

DIPLOMARBEIT



AKQUISITION BAUHERRNAHER DIENSTLEISTUNGS-AUFTRÄGE Konzeptentwicklung zur Vermarktung für Ingenieurbüros

David Bruckner, BSc

Vorgelegt am
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft
Projektentwicklung und Projektmanagement

Betreuer
Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Hans Lechner

Mitbetreuende Assistentin
Dipl.-Ing. Anja Bläsche

Graz, am 30. Dezember 2012

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

STATUARY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources/resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mir während meines Studiums mit Rat und Tat zur Seite standen. Besonderer Dank gebührt meiner Familie und meinen Freunden. Für die Betreuung von universitärer Seite bedanke ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Hans Lechner und Frau Dipl.-Ing. Anja Bläsche.

Graz, am 30. Dezember 2012

.....

KURZFASSUNG

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Akquisition bauherrnaher Dienstleistungsaufträge. Es sollen Ansätze zur Vermarktung von Ingenieurbüros geboten werden. Auf den Grundlagen des Marketings aufbauend, entwickelt sich Schritt für Schritt ein Konzept zur Implementierung. Die Ausführungen erfolgen aus Unternehmenssicht.

Marketing versteht sich in einer modernen Interpretation als ganzheitlicher Ansatz zur Absatzförderung. Dabei sollen die Bedürfnisse der Kunden und des Unternehmens befriedigt werden. Auch wenn sich manche am Begriff Marketing stoßen, so wird es dennoch, wenn auch unbewusst, von allen betrieben. Die Bearbeitungstiefen schwanken hierbei stark. Aktuelle Entwicklungen belegen, dass sich Marketing zusehends von operativen Bereichen auch in strategische Bereiche der Unternehmen verbreitet. Die klassische „Werbung“ wird zur marktorientierten Unternehmensführung.

Bauherrnahe Dienstleistungen gelten als geistig-schöpferische Leistungen und weisen als diese einige Besonderheiten auf. Durch die Integration der Kunden in den Herstellungsprozess und wegen der Immaterialität und der unzureichenden Vorab-Beschreibbarkeit der Leistung werden Anpassungen und Erweiterungen des herkömmlichen Marketings notwendig.

Nicht nur die angebotene Leistung selbst, sondern auch die Art des Auftraggebers wirkt sich im Zuge der Kundenorientierung direkt auf das Marketing aus. Es können sowohl private als auch öffentliche Auftraggeber in Erscheinung treten. Entsprechend ihrer Art wenden sie verschiedene Vergabeverfahren bzw. Vergabekriterien an. Vermarktungsanpassungen werden notwendig.

Um das vermarktungsstrategische Vorgehen von Unternehmen, die bauherrnahe Dienstleistungen anbietenden, zu untersuchen, wurde eine Umfrage im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Die praxisbezogenen Erkenntnisse fließen in die Konzeptentwicklung ein.

Aus den Besonderheiten von bauherrnahen Dienstleistungen, der Kenntnis über die Auswirkungen verschiedener Auftraggeber und den Ergebnissen der Umfrage lassen sich auf Basis des Dienstleistungsmarketings angepasste und erweiterte Marketingmaßnahmen erstellen. Die für die konkrete Umsetzung erforderlichen Instrumente sind in Maßnahmenkatalogen zusammengefasst. Eine kundenorientierte modulare Zusammensetzung für die jeweiligen Kunden bzw. Kundengruppen wird möglich.

Das große Problem der Immaterialität und der damit verbundenen Intangibilität der Dienstleistungsprodukte kann durch Materialisierung verringert werden. Am Ende der Arbeit werden Methoden zur Materialisierung beschrieben und anhand von Beispielen gezeigt.

ABSTRACT

The subject of this master thesis is the acquisition of service contracts from clients. It should offer marketing possibilities for engineering offices. Based on the principles of marketing, step-by-step it develops a concept on how to implement it from the point of view of a company.

Nowadays, marketing is defined as a holistic approach to promote sales. It should meet the needs of the customers as well as those of the company. Even though some offices still avoid the term marketing, they do unconsciously operate marketing, although the processing depth of it varies widely. Current developments show that marketing also spreads from the operational parts of the company to strategic areas. "Advertising" becomes market-orientated company management.

Services for clients are intellectual services; therefore they show some specific characteristics. Adjustments and extensions of traditional marketing are necessary for several reasons, e.g. because of the integration of the client in the manufacturing process or because it is simply not possible to completely describe the desired, immaterial service.

Not only the offered services, but also the kind of client has a direct influence on marketing. Clients can be public or private, on which different procurement procedures and criteria depend on. Therefore, adjustments in marketing are necessary.

To find out how engineering offices, who offer services for clients, use marketing, a survey in the German-speaking region of Europe was carried out. The results of this survey are regarded through the development of concepts.

Based on service marketing and taking into account the specific characteristics of services for clients, the knowledge of the effects of different clients and the results of the survey, it is possible to provide adjusted marketing measures. The required instruments for the implementation are pooled together in a catalogue of measures. That is why a client-orientated, modular composition of these becomes possible.

The big problem of the immateriality and the related intangible nature of service products can be reduced by materialization. Some methods of materialization are described and presented with examples at the end of this master thesis.

Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung	1
0.1	Systeme allgemein	1
0.2	System des bauwirtschaftlichen Wettbewerbs	2
0.2.1	Situation vor dem Wettbewerb.....	2
0.2.2	Entstehung von Wettbewerb.....	3
0.3	Wegweiser durch die Arbeit.....	5
1	Grundlagen	
	Unternehmerisches Handeln, Marketing und Dienstleistungen	9
1.1	Unternehmensziele.....	9
1.2	Ansätze des Marketings	13
1.3	Merkmale von Dienstleistungen.....	14
1.3.1	Besonderheiten von Dienstleistungen	14
1.3.2	Phasen von Dienstleistungen	18
1.3.3	Grundtypen der Dienstleistungen	18
1.4	Dienstleistungsmarketing.....	19
1.4.1	Historische Entwicklung.....	19
1.4.2	Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings	20
1.5	Bauherrnahe Dienstleistungen	21
1.5.1	Allgemeines	21
1.5.2	Definitionen und Abgrenzung der Begriffe	23
1.5.2.1	Projektmanagement.....	23
1.5.2.2	Kontrollmechanismen	24
1.5.2.3	Begriffe im Überblick.....	24
1.5.3	Leistungsbilder.....	27
1.5.3.1	Projektsteuerung.....	29
1.5.3.2	Begleitende Kontrolle.....	30
2	Wettbewerb	
	Unternehmen, Auftraggeber und Konkurrenz	31
2.1	Unternehmen	31
2.1.1	Unternehmenszweck	31
2.1.2	Firmenvorstellung	32
2.1.3	Leistungsangebot	32
2.1.4	Fachkompetenzen	33
2.1.5	Einordnung in die Firmenlandschaft	33
2.2	Auftraggeber	35
2.2.1	Aufträge und Auftraggeber im Geltungsbereich des BVergG..	35
2.2.1.1	Persönlicher Geltungsbereich.....	35
2.2.1.2	Sachlicher Geltungsbereich	36
2.2.1.3	Gegebenheiten bei Vergabeverfahren nach dem BVergG	37
2.2.1.4	Übliche Vergabeverfahren für bauherrnahe DL.....	39
2.2.1.5	Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung	41
2.2.1.6	Bekanntmachung.....	49
2.2.2	Private Auftraggeber	51
2.2.2.1	Vergabe	51
2.2.2.2	Bekanntmachung.....	54
2.2.3	Erkenntnisse für das Marketing	54
2.2.3.1	Auftraggeber, die dem BVergG unterliegen.....	54
2.2.3.2	Private Auftraggeber	55
2.2.3.3	Was soll den potentiellen Kunden vermittelt werden?	56

2.3	Konkurrenz	56
2.3.1	Konkurrenzanalyse	57
2.3.1.1	Informationsbedarf	59
2.3.1.2	Informationsbeschaffung	60
2.3.2	Umfrage – Marketing in Ingenieur- und Architekturbüros	61
2.3.2.1	Herangehensweise	62
2.3.2.2	Ziele	62
2.3.2.3	Fragebogen – Auswertung und Interpretation	63
2.3.2.4	Schlussfolgerungen	80
3	Konzeptentwicklung	
	Vermarktung bauherrnaher Dienstleistungen	81
3.1	Zuständigkeit und Aufwand	81
3.2	Managementprozess des Dienstleistungsmarketings	82
3.2.1	Situationsanalyse	85
3.2.1.1	Methoden der Situationsanalyse	85
3.2.2	Strategische Marketingplanung	93
3.2.2.1	Zielformulierung	93
3.2.2.2	Geschäftsfeldstrategien	96
3.2.2.3	Marktteilnehmerstrategien	100
3.2.2.4	Qualitätsmanagement	104
3.2.3	Operative Marketingplanung	106
3.2.3.1	Planung des Marketingmix	107
3.2.4	Durchführung der Maßnahmen	125
3.2.4.1	Implementierungsebenen des Dienstleistungsmarketings	126
3.2.5	Dienstleistungscontrolling	128
3.2.5.1	Controllinginstrumente des Dienstleistungsmarketings	129
3.2.6	Konzept zur Implementierung	130
3.2.6.1	Strategischer Maßnahmenkatalog	134
3.2.6.2	Operativer Maßnahmenkatalog	135
3.2.6.3	Hinweise zu den Marketingmaßnahmen	139
3.3	Materialisierung von Dienstleistungen	142
3.3.1	Integrative Wertketten	143
3.3.2	Service Blueprint	145
3.3.3	Wirkungsdiagramme	147
4	Resümee	149
5	Quellenverzeichnis	151
5.1	Literaturverzeichnis	151
5.1.1	Primärzitate	151
5.1.2	Sekundärzitate	153
5.2	Judikaturverzeichnis	154
5.3	Normenverzeichnis	154
5.4	Linkverzeichnis	154
A.1	Leistungsbilder	155
A.1.1	Projektsteuerung (HO-PS)	155
A.1.2	Begleitende Kontrolle (HO-BK)	160
A.2	Ausschreibungen bauherrnaher Dienstleistungen	165
A.2.1	P1 – Musiktheater	165
A.2.2	P2 – Unternehmenszentrale	168
A.2.3	P3 – Krankenhaus	172

Abbildungsverzeichnis

Bild 0.1	Elemente	3
Bild 0.2	Wettbewerb – Systemgrenze, Elemente und Beziehungen	5
Bild 0.3	Wegweiser	6
Bild 1.4	Hierarchie der Zielebenen	12
Bild 1.5	Verbundkasten	15
Bild 1.6	Steuerungsvariablen	22
Bild 1.7	bauherrngerichtete Projektorganisation	25
Bild 2.8	Gesamtstruktur Planungsleistungen	32
Bild 2.9	Unternehmensstruktur.....	33
Bild 2.10	Firmenlandschaft.....	34
Bild 2.11	Vergleich Vergabeverfahren	41
Bild 2.12	Vergleich von Ausschreibungen – Teil 1	47
Bild 2.13	Vergleich von Ausschreibungen – Teil 2.....	48
Bild 2.14	Konkurrentenanalyse	58
Bild 2.15	Anzahl der Umfrageteilnehmer	63
Bild 2.16	Marketingauffassung	64
Bild 2.17	Anzahl der Teilnehmer in Abh. der Unternehmensgröße.....	65
Bild 2.18	Anzahl der Teilnehmer in Abh. der Projektgröße	66
Bild 2.19	Anzahl der Teilnehmer in Abh. des Hauptgeschäftsfeldes	67
Bild 2.20	Korrelation der Unternehmensspezifika	68
Bild 2.21	Zuständigkeit in Abhängigkeit der Unternehmensgröße	68
Bild 2.22	Stundenaufwand in Abhängigkeit der Unternehmensgröße	69
Bild 2.23	digitale Medien in Abhängigkeit der Unternehmensgröße	70
Bild 2.24	Homepagevermarktung.....	71
Bild 2.25	Printmedien	72
Bild 2.26	neue Auftraggeber	73
Bild 2.27	bestehende Kunden	74
Bild 2.28	Marketinginstrumente.....	76
Bild 2.29	Vergabe.....	78
Bild 2.30	Kriterien öffentlicher Auftraggeber	79
Bild 2.31	Kriterien privater Auftraggeber	79
Bild 3.32	Managementprozess.....	84
Bild 3.33	SWOT-Matrix	87
Bild 3.34	Handlungsstrategien	87
Bild 3.35	Lebenszyklus und Portfolio	90
Bild 3.36	Wertkette	91
Bild 3.37	Zielsystem aus Unternehmenssicht	95
Bild 3.38	Regelkreis des Qualitätsmanagements	104
Bild 3.39	Marketingkonzept.....	131
Bild 3.40	vom Konzept zum Marketingplan.....	132
Bild 3.41	strategischer Maßnahmenkatalog.....	134
Bild 3.42	operativer Maßnahmenkatalog – Teil 1.....	135
Bild 3.43	operativer Maßnahmenkatalog – Teil 2.....	136
Bild 3.44	operativer Maßnahmenkatalog – Teil 3.....	137
Bild 3.45	operativer Maßnahmenkatalog – Teil 4.....	138
Bild 3.46	integrative Wertkette	144
Bild 3.47	Service Blueprint	146
Bild 3.48	Wirkungsdiagramm	148

Zielsetzung

Akquisition bedeutet im Kontext dieser Arbeit die Gewinnung von Aufträgen. Marketing bietet dafür geeignete Ansätze.

Durch die Beobachtung und Beeinflussung der Bedürfnisse potentieller Kunden soll eine Nutzensteigerung und somit eine Absatzförderung erreicht werden. Das Marketingkonzept als Prozess zur Planung und Umsetzung in Unternehmen gibt dafür Handlungsempfehlungen. Das Betrachten aller beeinflussenden Aspekte ist dabei zweckdienlich. Im Fokus der Untersuchungen stehen nicht nur potentielle Kunden, sondern das gesamte wettbewerbliche Umfeld eines Unternehmens.

Ziel dieser Arbeit ist es, allgemeine Ansätze auf ihre Anwendbarkeit in Ingenieurbüros für Bauwesen zu überprüfen, gegebenenfalls zu verändern und erweitert umzusetzen.

Es soll ein Konzept zur Vermarktung von Ingenieurleistungen entstehen. Der Inhalt beschränkt sich auf bauherrnahe Dienstleistungen.

0 Einleitung

Zur umfassenden Betrachtung wird die Problematik zunächst in einem System dargestellt. Nur wer alle Beteiligten und deren aufeinander Einwirken kennt, kann die Situation vollständig beschreiben und dadurch richtige Schlüsse ziehen. Ausgehend von systemwissenschaftlichen Grundlagen entwickelt sich Schritt für Schritt ein abgegrenztes System, welches auch als „Wegweiser durch die Arbeit“ aufgefasst werden kann.

0.1 Systeme allgemein

0.2 System des bauwirtschaftlichen Wettbewerbs

0.3 Wegweiser durch die Arbeit

0.1 Systeme allgemein

Unter Systemen versteht man ganzheitliche Zusammenhänge von Dingen, Vorgängen und Teilen.¹ Der Begriff System leitet sich vom Griechischen „systema“ ab und bedeutet übersetzt „das Gebilde, das Verbundene, das Zusammengestellte.“² Die beiden Systemwissenschaftler Ossimitz und Lapp fassen die zahlreichen Definitionen verschiedener Wissenschaftler unterschiedlicher Orientierungen und Disziplinen als Gemeinsamkeit wie folgt zusammen:

„Systeme bestehen aus Elementen, die zueinander in Beziehung stehen.“³

„Das Verhalten eines Systems wird im Wesentlichen durch seine Struktur (Elemente und Beziehungen) determiniert.“⁴

Elemente können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Die Beziehungen zwischen den Elementen sind in den meisten Fällen kausale Ursache-Wirkungsbeziehungen, d. h. jeder Auswirkung liegt mindestens eine Ursache zu Grunde.⁵

Die bloße Ansammlung von Baustoffen (Elemente), auch wenn sie sich am selben Ort befinden, stellt noch kein Gebäude (System) dar. Bauwerke (Systeme) können nur dann entstehen, wenn das durchdachte Zusammensetzen (Beziehungen) von einzelnen Baustoffen (Elemente) ein Ganzes ergibt. Durch das Wegfallen von Elementen oder Beziehungen können Systeme aber auch zerstört werden. Stürzt das

¹ Vgl. Der Brockhaus in einem Band. S. 880.

² Vgl. OSSIMITZ, G.; LAPP, C.: Das Metanoia-Prinzip. S. 15.

³ OSSIMITZ, G.; LAPP, C.: Das Metanoia-Prinzip. S. 16.

⁴ OSSIMITZ, G.; LAPP, C.: Das Metanoia-Prinzip. S. 18.

⁵ Vgl. OSSIMITZ, G.; LAPP, C.: Das Metanoia-Prinzip. S. 16ff.

Gebäude auf Grund eines Erdbebens in sich zusammen, so werden im Wesentlichen nur die Verbindungen (Beziehungen) getrennt, die Baustoffe (Elemente) bestehen, wenn auch verändert, weiter.⁶

„Insgesamt bilden Systeme ein abgrenzbares Ganzes, das eine eigene „Identität“ und einen bestimmten Zweck hat.“⁷

Wie auch die Elemente können Systemgrenzen materiell oder immateriell sein. Um sich von ihrer Umwelt abgrenzen zu lassen, benötigen Systeme einen Zweck bzw. eine Identität, die im Auge des Betrachters unterschiedlich sein kann.⁸

Während Baumeister und Architekten, deren Elemente wie im zuvor gezeigten Beispiel Baustoffe sind, die Grenzen des Systems jenen des Gebäudes gleichsetzen, vertreten Stadtplaner naturgemäß eine andere Anschauung. Die für den Zweck von Stadtplanern etwas entferntere Betrachtung des Sachverhalts gibt dem System eine neue Identität. Aus Gebäuden (Systeme) werden Elemente, welche vom Stadtrand begrenzt werden und ein neues Ganzes ergeben.

An diesem Beispiel lässt sich gut erkennen, dass sich Systeme in detaillierter Betrachtung immer weiter in Teilsysteme aufteilen lassen. In diesem Fall ist die Sichtweise des Stadtplaners die Makrosicht und die des Architekten die Mikrosicht.

0.2 System des bauwirtschaftlichen Wettbewerbs

Unter dem Begriff „bauwirtschaftlicher Wettbewerb“ ist im Zuge dieser Arbeit das Streben nach Aufträgen von Unternehmen, die bauherrnahe Dienstleistungen anbietenden, zu verstehen.

0.2.1 Situation vor dem Wettbewerb

Elemente

In der übergeordneten Betrachtung gibt es, wie auf der nächsten Seite abgebildet, nur Auftraggeber und Unternehmen. Jedes der einzelnen Elemente versucht unabhängig voneinander Ziele zu erreichen.

□ Auftraggeber (AG)

Auftraggeber sind weltweit alle Personen, Organisationen oder Unternehmen, welche die Absicht haben, etwas zu bauen und somit auch potentielle Kunden der Unternehmen.

⁶ Vgl. OSSIMITZ, G.; LAPP, C.: Das Metanoia-Prinzip. S. 16.

⁷ OSSIMITZ, G.; LAPP, C.: Das Metanoia-Prinzip. S. 16.

⁸ Vgl. OSSIMITZ, G.; LAPP, C.: Das Metanoia-Prinzip. S. 17.

□ Unternehmer (U)

Unternehmen sind weltweit alle Firmen, die bauherrnahe Dienstleistungen anbieten und gleichzeitig potentielle Auftragnehmer der Auftraggeber.

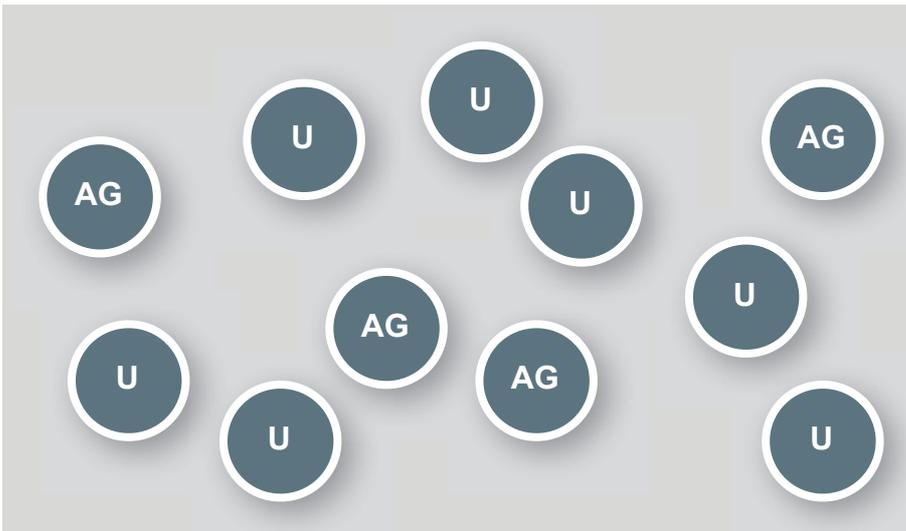


Bild 0.1 Elemente

Durch das Fehlen von Beziehungen und einer Systemgrenze handelt es sich hier um kein System, sondern lediglich um eine Ansammlung von Interessensgruppen.

0.2.2 Entstehung von Wettbewerb

Systemgrenze

Die Systemgrenze entsteht direkt durch einen Auftraggeber oder auf Anreiz eines Unternehmens. Dabei spannt der Auftraggeber, indem er gewisse Bedingungen, wie beispielsweise zeitliche, finanzielle oder personelle Anforderungen an die Unternehmen stellt, einen Rahmen auf. Abhängig vom Auftraggeber wird der Rahmen bzw. die Systemgrenze verschieden definiert. Während öffentliche Auftraggeber ab einer gewissen Projektgröße öffentlich ausschreiben müssen, steht es den privaten Auftraggebern frei. Diese können selbst wählen, ob und wo sie es öffentlich bekannt geben oder ob nur gewisse Unternehmen zur Abgabe eines Angebotes eingeladen werden. Selbst im Falle, dass der Anreiz zur Inanspruchnahme von bauherrnahen Dienstleistungen von einem Unternehmen kommt, wird der Auftraggeber gut beraten sein, zumindest ein zweites Angebot einzuholen. Somit haben alle Fälle etwas gemein: Die Systemgrenze bestimmt der Auftraggeber und innerhalb des Systems entsteht ein Wettbewerb, also ein Streben nach Zielen.

Elemente

Unternehmen, welche die Bedingungen erfüllen und Interesse haben, den Auftrag zu erhalten, treten ins System ein und werden Elemente des Systems. Ein System kann nur dann entstehen, wenn zumindest ein Unternehmen eintritt. Erst durch die Teilnahme eines zweiten Unternehmens entsteht ein Wettbewerb.

□ Auftraggeber (AG)

Der Auftraggeber ist nach dem Festlegen der Bedingungen automatisch ein Element.

□ Bieter (B)

Durch den Eintritt ins System bzw. der Legung eines Angebotes werden aus den am Auftrag interessierten Unternehmen Bieter. Die Bieter stehen im direkten Konkurrenzkampf und wollen ihr Ziel, den Auftrag zu bekommen, erreichen.

Beziehungen

Zwischen dem Auftraggeber und den verschiedenen Bietern entstehen Beziehungen. Nach dem Prinzip „actio et reactio“ folgt nach jeder Aktion eine Reaktion, also eine Wechselwirkung. Somit wirkt sich jede Handlung eines Bieters über den Auftraggeber auch auf die anderen Bieter aus. Zur Verdeutlichung wird folgendes Beispiel angeführt:

- ⇒ Ein Auftraggeber schreibt eine Leistung aus.
- ⇒ Das eigene Unternehmen und einige Konkurrenten nehmen teil und wollen den Auftrag bekommen.
- ⇒ Ein Konkurrent mit einem qualitativ hochwertigen Angebot erhöht die Ansprüche des Auftraggebers.
- ⇒ Der Konkurrent steigert somit indirekt und über den Auftraggeber die Anforderungen an das eigene Unternehmen.

Anhand von diesem einfachen Beispiel kann man klar erkennen, wie wichtig es ist, über alle einzelnen, durch kausale Ursache-Wirkungsbeziehungen verbundene Elemente, Bescheid zu wissen.

Der Vollständigkeit halber muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass sich Bieter gelegentlich absprechen und somit zusätzliche Beziehungen hergestellt werden. Solche Absprachen sind lt. §1 des Kartellgesetzes, wie im Folgenden zitiert, verboten.

§1: „Verboten sind alle Vereinbarungen zwischen Unternehmern, Beschlüsse von Unternehmervereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken (Kartelle).“⁹

Derartige Vereinbarungen unter Bietern liegen natürlich nicht im Interesse des Auftraggebers und würden unweigerlich zum Preisanstieg führen. Im Zuge dieser Arbeit wird nur auf ethisch bzw. moralisch einwandfreie Sachverhalte eingegangen.

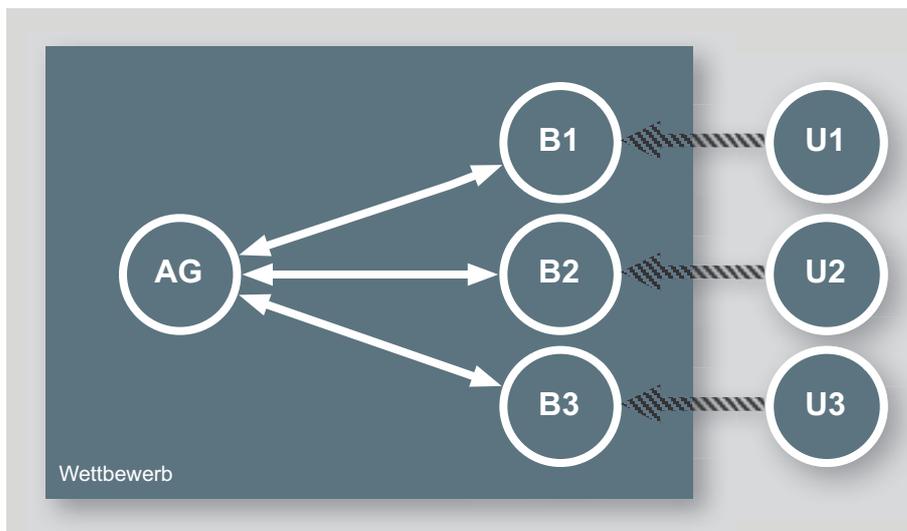


Bild 0.2 Wettbewerb – Systemgrenze, Elemente und Beziehungen

Im Gegensatz zum im vorigen Unterkapitel 0.1 genannten Beispiel von Gebäuden handelt es sich hier um immaterielle Grenzen und Elemente.

0.3 Wegweiser durch die Arbeit

Da diese Arbeit in Kooperation mit einem Ingenieurbüro erstellt wurde und Ansätze zur Implementierung bieten soll, sind die Zusammenhänge aus Unternehmenssicht entscheidend. Die systemische Sichtweise des Unternehmens ist in der Abbildung 0.3 dargestellt. Diese Graphik trägt des Weiteren zum besseren Verständnis vom Aufbau der Arbeit bei und kann als Wegweiser durch diese verstanden werden.

Das Unternehmen des Kooperationspartners wurde anonymisiert. Im Rahmen dieser Arbeit wird es als X GmbH bezeichnet.

⁹ Kartellgesetz 2005.

Elemente

Die Elemente entsprechen jenen des vorigen Kapitels. Durch die veränderte Sichtweise kommt es lediglich zu einer Neubenennung der Bieter.

□ **Unternehmen (X)**

Aus einem der Bieter entsteht das Unternehmen, mit dem im Zuge dieser Arbeit eine Kooperation stattfindet.

□ **Konkurrent (K)**

Alle übrigen Bieter werden zu Konkurrenten.

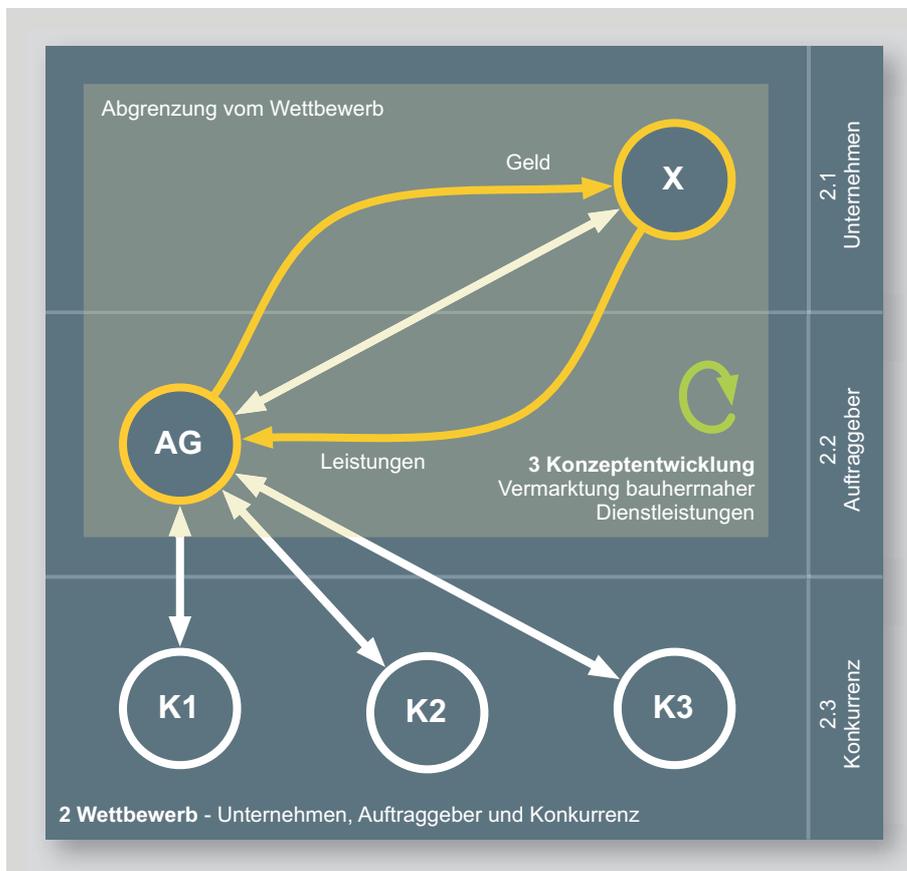


Bild 0.3 Wegweiser

Das Unternehmen möchte Geld verdienen und bietet im Gegenzug Leistungen an. Durch die Darstellung von Leistungsvorteilen und eine damit einhergehende Abgrenzung vom Wettbewerb soll das Ziel, den wirtschaftlichen Wettbewerb zu gewinnen und den Auftrag zu akquirieren, erreicht werden. Marketing versteht sich in einer modernen Interpretation als Konzept zur Förderung des Austausches von

Produkten oder Dienstleistungen zwischen Anbietern und Nachfragern. Die Bedürfnisse beider Akteure sollen befriedigt werden.¹⁰ Marketing ist somit das richtige Werkzeug zur Abgrenzung vom Wettbewerb und stellt den theoretischen Ansatz zur Erreichung des Ziels dieser Arbeit dar.

Kapitel 1 – Grundlagen

Unternehmerisches Handeln, Marketing und Dienstleistungen

Im ersten Kapitel werden die für die Arbeit relevanten Grundlagen dargestellt. Marketing soll einen Beitrag zum finanziellen Unternehmenserfolg leisten. Dadurch sind die Marketingaktivitäten nicht nur von den Unternehmenszielen abhängig, vielmehr kommt es zu einer gegenseitigen Beeinflussung.¹¹ Aus diesem Grund ist es zunächst wichtig, auf die wirtschaftlichen Grundlagen und Unternehmensziele einzugehen. Nach der Darstellung verschiedener Ansätze des Marketings in Abhängigkeit der hergestellten Produkte bzw. Leistungen wird auf die Merkmale von Dienstleistungen näher eingegangen und deren Auswirkungen auf das Marketing erörtert. Die sich daraus ergebenden Eigenheiten finden im Kapitel Dienstleistungsmarketing ihren Niederschlag. Am Ende dieses Abschnitts wird auf die Definition und die Leistungsinhalte bauherrnaher Dienstleistungen eingegangen.

Leitfragen:

- Wie können sich Unternehmensziele auf das Marketing auswirken?
- Welche Ausprägung des Marketings ist für Ingenieurbüros im Bauwesen relevant?
- Welche Merkmale besitzen Dienstleistungen?
- Wie wirken sich diese auf das Marketing aus?
- Wie sind die zu vermarktenden Dienstleistungen (bauherrnahe Dienstleistungen) definiert?

Kapitel 2 – Wettbewerb

Unternehmen, Auftraggeber und Konkurrenz

Im zweiten Kapitel werden die einzelnen Elemente (2.1 Unternehmen, 2.2 Auftraggeber, 2.3 Konkurrenz), deren Eigenschaften und Auswirkungen umfassend beschrieben. Nach der Vorstellung des Unternehmens bzw. Kooperationspartners (Unternehmenszweck, Firmenvorstellung, Leistungsangebot, Fachkompetenzen und Einordnung in die Firmenlandschaft) wird auf die grundlegenden

¹⁰ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 10.

¹¹ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 17.

Ausgangssituationen der unterschiedlichen Auftraggeber eingegangen und der Frage, wie man mit potentiellen Kunden in Kontakt kommen kann, nachgegangen. Bei der Analyse der Ausschreibungsunterlagen werden die unterschiedlichen Ansprüche untersucht und hinterfragt, nach welchen Kriterien und deren Gewichtung Zuschläge vergeben werden. Die Unterschiede privater und öffentlicher Auftraggeber schlagen sich dabei nicht nur in den rechtlichen Rahmenbedingungen nieder, sondern wirken sich auch direkt auf das Marketing aus. Der Wissensstand des potentiellen Auftraggebers ist ebenso von Interesse. Es entsteht die Basis für das dritte Kapitel. Des Weiteren wird untersucht, wer die Konkurrenten sind und wie ihre Auffassung zum Thema Marketing ist.

Leitfragen:

- Um welches Unternehmen handelt es sich?
- Wer sind die Auftraggeber?
- Nach welchen Kriterien wird vergeben?
- Wie kommt man zu den Aufträgen? Wo wird bekannt gemacht?
- Wie wirken sich die Erkenntnisse auf das Marketing aus?
- Wer ist die Konkurrenz?
- Wie wird Marketing von den Konkurrenten betrieben?

Kapitel 3 – Konzeptentwicklung

Vermarktung bauherrnaher Dienstleistungen

Das dritte Kapitel beschäftigt sich konkret mit der Umsetzung der Theorien und baut auf den Erkenntnissen der vorigen Kapitel auf. Es wird auf die Zuständigkeit und den Aufwand für Marketing in Ingenieurbüros eingegangen und ein Konzept zur Vermarktung bauherrnaher Dienstleistungen entwickelt. Der dafür notwendige Managementprozess baut auf allgemeinen Erkenntnissen der Wissenschaft auf und wird an die Gegebenheiten des Ingenieurbüros angepasst und erweitert. Er soll als Einstieg für die Umsetzung im Unternehmen dienen. Zusätzlich sollen Kunden durch die Materialisierung von an sich nicht greifbaren Leistungen ein Verständnis für bauherrnahe Dienstleistungen bekommen, die Vorzüge des Unternehmens kennenlernen und einen Mehrwert für sich entdecken.

Leitfragen:

- Wer ist im Unternehmen für Marketing zuständig? Wie viel Zeit soll dafür aufgewandt werden?
- Wie kann Marketing im Unternehmen umgesetzt werden?
- Mit welchen Mitteln können Dienstleistungen materialisiert und die Fähigkeiten des Unternehmens demonstriert werden?

1 Grundlagen Unternehmerisches Handeln, Marketing und Dienstleistungen

Leitfragen:

- Wie können sich Unternehmensziele auf das Marketing auswirken?
- Welche Ausprägung des Marketings ist für Ingenieurbüros im Bauwesen relevant?
- Welche Merkmale besitzen Dienstleistungen?
- Wie wirken sich diese auf das Marketing aus?
- Wie sind die zu vermarktenden Dienstleistungen (bauherrnahe Dienstleistungen) definiert?

- 1.1 Unternehmensziele
- 1.2 Ansätze des Marketings
- 1.3 Besonderheiten von Dienstleistungen
- 1.4 Dienstleistungsmarketing
- 1.5 Bauherrnahe Dienstleistungen

1.1 Unternehmensziele

Menschen, aber auch Unternehmen und Organisationen, wollen materielle Bedürfnisse durch Güter und Dienstleistungen decken. Betriebe können privater oder öffentlicher Natur sein und bieten solche Leistungen für Dritte an. Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft beschäftigt sich mit unternehmerischem Handeln und gibt Handlungsempfehlungen. Unter einer Unternehmung ist in diesem Zusammenhang ein Betrieb im marktwirtschaftlichen, im Gegensatz zum planwirtschaftlichen, Wirtschaftssystem zu verstehen.¹² Das Hauptziel und die Triebfeder für unternehmerisches Handeln sind das Erzielen von Gewinn. Wie sich in einer empirischen Zielforschung herausgestellt hat, steht aber nicht mehr die Gewinnmaximierung im Vordergrund, man spricht vielmehr von einem angemessenen oder Mindestgewinn.¹³

¹² Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 34ff.

¹³ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 241.

„Ziele sind Maßstäbe, an denen künftiges Handeln gemessen werden kann. Man braucht Ziele um sagen zu können, wie gut oder schlecht Aktionen sind und inwieweit sich Aktionen unterscheiden. Man braucht Ziele, um optimale Aktionen zu erkennen: Optimale Entscheidungen sind eben zielentsprechende Entscheidungen.“¹⁴

Unternehmensziele können in ökonomische, soziale und ökologische Ziele unterteilt werden und bieten jede Menge Konfliktpotential. Während das Shareholder Value-Konzept nur die Interessen der Eigenkapitalgeber, mit der Begründung das alleinige Risiko zu tragen, vertritt, sehen Stakeholder, also verschiedene Interessensgruppen, soziale und ökologische Ziele als vorrangig an. Die Unternehmensziele im Überblick:¹⁵

- **Ökonomische Ziele** (Eigenkapitalgeber, Shareholder)
 - Langfristige Gewinnmaximierung
 - Shareholder Value (Marktwert des Eigenkapitals)
 - Rentabilität (Erfolgsgröße/Basisgröße
z.B. Gewinn/Eigenkapital)
 - Unternehmenssicherung /- wachstum
- **Soziale Ziele** (Arbeitnehmer, Stakeholder)
 - Gerechte Entlohnung
 - Gute Arbeitsbedingungen
 - Betriebliche Sozialleistungen
 - Arbeitsplatzsicherheit
 - Mitbestimmung
- **Ökologische Ziele** (Öffentlichkeit, Stakeholder)
 - Ressourcenschonung
 - Begrenzung von Schadstoffemissionen
 - Abfallvermeidung
 - Abfallrecycling

Zur Verdeutlichung der Problematik – Shareholder versus Stakeholder – wird folgendes Beispiel aus Unternehmenssicht angeführt:

Ein Unternehmen steht in einem hart umkämpften Wettbewerb und setzt vermehrt auf soziale Ziele. Der Preis für die Leistung steigt, dies wird von den potentiellen Auftraggebern allerdings nicht honoriert. Die möglichen Kunden achten bei ihrer Entscheidung nur auf den Preis und

¹⁴ WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 74. zitiert bei: MAG, W.: Planung und Kontrolle. In: Betriebswirtschaftslehre. Hrsg.: BENDER, P.: 2003. S. 16.

¹⁵ Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 75.

entscheiden sich für ein konkurrierendes Unternehmen. Das Erreichen der sozialen geht zu Lasten der ökonomischen Ziele. Im Extremfall kann es dazu kommen, dass das Unternehmen auf dem Markt keine Beachtung mehr findet und andere soziale Ziele in Gefahr geraten. Was bringt es, wenn überdurchschnittliche Löhne den Arbeitsplatz in Gefahr bringen?¹⁶

Vereinbarkeitsstrategien:

- Die Mitarbeiter werden durch die gute Bezahlung und ein angenehmes Umfeld zur besseren Produktivität und Qualitätssteigerung motiviert. Ein etwaiger Preisanstieg kann mit der Qualitätssteigerung gerechtfertigt werden.¹⁷
- Eine weitere Vereinbarkeitsstrategie ist der vorherrschende Sozialgedanke der Gesellschaft, also das Empfinden für soziale Gerechtigkeit. Zugegebenermaßen spielt dieser Ansatz für österreichische Ingenieurbüros und Unternehmen aufgrund der vielen Gesetze, den Arbeitnehmerschutz betreffend und das Kollektivvertragsrecht, glücklicherweise eine untergeordnete Rolle. Bezieht man diesen Ansatz beispielsweise auf bauausführende Unternehmen im Ausland, so hat er aber durchaus seine Berechtigung. Wie viel sind den Auftraggebern soziale Ziele wert?

Eine Preis- oder Qualitätsänderung muss plausibel gerechtfertigt und auch vermarktet werden. Die Kunden müssen einen Sinn und Nutzen erkennen. Auch ein Appell an das gesellschaftliche Gewissen in Fragen der sozialen und ökologischen Ziele kann hierbei hilfreich sein. Die oben genannten ökologischen Ziele werden aufgrund der Steigerung des öffentlichen Interesses wie z. B. der globalen Erwärmung immer wichtiger und können für Planungsbüros und Baufirmen zur Marketingstrategie werden. Eine klare Interaktion zwischen Unternehmens- und Marketingzielen wird erkennbar.

Noch deutlicher wird dieser Zusammenhang bei der Betrachtung von Unternehmenszielen in der Hierarchie der Zielebenen. Dabei werden die Ziele von der Spitze zur Sohle immer konkreter. In der folgenden Abbildung sind nur die oberen Zielebenen dargestellt.

In der Spitze wird der Unternehmenszweck, die „business mission“, als die Grundrichtung des Unternehmens angeführt. Die Fragen „Was verkauft das Unternehmen?“ und „Wofür steht das Unternehmen?“ stehen im Vordergrund. Im Vergleich zu früheren Jahren ist ein Trend zur Kundenorientierung erkennbar. Das Grundprinzip „Wir verkaufen „Pläne“ ist dem „Wir bieten unseren Kunden bestmögliche

¹⁶ Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 75f.

¹⁷ Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 77.

Dienstleistungen und sind stets darauf bedacht, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen“ gewichen. Dieser marktorientierte Ansatz birgt allerdings die Gefahr, dass er zu breit formuliert und für die Unterstufen nicht in konkreten Aktionen umsetzbar ist.¹⁸



Bild 1.4 Hierarchie der Zielebenen¹⁹

In der zweiten Stufe werden die Zielinhalte und -prioritäten als Unternehmensgrundsätze (Verfassung des Unternehmens) und Unternehmensleitlinien definiert. Hierbei können Zielprioritäten auch verschiebbar sein. Beispielsweise kann es nach dem Erreichen des wie zuvor erwähnten angemessen bzw. Mindestgewinns zu einer Verlagerung der Wichtigkeit von ökonomischen zu sozialen und ökologischen Zielen kommen.²⁰

Unter Corporate Identity ist die Unternehmenspersönlichkeit, also das Verhalten, die Kommunikation und das Erscheinungsbild des Unternehmens zu verstehen. Die Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter zur Firma ist dabei von großer Bedeutung. Das Image wird maßgebend von der Unternehmensidentität geprägt und als „Marke“ von der Öffentlichkeit aufgefasst.²¹

Zu den Oberzielen des Unternehmens, den sogenannten Goals, gibt es zahlreiche Definitionen, welche aber alle im Wesentlichen den auf Seite 11 angeführten Zielen entsprechen.

¹⁸ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 238ff.

¹⁹ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 240.

²⁰ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 241. Vgl. dazu auch ANSOFF, H. I.: Corporate Strategy. 3. Auflage. London. 1987.

²¹ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 240f.

Ein Marketingbezug lässt sich vor allem bei der ersten und dritten Stufe feststellen. Die Aussage „Wir bieten unseren Kunden bestmögliche Dienstleistungen und sind stets darauf bedacht, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen“ ist sehr kundenorientiert, klar auf den Vertrieb von Dienstleistungen ausgelegt und somit dem Marketing zuzuordnen. Auch die Corporate Identity, durch die das Unternehmen als menschliche Persönlichkeit wahrgenommen wird, ein Wiedererkennungswert bietet und für eine bessere Identifikation mit dem Unternehmen sorgt, ist im Bereich des Marketings anzusiedeln.

1.2 Ansätze des Marketings

In Abhängigkeit der jeweiligen Branchen gibt es unterschiedliche Austauschprozesse und damit verbundene Besonderheiten. Die verschiedenen Ausprägungen des Marketings werden in drei Ansätze unterteilt.²²

- Konsumgütermarketing
- Investitionsgütermarketing
- Dienstleistungsmarketing

Um zu klären, welcher Ausprägung Ingenieurbüros im Bauwesen zuordenbar sind, ist zunächst die Betriebsart in Abhängigkeit der erstellten Leistung zu ermitteln.

Allgemeine Definition von Gütern und Produkten

Produkte sind von einem Unternehmen gefertigte Güter, welche durch Kombination oder Umwandlung mit Betriebsmitteln (Werkzeuge und Maschinen) von anderen Gütern (Werkstoffe) hergestellt werden.²³

Konsumgüter sind Verbrauchsgüter (z.B. Nahrungsmittel) und Gebrauchsgüter (z. B. Autos) und werden von Einzelpersonen und Familien in Anspruch genommen. Investitionsgüter werden im Gegensatz zu Konsumgütern nicht vom Letztconsument, sondern von Organisationen, also nicht privaten Haushalten, konsumiert. Die Nachfrager von Investitionsgütern (z. B. Maschinen, Produktionsanlagen, Betriebsmittel) sind beispielsweise Bauunternehmen oder öffentliche Verwaltungen.²⁴

²² Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 24ff.

²³ Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 295.

²⁴ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 24f.

Allgemeine Definition von Dienstleistungen

Dienstleistungen sind immaterielle Güter, die im Gegensatz zu Sachgütern in der Regel vergänglich, personen- und standortgebunden sind und sich durch Synchronität von Produktion und Verbrauch auszeichnen. Sie sind somit nicht lager- und transportfähig.²⁵

Es lässt sich feststellen, dass es sich bei Ingenieurbüros um Dienstleistungsunternehmen handelt. Ein weiterer Beleg dafür lässt sich aus dem Bundesvergabegesetz und der Definition von Dienstleistungsaufträgen ableiten.

§6: „Dienstleistungsaufträge sind entgeltliche Aufträge, die keine Bau- oder Lieferaufträge sind und deren Vertragsgegenstand Dienstleistungen im Sinne der Anhänge III (prioritäre Dienstleistungsaufträge) oder IV (nicht prioritäre Dienstleistungsaufträge) sind.“²⁶

Dem Anhang III, Kategorie 12 ist zu entnehmen:

„Architektur, technische Beratung und Planung; integrierte technische Leistungen; Stadt- und Landschaftsplanung; zugehörige wissenschaftliche und technische Beratung; technische Versuche und Analysen“²⁷

1.3 Merkmale von Dienstleistungen

1.3.1 Besonderheiten von Dienstleistungen

Zur Zeit gibt es wegen der großen Heterogenität von Dienstleistungen keine Definition, über die sich alle Wissenschaftler einig sind. Haller hält die Immaterialität und die Integration eines externen Faktors als die zwei Gemeinsamkeiten fest. Meffert, Burmann und Kirchgeorg geben die Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit als dritten Faktor an. Über das uno actu-Prinzip besteht zwischen den Wissenschaftlern Uneinigkeit. Manche Wissenschaftler sehen es als direkte Konsequenz der Immaterialität, andere wiederum als Folge der Integration des externen Faktors. Eine eindeutige Zuordnung ist nicht möglich.²⁸

²⁵ Vgl. Der Brockhaus in einem Band. S. 194.

²⁶ Bundesvergabegesetz 2006.

²⁷ Bundesvergabegesetz 2006.

²⁸ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 6.

Immaterialität

Dienstleistungen können mit unseren Sinnen nicht wahrgenommen werden. Man kann sie nicht sehen, hören, schmecken, riechen oder fühlen, sie sind weder transport- noch lagerfähig und intangibel. Die Unsichtbarkeit und Ungreifbarkeit stellen hierbei die größten Probleme dar. Der Kauf einer Dienstleistung im Vergleich zu einem Produkt ist subjektiv mit einem größeren Risiko behaftet. Kunden haben Schwierigkeiten den Service zu bewerten.²⁹ Geistig-schöpferische Leistungen lassen sich vor der Leistungserbringung nicht eindeutig und vollständig beschreiben. Sie können weder messbar noch zählbar festgelegt werden.³⁰

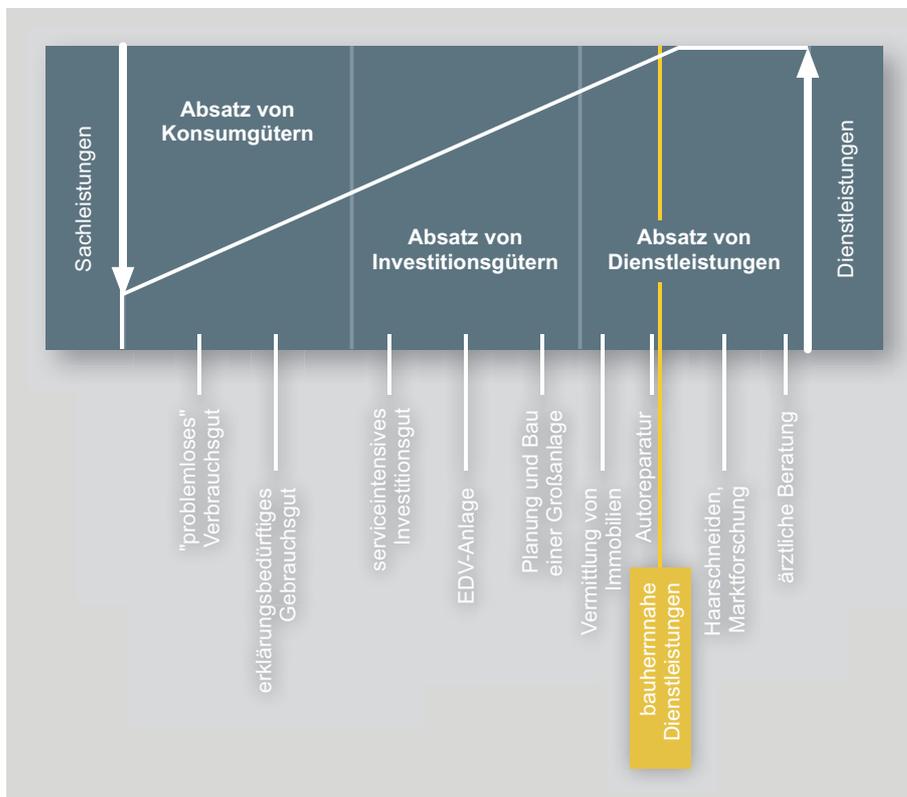


Bild 1.5 Verbundkasten³¹

In den meisten Fällen allerdings bestehen Dienstleistungen nicht nur aus immateriellen, sondern auch aus materiellen Teilen, welche in gewissen Branchen wie z. B. der Gastronomie sogar notwendig sind. Während reine Dienstleistungen beispielsweise ärztliche Beratungen ohne

²⁹ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 6.

³⁰ Vgl. LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement SS 2010. S. 13.

³¹ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 7. Vgl. dazu auch HILKE, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden. 1989. S. 8.

Sachleistungen auskommen, sind bei Sachleistungen immer ein Mindestmaß an Serviceleistungen nötig. Wie auf der vorigen Seite dargestellt, kann die Einteilung von Konsumgütern, Investitionsgütern und Dienstleistungen nicht strikt erfolgen.³²

Ein weiterer Hinweis für die Zuordnung von Projektsteuerungs- und begleitende Kontrollleistungen zur Gruppe der Dienstleistungen ergibt sich, wie auf der vorigen Seite zu sehen ist, aus dem relativ kleinen Teil von Sachleistungen. Als Beispiele für Sachleistungen in Ingenieurbüros für Bauwesen sind hier Pläne, Beschreibungen, Dokumente, etc. anzuführen. Diese Sachleistungen sind zur Darstellung und Durchführung weiterer Arbeiten notwendig, dienen der Dokumentation und sind für Nachweispflichten essenziell. Sind aber letztendlich nur die zu Papierbringung geistiger Leistungen und machen auf die Gesamtleistung bezogen nur einen sehr kleinen Teil aus.

Integration des externen Faktors

Eine Beteiligung des Nachfragers oder dessen Objekt (z. B. Grundstück) ist für das Zustandekommen einer Dienstleistung unerlässlich. Das Maß der Beteiligung am Prozess ist stark von der Branche abhängig. Als Extrembeispiele sind hier der Transport mit öffentlichen Verkehrsmitteln mit minimalem und die Weiterbildung mit maximalem Einfluss auf die Leistung anzuführen. Die Qualität der Dienstleistung wird im Gegensatz zur Sachleistung vom Nachfrager oder von dessen zur Verfügung gestellten Objekten als externer Faktor auf jeden Fall beeinflusst. Der Nachfrager wirkt auf den Prozess ein, ist Mitgestalter und auch für den Erfolg verantwortlich.³³ Am Beispiel der Projektsteuerung bedeutet das, dass der Auftraggeber trotz Beratung selbst entscheiden und freigeben muss. Er nimmt an Bauherrnbesprechungen teil, stellt finanzielle Mittel bereit und wirkt direkt auf die Qualität und den Gesamterfolg des Projektes ein.

Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters

Bei Dienstleistungen handelt es sich, wie bereits geklärt, um keine Güter. Vielmehr werden Leistungsfähigkeiten in Form von personellen, sachlichen oder immateriellen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Für spezifische Leistungsfähigkeiten können das Know-how, körperliche Fähigkeiten oder Technologien als Beispiele angeführt werden.³⁴

³² Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 6f.

³³ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 7f.

³⁴ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 29f.

uno actu-Prinzip

Das uno actu-Prinzip besagt, dass die Leistungserstellung und Leistungsabgabe gleichzeitig stattfinden. Aus diesem Umstand ergeben sich die Probleme der Unteilbarkeit und Standortgebundenheit. Die Produktionsmenge und Absatzmenge lassen sich nicht trennen und sind somit unteilbar. Beispielsweise können nur so viele Haarschnitte verkauft werden, die auch produziert werden. Frisuren sind nicht lagerfähig. Die Standortgebundenheit kann am besten mit einem Konzertbesuch beschrieben werden. Nur wer direkt zur Veranstaltungshalle geht, kommt in den Genuss eines Livekonzerts. Das Transportieren ist nicht möglich, das Speichern und somit das Lagern auf CDs ist grundsätzlich kein Problem, CDs sind allerdings Sachgüter. Es ist darauf zu achten, nicht von einem simultanen Produzieren und Absetzen zu sprechen, vielmehr sollte man den Begriff Übertragung verwenden. Ein Konzertticket kann und wird in vielen Fällen bereits vor der Produktion abgesetzt.³⁵ Am Beispiel für Ingenieurbüros im Bauwesen ist eine Produktion von Plänen und Dokumenten, wegen der Einzigartigkeit von Bauwerken, mit Ausnahme von standardisierten Massenhäusern, wobei es auch hier standortgebundene Eigenheiten gibt, im Vorhinein nicht möglich. Bauprojekte sind Unikate und unterscheiden sich nach ihrer Art, Größe und Komplexität. Bei bauherrnnahe Dienstleistungen ist ein Vorarbeiten gänzlich unmöglich. Eine eventuell entstehende Zeitlücke zwischen Projekten kann beispielsweise dazu verwendet werden, das Know-how im Unternehmen zu speichern („lagerfähig zu machen“) bzw. Arbeitsprozesse für künftige Aufträge zu optimieren.

Mögliche Definition

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistung) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistung) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausbildung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) oder deren Objekten (zum Beispiel Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“³⁶

³⁵ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 8f.

³⁶ MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 19.

1.3.2 Phasen von Dienstleistungen

Dienstleistungen können in die Phasen Potenzialorientierung, Prozessorientierung und Ergebnisorientierung unterteilt werden.

Phase der Potenzialorientierung

Die Leistungsfähigkeit als Absatzobjekt ist neben der generellen Bereitschaft zur Leistungserbringung das wichtigste Potential. Das Fachwissen und Know-how aber auch die physische, psychische und geistige Eignung, in Abhängigkeit der Branche, stehen im Vordergrund.³⁷ Das Potenzial kann im Fall von Ingenieurbüros für Bauwesen in Form von Angeboten bereitgestellt werden.

Phase der Prozessorientierung

Der Prozess kommt durch die Integration des externen Faktors, also durch den direkten Kontakt mit dem Nachfrager (Auftraggeber), zustande. Hierbei können Nachfragerschwankungen entstehen, welche nach dem uno actu-Prinzip auch gleichzeitig Absatzschwankungen darstellen. Die Spitzenzeiten müssen, um bei schlechteren Absatzzahlen davon profitieren zu können, durch Flexibilität abgefangen werden.³⁸

Phase der Ergebnisorientierung

Ergebnisse können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Die größten Probleme treten dabei vor allem bei intangiblen Ergebnissen auf. Eine Messung von Qualität und Quantität ist nur schwer möglich. Beispielsweise lässt sich die Wirksamkeit von Maßnahmen auf Anraten eines Unternehmensberaters nicht über die Dauer, also die Quantität bestimmen, vielmehr wird man die Auswirkungen erst nach einiger Zeit, als Folgeergebnisse wahrnehmen können.³⁹ Ähnliches gilt auch für Ingenieurbüros im Bauwesen. Während Kosten, Termine und Quantitäten sofort festgestellt werden können, ist die für den nachhaltigen Projekterfolg so wichtige und im Endeffekt materielle Qualität des Bauwerks erst spät erkennbar. Die Qualität der Dienstleistung zeigt sich im Fehlen von Problemen.

1.3.3 Grundtypen der Dienstleistungen

Die Grundtypen werden in zwei Dimensionen definiert. Zum einen erfolgt die Einteilung über die Ausprägung der Materialität (materiell bzw. immateriell), zum anderen über die Integration des externen Faktors

³⁷ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 10.

³⁸ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 10.

³⁹ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 10f.

