

Eine Analyse des Marketings in der Bauwirtschaft

Hans Georg Jodl¹, Rainer Stempkowski², Andreas Kovar³

„Alle reden mit“

Der Titel der heutigen Tagung zeigt bereits eine Kernfrage der Verwirklichung von großen Infrastrukturprojekten auf. Alle reden mit – ist das positiv oder negativ, produktiv oder unproduktiv gemeint? Die Antwort muss jeder selbst finden. Warum dauert es unter Umständen Jahrzehnte, bis große Verkehrsinfrastrukturprojekte verwirklicht werden können? Warum scheitern so viele allgemein befürwortete Bauvorhaben scheinbar an lokalen Interessen und Bürgerinitiativen, an den Mühlen der Bürokratie oder an übersehenen rechtlichen Details? Reden zu viele mit oder sind es noch zu wenige, wer soll wann mit wem worüber reden? Wer sind die Gruppen die wirklich etwas zu sagen haben?

Die heutige Tagung bietet den geeigneten Rahmen das neue Buch „Projektmarketing im Bauwesen“ vorzustellen, das Antworten auf diese Fragen bieten will [1]. Vor allem aber soll mit dem Instrument Projektmarketing ein Weg aufgezeigt werden, wie die beschriebenen Probleme gemanagt werden können. Durch seinen praxisnahen Aufbau soll dieses Buch ein Leitfaden für Projektbetreiber und Projektverantwortliche zum Umgang mit Gruppen sein, die sich durch ein Bauvorhaben betroffen fühlen und Ansprüche geltend machen wollen. Der Begriff „Projektmarketing“ steht für ein Bündel von Maßnahmen, mit denen Anspruchsgruppen frühzeitig und nutzbringend in ein Projekt eingebunden werden können, um so die Dauer der Projektrealisierung zu verkürzen.

Wenn potenzielle Gegner eingebunden werden, wenn gesellschaftliche und politische Probleme gelöst werden, bevor sie über die Wahrnehmungsschwelle der öffentlichen Meinung anwachsen – dann lassen sich damit Planungs- und Bauzeiten deutlich verkürzen. Die so erzielten Einsparungen machen dabei ein Vielfaches dessen aus, was die Maßnahmen des Projektmarketings kosten.

Projektmarketing darf aber nicht als ein Instrument zum „Durchpeitschen“ von heiklen Bauvorhaben missverstanden werden. Im Gegenteil: die Achtung des Marktes und der Demokratie mit ihren Anspruchsgruppen ist ein wesentliches Anliegen dieses Buches. Öffentliche Projekte mit öffentlichen Geldern durchzusetzen, erfordert eine offensive und transparente Information von der „Stunde Null“ an. Jede Anspruchsgruppe hat andere Wünsche und Sorgen, jede Gruppe hat das Recht darauf, ernst genommen und vollständig sachgerecht informiert zu werden.

Die Gründe für das Scheitern von Projekten dürften unter anderen in der Fehleinschätzung der Steuerbarkeit gesellschaftlicher Faktoren liegen. Politische oder mediale Prozesse lassen sich nicht so beeinflussen wie technische Rahmenbedingungen. Das gesellschaftliche und politische Umfeld großer Infrastrukturprojekte mag komplex erscheinen, das Zusammenwirken der verschiedenen Gruppen und Akteuren ist vielschichtig, die stattfindenden gesellschaftlichen Prozesse sind vielfältig. Dennoch sind Modelle entwickelt worden, um dieses Umfeld zu beschreiben, zu analysieren und steuernd in das Verhältnis zwischen Projekt, Projektbetreibern, Politik und Gesellschaft einzugreifen. Damit können Programme konzipiert, geeignete Managementsysteme geschaffen und Maßnahmen gesetzt werden, die den Projektverlauf positiv beeinflussen können.

¹ Universitätsprofessor am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft der Technischen Universität Wien.

² FH-Professor an der Fachhochschule Joanneum, Graz.

³ Geschäftsführender Gesellschafter der Kovar & Köppl Public Affairs Consulting GmbH, Wien.

Die Autoren möchten mit diesem Leitfaden durch den Dschungel von Politik, Bürokratie und Gesellschaft das Bewusstsein dafür stärken, dass Vorgänge im Rahmen der Entwicklung eines Infrastrukturprojektes genauso zu den Risiken und Rahmenbedingungen eines Bauvorhabens gehören wie die Beschaffenheit des Untergrundes, die Vorgaben des Bauherren oder das Klima in der Region der Baustelle. So wie diese Faktoren erfordert auch das gesellschaftliche Umfeld professionelles Management und den bedingungslosen Wunsch nach Qualität in der Umsetzung. Es wird nicht der Anspruch gestellt, alle Probleme lösen zu können. Aber ein professionelles Umfeldmanagement im Sinne des Projektmarketing ist die beste Grundlage, ein Projekt über alle Klippen zügig zu einem erfolgreichen Ende zu führen.

Das Forschungsvorhaben „Projektmarketing im Bauwesen“

Die Grundidee für dieses Forschungsvorhaben entsprang dem Gedanken, Ansätze für eine Verbesserung der Umsetzung von Infrastrukturprojekten zu suchen und die vielfältigen Einflüsse auf die Projektverwirklichung zu analysieren und deren Netzwerk darzustellen. Hierzu sollten möglichst viele Beteiligte und Betroffene angesprochen und in einen Diskussionsprozess eingebunden werden, ganz nach dem Motto „Alle sollen mitreden“ können. Die Basis sollte eine breit angelegte Analyse von repräsentativen Verkehrsinfrastrukturprojekten der jüngeren Vergangenheit bilden. Die genaue Analyse einer möglichst großen Anzahl an Fallstudien war die wichtigste Grundlage für die inhaltliche Bearbeitung dieses Buches.

Der Auswahl der Fallstudien, die im Rahmen des Forschungsprojektes detailliert untersucht wurden, ging eine breite Diskussion voraus. Ziel war es mit der Auswahl der Projekte eine möglichst große Bandbreite im Bereich Infrastrukturprojekte zu erhalten. Je umfangreicher ein Projekt ist, desto größer ist meist auch die öffentliche Diskussion rund um das Vorhaben. Neben den Schwerpunkten österreichischer Bahnprojekte, wo neben den Projekten der Neubaustrecke Wien – St. Pölten, Semmering Basistunnel, Lainzer Tunnel und Graz – Klagenfurt (Koralmbahn) auch das Projekt Bahnhof St. Anton und diverse Güterterminals untersucht wurden, wurden auch Straßenbauten wie die Wiener Südrandumfahrung (S1 - vormals B 301) und Kraftwerksbauten wie Hainburg und Freudenau analysiert. Zusätzlich wurden diverse Infrastrukturprojekte aus dem Ausland ausgewählt, wie z. B. die Alpentransversalen Gotthard und Lötschberg aus der Schweiz, die Eisenbahnhochleistungsstrecke Köln - Rhein/Main sowie das städtebauliche Großprojekt Stuttgart 21 aus Deutschland.