(autonom bzw. integrativ). Die Typen lassen sich folgendermaßen kategorisieren:⁴⁰

- **Grundtyp 1**
immaterielles Leistungsergebnis unter integrativem Einfluss
(z. B. Unternehmensberatungsleistungen)
- **Grundtyp 2**
materielles Leistungsergebnis unter integrativem Einfluss
(z. B. Sondermaschinen)
- **Grundtyp 3**
materielles Leistungsergebnis mit großer Autonomie
(z. B. vorproduzierte Teile)
- **Grundtyp 4**
immaterielles Leistungsergebnis mit großer Autonomie
(z. B. Datenbankdienste)

Bauherrnahe Dienstleistungen sind am ehesten dem Grundtyp 1 mit einem leichten Hang zum Grundtyp 2 zuzuordnen. Viele der erbrachten geistig-schöpferischen Leistungen sind ungreifbar und können für den Kunden nur begrenzt dargestellt und von diesem auch nur begrenzt nachvollzogen werden. Lediglich Pläne, Beschreibungen und Dokumente haben materiellen Charakter. Der integrative Einfluss auf das Ergebnis und die Qualität des Bauwerks wird u. a. durch das intensive Mitwirken des Bauherrn begründet. Des Weiteren ist festzuhalten, dass sich der integrative Einfluss mit dem Projektfortschritt ständig ändert. Während beispielsweise ein Unternehmensberater im Zuge der Leistungserbringung im Unternehmen laufend mit denselben Personen arbeitet, ist der bauherrnahe Dienstleister aufgrund der Besonderheiten von Bauprozessen mit immer neuen und unterschiedlichen Beteiligten konfrontiert.

1.4 Dienstleistungsmarketing

1.4.1 Historische Entwicklung

Die Grundidee des Marketings im Sinne der Verkaufsförderung ist bereits viele Jahrhunderte alt. Die erstmalige Erwähnung des Begriffs „Marketing“ liegt etwas mehr als 100 Jahre zurück und fand Anfang des 20. Jh. in wissenschaftlichen Schriften des angloamerikanischen Raums statt. Durch die Entwicklung des Marketing-Mix als eine Systematik aller

⁴⁰ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 14.

Marktaktivitäten gilt Jerome McCarthy seit den 60ern als der Begründer des modernen Marketings. Zu dieser Zeit wurde auch der in der deutschsprachigen Literatur verwendete Begriff „Absatzwirtschaft“ durch den Begriff „Marketing“ abgelöst.⁴¹ Ein Anwachsen des tertiären Wirtschaftssektors in hochentwickelten Volkswirtschaften führte in den 1980ern letztendlich zur Entwicklung des Dienstleistungsmarketings. Ein einfaches Umlegen des klassischen Marketings war aufgrund der im vorigen Kapitel dargestellten Besonderheiten von Dienstleistungen nicht möglich. Ein eigenständiger Ansatz musste entwickelt werden.⁴²

1.4.2 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings

Infolge der Immaterialität, Integration des externen Faktors und Bereitstellung der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters lassen sich folgende Problemfelder für den Absatz von Dienstleistungen festhalten.⁴³

□ Immaterialität

- Materialisierung von Dienstleistungen
- Koordination von Kapazität und Nachfrage
- Flexible Anpassung der Kapazität
- Kurzfristige Nachfragesteuerung
- Breite Distribution bei Dienstleistungen des periodischen Bedarfs
- Selektive Distribution bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs

□ Integration des externen Faktors

- Transport und Unterbringung des externen Faktors
- Standardisierungsprobleme bei bestimmten Dienstleistungen
- Marketingorientierung im Erstellungsprozess
- Reduzierung asymmetrischer Informationsverteilung
- Ausschluss unerwünschter Kunden

⁴¹ Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 7.

⁴² Vgl. MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 28.

⁴³ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 40.

□ Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters

- Dokumentation von Kompetenz
- Abstimmung der Leistungspotenziale
- Materialisierung der Fähigkeitspotenziale

Die oben aufgelisteten Problemfelder der Vermarktung von Dienstleistungen sollen einen Überblick bieten und können als Einstieg ins Dienstleistungsmarketing aufgefasst werden. Eine vertiefte Betrachtung des Dienstleistungsmarketings im Allgemeinen und der bauherrnnahe Dienstleistungen im Speziellen findet in Kapitel 3.2 „Managementprozess des Dienstleistungsmarketings“ statt. Die Grundlagen für den Managementprozess des bauherrnnahe Dienstleistungsmarketings werden in Kapitel 2 erörtert.

1.5 Bauherrnahe Dienstleistungen

1.5.1 Allgemeines

Der Bauherr (Auftraggeber), der Planer und das Bauunternehmen können, vereinfacht gesehen, als die klassischen Projektbeteiligten bezeichnet werden. Diese Betrachtungsweise mag zwar bei der Realisierung von kleineren Bauwerken seine Berechtigung haben, gelangt aber bei zunehmender Komplexität der Bauvorhaben, welche mit dem Fortschritt einhergeht, allerdings an ihre Grenzen. Durch die zusätzliche Inanspruchnahme von bauherrnnahe Dienstleistungen werden die Auftraggeber in Sachen Strukturierung, Planung, Steuerung, Koordinierung und Kontrolle fachkundig unterstützt. Bauherrnahe Dienstleister tragen somit maßgeblich zur Erreichung der Projektziele bei und leisten insgesamt einen wichtigen Beitrag zu einem erfolgreichen Projekt.

Hierbei ist unter einem Projekt lt. DIN 69901 „Projektmanagement – Projektmanagementsysteme“ ganz allgemein ein Vorhaben zu verstehen, welches im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet ist. Als Beispiele für Bedingungen können hier zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen und Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben angeführt werden. Bezieht man diese Definition auf Bauvorhaben, so lässt sich feststellen, dass diese eindeutig Projektcharakter haben. Es kann somit von Bauprojekten gesprochen werden.⁴⁴ Bauprojekte sind temporäre Wirtschaftsunternehmen und benötigen somit, wie auch andere

⁴⁴ Vgl. KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J. H.; VIERING, M. G.: Bau-Projekt-Management. S. 4f.

Unternehmen, eine „Firmenleitung“. Durch die Einzigartigkeit von Bauprojekten mit immer wechselnden Beteiligten kann aber nicht auf gewachsene hierarchische Strukturen zurückgegriffen werden.⁴⁵ Der Bauherr als „Leiter“ des temporären Wirtschaftsunternehmens muss die Verfahrensregeln und die Hierarchien projektabhängig festlegen, kann sich dabei aber auch von bauherrnahen Dienstleistungen anbietenden Unternehmen unterstützen lassen.

„Ein Projekt kann nur dann zu einer optimalen Zielerreichung geführt werden, wenn die komplexen Abhängigkeiten der Projektziele Termine-Kosten-Qualitäten ganzheitlich betrachtet und zu einem Gesamt-Optimum geführt werden.“⁴⁶

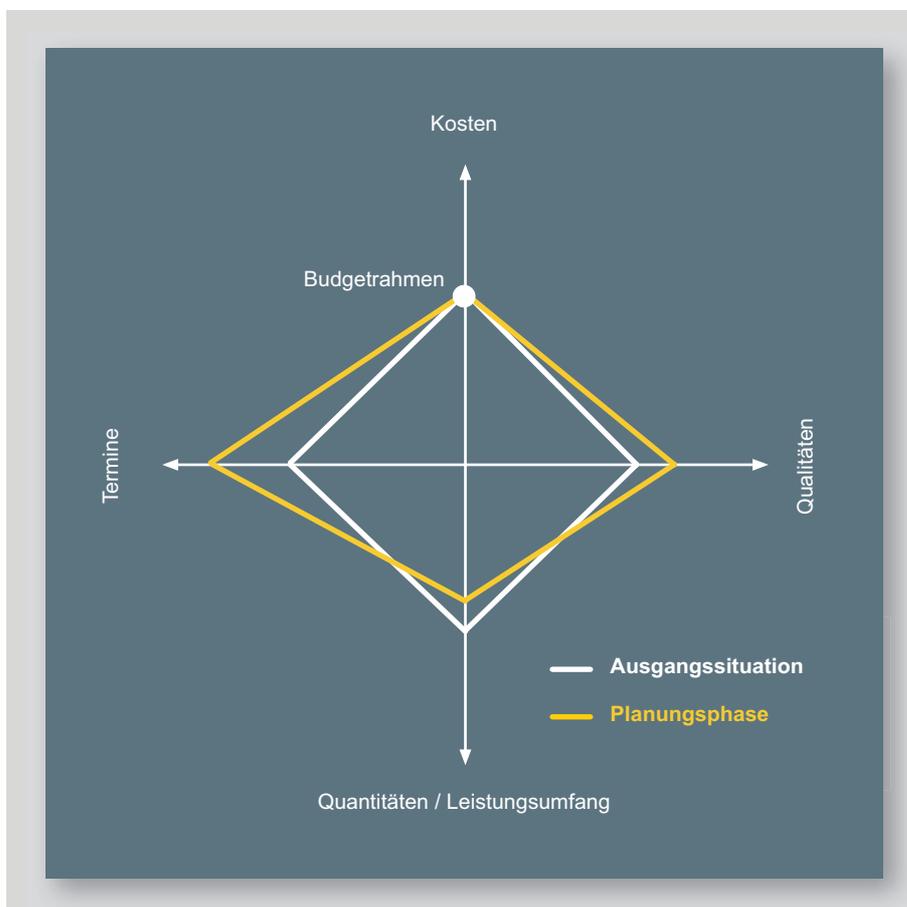


Bild 1.6 Steuerungsvariablen⁴⁷

⁴⁵ Vgl. LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement SS 2010. S. 13.

⁴⁶ KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J. H.; VIERING, M. G.: Bau-Projekt-Management. S. 1.

⁴⁷ Vgl. VOGEL, F. R.: Projektsteuerung öffentlicher Hochbauprojekte. S. 14.

Der Budgetrahmen, also die Kosten, sind als fix anzusehen. Durch die vom Bauherrn gewünschte Erhöhung der Qualität (z. B. hochwertigerer Bodenbelag) kommt es zu einer Reduktion der Quantität (Kompensation der Mehrkosten) und Erhöhung des Zeitaufwandes (z. B. Plananpassung).

Termine, Kosten, Qualitäten und Quantitäten können als die vier Steuerungsvariablen bezeichnet werden. Wie dem oben angeführten Beispiel zu entnehmen ist, beeinflussen sich diese Größen ständig und sind somit voneinander abhängig. Eine isolierte Betrachtung und daraus resultierende beliebige Kombination der Faktoren ist nicht möglich. Die Größen müssen im Gleichgewicht stehen. Des Weiteren ist zu beachten, dass sich das Zusammenspiel der Faktoren in Abhängigkeit der Projektphase verändert.⁴⁸

Hauptsächlich die Projektziele, Termine und Kosten stehen aufgrund der leichteren Bewertbarkeit oft in der Kritik. Aber gerade die Qualität, die für Nachhaltigkeit von Gebäuden und für den Projekterfolg entscheidend ist, wird oft vernachlässigt. Im Hinblick auf Qualität und einer damit verbundenen ganzheitlichen Betrachtung soll nicht nur die Planungs- und Realisierungsphase sondern der ganze Lebenszyklus im Vordergrund stehen.⁴⁹

1.5.2 Definitionen und Abgrenzung der Begriffe

1.5.2.1 Projektmanagement

Die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mitteln, die für die Abwicklung eines Projekts notwendig ist, wird in der DIN 69901 als Projektmanagement definiert. Ziel ist es, eine sinnvolle Bearbeitung der gestellten Aufgabe unter der Berücksichtigung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen durchzuführen. Das Projektmanagement setzt sich aus der Projektleitung und der Projektsteuerung zusammen.⁵⁰ Eine Differenzierung dieser Bereiche über die Delegierbarkeit von Auftraggeberfunktionen bzw. Bauherrnleistungen ist zweckmäßig.

⁴⁸ Vgl. VOGEL, F. R.: Projektsteuerung öffentlicher Hochbauprojekte. S. 13ff.

⁴⁹ Vgl. KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J. H.; VIERING, M. G.: Bau-Projekt-Management. S. 1.

⁵⁰ Vgl. STEMPKOWSKI, R.; MÜHLBACHER, E.; ROSENBERGER, R.: Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen: Band 4 - Projektmanagement. S. 4.

Es kann zwischen

- nicht delegierbaren Leistungen (z. B. das Setzen der obersten Projektziele oder die Mittelbereitstellung) und
- delegierbaren Leistungen (z. B. die Terminplanung oder das Koordinieren und Kontrollieren der Projektbeteiligten)

unterschieden werden. Während es sich bei der Projektleitung, mit der Übernahme der nicht delegierbaren Aufgaben, um die direkte Vertretung des Bauherrn handelt, setzen sich die Aufgaben der Projektsteuerung aus den delegierbaren Bauherrnaufgaben zusammen.⁵¹ In Verben ausgedrückt bedeutet das, dass Projektleiter entscheiden, veranlassen, vollziehen und Weisungen geben und Projektsteuerer organisieren, informieren, koordinieren und dokumentieren.

1.5.2.2 Kontrollmechanismen

Bei Bauprojekten können drei Kontrollebenen unterschieden werden:⁵²

- Primäre Projektkontrolle (operatives Controlling)
- Sekundäre Projektkontrolle (begleitende Kontrolle)
- Tertiäre Projektkontrolle (Verwendungsnachweisprüfung)

Das operative Controlling wird von Beteiligten im Zuge ihrer Funktion und gemäß den Leistungsbildern der Projektsteuerung und -leitung, örtlichen Bauaufsicht und Fachbauleitungen übernommen. Die begleitende Kontrolle, als eine delegierbare Funktion des Auftraggebers, wird von externen Beratern durchgeführt. Sie können im temporären Wirtschaftsunternehmen (Bauprojekt) im übertragenen Sinne als „unabhängige Wirtschaftsprüfer“ bezeichnet werden. Eine Verwendungsnachweisprüfung kann nur bei ungewöhnlichen Projektverläufen, unerwarteten Kostenentwicklungen und unklaren Verursachungssituationen zur Nachvollziehung erforderlich werden. Diese wird, wenn nötig, in der Regel nach Projektabschluss vom Kontrollamt, Rechnungshof, Ziviltechnikern usw. durchgeführt.⁵³

1.5.2.3 Begriffe im Überblick

Das im Folgenden dargestellte Organigramm zeigt ein Beispiel einer möglichen Projektorganisation. Eine Zuordnung sämtlicher Leistungen in die Sphären Bauherr, Planung und Ausführung ist sinnvoll und schafft

⁵¹ Vgl. LECHNER, H.: Präambel HO-PS. In: Honorarleitlinie Projektsteuerung. S. 4f.

⁵² Vgl. LECHNER, H.: Präambel HO-BK. In: Honorarleitlinie begleitende Kontrolle. S. 1f.

⁵³ Vgl. LECHNER, H.: Präambel HO-BK. In: Honorarleitlinie begleitende Kontrolle. S. 1f.

Übersicht. Da sich diese Arbeit mit bauherrnahen Dienstleistungen beschäftigt, steht die Sphäre des Bauherrn im Fokus. Es wird nur auf auftraggebernahe Hauptleistungen eingegangen. Auftraggebernahe Hauptleistungen setzen sich zusammen aus:⁵⁴

- Projektleitung
- Projektsteuerung
- Begleitende Kontrolle

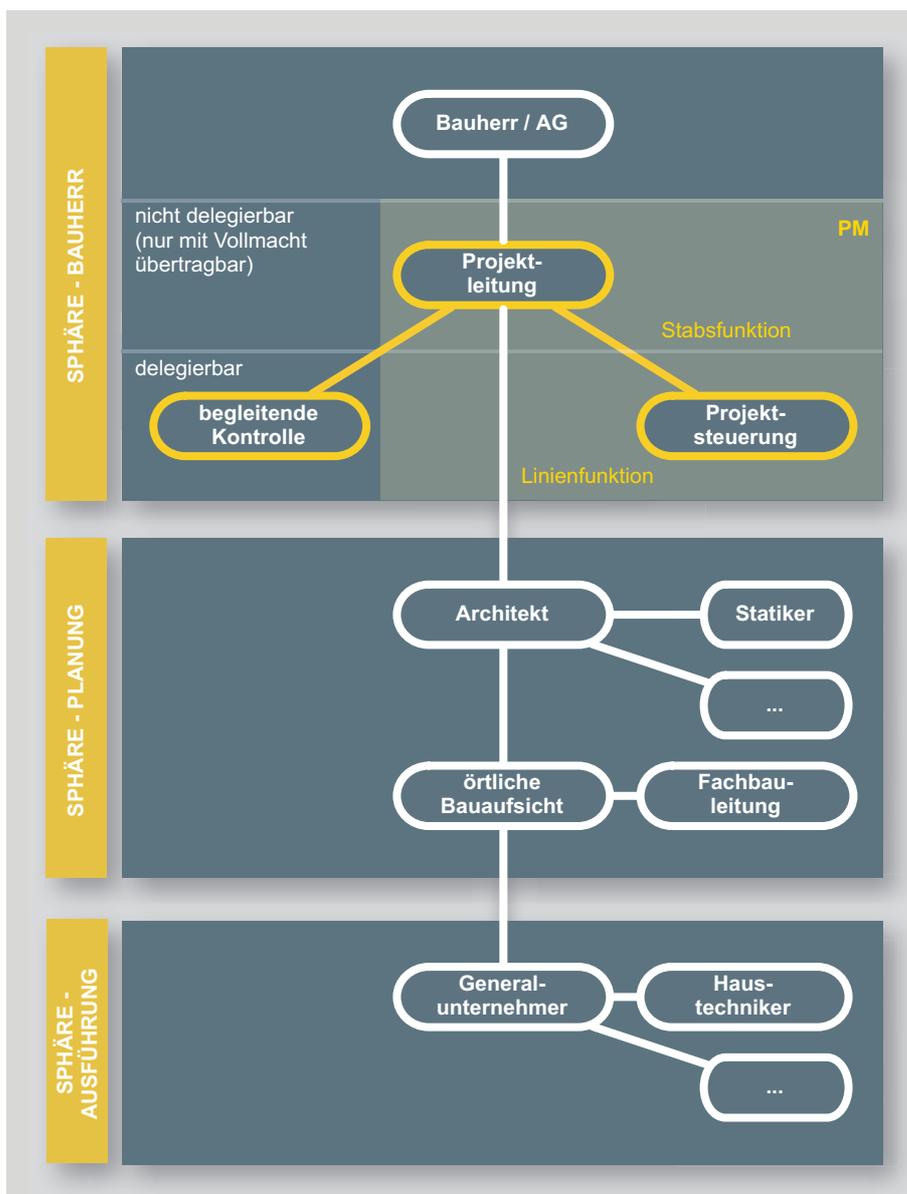


Bild 1.7 bauherrgerichtete Projektorganisation

⁵⁴ Vgl. LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement SS 2010. S. 51.

Projektleitung

Die mit einer konkret formulierten Vollmacht beauftragte Projektleitung nimmt in der Struktur eine Linienfunktion ein und besitzt als diese umfassende Anordnungsbefugnisse. Als Beispiele können Entscheidungs-, Weisungs- und Durchsetzungsbefugnis genannt werden. Durch die Vollmacht können so an sich nicht delegierbare Leistungen dennoch übertragen werden. Zu den nicht delegierbaren Leistungen gehört das Setzen der obersten Projektziele, die Mittelbereitstellung, das Treffen definitiver Entscheidungen, das Vermitteln bei Konflikten, projektbezogene Repräsentationspflichten und das Darstellen der zentralen Projektanlaufstelle.⁵⁵ Stempkowski, Mühlbacher und Rosenberger sehen z. B. die Mittelbereitstellung nicht als Teil des Leistungsbildes an.⁵⁶ Die von Kochendörfer als originär, also grundlegend bezeichneten Bauherrnaufgaben, wie Zielvorgaben festlegen und die Zuständigkeit für die Finanzierung, sieht er als nicht übertragbar an.⁵⁷

Die Projektleitung von öffentlichen Projekten soll nach Meinung der Rechnungshöfe und Kontrollämter nicht an externe Büros übertragen werden.⁵⁸ Private Auftraggeber ohne entsprechendes Fachwissen, Fachpersonal oder Abteilungen können sich durch den Einsatz eines Projektleiters bei ihren elementaren Auftraggeberfunktionen unterstützen oder vertreten lassen.

Projektsteuerung

Die Projektsteuerung wird als unabhängige Stabsstelle in die Struktur eingebunden und ist ohne Vollmacht als eine klassische Beratungsleistung, die den Bauherrn entlastet und Grundlagen für Entscheidungen liefert, zu verstehen.⁵⁹ Die administrativ organisatorische Bearbeitung der ohne Vollmacht durchgeführten delegierbaren Bauherrnleistungen umfasst die Klärung der Aufgabenstellung, den Einsatz von Planern mit den zugehörigen Schnittstellen, die Vertragsbearbeitung mit Planern und Ausführenden sowie die Aufstellung und Überwachung von Organisations-, Termin- und Zahlungsplänen. Des weiteren übernimmt sie die Koordinierung und Kontrolle der Projektbeteiligten, die Versicherungsbearbeitung, trägt bei der Klärung der Organisations- und Informationsstruktur bei,

⁵⁵ Vgl. LECHNER, H.: Präambel HO-PS. In: Honorarleitlinie Projektsteuerung. S. 5.

⁵⁶ Vgl. STEMPKOWSKI, R.; MÜHLBACHER, E.; ROSENBERGER, R.: Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen: Band 4 - Projektmanagement. S. 4.

⁵⁷ Vgl. KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J. H.; VIERING, M. G.: Bau-Projekt-Management. S. 10.

⁵⁸ Vgl. LECHNER, H.: Präambel HO-PS. In: Honorarleitlinie Projektsteuerung. S. 5.

⁵⁹ Vgl. KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J. H.; VIERING, M. G.: Bau-Projekt-Management. S. 9.

dokumentiert das Gesamtprojekt und vieles mehr.⁶⁰ Auf das gesamte Leistungsbild wird in Punkt 1.5.3.1 näher eingegangen.

Projektsteuerungsleistungen werden in der Regel bei komplexen Bauwerken mit mehr als drei Planungsbeteiligten und ab einer Projektgröße von ca. 5 Mio. € übernommen.⁶¹ Aber auch bei kleineren Projekten müssen die Auftraggeberfunktionen erfüllt werden. Um auch bei derartigen Vorhaben geordnete Verhältnisse zu schaffen, sollte über ein Beiziehen eines Beraters nachgedacht werden.

Begleitende Kontrolle

Im Vergleich zur Projektsteuerung handelt es sich um keine operative Tätigkeit. Die neutrale Betrachtung erfolgt von einem externen Prüfer, der keinen direkten Einfluss auf die Vorgänge hat und somit kein Ersatz für die Projektsteuerung ist. Die begleitende Kontrolle ist nicht im Vordergrund tätig, beeinflusst aber, durch die Beratung des Auftraggebers und das Entwickeln von Entscheidungsgrundlagen für diesen, dennoch den Projektverlauf. Die Haupttätigkeit umfasst die unmittelbare Prüfung von Planunterlagen, Verträgen und Leistungsverzeichnissen, die Kostenkontrolle für rechtzeitige Korrekturen, die Qualitätssicherung und das Früherkennen von Problemen. Die Beratung und Aufbereitung von Entscheidungsprozessen aus Erkenntnissen des Projekts erfolgt nach dem 4-Augen-Prinzip und stellt eine Entscheidungsgrundlage zur Absicherung des Auftraggebers dar.⁶² Unter dem 4-Augen-Prinzip ist zu verstehen, dass der Sachverhalt vor jeder wichtigen Entscheidung, um Fehler zu vermeiden, von 2 Personen begutachtet werden soll.

1.5.3 Leistungsbilder

Bei Bauprojekten ist es üblich, dass Leistungen zugekauft werden. Während Planerleistungen als nicht eindeutig beschreibbare Leistungen in Leistungsbildern dargestellt werden, erfolgt die Vergabe an ausführende Unternehmen über klar definierte Leistungen in Leistungsverzeichnissen. Das Ziel der Leistungsbilder ist das, was der Planer (z. B. Projektmanager, Architekt, Tragwerksplaner, Gebäudetechniker) für ein Projekt leisten soll, in eine möglichst konkrete Aufgabenstellung zu verwandeln.⁶³

Im Zuge einer vertraglichen Übereinkunft muss der Leistungsumfang festgehalten werden.⁶⁴ Der Leistungsumfang kann im Rahmen der

⁶⁰ Vgl. LECHNER, H.: Präambel HO-PS. In: Honorarleitlinie Projektsteuerung. S. 4f.

⁶¹ Vgl. LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement SS 2010. S. 44f.

⁶² Vgl. LECHNER, H.: Präambel HO-BK. In: Honorarleitlinie begleitende Kontrolle. S. 2ff.

⁶³ Vgl. LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement SS 2010 – Teil 2. S. 3.

⁶⁴ Vgl. Honorar Information Architektur 2010. S. 15.

Befugnisse und aufgrund der Vertragsfreiheit selbst gewählt werden. Als Grundlage können Leistungsbilder verschiedener Publikationen herangezogen werden. Die gesetzlichen Interessensvertretungen bieten solche Hilfsmittel als Honorar Information Architektur kurz HIA (Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten) oder als Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen (Wirtschaftskammer Österreich) an. Sie können als Handlungs- bzw. Abwicklungsmodell verstanden werden. Der Leistungsumfang kann modular aus verschiedenen Leistungsbereichen individuell zusammengesetzt werden und muss dezidiert in Planerverträgen festgehalten bzw. dessen Anlage aufgelistet werden.

Die HIA und der Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen bieten neben den Leistungsbildern, wie die Bezeichnungen schon verraten, auch Ansätze zur Abschätzung von Honoraren. Diese Hilfsmittel sind die Nachfolger der Honorarordnungen (z. B. HOB – Honorarordnung der Baumeister) bzw. Honorarleitlinien (z. B. HOA – Honorarleitlinie für Architekten), die im Jahr 2006 im Zuge des Kartellgesetzes, welches keine unverbindlichen Verbandsempfehlungen mehr vorsieht, zurückgezogen wurden.⁶⁵ Die Honorarleitlinien (z. B. HO-PS, HO-BK) spielen, wie sich später zeigt, dennoch eine wichtige Rolle.

In den Leistungsbildern der HIA und dem Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen wird ein aus fünf Projektphasen bestehendes Phasenmodell verwendet. Die Phasen lassen sich weiters in je vier verschiedene Handlungsbereiche, denen sämtliche Leistungen untergeordnet werden können, aufteilen. Des Weiteren wird zwischen Grundleistungen und zusätzlichen bzw. optionalen Leistungen unterschieden.^{66 67}

Phasen:

- 1 Projektvorbereitung
- 2 Planung
- 3 Ausführungsvorbereitung
- 4 Ausführung
- 5 Projektabschluss

⁶⁵ Vgl. STEMPKOWSKI, R.; MÜHLBACHER, E.; ROSENBERGER, R.: Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen: Band 4 - Projektmanagement. S. 3.

⁶⁶ Vgl. Honorar Information Architektur 2010. S. 25ff.

⁶⁷ Vgl. STEMPKOWSKI, R.; MÜHLBACHER, E.; ROSENBERGER, R.: Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen: Band 4 - Projektmanagement. S. 5ff.

Handlungsbereiche:

- A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
- B Qualitäten und Quantitäten
- C Kosten und Finanzierung
- D Termine und Kapazitäten

Der deutsche Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft (DVP) und der Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung (AHO) sehen zusätzlich einen fünften Handlungsbereich vor. Der Handlungsbereich E, Verträge und Versicherungen, beschäftigt sich u. a. mit dem Vertragsmanagement, dem Mitwirken beim Erstellen eines Versicherungskonzeptes, der Änderungsverfolgung und dem Claimmanagement.⁶⁸

Im Zuge dieser Arbeit wird, entsprechend des Leistungsangebotes des Kooperationspartners, nur auf die Projektsteuerung und begleitende Kontrolle näher eingegangen.

1.5.3.1 Projektsteuerung

In der aktuellen Version der HIA wird angegeben, dass der Leistungskatalog noch nicht alle Leistungen umfasst und laufend überarbeitet wird.⁶⁹ Nachdem dies bei Projektsteuerungsleistungen der Fall ist, wird auf das Leistungsbild der HO-PS zurückgegriffen.

Da das Leistungsbild der Projektsteuerungsleistungen des Leitfadens zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen fast identisch mit jenem der HO-PS ist, wird aufgrund der Überschaubarkeit im Folgenden nur mehr das der HO-PS verwendet.

Das Leistungsbild der Projektsteuerung befindet sich im Anhang A.1.1.

⁶⁸ Vgl. KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J. H.; VIERING, M. G.: Bau-Projekt-Management. S. 34ff.

⁶⁹ Vgl. Honorar Information Architektur 2010. S. 13.

1.5.3.2 Begleitende Kontrolle

Die Leistungen des Leistungskataloges der begleitenden Kontrolle der HIA entsprechen im Wesentlichen jenen der HO-BK. Die HO-BK wird in diesem Fall und zu diesem Zweck aufgrund der übersichtlicheren Darstellung der HIA vorgezogen.

Im Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen wird sogar dezidiert auf das Leistungsbild der HO-BK verwiesen.⁷⁰

Das Leistungsbild der begleitenden Kontrolle befindet sich im Anhang A.1.2.

⁷⁰ Vgl. STEMPKOWSKI, R. et al.: Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen: Band 1 - Grundlagen. S. 7.

2 Wettbewerb Unternehmen, Auftraggeber und Konkurrenz

Leitfragen:

- Um welches Unternehmen handelt es sich?
- Wer sind die Auftraggeber?
- Nach welchen Kriterien wird vergeben?
- Wie kommt man zu den Aufträgen? Wo wird bekannt gemacht?
- Wie wirken sich die Erkenntnisse auf das Marketing aus?
- Wer ist die Konkurrenz?
- Wie wird Marketing von den Konkurrenten betrieben?

2.1 Unternehmen

2.2 Auftraggeber

2.3 Konkurrenz

2.1 Unternehmen

Um ein Marketingkonzept erstellen zu können, ist es zunächst erforderlich, über das zu vermarktende Unternehmen Bescheid zu wissen. Die folgenden Unterkapitel bieten einen kurzen Überblick.

2.1.1 Unternehmenszweck

Wie bereits in Kapitel 1.1 beschrieben, lässt sich die „business mission“ aus den Fragen „Was verkauft das Unternehmen?“ und „Wofür steht das Unternehmen?“ ableiten und aus der Sicht des Kooperationspartners wie folgt festhalten.

Die X GmbH ist als Dienstleister für Planung und Projektabwicklung im Hoch- und Industriebau aktiv. Durch die langjährige europaweite Tätigkeit mit internationalen Architekten hat die X GmbH umfangreiche Projektreferenzen verschiedenster Komplexität vorzuweisen.

Bei der koordinierten und transparenten Realisierung der Projekte stehen die Ziele unserer Kunden stets im Mittelpunkt. Wir bieten hohe Qualität und legen besonders auf die Einhaltung der Kosten und Termine Wert. Durch die strukturierte Betriebsorganisation setzen wir umfangreiche Projekte effizient und mit einem projektverantwortlichen Ansprechpartner um.

Unser Team aus jungen, motivierten und langjährig erfahrenen Mitarbeitern besitzt fundiertes Wissen und hohes Interesse an Weiterentwicklung.

2.1.2 Firmenvorstellung

Das Geschäftsfeld des 1980 als GmbH gegründeten Unternehmens besteht hauptsächlich aus Planungs- und Projektmanagementleistungen.

Die X GmbH umfasst derzeit ca. 30 Mitarbeiter, hat im Laufe der Zeit ungefähr 400 Projekte unterschiedlichster Größe und Komplexität erfolgreich abgeschlossen und somit etliche Referenzen vorzuweisen. Dazu zählen vor allem Wohnhäuser, Bürogebäude, Krankenhäuser und Großindustrieanlagen.

Die Kunden setzen sich derzeit aus ca. 30% öffentlichen und 70% privaten Auftraggebern zusammen. Zu den privaten Auftraggebern zählen vor allem Banken, Versicherungen, Investoren bzw. Bauträger und Betreiber von Großindustrieanlagen.

Der Jahresumsatzerlös der letzten Jahre beläuft sich durchschnittlich auf 4,5 Mio. €. Da dieser Umsatzerlös unter 9,68 Mio. € liegt und weniger als 50 Arbeitnehmer im Unternehmen tätig sind, ist das Unternehmen nach dem §221 des UGB als kleine Kapitalgesellschaft einzustufen.⁷¹

2.1.3 Leistungsangebot

Neben bauherrnnahe Dienstleistungen bietet das Unternehmen auch klassische Planungsleistungen an. Die angebotenen Leistungen sind in folgender Abbildung, welche sämtliche Planungsleistungen der Bauwirtschaft zeigt, gelb hervorgehoben.



Bild 2.8 Gesamtstruktur Planungsleistungen⁷²

⁷¹ Vgl. Unternehmensgesetzbuch.

⁷² Vgl. STEMPKOWSKI, R. et al.: Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen: Band 1 - Grundlagen, S. 6.

2.1.4 Fachkompetenzen

Das Team setzt sich aus ca. 30 Mitarbeitern zusammen und ist natürlichen Schwankungen unterworfen. Eine Unterteilung in Unterstützungsabteilungen und operative Abteilungen ist zweckmäßig.

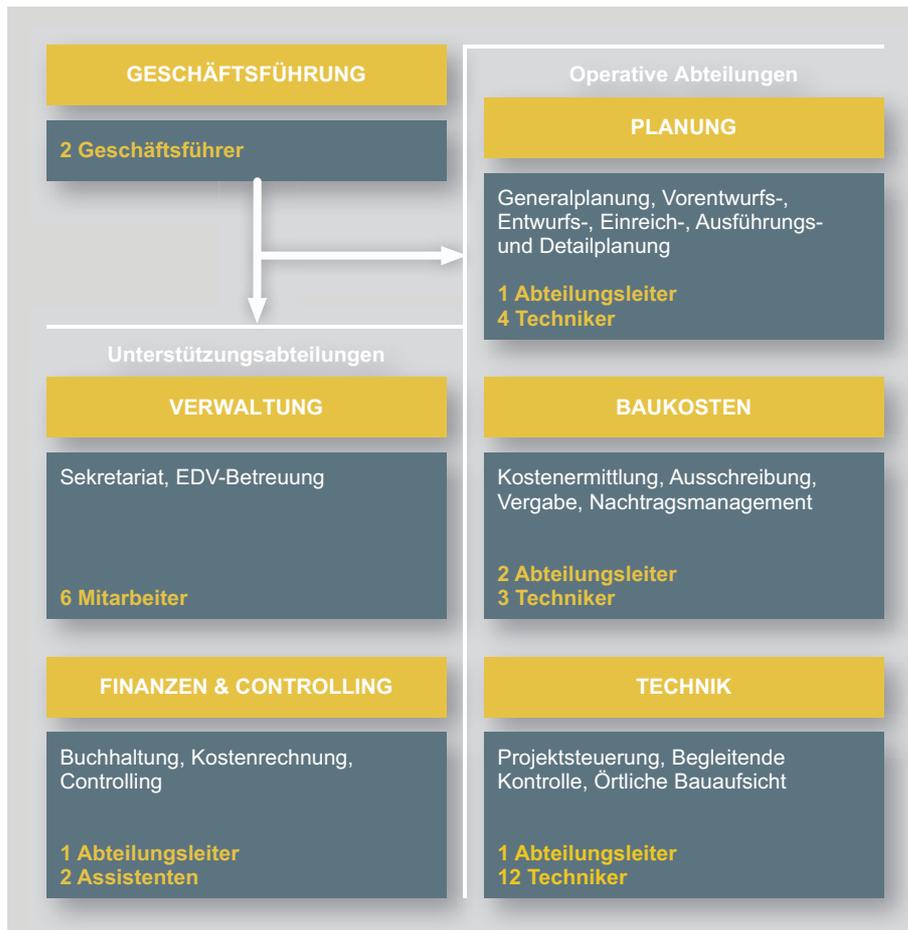


Bild 2.9 Unternehmensstruktur

2.1.5 Einordnung in die Firmenlandschaft

Um festzustellen, wo sich das Unternehmen in die Firmenlandschaft österreichischer Architektur- und Ingenieurbüros einordnen lässt, wurden Berichte der Statistik Austria herangezogen. Die aktuellsten Leistungs- und Strukturdaten stammen aus dem Jahr 2010 und sind zur besseren Veranschaulichung auf der nächsten Seite abgebildet. Unternehmen können in Beschäftigtengrößenklassen und Umsatzgrößenklassen eingeteilt werden. Bei den Balken handelt es sich um die Anzahl der Unternehmen der jeweiligen Größenklasse.

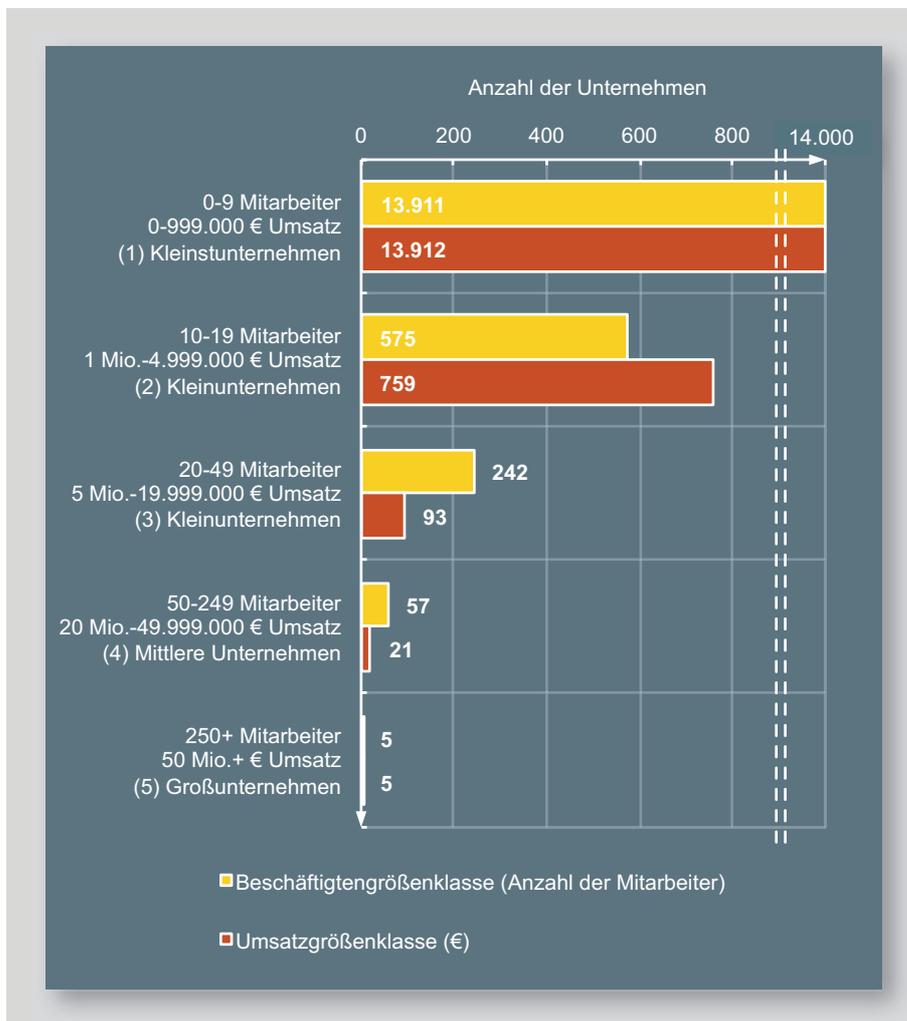


Bild 2.10 Firmenlandschaft⁷³

Mit ca. 30 Mitarbeitern und ca. 4,5 Mio. € Umsatz pro Jahr kann das Unternehmen den Größenklassen „3“ und „2“ zugeordnet werden. Durch lineare Interpolation in den Größenklassen und Aufsummieren der Anzahl der Unternehmen ergibt sich, dass bezogen auf die Beschäftigtengrößenklasse 221 größer und 14.569 kleiner bzw. bezogen auf die Umsatzgrößenklasse 214 größer und 14.576 kleiner als das Unternehmen des Kooperationspartners sind. Gemittelt und in Prozent sind 1,5% größer und 98,5% kleiner. Obwohl es sich nach den Größenklassen um ein Kleinunternehmen handelt, gehört es statistisch gesehen zu den größten Ingenieurbüros Österreichs.

⁷³ Vgl. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/handel_und_dienstleistungen/leistungs_und_strukturdaten/detailergebnisse_handel_dienstleistungen/index.html. Datum des Zugriffs: 01.11.2012.

2.2 Auftraggeber

Für bauherrnnahe Dienstleistungen können verschiedene Auftraggeber in Erscheinung treten. Die Unterschiede dieser wirken sich auf die Vergaberegeln aus, haben einen direkten Einfluss auf das Marketing und werden im Folgenden näher dargestellt.

2.2.1 Aufträge und Auftraggeber im Geltungsbereich des BVerG

Das Bundesvergabegesetz (BVerG) regelt die Vergaben von öffentlichen Auftraggebern und Auftraggebern, die zur Einhaltung des Gesetzes verpflichtet sind. Es soll ein freier und fairer Wettbewerb sichergestellt werden und die Vergabe an befugte, leistungsfähige und zuverlässige Unternehmen zu angemessenen Preisen erfolgen. Die gegebenenfalls vorgeschriebene Anwendung des BVerG ist vom persönlichen und sachlichen Geltungsbereich abhängig. Alle anderen Auftraggeber, die nicht in die unten beschriebenen Geltungsbereiche fallen, unterliegen nicht dem BVerG. In Bezug auf die Bauwirtschaft sei an dieser Stelle erwähnt, dass bei etwaigen öffentlichen Aufträgen das Verhältnis zwischen Generalunternehmer und Subunternehmer nicht den Regelungen des BVerG unterliegt.⁷⁴

2.2.1.1 Persönlicher Geltungsbereich

Welche Institutionen, natürliche oder juristische Personen unterliegen dem BVerG?

Öffentliche Auftraggeber

Lt. dem §3 des BVerG sind folgende Auftraggeber zur Einhaltung verpflichtet:⁷⁵

- der Bund, die Länder, die Gemeinden und Gemeindeverbände
- Einrichtungen des öffentlichen Rechts, die
 - Aufgaben des Allgemeininteresses erfüllen und nicht gewerblicher Art sind, und
 - zumindest teilrechtsfähig sind, und
 - überwiegend von oben genannten klassischen öffentlichen Auftraggeber finanziert werden bzw. der Aufsicht oder Leitung solcher Auftraggeber unterliegen.

⁷⁴ Vgl. KROPIK, A.; MILLE, A.; SACHS, M.: Das Vergaberecht in Österreich. S. 13ff.

⁷⁵ Vgl. KROPIK, A.; MILLE, A.; SACHS, M.: Das Vergaberecht in Österreich. S. 14ff.

z. B. Sozialversicherungsträger, Universitäten, gesetzliche Interessensvertretungen

- Verbände, die aus einem oder mehreren der oben genannten Auftraggeber bestehen
- Einrichtungen, deren Bauaufträge und damit verbundene Dienstleistungen im Oberschwellenbereich zu mehr als 50% direkt von öffentlichen Auftraggebern subventioniert werden

z. B. Bauaufträge über Tiefbauten, Bauaufträge über Krankenhäuser, Schulen,... und Dienstleistungen in Verbindung dieser Bauaufträge

Sektorenauftraggeber

Zusätzlich zu den oben aufgelisteten Auftraggebern unterliegen auch einige private so genannte Sektorenauftraggeber dem BVergG. Dies gilt nur dann, wenn die privaten Auftraggeber ihre Tätigkeit aufgrund eines besonderen Rechts, welches nur wenigen vorbehalten ist, ausüben. Sektorentätigkeiten sind z. B.:⁷⁶

- Bereitstellen und Betreiben von Versorgungsnetzen (Strom, Gas, Wärme, Wasser)
- Bereitstellen und Betreiben von Verkehrsleistungen zur Versorgung der Allgemeinheit (Züge, Straßenbahnen, Busse)
- Bereitstellen von Postdiensten

2.2.1.2 Sachlicher Geltungsbereich

Welche Aufträge unterliegen dem BVergG?

Das BVergG kommt für folgende entgeltliche Bereiche zur Anwendung:⁷⁷

- Bauverträge und Baukonzessionsverträge
- Lieferverträge
- Dienstleistungsaufträge und Dienstleistungskonzessionsverträge
- Vergaben von Bauaufträgen an Dritte durch Baukonzessionäre, die nicht öffentliche Auftraggeber sind

Vom Vergaberecht ausgenommen sind beispielsweise die sogenannten „Inhouse-Vergaben“. Hierbei können Aufträge öffentlicher Auftraggeber an eine Einrichtung, über die er Aufsicht wie über eine eigene Dienststelle hat, ohne Ausschreibung vergeben werden.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. KROPIK, A.; MILLE, A.; SACHS, M.: Das Vergaberecht in Österreich. S. 16f.

⁷⁷ Vgl. KROPIK, A.; MILLE, A.; SACHS, M.: Das Vergaberecht in Österreich. S. 18.

⁷⁸ Vgl. KROPIK, A.; MILLE, A.; SACHS, M.: Das Vergaberecht in Österreich. S. 22f.

2.2.1.3 Gegebenheiten bei Vergabeverfahren nach dem BVerG

Zu den Auftraggebern, die dem BVerG unterliegen, zählen, wie oben dargestellt, öffentliche Auftraggeber und Sektorenauftraggeber. Die sich daraus ergebenden Umstände derartiger Auftraggeber werden im Folgenden erläutert.

Allgemeines

Wie bereits bei der Einstufung von Ingenieurbüros als Dienstleistungsunternehmen im Kapitel 1.2 beschrieben wurde, handelt es sich lt. BVerG bei Projektsteuerungsleistungen und begleitenden Kontrollleistungen um Dienstleistungen. Genauer gesagt handelt es sich lt. §2 Z18 um geistige Dienstleistungen.

§2 Z18: „Geistige Dienstleistungen sind Dienstleistungen, die nicht zwingend zum gleichen Ergebnis führen, weil ihr wesentlicher Inhalt in der Lösung einer Aufgabenstellung durch Erbringung geistiger Arbeit besteht. Für derartige Leistungen ist ihrer Art nach zwar eine Ziel- oder Aufgabenbeschreibung, nicht jedoch eine vorherige eindeutige und vollständige Beschreibung der Leistung (konstruktive Leistungsbeschreibung) möglich.“⁷⁹

Diese Einordnung kann durch die in Kapitel 1.5 beschriebenen Leistungsbilder im Unterschied zu klar definierten Leistungen in Leistungsverzeichnissen eindeutig untermauert werden. Ein weiteres Indiz dafür ist die Immaterialität. Die Sachleistungen in Form von Plänen, Beschreibungen und Dokumenten sind lediglich die zu Papierbringung geistiger Arbeit.

Sachkundige Personen

Die Auftraggeber müssen sich, falls sie nicht selbst über fachliches Wissen verfügen, einer sachkundigen und unabhängigen Person wie z. B. Sachverständige oder Gutachter bedienen. Dies gilt sowohl für die Erstellung der Ausschreibung, als auch für die Prüfung und Beurteilung der Angebote. In der Praxis wird das oft von Rechtsanwälten durchgeführt.

§78 Abs.9: „Die Vorbereitung einer Ausschreibung ist nur solchen Personen zu übertragen, welche die fachlichen Voraussetzungen hierfür erfüllen. Erforderlichenfalls sind unbefangene Sachverständige beizuziehen.“⁸⁰

§122: „Die Prüfung und Beurteilung eines Angebotes ist nur solchen Personen zu übertragen, welche die fachlichen Voraussetzungen hierfür erfüllen. Erforderlichenfalls sind unbefangene und von den Bietern unabhängige Sachverständige beizuziehen.“⁸¹

⁷⁹ Bundesvergabegesetz 2006.

⁸⁰ Bundesvergabegesetz 2006.

⁸¹ Bundesvergabegesetz 2006.

Auftragswerte

Als Ausgangsbasis für die Erstellung von Ausschreibungen unter Zugrundelegung des geforderten Leistungsumfangs ist festzustellen, ob sich der Auftrag im Ober- oder Unterschwellenbereich befindet und welches Vergabeverfahren gewählt werden kann. Diese Einteilung erfolgt über den geschätzten Auftragswert, der nach den Vorgaben des §16 errechnet wird. Die Entgelte, Honorare oder sonstige Vergütungen der Planungsleistungen verstehen sich ohne Mehrwertsteuer. Die Fachplanungen sind bei Einzelvergaben nicht zusammenzurechnen, bei Gesamtplanungen sehr wohl. Für die Ermittlung der Auftragswerte können die Hilfsmittel zur Honorarbestimmung der gesetzlichen Interessensvertretungen herangezogen werden.⁸²

Schwellenwerte

Aufträge mit einem geschätzten Auftragswert oberhalb der Schwellenwerte müssen EU-weit bekannt gemacht werden. Neben den höheren Anforderungen, die an die Dokumentation des Vergabeverfahrens gestellt werden und anderen Bestimmungen, sind des Weiteren auch längere Fristen einzuhalten.⁸³ Auf die Bekanntmachungsgegebenheiten unterhalb der Schwellenwerte wird in Kapitel 2.2.1.6 eingegangen.

Öffentliche Auftraggeber

§12 Abs.1: „Verfahren von Auftraggebern zur Vergabe von Aufträgen erfolgen im Oberschwellenbereich, wenn der geschätzte Auftragswert ... bei Liefer- und Dienstleistungsaufträgen, die von in Anhang V genannten Auftraggebern vergeben werden, mindestens 130 000 € und ... bei allen übrigen Liefer- und Dienstleistungsaufträgen mindestens 200 000 € beträgt.“⁸⁴

Im Anhang V befindet sich eine Liste der zentralen öffentlichen Auftraggeber. Dazu gehören vor allem das Bundeskanzleramt, Bundesministerien und andere Einrichtungen des Bundes.⁸⁵

Sektorenauftraggeber

§180 Abs.1: „Verfahren von Sektorenauftraggebern zur Vergabe von Aufträgen erfolgen im Oberschwellenbereich, wenn der geschätzte Auftragswert ... bei Liefer- und Dienstleistungsaufträgen mindestens 400 000 € beträgt.“⁸⁶

⁸² Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 4.

⁸³ Vgl. KROPIK, A.; MILLE, A.; SACHS, M.: Das Vergaberecht in Österreich. S. 24.

⁸⁴ Bundesvergabegesetz 2006.

⁸⁵ Vgl. Bundesvergabegesetz 2006.

⁸⁶ Bundesvergabegesetz 2006.

2.2.1.4 Übliche Vergabeverfahren für bauherrnahe DL

Das BVergG bietet für die Vergabe von geistig-schöpferischen Dienstleistungen, in Abhängigkeit gewisser Umstände, verschiedene Verfahrensarten an. In der Vergabeleitlinie für Ingenieurleistungen der WKO werden die Direktvergabe, das Verhandlungsverfahren und der Wettbewerb als üblich bezeichnet. Dies schließt allerdings nicht aus, dass auch andere Verfahren möglich sind.⁸⁷

Direktvergabe

Der Auftraggeber muss keine Vergleichsangebote oder Vergleichskostenvoranschläge einholen. Da aber auch dieses Vergabeverfahren der Vergabekontrolle unterliegt, ist es für Dokumentationszwecke und als Entscheidungsgrundlage empfehlenswert. Ein „Haus- und Hoflieferantentum“ ist nicht erlaubt. Es gelten die vergaberechtlichen Grundsätze wie Gleichberechtigung und fairer Wettbewerb. Die Befugnis und Leistungsfähigkeit des Bieters muss ebenfalls sichergestellt werden.⁸⁸

Ohne Bekanntmachung bzw. Aufruf

§25 Abs.10: „Bei der Direktvergabe wird eine Leistung, gegebenenfalls nach Einholung von Angeboten oder unverbindlichen Preisauskünften von einem oder mehreren Unternehmern, formfrei unmittelbar von einem ausgewählten Unternehmer gegen Entgelt bezogen.“⁸⁹

Mit Bekanntmachung bzw. Aufruf

§25 Abs.11: „Bei der Direktvergabe mit vorheriger Bekanntmachung wird, nachdem einer unbeschränkten Anzahl von Unternehmern die beabsichtigte Vergabe eines Bau-, Liefer- oder Dienstleistungsauftrages bekannt gemacht wurde, und nach Einholung von einem oder mehreren Angeboten, eine Leistung formfrei von einem ausgewählten Unternehmer gegen Entgelt bezogen.“⁹⁰

Verhandlungsverfahren

Ohne Bekanntmachung bzw. Aufruf

§25 Abs.6: „Beim Verhandlungsverfahren ohne vorherige Bekanntmachung wird eine beschränkte Anzahl von geeigneten Unternehmern zur Abgabe von Angeboten aufgefordert. Danach kann über den gesamten Auftragsinhalt verhandelt werden.“⁹¹

⁸⁷ Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 5.

⁸⁸ Vgl. KROPIK, A.; MILLE, A.; SACHS, M.: Das Vergaberecht in Österreich. S. 36.

⁸⁹ Bundesvergabegesetz 2006.

⁹⁰ Bundesvergabegesetz 2006.

⁹¹ Bundesvergabegesetz 2006.

Mit Bekanntmachung bzw. Aufruf

§25 Abs.5: „Beim Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung werden, nachdem eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmern öffentlich zur Abgabe von Teilnahmeanträgen aufgefordert wurde, ausgewählte Bewerber zur Abgabe von Angeboten aufgefordert. Danach kann über den gesamten Auftragsinhalt verhandelt werden.“⁹²

Ohne Bekanntmachung bzw. Aufruf mit nur einem Bieter

§38 Abs.3: „Auftraggeber können Aufträge über geistige Dienstleistungen in einem Verhandlungsverfahren ohne vorherige Bekanntmachung mit nur einem Unternehmer vergeben, sofern die Durchführung eines wirtschaftlichen Wettbewerbes auf Grund der Kosten des Beschaffungsvorganges für den Auftraggeber wirtschaftlich nicht vertretbar ist und der geschätzte Auftragswert 50vH des jeweiligen Schwellenwertes gemäß §12 Abs.1 Z1 oder 2 nicht erreicht.“⁹³

Wettbewerbe

Wettbewerbe dienen der Evaluierung verschiedener Lösungsansätze und Ideen. Die Entscheidungen werden auf Grundlage geeigneter Wettbewerbsordnungen von Preisgerichten getroffen. Bei der Wahl des Verfahrens ist zu beachten, dass der Kostenaufwand des Verfahrens in einem angemessenen Verhältnis zu den Investitionskosten stehen muss. Beim Kostenaufwand ist nicht nur der des Auftraggebers, sondern auch jener der Wettbewerbsteilnehmer zu berücksichtigen. Die Teilnahmebereitschaft kann durch mangelnde Lukrativität schwinden. Eine Vorschaltung von Wettbewerben vor Verhandlungsverfahren ist in manchen Fällen zweckmäßig. Wettbewerbe dienen, bis auf ein paar Ausnahmen, weniger der Vergabe von Ingenieurleistungen, sondern eher der Auswahl von Stadtplanern und Architekten. Aus diesem Grund wird auf Wettbewerbe hier nicht näher eingegangen.⁹⁴

Übersicht der Vergabeverfahren für bauherrnahe DL

Da bei den Vergabeverfahren gewisse Unterschiede hinsichtlich der Art des Auftraggebers bestehen, muss zwischen öffentlichen Auftraggebern und Sektorenauftraggebern differenziert werden. Es wird vermutet, dass im Bereich bis 100.000 € die Vergaben nach vergleichsweise eher kürzeren und weniger kostenintensiven Verfahren, wie der Direktvergabe ohne Bekanntmachung bzw. Aufruf oder dem Verhandlungsverfahren ohne Bekanntmachung bzw. Aufruf, durchgeführt werden. Bei der Wahl eines dieser Verfahren besteht für den Unternehmer praktisch keine Chance aktiv in den Kreis der Anbieter zu gelangen, außer er wird „zufällig“ gefunden. Über 130.000 € für öffentliche Auftraggeber bzw. 200.000 € für Sektorenauftraggeber steht bis auf wenige Ausnahmen nur

⁹² Bundesvergabegesetz 2006.

⁹³ Bundesvergabegesetz 2006.

⁹⁴ Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 10.

mehr das Verhandlungsverfahren mit Bekanntmachung bzw. Aufruf zur Verfügung. Ein aktives Teilnehmen wird möglich. Aus diesem Umstand ist nur dieses Verfahren Gegenstand der weiteren Untersuchungen.

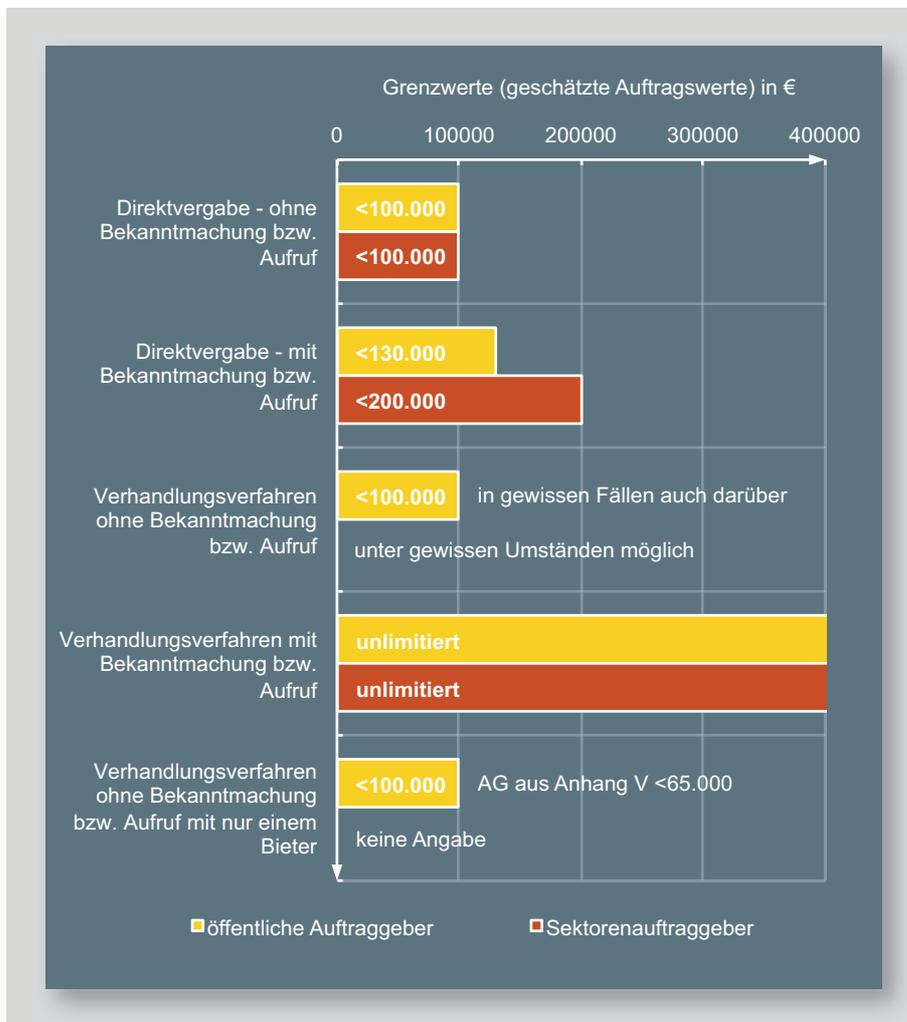


Bild 2.11 Vergleich Vergabeverfahren

2.2.1.5 Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung

Durch das Festlegen von verschiedenen Kriterien sollen Wünsche und Erwartungen messbar gemacht und der für diese Aufgabe optimale Auftragnehmer gefunden werden. Dieses Vergabeverfahren sieht mehrere Verfahrensschritte vor und ist sowohl für den Auftraggeber als auch den Bieter zeit- und kostenintensiv.⁹⁵

⁹⁵ Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 8ff.

Es handelt sich um ein 2-stufiges Verfahren:⁹⁶

□ **Stufe 1: Auswahlverfahren (unternehmensbezogen)**

- Eine unbeschränkte Anzahl von Bewerbern ist zur Teilnahme zugelassen. Es müssen gewisse **Eignungskriterien** erfüllt werden. Eine Reihung der Bewerber ist nicht erforderlich.
- Anhand von vorab definierten **Auswahlkriterien** wird eine bestimmte vorgegebene Anzahl von Bewerbern für die Stufe 2 ausgewählt und zur Angebotslegung eingeladen. Die Auswahlkriterien, Gewichtung und Bewertungsaspekte, sind im Vorfeld bekanntzugeben und müssen auch angewandt werden.

□ **Stufe 2: Zuschlagsverfahren (angebotsbezogen)**

- Nach der Beurteilung der Angebote und den Verhandlungen über den gesamten Auftragsinhalt wird an einen Bieter anhand der festgelegten **Zuschlagskriterien** der Auftrag vergeben. Auch die Zuschlagskriterien und deren Gewichtung müssen im Vorhinein bekanntgemacht werden. Die Vergabe des Zuschlags anhand dieser ist verpflichtend.

Trennungsgebot

Zwischen den unternehmensbezogenen Eignungs- und Auswahlkriterien und den angebotsbezogenen Zuschlagskriterien ist nach dem BVergG eine Trennung einzuhalten. Bei geistigen Dienstleistungen stellt das jedoch ein Problem dar. Die Dienstleistungsqualität (angebotsbezogen) ist bei derartigen Leistungen direkt von der Qualität der besorgenden Person (eigentlich unternehmensbezogen) abhängig und somit nicht trennbar. Aicher hält, falls die Personalqualität ein taugliches Zuschlagskriterium ist fest, dass zwar ein striktes Doppelverwendungsverbot, jedoch kein striktes Trennungsgebot besteht. Das Doppelverwendungsverbot verbietet die mehrmalige Verwendung von Vergabekriterien im Laufe eines Verfahrens. Die gleichen Eignungskriterien dürfen nicht als Zuschlagskriterien nochmals verwertet werden. Aicher hält weiter fest, dass nicht die einschlägige Erfahrung des Unternehmers, sondern die berufliche Erfahrung des angebotenen (Schlüssel-) Personals ein taugliches Zuschlagskriterium ist.⁹⁷

⁹⁶ Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 8ff.

⁹⁷ Vgl. AICHER, J.: Die Vergabe geistiger und nicht prioritärer Dienstleistungen. In: Vergaberecht und PPP VI. S. 28ff.

Eignungskriterien (unternehmensbezogen)

§2 Z20 c): „Eignungskriterien sind die vom Auftraggeber festgelegten, nicht diskriminierenden, auf den Leistungsinhalt abgestimmten Mindestanforderungen an den Bewerber oder Bieter, die gemäß den Bestimmungen dieses Bundesgesetzes nachzuweisen sind.“⁹⁸

Gemäß §68 bis §77 BVergG sind Nachweise über die wirtschaftliche und technische Leistungsfähigkeit, die Befugnis und die Zuverlässigkeit einzufordern. Falls eines dieser Eignungskriterien nicht erfüllt wird, ist der Teilnahmeantrag auszuschneiden. Es handelt sich um KO-Kriterien.⁹⁹

Auswahlkriterien (unternehmensbezogen)

§2 Z20 a): „Auswahlkriterien sind die vom Auftraggeber in der Reihenfolge ihrer Bedeutung festgelegten, nicht diskriminierenden, auf den Leistungsinhalt abgestimmten, unternehmerbezogenen Kriterien, nach welchen die Qualität der Bewerber beurteilt wird und die Auswahl im ... im Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung ... erfolgt.“¹⁰⁰

Auswahlkriterien können beispielsweise sein:¹⁰¹

Referenzen

Es soll nicht die Bewertung von Eckdaten wie Länge oder Volumen, sondern technische Problemstellungen und Komplexität der umgesetzten Vorhaben im Vordergrund stehen.¹⁰²

Spezielle Kenntnisse

Personal und Mitarbeiterqualifikation

Sachausstattung

Interne Qualitätssicherung

Bei der Analyse von Projektsteuerausreibungen von einem Musiktheater, einer Unternehmenszentrale eines Energieversorgers und einem Krankenhaus wurde festgestellt, dass bei den Auswahlkriterien ausschließlich Punkt-Bewertungssysteme verwendet werden. Die Bewerber mit den meisten Punkten werden zur Abgabe eines Angebotes eingeladen. Die folgende Aufzählung soll nur einen Überblick bieten, hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und muss auch nicht auf alle Ausschreibungen zutreffen. Die dafür verwendeten Ausschreibungsunterlagen wurden anonymisiert und befinden sich in Anhang A.2.

⁹⁸ Bundesvergabegesetz 2006.

⁹⁹ Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 12.

¹⁰⁰ Bundesvergabegesetz 2006.

¹⁰¹ Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 13.

¹⁰² Vgl. SOMER, A.: Die Vergabe von Ingenieur-Dienstleistungen aus der Sicht des Auftraggebers. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. S. 84.

Es haben sich vor allem drei Auswahlkriterien herauskristallisiert:

□ **Referenzprojekte**

Die Referenzen werden hinsichtlich der Ähnlichkeit der Projektinhalte bewertet. Im Schnitt werden 4 Referenzprojekte zugelassen. Über die Mindestanforderungen der Referenz (z. B. Aktualität) hinaus werden, abhängig von den Baukosten oder dem Auftragswert (Honorar), der Größe (z. B. BGF), der Art (Vergleichbarkeit zu Referenzen, z. B. Krankenhäuser, Konzertsäle), der Schwierigkeit, der Leistung (z. B. PS, BK, ÖBA), etc. Bonuspunkte vergeben.

□ **Mitarbeiter**

Bonuspunkte gibt es nicht für nur das Schlüsselpersonal, sondern auch für die Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter. Es können Rückschlüsse auf die Ressourcen des Unternehmens gezogen werden. Das Schlüsselpersonal wird anhand von Referenzprojekten, Berufserfahrung und Ausbildung bewertet.

□ **Umsatz**

In manchen Fällen wird der Umsatz, der über den Mindeststandards liegt, ebenfalls mit Bonuspunkten honoriert. Andere erachten leistungsspezifische Umsätze (z. B. Umsatz durch Projektsteuerungsleistungen) für aussagekräftiger.

Anhand der aus der Ausschreibung entnehmbaren Auswahlkriterien und deren Gewichtung kann der Unternehmer seine Chancen, in das Zuschlagsverfahren eingeladen zu werden, abschätzen und eine etwaige Bewerbung bewerten.

Zuschlagskriterien (angebotsbezogen)

§2 Z20 d): „Zuschlagskriterien ... sind bei der Wahl des technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebotes die vom Auftraggeber im Verhältnis oder ausnahmsweise in der Reihenfolge ihrer Bedeutung festgelegten, nicht diskriminierenden und mit dem Auftragsgegenstand zusammenhängenden Kriterien, nach welchen das technisch und wirtschaftlich günstigste Angebot ermittelt wird, wie zB Qualität, Preis, technischer Wert, Ästhetik, Zweckmäßigkeit, Umwelteigenschaften, Betriebskosten, Rentabilität, Kundendienst und technische Hilfe, Lieferzeitpunkt und Lieferungs- bzw. Ausführungsfrist ...“¹⁰³

Die Zuschlagskriterien setzen sich aus Qualitätskriterien und dem Preiskriterium zusammen.

¹⁰³ Bundesvergabegesetz 2006.

Qualitätskriterien

Die Bewertung der Qualitätskriterien stellt sich, wegen der vorher nicht eindeutigen und vollständigen Beschreibbarkeit der Leistung, als sehr schwierig dar. Es gilt, je unbeschreibbarer die Leistung, desto schwerer die Prognosen. Die „eigentliche Leistung“ kann nicht im Angebot, sondern erst während der Leistungserbringung bzw. nach Fertigstellung, also Jahren, beurteilt werden. Es müssen demzufolge Ersatzparameter (Kriterien) herangezogen werden.¹⁰⁴

□ **Erfahrung – kein Kriterium**

Ein naheliegendes Zuschlagkriterium wäre das Zurückgreifen auf Erfahrungen, die mit dem jeweiligen Auftragnehmer gemacht wurden. Die Bemühungen des Auftragnehmers und das gewonnene Vertrauen darf aber wegen möglicher Diskriminierung und mangelnder Objektivierbarkeit nicht als Kriterium verwendet werden.¹⁰⁵ Die Zufriedenheit von Auftraggebern ist nicht nur von der Leistung des Ingenieurs, sondern auch von Faktoren wie Budgetbeschränkungen oder technischen Beschränkungen abhängig und letztendlich ein Kompromiss mehrerer Beteiligter. Im Fall von Schwächen würde ein Aufarbeiten und Feststellen der Umstände den Rahmen sprengen.¹⁰⁶

□ **Hearing**

Da nicht das beste Unternehmen, sondern das beste Angebot gefunden werden soll, ist der Personaleinsatz von großer Bedeutung und hat direkten Einfluss auf die Qualität. Anhand von persönlichen Referenzen vergleichbarer Projekte kann eine gewisse Erfahrung im Umgang mit solchen Projekten nachgewiesen werden. Zusätzlich bietet sich die Möglichkeit, das Schlüsselpersonal im Rahmen eines Hearings intensiv zu beurteilen. Es werden die Herangehensweise bzw. der Umgang mit der Planungsaufgabe beurteilt und das projektspezifische Fachwissen „abgeprüft“.¹⁰⁷

□ **Konzept**

Eine vom Bieter erstellte „Analyse der Aufgaben- und Problemstellung“ würde einen Einblick in die Arbeitsweise bieten. Der ohnehin erforderliche erste Schritt der Planungsleistung

¹⁰⁴ Vgl. SOMER, A.: Die Vergabe von Ingenieur-Dienstleistungen aus der Sicht des Auftraggebers. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. S. 85.

¹⁰⁵ Vgl. VAVROVSKY, M.: Die Vergabe von geistigen Dienstleistungen im Spannungsfeld zwischen Qualität, Objektivierbarkeit und Vertrauen. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. S. 120f.

¹⁰⁶ Vgl. SOMER, A.: Die Vergabe von Ingenieur-Dienstleistungen aus der Sicht des Auftraggebers. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. S. 84f.

¹⁰⁷ Vgl. SOMER, A.: Die Vergabe von Ingenieur-Dienstleistungen aus der Sicht des Auftraggebers. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. S. 86f.

würde sich in die Angebotsphase vorverlegen. Es ist dabei auf einen vertretbaren Aufwand zu achten. Ein weiterer Vorteil wäre, dass eventuelle Auffassungsunterschiede zwischen Bieter und Auftraggeber in Verhandlungsgesprächen geklärt und im Vertrag berücksichtigt werden könnten.¹⁰⁸

Die zwangsweise subjektiven Eindrücke müssen, um taugliche qualitative Zuschlagskriterien zu werden, nachvollziehbar objektiviert werden. Die strukturierte Bewertung durch die Vergabekommission erfolgt in der Praxis meist durch „Scoring-Verfahren“.¹⁰⁹ Dabei werden je nach Gewichtung der einzelnen Kriterien Punkte vergeben. Nach Bildung der Summe können die Angebote verglichen werden.

Preiskriterium

Zwischen Preis und Qualität besteht ein Widerspruch, der bei geistigen Dienstleistungen besonders zu tragen kommt. Die Kosten der Dienstleistungen setzen sich überwiegend aus Personalkosten zusammen. Die Höhe der Personalkosten ergibt sich aus dem Zeiteinsatz und der Qualifikation der Ingenieure. Der Zeiteinsatz wird i. d. R. nicht vorgegeben und ist auch nur sehr schwer abschätzbar. Ansätze zur Abschätzung des Zeitaufwandes lt. HIA gibt es zur Zeit nur für Planungsleistungen und Leistungen der örtliche Bauaufsicht. Die direkte Folge aus dem nicht bekannten Zeitaufwand ist, dass verschiedene Bieter über verschiedene Zeitansätze auch unterschiedliche Qualitäten anbieten. Je weniger das Honorar, desto geringer der Zeitaufwand und die Leistung.¹¹⁰ Da es aber beim Zuschlagsverfahren nicht nur um die Qualität geht, sondern die Wahl auf das technisch und wirtschaftlich günstigste Angebot fallen soll, ist auch der Preis zu werten.

Um eine möglichst unbefangene Bewertung der Qualitätskriterien zu gewährleisten, kann das 2-Kuvert-Prinzip angewandt werden. Das erste Kuvert des Angebots enthält Unterlagen, nach denen die Qualität beurteilt werden soll und das zweite den Angebotspreis. Die Öffnung des zweiten erfolgt erst nach Bewertung der Qualitätskriterien. Dem Bezug zwischen Preis und Qualität kann nicht subjektiv Rechnung getragen werden. Der Preis fließt über die zuvor festgelegten Kriterien objektiv in die Entscheidung ein.¹¹¹

Bei der vertieften Angebotsprüfung sind die Kriterien Leistungsumfang, Bearbeitungsstunden und Stundensatz näher zu betrachten. Wenn die Bearbeitungsstunden von den üblichen abweichen oder der Stundensatz

¹⁰⁸ Vgl. SOMER, A.: Die Vergabe von Ingenieur-Dienstleistungen aus der Sicht des Auftraggebers. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. S. 86.

¹⁰⁹ Vgl. ROBL, J.: Qualität und Honorar im neuen Vergaberecht. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. S. 71.

¹¹⁰ Vgl. SOMER, A.: Die Vergabe von Ingenieur-Dienstleistungen aus der Sicht des Auftraggebers. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. S. 87.

¹¹¹ Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 7.

nicht nachvollziehbar ist, ist vom Bieter Aufklärung zu verlangen. Erfolgt dies nicht, ist er auszuscheiden.¹¹²

Übersicht der Zuschlagskriterien

In folgenden Abbildungen werden Inhalt und Gewichtung verschiedener Angebotsunterlagen für Projektsteuerungsleistungen dargestellt. Die erste Darstellung zeigt, wie der Sachverhalt vom VZI (Verband der Ziviltechniker- und Ingenieurbetriebe) bzw. in der Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen bewertet wird.

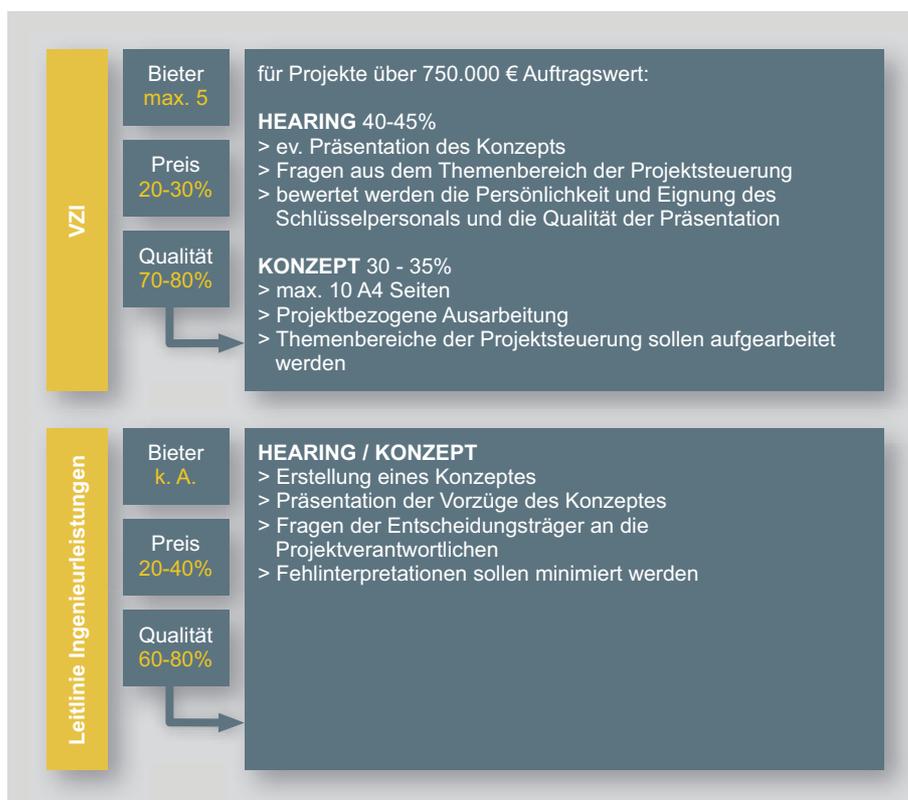


Bild 2.12 Vergleich von Ausschreibungen – Teil 1^{113 114}

Der VZI hat mit vier großen öffentlichen Auftraggebern, nämlich ASFINAG, Bundesimmobiliengesellschaft, ÖBB und Flughafen Wien, nach Analysen, Diskussionen und Übereinstimmung über weite Strecken eine Unterlage mit Vergabeempfehlungen formuliert.¹¹⁵ Auf kleinere Abweichungen der Auffassung oben genannter vier Auftraggeber wurde in der Grafik nicht eingegangen.

¹¹² Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 14.

¹¹³ Vgl. HARRER, N.; REISMANN, W.; SPINDLER, B.: Jahreszyklus 2008-2009: Vergabe und Vergütung geistiger Leistungen: Band 1 - Projektsteuerung. S. 17ff.

¹¹⁴ Vgl. Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. S. 13f.

¹¹⁵ FÖSSEL, H.; REISMANN, W.; SPINDLER, B.: Jahreszyklus 2008-2009: Vergabe und Vergütung geistiger Leistungen: Grundsätzliche Überlegungen. S. 5.

Die Zuschlagskriterien anonymisierter Projekte (P1 Musiktheater, P2 Unternehmenszentrale eines Energieversorgers und P3 Krankenhaus; Ausschreibungsunterlagen siehe Anhang A.2) setzen sich wie folgt zusammen:

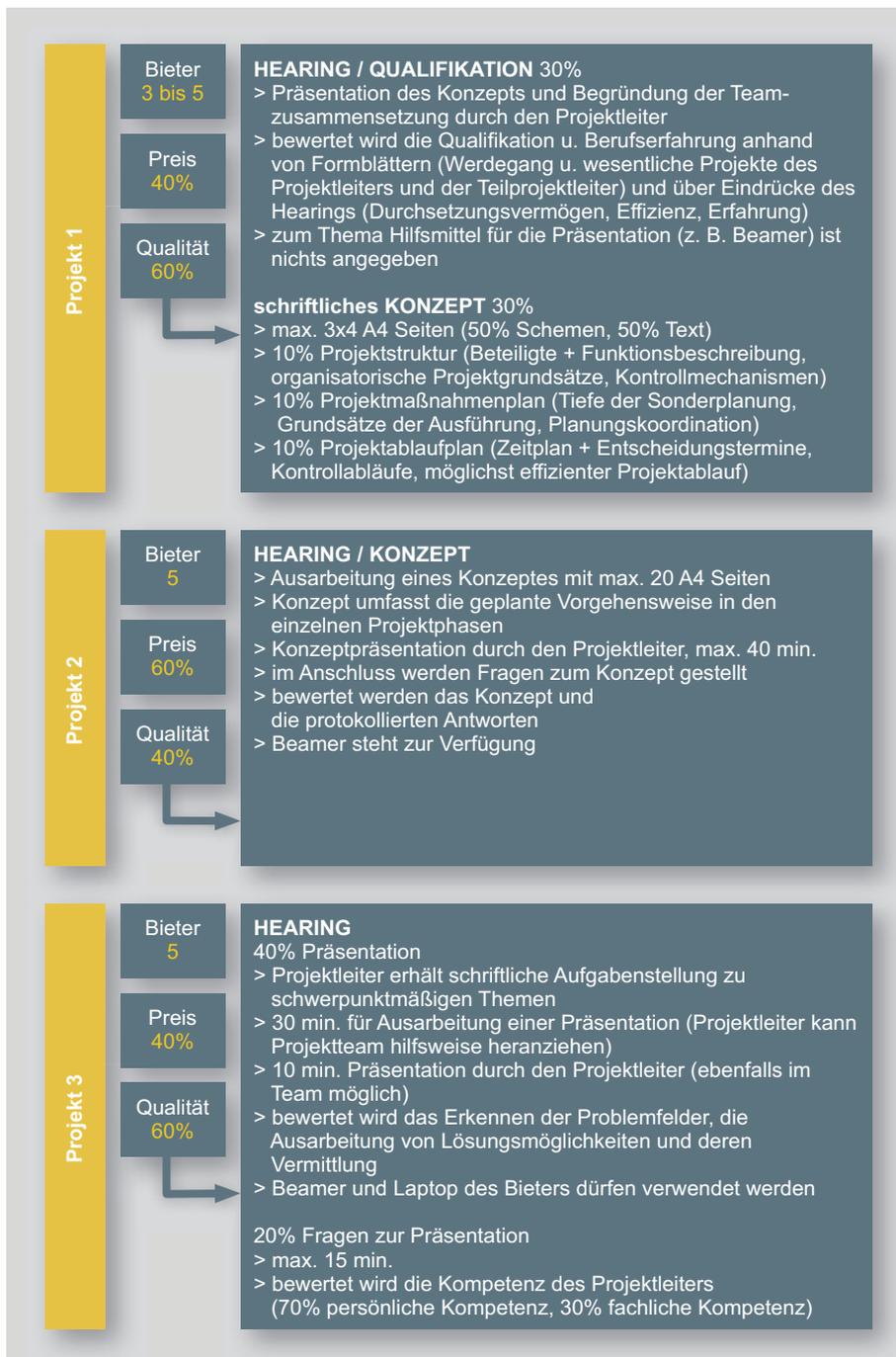


Bild 2.13 Vergleich von Ausschreibungen – Teil 2

Im Schnitt werden drei bis fünf Bewerber eingeladen, um als Bieter ein Angebot zu legen. Die Zuschlagskriterien setzen sich dabei durchschnittlich zu ca. 40% aus dem Preis und 60% aus der Qualität zusammen.

Die Qualitätsbewertung der Angebote erfolgt, wie den oberen Darstellungen entnommen werden kann, meistens über eine Kombination aus Hearing und Konzept. Die Auffassung von Hearings und Konzepten kann dabei aber sehr unterschiedlich sein. Die Anforderungen an den Inhalt der Konzepte reichen von der vorgeschlagenen Projektstruktur über Ablaufpläne bis hin zur projektbezogenen Ausarbeitung und der Vorgehensweise in den einzelnen Projektphasen. Die Entscheidungsträger wollen ein Gefühl davon bekommen, was die Bieter konkret unter Projektsteuerung verstehen und was über die Mindestanforderungen des Leistungsbildes bzw. Leistungsrahmens für das aktuelle Projekt ihrer Meinung nach hinausgehen soll. In Hearings kann die Präsentation der Konzepte aber auch die Begründung der Teamzusammensetzung gefordert werden. Des Weiteren sind auch Fragen zum Konzept bzw. aus den Themenbereichen der Projektsteuerung möglich. In manchen Fällen wird das Schlüsselpersonal sogar einer „Prüfungssituation“ ausgesetzt und die Reaktionsschnelligkeit getestet. Dabei bekommen die Bieter eine Aufgabenstellung, die sie in relativ kurzer Zeit bearbeiten und die Ergebnisse präsentieren müssen, vorgelegt.

Die Aussagen und Zusagen bzw. Angaben zu den Leistungen im Hearing bzw. Konzept werden im Auftragsfall in der Regel zu Vertragsbestandteilen. Besonders beim Kalkulieren, sollte auf diesen Umstand Rücksicht genommen werden.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass beim Zuschlagskriterium Qualität das Verhalten des Bieters im Auftragfall abgeschätzt werden soll. Dabei wird vor allem auf die Nachvollziehbarkeit und Schlüssigkeit der Konzepte geachtet und die Fähigkeiten des Schlüsselpersonals in Problemsituationen untersucht.

2.2.1.6 Bekanntmachung

Alle Auftraggeber, die dem BVergG unterliegen und Aufträge vergeben deren Vergabeverfahren eine Bekanntmachung vorsehen, müssen öffentlich ausschreiben. Demnach bieten sie den Unternehmen die Möglichkeit, aktiv zu werden.

Oberschwellenbereich

Aufträge mit Auftragswerten im Oberschwellenbereich müssen neben einer allfälligen nationalen Veröffentlichung auch EU-weit ausgeschrieben werden. Die Publikation dieser wird vom zuständigen Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Union in der

Online-Plattform TED (Tenders Electronic Daily, www.ted.europa.eu) vorgenommen. Der Wert aller dort veröffentlichten Ausschreibungen ergibt aufsummiert mehr als 700 Mrd. € pro Jahr.¹¹⁶

Unterswellenbereich

Nach §55 und §219 des BVergG ist bei Bekanntmachungen, zur Schaffung eines ausreichenden wirtschaftlichen Wettbewerbes, ein angemessener Grad von Öffentlichkeit zu gewährleisten. Dies ist vom Wert und Gegenstand des Vergabeverfahrens abhängig und kann je nach Vollziehungsbereich vom Bundeskanzler bzw. den Landesregierungen mit Verordnung festgelegt werden. Sie können bestimmen, in welchen Publikationsmedien Bekanntmachungen jedenfalls stattzufinden haben.¹¹⁷

Bund

Die Bekanntmachungen des Bundes finden im Amtlichen Lieferanzeiger zur Wiener Zeitung statt. Unter www.pep-online.at ist eine Onlineversion dieser zu finden.

Länder

Alle in den Vollziehungsbereich des jeweiligen Landes fallenden Ausschreibungen müssen beispielsweise in folgenden Publikationsmedien bekanntgemacht werden.

- **Wien**
www.wien.gv.at/vergabeportal (alle Bekanntmachungen werden online durchgeführt)
- **Steiermark**
„Grazer Zeitung - Amtsblatt für die Steiermark“ Für Veröffentlichungen im Internet ist ein Hinweis in zuvor genannter Zeitung erforderlich.
- **Oberösterreich**
„Amtliche Linzer Zeitung“ Für Veröffentlichungen im Internet ist ein Hinweis in zuvor genannter Zeitung erforderlich.

Weitere Publikationsmedien

Ausschreibungsinformationsdienste

Die unten angeführten kostenpflichtigen Dienste bieten für potentielle Auftraggeber eine Reihe von Vorteilen. Durch auf den Kunden zugeschnittene automatische E-Mail-Benachrichtigungen kann neben der Reduktion des Suchaufwandes auch zeitnahe auf aktuelle Ausschreibungen reagiert werden. Die Ausschreibungsdatenbanken

¹¹⁶ Vgl. KROPIK, A.; MILLE, A.; SACHS, M.: Das Vergaberecht in Österreich. S. 82.

¹¹⁷ Vgl. BundesvergabeGesetz 2006.

umfassen Aufträge aus Bekanntmachungen der Länder, des Bundes und Europas (Oberschwellenbereich). Für gewisse Staaten stehen auch Ausschreibungen im Unterschwellenbereich zur Verfügung.

- www.auftrag.at
- www.vergabeportal.at
- www.ausschreibung.at
- www.infodienst-ausschreibungen.at

Sonstige öffentliche Auftraggeber

Als Beispiele öffentlicher Bekanntmachungen im Internet können folgende Seiten angegeben werden:

- www.oebb.at
- www.asfinag.at
- www.bundesimmobilien.at

2.2.2 Private Auftraggeber

Alle privaten Auftraggeber, die nicht als Sektorenauftraggeber unter die Bestimmungen des BVerG fallen, werden im Zuge dieser Arbeit als private Auftraggeber bezeichnet. Entgegen der Meinung vieler, dass private Auftraggeber ganz frei vergeben können, gibt es bereits vor Vertragsabschluss gewisse Rechtsgrundsätze, die einzuhalten sind. Bei Verletzung dieser können Schadenersatzansprüche geltend gemacht werden.

2.2.2.1 Vergabe

Selbstbindung

Während öffentliche Auftraggeber und Sektorenauftraggeber zur Einhaltung gewisser Gesetze verpflichtet sind, können sich private Auftraggeber solchen Regeln freiwillig unterwerfen. Gibt ein privater Auftraggeber an z. B. nach der ÖNORM A 2050 zu vergeben, so kommt dies einer Selbstbindung gleich. Der Bieter darf auf die Vorgehensweise und Zuschlagserteilung entsprechend der angegebenen Regelwerke vertrauen. Der private Auftraggeber sollte sich eine derartige Unterwerfung gut überlegen.¹¹⁸

¹¹⁸ Vgl. OGH 12.08.1998, 4 Ob 188/98w.

Rechte und Pflichten im Privatrecht

Bereits im vorvertraglichen Stadium gelten nach der auf das ABGB gestützten Rechtsprechung die Aufklärungs-, Schutz- und Sorgfaltspflicht. Vorvertragliche Rechte und Pflichten entstehen mit der Kontaktaufnahme zu geschäftlichen Zwecken bzw. der Einladung zur Legung eines Angebotes. Es kommt zu einem vertragähnlichen Schuldverhältnis. Das Entstehen ist vom Zustandekommen des Vertragsverhältnisses unabhängig. Das Pflichtenbündel kann unter dem Begriff „Fairness“ zusammengefasst werden und betrifft beide Verhandlungspartner.¹¹⁹

Es muss eine Aufklärung über die Beschaffenheit des Leistungsgegenstandes durchgeführt werden. Die Art und das Ausmaß der Aufklärung sind von der Funktionsweise und Komplexität des Leistungsgegenstandes und dem vorauszusetzenden Wissenstand des potentiellen Vertragspartners abhängig. Wenn der Leistungsgegenstand für den Zweck nicht geeignet ist, muss der potentielle Vertragspartner darauf hingewiesen werden.¹²⁰

Bei Vertragsverhandlungen muss ein Vertragsabschluss ernsthaft angestrebt werden und darf nach Schaffung eines Vertrauenstatbestands nicht grundlos abgebrochen werden. Der potentielle Vertragspartner darf nicht getäuscht werden. Scheinverhandlungen sind somit nicht erlaubt. Es sind ihm alle Umstände, die einem Vertragsabschluss entgegenstehen, mitzuteilen. Es besteht keine Rechtspflicht den potentiellen Vertragspartner über alle Umstände, die einen Einfluss auf die Entschließung haben können, zu informieren.¹²¹ Der Verhandlungspartner muss grundsätzlich nicht über das etwaige Einholen alternativer Angebote in Kenntnis gesetzt werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Chance auf einen Geschäftsabschluss gegeben sein muss. Nach dem Ausscheiden eines Vertragspartners ist dieser umgehend zu verständigen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn ihm im Laufe der Verhandlungen Kosten für Vorleistungen anfallen. Private Auftraggeber, die nicht unter die Bestimmungen des BVergG fallen, sind in ihrer Entscheidung frei und müssen nicht dem Bestbieter den Zuschlag erteilen, sondern können auch nach Sympathie vergeben.¹²²

Die etwaige Ungültigkeit eines rechtsgeschäftlichen Akts muss aufgeklärt werden und Umstände, die einen Vertragsabschluss hindern, beseitigt werden.¹²³

¹¹⁹ Vgl. MÜLLER, K.: Vorvertragliche Pflichten beim Bauvertrag. In: Aktuelles zum Bau- und Vergaberecht. S. 262.

¹²⁰ Vgl. MÜLLER, K.: Vorvertragliche Pflichten beim Bauvertrag. In: Aktuelles zum Bau- und Vergaberecht. S. 262f.

¹²¹ Vgl. MÜLLER, K.: Vorvertragliche Pflichten beim Bauvertrag. In: Aktuelles zum Bau- und Vergaberecht. S. 262f.

¹²² Vgl. RENNER, W.; LUNZER, J.: Vertragsrecht kompakt. S. 3.

¹²³ Vgl. MÜLLER, K.: Vorvertragliche Pflichten beim Bauvertrag. In: Aktuelles zum Bau- und Vergaberecht. S. 262.

Die Intensität der Pflichten ist von der Geschäftsbeziehung abhängig. Die Spanne reicht von geringen Anforderungen bei Einmalgeschäften ohne Vertrauensbände über Verträge mit jahrelangen Geschäftspartnern bis hin zu Gesellschaftsverträgen mit einer besonders hohen Intensität der Pflichten.¹²⁴

Werden die vorvertraglichen Pflichten missachtet, so entsteht in der Regel ein Vertrauensschaden. Der Geschädigte kann Schadensersatzansprüche stellen.¹²⁵

Vergleicht man die Bestimmungen des ABGB mit jenen des BVergG, so könnte man die Kriterien zur Wahl des Vertragspartners für private Auftraggeber folgendermaßen festhalten:

□ **Eignungskriterien**

Eignungskriterien (Mindestanforderungen) sind, falls welche definiert wurden, den potentiellen Auftraggebern auf jeden Fall mitzuteilen.

Begründung: Es sind dem potentiellen Auftraggeber alle Umstände, die einem Vertragsabschluss entgegenstehen, mitzuteilen.¹²⁶

□ **Auswahlkriterien und Zuschlagskriterien**

Da der Auftraggeber nicht an ein 2-stufiges Verfahren gebunden ist, können diese Kriterien auch zusammenfallen. Die Kriterien müssen den potentiellen Auftraggebern nicht bekanntgegeben und auch nicht definiert werden.

Begründung: Es besteht keine Rechtspflicht, den potentiellen Vertragspartner über alle Umstände, die einen Einfluss auf die Entschließung haben können, zu informieren.¹²⁷ Private Auftraggeber, die nicht unter die Bestimmungen des BVergG fallen, sind in ihrer Entscheidung frei und müssen nicht dem Bestbieter den Zuschlag erteilen, sondern können auch nach Sympathie vergeben.¹²⁸

Der Auftragswert bei Bauvorhaben privater Auftraggeber kann stark schwanken, hat aber rein rechtlich gesehen auf das Verfahren, wie ein privater, gewerblicher oder industrieller Auftraggeber zu seinem Auftragnehmer kommt, keinen Einfluss.

¹²⁴ Vgl. RENNER, W.; LUNZER, J.: Vertragsrecht kompakt. S. 4.

¹²⁵ Vgl. MÜLLER, K.: Vorvertragliche Pflichten beim Bauvertrag. In: Aktuelles zum Bau- und Vergaberecht. S. 263.

¹²⁶ Vgl. MÜLLER, K.: Vorvertragliche Pflichten beim Bauvertrag. In: Aktuelles zum Bau- und Vergaberecht. S. 262f.

¹²⁷ Vgl. MÜLLER, K.: Vorvertragliche Pflichten beim Bauvertrag. In: Aktuelles zum Bau- und Vergaberecht. S. 262f.

¹²⁸ Vgl. RENNER, W.; LUNZER, J.: Vertragsrecht kompakt. S. 3.

Große Aufträge werden in der Regel von gewerblichen oder industriellen Auftraggebern vergeben. Diese haben häufig eigene Abteilungen bzw. Fachkräfte, die sich damit beschäftigen. Auch das Beiziehen von externen Experten, zum Finden eines geeigneten Vertragspartners, ist denkbar. Auch wenn private Auftraggeber an kein Vergabeverfahren gebunden sind, kann es zur Vergleichbarkeit von Angeboten sinnvoll sein, gewisse Kriterien festzulegen und Verhandlungen durchzuführen. Eine Selbstbindung wird allerdings, um sich mehr Spielraum zu lassen, nicht empfohlen. Bei jahrelangen Partnerschaften und guten Erfahrungen kann auch eine Direktvergabe die beste Lösung sein.

Mit abnehmender Größe des Bauvorhabens wird wohl auch die Komplexität der Verfahren geringer. Kriterien wie Vertrauen und Sympathie werden höher bewertet.

2.2.2.2 Bekanntmachung

Wie in Kapitel 2.3.2.4 dargestellt, wird vermutet, dass weniger als 10% der privaten Auftraggeber öffentlich ausschreiben. Plattformen, in denen auch Private öffentlich bekannt machen können, sind z. B.:

- www.competitionline.com
- www.dtad.de
- www.ausschreibung.at

Eine Suche der Auftraggeber nach geeigneten Unternehmen ist in digitalen Medien (Internet), Branchenbüchern (digital oder gedruckt), Printmedien (Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften) und auf Messen oder ähnlichen Veranstaltungen möglich. Die Vergabe der restlichen Aufträge erfolgt über bereits vorhandene Kontakte oder private Netzwerke.

2.2.3 Erkenntnisse für das Marketing

Nach der Darstellung, wie bauherrnahe Dienstleistungen vergeben werden können, welche rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten sind und welche Bewertungssysteme und Kriterien zum Einsatz kommen, soll nun erörtert werden, wo Marketing ansetzen kann.

2.2.3.1 Auftraggeber, die dem BVergG unterliegen

Eignungskriterien

Die unternehmensbezogenen Mindestanforderungen bieten keine Möglichkeit für Marketingansätze. Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und Befugnis sind KO-Kriterien.

Auswahlkriterien

Ähnliches gilt für die Auswahlkriterien. Auch hier werden Anforderungen wie Referenzprojekte, Mitarbeiter und Umsatz direkt an das Unternehmen gestellt. Die Verwendung von Formularen bzw. Formblättern ist meistens verpflichtend. Es ist genau festgelegt, was an Nachweisen beigelegt werden muss, und es besteht keine Möglichkeit sich selbst zu profilieren.

Zuschlagskriterien

Da beim Zuschlagskriterium Qualität oft Unterlagen bzw. Präsentationen selbst erstellt werden müssen, kann hier Marketing angewandt werden. Zur Vergabe lt. BVergG dürfen seitens des Auftraggebers nur sachkundige Personen eingesetzt werden. Dieser Umstand muss bei der Erstellung der Unterlagen berücksichtigt werden. Die verschiedenen Anforderungen an die Konzepte und Ausarbeitungen für das Hearing sind im Bild 2.11 und 2.12 dargestellt und hier noch einmal zusammengefasst.

Unterlagen für die Hearings (Beamer darf in den meisten Fällen verwendet werden):

- Präsentation des Konzeptes (Konzeptinhalte siehe unten)
- vorgefertigte Unterlagen für schwerpunktmäßige Themen und das rasche Zusammenstellen von Präsentationen unter Zeitdruck (z. B. „Prüfungssituationen“); Als schwerpunktmäßige Themen gelten beispielsweise Organisation, Kommunikation, Planung, Zielsetzung, Kontrolle und Motivation.

Konzeptinhalte (meist A4 oder A3 Format):

- Projektstruktur (Beteiligte und deren Funktionsbeschreibung, organisatorische Projektgrundsätze, Kontrollmechanismen)
- Projektmaßnahmenplan (Tiefe der Sonderplanung, Grundsätze der Ausführung, Planungskoordination)
- Projektablaufplan (Zeitplan und Entscheidungstermine, Kontrollabläufe, möglichst effizienter Projektablauf)
- geplante Vorgehensweise in den einzelnen Projektphasen
- Teamzusammensetzung und deren Begründung

2.2.3.2 Private Auftraggeber

Eignungskriterien, Auswahlkriterien und Zuschlagskriterien

Die Vorkenntnisse der Entscheidungsträger können sehr stark schwanken. Bei großen Aufträgen werden oft dem Verhandlungsverfahren ähnliche Parameter festgelegt. Es können die

zuvor aufgezählten Unterlagen zum Einsatz kommen. Bei allen anderen privaten Auftraggebern besteht eine viel größere Möglichkeit auf potentielle Kunden zu wirken. Sie unterliegen keinem Vergaberegime und sind in ihrer Entscheidung weitgehend frei. Die Kriterien sind verschiebbar und entsprechen dem Wissensstand der ausschreibenden Person.

Unterlagen für private Auftraggeber (Broschüren):

- Demonstrieren, was es heißt, Bauherr zu sein
- Zeigen, was das Unternehmen dem Bauherrn abnehmen kann

2.2.3.3 Was soll den potentiellen Kunden vermittelt werden?

Durch die unten angeführten Punkte sollen die Vorzüge des Unternehmens demonstriert und der Absatz gefördert werden.

- Auffassung von bauherrnnahen Dienstleistungen (Arbeitshaltung, Nutzen für den Kunden)
- dem Wissensstand entsprechende Materialisierung von Dienstleistungen (Dienstleistungen müssen greifbar werden)
- professionelle Darstellung der Unterlagen und kompetentes Auftreten des Ingenieurs
- Sachverhalte und Zusammenhänge klar zeigen
- Nachvollziehbarkeit und Schlüssigkeit der Darstellungen (z. B. von Projektstrukturen und Prozessen)
- Mehrwert für den potentiellen Kunden
- Alleinstellungsmerkmale

Es soll Qualität vermittelt werden. Die grafische Aufmachung der Leistung soll nicht über Mängel hinwegtäuschen, sondern die Fähigkeiten und Vorzüge des Unternehmens unterstreichen. Eine Auseinandersetzung mit der Materialisierung und Darstellung von Dienstleistungen findet im Kapitel 3.3 statt.

2.3 Konkurrenz

Direkte Konkurrenten im Sinne dieser Arbeit sind sämtliche Unternehmen die bauherrnnahe Dienstleistungen anbieten und gegenwärtig im selben Markt aktiv sind oder beabsichtigen aktiv zu werden. Gelegentlich übernehmen Planungsbüros zusätzlich zur Objektplanung auch bauherrnnahe Dienstleistungen. Da in diesem Fall die Aufgaben der Projektkontrolle, die mit bauherrnnahen Dienstleistungen einhergehen und wegen Befangenheit nicht im vollen

Umfang durchgeführt werden können, leidet allerdings die Qualität darunter. Es kann nicht von einer gleichwertigen Dienstleistung gesprochen werden. Im weiteren Sinne könnten auch Totalunternehmer bzw. Totalübernehmer als Konkurrenten bezeichnet werden. Sie können zwar keine identische Leistung erbringen, könnten aber im Zuge ihrer planerischen Tätigkeit ähnliche Leistungen anbieten. Der Sinn derartiger Beauftragungen sollte im Bezug auf die Bauherrnberatung allerdings entschieden in Frage gestellt werden. Des Weiteren kann zum Thema Konkurrenz auch auf die Firmenlandschaft des Kapitels 2.1.5 verwiesen werden. Zu beachten ist allerdings, dass nicht alle dort angeführten Architektur- und Ingenieurbüros automatisch Konkurrenten sind. Das Leistungsangebot kann mitunter stark schwanken.

Nur wer über die Konkurrenz Bescheid weiß, kennt seine Stellung im Wettbewerb, kann sich bewusst Vorteile verschaffen oder schnell auf aktuelle Entwicklungen reagieren. Der Begriff „Competitive Intelligence“ bedeutet übersetzt „Konkurrenzbeobachtung“ und bietet Ansätze und Herangehensweisen zur Sammlung von Daten und Informationen von Mitbewerbern.

„Competitive Intelligence ist der Prozess ethisch einwandfreier Sammlung, Analyse und Verteilung von korrektem, relevantem, spezifischem, rechtzeitigem und handlungsorientiertem Wissen (Intelligence) über das wirtschaftliche Umfeld, über die Wettbewerber und über die eigene Organisation.“¹²⁹

Die Definition der Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) sieht die legale Beschaffung von Informationen vor und ist in keiner Weise mit Wirtschaftsspionage gleichzusetzen. Des Weiteren wird klar, dass bei Competitive Intelligence nicht nur Mitbewerber, sondern auch das wirtschaftliche Umfeld unter Beobachtung stehen. Das wirtschaftliche Umfeld wird von politischen Systemen entwickelt und von der Gesellschaft und ökonomischen Faktoren beeinflusst.¹³⁰

2.3.1 Konkurrenzanalyse

Der Umfang der zu analysierenden Mitbewerber richtet sich verstärkt nach den Hauptkonkurrenten, aber auch kleinere Unternehmen sollten nicht vernachlässigt werden. Gerade diese weisen sehr oft große Wachstumspotenziale auf. Eine Bestandsaufnahme von Informationen und Daten konkurrierender Unternehmen erfolgt oft strukturiert über Checklisten. Mit dieser Analyse lassen sich zwar erste wichtige Aussagen über die aktuelle Situation machen, sie bietet dabei aber keinen Ausblick in die Zukunft.

¹²⁹ ROMPPEL, A.: Competitive Intelligence. S. 42.

¹³⁰ Vgl. ROMPPEL, A.: Competitive Intelligence. S. 42.

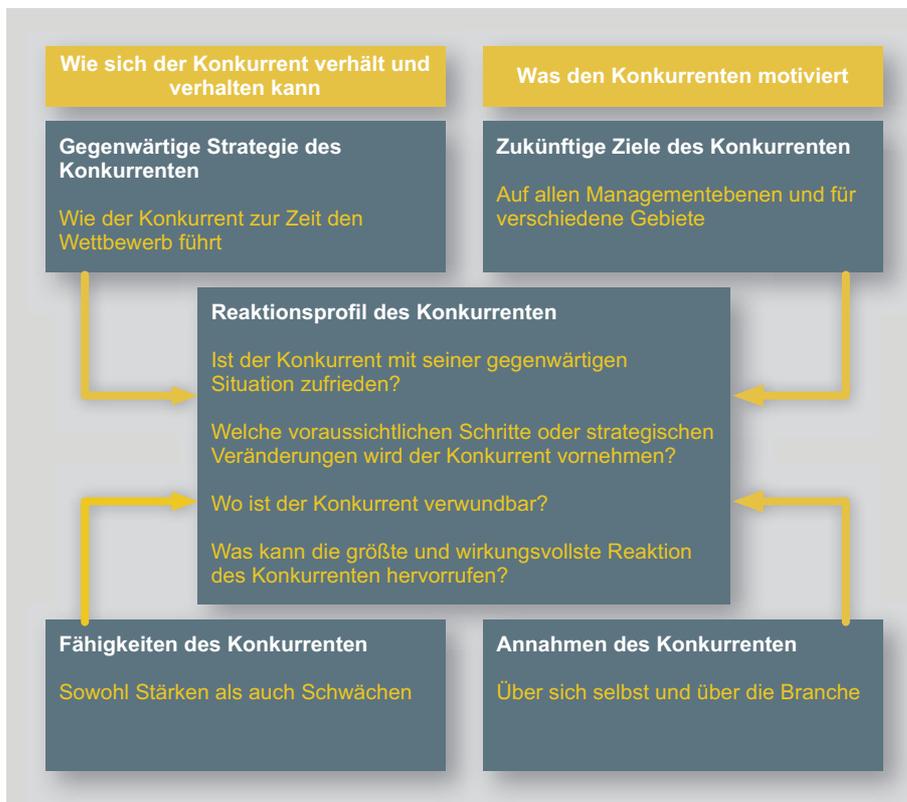


Bild 2.14 Konkurrentenanalyse¹³¹

Die von Porter entwickelte Konkurrentenanalyse zielt auf die Erstellung eines Reaktionsprofils ab und liefert unter Beachtung von folgenden vier Elementen Aussagen über die künftige Situation von Mitbewerbern:¹³²

□ **Gegenwärtige Strategie des Konkurrenten**

Die Wettbewerbsaktivitäten der Mitbewerber werden genau verfolgt.

□ **Fähigkeiten des Konkurrenten**

Die Stärken und Schwächen können im Rahmen von konkurrentengerichteten Analyseverfahren ermittelt werden.

¹³¹ Vgl. CAMPHAUSEN, B.: Strategisches Management: Planung - Entscheidung - Controlling, S. 51. Vgl. dazu auch PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategie. 10. Auflage. Frankfurt am Main. 1999. S. 88.

¹³² Vgl. CAMPHAUSEN, B.: Strategisches Management: Planung - Entscheidung - Controlling, S. 49ff.

Zukünftige Ziele des Konkurrenten

Die zukünftige Strategie kann über den Zufriedenheitsgrad gemessen werden. Ist der Mitbewerber mit seiner Situation zufrieden, so ist ein Strategiewechsel eher unwahrscheinlich.

Annahmen des Konkurrenten

Hier soll untersucht werden, wie sich die Mitbewerber selbst wahrnehmen und die eigene Branche beurteilen. Vor allem eine falsche Einschätzung der Konkurrenten kann zur Chance für das eigene Unternehmen werden. Beispielweise kann der Verdacht der Überlegenheit vermeintlich marktführende Unternehmen reaktionsträge und eine Marktoffensive wirkungsvoller machen.

Es sollen sowohl das Verteidigungs- als auch das Offensivpotential untersucht werden.

2.3.1.1 Informationsbedarf

Am Beginn einer strukturierten und systematischen Konkurrenzanalyse ist das Ziel zu definieren und festzulegen, welche Informationen für das eigene Unternehmen relevant sind und benötigt werden.

Simon und von der Gathen halten elementare Konkurrenzmerkmale mit abnehmender Wichtigkeit wie folgt fest:¹³³

- Gesamtstrategie
- Produktqualität
- Preise und Konditionen
- Vertrieb, Außendienst
- Segmentierung, Positionierung, Image
- Forschungs- und Entwicklungsstrategie
- Kostensituation
- Produkttechnologie
- Personen im Management
- Prozesstechnologie
- Finanzkraft

Bei einer Umfrage mit 156 befragten Teilnehmern gaben 46 Prozent an, Konkurrenzklärung permanent und systematisch zu betreiben. Der Rest führt sie nur bei Bedarf oder gar nicht durch. Im Zuge der

¹³³ Vgl. SIMON, H.; VON DER GATHEN, A.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. S. 98.

Auswertung wurde des Weiteren der Informationsstand mit der Wichtigkeit verglichen. Dabei stellte sich heraus, dass vor allem bei den Konkurrenzmerkmalen Gesamtstrategie, Forschungs- und Entwicklungsstrategie und Kostensituation, aufgrund der besonders schwierigen Zugänglichkeit zu fundierten Informationen, große Defizite vorliegen. Eine starke Branchenabhängigkeit ist ebenfalls erkennbar.¹³⁴

2.3.1.2 Informationsbeschaffung

Die Konkurrenzanalyse erweist sich in der Theorie als sehr populär, lässt sich in der Praxis allerdings oft nicht leicht umsetzen. Das Problem liegt dabei nicht nur in der schweren Zugänglichkeit, sondern auch in der Sammlung und Aufbereitung des schon vorhandenen Wissens. Neben der Strukturierung bestehender Daten sind die fehlenden Informationen durch geeignete Mittel zu besorgen.¹³⁵

Die Informationsbeschaffung kann über folgende Wege erfolgen:¹³⁶

□ Sekundärquellen

Es wird auf bereits vorhandene Datensätze zurückgegriffen. Beim sogenannten „Desk Research“ werden Daten, die für andere Zwecke gesammelt wurden, weiter verwendet. Es ist auf die Vollständigkeit, Qualität und Aktualität zu achten.

- Interne Sekundärquellen
 - Kundendatei
 - Auftragsstatistik
 - Berichte des Außendienstes
 - Eigenes Unternehmen
 - Qualitäts- und Reklamationsstatistiken
- Externe Sekundärquellen
 - Firmenpublikationen
 - Nachschlagewerke
 - Messen
 - Online Datenbanken
 - Mitbewerber
 - Fachzeitschriften

¹³⁴ SIMON, H.; VON DER GATHEN, A.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. S. 97ff.

¹³⁵ SIMON, H.; VON DER GATHEN, A.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. S. 99.

¹³⁶ PFAFF, D.: Competitive Intelligence in der Praxis. S. 50ff.

□ Primärquellen

Beim „Field Research“ werden Daten nur für diesen Zweck erhoben. Das kann vor allem dann notwendig werden, wenn keine Daten aus Sekundärquellen gewonnen werden können bzw. diese unvollständig oder fehlerbehaftet sind. Im Vergleich zum „Desk Research“ sind die im „Field Research“ gewonnenen Daten qualitativ hochwertiger, aber kostenintensiver und zeitaufwendiger. Informationen können durch Beobachtungen, Experimente und Umfragen erhoben werden.

- Interne Primärquellen
 - Technik
 - Personalabteilung
 - Marketing
- Externe Primärquellen
 - Konkurrenten
 - Universitäten
 - Lieferanten

2.3.2 Umfrage – Marketing in Ingenieur- und Architekturbüros

Das Thema Konkurrenzanalyse ist wie bereits oben dargestellt, ein umfangreiches und komplexes Gebiet. Im Zuge dieser Arbeit wird daher nur auf einen kleinen, aber für das Thema „Vermarktung bauherrnaher Dienstleistungen“ entscheidenden Teil, eingegangen.

Um herauszufinden, wie Marketing in Ingenieur- und Architekturbüros für Hochbau betrieben wird, wurden 180 bauherrnahe Dienstleistungen anbietende Unternehmen eingeladen und darum gebeten an einer anonymen Umfrage teilzunehmen. Die im deutschsprachigen Raum durchgeführte Befragung sollte der Erfassung der aktuellen Marketingsituation dienen und Aufschluss über künftige Entwicklungen geben. Dabei stand die Vermarktung der eigenen Leistung zur Gewinnung neuer und Erhaltung bestehender Kunden im Vordergrund. Jedes Unternehmen, das bereit war, wertvolle Zeit in die Beantwortung des Fragebogens zu investieren, bekam auf Wunsch die Ergebnisse der Umfrage zur Verfügung gestellt und konnte so neue Erkenntnisse gewinnen.

Diese Umfrage die als Student an der Technischen Universität Graz durchgeführt wurde, ist aufgrund der Anonymität der Teilnehmer und der Zurverfügungstellung der Ergebnisse ethisch einwandfrei und zielt nicht auf ein Ausspionieren der direkten Konkurrenten ab. Vielmehr können auch die Teilnehmer Rückschlüsse für ihr Unternehmen ziehen.

2.3.2.1 Herangehensweise

Um fundierte Aussagen machen und Zusammenhänge erkennen zu können, sind viele ausgefüllte Fragebögen notwendig. Als Fragebogenform scheint daher aufgrund seiner großen Reichweite der Onlinefragebogen am besten geeignet. Ein weiterer Vorteil des Onlinefragebogens ist die Anonymität der befragten Unternehmen und die damit verbundene Gewissheit nicht „ausspioniert“ zu werden. Die anderen Fragebogenformen – Interview und Papierfragebogen – scheiden aufgrund des hohen Zeitaufwandes für den Umfragenden und Befragten und der begrenzten Reichweite aus. Eine möglichst hohe Rücklaufquote soll mittels Anreiz für die Firmen bzw. eines kurz gehaltenen Fragebogens erreicht werden. Neben der Zurverfügungstellung der Ergebnisse soll die Zeit, die für das Ausfüllen notwendig ist, ca. 10 bis 15 Minuten nicht überschreiten. Es soll sowohl für den Umfragenden als auch für den Teilnehmenden ein Nutzen entstehen. Es werden nur Unternehmen, welche Projektsteuerungsleistungen bzw. begleitende Kontrollleistungen anbieten, gebeten teilzunehmen. Die Firmenkontakte werden mittels Internetrecherche gewonnen. Hierfür wurden die Branchenbücher herold.at, gelbseiten.de und local.ch und die Suchmaschine Google herangezogen.

2.3.2.2 Ziele

Bei der Konzeption des Fragebogens ist es zunächst wichtig zu wissen, was konkret mit der Umfrage erreicht werden soll. Dafür sind zuerst grundlegende Fragen zu formulieren, bei der Erstellung des Fragebogens zu beachten und somit als Ziele umzusetzen.

Leitfragen:

- Wie akquirieren die Unternehmen ihre Aufträge?
- Für wie wirksam halten sie die dafür einsetzbaren Marketinginstrumente?
- Für wie wichtig empfinden sie Kriterien wie Qualität, Preis und Referenzprojekte für die Vergabe von bauherrnnahe Dienstleistungen?

weitere Fragen:

- Was verstehen Ingenieur- und Architekturbüros unter Marketing und wie intensiv wird es betrieben?
- Welche Zusammenhänge gibt es zwischen der Unternehmensgröße und der Verteilung von Marketingaufgaben?
- Gibt es in Abhängigkeit vom Kerngeschäft der Unternehmen bzw. der durchschnittlichen Projektgröße verschiedene Auffassungen von Marketing?

2.3.2.3 Fragebogen – Auswertung und Interpretation

Allgemeines

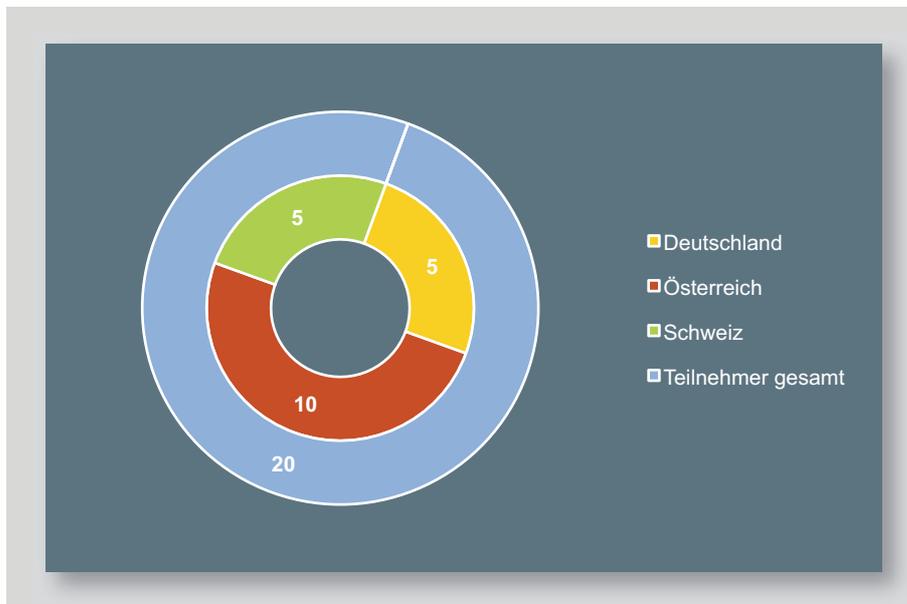


Bild 2.15 Anzahl der Umfrageteilnehmer

Um die Aussagekraft der Ergebnisse der Umfrage abschätzen zu können, ist zunächst auf einige statistische Grundlagen einzugehen. Als Grundgesamtheit wird die Menge aller potentiellen Untersuchungsobjekte verstanden. Durch das Untersuchen einer gewissen Teilmenge dieser Objekte kann eine sogenannte Stichprobe genommen werden. Diese lässt Rückschlüsse über die Objekte der Grundgesamtheit zu und spart Zeit und Kosten. Das heißt, über den Stichprobenmittelwert kann der Mittelwert der Grundgesamtheit angenähert werden.¹³⁷ In diesem Fall setzt sich die Grundgesamtheit aus sämtlichen deutschsprachigen,

¹³⁷ Vgl. LIU, Q.: Wahrscheinlichkeitstheorie und Statistik für Bauingenieure. S.6.

bauherrnahe Dienstleistungen anbietenden Ingenieur- und Architekturbüros zusammen. Eine Quantifizierung dieser Zahl ist nur sehr schwer möglich und nicht Gegenstand dieser Arbeit. Die Auswertung stellt aufgrund der fehlenden Eingangsgröße und den daraus resultierenden fehlenden Kennzahlen keinen Anspruch auf statistische Genauigkeit. Die Ergebnisse können aber als guter Ansatz zur Beschreibung der aktuellen Marketingsituation verstanden werden. Des Weiteren ist darauf zu achten, dass die Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Umfrage eine Affinität zum Marketing implizieren kann. Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen stammt aus Österreich und je ein Viertel aus Deutschland und der Schweiz. Die Rücklaufquote von 20/180 also 11% ist zufriedenstellend.