Interessante Inputs wurden auch von Projekten erwartet, die keine Infrastrukturprojekte sind. Daher wurden Hochbauprojekte wie die Stadthalle und das Kunsthaus in Graz, Tourismusprojekte wie die IGS Gartenschau 2000, die Stronach-Erlebniskugel in Ebereichsdorf sowie die Gründung des Nationalparks Gesäuse untersucht.

Um diese große Anzahl an Projekten in einer ausreichenden Breite zu untersuchen wurden insgesamt 11 Diplomarbeiten ausgeschrieben. Auf Grund der Heterogenität der Projekte und der hohen Qualität der Diplomarbeiten ist es möglich, auf dieser Basis im Rahmen von detailliert untersuchten Projekten interessante Aussagen und Empfehlungen für zukünftige Projekte abzuleiten. Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde in einer Diplomarbeit eine breit angelegte Befragung von Bauunternehmen und Ingenieurbüros zum Thema Projektmarketing im Bauwesen durchgeführt, da die involvierten Unternehmen der Bauwirtschaft einen wesentlichen Beitrag auf die reibungsarme Umsetzung von Großprojekten zu leisten haben. Dabei konnte die aktuelle grundsätzliche Einstellung zum Marketing bei den von der Projektrealisierung direkt betroffenen Unternehmen der Planung und der Bauausführung erarbeitet werden.

Analyse zum aktuellen Stand des Projektmarketings in der Bauwirtschaft

Im Folgenden wird auszugsweise die Analyse des aktuellen Standes des Projektmarketings in der Bauwirtschaft dargestellt. Durch eine Befragung unterschiedlicher Unternehmen aus der Baubranche wurde im Rahmen einer Diplomarbeit u. a. die These bestätigt, dass das Projektmarketing in diesem Wirtschaftszweig noch ein hohes Entwicklungspotential aufweist und dringend Maßnahmen zur Stärkung in diesem Bereich erforderlich wären. [2]

A - Integration des Marketings bei den ausführenden Bauunternehmen

Der Rücklauf der Fragebögen hat ganz klar gezeigt, dass sich das Interesse für das Thema „Projektmarketing im Bauwesen“ eher auf größere Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von mehr als 100 Mitarbeitern konzentriert. Ein Grund für das mangelnde Interesse der kleineren Firmen könnte die mangelnde Identifizierung der Mitarbeiter mit Marketing sein. Denn erwartungsgemäß ist in diesen Betrieben die Anzahl der voll- oder zeitweise beschäftigten Mitarbeiter im Bereich Marketing geringer, daher zählt das Marketing vorrangig zum Aufgabenbereich der Unternehmensleitung.

Einsatz von Marketingmitarbeitern in Bauunternehmen

Im Gesamten verfügen knapp die Hälfte der untersuchten Unternehmen über einen oder mehrere ausschließlich für diesen Bereich zuständige Mitarbeiter. Immerhin ist in knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von mehr als 500 Mitarbeitern eine eigene Marketingabteilung eingerichtet. Daraus geht hervor, dass Marketing als immer wichtiger werdender Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg erkannt wird. Auffallend ist jedoch, dass Marketing fast ausschließlich als Aufgabengebiet der Unternehmensleitung und der Abteilungsleitungen beziehungsweise – wenn vorhanden – einer Marketingabteilung gesehen wird. Nicht einmal 20 % sehen Marketing als Aufgabe aller Mitarbeiter an.

Die Situation in kleineren Unternehmen ist unterschiedlich zu beurteilen. Vielfach werden die Mitarbeiter als reiner Produktions- und Kostenfaktor gesehen. Ihrer wichtigen und einflussreichen Rolle als Kommunikationsmedium, sowohl intern als auch gegenüber dem externen Umfeld, wird geringe Bedeutung beigemessen. Der große Stellenwert der Mitarbeiter hinsichtlich der Imagebildung des Unternehmens wird also kaum genutzt.

Marketingverständnis in Bauunternehmen

Im Allgemeinen wird Marketing als Werbung, Akquisition und Kommunikation verstanden. Der Gedanke der marktorientierten Führung des Unternehmens, der auch die Bereiche Marktforschung, Preis-, Produkt- und Servicepolitik einschließt, wird erst von einem kleinen Teil gelebt. Im Großen und Ganzen sind die Ergebnisse bei größeren und kleineren Unternehmen ähnlich, wobei aber der Bereich Akquisition eher von kleineren Firmen (71 %) zum Marketing gezählt wird als von Größeren (50 %).

Erklärt werden könnte dies durch die Tatsache, dass Klein- und Mittelbetriebe eher von privaten Personen und Organisationen Aufträge akquirieren, während hingegen bei größeren Unternehmen verstärkt die öffentliche Hand als Auftraggeber auftritt, gegenüber der auf Grund des vorherrschenden Billigstbieterprinzips bei der Vergabe eingeschränkte Akquisitionstätigkeiten durchgeführt werden.

Die folgende Abbildung 1 gibt einen Überblick über das Marketingverständnis in den österreichischen Bauunternehmen insgesamt. Die Prozentsätze stellen die Häufigkeit der Nennungen dar.