Marketingauffassung

Zur generellen Auffassung von Marketing wurden zwei Fragen formuliert.

- >> Für wie wirkungsvoll erachten Sie Marketing als Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele?
- >> Für wie wichtig halten Sie eine gute Vermarktung der eigenen Leistungsfähigkeit für eine erfolgreiche Akquisition von Aufträgen?

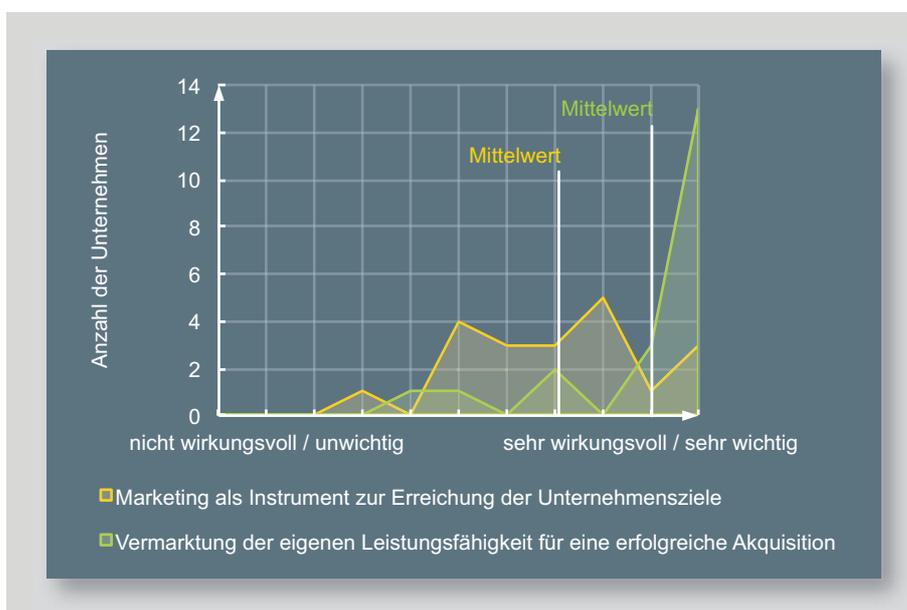


Bild 2.16 Marketingauffassung

Marketing in Ingenieur- und Architekturbüros hat eine wichtige Rolle eingenommen und gilt als eher wirkungsvoll. Die Vermarktung der eigenen Leistungsfähigkeit als Facette des Marketings wird sogar als sehr wichtig eingeschätzt. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass viele Büros Marketing aus einer Selbstverständlichkeit heraus betreiben, aber sich an dem Begriff stoßen und durchgeführte Vermarktungsstrategien nicht dem Marketing zuordnen. Dabei ist Marketing im Fall von

Planungsbüros als Konzept zur Förderung des Austausches von Dienstleistungen zu interpretieren und somit der richtige Ansatz zur erfolgreichen Akquisition von Aufträgen und Erreichung der Unternehmensziele.

Unternehmensspezifika

Auch Marketing wird in Abhängigkeit von gewissen Unternehmenseigenschaften unterschiedlich betrieben. Dem entsprechend dürfen nicht alle Unternehmen ohne Differenzierung betrachtet werden. Eine Unterteilung der Ausprägungen von Marketing in Abhängigkeit von Unternehmensspezifika ist zweckmäßig. Es werden die Bereiche Unternehmensgröße, Projektgröße und angebotene Leistungen unterschieden.

Unternehmensgröße

>> *Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen tätig?*



Bild 2.17 Anzahl der Teilnehmer in Abh. der Unternehmensgröße

Die Definition der Unternehmensgröße findet meistens über den erwirtschafteten Jahresumsatz, die Bilanzsumme oder die Anzahl der Mitarbeiter statt und weist in verschiedenen Ansätzen unterschiedliche Grenzwerte auf. Im Zuge dieser Umfrage ist es durch die höhere Bereitschaft zur Weitergabe der Daten zweckmäßig über die Mitarbeiterzahl zu klassifizieren.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße definiert beispielsweise der §221 des UGB abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter folgendermaßen:¹³⁸

- Kleine Kapitalgesellschaften < 50 Mitarbeiter
- Mittlere Kapitalgesellschaften < 250 Mitarbeiter
- Große Kapitalgesellschaften 250 Mitarbeiter +

Für die Einteilung der Unternehmensgrößen von Planungsbüros im Hochbau erscheint aber, wie auf der vorigen Seite abgebildet, eine andere im unteren Bereich feinteiligere Gliederung sinnvoller. Der Darstellung kann die Anzahl der Teilnehmer pro mitarbeiterabhängiger Unternehmensgröße entnommen werden.

Projektgröße

Des Weiteren sollen auch etwaige Eigenheiten in Abhängigkeit der durchschnittlichen Projektgrößen des Kerngeschäfts der jeweiligen Unternehmen untersucht werden. Das Kerngeschäft ist das Geschäftsfeld mit dem der Großteil des Gesamtumsatzes erzielt wird. Mit der Projektgröße sind die Errichtungskosten des gesamten Bauwerks gemeint.

>> *Wie groß sind die Projekte des Kerngeschäfts im Durchschnitt?*

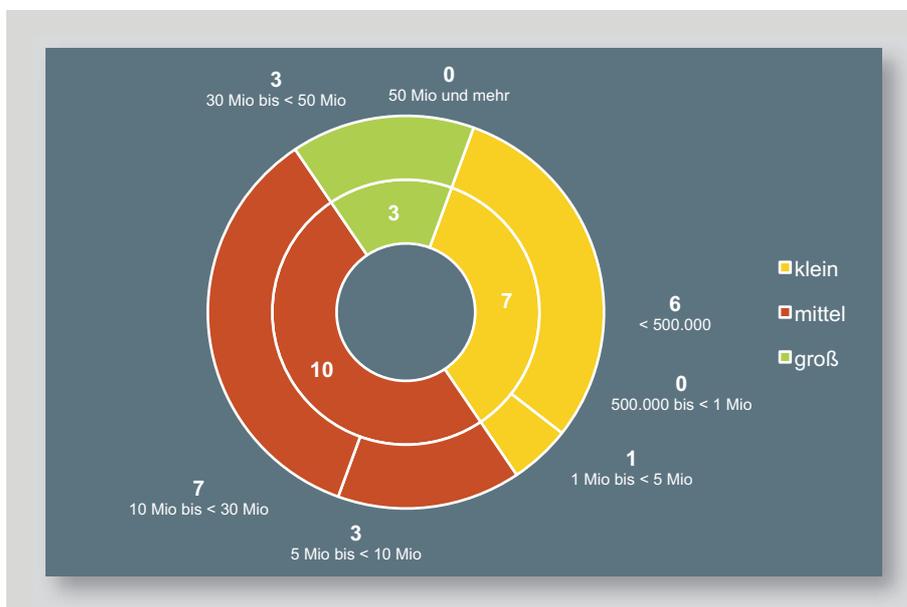


Bild 2.18 Anzahl der Teilnehmer in Abh. der Projektgröße

¹³⁸ Unternehmensgesetzbuch.

Angebotene Leistungen

Die Geschäftsfelder Generalplanung, Vorentwurfsplanung, Entwurfsplanung, Einreichplanung, Ausführungsplanung, Detailplanung, Projektsteuerung, begleitende Kontrolle, örtliche Bauaufsicht, Kostenermittlung, Ausschreibung, Vergabe und Nachtragsmanagement können in drei übergeordnete Geschäftsfelder des Kooperationspartners (Planung, Technik und Baukosten) zusammengefasst werden. Das Hauptgeschäftsfeld der einzelnen Unternehmen ist jenes übergeordnete Geschäftsfeld, mit dem der Großteil des Umsatzes erwirtschaftet wird.

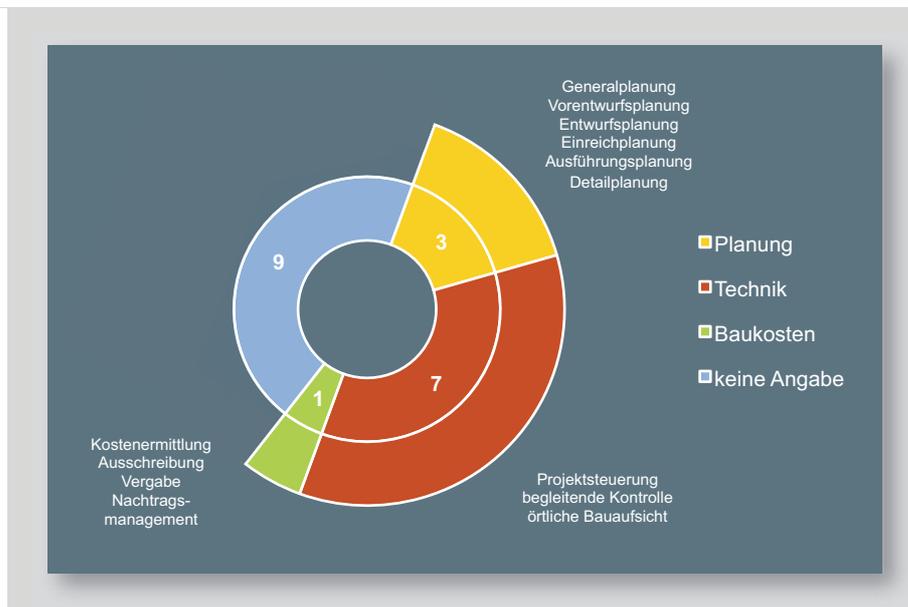


Bild 2.19 Anzahl der Teilnehmer in Abh. des Hauptgeschäftsfeldes

Korrelation der Unternehmensspezifika

Bei der Überprüfung der einzelnen Unternehmensspezifika auf Korrelation lässt sich feststellen, dass zwischen Unternehmens- und Projektgröße starke Zusammenhänge bestehen. Bei 12 der 20 Unternehmen gibt es sogar eine völlige Übereinstimmung. Durch das Aufsummieren der Abweichungen entsteht lediglich eine Abweichung von zwei. Zur Vereinfachung werden daher die Spezifika Unternehmens- und Projektgröße zusammengefasst. Die Referenz ist die Unternehmensgröße:

- Kleine Unternehmen 0 bis < 10 Mitarbeiter
- Mittlere Unternehmen 10 bis < 50 Mitarbeiter
- Große Unternehmen 50 Mitarbeiter und mehr

Aufgrund der wenigen Daten im Bezug auf die Hauptgeschäftsfelder und der „Techniklastigkeit“ der zur Verfügung stehenden Daten ist dieses Unternehmensspezifikum nicht Teil der weiteren Untersuchungen.

Das folgende Diagramm zeigt die Zusammenhänge der jeweiligen Unternehmensspezifika.

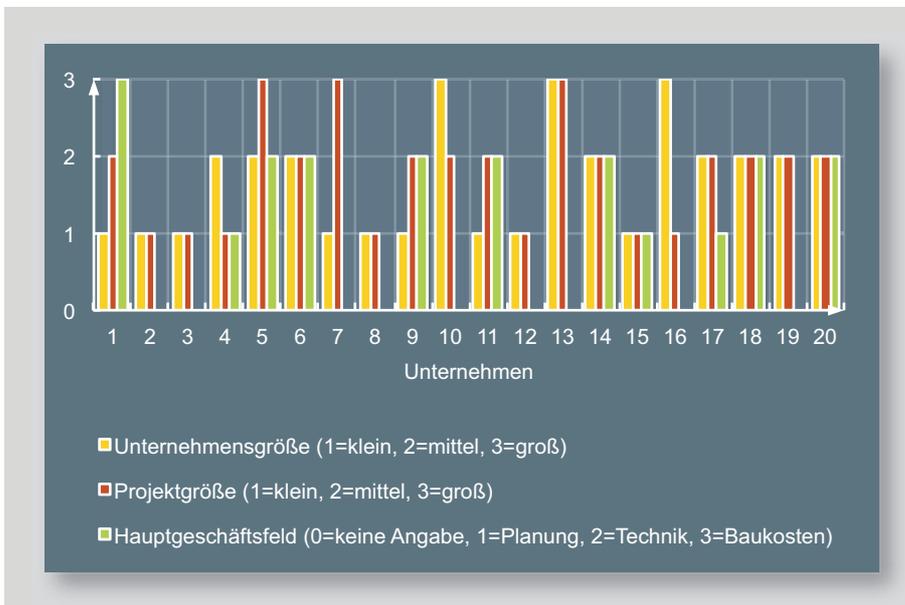


Bild 2.20 Korrelation der Unternehmensspezifika

Zuständigkeit und Aufwand

>> Wer ist für das Marketing in Ihrem Unternehmen zuständig? Unter Marketing ist hier die Vermarktung zur Erhaltung bestehender und Gewinnung neuer Kunden gemeint.

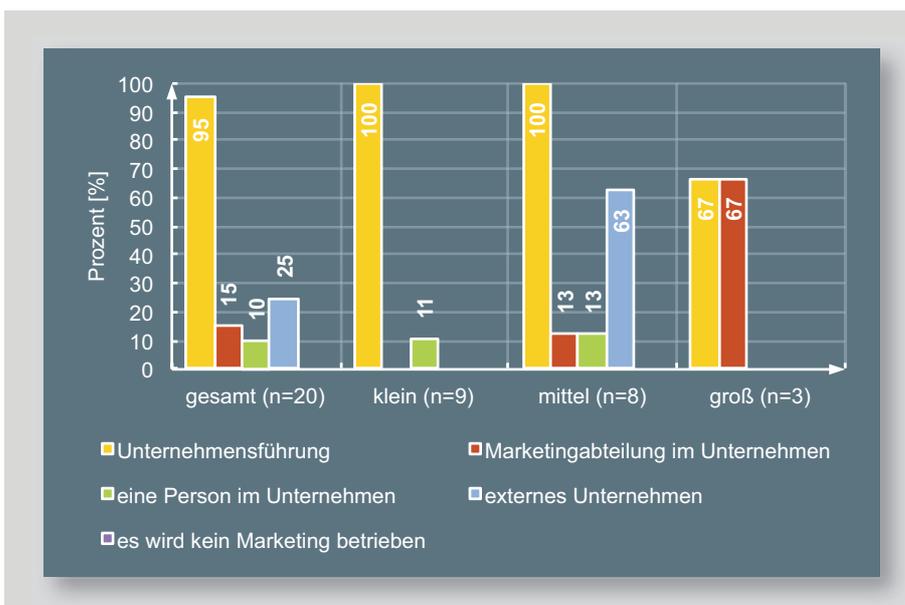


Bild 2.21 Zuständigkeit in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

Bei kleinen Unternehmen ist Marketing fast ausschließlich Chefsache. Mittlere Unternehmen ziehen verstärkt externe Unternehmen bzw. Agenturen zur Beratung heran und lassen sich bei der Entwicklung von Marketingkonzepten unterstützen. Die Entscheidungen trifft aber weiterhin die Unternehmensführung. Diese Entscheidungskompetenz wird bei größeren Unternehmen manchmal auch an speziell für Marketing vorgesehene Abteilungen abgegeben. Große Unternehmen setzen vermehrt auf eigene Marketingabteilungen.

>> *Wie viel Zeit wird in Ihrem Unternehmen für Marketing tatsächlich aufgewandt? Unter Marketing ist hier die Vermarktung zur Erhaltung bestehender und Gewinnung neuer Kunden gemeint.*

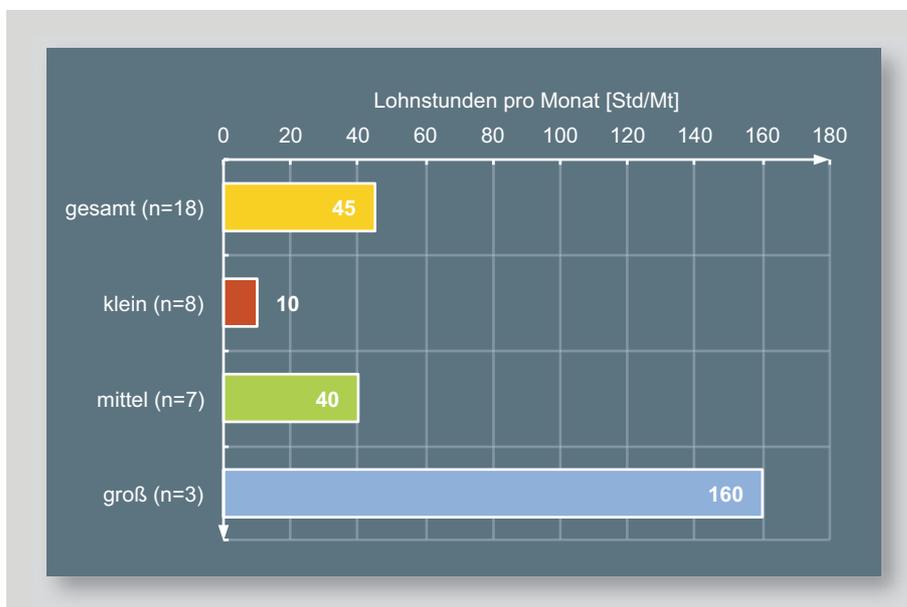


Bild 2.22 Stundenaufwand in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

Auf eine Arbeitswoche bezogen bedeutet das, dass kleine Unternehmen rund 2,5 Std/Wo und mittlere rund 10 Std/Wo für Marketing aufwenden. Der Stundenaufwand bei großen Firmen gleicht mit 40 Std/Wo im Schnitt etwa einer Vollbeschäftigung eines Mitarbeiters.

Medien

>> *In welchen digitalen Medien ist das Unternehmen vertreten?*

Das mit Abstand wichtigste digitale Medium zur Präsentation des Unternehmens ist die eigene Homepage. Das klassische gedruckte Branchenbuch, das sich im Laufe der Zeit und zunehmender Verbreitung des Internets immer mehr zu einem digitalen entwickelt hat, erfreut sich, gefolgt von den „neuen geschäftlichen“ digitalen Netzwerken Xing und LinkedIn, immer noch starker Beliebtheit. Die „privaten“ digitalen Medien Facebook und Twitter wie auch YouTube spielen eine eher untergeordnete Rolle. Unternehmensspezifische Eigenheiten sind nicht

eindeutig feststellbar. Des Weiteren lässt sich feststellen, dass jedes Unternehmen zumindest in einem digitalen Medium präsent ist.

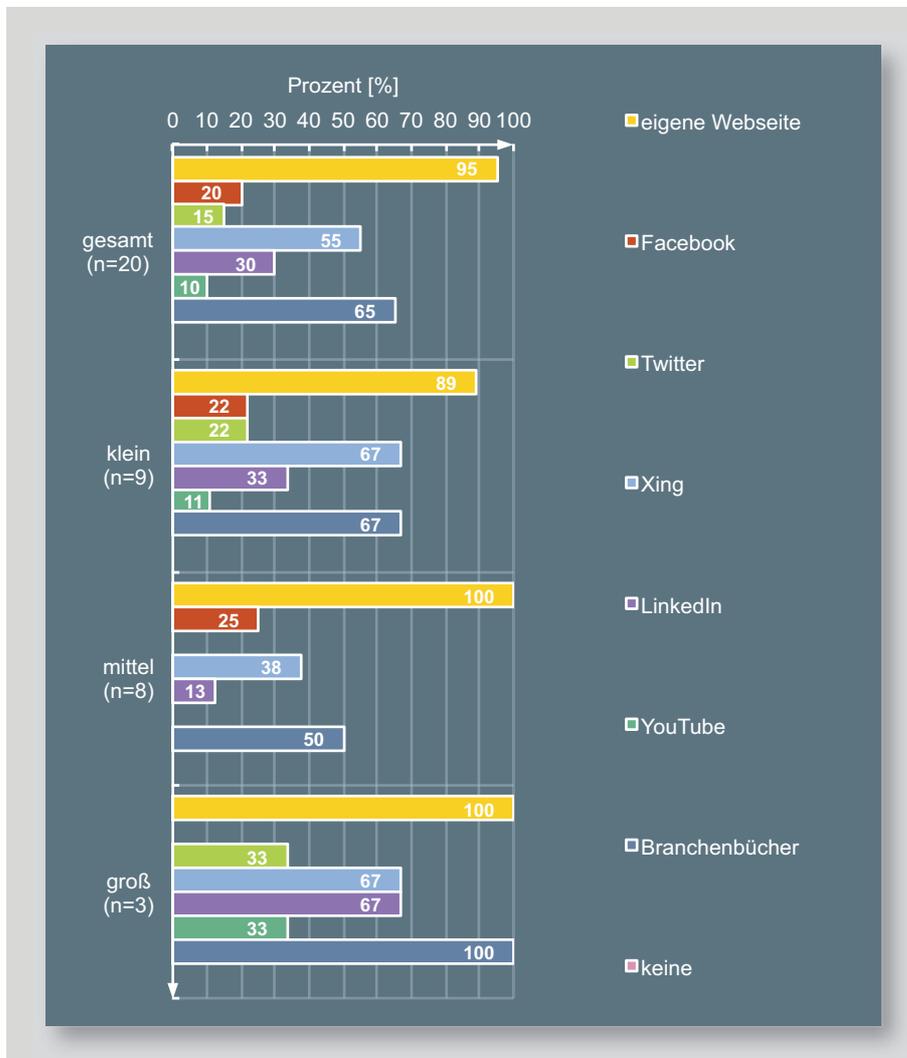


Bild 2.23 digitale Medien in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

>> *Gibt es im Unternehmen eine Art Verhaltenskodex (Code of Conduct) für Mitarbeiter in sozialen Netzwerken oder digitalen Medien?*

15% der befragten Unternehmen geben an, die Verhaltensweisen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter durch Kodizes in digitalen Medien zu regeln.

>> *Wie vermarkten Sie die unternehmenseigene Webseite?*

Die Vermarktung des beliebtesten digitalen Mediums erfolgt hauptsächlich über Suchmaschinen. Neben Anzeigen kann über die sogenannte Suchmaschinenoptimierung eine Vorreihung bei den unbezahlten Suchergebnissen erreicht werden. Nur knapp 11% betreiben, um im Internet eher gefunden zu werden, keine Werbung.

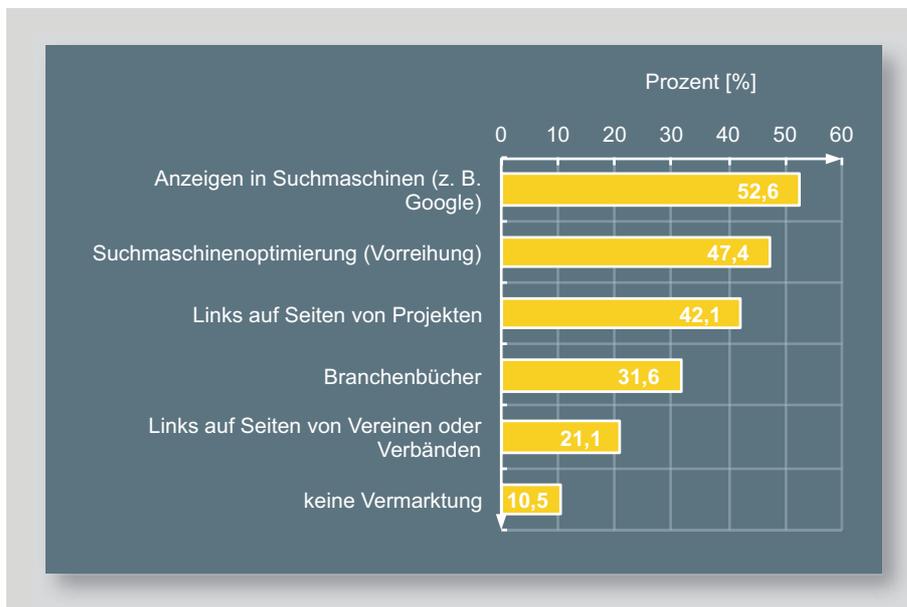


Bild 2.24 Homepagevermarktung

>> *Wird das Unternehmen gelegentlich in Berichten oder Interviews über Projekte oder Innovationen namentlich erwähnt? Bitte nicht mit Inseraten verwechseln.*

Bei dieser Frage sind keine unternehmensspezifischen Eigenheiten auszumachen. 13 von 20 Teilnehmern, also 65%, beantworten diese mit ja und betreiben somit Marketing in Zeitungen und Zeitschriften.

>> *In welchen Printmedien werden die Berichte oder Interviews veröffentlicht?*

Bei der Gesamtbetrachtung lässt sich feststellen, dass solche Veröffentlichungen vor allem in Fachzeitschriften mit 62% und Zeitungen mit 46% stattfinden. Sonstige Zeitschriften spielen eine eher untergeordnete Rolle. Weitere Printmedien wurden nicht angegeben.

>> *Wie häufig findet das im Durchschnitt statt?*

Im Bezug auf die Unternehmensgröße gibt es in punkto Häufigkeit große Abweichungen. Während große Unternehmen im Schnitt monatlich erwähnt werden, passiert das bei mittleren halbjährlich und bei kleinen jährlich. Zusammenhänge zum Stundenaufwand für Marketingaktivitäten werden erkennbar.

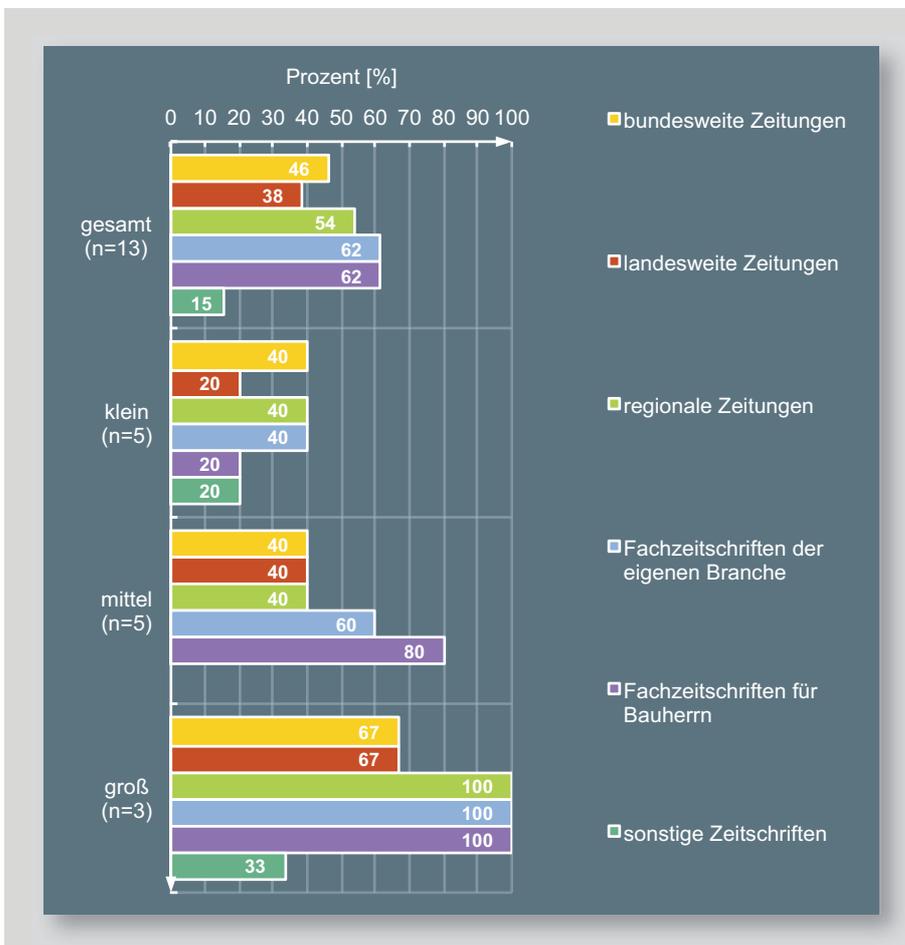


Bild 2.25 Printmedien

Akquisition

>> *Gewinnung potentieller neuer Auftraggeber (keine bestehenden Kunden): Wo machen Sie auf sich aufmerksam?*

Wie in folgender Abbildung klar zu erkennen ist, führt der Großteil die Gewinnung neuer Kunden über private Netzwerke durch. Weit abgeschlagen folgen Veranstaltungen und Plattformen von Kammern und digitale Medien. Alle anderen Varianten liegen unter der 25%-Marke. Als weitere Möglichkeiten wurden die Mund-zu-Mund-Propaganda und Empfehlungen von zufriedenen Kunden angegeben.

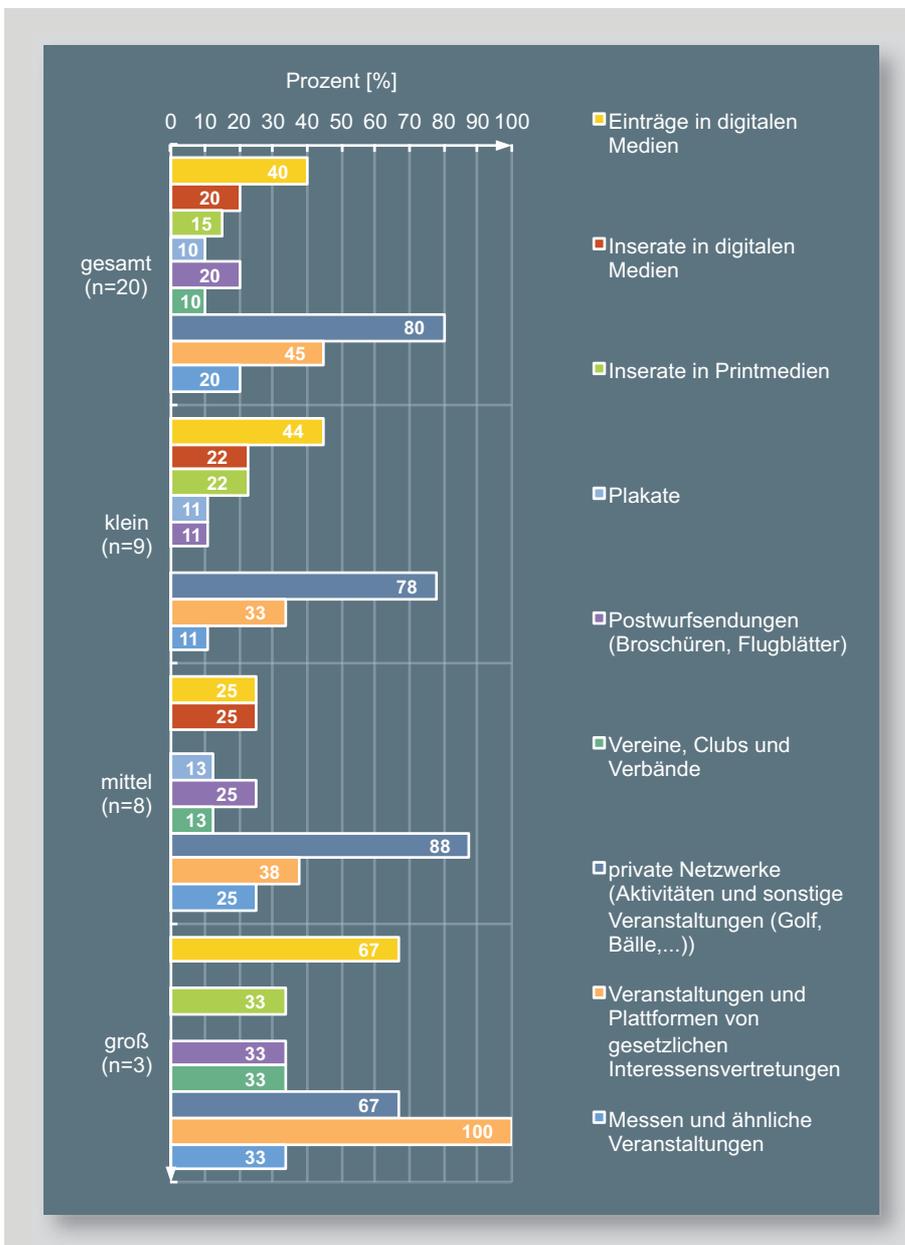


Bild 2.26 neue Auftraggeber

>> *Wie pflegen Sie Ihre Kontakte? Wie informieren Sie bestehende Kunden über aktuelle Geschehnisse und angebotene Leistungen?*

Wie auch bei der Gewinnung von Neukunden haben sich auch hier vor allem drei Herangehensweisen etabliert. Dem persönlichen Kontakt durch Telefonieren oder Treffen folgen der E-Mail-Versand (Newsletter) und die privaten Netzwerke. Mit zunehmender Unternehmensgröße erfreuen sich auch Veranstaltungen für Kunden großer Beliebtheit.

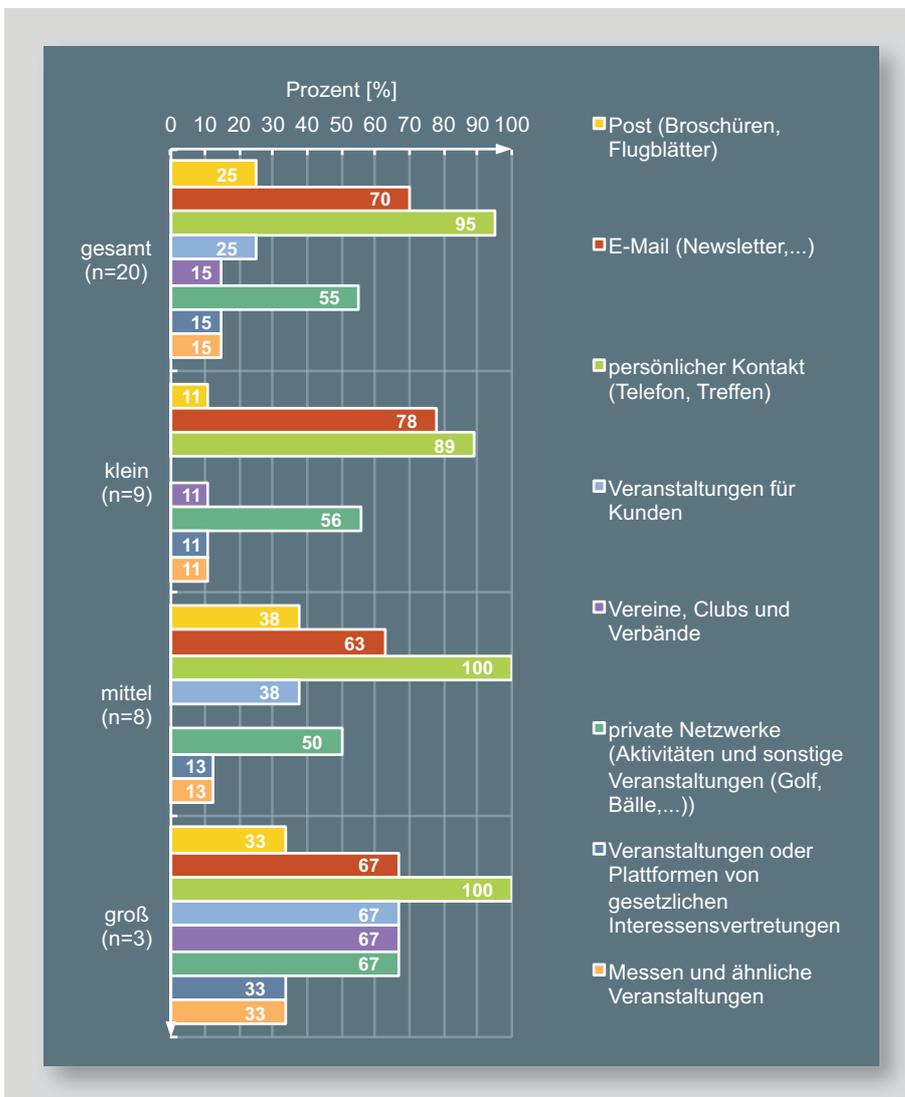


Bild 2.27 bestehende Kunden

>> *Wie oft nimmt das Unternehmen im Durchschnitt an Messen oder ähnlichen Veranstaltungen teil?*

60% der Unternehmen geben an, an Messen teilgenommen zu haben. Unternehmensspezifische Abweichungen können nicht festgestellt werden. Der durchschnittliche Abstand zwischen den Teilnahmen beträgt 2 Jahre.

>> *Wie viel Prozent der privaten Auftraggeber schreiben Projektsteuerungsleistungen bzw. begleitende Kontrollleistungen öffentlich aus? Was schätzen Sie?*

Die Umfrageteilnehmer geben im Durchschnitt an, dass etwa 10% der privaten Auftraggeber ihre Projekte öffentlich bekanntmachen.

>> *Bekanntmachung von Ausschreibungen für Projektsteuerungsleistungen bzw. begleitende Kontrollleistungen privater Auftraggeber: Welche Zeitschriften bzw. Plattformen sind Ihnen bekannt?*

In vielen der von Umfrageteilnehmern angegebenen Plattformen werden nur öffentliche Auftraggeber berücksichtigt. Einige wenige bieten allerdings auch Möglichkeiten für private an. Beispiele hierfür sind: competitionline.com, dtad.de und ausschreibung.at. Aber auch hier ist die überwältigende Mehrheit der Ausschreibungen von öffentlichen Auftraggebern online gestellt worden. Der Verdacht, dass sogar noch weniger als 10% der privaten Auftraggeber öffentlich ausschreiben, liegt nahe.

Marketinginstrumente

Die auf der nächsten Seite angeführten Marketinginstrumente sind nach ihrer Wirksamkeit absteigend gereiht. Bis zu den Inseraten in digitalen Medien gelten sie als wirksam, darunter eher als unwirksam.

Wie dem vorigen Unterkapitel entnommen werden kann, ist das Zustandekommen einer Geschäftsbeziehung mit neuen unbekanntem Auftraggebern oder mit bestehenden Kunden möglich. Die Herangehensweise zur Akquisition ist stark davon abhängig, ob es sich um öffentliche oder private Auftraggeber handelt. Will man öffentliche Aufträge akquirieren, so kann man diese wegen der Bekanntmachungspflicht, die unter gewissen Umständen einzuhalten ist, „suchen“. Um an private Auftraggeber zu kommen, muss man „gefunden“ werden oder über Kontakte verfügen. Ein „Suchen“ ist, wie vorher gezeigt wurde, wegen der geringen Bekanntmachungsquote nur begrenzt möglich.

Dieser Sachverhalt schlägt sich auch in der folgenden Darstellung nieder. Das Pflegen von Geschäftsbeziehungen über persönlichen Kontakt mit Kunden, private Netzwerke, die Mitgliedschaft in Vereinen, Clubs und Verbänden, Veranstaltungen für Kunden und E-Mail Newsletter wird mit 3,2 als ziemlich wirksam eingeschätzt. Der Rest der Instrumente im wirksamen Bereich setzt sich aus Werbung (Berichte oder Interviews in Zeitungen oder Zeitschriften, Inserate in digitalen Medien) und Darstellung des Unternehmens (aktuelle eigene Webseite, Corporate Identity) zusammen. Wenn man schon gefunden wird, möchte man einen guten Eindruck machen. Bei den Marketinginstrumenten im eher unwirksamen Bereich wird vermutet, dass sie als zu antiquiert (Inserate in Printmedien, Eintragung in Branchenbücher) bzw. zu modern (Auftreten in „geschäftlichen“ oder „privaten“ digitalen Medien) gelten oder für diese Branchen einfach eher nicht geeignet sind (Teilnahmen an Messen, Sponsoring, Postwurfsendungen, Plakate, Spenden).

>> Für wie wirksam erachten Sie folgende Marketinginstrumente?

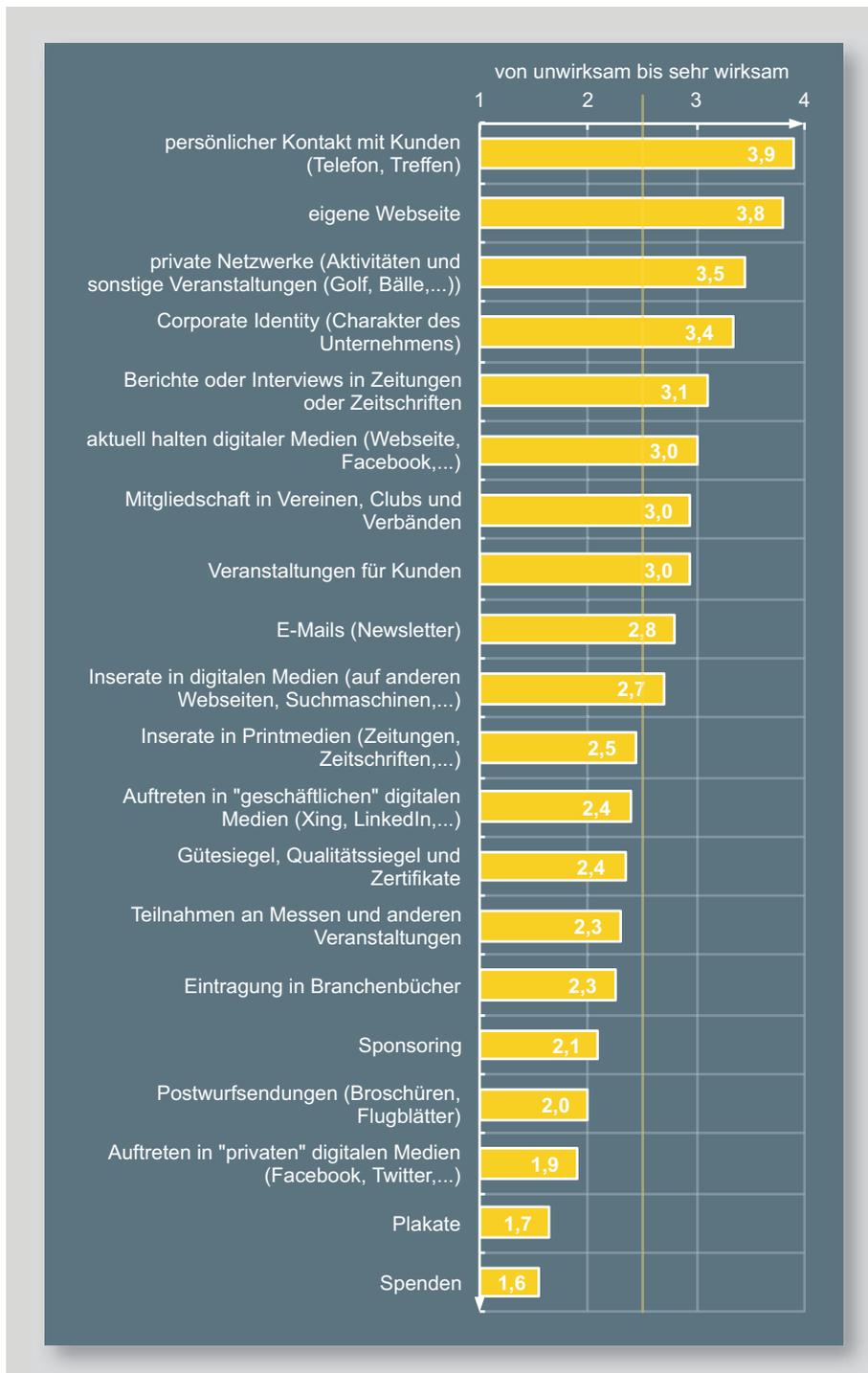


Bild 2.28 Marketinginstrumente

>> *Ist das Unternehmen ISO 9001 zertifiziert?*

Die ISO Zertifizierung, welche gewisse Qualitätskriterien voraussetzt, kann auch zu Marketingzwecken und zur Demonstration der angebotenen Dienstleistungsqualität verwendet werden. 20% der Teilnehmer besitzen ein solches Zertifikat. Es handelt sich dabei zu je 50% um große und mittlere Unternehmen. Für kleine und den Großteil der mittleren Unternehmen scheint sich der Aufwand für Qualitätsmanagement nicht zu lohnen.

Vergabe

>> *Projekte öffentlicher Auftraggeber (Bund, Länder, Gemeinden oder mit öffentlichen Mitteln finanzierte Bauvorhaben): Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach bei Vergaben von Projektsteuerungsleistungen im Verhandlungsverfahren folgende Kriterien?*

>> *Projekte privater Auftraggeber: Welche Kriterien sind Ihrem Empfinden nach die wichtigsten Kriterien um sich vom Wettbewerb abzugrenzen, sich gegen Mitbewerber durchzusetzen und Aufträge zu akquirieren?*

In dem auf der folgenden Seite angeführten Balkendiagramm ist ein Vergleich der Wichtigkeit von Zuschlagskriterien zwischen öffentlichen und privaten Auftraggebern dargestellt. Die wohl interessanteste Erkenntnis ist die Umkehrung des Qualitäts- und Preisanspruchs. Während nach der Meinung der Teilnehmer bei den öffentlichen Auftraggebern der geringste Preis im Vordergrund steht, sind für den privaten Auftraggeber klar der Gesamtnutzen und die Qualität entscheidend.

Obwohl öffentliche Auftraggeber bei derartigen Leistungen dem Unternehmen, welches das wirtschaftlich und technisch günstigste Angebot legt, den Zuschlag geben müssten, ist oft der Preis ausschlaggebend. Dies mag an dem öffentlichen Druck liegen, Steuergelder nicht einfach so zu verschwenden, ist aber mangels Qualität und den daraus resultierenden Folgekosten oft nicht richtig. Private Auftraggeber haben ein ausgeprägteres Qualitätsbewusstsein und nehmen einen höheren Preis eher in Kauf. Unter dem Begriff Qualität sind in diesem Zusammenhang auch der Gesamtnutzen für den Auftraggeber, das Problembewusstsein, die Lösungsansätze und die Kompetenz des eingesetzten Personals zu verstehen. Der Grund, warum die Referenzprojekte und die Darstellung des Unternehmens, sprich Anzahl der Mitarbeiter und Umsatz, für öffentliche Auftraggeber so wichtig sind, ist die oftmalige Zugehörigkeit dieser Punkte zu den üblichen Auswahlkriterien. Bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen ist das Bundesvergabegesetz mit all seinen Bestimmungen einzuhalten. Die Vergabe Privater ist mehr oder weniger frei.

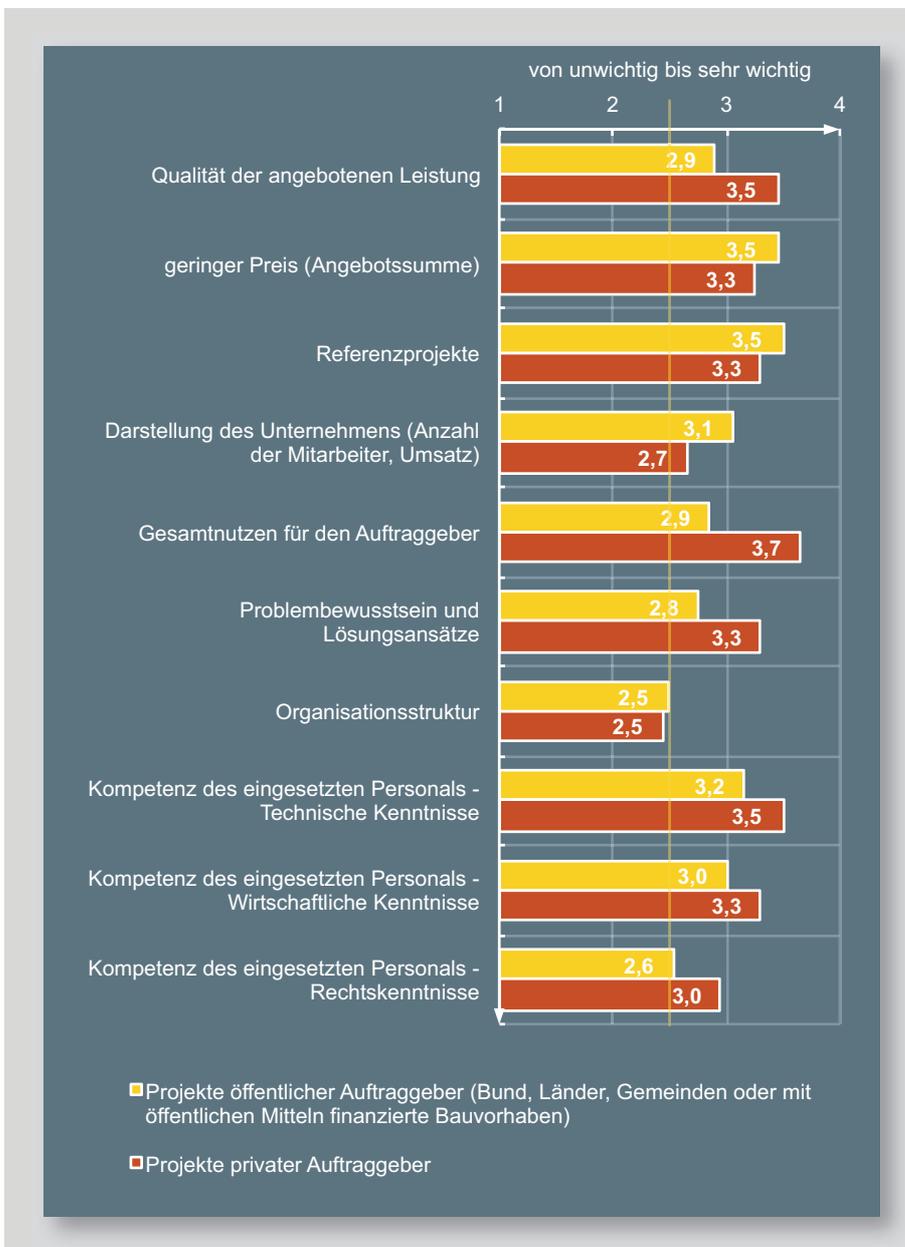


Bild 2.29 Vergabe

Zur übersichtlichen Darstellung sind im Folgenden die Zuschlagskriterien nach absteigender Wichtigkeit und in Abhängigkeit der Auftraggeber angeführt. Keines der Kriterien, sowohl bei öffentlichen, als auch bei privaten Auftraggebern, gilt als eher unwichtig. Die Aufzählung der Kriterien erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Den Teilnehmern wurde die Möglichkeit gegeben noch weitere Kriterien anzugeben.

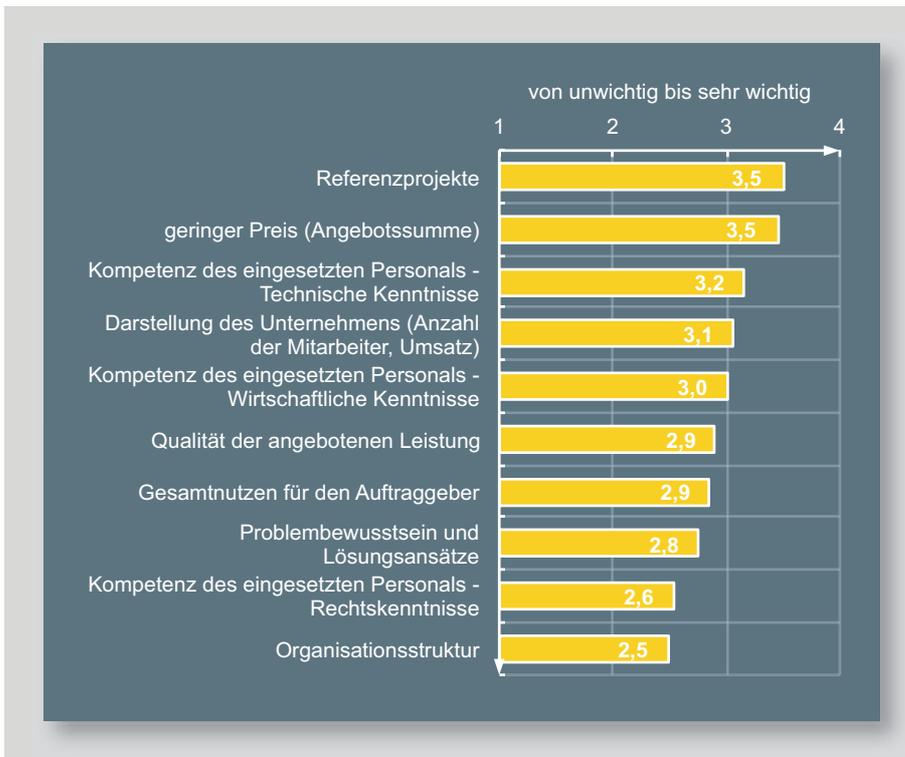


Bild 2.30 Kriterien öffentlicher Auftraggeber

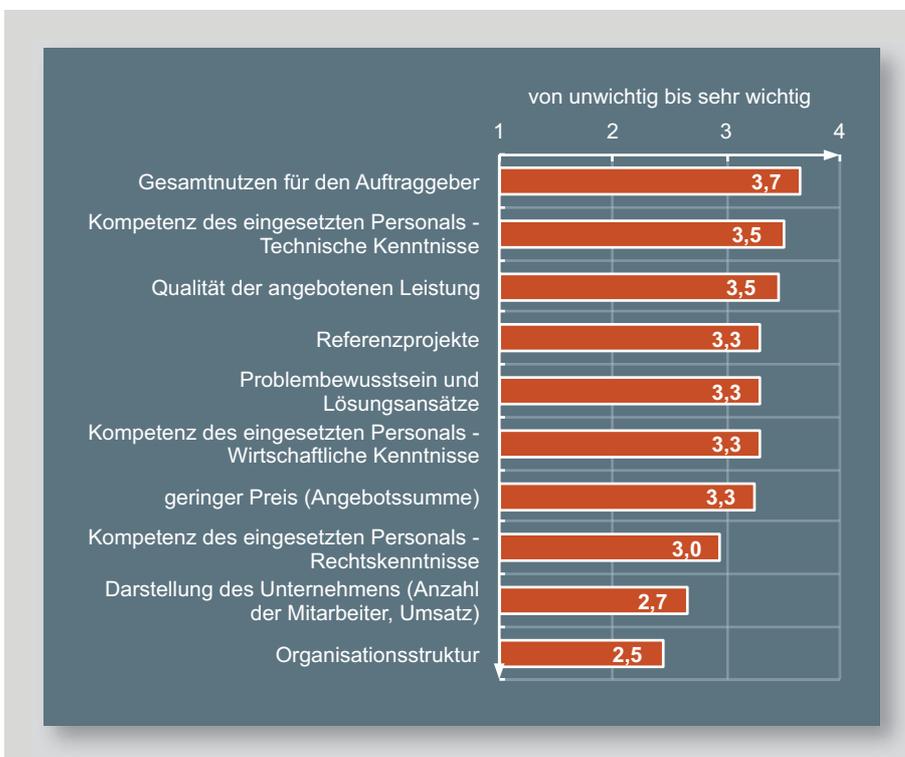


Bild 2.31 Kriterien privater Auftraggeber

Öffentliche Auftraggeber

Als weitere wichtige Kriterien bei öffentlichen Auftraggebern gelten Sozialkompetenz und Auftreten des eingesetzten Personals und eine kurze Reaktionszeiten in Problemsituationen.

Private Auftraggeber

Bei privaten Auftraggebern werden Kriterien wie...

- Persönlicher Kontakt
- bereits gemeinsam realisierte Objekte und das daraus resultierende Vertrauensverhältnis
- Kosten- und Termineinhaltung
- Sozialkompetenz, Auftreten und Sympathie des eingesetzten Personals und der Geschäftsführung
- Umfassende Beratung und Betreuung des Auftraggebers

für zusätzlich wichtig erachtet.

2.3.2.4 Schlussfolgerungen

Die Umfrage zeigt, dass Marketing in Ingenieur- und Architekturbüros eine wichtige Rolle eingenommen hat und als taugliches Mittel zur Akquisition von Aufträgen aufgefasst wird. Eine eventuelle Affinität der Teilnehmer zum Thema Marketing darf an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Abhängig von der Unternehmensgröße wird Marketing von der Unternehmensführung mitbetreut, an externe Unternehmen vergeben oder in eigenen Abteilungen betrieben. Marketing ist als Konzept zur Förderung des Austausches von Dienstleistungen zu interpretieren und somit der richtige Ansatz zur erfolgreichen Akquisition. Der Großteil der Akquisition privater Aufträge läuft über persönliche Kontakte, private Netzwerke oder die Mitgliedschaft in Vereinen, Clubs und Verbänden. Aber auch die Darstellung des eigenen Unternehmens und die Präsenz durch Berichte oder Interviews in Zeitungen und Zeitschriften spielen eine wichtige Rolle. Das von vielen Umständen abhängige Zusammenspiel aus Qualität und Preis wird in Abhängigkeit der Auftraggeber oft sehr unterschiedlich bewertet. Ein marketingtechnischer Zugang ist aber in allen Fällen möglich.

Auch wenn sich einige Büros an dem Begriff Marketing stoßen, so wird es dennoch von allen betrieben. Marketing ist auch in dieser Branche wesentlich. Es wird sogar vermutet, dass es in Zukunft noch wichtiger wird.

Die Ergebnisse der Umfrage fließen bei der Konzeptentwicklung zur Vermarktung bauherrnaher Dienstleistungen des dritten Kapitels ein.

3 Konzeptentwicklung Vermarktung bauherrnaher Dienstleistungen

Leitfragen:

- Wer ist im Unternehmen für Marketing zuständig? Wie viel Zeit soll dafür aufgewandt werden?
- Wie kann Marketing im Unternehmen umgesetzt werden?
- Mit welchen Mitteln können Dienstleistungen materialisiert und die Fähigkeiten des Unternehmens demonstriert werden?