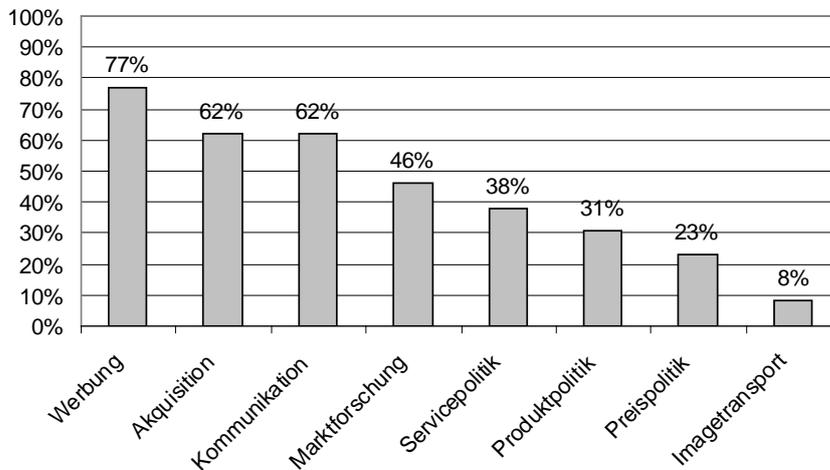


Abbildung 1 Marketingverständnis in österreichischen Bauunternehmen

Marketingbudget

Die Frage nach dem Prozentanteil des Umsatzes, der in das Marketing investiert wird, lieferte sehr unterschiedliche Ergebnisse. Generell kann aber gesagt werden, dass der Anteil sehr gering ist. Er liegt zwischen einigen Zehntelprozentpunkten und drei Prozent, wobei diese Werte stark von der Umsatzgröße abhängig sind. Es ist jedoch zu beachten, dass viele Unternehmen keine genaue Kostenaufstellung der einzelnen Marketingmaßnahmen durchführen, so dass es sich bei den genannten Werten vielfach um Schätzungen handelt. Außerdem ist unklar, welche Kostenfaktoren, wie z. B. Personal, Kommunikationsinstrumente, externe Berater, etc., vom jeweiligen Probanden in den Prozentsatz eingerechnet worden sind.

Informationsmanagement in Bauunternehmen

Eng verbunden mit dem Marketing ist das Informationsmanagement. Informationen verschiedenster Art stellen die Grundlagen für Entscheidungen im Marketing-Management-Prozess dar. Daher ist es unumgänglich, im Sinne eines effizienten Marketingmanagements ein betriebliches Informationssystem aufzubauen, das die erforderliche Qualität und Quantität an Informationen gewährleistet.

Datenquellen zur Informationsversorgung

Die am häufigsten genutzten Datenquellen in Unternehmen sind interne Quellen wie Datenbanken, Statistiken, etc. (92 %), Projektpartner (85 %), allgemeine Medien (77 %) und Fach-Medien (69 %). Während Fachmedien vor allem bei größeren Unternehmen zur Informationsbeschaffung verwendet werden, bedienen sich kleinere Unternehmen der internen Quellen. Etwas überraschend ist jedoch, dass nur 15 % das Internet als Informationsquelle nutzen. In diesem Medium ist zwar die Quantität besonders groß, aber offenbar lässt die Qualität der Informationen zu wünschen übrig oder die Mühe der Beschaffung wird als zu umständlich empfunden, so dass die Unternehmen weiterhin auf die bereits bekannten Quellen vertrauen. Marktforschung wird allgemein wenig betrieben.

Interne Kommunikation

Bei der Frage nach der internen Kommunikation in Unternehmen kam wenig überraschend zum Vorschein, dass diese zu knapp zwei Drittel über Face to face und Telefon abläuft. Weit dahinter liegen Brief und Fax, die nur zu zwei Fünftel verwendet werden. Auch der Einsatz des E-Mails liegt in ähnlich niedrigem Bereich, obwohl in bereits über 80 % der Firmen alle (Büro-)Mitarbeiter über eigene E-Mailadressen verfügen. Immerhin drei Viertel der Probanden stellen für jeden ihrer Mitarbeiter einen eigenen Internetzugang zur Verfügung. Auffallend ist, dass das firmeninterne Intranet durchschnittlich nur zu einem Zehntel zur internen Kommunikation verwendet wird. Mit ein Grund dafür ist dessen geringe Verbreitung, denn nicht einmal zwei Drittel der Unternehmen mit mehreren Niederlassungen verfügen über ein eigenes Intranet.

Die Ergebnisse zur Frage nach der Erfassung der Kommunikation im Unternehmen zeigten ein etwas überraschendes Bild, da hierbei vor allem die kleineren Unternehmen hervorragend abschnitten. Dies dürfte auch auf die vermehrte Verbreitung von QM-Systemen in den gewerblichen Bauunternehmen zurückzuführen sein.

Einsatz von Internet

Das Internet wird zwar hauptsächlich zur Informationsbeschaffung und zum Informationsaustausch (85 %) genutzt, aber wie bereits vorher erwähnt, nur von einem Teil der Mitarbeiter. Weitere Anwendungsgebiete sind die elektronische Datenübertragung (77 %) und die Bewerbung um Aufträge (15 %). Letzteres Einsatzgebiet wird weitgehend von kleineren Unternehmen genutzt. Auch der Einsatz des Internets als Informations- und Kommunikationsplattform innerhalb der Projektpartner (Bauherr, Planer, Bauunternehmen, etc.) ist noch nicht sehr weit fortgeschritten. Über das Internet kann erst ein Drittel der Befragten auf Daten von Projektpartnern zugreifen oder Projektpartner auf eigene Informationen zugreifen lassen.

Einsatz von Datenbanken

Datenbanken werden in größeren Unternehmen vorwiegend für die Verwaltung von Lieferanten und Subunternehmern eingesetzt und nur zu knapp zwei Drittel für Kunden. In kleineren Firmen stellen hingegen gerade die Kunden gemeinsam mit den Lieferanten das Hauptanwendungsgebiet dar. Für das Controlling werden jedoch in beiden Gruppen kaum Datenbanken verwendet und Personaldatenbanken finden fast nur in größeren Unternehmen Anwendung.

Marketing und Kunden

Die Ausrichtung der eigenen Leistungsangebote auf die Wünsche der Kunden ist von enormer Wichtigkeit. Aus diesem Grund wurden die Unternehmen befragt, welche Kriterien in welchem Umfang ihrer Meinung nach für den Kunden hinsichtlich der Auftragserteilung von Bedeutung sind. Das Ergebnis ergab keine Überraschung. Der Preis ist nach wie vor für die Firmen das entscheidende Kriterium.

Auftragsrelevante Kriterien für den Kunden aus Sicht der Bauunternehmen

Die Bauwirtschaft sieht sich selbst größtenteils als Bereitstellungsgewerbe, das keinen maßgebenden Einfluss auf den Inhalt der auszuführenden Leistung hat. Durch diese Eingrenzung wird wenig Spielraum für die Entwicklung eigener Leistungsprogramme und einen darauf abgestimmten Produktionsprozess gesehen. Als Konsequenz findet der Wettbewerb zwischen den Bauunternehmen zum größten Teil über den Preis statt. Ziel muss es sein, systematisch Differenzierungsmerkmale zu entwickeln und diese dem Kunden als Kundennutzen darzustellen.