3.1 Zuständigkeit und Aufwand

3.2 Managementprozess des Dienstleistungsmarketings

3.3 Materialisierung von Dienstleistungen

3.1 Zuständigkeit und Aufwand

Ein Aufteilen der Marketingthematik in ein strategisches und operatives Marketing ist zweckmäßig. Im Vergleich zur eher kurzfristigen operativen Planung findet die strategische Planung im Zeitraum von über 5 Jahren statt, ist mit hohem Risiko verbunden, lässt kaum quantitative Prognosen zu und ist Sache der Unternehmensführung. Die operative Planung ist im Gegensatz dazu weniger risikobehaftet und die Zuständigkeit kann auch an untere Führungsebenen delegiert werden.¹³⁹ Die nähere Betrachtung des strategischen und operativen Marketings findet im Kapitel 3.2 statt.

Um dem Kooperationspartner Anhaltspunkte zur Verteilung der Zuständigkeiten und Abschätzung des Zeitaufwandes bieten zu können, ist ein Heranziehen der Ergebnisse aus der Umfrage zweckmäßig. Das Unternehmen ist mit ca. 30 Mitarbeitern im Sinne der Umfrage als mittelgroßes Unternehmen definiert.

Dementsprechend lässt sich für die Marketingzuständigkeit der acht teilnehmenden Unternehmen Folgendes festhalten (Mehrfachnennungen waren möglich):

- 100% Unternehmensführung
- 63% externes Unternehmen
- 13% Marketingabteilung im Unternehmen
- 13% eine Person im Unternehmen

¹³⁹ Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 84f.

Bei näherer Betrachtung der Rohdaten ergeben sich für die Zuständigkeiten der Umfrageteilnehmer vier verschiedene Konstellationen:

- 50% Unternehmensführung + externes Unternehmen
- 25% Unternehmensführung
- 13% Unternehmensführung + Marketingabteilung + externes Unternehmen
- 13% Unternehmensführung + eine Person im Unternehmen

Aufgrund der Ergebnisse wird vermutet, dass das strategische Marketing zu 100% von der Unternehmensführung durchgeführt wird. 26% setzten zusätzlich einen oder mehrere Mitarbeiter für Marketing ein. 63% lassen sich von externen Unternehmen bzw. Agenturen beraten und unterstützen.

Der mittlere tatsächliche Stundenaufwand sämtlicher Marketingmaßnahmen zur Erhaltung bestehender und Gewinnung neuer Kunden beträgt lt. Umfrage 10 Lohnstunden pro Woche.

3.2 Managementprozess des Dienstleistungsmarketings

In Prozessen soll ein Input über meist mehrere Schritte zu einem Output transferiert werden. Prozesse können dabei Schnittstellen besitzen. In solchen Schnittstellen können sowohl Informationen als auch Materialien weitergegeben werden. Meffert und Bruhn sehen die Corporate Identity nicht als Teil des Managementprozesses des Dienstleistungsmarketings an. Über Schnittstellen, wie beispielsweise in der Kommunikationspolitik des operativen Marketings (z. B. Layout für Präsentationen und Broschüren, Darstellung der Homepage, Aufmachung von Newslettern oder Gestaltung des Messestands), spielt sie aber dennoch eine zentrale Rolle. Ein weiteres praxisbezogenes Beispiel wäre der Umgang mit Kunden bei Besprechungen. Findet das Treffen im kalten Container oder im Warmen bei Brötchen statt?

Im Folgenden wird nur der Managementprozess des Dienstleistungsmarketings genauer betrachtet. Der Prozess der Corporate Identity wird nicht näher ausgeführt. Um dennoch einen Überblick über die Unternehmenspersönlichkeit zu bekommen, werden folgend die Bereiche des ganzheitlichen Identitätsprozesses aufgezählt.

Die drei Säulen, die das Dach der Corporate Identity stützen, sind:¹⁴⁰

- Corporate Behavior (Unternehmensverhalten)
- Corporate Communication (Unternehmenskommunikation)
- Corporate Design (Unternehmensgestalt)

Der Auswertung, der in Kapitel 2.3.2 durchgeführten Umfrage, kann entnommen werden, dass die Corporate Identity von den Umfrageteilnehmern als ein sehr wirksames Instrument zur Vermarktung eingeschätzt wird.

Auch die im Kapitel 2.3.1 angesprochene Konkurrenzanalyse ist nicht Teil des Managementprozesses des Dienstleistungsmarketings, hat aber ebenso Einfluss auf diesen. Schnittstellen gibt es z. B. in der Marktteilnehmerstrategie der strategischen Marketingplanung.

Der im Folgenden erläuterte Managementprozess des Dienstleistungsmarketings kann als allgemeine Anleitung für die Konzeptentwicklung in Dienstleistungsunternehmen verstanden werden.

Nach dem Analysieren der aktuellen Situation werden in der Planungsphase Strategien zur Erreichung der Ziele festgelegt und schlussendlich in der Durchführungsphase umgesetzt. Um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu prüfen und Steuerungsmaßnahmen festzulegen, ist am Ende des Prozesses eine Kontrollphase einzuführen. Die Ergebnisse dieser Phase finden bei dem immer wiederkehrenden Prozess in der Analyse-, Planungs- und Durchführungsphase „des nächsten Durchlaufs“ ihre Anwendung.¹⁴¹

Aus den allgemeinen Erkenntnissen des Prozesses und den fachspezifischen Ergänzungen soll am Ende des Teilkapitels der erste Schritt zur konkreten Implementierung im Unternehmen gemacht werden. Dafür sollen sämtliche für bauherrnahe Dienstleistungen bzw. Ingenieurbüros anwendbare Teilaspekte bzw. Vorgehensweisen zusammengefasst und für den Kooperationspartner anwendbar gemacht werden. Dem daraus entstehenden Konzept sollen des Weiteren die Zuständigkeiten bzw. Entscheidungsebenen der jeweiligen Marketingaufgaben entnommen werden können. Der Fokus wird dabei auf die Marketingplanung gerichtet.

Die fachspezifischen und unternehmensabhängigen Ergänzungen sind im Folgenden gelb hinterlegt.

¹⁴⁰ Vgl. REGENTHAL, G.: Ganzheitliche Corporate Identity. S. 30.

¹⁴¹ MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 120f.



Bild 3.32 Managementprozess¹⁴²

¹⁴² Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 120.

3.2.1 Situationsanalyse

Die Analysephase kann grundsätzlich in zwei Bereiche unterteilt werden. Während bei der Untersuchung der externen Umwelt nicht nur der Markt, also die Nachfrager, sondern auch Wettbewerber und andere Anspruchsgruppen wie z. B. der Staat oder Organisationen analysiert werden, liegt der Fokus bei der Analyse der inneren Umwelt auf unternehmensinternen Angelegenheiten. Dabei werden die Situation und das Entwicklungspotential des Unternehmens evaluiert.¹⁴³ Die Stärken des Unternehmens sollen herausgearbeitet und forciert und eventuelle Schwächen erkannt und behoben werden.

3.2.1.1 Methoden der Situationsanalyse

(1) SWOT-Analyse

Die Bezeichnung lässt sich von den englischen Begriffen Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats ableiten und bedeutet übersetzt Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Die SWOT-Analyse dient der Gewinnung von Informationen aktueller Marktentwicklungen (Chancen und Risiken) und soll unter Miteinbeziehung der Unternehmenssituation (Stärken und Schwächen) Aufschluss über die Vorgehensweise in der strategischen Planung bringen. Meffert und Bruhn geben branchenübergreifende Entwicklungstendenzen für Dienstleistungsunternehmen folgendermaßen an:¹⁴⁴

□ Chancen

- Einsatzmöglichkeiten neuer Servicetechnologien und Erlösmodelle im Internet
- Kosteneinsparungen durch Outsourcing von Geschäftsprozessen in Niedriglohnländer (z. B. Programmierleistungen)
- Kosteneinsparungen durch Externalisierung der Dienstleistungserstellung
- Verändertes Nachfragerverhalten führt zur verstärkten Inanspruchnahme von Dienstleistungen zur Gewinnung von Freizeit
- Steigende Wachstumsraten des tertiären Sektors

¹⁴³ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 120f.

¹⁴⁴ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 122f.

□ Risiken

- Internationalisierung des Dienstleistungswettbewerbs
- Konkurrenz für traditionelle Dienstleistungsunternehmen durch vermehrte Serviceangebote von Konsum- und Industriegüterherstellern
- Anstieg des Preisdrucks durch Preistransparenz im Internet
- Verschmelzen von Dienstleistungsmärkten
- Etc.

Chancen und Risiken können nicht eindeutig kategorisiert werden. Erst durch die Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens kann eine eindeutige Einteilung erfolgen. Beispielweise kann ein verändertes Konsumentenverhalten für den aufgeschlossenen Dienstleister über Onlineservices zur Chance werden, während diese Veränderung für den „traditionellen“ Dienstleister zum Risiko wird. Zu den Stärken und Schwächen zählen neben den Mitarbeitern und ihrem Know-how als besondere Ressource auch finanzielle, organisatorische und technologische Gesichtspunkte. Nach der kritischen Begutachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden die strategischen „Key Issues“, also die Hauptthemen, in eine SWOT-Matrix eingetragen.¹⁴⁵

Denkbare Chancen ergeben sich durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen (z. B. Personalverwaltung oder sonstige administrative Aufgaben) und dem generellen Wachstum des tertiären Sektors. Bei Externalisierungen muss allerdings beachtet werden, dass die Kernkompetenz nicht darunter leiden darf. Risiken ergeben sich aus der Internationalisierung und dem Verschmelzen der Märkte. Auch Baufirmen könnten mit vermehrten Serviceangeboten (z.B. Totalunternehmer oder Totalübernehmer) zur Konkurrenz werden. Online-Erlösmodelle oder der Preisdruck durch Preistransparenz im Internet können aufgrund der Besonderheiten von Bauprojekten ausgeschlossen werden.

¹⁴⁵ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 123f.

Die SWOT-Matrix des Kooperationspartners könnte in Ansätzen wie folgt aussehen:

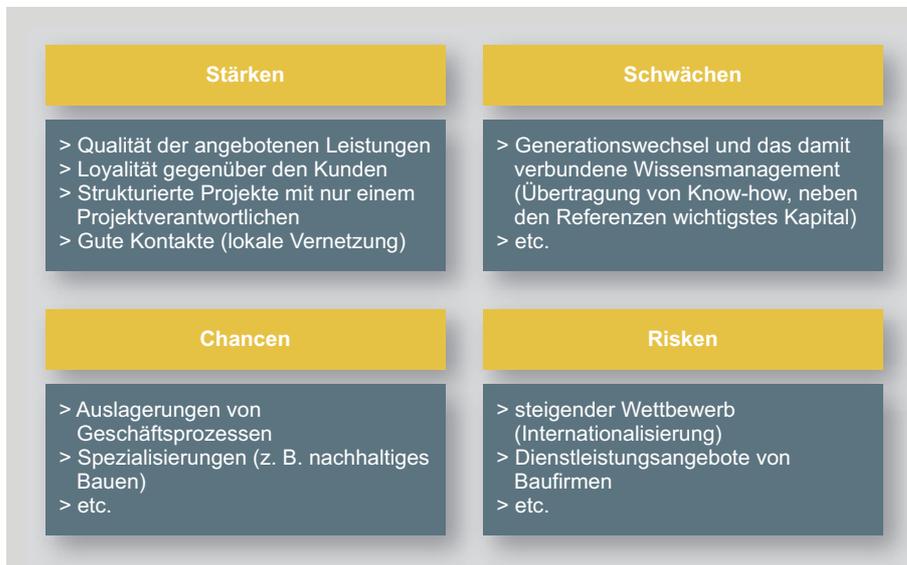


Bild 3.33 SWOT-Matrix

Nach dem Eruiieren der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken können die jeweiligen Felder in Relation gestellt werden. Es lassen sich Strategien und Stoßrichtungen ableiten (z. B. Kooperationen für den Aufbau zusätzlicher Kompetenz). Eine umfassende Betrachtung kann nur direkt im Unternehmen stattfinden.

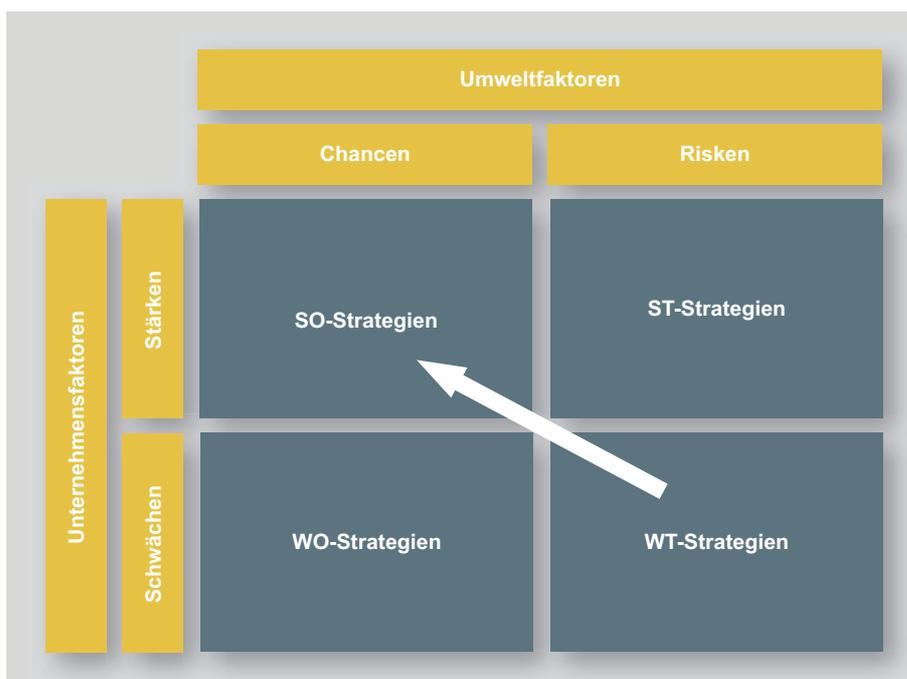


Bild 3.34 Handlungsstrategien

(2) Positionierungsanalyse

Bei dieser Analyse werden Informationen über die Unternehmensposition aus Käufersicht erhoben und ein Vergleich zu anderen Wettbewerbern hergestellt. Das Ergebnis soll eine Differenzierung bzw. Umpositionierung am Markt möglich machen. Des Weiteren können durch diese Analyse etwaige Positionierungslücken erkannt und neue Chancen eröffnet werden. Die Positionsanalyse wird in folgende fünf Phasen unterteilt:¹⁴⁶

- Die zu positionierende Dienstleistung muss bestimmt werden.
- Die Festlegung relevanter Leistungsmerkmale kann über Kundenbefragungen stattfinden und gibt einen Merkmalsraum vor.
- Bei der Ist-Positionierung kommt es zur Platzierung der eigenen angebotenen Dienstleistung im Merkmalsraum.
- Die Soll-Position ergibt sich aus der Sicht der Kunden.
- Aus der Differenz der Soll- und Ist-Position kann, um sich einen Vorteil zu verschaffen, eine Stoßrichtung abgeleitet werden.

Die Soll-Position kann über die Befragung der Zufriedenheit der Kunden nach Projektabschluss bestimmt oder vom Bearbeiter beim Auftreten von Problemen zeitnah selbst dokumentiert werden. Auch das Projekt-Debriefing könnte weitere Erkenntnisse liefern. Hierbei kann nach Projektabschluss das neu erworbene kundenbezogene Mitarbeiterwissen gezielt erhoben und aufbewahrt werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen bei neuen Projekten ihre Anwendung finden. Es kommt zu einer kundenorientierten Umpositionierung.

(3) Lebenszyklusanalyse

Die Theorie der Lebenszyklusanalyse besagt, dass nicht nur die Marktpräsenz von Sachgütern, sondern auch von Dienstleistungen einem gewissen Zyklus unterliegt. Dieser beginnt mit der Einführungsphase und reicht über die Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase bis hin zur Verfallsphase und ist in der Abbildung 2.4 im linken Diagramm dargestellt. Allerdings ist hier vorweg noch zu erwähnen, dass die Bedeutung des Konzeptes bei Dienstleistungen beschränkt ist. Durch die ständige Anpassung von Prozessen und der permanenten Weiterentwicklung lässt sich nicht klar festlegen, wann ein neuer Zyklus beginnt und ein alter endet. Es kann zu einem fließenden Übergang kommen.

¹⁴⁶ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 125f.

Die einzelnen Phasen im Überblick:¹⁴⁷

- In der **Einführungsphase** ist der Kommunikationsaufwand aufgrund der Immaterialität der Leistungen gegenüber der Sachguthersteller sehr groß. Die Vermarktungsmaßnahmen sollen vorwiegend auf aufgeschlossene Kunden gerichtet sein, welche bereit sind, neue Wege zu gehen. Dabei haben die einzelnen Unternehmen zu entscheiden, ob sie in die Rolle des Pioniers oder des Folgers schlüpfen. Der Umsatz steigt bei hohen Ausgaben nur langsam an.
- Die Marketingstrategien zeigen in der **Wachstumsphase** ihre Wirkung und die Zuwachsraten steigen. Die hohen Ausgaben der ersten Phase werden ausgeglichen.
- Mit dem Erreichen der **Reifephase** sinkt das Wachstum und die maximale Marktausdehnung wird erlangt. Durch Differenzierung und Leistungsverbesserung soll ein positives Wachstum allerdings möglichst lange aufrecht gehalten werden.
- Die immer stärker werdende Konkurrenz und der hart umkämpfte Wettbewerb bewirken in der **Sättigungsphase** ein Abfallen des Umsatzes und veranlassen die Unternehmen Änderungen vorzunehmen oder den Preis zu reduzieren.
- In der **Verfallsphase** müssen die angebotenen Leistungen ersetzt oder ein Marktaustritt durchgeführt werden.

Im Jahr 1977 wurden erstmals Projektsteuerungsleistungen als Leistungen des Auftraggebers in eine Honorarordnung für Architekten und Ingenieure integriert.¹⁴⁸ Mit immer wiederkehrenden Überarbeitungen und unternehmensübergreifenden Diskussionen kam es ständig zu Leistungsverbesserungen und Weiterentwicklungen. Die heute oft verwendeten Leistungsbilder HO-PS und HO-BK stammen aus dem Jahr 2004. Ein Weiterentwicklungsprozess wird erkennbar, klare Lebenszyklen aber nicht. Abseits der Honorarordnungen gibt es mit dem wachsenden Wissen in Unternehmen auch eine direkte Entwicklung am Markt. Auch hier können keine eindeutigen Zyklen ausgemacht werden. Bauherrnahe Dienstleistungen unterliegen aufgrund dieser Umstände einer ständigen Weiterentwicklung.

(4) Portfolioanalyse

Die Portfolioanalyse basiert auf dem zuvor vorgestellten Lebenszykluskonzept und weist somit nur eine bedingte Anwendbarkeit auf.¹⁴⁹ Das Portfolio nach der Boston-Consulting-Group kurz BCG ist

¹⁴⁷ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 127ff.

¹⁴⁸ Vgl. ESCHENBRUCH, K. et al.: Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft. S. XI.

¹⁴⁹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 131.

vom, wie in Punkt (3) beschrieben, nicht klar zu bestimmenden Lebenszyklus und von der Erfahrungskurve abhängig. Unter einer Erfahrungskurve ist der Zusammenhang zwischen den Stückkosten und der kumulierten Produktionsmenge in Stück, wie unten abgebildet, zu verstehen. Der Stückkostendegressionseffekt ist auf Lerneffekte und Massenproduktion zurückzuführen.¹⁵⁰ Auch hier ist ein direktes Umlegen auf Dienstleistungsunternehmen aufgrund der Integration des externen Faktors und der fehlenden Lagerfähigkeit nur beschränkt möglich.

Der Lebenszyklus beginnt im Feld „Question-Marks“ und entwickelt sich im Idealfall zu den gewinnbringenden „Stars“ und „Cash-Cows“ mit hohen Marktanteilen. Die Bereiche „Poor-Dogs“, zu deutsch „arme Hunde“, und „Question-Marks“, bei denen der Erfolg ausbleibt, sind aufgrund der hohen Stückkosten und geringen Umsätze vom Markt zu nehmen.



Bild 3.35 Lebenszyklus und Portfolio¹⁵¹

¹⁵⁰ Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 92ff.

¹⁵¹ Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 95.

Bei Dienstleistungen mit einem hohen Automatisierungs- und Standardisierungsgrad können sich in machen Fällen Erfahrungskurven entwickeln lassen. Durch das zusätzliche Ersetzen der Ordinate Marktwachstum durch Marktattraktivität, so wie es das McKinsey Portfolio vorsieht, ist es gelegentlich möglich, eine fundierte Analyse durchzuführen.¹⁵²

Durch den nicht bestimmbar Lebenszyklus ist auch diese Analyse nur begrenzt umsetzbar. Lerneffekte lassen sich feststellen.

(5) Wertkettenanalyse

„Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen.“¹⁵³

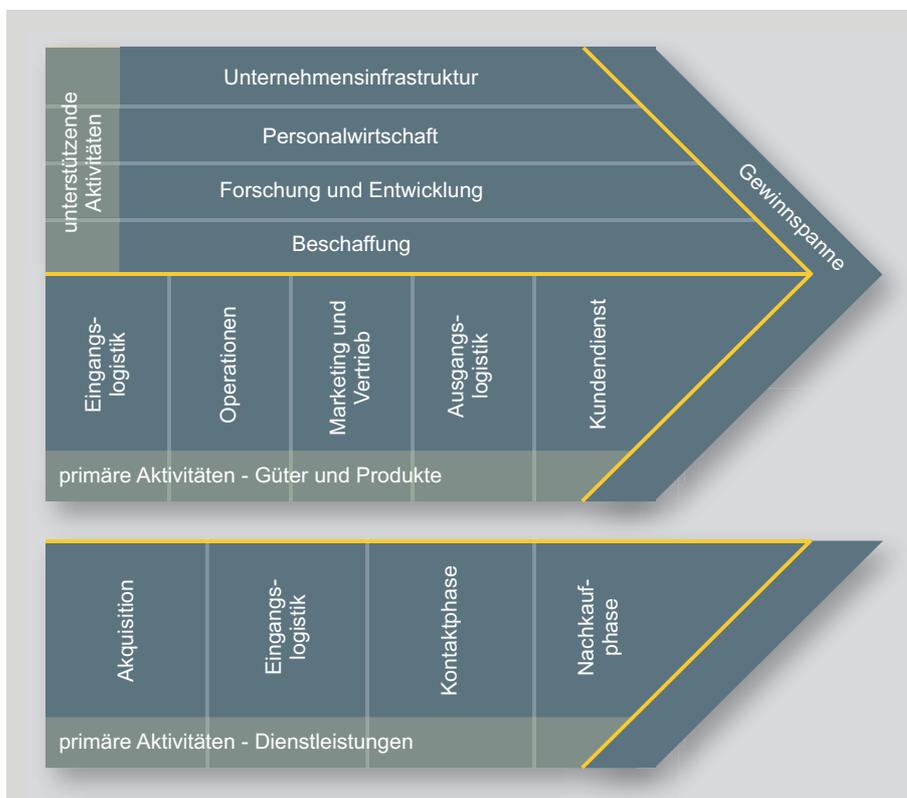


Bild 3.36 Wertkette¹⁵⁴

Mit der Wertkettenanalyse können unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen als Prozesse abgebildet werden. Dabei fallen in jedem

¹⁵² Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 131f.

¹⁵³ MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 135. zitiert bei: PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. 5. Auflage. Frankfurt am Main. 1999.

¹⁵⁴ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 136. Vgl. dazu auch PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. 5. Auflage. Frankfurt am Main. 1999. S. 66.

Prozess Tätigkeiten, welche in diesem Zusammenhang auch als Wertaktivitäten bezeichnet werden, mit Werten und auch Kosten an. Die Summe der Werte ergibt den Gesamtwert, also den Verkaufspreis, den die Nachfrager bereit sind zu zahlen. Die Gewinnspanne ergibt sich hierbei aus der Differenz zwischen Gesamtwert und Gesamtkosten des jeweiligen Prozesses.¹⁵⁵

Die primären Aktivitäten stellen die Tätigkeiten, welche direkt mit der Erstellung der Dienstleistung wertschöpfend in Verbindung zu bringen sind, dar. Unterstützungsaktivitäten sind für die primären Aktivitäten unerlässlich, sind aber nicht direkt mit dem Prozess in Verbindung zu bringen. Bei der Erstellung von Wertketten ist stets darauf zu achten, auf unternehmens- und leistungsabhängige Umstände einzugehen.¹⁵⁶ Fantapié Altobelli und Bouncken schlagen für Dienstleistungsunternehmen folgende Aufteilung der Primäraktivitäten vor:¹⁵⁷

- **Akquisition** (Marketingmix, Absatzmittler)
- **Eingangslogistik** (vom Kunden zur Verfügung gestellte externe Faktoren, Lagerung von Inputs, außer- und innerbetrieblicher Transport)
- **Kontaktphase** (Beratung, Leistungserstellung, Service)
- **Nachkaufphase** (Nachkaufpflege, Beschwerdemanagement)

Das Ziel der Wertschöpfungskette ist zum einen das Eruiieren und Optimieren der Tätigkeiten in denen hohe Kostenanteile anfallen und den Gewinn maßgeblich schmälern, zum anderen soll herausgefunden werden, welche Tätigkeiten einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten bringen bzw. ob die Kette überhaupt den Kaufkriterien der Kunden entspricht. Darüber hinaus können auch die Verknüpfungen der einzelnen Tätigkeiten überprüft werden.¹⁵⁸

Die Wertkettenanalyse stellt auch für bauherrnahe Dienstleistungsunternehmen im Bezug auf die Optimierung von Tätigkeiten und das Gewinnen von Wettbewerbsvorteilen oder Preisvorteilen ein taugliches Mittel dar, ist aber mit extrem hohem Aufwand verbunden. Für die Primäraktivitäten wird die Aufteilung Akquisition, Kontaktphase und Nachkaufphase vorgeschlagen. Die Eingangslogistik spielt im Fall von Ingenieurbüros eine sehr untergeordnete Rolle.

¹⁵⁵ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 135.

¹⁵⁶ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 136f.

¹⁵⁷ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 136f. Vgl. dazu auch FANTAPIE ALTOBELLI, C.; BOUNCKEN, R.: Wertkettenanalyse von Dienstleistungs-Anbietern. In: Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Band 1. Hrsg.: MEYER, A.: Stuttgart. 1998. S. 287ff.

¹⁵⁸ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 137.

3.2.2 Strategische Marketingplanung

„Eine Dienstleistungsstrategie stellt einen bedingten, langfristigen, globalen Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele eines Dienstleistungsunternehmens dar. Strategien sind auf der Grundlage der Unternehmens- und Marketingziele zu entwickeln und dienen der Kanalisierung von Maßnahmen in den einzelnen Marketingmixbereichen eines Dienstleistungsunternehmens.“¹⁵⁹

Die Dienstleistungsstrategien (Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategie) stellen somit das Bindeglied zwischen den zu formulierenden Zielen und der operativen Planung dar. Bei der operativen Planung werden auf Basis des Qualitätsmanagements Marketinginstrumente für den zielgerichteten und systematischen Einsatz im Marketingmix bestimmt.¹⁶⁰

3.2.2.1 Zielformulierung

Zur Formulierung der Ziele kommt ein Zielsystem zur Anwendung. Zielsysteme haben den Vorteil, dass Zusammenhänge zwischen Zielen in strukturierter Art und Weise dargestellt werden können. Dabei werden sogenannte Erfolgsketten eingesetzt. Diese verknüpfen Input- und Outputvariablen und stellen das gegenseitige Aufeinanderwirken dar.¹⁶¹ Die Schlüssel zum Erfolg sind die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und die daraus resultierende Mitarbeiter- und Kundenbindung. Durch die Steigerung des Umsatzes bei gleichzeitigem Fallen der Kosten wird der Gewinn erhöht. Das Ansteigen des Umsatzes kann durch einen höheren Absatz oder eine höhere Zahlungsbereitschaft infolge von Imagegewinn oder Qualitätssteigerung begründet sein.

¹⁵⁹ MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 146.

¹⁶⁰ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 243.

¹⁶¹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 139.

(1) Unternehmensziele

„Unternehmensgerichtete Ziele eines Dienstleistungsanbieters sind diejenigen Ziele, die den ökonomischen Erfolg eines Dienstleistungsanbieters widerspiegeln und deren Erfüllung die Voraussetzung für einen Unternehmensfortbestand ist.“¹⁶²

Siehe auch Kapitel 1.1

(2) Mitarbeiterziele

„Mitarbeitergerichtete Ziele zielen im Wesentlichen auf die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch extrinsische und intrinsische Leistungsanreize, um in der Folge die Produktivität und Leistungsqualität zu erhöhen sowie Fehlzeiten der Mitarbeitenden zu vermeiden und die Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden.“¹⁶³

Siehe auch Kapitel 1.1

(3) Kundenziele

„Kundengerichtete Ziele sind sämtliche Ziele, die bei den aktuellen sowie potenziellen externen Zielgruppen des Dienstleistungsanbieters angestrebt werden. In diesem Zusammenhang lassen sich psychologische, verhaltensbezogene und ökonomische Ziele differenzieren.“¹⁶⁴

Kundenziele sind Projektziele und setzen sich wie folgt zusammen:

- ☐ **Qualität**
Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft,...
z. B.: Bodenbelag aus Holz, Stein, Kunststoff,...
- ☐ **Quantität**
Länge, Fläche, Volumen, Anzahl,...
z. B.: Wohnfläche, Anzahl der Bäder,...
- ☐ **Termine**
z. B. Baubeginn, Fertigstellungstermine,...
- ☐ **Kosten**
z. B.: Grundstückskosten, Planungskosten, Baukosten,...

Ziel der Kunden ist es, möglichst viel Qualität und Quantität mit früher Fertigstellung zu geringen Kosten zu bekommen.

¹⁶² MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 141.

¹⁶³ MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 144. Vgl. dazu auch BRUHN, M.: Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. In: Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. 2. Auflage. Hrsg.: BRUHN, M.: Wiesbaden. 1999.

¹⁶⁴ MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 142.

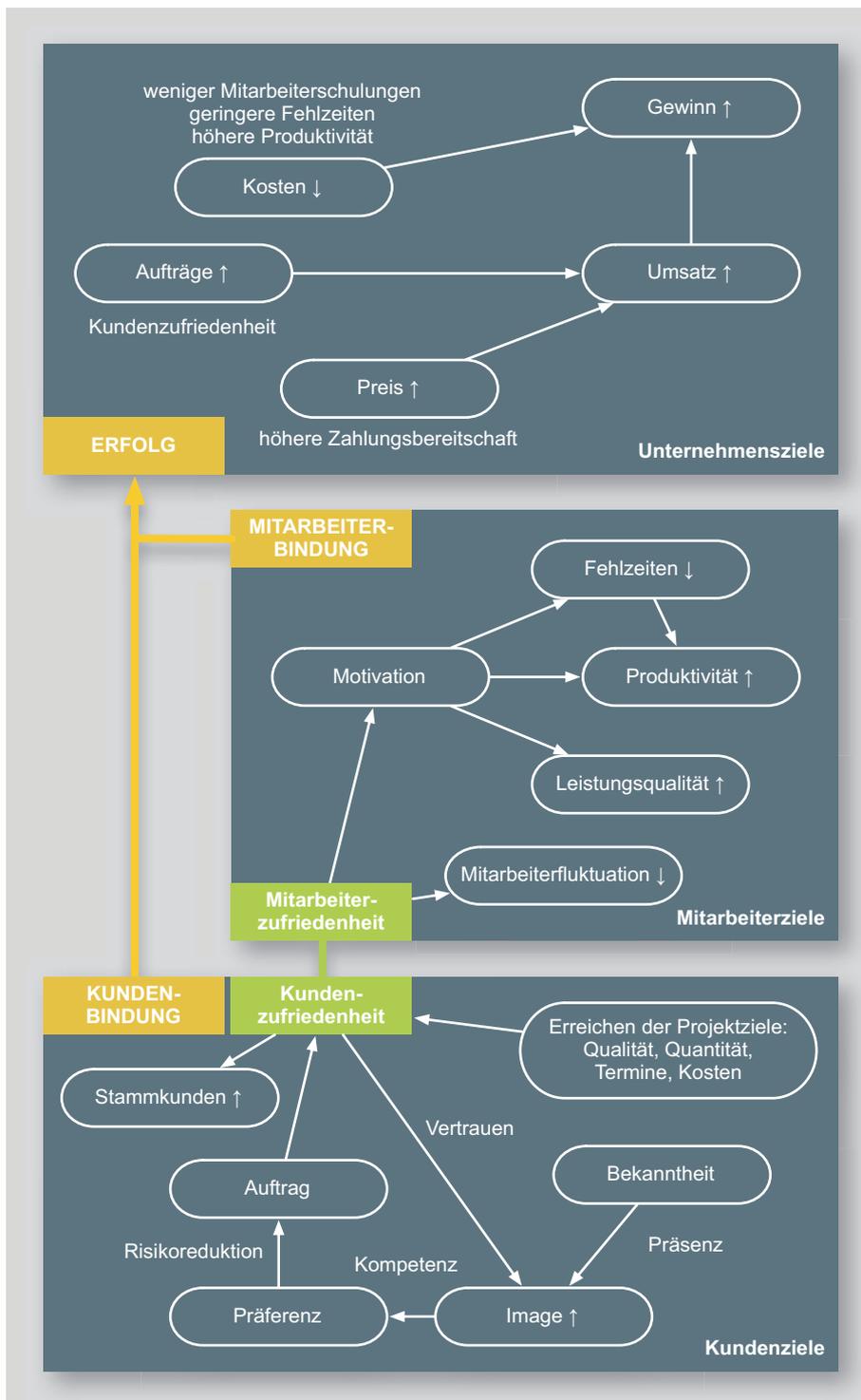


Bild 3.37 Zielsystem aus Unternehmenssicht¹⁶⁵

¹⁶⁵ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 140.

3.2.2.2 Geschäftsfeldstrategien

Geschäftsfelder sind Teile des Gesamtmarktes und abnehmergerichtete homogene Einheiten mit eigenen Charakteristika. Zur Geschäftsfeldabgrenzung vom gesamten Markt bietet sich im Dienstleistungssektor die zweidimensionale Abgrenzung an. Hierbei wird durch die Komponenten Leistung (Dienstleistungsprodukte) und Abnehmergruppen (Privatkunden, Firmenkunden,...) ein sogenanntes Suchfeld aufgespannt.¹⁶⁶

Zur Komponente Leistung sei an dieser Stelle nochmals erwähnt, dass die Dienstleistungen von Auftraggebern, die dem BVergG unterliegen und von manchen großen privaten Auftraggebern durch Leistungsbilder vordefiniert werden. Leistungsergänzungen darüber hinaus sind lt. 2.2.2 möglich und werden manchmal gewünscht. Werden keine Vorgaben festgelegt, so kann das Unternehmen selbst Dienstleistungsprodukte erstellen und anbieten. Z. B. könnten Teile der Leistungsbilder mit zusätzlich entwickelten Leistungen kombiniert und als neues Produkt eingeführt werden.

(1) Marktfeldstrategie

Durch die Marktfeldstrategie sollen die Unternehmensziele langfristig erreicht und die strategische Stoßrichtung vorgegeben werden. Als Basis dient die Ansoff-Matrix, welche die Situation und Bemühungen des Unternehmens in der Gegenwart und die Chancen und Risiken zukünftiger Entwicklungen darstellt.¹⁶⁷

□ **Marktdurchdringung**

Die Bemühungen zur Steigerung des Absatzes bei bestehenden bzw. neuen Kunden im selben Markt und aktuell angebotenen Dienstleistungen stehen im Vordergrund.

□ **Marktentwicklung**

Gegenwärtig angebotene Dienstleistungen sollen in neuen Märkten abgesetzt werden.

□ **Dienstleistungsentwicklung und Innovation**

Das aktuelle Angebot an Dienstleistungen soll weiterentwickelt oder erneuert und bestehenden bzw. neuen Kunden im selben Markt verkauft werden.

¹⁶⁶ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 148.

¹⁶⁷ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 152ff.

□ Diversifikation

Der mit dem größten Risiko behaftete Bereich sieht eine Neuentwicklung von Leistungen und den gleichzeitigen Absatz in neuen Märkten vor.

Die Ansoff-Matrix hat auch in Ingenieurbüros für Bauwesen ihre Gültigkeit. Im Zuge dieser Arbeit wird besonders auf die Marktdurchdringung Wert gelegt. Es soll gezeigt werden, welche Instrumente zur Absatzförderung zum Einsatz kommen können. Marktentwicklungen oder Dienstleistungsinnovationen sollten allerdings auch nicht außer acht gelassen werden.

(2) Wettbewerbsvorteilsstrategie

Für das Lukrieren von Wettbewerbsvorteilen sind folgende drei Dimensionen zu beachten:¹⁶⁸

□ Differenzierungsvorteile

Eine Abgrenzung von konkurrierenden Teilnehmern am Wettbewerb kann über Qualität, Innovation, Leistungsprogramm und Markierung erreicht werden.

- Im Dienstleistungsbereich stellt die Qualität ein mehrdimensionales und komplexes Problem dar. Der Thematik wird somit ein eigenes Kapitel gewidmet. Die nähere Betrachtung von Dienstleistungsqualität findet unter Kapitel 3.2.2.4 statt.
- Im Rahmen von Innovationen ist es zweckmäßig, sogenannte Leistungsverbunde zu entwickeln. Darunter versteht man die Kreation von Produkten, die aus aktuell angebotenen Leistungen neu kombiniert also gebündelt werden.
- Das mit der Innovation eng verbundene Leistungsprogramm zielt auf das Cross Selling ab. Es sollen sich ergänzende Produkte bzw. Leistungen aus einer Hand angeboten werden. Dem damit verbundenen Risiko der Abkehr vom Kerngeschäft kann mittels Outsourcing entgegengewirkt werden.
- Die Immaterialität von Dienstleistungen führt dazu, dass Marken nicht Produkten zugeordnet werden können. Markierung findet hier vor allem über die Unternehmensidentität und einen emotionalen Mehrwert statt.

¹⁶⁸ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 156ff.

Durch innovative Dienstleistungsprodukte bzw. der Schaffung von Leistungsverbunden beispielsweise aus der Objektplanung und der Planung technischer Gebäudeausrüstung können Differenzierungsvorteile gewonnen werden. Derartige Konstellationen sind unter dem Begriff Generalplaner allerdings nichts Neues. Aus der Markierung und dem emotionalen Mehrwert (z. B. soziale Kompetenz des Personals oder persönliche Beziehungen) eines Unternehmens kann ebenfalls eine Differenzierung vorgenommen werden. Bezüglich Differenzierungsvorteile kann an dieser Stelle zusätzlich auf die Umfrage (Reihung der Vergabekriterien Bild 2.30 und 2.31) verwiesen werden. Demnach können beispielsweise bei privaten Bauherrn vor allem durch den Gesamtnutzen für die Auftraggeber, durch die technischen Kenntnisse des eingesetzten Personals und durch die Qualität der angebotenen Leistung Differenzierungsvorteile lukriert werden.

□ **Kostenvorteile**

Sie können durch Automatisierung bzw. Standardisierung und ein ausgewogenes Kostenmanagement erreicht werden.

- Eine Automatisierung bzw. Standardisierung kann vor allem bei objektbezogenen Dienstleistungen mittels Soft and Hard Technologies realisiert werden. Dabei wird auch der Begriff der individuellen Massenproduktion verwendet. Neben den Soft Technologies (Einsatz von systematischen Vorgaben, z.B. Checklisten) und Hard Technologies (Automaten) sind auch kombinierte Hybrid Technologies möglich.
- Im Zuge des Kostenmanagements solle ein möglichst ausgewogenes Verhältnis zwischen Fixkosten und variablen Kosten entstehen. Als Steuerungsfunktion steht hier das Outsourcing zur Verfügung.
- Durch Leistungsvorteile kommt es meist zu Kostennachteilen und umgekehrt bei Kostenvorteilen zu Leistungsnachteilen. Durch die oben genannten Ansätze soll aber ein Leistungsvorteil unter Ausnutzung von Kostenvorteilen angestrebt und umgesetzt werden.

Standardisierungen durch systematisches Vorgehen mit beispielsweise Checklisten gehören oftmals zur Unternehmenspraxis, bieten aber unter Umständen noch weitere Verbesserungspotenziale. Um Kostenvorteile sicherzustellen, sollte man sich auf die Kernkompetenzen besinnen und zusätzlich angebotene Leistungsprogramme auslagern.

□ **Zeitvorteile**

Kunden haben nicht kommunizierte Zeiterwartungen. Zum einen wollen sie eine Leistung so schnell wie möglich erbracht haben und zum anderen erwarten sie bei Anfragen eine schnelle Reaktion und Lösungsvorschläge. Eine Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen ist v. a. durch Reaktionsschnelligkeit möglich.

Kunden haben abhängig von der Projektphase unterschiedliche Zeiterwartungen. Entscheidungen des Kunden werden oft hinausgezogen. Umgekehrt erwarten sie sich aber paradoxer Weise frühe Fertigstellungstermine. Durch fundierte Entscheidungsgrundlagen und gute Unterstützung des Auftraggebers könnten so Zeitvorteile für den Kunden und Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen geschaffen werden.

(3) Marktabdeckungsstrategie

Generell wird hinsichtlich der Marktabdeckung zwischen Gesamtmarkt- und Teilmarktstrategie unterschieden:¹⁶⁹

□ **Gesamtmarktstrategie**

Es sind große finanzstarke Unternehmen wie Mc Donalds oder American Express, welche die Effekte ihrer Größe und Bekanntheit und meist breites Leistungsangebot für einen globalen Wettbewerbsvorteil nutzen.

□ **Teilmarktstrategie**

Durch Spezialisierung auf gewisse Zielgruppen mit speziell zugeschnittenen Lösungen kann den eher trägen Unternehmen mit breiter Marktabdeckung entgegengewirkt und Wettbewerbsvorteile lukriert werden. Als Beispiele können hier Spezialitätenrestaurants und Spezialwerkstätten genannt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass zu einseitige Spezialisierungen eine Gefahr bergen. Durch einen etwaigen Einbruch der Nachfrage könnten Unternehmen, die nicht breit genug aufgestellt sind, Probleme bekommen.

Eine Spezialisierung auf bestimmte Objekttypen, wie beispielsweise Krankenhäuser oder Hochhäuser, kann sinnvoll sein. Das wachsende Know-how und die vorweisbaren Referenzen in Spezialgebieten können zu einem Wettbewerbsvorteil führen und zur Strategie werden. Eine Gesamtmarktstrategie vom Einfamilienhaus zum Wolkenkratzer ist in vielen Fällen kontraproduktiv. Derartige Spezialisierungen sind bereits Unternehmenspraxis. Zu den Objekttypen gehören Wohnhäuser, Bürogebäude, Krankenhäuser und Großindustrieanlagen.

¹⁶⁹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 163f.

(4) Timingstrategie

Wie bereits im Kapitel 3.2.1.2 Lebenszyklusanalyse erwähnt und beschrieben wurde, können auch Dienstleistungen einem Lebenszyklus unterliegen. Nach dem Zeitpunkt des Markteinstieges können folgende Grundtypen festgelegt werden:¹⁷⁰

□ Pionier

Er ist der erste Unternehmer im neuen Markt. Um Vertrauen zu schaffen und den Absatz anzukurbeln, muss er versuchen das Risiko der Erstkäufer zu reduzieren. Im weiteren Verlauf sollen Markteintrittsbarrieren Konkurrenten abhalten. Dies erweist sich aufgrund der Immaterialität und der mangelnden Patentierfähigkeit allerdings als sehr schwierig.

□ Früher Folger

Diese Unternehmen sind in ihrer Entwicklung langsamer oder verfügen nicht über das nötige Know-how und imitieren den Pionier. Die frühen Folger können Leistungen aufgrund des niedrigeren Innovationsaufwandes zu einem geringeren Preis anbieten. Der Pionier wird zur Neustrukturierung gezwungen.

□ Später Folger

Sie beobachten die Marktentwicklung, reduzieren somit ihr Risiko und treten erst nach Abschätzung der Rentabilität in den Markt ein. Für den späten Folger entstehen keine Markterschließungskosten.

Bei der Timingstrategie spielt die Konsumentenpräferenz eine tragende Rolle. Sie besagt, dass Kunden bei guter Vermarktung eher zum „Original“ greifen. Pioniere und frühe Markteinsteiger können sich das zu Nutze machen und Markteintrittsbarrieren gegenüber Folgern errichten.¹⁷¹

Wie bereits beschrieben wurde, gibt es bei bauherrnahen Dienstleistungen keinen ausgeprägten Lebenszyklus. Kommt es dennoch zu einem innovativen Dienstleistungsprodukt, dann sollte der Zeitpunkt des Markteinstieges unter oben genannten Gesichtspunkten gewählt werden.

3.2.2.3 Marktteilnehmerstrategien

Sie beziehen sich auf Endabnehmer, Absatzmittler, Konkurrenten und Anspruchsgruppen.

¹⁷⁰ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 164ff.

¹⁷¹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 166.

(1) Marktbearbeitungsstrategie

Zur Marktbearbeitung lassen sich drei Strategien festmachen:¹⁷²

□ **Undifferenzierte Marktbearbeitung**

Auf alle Abnehmergruppen werden einheitlich die gleichen Marketinginstrumente eingesetzt. Diese Standardisierung ist jedoch nur in Branchen, in denen die Kunden ähnliche Bedürfnisse haben, möglich. Ein derartiges Vorgehen bewirkt zwar ein einheitliches Qualitätsniveau, bedeutet aber auch, dass der externe Faktor nicht miteinbezogen werden kann.

□ **Differenzierte Marktbearbeitung**

Durch eine Teilstandardisierung mit Modulen, die individuell zusammengesetzt werden, kann auf die Besonderheiten von Kundengruppen eingegangen werden. Dabei müssen Kunden für die Kategorisierung in Kundengruppen gewisse Kriterien erfüllen. Als Beispiel können Vorkenntnisse bei Sprachkursen oder beim Flugverkehr die Aufteilung zwischen Economy und Business Class angeführt werden.

□ **Segment of One Approach**

Die Dienstleistung wird auf jeden Kunden individuell abgestimmt. Der externe Faktor in Form der Kundenbeteiligung findet maximale Beachtung und wird in vielen Dienstleistungsunternehmen automatisch umgesetzt.

Für bauherrnahe Dienstleistungen wird aufgrund der Besonderheiten von Bauprojekten und der starken Miteinbeziehung des externen Faktors eine differenzierte Marktbearbeitung oder eine Marktbearbeitung nach dem Segment of One Approach vorgeschlagen.

(2) Kundenstrategie

Kunden sollen akquiriert, gebunden und wenn nötig auch zurückgewonnen werden:¹⁷³

□ **Kundenakquisitionsstrategie**

Das Ziel ist, den Kundenstamm zu erweitern und Marktanteile von Wettbewerbern zu lukrieren. Neukunden können entweder durch Stimulierung mittels Anreize oder durch Überzeugung im Sinne von Darstellung der Leistungsfähigkeit gewonnen werden.

¹⁷² Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 167ff.

¹⁷³ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 169ff.

□ **Kundenbindungsstrategie**

Hierbei ist vor allem der Kundenwert von großer Bedeutung. Untersuchungen haben ergeben, dass nur ein kleiner Teil der Kunden für den Großteil des Unternehmenserfolgs von Bedeutung ist. In Abhängigkeit der Branche kann es daher sinnvoll sein, den Fokus vermehrt auf die Bindung von Vermögenden zu richten. Man unterscheidet zwischen Gebundenheit und Verbundenheit. Während Verbundenheit psychologische Gründe wie Vertrauen oder positive Erinnerungen hat, kann Gebundenheit durch vertragliche, technisch funktionale (Kompatibilität) oder ökonomische Belange (Wechselkosten) entstehen. Das Ziel ist eine positive Gebundenheit.

□ **Kundenrückgewinnungsstrategie**

Kommt eine Verbundenheit, bei auslaufender Gebundenheit, nicht zu Stande und sind bessere Alternativen am Markt verfügbar, so kommt es zu einem Anbieterwechsel. Es kann zwischen internen (Fehlverhalten, Qualitätsmängel, Wartezeiten,...) und externen Beweggründen (besseres Angebot von Wettbewerbern) unterschieden werden. Eine Rückgewinnung durch Beseitigung von internen Auslösern und Wiedergutmachung ist dabei generell leichter zu realisieren als bei Abwanderung durch externe Gründe.

Kundenbindungs- und Rückgewinnungsstrategien können aufgrund der Bestimmungen des BVergG nur bei privaten Auftraggebern angewandt werden. Bei den Kundenstrategien ist vor allem der Kundenwert von großer Bedeutung. Abhängig vom Potential des Auftraggebers (z. B. Häuselbauer oder Investor) ist zu entscheiden, wie viel Energie in derartige Geschäftsbeziehungen investiert werden soll bzw. wie wichtig es ist, solche Kunden zu haben. Eine Aufteilung in Kundengruppen, auf die unterschiedliche Marketinginstrumente angewandt werden können, ist zweckmäßig.

(3) Abnehmergerichtete Strategie

Ein langfristiger Verhaltensplan soll für Kunden Vorteile sicherstellen und über die, auf bereits in Kapitel 3.2.2.2 (2) eingegangenen, Wettbewerbsvorteile (Differenzierung, Kosten und Zeit) erstellt werden. Echte Wettbewerbsvorteile werden vom Kunden wahrgenommen, stellen für den Kunden ein wichtiges Merkmal dar und können von der Konkurrenz kurzfristig nicht eingeholt werden.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 174.

(4) Wettbewerbsgerichtete Strategie

In Abhängigkeit von offensivem oder defensivem (wettbewerbsstellend oder -vermeidend) bzw. innovativem oder imitativem Verhalten lassen sich folgende Verhaltensstrategien gegen Konkurrenten festhalten:¹⁷⁵

□ **Konfliktstrategie**

Eine sehr aggressive Strategie, die sich in permanenten Preisunterbietungen und Leistungserhöhungen äußert.

□ **Kooperationsstrategie**

Beseht kein eindeutiger Wettbewerbsvorteil bzw. sind nicht ausreichende Ressourcen für Auseinandersetzungen vorhanden, so werden oft Kooperationen angestrebt.

□ **Ausweichstrategie**

Unternehmen, die in Bedrängnis kommen und Konflikte vermeiden wollen, versuchen neue Wege zu gehen. Als Beispiel können hier Online Reiseveranstalter als Alternative zu klassischen Reisebüros genannt werden.

□ **Anpassungsstrategie**

Das Verhalten wird vom Wettbewerber diktiert. Diese Strategie kann nur, bis die eigene Marktposition durch Konkurrenten in Gefahr gerät, fortgeführt werden.

Kooperationen mit anderen Unternehmen können unter Umständen sinnvoll sein. Der Aufbau von zusätzlicher Kompetenz kann zu einem Leistungsvorteil werden und Wettbewerbsvorteile bringen. Bei längerer Zusammenarbeit könnte auch eine Gemeinschaftswerbung in Erwägung gezogen werden. Die Wahl der richtigen Strategie ist stark situationsabhängig. Generelle Aussagen können nicht getroffen werden.

(5) Absatzmittlergerichtete Strategie

Die absatzmittlergerichtete Strategie zielt auf den Handel bzw. die Vertriebspartner ab, versucht die Position beim Absatzmittler zu verstärken und soll schlussendlich den Absatz direkt am Kunden erhöhen.¹⁷⁶

Da ein Vertrieb über den Handel bei derartigen Leistungen nicht praktiziert wird, findet die absatzmittlergerichtete Strategie in diesem Fall auch keine Anwendung.

¹⁷⁵ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 174ff.

¹⁷⁶ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 177.

3.2.2.4 Qualitätsmanagement

Es sei darauf hingewiesen, dass eine eindeutige Zuordnung des Qualitätsmanagements zur strategischen oder operativen Planung, da es beide Bereiche betrifft, nicht möglich ist.

Das breite Feld des Qualitätsmanagements ist nicht Gegenstand der Untersuchungen dieser Arbeit. Der Vollständigkeit halber soll aber dennoch ein kurzer Überblick gegeben werden. Neben der Gewinnung neuer, ist die langfristige Bindung bestehender Kunden im Dienstleistungsbereich zum zentralen Thema geworden. Dabei spielt die Dienstleistungsqualität eine entscheidende Rolle. Kundenanforderungen müssen bestmöglich erfüllt werden und das Mitwirken am dafür notwendigen Prozess ist Aufgabe aller Mitarbeiter. Auf die in diesem Zusammenhang sehr wichtige Korrelation zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wurde bereits im Kapitel 3.1.2.1 näher eingegangen. Besondere Probleme beim Qualitätsmanagement im tertiären Sektor treten durch die Eigenheiten von Dienstleistungen und die dadurch entstehenden Schwankungen des Qualitätsniveaus auf. Die durch eine Qualitätssteigerung entstehenden höheren Servicekosten und größeren Zeitaufwendungen können unter Umständen durch geringere Folgekosten abgedeckt werden. Auch eine Steigerung des Gewinns ist möglich. Im Spannungsfeld zwischen Kosten, Zeit und Qualität kann eine optimale Lösung nicht über eine Momentaufnahme, sondern nur über einen sich wiederholenden Prozess stattfinden.¹⁷⁷

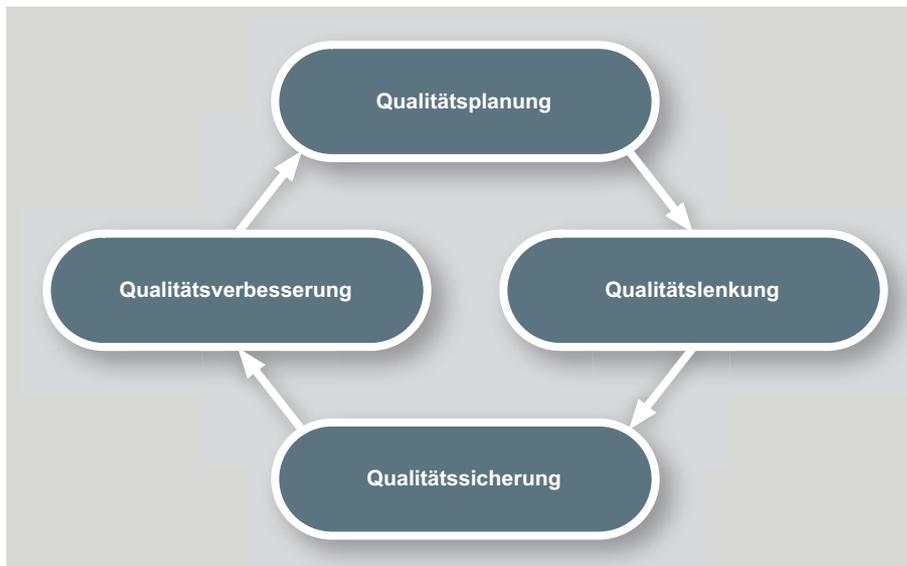


Bild 3.38 Regelkreis des Qualitätsmanagements

¹⁷⁷ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 185f.

Der Regelkreis des Qualitätsmanagements stellt ein System bzw. einen Prozess, dessen Elemente (Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung) sämtliche Tätigkeiten zuordenbar sind, dar.¹⁷⁸ Es soll eine langfristige und nachhaltige Verbesserung sichergestellt werden.

„Unter einem Qualitätsmanagementsystem für Dienstleistungen ist die Zusammenfügung verschiedener Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten zu verstehen, um unternehmensintern und -extern eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen.“¹⁷⁹

Die verschiedenen Qualitätsmanagementsysteme im Überblick:¹⁸⁰

(1) Total Quality Management (TQM)

Das TQM versteht sich als Führungsphilosophie, welche sich Mitte der achtziger Jahre entwickelt hat und auf den Geschäftserfolg über die Qualität abzielt.

- **Total** bedeutet hier, dass sämtliche Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten usw. miteinbezogen werden.
- Den Qualitätsanforderungen (**Quality**) der Kunden muss konsequent genüge getan werden.
- Die Führungsebene (**Management**) muss als Vorbild vorgehen und die Mitarbeiter zur Integration in den Prozess motivieren.

(2) European Foundation for Quality Management (EFQM)

Diese gemeinnützige Organisation wurde von 14 europäischen Unternehmen gegründet und dient der Entwicklung und Verbreitung eines europäischen Qualitätsmanagementmodells. Unternehmen können anhand des EFQM-Modells eine Selbstbewertung durchführen und Verbesserungsmaßnahmen setzen. Nach einer etwaigen Unterziehung von Audits werden dem Qualitätsniveau entsprechend und für Werbezwecke einsetzbare Urkunden vergeben.

¹⁷⁸ Vgl. ÖNORM EN ISO 9000:2005. S. 26.

¹⁷⁹ MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 189.

¹⁸⁰ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 265ff.

Das EQFM-Modell gibt acht Grundkonzepte vor:¹⁸¹

- Ausgewogene Ergebnisse erzielen
- Nutzen für Kunden schaffen
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- Mit Prozessen managen
- Durch Mitarbeiter erfolgreich sein
- Kreativität und Innovation fordern
- Partnerschaften gestalten
- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

(3) Zertifikate

Die Qualität von Dienstleistungen kann von potentiellen Kunden nur sehr schwer abgeschätzt werden. Um die Güte der angebotenen Leistung unter Beweis zu stellen, bietet sich eine Zertifizierung an. Diese kann von akkreditierten Zertifizierungsstellen, durch Prüfung der Konformität mit Normen vorgenommen werden. Als Prüfungsgrundlagen und Normen haben sich die ÖNORM EN ISO 9000 bis 9001 durchgesetzt.

Nur 20% der Umfrageteilnehmer geben an, ISO 9001 zertifiziert zu sein. Es handelt sich dabei ausschließlich um große und mittlere Unternehmen. Für kleine Unternehmen scheint sich der Aufwand nicht zu lohnen.

Die Einstellung zur Qualität ist eine firmenphilosophische Frage und wirkt sich somit direkt auf das strategische und operative Marketing aus. Unternehmen müssen sich entscheiden, ob sie schnell Geschäfte machen möchten oder auf Kontinuität und Kundenbindung setzen. Der Kooperationspartner ist ISO 9001 zertifiziert und bekennt sich somit klar zur Qualität.

3.2.3 Operative Marketingplanung

Während in der strategischen Marketingplanung Ziele langfristig definiert bzw. strategische Stoßrichtungen vorgegeben werden, werden diese in der operativen Marketingplanung in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Die dafür zur Verfügung stehenden Instrumente sind im Folgenden umfassend beschrieben.

¹⁸¹ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 269f.

3.2.3.1 Planung des Marketingmix

Für die Summe aller absatzfördernden Instrumente hat sich in der Literatur des Marketings der Begriff Marketingmix etabliert.¹⁸² Der klassische Marketingmix (4 P's) umfasst die vier Teilbereiche:¹⁸³

- Produkt- bzw. Leistungsolitik (Product)
- Kommunikationspolitik (Promotion)
- Distributionspolitik (Place)
- Preispolitik (Price)

Durch die Besonderheiten von Dienstleistungen schlägt Magrath eine Erweiterung durch drei Instrumente vor:¹⁸⁴

- Personalpolitik (Personnel)
- Ausstattungspolitik (Physical Facilities)
- Prozesspolitik (Process)

Allerdings bringt diese Erweiterung Abgrenzungsprobleme zu Teilgebieten der traditionellen Betriebswirtschaftslehre, wie z. B. zur Personalwirtschaft, mit sich. In weiterer Folge wird daher nur auf die 4 P's („externes Marketing“) und, um den Eigenheiten von Dienstleistungen trotzdem Rechnung zu tragen, auf das sogenannte interne Marketing eingegangen.¹⁸⁵

(1) Leistungsolitik

Unter Betrachtung der Unternehmensziele, der daraus ableitbaren Marketingziele und der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten soll ein zielgerichtetes Leistungsangebot zusammengestellt werden.¹⁸⁶

(1.1) Leistungsprogrammpolitik

Die Leistungsprogrammpolitik beschäftigt sich mit Programmvariationen und -innovationen und auch mit der Eliminierung einzelner Programmelemente.¹⁸⁷ Das Ziel ist die Erstellung eines Leistungsprogramms, welches das gesamte optimierte Leistungsangebot beinhaltet.

¹⁸² Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. S. 419.

¹⁸³ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 243.

¹⁸⁴ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 94.

¹⁸⁵ Vgl. HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. S. 94f.

¹⁸⁶ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 247.

¹⁸⁷ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 248.

Auch hier ist die Art des Auftraggebers relevant. Leistungsprogrammpolitik kann praktisch nur bei privaten Auftraggebern angewandt werden. Einige Teilaspekte können aber auch für öffentliche Auftraggeber einen Mehrwert bieten. Näheres kann dem Kapitel 3.2.2.2 entnommen werden.

Programmvariationen:¹⁸⁸

□ Angebot von Zusatzleistungen

Zur Wettbewerbsdifferenzierung und Profilierung können neben der Kernleistung Zusatzleistungen angeboten werden. Es soll ein echter Mehrwert geboten werden. Der Profilierungsgrad ergibt sich aus der Erwartungshaltung des Kunden (Muss-Services bis Kann-Services) und der Affinität zur Primärleistung (hohe bis geringe Affinität). Kernleistungen und Zusatzleistungen können in sogenannte Leistungs- bzw. Preisbündel zusammengefasst werden. Unter Pure Bundling versteht man sämtliche sich ergänzende Leistungen, die zu einem einzigen Angebot verknüpft werden. Als Beispiel kann hier das „All-Inclusive“-Angebot der Touristikbranche herangezogen werden. Dem gegenüber steht das Unbundling. Hier kann das Kernangebot durch Modulleistungen ergänzt werden. Die Mischform wird Mixed Bundling genannt.

Betrachtet man die Leistungsbilder der HO-PS und HO-BK, so kann man von einem Mixed Bundling sprechen. Das Leistungsbündel Grundleistungen kann mit zusätzlichen Leistungen ergänzt werden. Würde man sämtliche Teilleistungen der Leistungsbilder und ggf. noch weitere zu einer Gesamtleistung zusammenfassen, würde es sich um Pure Bundling handeln.

□ Art und Umfang der Einbeziehung des externen Faktors

Während bei der Externalisierung die Aktivität des Kunden zunimmt, so übernimmt bei der Internalisierung die bisherige Kundenaktivität zunehmend das Unternehmen. Der optimale Integrationsgrad ist stark von den Kundenwünschen abhängig. Die Fähigkeit des Kunden zur Übernahme von Aktivitäten ist zu überprüfen. Mit der Externalisierung gehen mit der Abgabe von Prozessphasen einige Risiken einher. Die Gewährleistung und die Qualitätskonstanz werden erschwert.

Die Miteinbeziehung des Kunden als Entscheidungsträger ist bei bauherrnahen Dienstleistungen eine Notwendigkeit. Der Ingenieur sollte in seiner Beratungsfunktion stets auf das Wohl des Auftraggebers bedacht sein und ihn über Probleme und

¹⁸⁸ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 251ff.

Risiken bei zunehmender Externalisierung aufklären. Die Aufgabenverteilung sollte im Vorfeld und vor Vertragsabschluss klar geregelt werden. Etwaige Qualitätsmängel dürfen nicht auf das Unternehmen zurückfallen.

□ **Automatisierung und Veredelung der Dienstleistung**

Die Automatisierung von Dienstleistungen ist nur dann sinnvoll, wenn der Ersatz von Menschen durch Maschinen zu einem besseren oder billigeren Ergebnis führt. Durch Veredelung sollen Eigenheiten von Dienstleistungen wie die Integration des externen Faktors und die Immaterialität durch Speicherung aufgehoben werden (z. B. Aufzeichnung eines Konzerts). Die Umwandlung von Dienstleistungen zu Konsumgütern ist nur auf informative, kommunikative und künstlerische Inhalte begrenzt.

Eine Umwandlung zu Konsumgütern kann in diesem Fall gänzlich ausgeschlossen werden. Durch den Einsatz von Maschinen (Computer und Programme) kann das Ergebnis verbessert werden. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter bleiben aber klar im Mittelpunkt. Durch die Aufbereitung, Speicherung und Archivierung der Planungsunterlagen für spätere Instandhaltungsaufgaben kann für Kunden bzw. deren Facilitymanager ein Mehrwert erzeugt werden.

□ **Zeitliche Veränderungen des Dienstleistungsprozesses**

Generell kann zwischen Zeitvertreib (z. B. Besuch im Freizeitpark), Zeitersparnis (z. B. Kurierdienste) und dem subjektiven Zeitempfinden (z. B. Friseurbesuch als willkommener Zeitvertreib oder als notwendiger Zeitverlust) unterschieden werden. Das Empfinden ist darüber hinaus nicht nur von der Art sondern auch der Phase der Dienstleistungserstellung abhängig.

Ist der Bauherr ein Investor, so wird er, um schnell Profit zu machen, eher auf eine frühe Fertigstellung bedacht sein. Im Gegensatz dazu wird z. B. der private Auftraggeber, der sein eigenes Haus errichten und die für ihn optimale Lösung finden will, eher mehr Zeit aufwenden. Selbstverständlich kann es hier Unterschiede geben. Abhängig von der Projektphase kann auch das Zeitempfinden unterschiedlich sein. In den ersten Projektphasen, in denen der Bauherr tendenziell mehr Entscheidungen treffen muss, wird er unter Umständen subjektiv mehr Zeit als in der Ausführungsphase, in der er eine frühe Fertigstellung herbeisehnt, benötigen.

□ **Veränderung symbolischer Eigenschaften**

Näheres wird im Kapitel (1.2) Markenpolitik beschrieben.

Programminnovationen

Die bedeutendste Herausforderung neuer Dienstleistungen ist die Akzeptanz der Kunden. Eine Abschätzung dieser kann im Vorfeld durch Marktforschung stattfinden. Der notwendige Schutz der Innovation ist aufgrund der Immaterialität und der damit einhergehenden fehlenden Patentfähigkeit nur sehr schwer möglich. Ein weiterer Punkt, der bei der Entwicklung berücksichtigt werden sollte, sind die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Der Aufbau von Wissen ist in rechtzeitig angesetzten entsprechenden Schulungen möglich.¹⁸⁹

Die für die kreative Ideengewinnungsphase notwendigen Informationen können aus internen und externen Datenquellen gewonnen werden. Dabei können Kunden als „externe Datenquellen“ zu Lieferanten und Co-Produzenten von Innovationen werden und Barrieren frühzeitig erkannt werden. Interne Datenquellen sind das Wissen der Mitarbeiter im Kundenumgang und ein eventuell betriebenes Beschwerdemanagement. Mit der im Anschluss durchzuführenden Ideenprüfungsphase soll das Risiko minimiert werden. Hierfür bietet sich die grafische Ausarbeitung des Serviceentwurfs über das so genannte „Service Blueprint“ (siehe auch Kapitel 3.3) an. Die Kundenkontaktpunkte und Einsparungspotentiale werden erkennbar. Arbeitsablaufpläne, Netzpläne und Entscheidungsanalysen ergänzen den „Prototyp“. Für die Implementierung von Dienstleistungsinnovationen werden die Leistungsmerkmale endgültig festgelegt. Im Fokus des externen Marketings steht der Aufbau von Vertrauen. Das Kaufrisiko wird bei Dienstleistungsinnovationen als noch größer empfunden.¹⁹⁰

Die Entwicklung von Programminnovationen und die Schaffung von neuen Leistungsbündeln sind lange Prozesse, die sehr viel Erfahrung erfordern. Aus diesem Grund können hier keine fundierten Empfehlungen gegeben werden. Kombinationen aus Objektplanungs-, Bauaufsichts- und Projektsteuerungsleistungen wären denkbar.

Programmeliminierungen

Das Unternehmen trennt sich vom unrentablen oder veralteten Leistungsangebot. Als quantitative Kriterien können sinkender Umsatz oder Marktanteil angeführt werden. Eine Eliminierung aufgrund qualitativer Kriterien, wie negativer Einfluss auf das Firmenimage, Änderungen von Vorschriften, Änderungen der Bedarfsstruktur oder Einführung besserer Leistungen der Konkurrenz, kann ebenfalls sinnvoll sein.¹⁹¹

¹⁸⁹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 258ff.

¹⁹⁰ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 260ff.

¹⁹¹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 264.

(1.2) Markenpolitik

Während früher Marken nur mit Konsumgütern in Verbindung gebracht wurden, so gelten sie seit den 90er Jahren auch im Dienstleistungsbereich als erfolgreiche Instrumente zur Profilierung gegenüber Wettbewerbern. Eine Marke ist eine unterscheidungsfähige Markierung, die ein Qualitätsversprechen gibt, Vertrauen schafft, dauerhaft und werthaltig Nutzen stiftet, bei der Zielgruppe die Kundenerwartung erfüllt und einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisieren kann. Dabei können Dienstleistungsmarken als Werte bzw. Vermögensbestandteile eines Unternehmens aufgefasst werden.¹⁹² Die Markenrechte können durch die Eintragung der Marke in das Markenregister erworben werden.¹⁹³

§1: „Marken können alle Zeichen sein, die sich graphisch darstellen lassen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen und die Form oder Aufmachung der Ware, soweit solche Zeichen geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“¹⁹⁴

Besonderheit von Dienstleistungsmarken:¹⁹⁵

- Die Marke soll durch die Intangibilität und dem daraus entstehenden höheren subjektiven Kaufrisiko als Vertrauensanker dienen und eine Art Garantiefunktion übernehmen.
- Da Dienstleistungen nach der Erstellung nicht mehr präsent sind und in Vergessenheit geraten können, kann durch markenbezogene Marketingmaßnahmen die Erinnerungswirkung erhöht werden.
- Dienstleistungsmarken sollen, im Falle von Kopien der Angebotsideen durch die Konkurrenz, der Differenzierung dienen.
- Neben dem Fremdbild, welches externe Anspruchsgruppen vom Unternehmen haben und als Image bezeichnet werden kann, ist das Selbstbild interner Anspruchsgruppen bei Dienstleistungen von großer Bedeutung. Der intensive Kundenkontakt beeinflusst die Markenwahrnehmung.
- Da man Dienstleistungen nicht mit einem „Aufkleber“ versehen kann, ist die Visualisierung des Markenzeichens problematisch.

¹⁹² Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 264ff.

¹⁹³ Vgl. Markenschutzgesetz 1970.

¹⁹⁴ Markenschutzgesetz 1970.

¹⁹⁵ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 266ff.

Ansätze zur physischen Markierung von Dienstleistungen können sein:

- Interne Kontaktobjekte (z. B. Gestaltung Firmengebäude, große Plakate in Besprechungsräumen)
 - Externe Kontaktobjekte (z. B. Schilder auf Baustellen)
 - Interne Kontaktsubjekte (z. B. einheitliche Bekleidung (Jacken und Helme mit Logos))
 - Externe Kontaktsubjekte (z. B. Merchandising-Artikel)
- Zur Visualisierung des Markenvorteils spielt der Markenname eine entscheidende Rolle. Deskriptive Markennamen wie Allianz und Markennamen die den Namen als Zeichen der Qualität beinhalten (z. B. McKinsey) eignen sich besonders gut.

Klassifizierung von Marken:¹⁹⁶

- Als Formen können Wortmarken (z. B. Burger King), Bildmarken (lachendes Gesicht von TUI) und Kombinationsmarken (z. B. Hofer) unterschieden werden.

Das Logo des Kooperationspartners (Kombinationsmarke) soll aufgrund des Wiedererkennungswerts beibehalten bzw. nur geringfügig angepasst werden.

- Bezüglich des Markeninhalts werden Firmenmarken, Leistungsmarken und Phantasiemarken unterschieden.
- Es kann nach dem Anwendungsbereich zwischen Einzelmarken (Individualmarken, Monomarken) und Gruppenmarken (Familienmarken, Mehrmarken, Dachmarken) unterschieden werden.

Markenstrategische Optionen:¹⁹⁷

□ Dachmarkenstrategie

Unter einer Dachmarke (z. B. easy) befinden sich sämtliche Leistungen des Unternehmens z. B. easyJet, easyCar, easyMoney. Dies bietet vor allem bei der Einführung neuer Leistungen Vorteile. Das Vertrauenskapital wird von einer Leistung auf die andere übertragen. Umgekehrt birgt das natürlich auch das Risiko, dass auch Qualitätsmängel als übertragbar assoziiert werden. Die Dachmarke bzw. das Symbol soll langfristig eingesetzt werden und sich auch für die Internationalisierung eignen. Es handelt sich um die am meisten verwendete Markenstrategie.

¹⁹⁶ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 268.

¹⁹⁷ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 272ff.

Ein möglicher Ansatz wäre unter einer Dachmarke verschiedene Leistungen bzw. Abteilungen mit unterschiedlichen Bezeichnungen aber dem selben Logo zu vereinen. Z. B. Firmenname.Beratung, Firmenname.Planung oder Firmenname.Ausschreibung.

□ **Markenfamilienstrategie**

Es werden mehrere Leistungen unter einem Namen geführt.

Da für die Dachmarkenstrategie eine gewisse Größe nötig ist und der Kunde, z. B. bei Generalplanerleistungen mit Kontakt zu mehreren Abteilungen, durch unterschiedliche Marken nicht verwirrt werden soll, wird dem Kooperationspartner die Markenfamilienstrategie empfohlen. Für innovative Dienstleistungsprodukte kann auch die Einzelmarkenstrategie angedacht werden.

□ **Einzelmarkenstrategie**

Jede Dienstleistung eines Unternehmens wird unter einer eigenen Marke geführt.

□ **Mehrmarkenstrategie**

Bei der Ausdehnung von Unternehmen kann es zu unscharfen Profilen und unklaren Images kommen. Um dem entgegenzuwirken, wird die Mehrmarkenstrategie angewandt (z. B. Germanwings als "abgespeckte" Version der Lufthansa).

□ **Markentransferstrategie**

Das Markenimage bestehender Angebote wird auf andere Angebotskategorien ausgedehnt.

□ **Tandemmarktstrategie**

Mit Lizenzvergaben können Dienstleistungsmarken auf Konsumgüter übertragen werden (z. B. Käfer-Pizza).

(2) Kommunikationspolitik

Durch die Kommunikationspolitik sollen vor allem psychologische Kommunikationsziele, wie beispielsweise Aufmerksamkeit, Wissensvermittlung, Interessensweckung, Imagegewinn oder das Auslösen von Kaufhandlungen, erreicht werden.¹⁹⁸ Es kann zwischen Unternehmens-, Marketing- und Dialogkommunikation unterschieden werden.

¹⁹⁸ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 286.

Kunden von Ingenieurbüros wünschen sich vor allem persönlichen Kontakt bzw. direkte Kommunikation. In diesem Zusammenhang kann auf das Kapitel (2.3) Dialogkommunikation verwiesen werden.

(2.1) Unternehmenskommunikation

Allgemeines:¹⁹⁹

□ Funktionen

Prägung des institutionellen Erscheinungsbildes des Unternehmens

□ Zentrale Kommunikationsziele

Positionierung, Goodwill, Unternehmensimage, Unternehmensbekanntheit

□ Weitere typische Kommunikationsziele

Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Demonstration von Kompetenz

□ Primäre Zielgruppen

Alle Anspruchsgruppen des Unternehmens

Kommunikationsinstrumente:²⁰⁰

□ Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

Es lassen sich leistungsbezogene (z. B. Zeitungsartikel über die Anlageberatung einer Bank), unternehmensbezogene (z. B. Bericht über die Hauptversammlung einer Versicherung) und gesellschaftsbezogene Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Stellungnahme des Vorstandsvorsitzenden zum Wirtschaftsstandort Deutschland) unterscheiden.

65% aller im Zuge der Umfrage Befragten geben an PR zu betreiben. Dabei erfreuen sich vor allem Fachzeitschriften großer Beliebtheit. Genaueres kann der Abbildung 2.24 (Printmedien) entnommen werden. Berichte oder Interviews über Projekte oder Innovationen, in denen das Unternehmen erwähnt wird, werden von den Teilnehmern als eher wirksam eingeschätzt. (Abbildung 2.27)

□ Corporate Sponsoring (Gesamtunternehmen)

Eine umfassende Differenzierung des Sponsorings als Förderung für Personen oder Organisationen in die Bereiche Sport, Kultur, Soziales (z. B. Entwicklungsprojekte in Afrika), Umwelt (z. B.

¹⁹⁹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 288.

²⁰⁰ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 288ff.

Rettung des Regenwaldes) und Medien (z. B. TV „diese Sendung wurde Ihnen präsentiert von“) ist möglich.

Sponsoring und Spenden werden von den Umfrageteilnehmern als eher unwirksam bezeichnet. Der Abbildung 2.27 können außerdem noch weitere Marketinginstrumente und deren vermeintliche Wirksamkeit entnommen werden.

□ **Institutionelle Mediawerbung**

Die Auswahl des Mediums hängt von der anzusprechenden Zielgruppe ab. Mediawerbung kann in die Bereiche Print-, Fernseh-, Radio-, Plakat-, Kino- und Onlinewerbung eingeteilt werden. Es soll eine positive Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit erreicht werden. Dafür bieten sich beispielsweise öffentlich diskutierte Streitpunkte wie Umweltdiskussionen oder Diskussionen zur Arbeitspolitik an.

Fernseh-, Radio- und Kinowerbung eignen sich für diese Leistungen eher weniger. Die Zielgruppe ist im Normalfall nicht die breite Masse von Menschen, sondern ein vergleichsweise kleiner Kreis. Dementsprechend wenig wird auch Plakatwerbung von den Umfrageteilnehmern betrieben (Abbildung 2.25). Inserate in Printmedien oder digitalen Medien erfreuen sich größerer Beliebtheit, wenngleich auch hier die Wirksamkeit als mittelmäßig eingestuft wird (Abbildung 2.27).

(2.2) Marketingkommunikation

Allgemeines:²⁰¹

□ **Funktionen**

Verkauf von Produkten und Dienstleistungen des anbietenden Unternehmens

□ **Zentrale Kommunikationsziele**

Ökonomische (z. B. Absatz, Umsatz, Marktanteil) und psychologische (z. B. Image) Ziele

□ **Weitere typische Kommunikationsziele**

Abbau von Informationsasymmetrien (Ungleichgewicht des Wissens über die Dienstleistung zwischen Verkäufer und Käufer), Vermittlung zuverlässiger Produktinformationen

□ **Primäre Zielgruppen**

Aktuelle und potentielle Kunden des Unternehmens, weitere Entscheidungsträger

²⁰¹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 288.

Kommunikationsinstrumente:²⁰²

□ **Klassische Mediawerbung**

Die Erscheinungsformen der Medien entsprechen denen der institutionellen Mediawerbung. Eine Visualisierung bzw. Materialisierung der angebotenen Dienstleistungen ist mit Surrogaten möglich und auch zweckdienlich. Als Beispiele können Vorher-Nachher-Darstellungen oder interne Faktoren (z. B. Gebäude) angegeben werden. Auch die Personifizierung durch die Darstellung von Referenzkunden oder Mitarbeitern kann ein taugliches Mittel sein.

□ **Verkaufsförderung (Promotion)**

Bei der Verkaufsförderung sollen für Kunden zusätzliche Anreize wie beispielsweise Studentenermäßigungen oder Coupon-Maßnahmen (z. B. Miles and More) geschaffen werden. Während die unmittelbare Verkaufsförderung vom Unternehmen zu Gänze kontrolliert wird, ist das bei der mittelbaren Verkaufsförderung nur begrenzt möglich. Als Beispiele für unmittelbare Verkaufsförderungen können Gutscheinaktionen oder Preisausschreiben, die direkt am Point of Sale stattfinden, oder Aktionen in Fußgängerzonen genannt werden. Mittelbare Verkaufsförderungen finden mit Absatzmittlern oder Kooperationspartnern statt und sind z. B. Prospekte für Restaurants in Empfangshallen für Hotels. Weite Beispiele für die Verkaufsförderung sind die Stickeraktion von Spar oder Billa, Plakate von Reisezielen in Reisebüros oder Videovorführungen der erbrachten Leistungen.

Promotion ist für bauherrnahe Dienstleistungen eher ungeeignet und auch nicht üblich.

□ **Event Marketing**

Durch eine erlebensorientierte Präsentation soll über emotionale und physische Stimuli die Dienstleistung näher gebracht und eine Beziehung zum Kunden hergestellt werden. Es kann zwischen dem anlassbezogenen (z. B. Firmenjubiläum), dem anlass- und markenorientierten (z. B. Einführung einer neuen Dienstleistung) und dem markenorientierten Event (z. B. emotionale Positionierung durch Konzerte) unterschieden werden.

Firmenveranstaltungen sollen bei den Kunden einen positiven Eindruck wecken und als Erlebnis in Erinnerung behalten werden. Veranstaltungen für Kunden werden als eher wirksam eingestuft (Abbildung 2.27).

²⁰² Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 292ff.

(2.3) Dialogkommunikation

Allgemeines:²⁰³

□ Funktionen

Austausch mit Anspruchsgruppen durch direkte Formen der Kommunikation

□ Zentrale Kommunikationsziele

Aufbau/Intensivierung des Dialoges zur Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung

□ Weitere typische Kommunikationsziele

Vertrauensaufbau, Pflege von Geschäftsbeziehungen, Informationen über Leistungsspezifika

□ Primäre Zielgruppen

Aktuelle und potenzielle Kunden, Kooperations- und Marktpartner

Kommunikationsinstrumente:²⁰⁴

□ Persönliche Kommunikation

Der Kunde soll über das Leistungsangebot informiert werden und eine positive Einstellung zum Unternehmen bekommen. Nach dem Erörtern des Kenntnisstandes und dem Schaffen von Vertrauen sollte den Dienstleistungskunden vermittelt werden, wie der angebotene Dienstleistungsprozess aus ihrer Sicht zu einem optimalen Ergebnis führen kann. Es ist stets auf die Probleme, die Anforderungen und das Befinden des Kunden zu achten. Der potentielle Kunde soll sich nicht belästigt fühlen.

Der persönliche Kontakt mit den Kunden wird von den Umfrageteilnehmern als das wirksamste Marketinginstrument eingestuft. Das eingesetzte Personal sollte über technische, wirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse verfügen. Darüber hinaus spielt auch die Sozialkompetenz eine sehr entscheidende Rolle.

□ Messen und Ausstellungen

Durch die Präsenz auf Messen soll das Unternehmen und die angebotene Leistung bekanntgemacht werden. Die Informationen können über die Potential-, Prozess- und Ergebnisdimensionen dargestellt werden. Durch die Immaterialität der Leistung kann die Gestaltung des Messestands zum Beurteilungssurrogat werden.

²⁰³ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 288.

²⁰⁴ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 296ff.

Ca. 20% der Umfrageteilnehmer geben an, auf Messen neue Kunden zu akquirieren. Die Wirksamkeit wird als eher mäßig betrachtet.

□ **Direct Marketing**

Das Direct Marketing stellt ein Kommunikationsinstrument zur gezielten Einzelansprache (z. B. Telefonmarketing) dar oder ist bei indirekter Ansprache (z. B. Standardwerbebrief einer Bank) der erste Schritt zum Dialog. Das Unternehmen sollte hierfür über eine breite Datenbasis potenzieller und bestehender Kunden verfügen.

Dem Direct Marketing können private Netzwerke (Aktivitäten und sonstige Veranstaltungen wie z. B. Golfspielen), Mitgliedschaften in Vereinen, Clubs und Verbänden und Postwurfsendungen untergeordnet werden. Die Wirkung solcher Instrumente wird bis auf Postwurfsendungen als positiv eingeschätzt. Näheres kann der Abbildung 2.27 entnommen werden.

□ **Multimediakommunikation**

Das breite Feld der Multimediakommunikation kann in folgende Bereiche eingeteilt werden:

- Mobile Speichermedien: DVD-Präsentationen, virtuelle Kataloge, leistungsbezogene Datenbanken,...
- Terminal- bzw. Kiosksysteme: Verkaufsautomaten, Informationssysteme in Kaufhäusern,...
- Onlinekommunikation: Online-Direct-Marketing (z. B. via E-Mails), Homepage, Werbebanner, Online-PR (z. B. Facebook, Xing), virtuelle Messen,...
- Mobile Marketing: SMS oder MMS Maßnahmen,...

Die Multimediakommunikation hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt und eine wichtige Position eingenommen. Zur Onlinekommunikation zählen die eigene Webseite, E-Mails (Newsletter), "private" digitale Medien, "geschäftliche" digitale Medien, YouTube, Branchenbücher, etc. Der Einsatz der digitalen Medien kann der Abbildung 2.22 und die Wirksamkeit dieser der Abbildung 2.27 entnommen werden. Die Wirksamkeit der verschiedenen digitalen Medien schwankt stark. Ein Aktuell-Halten der digitalen Medien ist in diesem Zusammenhang auch sehr wichtig. Das wichtigste Element der Multimediakommunikation, die eigene Webseite, muss auch gut vermarktet werden. Eine Aufzählung der verschiedenen Möglichkeiten kann der Abbildung 2.23 entnommen werden.

(3) Preispolitik

Neben dem Hauptziel, der Gewinnmaximierung, zählen auch unternehmensgerichtete Zielsetzungen, wie möglichst hohe und gleichmäßige Auslastung und marktgerichtete Ziele, wie Förderung der Einführung neuer Dienstleistungen, zu den Zielen der Preispolitik.²⁰⁵

(3.1) Preisdifferenzierung

Durch die Beeinflussung des Nachfrageverhaltens der Konsumenten soll eine gleichmäßige Auslastung entstehen und Leerkosten vermieden werden. Die Preisdifferenzierung kann in folgende Bereiche gegliedert werden:²⁰⁶

□ Räumliche Preisdifferenzierung

Auf geographisch unterschiedlichen Märkten werden die Leistungen zu verschiedenen Preisen angeboten. Der Preis kann sich beispielsweise in Abhängigkeit der Entfernung vom Firmenstandort oder aufgrund von unterschiedlichen regionen- oder länderspezifischen Kaufkraftniveaus ändern.

Ist das Projekt vom Firmenstandort weit entfernt, so fallen tendenziell mehr Kosten an (z. B. Transport- und Unterbringungskosten). Dies kann zum Teil durch Know-how und den Einsatz von regionalen Arbeitskräften kompensiert werden.

□ Zeitliche Preisdifferenzierung

Unterschieden wird zwischen dem Zeitpunkt der konkreten Inanspruchnahme und dem Zeitraum zwischen Vertragsabschluss und Dienstleistungserstellung. Zur Differenzierung nach dem Zeitpunkt können seasonspezifische Urlaubspreise oder wochentagabhängige Kinopreise als Beispiele angeführt werden. Entsteht ein Zeitraum zwischen Vertragsabschluss und Dienstleistungserstellung, so besteht für den Dienstleistungsanbieter die Möglichkeit Kapazitäten frühzeitig zu planen. Dies kann der Anbieter dem Nachfrager gegebenenfalls honorieren. Die als Yield Management bezeichnete ertragsorientierte Preis-Mengen-Steuerung wird großteils nur von Fluggesellschaften bzw. Hotelketten angewandt.

²⁰⁵ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 306.

²⁰⁶ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 317ff.

□ **Abnehmerorientierte Preisdifferenzierung**

Es wird auf abnehmerbezogene Merkmale wie Alter, Familienstand, Geschlecht, soziale Stellung und deren Preisbereitschaft eingegangen. Als typisches Beispiel gilt die Rabattaktion für Jugendliche und Senioren von öffentlichen Verkehrsbetrieben. Ein weiteres Beispiel kann aus dem Bankenbereich genannt werden. Studenten stehen unter dem Verdacht, zukünftig ein überdurchschnittlich hohes Einkommen zu haben. Bereits zu Studenienzeiten wird mit guten Konditionen versucht, Kunden frühzeitig zu binden.

Eine derartige Preisdifferenzierung wird bei bauherrnahen Dienstleistungen nicht zweckdienlich sein.

□ **Mengenorientierte Preisdifferenzierung**

Die Preisgestaltung ergibt sich aus der Anzahl der nachgefragten Dienstleistungseinheiten. Mit Mengenrabatten bzw. Abonnements sollen die Absatzmengen und Umsätze gesteigert werden. Bonusprogramme zielen auf die Steigerung der Kundenbindung ab. Die Umsetzung ist nicht bei allen Dienstleistungen möglich bzw. sinnvoll.

Ein Beispiel hierfür könnte die Rahmenvereinbarung sein. Dabei handelt es sich um einen Vertrag der über eine bestimmte Laufzeit den Abruf von in diesem Fall Dienstleistungen vorsieht. Die genaue Menge ist vor Vertragsabschluss noch nicht bekannt.

(3.2) Preisbündelung

Neben dem Vertreiben von Einzelleistungen ist es möglich Dienstleistungen in so genannte „Servicepakete“ zusammenzufassen. Es kann der Verkauf von bisher wenig in Anspruch genommenen Dienstleistungen gefördert werden. In Verbindung mit Preisvorteilen wird von einem Bündelnutzen gesprochen. Als Beispiel können Mobilfunkdienstleister, welche Kombinationsangebote aus Internet-, Daten- und TV-Anwendungen zusammensetzen, angegeben werden. Kann sich der Kunde ein Bündel aus verschiedenen Teilleistungen selbst zusammenstellen, so handelt es sich um einen Preisbaukasten. Es kommt zu einer individuellen Kundenanpassung.²⁰⁷

Es kann auf die Ausführungen der Leistungsprogrammpolitik verwiesen werden. Für die dort beschriebenen Leistungen kann es unter Umständen sinnvoll sein, verschiedene Preise anzubieten.

²⁰⁷ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 325ff.

(3.3) Electronic Pricing

Durch Preisagenturen bzw. Preissuchmaschinen entsteht auch im Dienstleistungsbereich ein erhöhter Preisdruck. Eine Aufteilung kann in folgende Bereiche vorgenommen werden:²⁰⁸

- Uniforme Preise:** Es handelt sich um Katalogpreise. Auf eine Preisdifferenzierung wird verzichtet.
- Preisdifferenzierung im Internet:** Dienstleistungsanbieter versuchen, um sich den direkten Preiskampf zu entziehen, kundenindividuelle Preise in Kundenbereichen auf Internetseiten anzubieten.
- Kundeninitiierte Preissetzung:** Als Paradebeispiel können Online-Auktionen genannt werden. Der Kunde legt den Preis, den er bereit zu zahlen ist, selbst fest.

Da Bauaufgaben als Projekte sehr unterschiedlich sind, können nur schwer generelle Preisauskünfte gegeben werden. Stundensätze könnten zwar verglichen werden, würden aber nur bedingt Rückschlüsse auf die tatsächlich angebotene Leistung bzw. deren Qualität zulassen. Electronic Pricing macht somit keinen Sinn.

(3.4) Konditionenbezogene Strategie

Als konditionenbezogene Strategien können beispielsweise Teilzahlungsoptionen, die bei längerer Dauer von Dienstleistungsprozessen angeboten werden können, angeführt werden.²⁰⁹

Derartige Teilzahlungen sind in der Branche üblich. Die Zahlungen erfolgen im Normalfall nach vereinbarten Zahlungsplänen.

(4) Distributionspolitik

Ziel ist es, die Nachfrage in ausreichender Quantität und Qualität sicherzustellen oder zu verbessern.²¹⁰

(4.1) Absatzkanalsysteme

Für die Distribution bieten sich folgende Absatzwege an:²¹¹

Direkte Distribution

Die Verpflichtungserklärung sowie die Erbringung der Dienstleistung erfolgt durch den gleichen Betrieb. Zum einen kann der Vertrieb unmittelbar (Eigenvertrieb, z. B. einzelnes Restaurant) und zum anderen mittelbar (z. B. Filial- oder

²⁰⁸ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 330ff.

²⁰⁹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 334.

²¹⁰ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 337.

²¹¹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 339ff.

Franchisesystem) stattfinden. Durch den Verzicht auf Absatzmittler sind der Expansionsgeschwindigkeit Grenzen gesetzt.

□ **Indirekte Distribution**

Durch den Einsatz eines Absatzmittlers erfolgt der Vertrieb nicht durch den Leistungsersteller. Es kann nicht die Dienstleistung selbst, sondern nur ein Dienstleistungsversprechen gehandelt werden.

□ **E-Commerce**

Beim E-Commerce findet die Anbahnung, Ausverhandlung und Abwicklung von Transaktionen elektronisch im Internet statt. Dienstleistungen, welche viel Vertrauen verlangen oder sehr komplex und somit erklärungsbedürftig sind, eignen sich eher weniger dafür.

□ **Kombinierte Distribution**

Bei gewissen Dienstleistungen ist auch eine kombinierte Distribution aus den oben genannten Absatzwegen denkbar. Es wird von einer Mehrkanal- bzw. Multi-Channel-Strategie gesprochen.

Die Distribution kann wegen den projektspezifischen Eigenheiten und den notwendigen Verhandlungen im Vorfeld nur über den direkten Weg erfolgen.

(4.2) Gestaltung des logistischen Systems

Die raumzeitliche Bereitschaft des Dienstleistungspotenzials muss sichergestellt werden. Es sind folgende Entscheidungsfelder von Bedeutung:²¹²

□ **Ort der Leistungserstellung**

Aufgrund des externen Faktors müssen Angebot und Nachfrage an geografisch einen Ort zusammengebracht werden. Die Dienstleistungserstellung kann beim Nachfrager (z. B. handwerkliche Dienstleistungen), Anbieter (z. B. Autoreparatur) oder einem dritten Ort (z. B. Konzert, Pannendienst) stattfinden. Die Standortwahl ist dabei eine langfristige Investitionsentscheidung und bestimmt die wahrgenommene Dienstleistungsqualität mit.

□ **Lagerhaltung materieller Leistungselemente und Faktoren**

□ **Transport materieller Leistungselemente und Faktoren**

²¹² Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 352ff.

Die Leistungserstellung findet sowohl im Büro (Anbieter) als auch direkt auf der Baustelle (Nachfrager oder dritter Ort) statt. Der hauptsächliche Aufenthalt zur Leistungserbringung ist stark von der Projektgröße abhängig. Aufgrund dieser Umstände ist die Standortwahl für die Dienstleistungsqualität nicht ganz so elementar. Die materiellen Leistungselemente für die operative Tätigkeit (Computer, Unterlagen, Drucker,...) sind überschaubar und mit relativ kleinem Aufwand transportierbar.

(5) Internes Marketing

Das Dienstleistungspersonal hat im Dienstleistungsmarketing eine zentrale Rolle eingenommen. Das Leistungspotenzial des Unternehmens ist im Wesentlichen durch die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter determiniert. Dienstleister, Mitarbeitende und Kunden werden wegen der engen Verknüpfung als das magische Dreieck bezeichnet. Durch den hohen Interaktionsgrad wird die Personalpolitik nicht mehr als isolierter Teil der Unternehmensführung betrachtet, sondern im Zuge der ganzheitlichen Kundenorientierung ins interne Marketing integriert.²¹³

(5.1) Marktorientierter Einsatz personalpolitischer Instrumente

Es können folgende Bereiche unterschieden werden:²¹⁴

□ Personalbeschaffung

Die Personalakquisition zur Gewinnung neuer, motivierter und qualifizierter Mitarbeiter kann über direkte oder indirekte Instrumente erfolgen. Zu den direkten zählen die Personalimagewerbung, Stellenanzeigen in Printmedien oder im Internet und die Direktansprache. Unter Personalimagewerbung ist die Ansprache potentieller Mitarbeiter mittels externer Kommunikation wie beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring zu verstehen. Gelangen indirekte Instrumente zum Einsatz, so verläuft die Personalakquisition über vermittelnde Institutionen (z. B. Personalleasinggesellschaften). Neben den formalen Kriterien (z. B. Alter, Ausbildung) sind bei der Personalauswahl besonders stellenspezifische Anforderungskriterien zu berücksichtigen.

□ Personaleinsatz

Der Personaleinsatz lässt sich über die arbeitsplatzbezogene, arbeitszeitbezogene und arbeitsorganisationsbezogene Gestaltung festlegen. Während mit arbeitsplatzbezogenen Instrumenten der Handlungsspielraum und somit die Leistungsqualität verändert werden kann, zielen arbeitszeit-

²¹³ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 361ff.

²¹⁴ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 364ff.

bezogene Instrumente auf die Leistungs-erstellungzeiten ab. Die Kontaktzeit mit dem Kunden darf dabei nicht als verschwendete Zeit missverstanden werden. Als zentrales arbeitsorganisationsbezogenes Instrument kann die Teamarbeit angegeben werden. Ein gutes teamorientiertes Arbeitsklima soll die Leistungsbereitschaft und die Motivation der Mitarbeiter erhöhen. Je mehr Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingebunden sind, desto eher treten sie gegenüber dem Kunden als verantwortungsbewusste Dienstleister auf. Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit direkt auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

□ **Personalentwicklung**

Aus Unternehmenssicht sollen die Dienstnehmer zu effektiven und effizienten Mitarbeitern ausgebildet bzw. weitergebildet werden. Mitarbeiter sollten über folgende Kompetenzen verfügen:

- Fach- bzw. Sachkompetenz
- Methoden- bzw. Konzeptkompetenz: Fähigkeit, Probleme mit verschiedenen Ansätzen zu lösen
- Soziale und emotionale Kompetenz: Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Sympathie,...
- Psychologische Kompetenz: Motivation, Einstellung, Einsatzwillen

□ **Kundenorientierte Vergütungssysteme**

Sind Kunden mit der Dienstleistung zufrieden, so können die Leistungen teilhabender Mitarbeiter zur Wertschätzung mit Belohnungen honoriert werden. Belohnungen können materieller Natur (z. B. Bonuszahlungen) oder immaterieller Natur (z. B. Mitarbeiter des Monats) sein.

Auch in Ingenieurbüros sind die Mitarbeiter von großer Bedeutung. Sie stehen nicht nur mit den Kunden, sondern auch mit vielen anderen Personen in Kontakt (z. B. Projektbeteiligte oder Behörden). Dabei sind vor allem das fachliche Know-how und die Sozialkompetenz wichtige Faktoren. Dies sollte beim Einsatz personalpolitischer Instrumente (Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalentwicklung) stets berücksichtigt werden.

(5.2) Marktorientierter Einsatz interner Kommunikationsinstrumente

Unter Mitarbeiterkommunikation sind sämtliche Informations- und Kommunikationsabläufe, welche der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen, zu verstehen. Die Mitarbeiterkommunikation umfasst:²¹⁵

- Kommunikation aller Maßnahmen, Programme und Instrumente der Personalpolitik (z. B. Aufzeigen der Karrieremöglichkeiten)
- Unterstützung der Führungskräfte aller Ebenen bei ihren Kommunikationsaufgaben
- Information von Mitarbeitern und Führungskräften bei Veränderungsprojekten
- Aufzeigen unternehmensstrategischer Zusammenhänge und die Rolle der Mitarbeiter zur Erreichung der unternehmens- und marktorientierten Zielsetzungen des Unternehmens

(5.3) Personalorientierter Einsatz externer Marketinginstrumente

Durch den Einsatz von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sollen folgende Ziele erreicht werden:²¹⁶

- Positive Beeinflussung von Stolz und Moral der Mitarbeiter
- Vereinheitlichung der Einstellung von Mitarbeitern durch Informationen zu Aspekten der Unternehmenskultur und der gesamtunternehmerischen Situation
- Darstellung von Chancen und Karrieremöglichkeiten zur Erleichterung der Personalbeschaffung

3.2.4 Durchführung der Maßnahmen

Die in der Planungsphase entwickelten Ansätze sollen in der Durchführungsphase mit gezielten Maßnahmen in die Tat umgesetzt werden.

„Eine Implementierung ist ein Prozess, durch den die Marketingpläne in fassbare Einzelaufgaben umgewandelt werden und durch den sichergestellt wird, dass diese Aufgaben so durchgeführt werden, dass sie zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Übertragen auf das Dienstleistungsmarketing bezeichnet die Implementierung einen Prozess, durch den das Konzept des Dienstleistungsmarketing in aktionsfähige Aufgaben mit dem Ziel umgesetzt werden, profitable Kundenbeziehungen zu initiieren, aufzubauen und zu intensivieren.“²¹⁷

²¹⁵ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 374f.

²¹⁶ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 377.

²¹⁷ MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 386. Vgl. dazu auch KOTLER, P.; BLIEMEL, F.: Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Auflage. Stuttgart. 2006. S. 1266.

Dabei erweist sich die Umsetzung problematischer als die Planung. Die meisten der Probleme entstehen durch:²¹⁸

□ **Analyselücken**

Durch mangelnde und zu unkritische Selbsteinschätzung kommt es zwischen Unternehmens- und Kundeneinschätzung zu Diskrepanzen.

□ **Planungslücken**

Wenn der Fokus zu sehr auf dem operativen Tagesgeschäft liegt und nur unzureichende langfristige Strategien vorliegen, können keine zielgerichteten Maßnahmen umgesetzt werden.

□ **Implementierungslücken**

Trotz dem Vorliegen von strategischer Marketingplanung wird durch fehlende Forcierung der obersten Führungsebene bzw. durch mangelnde Kommunikation eine unbefriedigende Umsetzung erreicht.

3.2.4.1 Implementierungsebenen des Dienstleistungsmarketings

(1) Konzeptionelle Implementierungsebene

Die Inhalte bzw. Instrumente der Planungsphase, also der strategischen (3.2.2) und operativen Marketingplanung (3.2.3), werden spezifiziert und sind Ausgangspunkt für die konkrete Umsetzung.²¹⁹

Die Spezifizierung der einzelnen Maßnahmen muss im Unternehmen stattfinden. Nach dem Klären, welche Instrumente zum Einsatz kommen sollen und der Feinabstimmung dieser, können die Maßnahmen in die Tat umgesetzt werden. Die dafür zu verwendenden Unterlagen können als Marketingplan bezeichnet werden.

(2) Personenbezogene Implementierungsebene

Neben den mitarbeiterbezogenen Inhalten stellt die Anpassung bzw. Schaffung einer marktorientierten Unternehmenskultur einen wichtigen Teil der personenbezogenen Implementierung dar.²²⁰

□ **Mitarbeiterbezogen**

- Das kurz- bis mittelfristige Ziel ist die Akzeptanz der Mitarbeiter für die geplanten Maßnahmen zu bekommen. Hierfür sind das Kennen, Verstehen, Können und Wollen wichtige Voraussetzungen.

²¹⁸ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 385f.

²¹⁹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 386.

²²⁰ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 387ff.

- Für eine mittel- bis langfristige Umsetzung soll eine markt- und kundenorientierte Unternehmensstruktur, die alle Mitarbeiter mitentwickeln und umsetzen sollen, kreiert werden. Auf die dafür notwendigen Mittel wurde bereits im Kapitel „internes Marketing“ eingegangen.
- Das Fähigkeitspotential ist aufrecht zu halten oder besser zu erhöhen. Als Fähigkeitspotential sind die fachlich kompetente Leistungserstellung und der sozial kompetente Kundenumgang zu verstehen.
- Infolge der Integration des externen Faktors kommt es beim persönlichen Kontakt zu einem direkten Einwirken auf die Leistungsnachfrager und zu Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.
- Oftmals werden durch die Immaterialität, Mitarbeiter als Ersatz der Leistung angesehen. Hier spielt das Auftreten und die Erscheinung (z. B. Kleidung) eine wichtige Rolle.

□ **Unternehmenskultur**

Neben der Kleidung sind auch Gebäude oder Räume Teil der Unternehmenskultur. Die Hauptprobleme liegen aber beispielsweise im unsensiblen Kundenumgang der Mitarbeiter und im eingeschränkten Bewusstsein der Kundenorientierung des gesamten Unternehmens. Die mangelnde Fähigkeit zur Zusammenarbeit stellt ein weiteres großes Problem dar. Durch begrenzte Kooperationsfähigkeit innerhalb der Wertschöpfungskette kommt es zu Abstimmungsproblemen, welche oft durch Machterhaltung und Egoismus ausgelöst werden.

Die oben aufgezählten Punkte sind neben dem Marketingplan für den Erfolg des „Projektes“ Marketing sehr wichtig. Eine tragende Rolle spielt dabei die Kommunikation im Unternehmen.

(3) Institutionelle Implementierungsebene

Zur Umsetzung der Strategien können Anpassungen der Unternehmensstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation) und der Unternehmenssysteme (z. B. Controlling- und Informationssysteme) notwendig werden. Dabei müssen die Strategien mit der Struktur bzw. mit dem System übereinstimmen. Man spricht von sogenannten Fits (z. B. Strategie-System-Fit). Die große Bedeutung des Faktors Mensch ist auch hier zu berücksichtigen.

Es können folgende Probleme auftreten:²²¹

□ **Struktur**

Wenn das Marketing nicht direkt und organisatorisch in der Führungsebene verankert ist, können Maßnahmen nicht zielgerichtet umgesetzt werden. Ein weiteres Beispiel wäre, dass Unternehmen zu viele Hierarchieebenen besitzen und durch die daraus entstehende mangelnde Flexibilität die Kundenbedürfnisse nicht erfüllen können.

□ **Systeme**

Durch das Fehlen von Informations- und Kontrollsystemen können Daten nur unzureichend eruiert und schlecht Maßnahmen gesetzt werden. Während mit innengerichteten Systemen mitarbeiterbezogene Sachverhalte dokumentiert werden sollen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Prozesseffizienz), geht es bei den außengerichteten kundenbezogenen Systemen um beispielsweise den Kundenwert, die Kundenzufriedenheit oder die Qualitätswahrnehmung.

3.2.5 Dienstleistungscontrolling

Controlling versteht sich in modernen Ansätzen als spezifische Funktion in Unternehmen, mit welcher eine rationale Unternehmensführung durch die Wahrnehmung von Steuerfunktionen sichergestellt werden soll. Dabei sollte Controlling nicht ausschließlich mit Kontrolle gleichgesetzt werden. Das aus der englischen Sprache stammende „to control“ bedeutet übersetzt nicht kontrollieren, sondern steuern und regeln. Die Funktionen des Dienstleistungsmarketingcontrollings sind:²²²

□ **Koordinationsfunktion**

Alle kundenorientierten Aktivitäten müssen aufeinander abgestimmt werden. Es handelt sich um führungsübergreifende projektorientierte Koordinationsaufgaben, welche von der Marketingroutine abweichen.

□ **Informationsversorgungsfunktion**

Kundenrelevante Informationen sollen eine fundierte Entscheidungsgrundlage bilden und Aufschluss über das effektive und effiziente Setzen von Maßnahmen bringen.

²²¹ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 387ff.

²²² Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 407ff.

□ **Planungsfunktion**

In der Planungsfunktion werden für die strategische und operative Planung kontinuierlich erfolgsrelevante Zielgrößen wie finanzielle, personenbezogene und kundenbezogene Kennziffern erhoben.

□ **Kontrollfunktion**

Zwischen Planung und Kontrolle bestehen Wechselbeziehungen. Eine abgegrenzte Betrachtung soll durch die Kontrollfunktion verhindert werden. Nach dem Vergleich der Soll- und Ist-Werte sind die Abweichungen und die sich daraus ergebenden Verbesserungspotentiale bei der Planung mit einzubeziehen.

3.2.5.1 Controllinginstrumente des Dienstleistungsmarketings

Die Wirkung der eingesetzten Marketinginstrumente soll überprüft werden. Eine Aufteilung von vorökonomischen und ökonomischen Indikatoren nach ihrer Wirkung ist zweckmäßig. Durch vorökonomische Indikatoren soll die psychologische Wirkung (Qualität, Zufriedenheit, etc.) und mit ökonomischen Indikatoren der wirtschaftliche Erfolg (Umsätze) festgestellt werden. In der kombinierten Analyse von vorökonomischen und ökonomischen Wirkungen wird vom integrierten Ursache-Wirkung-Controlling gesprochen.²²³

(1) Vorökonomische Indikatoren

Um erfolgsrelevante Zielgrößen zu erhalten, werden ausgewählte Indikatoren festgelegt und z. B. durch einen Fragebogen erhoben. Als Indikatoren können beispielsweise die wahrgenommene Dienstleistungsqualität, die Kundenzufriedenheit, die Beziehungsqualität und die Kundenbindung angeführt werden.²²⁴

(2) Ökonomische Indikatoren

Die wichtigsten Analysen zur Bestimmung von ökonomischen Indikatoren sind:²²⁵

□ **Kundenumsatzanalyse**

Es werden die Umsätze eines einzelnen Kunden betrachtet und aufsummiert. Für zukünftig erwartete Umsätze können potenzielle Werte festgelegt werden. Bezieht man die Kundenumsätze auf den Gesamtumsatz des Unternehmens, so spricht man vom relativen Kundenumsatz.

²²³ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 410f.

²²⁴ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 411.

²²⁵ Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. S. 412ff.

□ **Kundendeckungsbeitragsanalyse**

Bei der Erweiterung der Kundenumatzanalyse werden die Umsätze mit den anfallenden Kosten (z. B. Akquisitionskosten) des jeweiligen Kunden in Verbindung gebracht. Es entsteht ein noch aussagekräftiger Wert.

□ **Customer Lifetime Value (CLV)**

Der Kundenwert wird auf Basis von Ein- und Auszahlungen ermittelt und kann nach Erfordernis mit einer Kundenbindungswahrscheinlichkeit (bezieht das Risiko der Kundenbeziehung mit ein) oder eines Referenzwertes (berücksichtigt Weiterempfehlungen des Kunden) erweitert werden.

Derartige Analysen sind auch für Ingenieurbüros geeignet. Kundenbezogene Marketingkosten wie Einladungen zu Geschäftsessen können direkt zugerechnet werden. Marketingkosten wie Imagewerbung können hingegen, da sie nicht nur bestehende Kunden betreffen, nicht erfasst werden. Die Vorgehensweise und Tiefe des Controllings sind im Unternehmen festzulegen.

3.2.6 Konzept zur Implementierung

In diesem Unterkapitel sollen konkrete Umsetzungsmaßnahmen gezeigt werden. Es soll veranschaulicht werden, wie das Büro Marketing betreiben kann. Der Schwerpunkt liegt im Rahmen dieser Arbeit in der Marketingplanung.

Ähnlich dem strategischen Vorgehen bei der Unterstützung der Kunden zur Erreichung ihrer Projektziele sollten auch für Marketing geregelte Verhältnisse herrschen und ein zielgerichtetes Handeln den Erfolg bringen. Das Konzept bzw. der Marketingplan darf kein Stückwerk sein und nicht dem Zufall überlassen werden. Es muss in sich konsistent sein.

Die immer wiederkehrenden Handlungen können wie folgt zusammenfassend dargestellt werden:

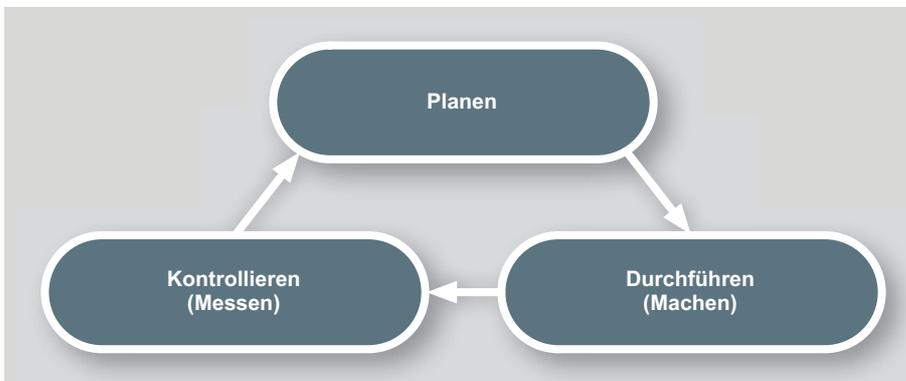


Bild 3.39 Marketingkonzept

□ **Planen**

- Strategische Planung

Die eher langfristige strategische Planung wird meist im Zyklus von fünf Jahren durchgeführt und ist Aufgabe der Geschäftsführung. Die Situationsanalyse (3.2.1) ist in dieser Herangehensweise Teil der strategischen Planung. Konkrete Maßnahmen können dem Kapitel 3.2.6.1 entnommen werden.

- Operative Planung

Die operative Planung ist im Vergleich zur strategischen Planung eher kurzfristig und findet meist innerhalb von einem Jahr statt. Die Zuständigkeiten können in vielen Fällen an Mitarbeiter delegiert werden. Die Maßnahmenliste befindet sich in Kapitel 3.2.6.2.

□ **Durchführen (Machen)**

Die Aktionen der Planung werden in die Tat umgesetzt.

Es wird auf die Ausführungen des Kapitels 3.2.4 „Durchführung der Maßnahmen“ verwiesen.

□ **Kontrollieren (Messen)**

Um die Wirksamkeit der Instrumente überprüfen zu können, sind Messgrößen festzulegen. Beispielsweise könnten Input und Output in Relation gesetzt werden, wie Investition zu Rückfluss oder Anzahl der eingeladenen Gäste zu gewonnene Interessenten.

Näheres kann dem Kapitel 3.2.5 „Dienstleistungscontrolling“ entnommen werden.

In den Kapiteln 3.2.6.1 und 3.2.6.2 werden konkret für bauherrnahe Dienstleistungen bzw. Ingenieurbüros umsetzbare Marketingmaßnahmen bzw. Instrumente aufgelistet. Die Maßnahmenkataloge umfassen die wichtigsten Maßnahmen, haben aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen als Einstieg zur Umsetzung verstanden werden. Die für den ersten Schritt dem Kooperationspartner empfohlenen Aktionen sind gelb markiert. Nach der Abstimmung im Unternehmen und der Auswahl der jeweiligen Aktionen kann daraus ein Marketingplan zur Umsetzung entstehen. Kunden- bzw. Zielgruppen werden im Kapitel 3.2.6.3 näher erläutert.



Bild 3.40 vom Konzept zum Marketingplan

Die Maßnahmenkataloge setzen sich aus folgenden Spalten bzw. Informationen zusammen:

- Nummer: Zur eindeutigen Identifikation der Aktion werden Bezeichnungen z. B. S.03-1/4 vergeben.
 - S: Strategische Marketingplanung
 - O: Operative Marketingplanung
 - 03: Nummer der Aktion
 - -1: Unterpunkt der Aktion
 - /4: Weitere Ebene
- Aktion: Titel der Maßnahme bzw. des Instruments
- Kurzbeschreibung: kurze Erläuterung der Aktion
- Verweis: Es wird auf das betreffende Kapitel der Arbeit hingewiesen.

- Wirksamkeit: Wie wirksam ist die Aktion? Die Werte im jetzigen Maßnahmenkatalog stammen aus der Umfrage. Sie können bei jedem neuerlichen Durchlauf mit Werten aus der Kontrolle ergänzt werden.
 - 1: unwirksam
 - 2: eher unwirksam
 - 3: eher wirksam
 - 4: sehr wirksam

- Zuständigkeit: Wer ist dafür zuständig?
 - GF: Geschäftsführung
 - FM: fachlicher Mitarbeiter; Der Mitarbeiter verfügt über branchenabhängiges fachliches Wissen und Marketingkenntnisse. Er ist für die Inhalte der Maßnahmen zuständig und berät den MM in fachlichen Angelegenheiten.
 - MM: Marketingmitarbeiter; Der Mitarbeiter ist für die direkte Umsetzung der Marketingmaßnahmen zuständig. Z. B. Verwaltung der Homepage, Schalten von Inseraten oder Umsetzung des Corporate Design. Gemeinsam mit dem FM bilden sie das Marketingteam.