In der nachfolgenden Abbildung 2 ist die Bedeutung der einzelnen auftragsrelevanten Kriterien dargestellt, wobei die Prozentsätze Mittelwerte darstellen. Auffallend ist der große Unterschied bei der Gewichtung der Kriterien zwischen großen und kleinen Bauunternehmen. Während nach Meinung Ersterer der Preis das alles entscheidende Kriterium darstellt, ist bei kleineren Firmen eine größere Ausgeglichenheit zwischen den einzelnen Kriterien zu sehen. Begründet könnte dies durch die unterschiedliche Auftraggeberstruktur werden. Während bei den größeren Unternehmen vielfach die öffentliche Hand als Bauherr auftritt, die bei der Vergabe fast ausschließlich nach dem Billigstbieterprinzip vorgeht, geben bei kleineren Unternehmen durch die größere Anzahl privater Auftraggeber verstärkt auch andere Eigenschaften den Ausschlag.

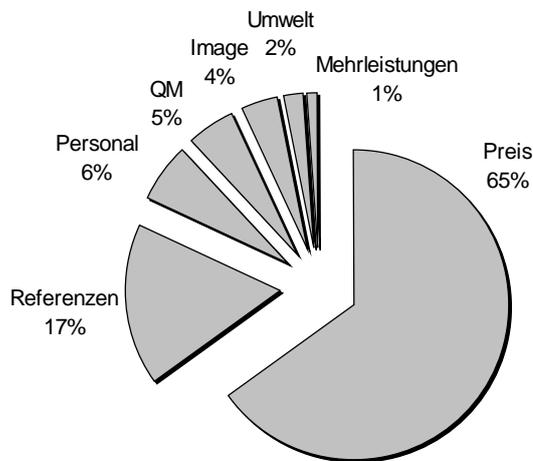


Abbildung 2 Auftragsrelevante Kriterien aus Sicht der Bauunternehmen

In der Befragung wurde aber auch deutlich, dass bei kleineren Unternehmen der Einbindung der betroffenen Zielgruppen in die Entwicklung von neuen Visionen, Leitbildern und Zielen mehr Bedeutung beigemessen wird. Außerdem werden die Kundengruppen stärker als von größeren Firmen hinsichtlich Auftragsvolumen und Zukunftspotenzial analysiert. Dies führt zu einem verstärkten Differenzierungsdrang kleinerer Firmen, durch den Wettbewerbsvorteile besser umgesetzt werden können (siehe Abbildung 3).

Marketing und Kundenstruktur

Weiters fällt auf, dass die Probanden das Betreiben von Marketing bei einer großen Anzahl an Stammkunden nur „mittel“ bis „weniger“ wichtig einstufen. Anscheinend herrscht vielfach die Meinung vor, dass eine Person oder Organisation, die zum Kunden geworden ist, kaum mehr die Tendenz zum Wechsel zu einem Mitbewerber zeigt. Doch gerade der Bürger in der heutigen aufgeschlossenen Informationsgesellschaft analysiert sehr genau die Anbieter von Bauleistungen hinsichtlich Preis, Erfahrung, Image, freiwilligen Mehrleistungen etc. Der Typ des Kunden, der bedingungslos über Jahre oder Jahrzehnte einem Unternehmen treu bleibt, ist in der Bauwirtschaft nicht repräsentativ.

Es muss allerdings in diesem Zusammenhang auch der Begriff „Stammkunde“ in dieser Branche relativiert werden, da insbesondere für den einzelnen „Häuselbauer“, der meist nur einmal in seinem Leben baut, der Begriff Stammkunde nicht zutrifft. Die Aufmerksamkeit gilt hier eher der einmaligen Kundenzufriedenheit, die sich in der für dieses Segment so wichtigen „Mundpropaganda“ als

Marketinginstrument auswirkt. Maßnahmen, welche die Zufriedenheit des Kunden sicherstellen, können in der vertraglichen, technisch-funktionalen, ökonomischen und emotionalen Ebene gesetzt werden.⁴

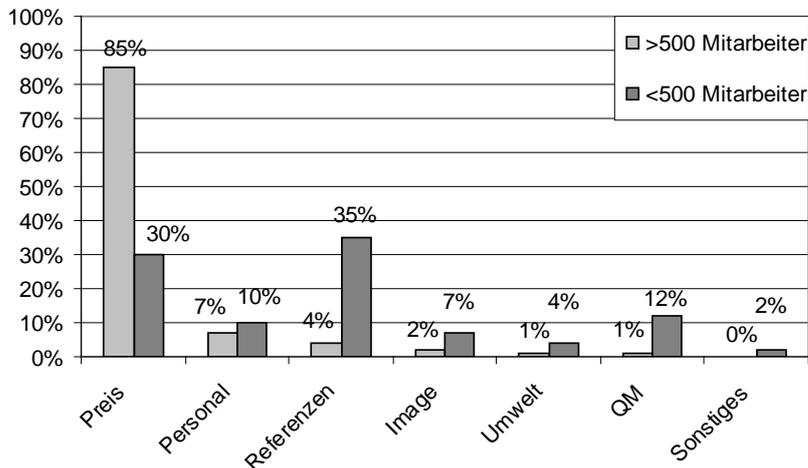


Abbildung 3 Bedeutung der auftragsrelevanten Kriterien bei größeren und kleineren Bauunternehmen

Horizontale und vertikale Integration von Bauunternehmen

Neben der Differenzierung des bestehenden Leistungsangebotes wird von den ausführenden Unternehmen nun auch verstärkt versucht, durch vertikale und teilweise horizontale Integration den Tätigkeitsbereich zu erweitern. Die laufende Information über neue Märkte wird „stark“ bis „mittel“ betrieben. Die folgende Abbildung 4 zeigt einen Überblick über die zusätzlich angebotenen Dienstleistungen von Bauunternehmen.

Während kleinere Unternehmen verstärkt mit planerischen Tätigkeiten die Leistungsbereiche erweitern, versuchen dies größere Firmen vorrangig durch Projektentwicklung und Projektmanagement. Für knapp zwei Drittel der Befragten eröffnet auch der relativ junge Bereich Facility Management ein neues Geschäftsfeld.

Einsatz der Mitarbeiter zur zielgruppenorientierten Kommunikation

Die Auswertung der Matrix über die Zuteilung der Mitarbeiter zur Betreuung der einzelnen Zielgruppen bot kaum Überraschungen. Die Kundenbetreuung ist auf fast alle Mitarbeitererebenen verteilt. Interessenvertretungen, Politik und Medien werden größtenteils über die Unternehmensleitung und die Geschäftsführung angesprochen. NGOs zählen nicht zu den wichtigen Zielgruppen der Unternehmen. Auffallend ist, dass für die Betreuung der Anrainer und Bürgerinitiativen kaum Mitarbeiter vorgesehen sind. In größeren Bauunternehmen obliegt dies vorrangig den Projekt- und Bauleitern, während bei kleineren Firmen dieses Tätigkeitsfeld eher in den Bereich der Unternehmensleitung und der Geschäftsführung fällt.

⁴ Vgl. Kreuzer, E., Vortrag zum Thema Customer Relationship Management, 2001.

Fachtagung „Alle reden mit“ am 13.11.2003 im ÖIAV
 Bürgerbeteiligung und strategisches Umfeldmanagement bei Infrastrukturprojekten
 Eine Analyse des Marketings in der Bauwirtschaft

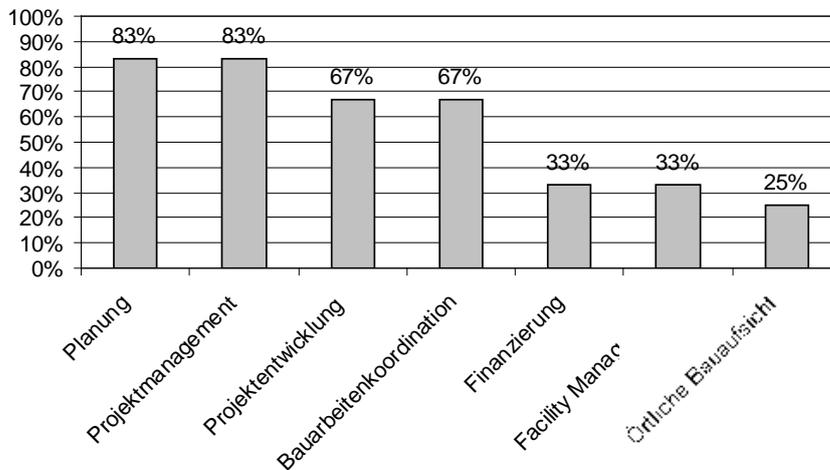


Abbildung 4 Zusätzlich zur Bauleistung angebotene Dienstleistungen von Bauunternehmen

Die nachfolgende Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Häufigkeit der Nennungen der jeweiligen Funktionsgruppe zur Betreuung der einzelnen Zielgruppen.

Die Umsetzung von Richtlinien zur Kommunikation durch die Mitarbeiter wird von der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen mit gut bis genügend beurteilt. Auch dabei schneiden kleinere Firmen besser ab. Dies könnte eine Folge der besseren systematischen Erfassung der Kommunikation sein.

	Kunden	Planer	Interessen-vertretungen	Politik	NGO's	Medien	Anrainer	Bürger-initiativen
Unternehmensleitung	42%	17%	58%	75%	42%	42%	8%	8%
Geschäftsführung	75%	33%	83%	58%	46%	46%	17%	25%
AbteilungsleiterInnen	75%	25%	25%	8%	15%	15%	17%	17%
GruppenleiterInnen	33%	25%	8%	0%	0%	0%	8%	8%
Stabstellen	8%	8%	17%	8%	15%	15%	8%	0%
Projektleiter	75%	58%	17%	0%	0%	0%	42%	17%
Bauleiter	75%	33%	8%	0%	0%	0%	42%	17%
Polier	50%	25%	0%	0%	0%	0%	25%	0%

Legende:	
	>= 75%
	>= 50%
	>= 35%

Abbildung 5 Betreuung der Zielgruppen in Bauunternehmen nach Funktionsgruppen

Marketingcontrolling in Unternehmen

Erfolgskontrollen von Marketingmaßnahmen werden erst von rund zwei Drittel der Bauunternehmen durchgeführt. Als Maßnahmen werden dabei hauptsächlich persönliche Befragungen der Zielgruppen angegeben (88 %). Schriftliche Befragungen werden wenig durchgeführt (13 %). Daraus ist ableitbar, dass die Ergebnisse kaum systematisch dokumentiert werden. Doch gerade der Nachvollzug ist für ein gezieltes Controlling der Marketingmaßnahmen von großer Bedeutung.

Marketing und externe Kommunikation

Dieses Unterkapitel befasst sich vorrangig mit den Kommunikationsinstrumenten der Bauunternehmen gegenüber deren Zielgruppen, wobei der Schwerpunkt auf den Projektbezugsgruppen liegt. Generell kann gesagt werden, dass die technische und kaufmännische

Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bei Bauprojekten in Form von Arbeitsgemeinschaften noch kaum auf den Bereich Marketing ausgeweitet wird. Marketingpartnerschaften sind also recht selten zu finden, obwohl sie dazu geeignet wären, die gesamtheitliche Problemlösungskompetenz von mehreren Unternehmen einerseits potenziellen Auftraggebern anzubieten, aber auch der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Einfluss der Bezugsgruppen auf Bauprojekte aus Sicht der Bauunternehmen

Der größte Einfluss wird erwartungsgemäß der Politik eingeräumt. Interessant ist dabei aber die starke Streuung der Antworten vor allem bei kleineren Unternehmen über alle vier Skalenbereiche. Immerhin 23 % räumen dieser Gruppe keinen Einfluss ein. Grund dafür könnte die Unabhängigkeit einzelner Unternehmen von öffentlichen Aufträgen sein. Dennoch ist diese Antwort verwunderlich, wenn man bedenkt, wie vielfältig die Einflüsse seitens der Politik sein können (Gesetzgebung, Budgetpolitik, etc.). Eine Begründung der starken Streuung könnte auch sein, dass viele Firmen, die vor allem an kleineren Projekten arbeiten, keinen direkten Einfluss der Politik sehen. Abbildung 6 zeigt das Ergebnis der Befragung zum Einfluss der Projektbezugsgruppen auf die Realisierung der Projekte.