- Zielgruppe bzw. Ziel: Wer soll angesprochen werden?
 - B: bestehende Kunden
 - N: potentielle Neukunden
 - I: Imagegewinn des Unternehmens
 - S: Strategieentwicklung

- Zeit: Wie oft soll die Aktion durchgeführt werden?
 - D: täglich
 - W: wöchentlich
 - M: monatlich
 - Q: einmal im Quartal
 - H: einmal pro Halbjahr
 - J: jährlich
 - 5: einmal in fünf Jahren

3.2.6.1 Strategischer Maßnahmenkatalog

Nr.	Aktion	Verweis	Kurzbeschreibung	Wirksamkeit (1, 2, 3, 4)	Zuständigkeit (GF, FM, MM)	Zielgruppe (B, N, I, S)	Zeit (D, W, M, Q, H, J, 5)
S.01	SWOT-Analyse	3.2.1.1 (1)	Die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden ermittelt und geben Aufschluss über die künftige Stoßrichtung.	-	GF	S	5
S.02	Positionierungsanalyse	3.2.1.1 (2)	Bei dieser Analyse werden Informationen über die Unternehmensposition aus Käufersicht erhoben und ein Vergleich zu anderen Wettbewerbern hergestellt. Das Ergebnis soll eine Differenzierung bzw. Umpositionierung am Markt möglich machen.	-	GF, FM	S	J
S.03	Wertkettenanalyse	3.2.1.1 (5)	Mit der Wertkettenanalyse können die angebotenen Dienstleistungen als Prozesse abgebildet werden. Das Ziel ist das Optimieren von Tätigkeiten und das Gewinnen von Wettbewerbsvorteilen.	-	GF	S	5
S.04	Zielformulierung	3.2.2.1	Zum Festhalten der Ziele kann ein Zielsystem zur Anwendung kommen. Dabei können Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen, Mitarbeiterzielen und Kundenzielen strukturiert dargestellt werden.	-	GF, FM	S	5
S.05	Marktfeldstrategie	3.2.2.2 (1)	Es soll geklärt werden, welche Dienstleistungen in welchem Markt angeboten werden. Es wird die Stoßrichtung vorgegeben.	-	GF	S	5
S.06	Wettbewerbsvorteilsstrategie	3.2.2.2 (2)	Über Differenzierungs-, Kosten- und Zeitvorteile sollen Mehrwerte für Kunden entstehen und langfristig Wettbewerbsvorteile lukriert werden.	-	GF	S	J
S.07	Marktdeckungsstrategie	3.2.2.2 (3)	Mit der Marktdeckungsstrategie soll der Spezialisierungsgrad aus beispielsweise bestimmten Objekttypen festgelegt werden.	-	GF	S	5
S.08	Marktbearbeitungsstrategie	3.2.2.3 (1)	Es soll festgelegt werden, welche Marketinginstrumente für welchen Markt bzw. Abnehmergruppen eingesetzt werden.	-	GF, FM	S	J
S.09	Kundenstrategie	3.2.2.3 (2)	Bei der Kundenstrategie soll ermittelt werden, wie wichtig die jeweiligen Kunden für das Unternehmen sind bzw. wie mit ihnen umgegangen wird.	-	GF	S	J
S.10	Wettbewerbsgerichtete Strategie	3.2.2.3 (4)	Es soll geklärt werden, wie sich das Unternehmen gegenüber Konkurrenten verhält.	-	GF	S	5

Bild 3.41 strategischer Maßnahmenkatalog

3.2.6.2 Operativer Maßnahmenkatalog

Nr.	Aktion	Verweis	Kurzbeschreibung bzw. untergeordnete Maßnahmen	Wirksamkeit (1, 2, 3, 4)	Zuständigkeit (GF, FM, MM)	Zielgruppe (B, N, I, S)	Zeit (D, W, M, Q, H, J, 5)
O.01	Leistungspolitik	3.2.3.1 (1)					
O.01-1	Programmvariationen	3.2.3.1 (1.1)	Zur Wettbewerbsdifferenzierung und Profilierung können beispielsweise neben der Kernleistung Zusatzleistungen angeboten werden. Für die Kunden soll ein echter Mehrwert entstehen.	-	GF, FM	B, N	J
O.01-2	Programminnovationen	3.2.3.1 (1.1)	Mit Programminnovationen sollen Differenzierungsvorteile und Alleinstellungsmerkmale geschaffen werden.	-	GF	B, N, I	-
O.01-3	Programmeliminierung	3.2.3.1 (1.1)	Das Unternehmen trennt sich vom unrentablen oder veralteten Leistungsangebot.	-	GF	S	J
O.01-4	Markenpolitik	3.2.3.1 (1.2)	Die Marke soll durch die Intangibilität und dem daraus entstehenden höheren subjektiven Kaufrisiko als Vertrauensanker dienen und eine Art Garantiefunktion übernehmen. Maßnahmen:				
O.01-4/1			Marke festlegen bzw. überarbeiten ("Logo")	-	GF, FM, MM	B, N, I	-
O.01-4/2			Markenstrategie festlegen bzw. überarbeiten (Markenfamilienstrategie)	-	GF, FM, MM	B, N, I	-
O.01-4/3			Markierung durchführen (interne und externe Kontaktobjekte bzw. interne und externe Kontaktsubjekte)	-	FM, MM	B, N, I	-
O.02	Kommunikationspolitik	3.2.3.1 (2)					
O.02-1	Öffentlichkeitsarbeit	3.2.3.1 (2.1)	Unternehmenskommunikation; Maßnahmen:				
O.02-1/1			Berichte oder Interviews in Zeitungen oder Zeitschriften	3	FM, MM	N, I	Q
O.02-2	Corporate Sponsoring	3.2.3.1 (2.1)	Unternehmenskommunikation; Maßnahmen:				

Bild 3.42 operativer Maßnahmenkatalog – Teil 1

Zeichner: []		Zeichnungsdatum: []		Zeichnungsnummer: []	
O.02-2	Corporate Sponsoring	3.2.3.1 (2.1)	Unternehmenskommunikation; Maßnahmen:		
O.02-2/1			Sponsoring	2	GF I -
O.02-2/2			Spenden	2	GF I J
O.02-2/3			Wettbewerbe in HTLs oder Universitäten ausschreiben	-	GF, FM I J
O.02-3	Mediawerbung	3.2.3.1 (2.1) / (2.2)	Unternehmenskommunikation / Marketingkommunikation; Maßnahmen:		
O.02-3/1			Inserate in Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften,...)	2	FM, MM N, I Q
O.02-3/2			Plakate (außerhalb der Baustelle)	2	FM, MM I -
O.02-4	Event Marketing	3.2.3.1 (2.2)	Marketingkommunikation; Maßnahmen:		
O.02-4/1			Veranstaltungen für Kunden	3	GF, FM, MM B, N J
O.02-5	Persönliche Kommunikation	3.2.3.1 (2.3)	Dialogkommunikation; Maßnahmen:		
O.02-5/1			persönlicher Kontakt mit Kunden (Telefon, Treffen (Geschäftssessen,...))	4	GF B -
O.02-5/2			Vorträge oder Schulungen bei Banken, Gemeinden oder Kunden	-	GF N, I -
O.02-6	Messen und Ausstellungen	3.2.3.1 (2.3)	Dialogkommunikation; Maßnahmen:		
O.02-6/1			Teilnahmen an Messen und anderen Veranstaltungen	2	GF, FM, MM N, I J
O.02-7	Direct Marketing	3.2.3.1 (2.3)	Dialogkommunikation; Maßnahmen:		
O.02-7/1			private Netzwerke (Aktivitäten und sonstige Veranstaltungen (Golf, Bälle,...))	4	GF B, N -

Bild 3.43 operativer Maßnahmenkatalog – Teil 2

O.02-7/1			private Netzwerke (Aktivitäten und sonstige Veranstaltungen (Golf, Bälle,...))	4	GF	B, N	-
O.02-7/2			Mitgliedschaft in Vereinen, Clubs und Verbänden	3	GF	B, N	-
O.02-7/3			Postwurfsendungen (Broschüren, Flugblätter, Beilagen in Zeitungen)	2	FM, MM	N, I	H
O.02-7/4			Adressierte Post (Broschüren)	-	FM, MM	B	H
O.02-7/5			Geschenke (für langjährige Zusammenarbeit,...)	-	GF	B	J
O.02-8	Multimedia-kommunikation	3.2.3.1 (2.3)	Dialogkommunikation; Maßnahmen:				
O.02-8/1			eigene Webseite	4	FM, MM	B, N, I	-
O.02-8/2			Aktuell-Halten digitaler Medien (Webseite, Facebook,...)	3	MM	-	M
O.02-8/3			E-Mails (Newsletter)	3	FM, MM	B	Q
O.02-8/4			Inserate in digitalen Medien (auf anderen Webseiten, Suchmaschinen,...)	3	FM, MM	N, I	Q
O.02-8/5			Auftreten in "geschäftlichen" digitalen Medien (Xing, LinkedIn,...)	2	FM, MM	N, I	-
O.02-8/6			Eintragung in Branchenbücher	2	MM	N	-
O.02-8/7			Auftreten in "privaten" digitalen Medien (Facebook, Twitter,...)	2	FM, MM	N, I	-
O.03	Preispolitik		3.2.3.1 (3)				
O.03-1	Preisdifferenzierung	3.2.3.1 (3.1)	Durch die Beeinflussung des Nachfrageverhaltens der Konsumenten soll eine gleichmäßige Auslastung entstehen und Leerkosten vermieden werden.	-	GF	B, N	-
O.03-2	Preisbindung	3.2.3.1 (3.2)	Neben dem Vertrieben von Einzelleistungen ist es möglich Dienstleistungen in so genannte		GF	B, N	

Bild 3.44 operativer Maßnahmenkatalog – Teil 3

				werden.				
O.03-2	Preisbündelung	3.2.3.1 (3.2)		Neben dem Vertreiben von Einzelleistungen ist es möglich Dienstleistungen in so genannte „Servicepakete“ zusammenzufassen und mit Preisvorteilen anzubieten.	-	GF	B, N	-
O.03-3	Konditionenbezogene Strategie	3.2.3.1 (3.4)		Durch verschiedene Zahlungsoptionen können gewisse Leistungen für Kunden unter Umständen attraktiver erscheinen.	-	GF	B, N	-
O.04	Distributionspolitik	3.2.3.1 (4)						
O.04-1	Absatzwege	3.2.3.1 (4.1)		Die Nachfrage und der damit verbundene Absatz soll in ausreichender Quantität und Qualität sichergestellt oder verbessert werden.	-	GF	S	-
O.04-2	logistisches System	3.2.3.1 (4.2)		Die räumzeitliche Bereitschaft des Dienstleistungspotenzials muss sichergestellt werden.	-	GF	S	-
O.05	Internes Marketing	3.2.3.1 (5)						
O.05-1	Personalpolitische Instrumente	3.2.3.1 (5.1)		Der hohe Interaktionsgrad des Personals mit den Kunden wirkt sich auf die Beziehung zum Unternehmen aus. Bei personalpolitischen Entscheidungen sollte auch auf Marketing geachtet werden.	-	GF	B, N, I	-
O.05-2	Interne Kommunikationsinstrumente	3.2.3.1 (5.2)		Unter Mitarbeiterkommunikation sind sämtliche Informations- und Kommunikationsabläufe, welche der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen, zu verstehen.	-	GF, FM, MM	B, N, I	M
O.05-3	externe Marketinginstrumente	3.2.3.1 (5.3)		Durch den Einsatz von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit soll der Stolz der Mitarbeiter und die Einstellung zum Unternehmen gesteigert werden.	-	GF, FM, MM	B, N, I	H

Bild 3.45 operativer Maßnahmenkatalog – Teil 4

3.2.6.3 Hinweise zu den Marketingmaßnahmen

Da aufgrund der im Kapitel 2.2 umfassend beschriebenen Eigenheiten der verschiedenen Auftraggeber nicht alle Marketingmaßnahmen für alle Auftraggeber angewandt werden können, ist in weiterer Folge eine Aufteilung notwendig.

Öffentliche Auftraggeber

Bei öffentlichen Auftraggebern gibt es mit gesetzeskonformen Mitteln keine Möglichkeiten ein umfassendes Marketing zu betreiben. Wie im Kapitel 2.2.1.5 „Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung“ erklärt, bieten lediglich die abzugebenden Konzepte und die Hearings Chancen sich zu profilieren. Demnach können die Instrumente des operativen Maßnahmenkataloges nicht für öffentliche Auftraggeber angewandt werden. Eine unbewusste psychologische Beeinflussung der Entscheidungsträger (z. B. über ein positives Image) könnte aber dennoch eine positive Wirkung haben.

Ersatzweise können folgende Maßnahmen vorgeschlagen werden:

- Genaues Studieren der Ausschreibungsunterlagen
- Informationen über den Auftraggeber sammeln
- Professionelle Erstellung des Konzeptes (sowohl graphisch als auch inhaltlich)
- Professionelle Vorbereitung auf das Hearing
- Demonstrieren der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und des Projektteams (Ausbildung, Referenzen)
- Ideen gut kommunizieren

Private Auftraggeber

Bei privaten Auftraggebern besteht eine viel größere Möglichkeit auf Kunden zu wirken. Sie unterliegen keinem Vergaberegime und sind in ihrer Entscheidung weitgehend frei. Die Kriterien sind verschiebbar. Es können sämtliche in den Maßnahmenkatalogen dargestellte Instrumente zur Anwendung kommen. Lediglich bei großen Aufträgen privater Auftraggeber werden gelegentlich dem Verhandlungsverfahren ähnliche Parameter festgelegt. In diesem Fall würde es zu Einschränkungen der Marketingmöglichkeiten kommen.

Es ist nicht nur eine Unterteilung in öffentliche und private Auftraggeber erforderlich, vielmehr müssen auch hier Untergruppen geschaffen werden. Die Erstellung von Kundengruppen kann beispielsweise durch unterschiedliche Vorkenntnisse, Anforderungen oder Kundenwerte begründet werden. Weitere Unterschiede ergeben sich aus dem Umstand, ob es sich um bestehende Kunden oder Neukunden handelt oder ob das Image verbessert werden soll. Nach der Schaffung von Kundengruppen bzw. Zielgruppen können diesen die jeweils geeigneten

Maßnahmen zugewiesen werden. Die Instrumente können den oben angeführten Maßnahmenkatalogen entnommen werden. Da diese Arbeit nur einen Einstieg zur Umsetzung im Unternehmen bieten soll und die weiteren Vorgehensweisen im Unternehmen abgestimmt werden müssen, ist die konkrete Erstellung von Gruppen und Zuordnung der Maßnahmen nicht Teil dieser Arbeit.

Um dem Kooperationspartner aber dennoch Anhaltspunkte geben zu können, werden folgende Gruppen beispielhaft angeführt:

- Strategie
- Imagegewinn
- Kunden mit hohem Kundenwert
- Stammkunden
- Junge Kunden
- Neukundengewinnung

Materielle bzw. virtuelle Komponenten

Bei den Maßnahmen und Instrumenten der Maßnahmenkataloge handelt es sich um immaterielle Aktionen (z. B. Halten von Vorträgen bei Banken). Einige dieser benötigen, um in die Tat umgesetzt werden zu können, materielle bzw. virtuelle Komponenten (z.B. Präsentationen oder Broschüren für die Vorträge). Ähnlich wie bei den Maßnahmen selbst, sind auch die zu verwendenden Komponenten bzw. deren Inhalt von den potentiellen Auftraggebern bzw. bestehenden Kunden und Kundengruppen abhängig. Vorlagen zur konkreten Herstellung dieser Komponenten kommen beispielsweise aus der Corporate Identity.

Zu den Komponenten für **öffentliche Auftraggeber** zählen:

- Präsentationen (Mögliche Inhalte können dem Kapitel 2.2.1.5 entnommen werden)
- Konzepte (Mögliche Inhalte können dem Kapitel 2.2.1.5 entnommen werden)

Zu den Komponenten für **private Auftraggeber** zählen:

- Komponenten interner Kontaktobjekte (Gestaltung Firmengebäude, große Plakate in Besprechungsräumen,...)
- Komponenten externer Kontaktobjekte (Schilder auf Baustellen,...)
- Komponenten interner Kontaktsubjekte (einheitliche Bekleidung (Jacken und Helme mit Logos),...)
- Komponenten externer Kontaktsubjekte (Merchandising-Artikel (z.B. Kugelschreiber, Feuerzeuge,...))
- Berichte über Leistungen oder das Unternehmen

- Plakate
- Präsentationen (Inhalte kundenbezogen)
- Broschüren (Inhalte kundenbezogen), Kundenzeitschrift, Broschüren mit Referenzen
- Visitenkarten
- Messestand
- Individuelle Geschenke
- Eigene Webseite (ev. verschiedene Rubriken, ev. Baustellenwebcam,...)
- Newsletter (Inhalte kundenbezogen)
- Konten in digitalen Medien
- Firmennetzwerke (z.B. Intranet)

Was soll den Kunden vermittelt werden?

Die unten angeführte Aufzählung soll einen abschließenden Überblick über das bieten, was durch Marketing vermittelt werden soll. Die Vorzüge des Unternehmens können folgendermaßen demonstriert werden:

- Auffassung von bauherrnahen Dienstleistungen (Arbeitshaltung, Nutzen für den Kunden)
- Zeigen, was das Unternehmen dem Bauherrn abnehmen kann
- dem Wissensstand entsprechende Materialisierung von Dienstleistungen (Dienstleistungen müssen greifbar werden)
- Demonstrieren der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der Mitarbeiter (Referenzen, Ausbildung der Mitarbeiter,...)
- Zeigen der Einstellung zur Qualität (Zertifikate)
- Differenzierung und Imagegewinn (z. B. durch Markierung, Sponsoring)
- professionelle Darstellung der Unterlagen und kompetentes, sympathisches Auftreten der Ingenieure
- Sachverhalte und Zusammenhänge klar zeigen
- Nachvollziehbarkeit und Schlüssigkeit der Darstellungen (z. B. von Projektstrukturen und Prozessen)
- Mehrwert für den potentiellen Kunden demonstrieren
- Alleinstellungsmerkmale zeigen

3.3 Materialisierung von Dienstleistungen

Aufgrund der Immaterialität und der damit verbundenen Intangibilität von bauherrnahen Dienstleistungen haben potentielle Kunden oft Schwierigkeiten den Service zu bewerten und den ihnen erwachsenden Vorteil zu erkennen. Die Materialisierung von Dienstleistungen ist daher von großer Bedeutung und kann über verschiedenste Darstellungsmethoden erfolgen. Auch die Besonderheiten, die durch die Integration des externen Faktors entstehen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, sollen bei der Materialisierung berücksichtigt und demonstriert werden.

Auch die Materialisierungen als Inhalte von materiellen und virtuellen Marketingkomponenten unterliegen, wie das Marketing selbst, gewissen Prozessen. Durch Erstellungsprozesse beispielsweise für Bewerbungen entstehen immer mehr Unterlagen. Durch den Aufbau einer Sammlung werden die Erstellungsprozesse reduziert und die Aufwendungen gesenkt. Optimierungsprozesse werden aber immer durchzuführen sein.

Wie dem Kapitel 3.2.6 entnommen werden kann, können die Inhalte der Unterlagen stark variieren. Beispielsweise ist zu differenzieren, ob ein Bauherr ein Einfamilienhaus am Land errichten will oder ob ein Bauträger in einen mehrgeschoßigen Wohnbau in bester Innenstadtlage investieren möchte. Da der Kooperationspartner hauptsächlich mit Kunden wie Banken, Versicherungen und Investoren in Kontakt ist und für diese etwas hintergründigere Darstellungen gewählt werden sollten, wurden anspruchsvollere Beispiele gewählt.

Im Folgenden werden drei Techniken zur Materialisierung von Dienstleistungen vorgestellt. Die Vorgehensweise wird anhand von praxisbezogenen Beispielen näher erläutert.

Entsprechend dem „Einsatzort“ (z. B. Präsentation oder Broschüre) sind die folgenden Beispiele ggf. durch Erklärungen oder Erläuterungen zu ergänzen.

3.3.1 Integrative Wertketten

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass sich die im Kapitel 3.2.1.1 vorgestellten Wertketten elementar von den integrativen Wertketten unterscheiden. Während mit den Wertketten aus 3.2.1.1 die Unternehmenstätigkeiten untersucht werden, sollen die integrativen Wertketten Aufschluss über das Zusammenwirken von Dienstleistern und Kunden bieten.

Durch die über Prozesse stattfindende Kombination von internen und externen Faktoren soll ein dem Kunden optimal angepasstes Dienstleistungsprodukt entstehen. Dieser Vorgang kann in einer integrativen Wertkette dargestellt werden. Die internen Faktoren setzen sich dabei aus Kapazitäts- und Produktionsfaktoren zusammen. Typische Kapazitätsfaktoren sind Gebäude, Computer, Software oder Angestellte. Als Beispiele für Produktionsfaktoren können Papier, Stifte oder Energie angeführt werden. Die vom Kunden beigesteuerten externen Faktoren, wie beispielsweise Objekte, Rechte oder Informationen, ergeben schlussendlich das kundenoptimierte Ergebnis. Der Kunde wird zum Co-Produzent.²²⁶ Auftraggeber und Projektsteuerer werden zu einer Einheit und sind als solche im folgenden Beispiel dargestellt (AG>>PS).

Beispiel

Bezieht man derartige Überlegungen nicht isoliert auf die Dienstleistungserstellung z. B. der Projektsteuerung oder der begleitenden Kontrolle, sondern auf die Errichtung eines Gebäudes, so ist der Kunde bzw. Bauherr nicht nur Co-Produzent der Dienstleistung sondern auch des Bauwerks. Er hat als dieser maßgeblichen Anteil am Gelingen des Projekts und ist auch zu gewissen Aufgaben verpflichtet.

Bauherrnahe Dienstleister als Berater des Bauherrn bieten diesem bei der Erledigung seiner zahlreichen Aufgaben umfangreiche Unterstützung und entlasten ihn damit stark. Zur Materialisierung des Sachverhaltes wurde eine für Marketingzwecke abstrahierte und abgewandelte integrierte Wertkette verwendet. Markierte Punkte in der Liste der Bauherrnaufgaben werden in den angeführten Kapiteln näher beschrieben bzw. materialisiert.

Was soll vermittelt werden?

- Demonstrieren, was es heißt Bauherr zu sein
- Beschreiben, wie die X GmbH unterstützend mitwirken kann
- Zeigen, wie Input- zu Outputfaktoren von Projekten werden

²²⁶ Vgl. FLIESS, S.; KLEINALTENKAMP, M.: Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. In: Journal of Business Research 57, 2004. S. 393f.

AG >> PS Bauherrnaufgaben

Aufgaben für ein erfolgreiches Projekt:

- > Definition der Projektziele (Qualität, Kosten, Termine, Quantität)
- > Grundstück zur Verfügung stellen
- > Finanzierung des Projektes
- > Aufstellen eines Organisations- und Terminplanes
- > Abschluss von Verträgen zur Verwirklichung dieser Ziele
- > Koordination und Steuerung der Projektbeteiligten (Planer und Ausführende)
- > Planergebnisse auf Übereinstimmung mit den Vorgaben prüfen
- > Untersuchen von Zielkonflikten und Änderung der Projektziele
- > Kontrolle der vertragsmäßigen Einhaltung
- > Dokumentation der Projektunterlagen
- > etc.

Aufgaben zu denen der Bauherr u.a. verpflichtet ist:

- Vertragliche Verpflichtungen:
- > Mittelbereitstellung (z. B. Grundstück)
- > rechtzeitige Vorlage von Plänen den ausführenden Unternehmen gegenüber
- > Tätigen von Zahlungen
- > etc.

Baurecht:

- > Einholen der Bauplatzbewilligung
- > Beziehen eines befugten Planverfassers bei gewissen Bauvorhaben
- > Einholen einer positiven Behördenentscheidung vor der Errichtung eines bewilligungs- oder anzeigepflichtigen Bauvorhabens
- > Beziehen eines befugten Bauführers bei gewissen Bauvorhaben
- > Anzeigen der Fertigstellung bei gewissen Bauvorhaben
- > etc.

BauKG:

- > Beiziehen eines Koordinators für Sicherheit und Gesundheitsschutz in der
- Vorbereitungs- und Ausführungsphase
- > Vorankündigung des Bauvorhabens beim Arbeitsinspektorat
- > etc.

Der Erfolg eines Projektes ist von vielen Faktoren und vor allem von den Projektbeteiligten abhängig. Neben den Planern und ausführenden Unternehmen hat auch der Bauherr maßgeblichen Anteil am Gelingen des Projektes. Typische Bauherrnaufgaben können der linken Liste entnommen werden. Durch die Inanspruchnahme der von uns angebotenen Leistungen werden sie in allen Belangen beraten. Auf Wunsch übernehmen wir auch Teile der Bauherrnaufgaben.

typische Input-Faktoren:

- > Grundstück
- > Papier
- > Angestellte
- > Computer, Drucker
- > Baustoffe
- > Arbeiter
- > Maschinen
- > Energie
- > etc.

3.3.2 Service Blueprint

3.3.2 Service Blueprint

3.3.3 Wirkungsdiagramme

Durch Organisation, Information, Koordination und Steuerung soll aus zahlreichen Input-Faktoren ein zielgerichtetes Ganzes entstehen. Wir bieten dem Bauherrn sowohl in der Planungs- als auch in der Ausführungsphase einen geordneten Projektverlauf. Dies kann vor allem durch klare Strukturierung und geregelte Arbeitsabläufe realisiert werden. Mit Bedacht auf die Besonderheiten der jeweiligen Bauaufgabe und unter Einfluss der äußeren Umstände, entwickeln wir für jedes Bauvorhaben eine abgestimmte Aufbau- und Ablauforganisation. Während die Aufbauorganisation als hierarchisches Gerüst die Aufgaben der Beteiligten verteilt, regelt die Ablauforganisation als die Verkettung einzelner Arbeitsschritte die übergeordneten Arbeit- und Informationsprozesse. Das Zusammenwirken der einzelnen Beteiligten wird maßgeblich verbessert.

3.3.2 Service Blueprint

INPUT

PLANER

BAUHERR / AG >> PS

AUSFÜHRENDE UNTERNEHMEN

PROZESS

- > Planungsprozesse
- > Entscheidungsprozesse
- > Bauprozesse
- > etc.

Die Ziele des Bauherrn stehen stets und in allen Phasen des Projektes im Vordergrund. Sie setzen sich aus Qualität, Quantität, Kosten und Terminen zusammen und sollen entsprechend ihrer Priorität bestmöglich umgesetzt werden.

typische Output-Faktoren:

- > Gebäude
- > Einrichtung
- > Außenanlagen
- > Unterlagen für Wartungsarbeiten
- > etc.

OUTPUT

3.3.2 Service Blueprint

Durch die Kombination von in diesem Fall internen und externen Faktoren werden Prozesse notwendig. Diese können im Service Blueprint nicht nur dargestellt, sondern auch gestaltet, gesteuert und entwickelt werden. Nach dem chronologischen Ordnen sämtlicher Aktivitäten werden diese verschiedenen Ebenen zugeordnet. Es werden fünf verschiedene Ebenen unterschieden. Dazu zählen die Kundeninteraktionslinie, die Sichtbarkeitslinie, die interne Interaktionslinie, die Vorplanungslinie und die Implementierungslinie. Für Marketing sind hier nur die ersten beiden, die line of interaction und die line of visibility, relevant. Die line of interaction trennt als Kundeninteraktionslinie die Kundenprozesse von den Anbieterprozessen. Mit der line of visibility werden die für den Kunden sichtbaren von den nicht sichtbaren Anbieteraktivitäten getrennt. Es kann von Onstage- und Backstageaktivitäten gesprochen werden.²²⁷

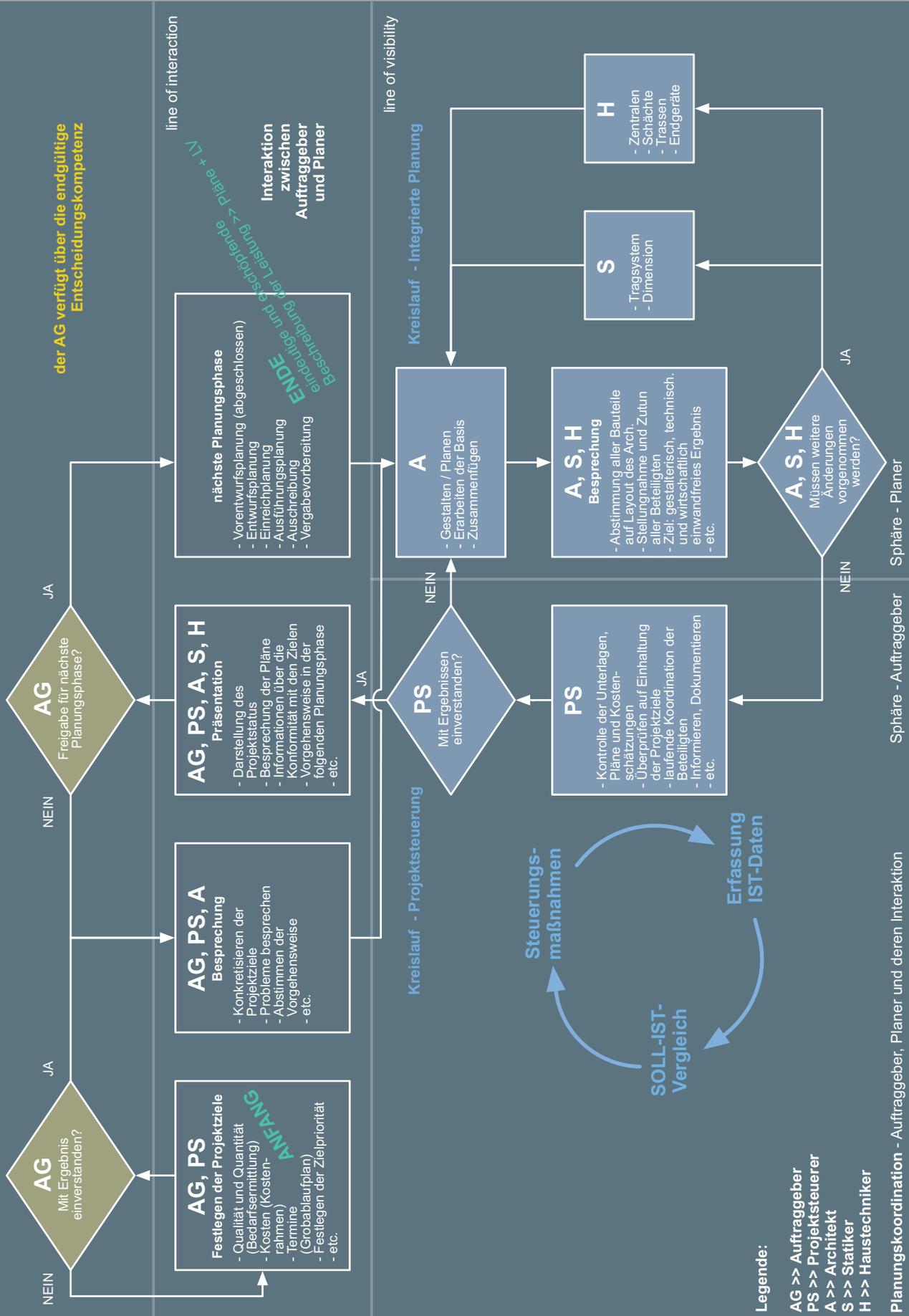
Beispiel

Die folgende Darstellung zeigt eine vom Projektsteuerer übernommene Planungskoordination. Sie wurde als Flussdiagramm in Anlehnung an das Service Blueprint-Verfahren erstellt. Die einzelnen Teile des Prozesses wurden entsprechend dem Mitwirken der Beteiligten verschiedenen Ebenen zugeordnet. Der Bauherr bekommt einen Überblick über die Leistungen der Beteiligten und kann die Vorzüge der Inanspruchnahmen von in diesem Fall Projektsteuerungsleistungen erkennen.

Was soll vermittelt werden?

- Zeigen, was das Unternehmen dem Bauherrn abnehmen kann
- Veranschaulichen, wie mit geregelten Arbeitsabläufen die Ziele erreicht werden können bzw. die Qualität gesteigert werden kann
- Einblicke in die Herangehensweise und Arbeitsweise bieten
- Demonstrieren, dass das Unternehmen über Know-how verfügt
- Schlüssiges, nachvollziehbares und zielgerichtetes Handeln
- potentielle Kunden sollen einen Mehrwert entdecken

²²⁷ Vgl. o.V.: Die konzeptionellen Grundlagen des ServiceBlueprint, FernUniversität Hagen, 2004.
<http://www.serviceblueprint.de>. Datum des Zugriffs: 19.11.2012.



3.3.3 Wirkungsdiagramme

Mit Wirkungsdiagrammen können Abhängigkeiten mit einfachen Mitteln schnell dargestellt und systemische Vernetzungen auf qualitativer Ebene visualisiert werden. Sie repräsentieren Netzwerke von Ursache-Wirkungsbeziehungen. Die mit „+“ gekennzeichneten Beziehungen stellen gleichgerichtete Wirkbeziehungen dar. „Je mehr von der Ursache, desto mehr von der Wirkung“ und „Je weniger von der Ursache, desto weniger von der Wirkung“. Die mit „-“ versehenen entgegengerichteten Wirkbeziehungen bedeuten das genaue Gegenteil. „Mehr entwickelt sich zu weniger“ und „Weniger entwickelt sich zu mehr“. Bei Wirkungsdiagrammen entstehen oft auch Rückkopplungskreise.²²⁸

Beispiel

Da die Baukosten ein viel diskutiertes Thema in der Öffentlichkeit sind, soll hier gezeigt werden, wie das Unternehmen Baukostenüberschreitungen vermeiden will. Baukostenüberschreitungen sind die negativen Abweichungen zwischen den am Anfang prognostizierten und den tatsächlichen Kosten.

Beim im Folgenden angeführten Beispiel sind zwei einfache Wirkungsdiagramme mit je zwei Rückkopplungskreisen dargestellt. Die sich zeitabhängig ändernden Elemente machen ein Einfangen der zeitlichen Dynamik notwendig. Die angeführten kostenbeeinflussenden Elemente können als die Hauptursachen bzw. -wirkungen verstanden werden. Weitere Einflüsse sind nicht auszuschließen.

Was soll vermittelt werden?

- Veranschaulichen, von welchen Elementen Kosten beeinflusst werden und wie sich diese verhalten
- Voraugenführung der zeitlichen Abhängigkeiten
- Zeigen, wie die Kosten gesteuert werden können
- Darstellen, was das Unternehmen zur Erreichung des Kostenzieles beitragen kann

²²⁸ Vgl. OSSIMITZ, G.; LAPP, C.: Das Metanoia-Prinzip. S. 42ff.

BAUHERR / AG

Es gilt die Größen Qualität, Quantität und Kosten in Einklang zu bringen und ein zielgerichtetes Gleichgewicht zu schaffen.

Bsp.: Soll das Kostenziel oberste Priorität haben und gleichzeitig hohe Qualitätsansprüche vorhanden sein, so muss die Quantität (z. B. Gebäudegröße) ungewissermaßen abnehmen.

mehr Q >> mehr K; mehr K >> weniger M >> weniger K;
mehr K + weniger K = Gleichgewicht

Die Qualität und Quantität haben direkten Einfluss auf die tatsächlichen Kosten des realisierten Bauwerks und können als die Stellschrauben bezeichnet und auch als diese verwendet werden. In frühen Stadien des Projektverlaufs ist die Beeinflussbarkeit der Kosten noch sehr hoch. Diese nimmt aber mit zunehmender Projektdauer zusehends ab und bietet am Ende der Phase der Ausführungsvorbereitung kaum mehr Möglichkeiten. Während bei der ersten Idee noch wenig festgelegt und vieles möglich ist, werden die Manipulationsmöglichkeiten mit dem Fortschreiten der Planung und dem Treffen von Entscheidungen deutlich verringert. Ein bewusstes Handeln in frühen Phasen ist ratsam.

AUSFÜHRENDE UNTERNEHMEN

Letztendlich bestimmt der Markt den Preis und das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage rückt ins Zentrum der Kostenbildung.

Bsp.: Steigt das Angebot, so fallen die Kosten. Fallen die Kosten, so steigt die Nachfrage. Mehr Nachfrage bedeutet steigende Kosten. Es entsteht ein Gleichgewicht. Im Gegensatz zum vorigen Fall kann aber nicht steuernd eingegriffen werden.

mehr A >> weniger K; weniger K >> mehr N >> mehr K;
weniger K + mehr K = Gleichgewicht

Die Beeinflussbarkeit der Kosten geht mit der Unterzeichnung der Verträge Richtung null. Qualitäts- und Mengenänderungen sind nur mehr im kleinen Rahmen sinnvoll.

PROJEKTSTEUERUNG

Um die Kostensicherheit zu erhöhen und das Kostenziel zu erreichen, bieten wir ggf. in Kooperation mit anderen Unternehmen Folgendes:

- > Einschätzung des Baugrundrisikos
- > Einschätzung des Risikos beherrschender Auflagen
- > Möglichst genaue Planung in frühen Phasen (bei Hochbauprojekten setzen sich die Kosten aus ca. 15% Planung und 85% Ausführung zusammen)
- > Anstatt der konventionellen Kostenplanung in frühen Phasen (€/m², €/m³) sollen die CAD Vorteile zeitig genutzt und auch Form und Qualität berücksichtigt werden
- > aktuelle Marktpreise aus der Abrechnung vergangener Projekte
- > vollständige Planung und Ausschreibung zur Reduktion von Nachträgen
- > langjährige Erfahrung bei der Projektentwicklung

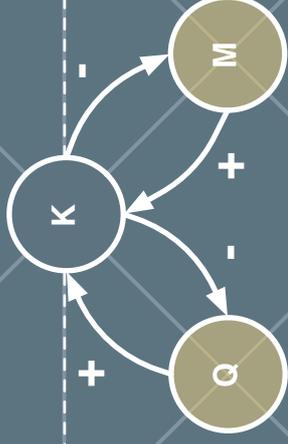
AUSFÜHRENDE UNTERNEHMEN

BAUHERR / AG



Legende:

K >> Kosten
Q >> Qualität
M >> Menge
A >> Angebot
N >> Nachfrage
+ >> gleichgerichtete Wirkbeziehung
- >> entgegengerichtete Wirkbeziehung



Beeinflussbarkeit der Kosten

Kostensicherheit

Projektdauer

PPH 1 -
Projektvorbereitung

PPH 2 -
Planung

PPH 3 -
Ausführungsvorbereitung

PPH 4 -
Ausführung

PPH 5 -
Projektabschluss

Kostenzusammensetzung - zeitabhängige Kostenbeeinflussung

4 Resümee

Ziel

Ziel dieser Arbeit war es, ein Konzept zur Vermarktung für Ingenieurbüros zu entwickeln. Der Fokus lag dabei auf der Akquisition bauherrnaher Dienstleistungsaufträge. Die Ausführungen erfolgten aus Unternehmenssicht.

Zusammenfassung

Marketing versteht sich als Ansatz zur Absatzförderung, ist somit das richtige Werkzeug zur Erreichung des Ziels und war Grundlage weiterer Untersuchungen.

Durch diverse Fehlinterpretationen wird Marketing oft nur als Werbung abgetan, die so nebenbei erledigt werden kann. In modernen Auffassungen ist allerdings das genaue Gegenteil der Fall. Marketing ist vielmehr eine marktorientierte Unternehmensführung zur Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden und des Unternehmens. Die Aussage, dass Werbung Marketing sei, ist selbstverständlich nicht falsch. Sie ist allerdings nur ein kleiner Teil davon.

Um dem Stand der Wissenschaft zu entsprechen, wurde eine umfassende Betrachtung der Thematik notwendig. Marketingziele sind nicht nur von Unternehmenszielen abhängig, sie beeinflussen sich vielmehr gegenseitig. Demnach ist nicht nur ein operativer, sondern auch ein strategischer Implementierungsprozess nötig.

Leistungen

Um geeignete Ansätze für die Vermarktung von Ingenieurbüros zu finden, war zunächst eine Untersuchung der angebotenen Leistungen notwendig. Um im Rahmen zu bleiben, wurde der Fokus auf bauherrnahe Dienstleistungen beschränkt.

Aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen, wie die Immaterialität, die Integration des externen Faktors und der Zurverfügungstellung der Leistungsfähigkeit ergeben sich auch für das Marketing Eigenheiten. Diese Ausprägung des Marketings wird in der Fachliteratur als Dienstleistungsmarketing bezeichnet.

Da aber auch bauherrnahe Dienstleistungen als geistig-schöpferische Leistungen wiederum gewisse Besonderheiten aufweisen, war eine Veränderung und Erweiterung des herkömmlichen Dienstleistungsmarketings notwendig.

Beteiligte am Wettbewerb

Ausgehend von einem systemischen Ansatz, in dem sämtliche am Wettbewerb Beteiligte dargestellt wurden, entwickelt sich Schritt für Schritt ein Marketingkonzept. Nur wer über sein Unternehmen und seine

potentiellen Kunden und Konkurrenten Bescheid weiß, kann die Situation umfassend beschreiben und richtige Schlüsse ziehen.

Um herauszufinden, wie die Konkurrenz Marketing betreibt, wurde eine Umfrage im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Die Ergebnisse lieferten vor allem Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Marketinginstrumenten.

Bei der Kundenanalyse zeigte sich, dass aufgrund der unterschiedlichen Auftraggeber mit verschiedenen Vergabeverfahren und -kriterien auch verschiedene Marketinginstrumente zur Anwendung kommen müssen. Kundenorientierte Marketingmaßnahmen werden nötig.

Konzeptentwicklung

Nach dem Ermitteln der Grundlagen und dem Auseinandersetzen mit den Beteiligten (Unternehmen, Auftraggeber, Konkurrenten) sollte ein Konzept zur Umsetzung in Unternehmen erstellt werden. Dabei wurden als erster Schritt die allgemeinen Ansätze des Dienstleistungsmarketings auf ihre Anwendbarkeit überprüft und fallweise fachspezifisch erweitert. Im Anschluss daran wurden sämtliche für bauherrnahe Dienstleistungen brauchbaren Marketinginstrumente in Maßnahmenkatalogen zusammengefasst. Um den verschiedenen Ausprägungen der Auftraggeber Rechnung zu tragen, können die einzelnen Maßnahmen speziell für Kunden bzw. Kundengruppen modular zusammengesetzt werden. Das Ergebnis dieser Arbeit sollte als Einstieg zur Umsetzung verstanden werden.

Ausblick

Die tatsächliche Praxistauglichkeit bzw. Wirksamkeit der Maßnahmen wird sich erst bei der Umsetzung bzw. nach einiger Zeit zeigen. Durch den Prozess „Planen, Machen und Messen“ können aber immer wieder Anpassungen, sprich Erweiterungen oder Eliminierungen, vorgenommen werden. Im Sinne eines zielgerichteten Handelns kommt neben der Marketingplanung und Umsetzung auch dem Controlling eine wichtige Aufgabe zu. Weiterführende Untersuchungen mit zusätzlichen Werten aus der Praxis, vor allem aus dem strategischen Bereich, und eine nähere Auseinandersetzung mit dem Thema Controlling im Marketingbereich wären zweckdienlich und würden zusätzliche Erkenntnisse bringen.

Appell

Ähnlich dem strategischen Vorgehen bei der Unterstützung der Kunden zur Erreichung ihrer Projektziele sollten auch für Marketing geregelte Verhältnisse herrschen und ein zielgerichtetes Handeln den Erfolg bringen. Der Marketingplan zur Implementierung darf kein Stückwerk sein und nicht dem Zufall überlassen werden. Er muss in sich konsistent sein.

5 Quellenverzeichnis

5.1 Literaturverzeichnis

5.1.1 Primärzitate

AICHER, J.: Die Vergabe geistiger und nicht prioritärer Dienstleistungen. In: Vergaberecht und PPP VI. Hrsg.: SCHRAMM, J.; AICHER, J.: Wien. Manz, 2010.

CAMPHAUSEN, B.: Strategisches Management: Planung - Entscheidung - Controlling. 2. Auflage. München. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007.

ESCHENBRUCH, K. et al.: Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft. 3. vollst. überarb. Auflage. Berlin. Bundesanzeiger Verlag, 2009.

FLIESS, S.; KLEINALTENKAMP, M.: Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. In: Journal of Business Research, 57/2004.

FÖSSEL, H.; REISMANN, W.; SPINDLER, B.: Jahreszyklus 2008-2009: Vergabe und Vergütung geistiger Leistungen: Grundsätzliche Überlegungen. Wien. Verband der Ziviltechniker- und Ingenieurbetriebe, 2010.

HALLER, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. 5. akt. Auflage. Berlin. Springer Gabler, 2011.

HARRER, N.; REISMANN, W.; SPINDLER, B.: Jahreszyklus 2008-2009: Vergabe und Vergütung geistiger Leistungen: Band 1 - Projektsteuerung. Wien. Verband der Ziviltechniker- und Ingenieurbetriebe, 2010.

KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J. H.; VIERING, M. G.: Bau-Projekt-Management. 4. überarb. u. akt. Auflage. Wiesbaden. Vieweg u. Teubner Verlag, 2010.

KROPIK, A.; MILLE, A.; SACHS, M.: Das Vergaberecht in Österreich. 4. Auflage. Wien. Service-GmbH der Wirtschaftskammer Österreich, 2007.

LECHNER, H.: Präambel HO-PS. In: Honorarleitlinie Projektsteuerung. Hrsg.: Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten. Wien. 2004.

LECHNER, H.: Präambel HO-BK. In: Honorarleitlinie begleitende Kontrolle. Hrsg.: Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten. Wien. 2004.

LECHNER, H.: Projektmanagement. Skriptum. Graz. TU Graz, Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, Projektentwicklung und Projektmanagement, 2010.

LIU, Q.: Wahrscheinlichkeitstheorie und Statistik für Bauingenieure. Skriptum. Graz. TU Graz, Institut für angewandte Geowissenschaften, 2011.

MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 10. vollst. überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden. Gabler, 2008.

MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. 6. vollst. Neubearb. Auflage. Wiesbaden. Gabler, 2009.

MÜLLER, K.: Vorvertragliche Pflichten beim Bauvertrag. In: Aktuelles zum Bau- und Vergaberecht. Hrsg.: Österreichische Gesellschaft für Baurecht: Wien. Manz, 2008.

OSSIMITZ, G.; LAPP, C.: Das Metanoia-Prinzip. Hildesheim, Berlin. Franzbecker, 2006.

o.V.: Der Brockhaus in einem Band. 11. akt. Auflage. Leipzig, Mannheim. F.A. Brockhaus, 2005.

o.V.: Honorar Information Architektur. Wien. Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten, 2010.

o.V.: Leitlinie für die Vergabe von Ingenieurleistungen. Wien. Bundesinnung Bau, 2010.

PFAFF, D.: Competitive Intelligence in der Praxis. Frankfurt. Campus Verlag, 2005.

PORST, R.: Fragebogen: Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.

REGENTHAL, G.: Ganzheitliche Corporate Identity. 2. Auflage. Wiesbaden. Gabler, 2009.

RENNER, W.; LUNZER, J.: Vertragsrecht kompakt. Wien. LexisNexis, 2012.

ROBL, J.: Qualität und Honorar im neuen Vergaberecht. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. Hrsg.: HEID, S.: Wien. Verlag Österreich, 2004.

ROMPEL, A.: Competitive Intelligence. Berlin. Cornelsen Verlag, 2006.

SIMON, H.; VON DER GATHEN, A.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. 2. überarb. u. erw. Auflage. Frankfurt. Campus Verlag, 2010.

SOMER, A.: Die Vergabe von Ingenieur-Dienstleistungen aus der Sicht des Auftraggebers. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. Hrsg.: HEID, S.: Wien. Verlag Österreich, 2004.

STEMPKOWSKI, R.; MÜHLBACHER, E.; ROSENBERGER, R.: Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen: Band 4 - Projektmanagement. Wien. Bundesinnung Bau, 2008.

STEMPKOWSKI, R. et al.: Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen: Band 1 - Grundlagen. 2. Auflage. Wien. Bundesinnung Bau, 2012.

VAVROVSKY, M.: Die Vergabe von geistigen Dienstleistungen im Spannungsfeld zwischen Qualität, Objektivierbarkeit und Vertrauen. In: Vergaberecht für Ziviltechniker. Hrsg.: HEID, S.: Wien. Verlag Österreich, 2004.

VOGEL, F. R.: Projektsteuerung öffentlicher Hochbauprojekte. Kassel. Kassel University Press, 2009.

WÖHE, G.; DÖRING, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23. vollst. u. neubearb. Auflage. München. Vahlen, 2008.

5.1.2 Sekundärzitate

ANSOFF, H. I.: Corporate Strategy. 3. Auflage. London. McGraw-Hill, 1987.

BRUHN, M.: Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. In: Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Hrsg.: BRUHN, M.: 2. Auflage. Wiesbaden. Gabler, 1999.

FANTAPIE ALTOBELLI, C.; BOUNCKEN, R.: Wertkettenanalyse von Dienstleistungs-Anbietern. In: Handbuch Dienstleistungs-Marketing: Band 1. Hrsg.: MEYER, A.: Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag, 1998.

HILKE, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden. Gabler, 1989.

KOTLER, P.; BLIEMEL, F.: Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Auflage. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag, 2006.

MAG, W.: Planung und Kontrolle. In: Betriebswirtschaftslehre. Hrsg.: BENDER, P.: 2003.

PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. 5. Auflage. Frankfurt. Campus Verlag, 1999.

PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategie. 10. Auflage. Frankfurt. Campus Verlag, 1999.

5.2 Judikaturverzeichnis

BVergG - Bundesvergabegesetz 2006: Bundesgesetz über die Vergabe von Aufträgen: BGBl. I Nr. 17/2006, letzte Änderung: BGBl. I Nr. 35/2012, Fassung vom 25.07.2012.

KartG - Kartellgesetz 2005: Bundesgesetz gegen Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen: BGBl. I Nr. 61/2005, letzte Änderung: BGBl. I Nr. 51/2012, Fassung vom 16.07.2012.

Markenschutzgesetz 1970: BGBl. Nr. 260/1970, letzte Änderung: BGBl. I Nr. 126/2009, Fassung vom 29.10.2012.

UGB - Unternehmensgesetzbuch: Bundesgesetz über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen: dRGBL. S 219/1897, letzte Änderung: BGBl. I Nr. 35/2012, Fassung vom 10.08.2012.

Urteil Oberster Gerichtshof, OGH 12.08.1998, 4 Ob 188/98w, www.ris.bka.gv.at

5.3 Normenverzeichnis

ÖNORM A 2050:2006 Vergabe von Aufträgen über Leistungen - Ausschreibung, Angebot, Zuschlag - Verfahrensnorm. Wien. Österreichisches Normungsinstitut, 2006.

ÖNORM EN ISO 9000:2005 Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. Wien. Österreichisches Normungsinstitut, 2005.

ÖNORM EN ISO 9001:2008 Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen. Wien. Österreichisches Normungsinstitut, 2008.

DIN 69901:2009 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme. Berlin. Deutsches Institut für Normung, Beuth, 2009.

5.4 Linkverzeichnis

[1] http://www.statistik.at/web_de/statistiken/handel_und_dienstleistungen/leistungs_und_strukturdaten/detailergebnisse_handel_dienstleistungen/index.html. Datum des Zugriffs: 01.11.2012.

[2] <http://www.serviceblueprint.de>. Datum des Zugriffs: 19.11.2012.

A.1 Leistungsbilder

A.1.1 Projektsteuerung (HO-PS)²²⁹

PPH 1 / Projektvorbereitung

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Zusammenstellen der Projektziele und Festlegung der Projektorganisation durch ein projektspezifisch zu erstellendes Organisationshandbuch
- 2 Auswahl der an der Projektplanung zu Beteiligten und Führen von Verhandlungen
- 3 Vorbereitung der Beauftragung der zu Beteiligten
- 4 Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber
- 5 Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers

- 1 Mitwirken bei der betriebswirtschaftlich-organisatorischen Beratung des Auftraggebers zur Bedarfsanalyse, Projektentwicklung und Grundlagenermittlung
- 2 Besondere Abstimmungen zwischen Projektbeteiligten zur Projektorganisation
- 3 Unterstützen der Koordination innerhalb der Gremien des Auftraggebers
- 4 Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- oder sonstigen Gremien
- 5 Ausarbeitung, Durchführung von Planerwettbewerben
- 6 Risikoanalyse

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Mitwirken bei der Zusammenstellung der Grundlagen für das Gesamtprojekt hinsichtlich Bedarf nach Art und Umfang (Nutzerbedarfsprogramm NBP)
- 2 Mitwirken beim Zusammenstellen des Raum-, Flächen- oder Anlagenbedarfs und der Anforderungen an Standard und Ausstattung
- 3 Mitwirken beim Klären der Standortfragen, Beschaffen der standortrelevanten Unterlagen, der Grundstücksbeurteilung hinsichtlich Nutzung in privat-rechtlicher und öffentlich-rechtlicher Hinsicht
- 4 Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers

- 1 Mitwirken bei Grundstücks- und Erschließungsangelegenheiten
- 2 Erarbeiten der erforderlichen Unterlagen, Abwickeln und/oder Prüfen von Ideen-, Projekt-, Programm- und Realisierungswettbewerben
- 3 Erarbeiten von Leit- und Musterbeschreibungen, z.B. für Gutachten und Wettbewerbe
- 4 Prüfen der Umwelterheblichkeit und der Umweltverträglichkeit

C Kosten und Finanzierung

- 1 Mitwirken beim Festlegen des Rahmens für Investitionen und Baunutzungskosten
- 2 Prüfen und Freigeben von Rechnungen zur Zahlung
- 3 Einrichten der Ausgabenrechnung, Erstellung Zahlungsplan

- 1 Überprüfen von Wertermittlungen für bebaute und unbebaute Grundstücke
- 2 Festlegen des Rahmens der Investitionsmittel sowie der Personal- und Sachkosten des Betriebs
- 3 Mitwirken beim Ermitteln und Beantragen von Investitionsmitteln
- 4 Einrichten der Projektbuchhaltung für den Mittelzufluß und die Anlagenkonten

D Termine und Kapazitäten

- 1 Entwickeln, Vorschlagen und Festlegen des Terminrahmens
- 2 Aufstellen/Abstimmen der Generalablaufplanung und Ableiten des Kapazitätsrahmens

²²⁹ Honorarleitlinie für Projektsteuerung. S. 10ff.

PPH 2 / Planung

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Fortschreiben des Organisationshandbuches
- 2 Dokumentation der wesentlichen projektbezogenen Plandaten in einem Projekthandbuch
- 3 Mitwirken beim Durchsetzen von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten
- 4 Mitwirken beim Vertreten der Planungskonzeption
- 5 Mitwirken bei Genehmigungsverfahren
- 6 Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber
- 7 Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers

- 1 Veranlassen besonderer Abstimmungsverfahren zur Sicherung der Projektziele
- 2 Vertreten der Planungskonzeption gegenüber der Öffentlichkeit, unter besonderen Anforderungen und Zielsetzungen sowie bei mehr als 5 Erläuterungs- oder Erörterungsterminen
- 3 Unterstützen beim Bearbeiten von besonderen Planungsrechtsangelegenheiten
- 4 Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- oder sonstigen Gremien

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Überprüfen der Planungsergebnisse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen
- 2 Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers

- 1 Vorbereiten, Abwickeln oder Prüfen von Wettbewerben zur künstlerischen Ausgestaltung
- 2 Überprüfen der Planungsergebnisse durch besondere Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
- 3 Festlegen der Qualitätsstandards ohne/mit Mengen oder ohne/mit Kosten in einem Gebäude- und Raumbuch bzw. Pflichtenheft
- 4 Veranlassen oder Durchführen von Sonderkontrollen der Planung

C Kosten und Finanzierung

- 1 Überprüfen der Kostenschätzungen und -berechnungen der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erforderlicher Anpassungsmaßnahmen
- 2 Zusammenstellen der voraussichtlichen Baunutzungskosten
- 3 Planung von Mittelbedarf und Mittelabfluß
- 4 Prüfen und Freigeben der Rechnungen zur Zahlung
- 5 Fortschreiben der Ausgabenrechnung für den Mittelabfluß (=Zahlungsplan)

- 1 Kostenermittlung und -steuerung unter besonderen Anforderungen (z.B. Renditevorgaben)
- 2 Fortschreiben der Projektbuchhaltung für den Mittelzufluß und die Anlagekonten

D Termine und Kapazitäten

- 1 Aufstellen und Abstimmen der Grob- und Detailablaufplanung für die Planung
- 2 Aufstellen und Abstimmen der Grobablaufplanung für die Ausführung
- 3 Ablaufsteuerung der Planung
- 4 Fortschreiben der General- und Grobablaufplanung für Planung und Ausführung sowie der Detailablaufplanung für die Planung
- 5 Führen und Protokollieren von Ablaufbesprechungen der Planung sowie Vorschlagen und Abstimmen von erforderlichen Anpassungsmaßnahmen

- 1 Ablaufsteuerung unter besonderen Anforderungen und Zielsetzungen

PPH 3 / Ausführungsvorbereitung

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Fortschreiben des Organisationshandbuchs
- 2 Fortschreiben des Projekthandbuchs
- 3 Mitwirken beim Durchsetzen von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten
- 4 Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber
- 5 Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Überprüfen der Planungsergebnisse inkl. evtl. Planungsänderungen auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen
- 2 Mitwirken beim Freigeben der Firmenliste für Ausschreibungen
- 3 Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers
- 4 Überprüfen der Ausschreibungsunterlagen für die Vergabeeinheiten und Anerkennen der Versandfertigkeit
- 5 Überprüfen der vollständigen Angebotsauswertungen in technisch-wirtschaftlicher Hinsicht
- 6 Beurteilen der unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen von Alternativangeboten auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen
- 7 Mitwirken bei den Vergabeverhandlungen bis zur Unterschriftsreife

C Kosten und Finanzierung

- 1 Vorgabe der Soll-Werte für Vergabeeinheiten auf der Basis der aktuellen Kostenberechnung
- 2 Überprüfen der Kostenanschläge der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen der erforderlichen Anpassungsmaßnahmen
- 3 Vorgabe der Deckungsbestätigungen für Aufträge
- 4 Überprüfen der vorliegenden Angebote im Hinblick auf die vorgegebenen Kostenziele
- 5 Zusammenstellen der aktualisierten Baunutzungskosten
- 6 Fortschreiben der Mittelbewirtschaftung
- 7 Prüfen und Freigeben der Rechnungen zur Zahlung
- 8 Fortschreiben der Ausgabenrechnung für den Mittelabfluß

D Termine und Kapazitäten

- 1 Aufstellen und Abstimmen der Steuerungsablaufplanung für die Ausführung
- 2 Fortschreiben der General- und Grob Ablaufplanung für Planung und Ausführung sowie der Steuerungsablaufplanung für die Planung
- 3 Vorgabe der Vertragstermine und -fristen für die Besonderen Vertragsbedingungen der Ausführungs- und Lieferleistungen
- 4 Überprüfen der vorliegenden Angebote im Hinblick auf vorgegebene Terminziele
- 5 Führen und Protokollieren von Ablaufbesprechungen der Ausführungsvorbereitung sowie Vorschlägen und Abstimmen von erforderlichen Anpassungsmaßnahmen

- 1 Veranlassen besonderer Abstimmungsverfahren zur Sicherung der Projektziele
- 2 Durchführen der Angebotseröffnungen
- 3 Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- oder sonstigen Gremien
- 4 Streitbetreuung einschließlich dafür notwendiger Unterlagen

- 1 Überprüfen der Planungsergebnisse durch besondere Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
- 2 Fortschreiben des Gebäude- und Raumbuches unter Einbeziehung der Ergebnisse der Ausführungsplanung
- 3 Veranlassen oder Durchführen von Sonderkontrollen der Ausführungsvorbereitung
- 4 Versand der Ausschreibungsunterlagen
- 5 Änderungsmanagement bei Einschaltung eines Generalunter- bzw. Totalübernehmers sowie bei funktionalen Ausschreibungen

- 1 Fortschreiben der Kostenermittlung und -steuerung unter besonderen Anforderungen (z.B. Renditevorgaben)
- 2 Fortschreiben der Projektbuchhaltung für den Mittelzufluß und die Anlagenkonten

- 1 Ermitteln von Ablaufdaten zur Bieterbeurteilung (erforderlicher Personal-, Maschinen- und Geräteeinsatz nach Art, Umfang und zeitlicher Verteilung)
- 2 Ablaufsteuerung unter besonderen Anforderungen und Zielsetzungen

PPH 4 / Ausführung

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Fortschreiben des Organisationshandbuchs
- 2 Fortschreiben des Projekthandbuchs
- 3 Mitwirken beim Durchsetzen von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten
- 4 Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber
- 5 Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers

- 1 Veranlassen besonderer Abstimmungsverfahren zur Sicherung der Projektziele
- 2 Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- oder sonstigen Gremien
- 3 Streitbetreuung einschließlich der dafür notwendigen Unterlagen

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Prüfen von Ausführungsänderungen, ggf. Revision von Qualitätsstandards nach Art und Umfang
- 2 Mitwirken bei der technischen Vorabnahme der Ausführungsleistungen
- 3 Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers

- 1 Mitwirken beim Herbeiführen besonderer Ausführungsentscheidungen des Auftraggebers
- 2 Veranlassen oder Durchführen von Sonderkontrollen bei der Ausführung, z.B. durch Einschalten von Sachverständigen und Prüfbehörden
- 3 Änderungsmanagement bei Einschaltung eines Generalunter- bzw. Totalübernehmers sowie bei funktionalen Ausschreibungen

C Kosten und Finanzierung

- 1 Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele
- 2 Freigabe der Rechnungen zur Zahlung
- 3 Beurteilen der Nachtragsprüfungen
- 4 Vorgabe von Deckungsbestätigungen für Nachträge
- 5 Fortschreiben der Mittelbewirtschaftung
- 6 Fortschreiben der Ausgabenrechnung für den Mittelabfluß

- 1 Kontrolle der Rechnungsprüfung der Örtlichen Bauaufsicht
- 2 Kostensteuerung unter besonderen Anforderungen
- 3 Fortschreiben der Projektbuchhaltung für den Mittelzufluß und die Anlagenkonten

D Termine und Kapazitäten

- 1 Überprüfen und Abstimmen der Zeitpläne des Planers und der ausführenden Firmen mit den Steuerungsablaufplänen der Ausführung des Projektsteuerers
- 2 Ablaufsteuerung der Ausführung zur Einhaltung der Terminziele
- 3 Überprüfen der Ergebnisse der Baubesprechungen (Baustellen-Jour-Fixe) anhand der Protokolle der Örtlichen Bauaufsicht, Vorschlagen und Abstimmen von Anpassungsmaßnahmen bei Gefährdung von Projektzielen

- 1 Ablaufsteuerung unter besonderen Anforderungen und Zielsetzungen

PPH 5 / Projektabschluss

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Mitwirken bei der organisatorischen und administrativen Konzeption und bei der Durchführung der Übergabe/Übernahme bzw. Inbetriebnahme/Nutzung
- 2 Mitwirken beim systematischen Zusammenstellen und Archivieren der Bauakten inkl. Projekt- und Organisationshandbuch
- 3 Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber
- 4 Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers

- 1 Mitwirken beim Einweisen des Bedienungs- und Wartungspersonals für betriebstechnische Anlagen
- 2 Prüfen der Projektdokumentation der fachlich Beteiligten
- 3 Mitwirken bei der Überleitung des Bauwerks in die Bauunterhaltung
- 4 Mitwirken bei der betrieblichen und baufachlichen Beratung des Auftraggebers zur Übergabe/Übernahme bzw. Inbetriebnahme/Nutzung
- 5 Unterstützung des Auftraggebers beim Prüfen von Wartungs- und Energielieferungsverträgen
- 6 Mitwirken bei der Übergabe / Übernahme schlüsselfertiger Bauten
- 7 Organisatorisches und baufachliches Unterstützen bei Gerichtsverfahren
- 8 Baufachliches Unterstützen bei Sonderprüfungen
- 9 Besondere Berichterstattung beim Auftraggeber zum Projektabschluss
- 10 Streitbetreuung einschließlich dafür notwendiger Unterlagen

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Veranlassen der erforderlichen behördlichen Abnahmen, Endkontrollen und/oder Funktionsprüfungen
- 2 Mitwirken bei der rechtsgeschäftlichen Übergabe an den Auftraggeber *)
- 3 Prüfen der Gewährleistungsverzeichnisse

- 1 Mitwirken bei der abschließenden Aktualisierung des Gebäude- und Raumbuches zum Bestandsgebäude- und -raumbuch bzw. -pflichtenheft
- 2 Überwachen von Mängelbeseitigungsleistungen außerhalb der Gewährleistungsfristen

C Kosten und Finanzierung

- 1 Überprüfen der Kostenfeststellungen der Objekt- und Fachplaner
- 2 Freigabe der Rechnungen zur Zahlung
- 3 Veranlassen der abschließenden Aktualisierung der Baunutzungskosten
- 4 Freigabe von Schlussabrechnungen sowie Mitwirken bei der Freigabe von Einbehalten *)
- 5 Abschluß der Ausgabenrechnung für den Mittelabfluß

- 1 Abschluß der Projektbuchhaltung für den Mittelzufluß und der Anlagenkonten inkl. Verwendungsnachweis

D Termine und Kapazitäten

- 1 Veranlassen der Ablaufplanung und -steuerung zur Übergabe und Inbetriebnahme

- 1 Ablaufplanung zur Übergabe / Übernahme und Inbetriebnahme / Nutzung

*) aufbauend auf die zusätzlichen Planer- und Bauaufsichtsleistungen lt. z.B. GOA § 5 (2) 14 oder GOA § 5 (2) 3.