Projektbezugsgruppen	Mittelwert	Grad der Beeinflussung:
Politik	3,0	4 = stark 3 = mittel 2 = wenig 1 = nicht
Interessensvertretungen	2,3	
Medien	2,1	
Bürger	2,0	
Anrainer	1,9	
Bürgerinitiativen	1,5	
NGO	1,3	

Abbildung 6 Einfluss der Bezugsgruppen auf Bauprojekte aus Sicht der Bauunternehmen

Interessenvertretungen, Medien, Bürger und Anrainer beeinflussen nach Meinung der Unternehmen die Realisierung der Vorhaben wenig, wobei die Faktoren bei größeren Firmen allgemein höher sind. Während den drei erstgenannten Anspruchsgruppen eher allgemeiner Einfluss auf das Unternehmen zugesprochen wird, ist der gering empfundene Machtfaktor der Anrainer sowie auch der Bürgerinitiativen doch etwas überraschend. Interpretiert werden könnte dies dadurch, dass bei Durchführung der Bauarbeiten die Projektbetroffenen nicht mehr diesen Einfluss besitzen, wie während der Phasen Projektentwicklung und Planung.

Die NGOs haben eigentlich keine Bedeutung für die Projektrealisierung. Dies könnte dadurch begründet sein, dass sie nur bei sehr großen, überregionalen Projekten auftreten. Sie schreiten bevorzugt während der Entwicklungs- und Planungsphase ein und beeinflussen dadurch die Bauunternehmen während der Ausführung kaum noch.

Eingesetzte Kommunikationsmittel

Der größte Teil der Kommunikationsinstrumente der Unternehmen liegt im Bereich der klassischen Werbung, im wesentlichen Anzeigen und Inserate mit 85 % und Baustellentafeln mit 100 %. Eigenpublikationen und Geschäftsberichte werden eher von größeren Firmen eingesetzt.

Im Bereich des Internets und der neuen Medien kann ein wachsender Einsatz vor allem unter größeren Bauunternehmen beobachtet werden. Diese Gruppe ist durch ihre Mitarbeit bei Großprojekten einem gesteigerten öffentlichen Interesse ausgesetzt. Über 80 % stellen bereits Projekte auf ihrer Homepage dar. Die Qualität der Präsentationen ist aber einer großen Streuung

unterworfen. Andere neue Medien wie die Projektdarstellung auf Datenträgern wie CDs oder audiovisuelle Präsentationen finden erst geringe Verbreitung. Kleinere Firmen setzen diese Kommunikationsmittel generell weniger ein.

Pressearbeit wird von knapp der Hälfte der Unternehmen durchgeführt, wobei die Presseaussendung sowohl bei größeren als auch kleineren Unternehmen am häufigsten eingesetzt wird. Direkte Journalistenkontakte und Pressekonferenzen bleiben dagegen eher den großen Unternehmen vorbehalten.

Informationsveranstaltungen für Projektbetroffene, Öffentlichkeit und Politik werden nur von einer Minderheit durchgeführt. Begründet könnte dies durch das vorrangige Auftreten dieser Gruppen während der Entwicklung- und Planungsphase sein. Außerdem liegen diese Tätigkeiten meist im Aufgabenbereich des Bauherrn. Die Möglichkeit zur Präsentation auf Tagungen als traditionelle Kommunikationsplattform der Bauunternehmen wird von weniger als der Hälfte der Probanden genützt. Insgesamt werden Informationsveranstaltungen zur Unternehmens- und Projektdarstellung gegenüber der nicht fachlich orientierten Öffentlichkeit eher wenig eingesetzt. Dies ist sicherlich ein Mitgrund für das allgemein eher bescheidene Image der Bauunternehmen in Österreich.

Direct Marketing als individuelle, nicht persönliche werbliche Kommunikation mit dem Kunden wird noch sehr wenig eingesetzt. Durch den gezielten Einsatz von E-Mail oder Telefonmarketing würde sich die Chance zur Kostenreduktion bieten, allerdings gibt es bis jetzt wenige Erfahrungswerte über die Effektivität solcher Maßnahmen mit Bauprodukten.

Hingegen dominiert die persönliche Face to face Kommunikation. Allerdings ist gerade die in der Baubranche so beliebte Form des persönlichen Kontaktes nicht delegierbar und bedingt durch die Anwesenheit vor Ort sehr zeit- und damit kostenintensiv. Traditionell wird in der konservativen Baubranche im persönlichen Kontakt der größte Erfolg in der Kommunikation gesehen.

Im Bereich des Event Marketings stellen die Grundsteinlegung und die Gleichfeier vor allem bei größeren Unternehmen die am häufigsten eingesetzten Mittel dar. Weniger hingegen kommt das Sponsoring zum Einsatz. Letzteres wird vielfach als ineffizientes Mittel bezeichnet.

Generell fällt bei den Antworten auf, dass die Unternehmen ihre Zielgruppen kaum unterscheiden. Hauptsächlich werden Kunden und Öffentlichkeit genannt, jedoch überhaupt nie Projektbetroffene oder die Politik. Ein Grund dafür könnte das negative Image des Lobbyings sein. Viele Unternehmen sind offenbar nicht bereit, Dritten über ihren Einsatz von Lobbying gegenüber politischen Entscheidungsträgern Auskunft zu geben.

Eine weitere Zielgruppe, die sehr vernachlässigt wird, sind die Mitarbeiter. Sie werden nicht als wichtiges Marketinginstrument gesehen. Gerade sie bilden jedoch in der Face to face Kommunikation mit dem Kunden eine einflussreiche Gruppe. In Zukunft wird verstärkt eine Zielgruppenunterteilung durchgeführt werden müssen, um Streuungsverluste zu minimieren und so den Nutzen der Maßnahmen zu erhöhen.

Effizienz der Marketingmaßnahmen

Die Effizienz der eingesetzten Marketingmaßnahmen wird mit „mittel“ angegeben. Diese eher bescheidene Wirkung könnte auf den weit verbreiteten Einsatz von unsystematischen Einzelmaßnahmen und den daraus recht geringen Nutzen zurückgeführt werden.

Zu den effizienten Maßnahmen werden vor allem die klassische Werbung, das Internet und Event Marketing gezählt, wobei diese Maßnahmen aber auch häufig als ineffizient angeführt werden. Während dies beim Internet durch die hohen Qualitätsunterschiede und die damit sehr weit streuende

Wirkungsweise erklärt werden könnte, sind die Gründe für die divergierende Meinung bei der klassischen Werbung schwer nachzuvollziehen. Interessant ist, dass der Einsatz des Internets und der neuen Medien bei kleineren Unternehmen verstärkt positiv eingestuft wird, während größere Unternehmen dies mehrheitlich negativ sehen. Im Bereich des Event Marketings ist die Ineffizienz des Sponsorings signifikant. Informationsveranstaltungen werden im Allgemeinen eher als effizient beurteilt.

After Sales Service in Bauunternehmen

Die Betreuung des Kunden nach Ende der Bauzeit, das so genannte After Sales Service, wird im Durchschnitt „mittel“ bis „wenig“ betrieben. Auffallend ist dabei die große Streuung der Antworten. Während vorrangig kleinere Unternehmen durch Maßnahmen wie Mängelbehebungen über die Gewährleistungsfrist hinaus oder andere Serviceleistungen nach Bauende versuchen, den Kunden längerfristig an das Unternehmen zu binden, setzen größere Firmen dieses Instrument teilweise noch überhaupt nicht ein.

Kundenzufriedenheitsmessungen

Die Kundenzufriedenheitsmessungen werden schon in recht großem Umfang durchgeführt. Auffallend ist aber die unsystematische Vorgangsweise. Meist wird durch den persönlichen Kontakt zwischen Entscheidungsträgern des Unternehmens und den Kunden versucht, Rückschlüsse über die Kundenzufriedenheit zu erhalten. Die Ergebnisse werden größtenteils aber nicht dokumentiert, so dass die Messdaten für die weitere Verfolgung der Kundenzufriedenheit kaum mehr zur Verfügung stehen.

B - Integration des Marketings bei den planenden Ingenieurkonsulenten

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Umfrage unter Ingenieurbüros analysiert und interpretiert. Bei den Ingenieurbüros wurden größere und kleinere Büros getrennt untersucht, wobei der Grenzwert der beiden untersuchten Gruppen bei 10 Mitarbeitern liegt. Außerdem wird im Rahmen der Analyse der Ingenieurbüros immer wieder der Vergleich mit Bauunternehmen hergestellt. Der Kürze wegen werden die von den Planungs- und Ingenieurbüros getätigten Aussagen nur bei großer Affinität oder großer Abweichung zur vergleichbaren Untersuchung der Bauunternehmen wiedergegeben.

Verankerung des Marketinggedankens

Am Rücklauf der Fragebögen zeigte sich ähnlich zu den Bauunternehmen, dass vor allem größere Ingenieurbüros mit mehr als 20 Mitarbeitern an der Umfrage interessiert waren. Aus diesem Grund wurden in der dritten Phase der Umfrage speziell kleinere Büros kontaktiert, um auch von dieser Gruppe Feedback zu erhalten.

Einsatz von Marketingmitarbeitern in Ingenieurbüros

Marketing wird in Ingenieurbüros größtenteils in der Unternehmensleitung betrieben. Eigene Marketingabteilungen sind nur bei einem Fünftel der untersuchten Gruppe vorhanden. Die Umfrage zeigt, dass erst ab ca. 100 Mitarbeitern eine eigene Abteilung installiert wird. Bemerkenswert ist, dass immerhin die Hälfte der Befragten über vollbeschäftigtes Marketingpersonal verfügt. Unter den Ingenieurbüros mit mehr als 10 Mitarbeitern sind es sogar beinahe 75 %. Aber nur ein Zehntel der Probanden sieht alle Mitarbeiter als Marketinginstrument. Somit werden auch in Ingenieurbüros die Mitarbeiter vorrangig als Produktions- und Kostenfaktor gesehen und weniger als wichtiges Kommunikationsinstrument.

Marketingverständnis in Ingenieurbüros

Unter Marketing wird allgemein vorrangig Akquisition, Werbung und etwas überraschend auch Marktforschung verstanden. Für nicht einmal die Hälfte der Probanden gehört allerdings Kommunikation zum Marketing, wobei gerade kleinere Büros hervorstechen, von denen keines Kommunikation als Teilbereich des Marketings sieht. Generell ist der Gedanke der gesamtheitlichen, marktorientierten Führung des Unternehmens noch nicht stark ausgeprägt, denn Produktpolitik, Preispolitik und Servicemanagement verstehen kaum die Hälfte als Marketing.

Informationsmanagement

Hinsichtlich der Datenquellen zur Informationsversorgung wird ähnlich zu den Bauunternehmen sehr wenig Marktforschung betrieben, wobei gerade unter kleineren Büros diesbezüglich beinahe nichts gemacht wird. Die interne Kommunikation läuft zu zwei Drittel über Face to face und Telefon ab und entspricht damit dem Ergebnis bei den Bauunternehmen.

Das Internet wird von Ingenieurbüros vorrangig zur Datenübertragung und Informationsbeschaffung genutzt. Zum größten Teil wird damit auch schon den Projektpartnern Zugriff auf eigene Dateien gegeben, während rund die Hälfte selbst bei Projektpartnern Datenzugriff besitzt. Online-Bewerbungen für Aufträge kommen dagegen kaum vor.

Der Einsatz von Datenbanken wird in Ingenieurbüros deutlich verstärkt gegenüber Bauunternehmen durchgeführt. Diese finden vorrangig im Bereich des Controllings (78 %), der Kunden (67 %) und Subplaner (56 %) Verwendung.

Allgemein ist der Einsatz von neuen Informationstechnologien in Ingenieurbüros schon relativ weit fortgeschritten. Bemerkenswert ist, dass auch kleinere Büros mit nur wenigen Mitarbeitern entsprechend ausgestattet sind und diese Einrichtungen nützen.

Strategisches Marketingmanagement

Hinsichtlich der auftragsrelevanten Kriterien für den Kunden herrscht aus Sicht der Ingenieurbüros bei weitem nicht die Preisdominanz wie in der ausführenden Baubranche. Zwar steht der Preis nach wie vor an erster Stelle, doch sind auch das Personal, also die Erfahrung, und Referenzen entscheidende Faktoren. Im Gegensatz zu den Bauunternehmen herrscht unter großen und kleinen Ingenieurbüros kein auffallender Unterschied bei der Gewichtung der einzelnen Kriterien.