A.1.2 Begleitende Kontrolle (HO-BK)²³⁰

PPH 1 / Projektvorbereitung

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Prüfung des Projekt- und Organisationshandbuches
- 2 Prüfung der Leistungsbilder für Planer, Konsulenten und Sonderfachleute auf Vollständigkeit und Übereinstimmung mit den übergeordneten Projektzielen
- 3 Beratung zu und Kontrolle der Vergabeverfahren der geistig-schöpferischen Leistungen

- 1 Vertiefte Kontrolle von Projektentscheidungsgrundlagen
- 2 Vertiefte Prüfung des Projekt- und Organisationshandbuches und Beratung des Auftraggebers bei den Nachbesserungsmaßnahmen
- 3 Vertiefte Prüfung der Leistungsbilder für Planer, Konsulenten und Sonderfachleute
- 4 Kontrolle der Ermittlung von Erhaltungs- und Betriebskosten
- 5 Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- und sonstigen Gremien

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Prüfung der Projektgrundlagen hinsichtlich:
 - Sinnhaftigkeit
 - Praxistauglichkeit
 - Mindeststandards
 - Funktionalität
 - Zielorientiertheit
 - Vollständigkeit
 - Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit
 - Regeln der Technik
- 2 Prüfen der Nutzeranforderungen
- 3 Prüfen des Raum- und Funktionsprogrammes

- 1 Kontrolle der Projektziele auf deren Umwelterheblichkeit und Umweltverträglichkeit
- 2 Vertiefte Prüfung der Planungsgrundlagen (Nutzeranforderungen, Raum- und Funktionsprogramm)

C Kosten und Finanzierung

- 1 Prüfung der Festlegung des Kostenrahmens in Abstimmung mit dem Auftraggeber inkl. der dazu erforderlichen Grundlagen

- 1 Beratung bei der Kostenermittlungssystematik in Abstimmung mit dem Auftraggeber
- 2 Kontrolle der Wertermittlung für bebaute und unbebaute Grundstücke
- 3 Vertiefte Prüfung des Kostenrahmens durch Evaluierung der Angemessenheit der Kostenansätze

D Termine und Kapazitäten

- 1 Prüfung des Rahmenterminplanes des Gesamtprojektes sowie des Grobterminplanes für die Planungsphase (PPH 2)

- 1 Vertiefte Prüfung des Rahmenterminplanes
- 2 Vertiefte Prüfung des Grobterminplanes für die Planungsphase

²³⁰ Honorarleitlinie für begleitende Kontrolle. S. 10ff.

PPH 2 / Planung

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Prüfung der Fortschreibung des Projekt- und Organisationshandbuchs
- 2 Beratung des Auftraggebers beim Durchsetzen von Vertragspflichten gegenüber den Projektbeteiligten
- 3 Laufende Beratung des Auftraggebers

- 1 Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- und sonstigen Gremien

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Prüfung der zusammengefassten Planungsergebnisse auf Einhaltung der
 - vertraglichen Verpflichtungen
 - behördlichen / gesetzlichen Vorschriften
 - Projektziele
 - wirtschaftlichen Rahmenbedingungen
 sowie auf
 - Vollständigkeit und Plausibilität
- 2 Prüfung ob die erforderlichen Genehmigungsverfahren durchgeführt und positiv abgeschlossen wurden

- 1 Vertiefte Teilprüfung von Ausarbeitungen der Projektbeteiligten
- 2 Stichprobenartige Überprüfung der Planungsleistungen auf technische Richtigkeit samt Maßkontrolle

C Kosten und Finanzierung

- 1 Überprüfung der Kostenschätzung zum Vorentwurf und der Kostenberechnung zum Entwurf, insbesondere hinsichtlich
 - Übereinstimmung mit dem Kostenrahmen
 - Übereinstimmung mit der vorgegebenen Ermittlungsmethodik,
 sowie stichprobenartige Plausibilisierung der Kostenansätze
- 2 Kontrolle der anlaßbezogenen und periodischen Berichterstattung zum Kostenstatus

- 1 Vertiefte Überprüfung der Kostenschätzung und Kostenberechnung durch Evaluierung der Angemessenheit der Kostenansätze

D Termine und Kapazitäten

- 1 Prüfung des Detailterminplanes für die Planungsphase
- 2 Kontrolle des Grobterminplanes für die Ausführungsvorbereitungs- und Ausführungsphase

- 1 Vertiefte Prüfung des Detailterminplanes für die Planungsphase
- 2 Vertiefte Prüfung des Grobterminplanes für die Ausführungsvorbereitungs- und Ausführungsphase

PPH 3 / Ausführungsvorbereitung

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Prüfung der Fortschreibung des Projekt- und Organisationshandbuchs
- 2 Beratung zu und Kontrolle der Vergabeverfahren für die Ausführungsleistungen
- 3 Prüfung der Vergabevorschläge auf Grundlage der Ergebnisse der Bietergespräche
- 4 Prüfung der Werkverträge
- 5 Mitwirken bei der laufenden Information des Auftraggebers
- 6 Beratung des Auftraggebers bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Projektbeteiligten

- 1 Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- und sonstigen Gremien

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Kontrolle der Ausführungs- und Detailplanung auf Übereinstimmung mit den genehmigten Einreichplänen und den Behördenauflagen sowie den vorgegebenen Projektzielen
- 2 Stichprobenartige Kontrolle der Leistungsbeschreibungen und Mengenermittlungen
- 3 Kontrolle der zusammengestellten Unterlagen je Vergabeeinheit
- 4 Prüfung der Allgemeinen Vertragsbestimmungen
- 5 Prüfung des standardisierten Fragenkataloges für die Bewertung von Angeboten als Grundlage für die Vergabeentscheidung in bezug auf Lebensdauer, Wirtschaftlichkeit, Referenzen, Serviceaufwand etc.
- 6 Beratung bei den erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers

- 1 Vertiefte Teilprüfung von Ausarbeitungen der Projektbeteiligten
- 2 Stichprobenartige Überprüfung der Ausführungs- und Detailplanung auf technische Richtigkeit samt Maßkontrolle

C Kosten und Finanzierung

- 1 Überprüfung der Kostenanschläge der Planer mit den Sollwerten der jeweiligen Vergabeeinheiten
- 2 Kontrolle der Vorgabe der Deckungsbestätigungen für Aufträge
- 3 Überprüfung der laufenden Soll-Ist-Vergleiche der Kostenkontrolle
- 4 Beratung des Auftraggebers bei Korrekturvorschlägen

- 1 Vertiefte Überprüfung der Kostenanschläge durch Evaluierung der Kostenansätze

D Termine und Kapazitäten

- 1 Prüfung des Ausführungsterminplanes
- 2 Prüfung des Vertragsterminplanes
- 3 Kontrolle der periodischen Terminkontrollberichte

- 1 Vertiefte Prüfung des Ausführungsterminplanes
- 2 Vertiefte Prüfung des Vertragsterminplanes

PPH 4 / Ausführung

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Kontrolle der Fortschreibung des Projekt- und Organisationshandbuches
- 2 Kontrolle der Durchführung der erforderlichen Behördengenehmigungen
- 3 Beratung bei der Etablierung des Änderungsmanagements

- 1 Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- und sonstigen Gremien

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Stichprobenartige Kontrolle der Ausführung auf Übereinstimmung mit der genehmigten Einreichplanung, den Behördenauflagen und der Ausführungs- und Detailplanung
- 2 Beratung des Auftraggebers bei der Leistungsabnahme (Kontrolle und Bewertung der Leistungserfüllung) unter Federführung von Planern, Konsulenten und der örtlichen Bauaufsicht

- 1 Vertiefte Kontrolle der Ausführung nach anlaßbezogenen Anforderungen
- 2 Abnahmevertretung des Auftraggebers mit definierter Vollmacht

C Kosten und Finanzierung

- 1 Kontrolle der Kostendokumentation des Projektes auf Basis der Kostenkontrolle in Form der regelmäßigen Projektberichte der Projektsteuerung
- 2 Kontrolle von Deckungsbestätigungen für Nachträge
- 3 Stichprobenmässige Prüfung von Rechnungen und Zahlungsanweisungen

- 1 Detaillierte rechnungsmässige Überprüfung der gesamten Bauabrechnung
- 2 Vertiefte Kontrolle der Kostenverläufe bei speziellen Vertrags- und Unternehmereinsatzformen wie z.B. bei General- oder Totalunternehmeraufträgen zu einem Guaranteed Maximum Price (GMP), bei Build-Operate-Transfer-Verträgen (BOT) oder bei Public-Private-Partnership-Modellen (PPP)

D Termine und Kapazitäten

- 1 Kontrolle der Detailterminpläne für die Ausführung
- 2 Kontrolle des Grobterminplanes für die Abnahmen/Übergaben, den Probebetrieb, die Inbetriebnahmen und Einschulungen

- 1 Vertiefte Kontrolle der Detailterminpläne für die Ausführung

PPH 5 / Projektabschluss

Grundleistungen

Zusätzliche Leistungen

A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

- 1 Beratung bei der organisatorischen und administrativen Konzeption und bei der Durchführung der Abnahmen/Übergaben, den Probebetrieb, die Inbetriebnahmen und Einschulungen
- 2 Beratung beim systematischen Zusammenstellen und Archivieren der Bauakten inkl. Projekt- und Organisationshandbuch

- 1 Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- und sonstigen Gremien
- 2 Begleitende Kontrolle während der Gewährleistungszeit

B Qualitäten und Quantitäten

- 1 Beratung des Auftraggebers bei der Leistungsabnahme (Kontrolle und Bewertung der Leistungserfüllung) in Zusammenarbeit mit Planern, Konsulenten und der örtlichen Bauaufsicht
- 2 Beratung zur rechtsgeschäftlichen Abnahme der Ausführungs- und Planungsleistungen

- 1 Begleitende Kontrolle innerhalb der Gewährleistungsfrist
- 2 Beratung zur Vorgangsweise und der notwendigen Bearbeitungen während der Gewährleistungsfrist
- 3 Übernahmevertretung des Auftraggebers mit definierter Vollmacht zur Durchführung der rechtsgeschäftlichen Abnahme der Ausführungs- und Planungsleistungen

C Kosten und Finanzierung

- 1 Prüfung der Projektgesamtkosten nach Vorlage aller Schlußrechnungen

D Termine und Kapazitäten

- 1 Prüfung des Detailterminplanes für den Projektabschluss (=Übergabe und Inbetriebnahme)

A.2 Ausschreibungen bauherrnaher Dienstleistungen

Die folgenden Daten stammen aus Ausschreibungen tatsächlich ausgeführter Projekte. Um die Ausschreibenden anonym zu halten, wurden die Quellen nicht angegeben.

A.2.1 P1 – Musiktheater

Auswahlkriterien

1. Der Auftraggeber wird aus den gemäß Abschnitt B geeigneten Bewerbern / Bewerbergemeinschaften anhand der Auswahlkriterien mindestens die drei, höchstens die fünf besten Bewerber, wenn mehr als fünf Bewerber die höchstmögliche Punktezahl der Auswahlkriterien erreicht haben, alle Bewerber, die die höchstmögliche Punktezahl erreicht haben, zur Teilnahme an der Stufe 2 einladen.

Bewerber (Bewerbergemeinschaften), die die Auswahlkriterien mit der höchstmöglichen Bewertungspunkteanzahl von 400 Punkten erfüllen, vorausgesetzt, sie erfüllen auch die sonstigen Voraussetzungen (insbesondere Eignungskriterien), sind jedenfalls berechtigt, an der Stufe 2 teilzunehmen und werden zur Angebotsabgabe eingeladen werden.

Beispiele:

Beispiel 1: Neun Bewerber erreichen die höchstmögliche Punktezahl, weitere Bewerber erreichen niedrigere Punktezahlen: die neun Bewerber, die die höchstmögliche Punktezahl erreicht haben werden zur Angebotsabgabe eingeladen.

Beispiel 2: Drei Bewerber erreichen die höchstmögliche Punktezahl, 2 weitere Bewerber erreichen weniger als die höchstmögliche Punktezahl, die drei Bewerber werden jedenfalls eingeladen an der Stufe 2 teilzunehmen, die übrigen Bewerber können, müssen aber nicht zur Teilnahme an der Stufe 2 eingeladen werden.

2. Die Auswahlkriterien werden in der Reihenfolge ihrer Bedeutung wie folgt festgelegt (§2 Ziff. 20 lit. a BVergG):

Die für die Auswahlkriterien nachstehenden genannten Projekte können auch Bereits im Rahmen des Nachweises der technischen Leistungsfähigkeit genannt worden sein.

Es werden für die nachstehenden 4 Kriterien insgesamt maximal 400 Punkte vergeben.

Kriterium 1: Hochbauprojekt mit Bühnentechnik

Ein Bewerber erhält in Abhängigkeit der Errichtungskosten maximal 150 Punkte, wenn er örtliche Bauaufsicht, Projektsteuerung oder begleitende Kontrolle für einen Hochbau mit Bühne durchgeführt hat.

Kriterien 2 & 3: Referenzprojekte Hochbau

Der Bewerber erhält in Abhängigkeit von den Errichtungskosten maximal je 75 Punkte, wenn er die Leistung örtliche Bauaufsicht, Projektsteuerung oder begleitende Kontrolle für Projekte mit erhöhten Anforderungen der Schwierigkeitsklasse 6 oder darüber erbracht hat. Punktemaximum: 150 Punkte.

Kriterium 4: Mitarbeiter

Dem Bewerber werden maximal 100 Punkte für die Qualifikation seines Mitarbeiterstandes zuerkannt. Die Punktevergabe ergibt sich aus den Formblättern 5 bis 8.

Zuschlagskriterien

Der Zuschlag wird gemäß den nachstehenden Zuschlagskriterien dem technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebot erteilt (Bestbieterprinzip), wobei die einzelnen Zuschlagskriterien wie folgt gewichtet werden:

Kriterium	Gewichtung in %	Maximale Punktezahl
Kriterium 1) Qualität	60	60 Punkte
A) Projektstruktur	10	10 Punkte
B) Projektmaßnahmenplan	10	10 Punkte

C) Projektablaufplan	10	10 Punkte
D) Qualifikation und Berufserfahrung	30	30 Punkte
Kriterium 2) Preis	40	40 Punkte
Summe	100	100 Punkte

Es wird für jedes Angebot die Gesamtsumme der nach den einzelnen Kriterien erreichten Punkte berechnet. Nach dieser Gesamtsumme werden die Angebote der Bieter gereiht. Bei Punktegleichstand entscheidet die Bewertung der Qualität durch die Kommission.

Folgende Zuschlagskriterien werden mit den oben angeführten Gewichtungen bei der Bewertung der Angebote zugrunde gelegt:

Kriterium 1) Qualität

Die Qualität wird anhand der folgenden 4 Unterkriterien bewertet:

A) Beschreibung Projektstruktur einschließlich Auftragnehmerstruktur – maximal 10 Punkte

Der Bieter hat mit dem Anbot die vom Bieter im Falle der Auftragserteilung vorgeschlagene Projektstruktur auf Grundlage der Projektbeschreibung (siehe B Leistungsbeschreibung) vorzulegen, welche insbesondere beinhalten soll:

- Projektbeteiligte, d.s.
- der Bieter bzw. die Mitglieder der Bietergemeinschaft bzw. dessen / deren Subunternehmer
- die vom Auftraggeber zu beauftragenden Planer gemäß 2.2 Planerstruktur
- die vom Auftragnehmer benannten Projektbeteiligten lt. 2.1 Auftraggeberstruktur bzw.
- weitere, über Vorschlag des Bieters, beizuziehende Projektbeteiligte (Sonderfachleute, Behörden, etc.)
- Funktionsbeschreibung für die Projektbeteiligten:
- Angaben über organisatorische Projektgrundsätze (z.B. Intervall für Projektbesprechungen und Personen, die diese Besprechungen leiten, Umsetzungen überwachen);
- Nachweis eines möglichst effizienten Einsatzes des Projektteams, das insbesondere durch kurze Kommunikationswege und durch jederzeitige Gewährleistung eines kompetenten Ansprechpartners gekennzeichnet ist.
- Überwachungs- und Kontrollmechanismen;

B) Projektmaßnahmenplan – maximal 10 Punkte

Der Bieter hat mit dem Anbot den für den Fall der Auftragserteilung vorgeschlagenen Projektmaßnahmenplan vorzulegen, welche insbesondere beinhalten soll:

- vorgeschlagene Tiefe der von den Sonderplanern zu erbringenden Leistungen;
- vorgeschlagene Grundsätze der Ausführung z.B. Generalunternehmer oder Vergabe nach Einzelgewerken, Zusammenfassung von einzelnen Gewerken zu einem Teil GU;
- Planungskoordination

C) Beschreibung Projektablaufplan – maximal 10 Punkte

Der Bieter hat mit dem Anbot den vom Bieter im Falle der Auftragserteilung vorgeschlagenen Projektablaufplan vorzulegen, welche insbesondere beinhalten soll:

- Angaben, welche Entscheidungen und Festlegungen wann getroffen sein müssen,
- schematischer Projektzeitplan
- Abläufe der Planungs- und Qualitätskontrolle
- Nachweis eines möglichst effizienten Projektablaufs in organisatorischer Hinsicht, der die Einbindung der Auftraggeberin XXX in angemessener Weise sicherstellt.

D) Qualifikation und Berufserfahrung des für die Auftragserteilung vorgesehenen gesamtverantwortlichen Projektleiters, der gleichzeitig die leitende Funktion für den Bereich der Projektsteuerung ausübt und des von ihm gebildeten, ihm unterstehenden Teams

- ÖBA Hochbau
- ÖBA technische Gebäudeausstattung
- ÖBA Bühnentechnik

Für dieses Kriterium werden maximal 30 Punkte vergeben.

Die Ausarbeitung der Qualitätskriterien A - C dürfen einen Umfang von maximal je 2 DIN A3 oder je 4 DIN A4 Seiten haben, zur Hälfte als schematische Darstellung und zur Hälfte als Erklärung in Textform. Bewertet wird nur die Ausarbeitung, der Verweis auf andere Beilagen zum Angebot wird nicht berücksichtigt.

In diesen Konzepten ist darzustellen, wie der Bieter im Auftragsfall seine Leistungen konkret innerhalb des generellen Leistungsrahmens der vorgegebenen Leistungsbeschreibung (Mindestanforderungen) erbringen wird. Der Bieter hat also mit seinen Konzepten den generellen Leistungsrahmen zu konkretisieren und die Mindestanforderungen übersteigende Leistungen darzustellen. Daher werden vor allem jene Angaben in den Konzepten bewertet, die über den generellen Leistungsrahmen hinausgehen. Dabei dürfen die Angaben in den Konzepten den Festlegungen in den Ausschreibungsunterlagen nicht widersprechen. Im Auftragsfall werden die in den Konzepten enthaltenen Zusagen des Bieters auch zum Vertragsbestandteil und sind daher verbindlich einzuhalten.

Die Bewertung der einzelnen Qualitätskriterien erfolgt durch die vom AG eingerichtete Kommission. Die Kommission besteht aus mindestens 3 Mitgliedern der Geschäftsführung bzw. des Beirates der XXX.

Die Kommission wird die Punktevergabe begründen und diese Begründung in einer Niederschrift festhalten.

Beurteilungsmaßstäbe bei den Qualitätskriterien A) bis C) sind:

- praktische Umsetzbarkeit
- Klarheit / Übersichtlichkeit
- Effizienz
- Logik

Beim Kriterium D) Qualifikation und Berufserfahrung des für die Auftragserfüllung vorgesehenen gesamtverantwortlichen Projektleiters und seines Teams ist folgende Vorgangsweise vorgesehen:

Der Bieter hat mit den dafür vorgesehenen Formblättern für den im Angebot namhaft gemachten gesamtverantwortlichen Projektleiter (Projektsteuerung) einen (kurzen) beruflichen Werdegang und eine Aufzählung der ihm wesentlich erscheinenden Projekte, für die er ÖBA, Projektsteuerung, begleitende Kontrolle durchgeführt hat vorzulegen. Weiter sind auch die kurzen, schlagwortartigen beruflichen Werdegänge der Teilprojektleiter ÖBA Hochbau, ÖBA TGA, ÖBA Bühnentechnik mit Anführung der von diesen bisher durchgeführten Tätigkeiten in diesen Spezialbereichen vorzulegen.

In den Verhandlungen soll der gesamtverantwortliche Projektleiter anhand der Beschreibung Projektstruktur, Projektmaßnahmenplan die Abwicklung des Projektes darlegen und auch darlegen, warum die Teilprojektleiter in sein Team berufen wurden. Die Kommission wird eine Bewertung (Punktevergabe) anhand der eingereichten Unterlagen sowie ihrer Eindrücke aus dem Hearing über

- Intensität der Berufserfahrung
- Durchsetzungsvermögen gegenüber den am Projekt Beteiligten
- Effizienz
- Erfahrung und Umsetzvermögen der ihm unterstellten Bereichsleiter
- durchführen.

Kriterium 2) Preis:

Beim Kriterium 2) „Preis“ wird das Angebot mit dem niedrigsten Bewertungspreis ermittelt, welches das hierfür vorgesehene Maximum an Punkten erhält (40 Punkte). Die übrigen Angebote erhalten eine, ihrer Abweichung zum Billigstangebot entsprechend verringerte Punkteanzahl.

Maßgebend ist der im Preisangebot ausgewiesene Gesamtpreis des Angebotes für die Dienstleistungen nach Pkt. B 3, im Sinne der Ausschreibung, inkl. Nachlass / Zuschlag. Hierbei wird auch kostenmäßig berücksichtigt, inwieweit sich aus dem, durch den Bieter vorgeschlagenen Zahlungsplan finanzielle Verbesserungen oder Verschlechterungen für den Auftraggeber ergeben und wird dies im jeweiligen Bewertungspreis berücksichtigt.

Die Punkteanzahl wird hierbei objektiv nach folgendem Berechnungsweg vergeben:

Punkteanzahl = „niedrigster Bewertungspreis“ / Bewertungspreis Bieter x Höchstpunktzahl (40 Punkte)

Die berechnete Punkteanzahl wird auf eine Kommastelle kaufmännisch gerundet.

A.2.2 P2 – Unternehmenszentrale

Auswahlkriterien

1. Anzahl der Bewerber für die 2. Stufe

Aus den einlangenden Teilnahmeanträgen werden fünf befugte, leistungsfähige und beruflich zuverlässige Bewerber, worunter auch Bewerbergemeinschaften fallen, zur Abgabe eines Angebotes eingeladen.

Langen mehr als fünf Teilnahmeanträge von befugten, leistungsfähigen und beruflich zuverlässigen Bewerbern ein, so werden fünf Bewerber nach dem unter Punkt V.2 detailliert beschriebenen Auswahlverfahren ermittelt und zur Abgabe eines Angebotes eingeladen. Diejenigen fünf Bewerber, die die höchste Gesamtpunkteanzahl erreichen, werden zur Abgabe eines Angebotes eingeladen.

Bei Punktegleichstand gilt folgendes:

- Die Ränge eins bis vier können jeweils nur von einem Bewerber belegt werden. Erreichen mehrere Bewerber die gleiche Gesamtpunkteanzahl (ex aequo-Platzierung), belegen diese die der Anzahl der ex aequo platzierten Bewerber entsprechende Anzahl von Rängen (siehe Beispiel).
- Belegen mehrere Bewerber Rang fünf, so werden in diesem Fall alle diese Bewerber zur Abgabe eines Angebotes eingeladen (siehe Beispiel).

Beispiel:

Bewerber	Gesamtpunkteanzahl	Platzierung	Rang
A	60	1	1.
B	60	1	2.
C	40	3	3.
D	40	3	4.
E	20	5	5.
F	20	5	5.
G	10	7	6.

Zur Abgabe eines Angebotes werden die Bewerber A, B, C, D, E und F eingeladen. Der Bewerber G wird nicht zur 2. Stufe eingeladen.

2. Auswahlverfahren

In die Bewertung der Auswahlkriterien fließen die zum Nachweis der technischen Leistungsfähigkeit notwendigen Referenzprojekte (siehe Punkt IV.4.1) nicht ein! Im Rahmen des Auswahlverfahrens werden maximal drei weitere Projekte bewertet.

Folgende Projekte (maximal drei) werden im Rahmen des Auswahlverfahrens berücksichtigt, die jeweils über nachfolgend angeführte Merkmale aufweisen müssen:

Merkmal 1: Beim Projekt muss es sich um ein Bauprojekt handeln, dessen Größe zumindest zwischen BGF 50.000 m² BGF 75.000 m² oberirdisch betragen hat.

Merkmal 2: Beim Bauprojekt muss es sich um einen Hochbau mit der Objektnutzung gemäß ÖNORM B1801-1 nach der Kategorie 2, 3, 4, 5 oder 6 gehandelt haben.

Merkmal 3: Der Baubeginn des Bauprojektes darf nicht vor dem 1. Jänner 2000 liegen, wobei eventuelle Abbrucharbeiten nicht als Baubeginn gewertet werden.

Merkmal 4: Übernahme (Abschluss) des Bauprojektes durch den Bauherren des Projektes muss vor dem 1. September 2011 erfolgt sein.

und

Merkmal 5: Das Leistungsbild muss nach HO-PS (ohne ÖBA) hinsichtlich

- PPH2-Planung,
- PPH3-Ausführungsvorbereitung,
- PPH4-Ausführung
- PPH5-Projektabschluss

erfüllt worden sein.

Für jedes angeführte Projekt für das Auswahlverfahren, das die Merkmale 1 bis 5 vollständig erfüllt, werden 5 Punkte vergeben. Beträgt im Merkmal 1 die BGF des Bauprojektes zwischen 75.001 m² und 100.000 m² und sind die anderen Merkmale ebenso erfüllt, so werden 10 Punkte

vergeben. Beträgt im Merkmal 1 die BGF des Bauprojektes mehr als 100.000 m² und sind die anderen Merkmale ebenso erfüllt, so werden 20 Punkte vergeben.

Die theoretisch höchste erreichbare Gesamtpunkteanzahl beträgt somit 60 Punkte. Drei gültig anerkannte Projekte der höchsten Kategorie (BGF des Bauprojektes mehr als 100.000 m²) mal 20 Punkte = 60 Gesamtpunkte.

Sollte der Bewerber mehr als drei Projekte für das Auswahlverfahren anführen, so ist er verpflichtet anzugeben, welche Projekte die AG für die Bewertung im Rahmen des Auswahlverfahrens heranziehen soll. Die übrigen allenfalls angeführten Projekte werden nicht für die Bewertung im Rahmen des Auswahlverfahrens herangezogen. Nimmt der Bewerber trotz Mehrfachnennung von Projekten keine Reihung vor bzw. unterlässt er es anzugeben, welche Projekte die AG für die Bewertung heranziehen soll, so wird die AG ausschließlich die an erster, zweiter und dritter Stelle genannten Projekte für die Bewertung heranziehen.

Angabe und detaillierte Beschreibung der Projekte sind vom Bewerber unter Bedachtnahme auf die jeweiligen vorweg beschriebenen notwendigen Voraussetzungen im Formblattnachweis der Auswahlkriterien zu erstatten. Zum Nachweis der Erfüllung der Auswahlkriterien zieht die AG ausschließlich diese Formblätter für den Nachweis der Auswahlkriterien (Formblätter 1 bis 3) heran. Erklärungen bzw. Ausführungen an anderer Stelle als in den dafür vorgesehenen Formblättern werden bei der Beurteilung der Referenzprojekte nicht berücksichtigt. Das heißt, dass die jeweiligen Projekte für den Nachweis der Auswahlkriterien ausschließlich anhand der von der AG zur Verfügung gestellten und vom Bewerber ausgefüllten Formblättern beurteilt werden. Jedes nominierte Projekt im Rahmen des Auswahlverfahrens muss vom Auftraggeber des Projektes bestätigt werden.

Zuschlagskriterien

Die Vergabe erfolgt nach dem Bestbieterprinzip. Der Zuschlag wird dem Angebot mit dem niedrigsten „bewerteten Gesamtpreis“ anhand der festgelegten Zuschlagskriterien erteilt.

Als Zuschlagskriterien für die Ermittlung des Zuschlagsempfängers werden die in Folge näher beschriebenen Kriterien festgelegt:

- (1) Gesamtpreis
- (2) Zahlungsbedingungen
- (3) Konzept

Die Angaben für die Bewertung der Angebote bzgl. Gesamtpreis (siehe Punkt 1) und Zahlungsbedingungen (siehe Punkt 2) sind im „Leistungsverzeichnis“ einzutragen. Weiters hat der Bieter mit dem Angebot ein Konzept (siehe Punkt 3) vorzulegen.

(1) Gesamtpreis

Für die Bewertung wird der Gesamtpreis exkl. Umsatzsteuer herangezogen.

Der Gesamtpreis setzt sich aus dem Gesamtpreis für die in der Leistungsbeschreibung beschriebenen Leistungen des XXX und des optionalen Zählergebäudes für die Projektphasen PPH2, PPH3, PPH4 und PPH5 (nach HO-PS) zusammen.

(2) Zahlungsbedingungen

Die Zahlungsbedingung gemäß Punkt 6.3.1 WSTW 9315 beträgt 60 Kalendertage netto.

Dem Bieter wird die Möglichkeit eingeräumt, ausschließlich in Kombination mit einem Skonto, eine in der Tabelle angeführte kürzere Zahlungsfrist anzubieten. Die Zahlungsbedingung von 60 Tagen netto darf nicht geändert werden. Wird mehr als eine Zahlungsbedingung angeboten, wird lediglich die im Leistungsverzeichnis an der dafür vorgesehenen Stelle angeführte Zahlungsbedingung bewertet.

Der durch die Zahlungsfrist erwachsene Zinsvorteil wird für eine Verzinsung auf Basis 4% per anno angenommen. Daraus ergeben sich folgende Prozentsätze:

15 Tage	0,167 %
21 Tage	0,233 %
30 Tage	0,333 %
45 Tage	0,500 %

Ein angebotener Skonto wird zu diesen Prozentsätzen addiert. Der sich aus dem errechneten Prozentsatz ergebende Abschlag wird vom angebotenen Gesamtpreis subtrahiert.

Wird keine kürzere Zahlungsfrist in Kombination mit einem Skonto angeboten, wird der sich aufgrund der Zahlungsbedingung gemäß Punkt 6.3.1 WSTW ergebende Prozentsatz in Höhe von 0,667 % vom angebotenen Gesamtpreis subtrahiert.

Beispiel:

- Bieter A – Zahlungsbedingungen: 30 Tage, abzüglich 4% Skonto = Zinsvorteil: $0,333\% + 4\% \text{ Skonto} = 4,333\%$
- Vom angebotenen Gesamtpreis wird daher der Prozentsatz in der Höhe von 4,333% subtrahiert.
- Bieter B – keine kürzere Zahlungsfrist in Kombination mit einem Skonto = Zinsvorteil: 0,667%
- Vom angebotenen Gesamtpreis wird daher der Prozentsatz in der Höhe von 0,667% subtrahiert.

(3) Konzept

In dem mit dem Angebot abzugebenden Konzept im Umfang von max. 20 A4 Seiten (siehe Punkt A.3. (2) (c)) hat der Bieter die unten angeführten Themen (Subkriterien) zu beschreiben. Dieses Konzept ist einer Jury der AG im Rahmen der Konzeptpräsentation zu präsentieren (siehe Punkt A.5.).

Die Bewertung erfolgt durch die Jury der AG an Hand des vom Bieter vorgelegten Konzeptes unter Berücksichtigung der protokollierten Antworten des Bieters auf die allfälligen Fragen der AG zum Konzept im Rahmen der Präsentation (siehe Punkt A.5.).

Bei der Präsentation des Konzeptes ist jedenfalls die Reihenfolge der angeführten Themen (Subkriterien), wie nachstehend angeführt, einzuhalten.

Für die Bewertung des Konzeptes durch die Jury werden nachstehende Themen (Subkriterien) herangezogen:

1. PPH2 - Planung:

Der Bieter hat in seinem Konzept die geplante Vorgehensweise zur Leistungserbringung (Vorentwurfs-, Entwurfs- und Einreichplanung) für den XXX und für das optionale Zählergebäude darzustellen, hinsichtlich:

- Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
- Qualitäten und Quantitäten
- Kosten und Finanzierung
- Termine und Kapazitäten

Die Bewertung durch die Jury der AG erfolgt an Hand der Nachvollziehbarkeit und Schlüssigkeit der geplanten Vorgehensweise zur Leistungserbringung im Hinblick auf die Erreichung und Umsetzung der Anforderungen betreffend „Organisation, Information, Koordination und Dokumentation“, „Qualitäten und Quantitäten“, „Kosten und Finanzierung“ sowie „Termine und Kapazitäten“.

2. PPH3 – Ausführungsvorbereitung:

Der Bieter hat in seinem Konzept die geplante Vorgehensweise zur Leistungserbringung (Ausführungsplanung, Vorbereiten der Vergabe und Mitwirken bei der Vergabe) für den XXX und für das optionale Zählergebäude darzustellen, hinsichtlich:

- Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
- Qualitäten und Quantitäten
- Kosten und Finanzierung
- Termine und Kapazitäten

Die Bewertung durch die Jury der AG erfolgt an Hand ... siehe oben

3. PPH4 – Ausführung:

Der Bieter hat in seinem Konzept die geplante Vorgehensweise zur Leistungserbringung (Projektüberwachung) für den XXX und für das optionale Zählergebäude darzustellen, hinsichtlich:

- Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
- Qualitäten und Quantitäten
- Kosten und Finanzierung
- Termine und Kapazitäten

Die Bewertung durch die Jury der AG erfolgt an Hand ... siehe oben

4. PPH5 – Projektabschluss:

Der Bieter hat in seinem Konzept die geplante Vorgehensweise zur Leistungserbringung (Projektbetreuung, Dokumentation) für den XXX und für das optionale Zählergebäude darzustellen, hinsichtlich:

- Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
- Qualitäten und Quantitäten
- Kosten und Finanzierung
- Termine und Kapazitäten

Die Bewertung durch die Jury der AG erfolgt an Hand ... siehe oben

Jurybewertung:

Jedes Jurymitglied bewertet jedes der vier o.a. Themen (Subkriterien) von 0 bis 10 Punkte an Hand des vorgelegten Konzeptes unter Berücksichtigung der protokollierten Antworten des Bieters auf die allfälligen Fragen der AG zum Konzept im Rahmen der Präsentation.

Die Bewertung erfolgt unter Vergabe von ganzen Punkten gemäß nachfolgendem Bewertungsschema. Jedes Jurymitglied vergibt nach eigenem Empfinden (subjektiv) und autonom (ohne Bindung an Vorschlägen) auf einem Bewertungsbogen für jedes Thema (Subkriterium) die Punkte und führt eine stichwortartige, verbale Begründung für die Punktevergabe an:

- Sind sämtliche Angaben zu den einzelnen Themen (Subkriterien) erfüllt, nachvollziehbar und schlüssig, erhält der Bieter im betroffenen Thema (Subkriterium) 10 Punkte.
- Sind die Angaben zu den einzelnen Themen (Subkriterien) teilweise erfüllt und/oder nur teilweise nachvollziehbar und/oder nur teilweise schlüssig, erhält der Bieter im betroffenen Thema (Subkriterium) 1 bis 9 Punkte.
- Sind sämtliche Angaben zu den einzelnen Themen (Subkriterien) nicht erfüllt und nicht nachvollziehbar und nicht schlüssig, erhält der Bieter im betroffenen Thema (Subkriterium) jedenfalls 0 Punkte.

Die von den einzelnen Jurymitgliedern vergebenen Punkte je Thema (Subkriterium) werden addiert und durch die Anzahl der Jurymitglieder dividiert, sodass das arithmetische Mittel (gerundet auf zwei Kommastellen) die Grundlage der Bewertung bildet.

Dieses Ergebnis (arithmetisches Mittel) je Thema (Subkriterium) wird in Prozentpunkten ausgedrückt und in der Gesamtbewertung (als Abzug vom Gesamtpreis) berücksichtigt.

(4) Zuschlag

Die oben errechneten Werte werden vom Gesamtpreis subtrahiert, um den bewerteten Gesamtpreis zu ermitteln.

Beispiel:

Zuschlagskriterien:	Bieter x	Gesamtbew.
Gesamtpreis für die in der Leistungsbeschreibung beschriebenen Leistungen für den XXX und des optionalen Zählergebäudes		€ 1.000
Zahlungsbedingungen	30 Tage, 4% Skonto = 4,333 %	- € 43,33
Konzept:		
PPH2 – Planung (max. Abzug 10%)	8 Punkte = 8,00%	- € 80,00
PPH3 – Ausführungsvorbereitung (max. Abzug 10%)	10 Punkte = 10,00%	- € 100,00
PPH4 – Ausführung (max. Abzug 10%)	6 Punkte = 6,00%	- € 60,00
PPH5 – Projektabschluss (max. Abzug 10%)	7 Punkte = 7,00%	- € 70,00
„bewerteter Gesamtpreis“ für die Ermittlung des Zuschlagsempfängers (exkl. USt)		€ 646,67

Das letztgültige Angebot mit dem niedrigsten „bewerteten Gesamtpreis“ wird an die erste Stelle gereiht und erhält den Zuschlag.

A.2.3 P3 – Krankenhaus

Auswahlkriterien

Aus den geeigneten Bewerbern werden die fünf bestqualifizierten Bewerber zur Abgabe eines Angebots aufgefordert. Bei der Ermittlung der bestqualifizierten Bewerber werden nachstehende Auswahlkriterien zugrunde gelegt:

9.1. Mehr-Umsatz

Der über den als Eignungskriterium definierte Jahresmindest-Umsatz von durchschnittlich EUR 2 Mio hinausgehende Umsatz der letzten drei Jahre wird gestuft bis zu einem durchschnittlichen Jahresmehr-Umsatz von über EUR 9 Mio als Auswahlkriterium herangezogen. Dabei werden die drei Jahresumsätze addiert, durch drei dividiert und bildet das Ergebnis jene Zahl, die der folgenden Bewertung zugrunde gelegt wird (Formular 6). Bei einem Umsatz von EUR 2 Mio in jedem der drei vorangegangenen Jahre erzielt der Bewerber keinen Mehr-Umsatz und erhält daher null Umsatzpunkte;

- Bei einem Mehr-Umsatz (dh Umsatz über EUR 2 Mio) bis maximal EUR 3 Mio erhält der Bewerber 10 Umsatzpunkte;
- bei einem Mehr-Umsatz über EUR 3 bis zu maximal EUR 5 Mio erhält der Bewerber 14 Umsatzpunkte;
- bei einem Mehr-Umsatz über EUR 5 Mio bis zu maximal EUR 7 Mio erhält der Bewerber 17 Umsatzpunkte;
- bei einem Mehr-Umsatz über EUR 7 Mio bis zu maximal EUR 9 Mio erhält der Bewerber 19 Umsatzpunkte;
- bei einem Mehr-Umsatz über EUR 9 Mio erhält der Bewerber 20 Umsatzpunkte.

Die ermittelten Umsatzpunkte werden in ihr relatives Verhältnis zu den erreichbaren 100 Punkten vor Gewichtung gesetzt.

Skalierung:

- 100 (max erreichbare Punkte vor Gewichtung)
- / 20 (max erreichbare Punkte für Umsatz)
- x tats. erreichte Punkte für Umsatz
- = Punkte vor Gewichtung

Die skalierten Umsatzpunkte werden im Anschluss mit 10% gewichtet und auf zwei Nachkommastellen gerundet.

9.2. Mehr-Personalausstattung mit Technikern

Als Auswahlkriterium wird weiters über die im Punkt 8.5.1 geforderte Mindestausstattung hinausgehende personelle Mehr-Ausstattung mit technischem Personal, das seit mindestens sechs Monaten vor Ende der Teilnahmefrist im Betrieb des Bewerbers beschäftigt ist, festgelegt. Gewertet werden insgesamt bis zu 18 über die 12 in Punkt 8.5.1 hinausgehenden, nachstehend definierten technischen Mitarbeiter, wobei jeweils eine maximale Anzahl an zusätzlichen technischen Mitarbeitern aus nachstehenden Fachbereichen stammen können:

- Bautechnik: 9 technische Mitarbeiter
- Technische Gebäudeausrüstung: 9 technische Mitarbeiter

Um gewertet zu werden, muss der jeweilige technische Mitarbeiter zumindest folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Vollendung einer 8-jährigen (Pflicht-)Schulbildung und zusätzlich
- Vier Jahre einschlägige technische Schul- bzw. Universitätsausbildung mit dem Ausbildungsabschluss in Form eines akademischen Grades oder eines Abschlusses der HTL (sohin ein technisches Studium (TU/FH) oder HTL-Abschluss) und zusätzlich
- mindestens fünf Jahre Berufserfahrung im jeweiligen oben genannten Fachbereich.

Der Bewerber hat hierfür das Formular 8 auszufüllen.

Jeder technische Mitarbeiter darf nur in einem Fachbereich genannt werden; Doppelnennungen, dh die Nennung ein und desselben Mitarbeiters in mehr als einem Fachbereich bzw zum Nachweis der Eignung und der Auswahl sind unzulässig und werden daher nicht gewertet. Im Bedarfsfall kann die Auftraggeberin die Vorlage von Zeugnissen einfordern.

Für jeden entsprechenden Techniker des Mehrpersonals wird ein Punkt vergeben. Die Punkte werden addiert und skaliert (Null Punkte = Null; 18 Punkte = 100) und tragen zur Gesamtbewertung bei wie aus Punkt 9.4 ersichtlich.

Skalierung:

- 100 (max erreichbare Punkte vor Gewichtung)
- / 18 (max erreichbare Punkte für Mehrpersonal)
- x tats. erreichte Punkte für Mehrpersonal
- = Punkte vor Gewichtung

Die skalierten Mehrpersonal-Punkte werden im Anschluss mit 20% gewichtet und auf zwei Nachkommastellen gerundet.

9.3. Referenzen (unternehmensbezogen)

Über den Zeitraum der letzten sieben Jahre können maximal fünf Referenzen über die Entwicklung und Realisierung von vergleichbaren Projekten herangezogen werden, um die Erfahrung des Bewerbers zu belegen. Es werden die ersten fünf angegebenen Referenzen gewertet; über die Maximalanzahl hinaus gehende Referenzen werden nicht berücksichtigt.

Die Projekte müssen abgeschlossen sein, wobei der Projektabschluss innerhalb der letzten sieben Jahre vor Ende der Teilnahmefrist vorgenommen worden sein muss.

Der Bewerber hat hierfür die Formulare 9a und 9b auszufüllen.

Die Referenzen müssen mindestens folgende Merkmale tragen:

- Vom Bewerber alternativ wahrgenommene Funktion:
 - Projektmanagement oder Projektsteuerung;
 - Projektcontrolling oder Begleitende Kontrolle oder
 - Örtliche Bauaufsicht
- Klassifizierung des Projektwertes:
 - Kategorie 1
 - Kategorie 2
- Mindest-Auftragswert EUR 500.000,--

Für die Beurteilung der Referenzen werden der Projektwert und der Auftragswert herangezogen.

...

Die ermittelten Punkte des Projektwertes werden mit den ermittelten Punkten des Auftragswertes einer Referenz addiert. Im Anschluss werden die Ergebnisse der einzelnen Referenzen addiert. Der erreichte Punktwert wird skaliert (Null Punkte = Null, 120 Punkte = 100) und trägt zum Gesamtwert bei, wie in Punkt 9.4 ersichtlich.

Skalierung:

- 100 (max erreichbare Punkte vor Gewichtung)
- / 120 (max erreichbare Punkte für Referenzen)
- x tats. erreichte Punkte für Referenzen
- = Punkte vor Gewichtung

Die skalierten Referenz-Punkte werden im Anschluss mit 70% gewichtet und auf zwei Nachkommastellen gerundet.

9.4. Gewichtung

Die Auswahlkriterien werden wie folgt gewichtet:

Auswahlkriterium		max Punkte	Gewichtung in %	
Mehr-Umsatz	gestaffelt bis Deckelungswert	100	10%	100%
Personal - Techniker	Bautechniker (9) Technische Gebäudeausrüstung (9)	100	20%	
Referenzen	5 Referenzen (Projektwert/Auftragswert)	100	70%	

Für jedes Auswahlkriterium wird eine Höchstpunktzahl von 100 vergeben. Die jeweils für ein Auswahlkriterium vergebenen Punktzahlen werden nach den oben angegebenen relativen Verhältnissen zueinander ausgewertet.

Die Bewerber werden entsprechend den gewichteten und summierten Werten gereiht. Die besten fünf Bewerber werden für die zweite Stufe des Vergabeverfahrens zur Angebotsabgabe eingeladen.

Im Falle eines Punktegleichstandes von zumindest zwei Bewerbern, die jeweils eine Reihungsposition einnehmen, durch deren Einbeziehung die festgelegte Zahl von fünf einzuladenden Bewerbern überschritten würde, wird derjenige Bewerber aus den beiden oder mehreren gleichreihen Bewerbern ausgewählt, der den höchsten Umsatz (unter Außerachtlassung der Umsatzdeckelung gemäß Punkt 9.1) aufweist.

Zuschlagskriterien

Der Zuschlag wird dem Bieter mit dem technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebot erteilt. Nachstehende Zuschlagskriterien werden der Ermittlung des Bestbieters zugrunde gelegt.

Zuschlagskriterien			max Punkte	Gewichtung in %		
Qualität	Hearing	Präsentation	100	40%	60%	100%
		Fragenbeantwortung	100	20%		
Preis	Preis		100	40%	40%	

3.3.1. Qualität

Die Funktion des Projektleiters stellt für die Abwicklung dieses Projektes die wesentlichste Rolle im gesamten Projektteam dar. Die Auftraggeberin legt daher besonderen Wert auf die Qualität des Projektleiters im Hinblick auf die soziale, persönliche und fachliche Kompetenz.

Die Auftraggeberin beabsichtigt, diese Fähigkeiten im Zuge eines Hearings zu beurteilen. Inhalt des Hearings wird eine Präsentation sowie eine Fragenbeantwortung des Projektleiters sein.

3.3.1.1. Subkriterium Präsentation

Die Auftraggeberin übergibt dem Bieter vertreten durch den Projektleiter am Beginn des Hearings eine schriftliche Aufgabenstellung. Diese Aufgabenstellung wird jene Aufgaben beinhalten, die in weiterer Folge im Zuge der Projektabwicklung insbesondere durch den Projektleiter zu erfüllen sind. Dies sind schwerpunktmäßig: Organisation, Kommunikation, Planung, Zielsetzung, Kontrolle und Motivation.

Danach hat der Projektleiter die Aufgaben auszuarbeiten und eine Präsentation der Ausarbeitung vorzubereiten. Die Vorbereitung findet in einem eigenen Raum statt, in dem der Projektleiter ungestört arbeiten kann. In weiterer Folge hat der Projektleiter die Ausarbeitung vor einer Kommission zu präsentieren (Beamer und Laptop sind vom Bieter mitzubringen, Flipchart und Stifte werden von der Auftraggeberin bereitgestellt). Die Präsentation ist entweder auf einem gängigen MS-Office Programm oder einem damit kompatiblen Programm zu erstellen.

Dem Projektleiter steht es frei, bei der Ausarbeitung der Präsentation sein Projektteam hilfsweise heranzuziehen und auch die Präsentation selbst im Team abzuhalten, wobei der Fokus auf dem Projektleiter zu liegen hat.

Die Präsentation ist jedenfalls der Auftraggeberin vor Beginn der Präsentation als PDF-Format oder einem anderen zum Ausdruck geeigneten Format auf einem Datenträger zu übergeben, damit diese die vom Bieter erstellte Präsentation ausdrucken kann.

Der zeitliche Ablauf gestaltet sich voraussichtlich wie folgt:

Kurze Vorstellung, Übergabe der Aufgabenstellung	ca 10 min
Erarbeiten der Ausarbeitung durch den Projektleiter	ca 30 min
Präsentation der Ausarbeitung vor der Kommission	ca 10 min

Im Zuge der Präsentation werden folgende Fähigkeiten des Projektleiters gleichrangig bewertet:

- Erkennen wesentlicher Problemfelder der Aufgabenstellung;
- Ausarbeitung angemessener Lösungsmöglichkeiten;
- Vermittlung der Ausarbeitung bzw. Ergebnisse.

Die Kommission wird die Bewertung nach der Schulnotenskala vornehmen. Da der Projektleiter eine maßgebliche Rolle im Projekt und somit auch im Verfahren einnimmt, ist dessen

Erscheinen zur Präsentation verpflichtend. Im Falle des Nicht-Erscheinens des Projektleiters erzielt der Bieter 0 Punkte beim Subkriterium Präsentation.

3.3.1.2. Subkriterium Fragenbeantwortung

Die Kompetenzen des Projektleiters werden im Zuge einer auch auf die Präsentation Bezug nehmende Fragenbeantwortung bewertet. Das Ergebnis der Fragenbeantwortung mit dem Projektleiter bildet ein Subkriterium.

Die Fragenbeantwortung wird max. 15 min in Anspruch nehmen und findet vor einer Kommission statt, welche die Bewertung nach der Schulnotenskala vorzunehmen hat. Da der Projektleiter eine maßgebliche Rolle im Projekt und somit auch im Verfahren einnimmt, ist dessen Erscheinen zum Hearing verpflichtend. Im Falle des Nicht-Erscheinens des Projektleiters erzielt der Bieter 0 Punkte beim Subkriterium Fragenbeantwortung.

Im Zuge der Fragenbeantwortung werden dem Projektleiter unter Bezugnahme auf die Präsentation sowie auf Basis der im Leistungsvertrag beschriebenen Aufgabenstellung Fragen gestellt, welche er zu beantworten hat, bzw. wird eine Diskussion geführt. Resultierend aus der Fragenbeantwortung bzw. der Diskussion erfolgt im Anschluss die Benotung für den Projektleiter nach folgendem Schema:

70%	Persönliche Kompetenz
30%	Fachliche Kompetenz

Die im Zuge des Hearings seitens des Projektleiters getätigten Aussagen und Zusagen sind für den Bieter im Falle der Zuschlagserlangung verbindlich.

3.3.2. Preis

Der Angebotspreis bildet ein weiteres Zuschlagskriterium.

3.3.3. Gewichtung der Zuschlagskriterien

3.3.3.1. Allgemeines

Die Gewichtung der Zuschlagskriterien und Subkriterien erfolgt wie aus der unter Punkt 3.3 enthaltenen Grafik ersichtlich. Als technisch und wirtschaftlich günstigstes Angebot wird jenes betrachtet, das den höchsten Gesamt-Punktwert erreicht. Für den Fall des Punktegleichstandes in der Endbewertung wird jenem Angebot der Vorzug gegeben, das den niedrigeren Gesamtpreis ausweist.

3.3.3.2. Qualität

a) Subkriterium Präsentation

Es erfolgt eine Benotung nach der Schulnotenskala der Elemente „Fähigkeit, wesentliche Problemfelder der Aufgabenstellung zu erkennen“, „Fähigkeit, angemessene Lösungsmöglichkeiten auszuarbeiten“ und „Fähigkeit, die Ausarbeitung/Ergebnisse zu vermitteln“ durch jedes Kommissionsmitglied. Diese Benotung bildet die Grundlage für die Errechnung des Notendurchschnittes des Subkriteriums Präsentation.

Dieser Notendurchschnitt wird sodann skaliert, wobei der Notendurchschnitt von 1,0 den vollen 100 Bewertungspunkten und der Notendurchschnitt von 5,0 folglich 0 Bewertungspunkten entspricht (dh der Notendurchschnitt von zB 2,0 entspricht 75 Bewertungspunkten, der Notendurchschnitt von 3 entspricht 50 Bewertungspunkten, der Notendurchschnitt von 4 entspricht 25 Bewertungspunkten usw.). Die sich ergebenden Punkte fließen nach ihrer Gewichtung in die Gesamtbewertung ein.

b) Subkriterium Fragenbeantwortung

Es erfolgt eine Benotung nach der Schulnotenskala der Elemente „Persönliche Kompetenz“ (70 % Gewichtung) und „fachliche Kompetenz“ (30 % Gewichtung) des Projektleiters durch jedes Kommissionsmitglied. Diese Benotung bildet die Grundlage für die Errechnung des Notendurchschnittes des Projektleiters.

Dieser Notendurchschnitt wird sodann skaliert, wobei der Notendurchschnitt von 1,0 den vollen 100 Bewertungspunkten und der Notendurchschnitt von 5,0 folglich 0 Bewertungspunkten entspricht (dh der Notendurchschnitt von zB 2,0 entspricht 75 Bewertungspunkten, der Notendurchschnitt von 3 entspricht 50 Bewertungspunkten, der Notendurchschnitt von 4 entspricht 25 Bewertungspunkten usw.). Die sich ergebenden Punkte fließen nach ihrer Gewichtung in die Gesamtbewertung ein.

3.3.3.3. Preis

Der Preis ist mit 40 % der Gesamtbewertung gewichtet.

Das Kriterium des Preises wird mit jenen Preisen in Beziehung gesetzt, welche durch andere Bieter angeboten werden. Ausgangspunkt ist jeweils der Nettogesamtpreis. Die Bewertung erfolgt wie folgt:

- \square Nettogesamtpreis des günstigsten Angebotes
- \square / Nettogesamtpreis des konkreten Angebotes
- \square x 100
- \square = erreichte Punkte im Kriterium Preis

Das Punkteergebnis (maximal 100 Punkte) wird mit 40 % gewichtet.