Eine Erklärung für die stärkere Ausgeglichenheit zwischen den einzelnen Kriterien liegt sicherlich in der leichteren Differenzierbarkeit der Planungsleistungen. Im Gegensatz zur Bauleistung, die durch genaue Leistungsverzeichnisse in offenen Ausschreibungsverfahren eher einem starren System unterworfen ist, ist die Planungsleistung schwerer zu standardisieren. So können Ingenieurbüros durch Differenzierung leichter Wettbewerbsvorteile generieren.

Die Fragen zu Marketing und Kundenstruktur zeigen, dass der Einsatz des Marketings bei einer großen Anzahl an Stammkunden bei den Ingenieurbüros von „starker“ bis „mittlerer“ Bedeutung ist. Im Gegensatz zu den Bauunternehmen wird die Wichtigkeit der Kundenbindung höher eingeschätzt und daher mehr Maßnahmen in diesem Bereich gesetzt. Diese Einschätzung deckt sich mit der höheren Bedeutung der Referenzen für Ingenieurbüros.

Wie auch die Bauunternehmen versuchen Ingenieurbüros durch horizontale und vertikale Integration ihre Leistungsbereiche auszudehnen, um somit über mehrere Standbeine im Wettbewerb zu verfügen. Dabei übernehmen sie vielfach Aufgaben vom Bauherren vor allem im Bereich der Überwachung wie die Planungs- und Baustellenkoordination oder die örtliche Bauaufsicht, aber auch in der

Fachtagung „**Alle reden mit**“ am 13.11.2003 im ÖIAV
 Bürgerbeteiligung und strategisches Umfeldmanagement bei Infrastrukturprojekten
 Eine Analyse des Marketings in der Bauwirtschaft

Projektentwicklung und im Projektmanagement. Sie unterstützen dabei den Bauherrn, der vielfach nicht über das erforderliche Know-how zur Abwicklung komplexer Bauvorhaben verfügt.

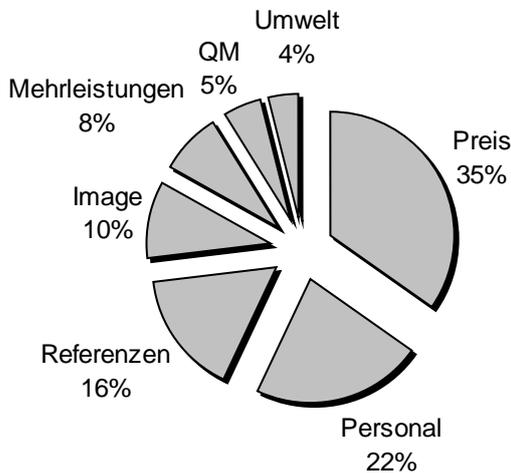


Abbildung 7 Auftragsrelevante Kriterien aus Sicht der Ingenieurbüros

Die systematische Erfassung der Kommunikation ist vor allem in Ingenieurbüros mit weniger als 10 Mitarbeitern relativ wenig verbreitet. Während unter den Bauunternehmen kaum Unterschiede bei der Erfassung zwischen interner und externer Kommunikation festgestellt wurden, sind diese bei Ingenieurbüros jedoch klar erkennbar.

Hinsichtlich des Einsatzes der Mitarbeiter zur zielgruppenorientierten Kommunikation fällt auf, dass die Betreuung der einzelnen Zielgruppen eher auf die Unternehmensleitung und Geschäftsführung konzentriert ist. Der Grund für diese Tatsache liegt größtenteils in der geringen Anzahl an Mitarbeitern, sodass die Führungsebene auch stärker mit Aufgaben aus dem Bereich des Tagesgeschäftes betraut ist, während sie in Bauunternehmen eher für strategische Aufgaben zuständig ist. Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt die Häufigkeit der Nennungen der Mitarbeiter zur Betreuung der einzelnen Zielgruppen.

	Kunden	Planer	Interessen-vertretungen	Politik	NGO's	Medien	Anrainer	Bürger-initiativen
Unternehmensleitung	56%	11%	33%	44%	33%	44%	22%	22%
Geschäftsführung	89%	44%	67%	56%	33%	50%	33%	33%
AbteilungsleiterInnen	67%	33%	11%	22%	22%	10%	44%	44%
GruppenleiterInnen	44%	22%	0%	0%	0%	0%	33%	33%
Stabstellen	33%	11%	0%	0%	0%	0%	11%	11%
Projektleiter	56%	33%	11%	11%	11%	10%	56%	44%

Legende:	 >= 75%
	 >= 50%
	 >= 35%

Abbildung 8 Mitarbeiterzuteilung zur Betreuung der Zielgruppen in Ingenieurbüros

Die Kontrolle des Erfolges von Marketingmaßnahmen wird von knapp zwei Drittel der befragten Ingenieurbüros durchgeführt. Damit ergibt sich ein ähnlicher Prozentsatz wie bei den Bauunternehmen. Als Maßnahme wird dabei ausnahmslos die persönliche Befragung angegeben.

Operatives Marketing

Obwohl die Ingenieurbüros in ihren Tätigkeitsbereichen mit den Projektpartnern (Bauherrn, Bauunternehmen) in kaufmännischer und technischer Sicht zusammenarbeiten, haben sich daraus noch kaum projektbezogene Kooperationen im Marketing ergeben.

Die Ingenieurbüros sehen generell einen etwas größeren Einfluss der Bezugsgruppen auf die Realisierung von Projekten als die Bauunternehmen, wobei dies vor allem auf größere Büros zutrifft. Die Politik wirkt dabei am stärksten ein. Anrainern und Bürgerinitiativen wird ein mittlerer Einfluss zugesprochen. Dies erklärt sich durch die starke Einbindung der Planer in die Projektentwicklung als Erfüllungsgehilfe des Bauherrn und der Identifikation mit dessen Problemen.

Einen wesentlichen Teil unter den Kommunikationsinstrumenten nimmt wie auch bei den Bauunternehmen die klassische Werbung ein und hier insbesondere Anzeigen und Inserate, die von 90 % der Büros verwendet werden, sowie Baustellentafeln und Plakate mit 70 %. Von geringerer Bedeutung sind hingegen Geschäftsberichte und Eigenpublikationen.

Das Internet und andere neue Medien werden zu Projektpräsentationen erstaunlicherweise relativ geringfügig eingesetzt. Vor allem die Darstellung eines Bauvorhabens auf einer Homepage ist größeren Büros vorbehalten. In bescheidenem Rahmen werden audiovisuelle Präsentationen durchgeführt, der geringe Einsatz ist vermutlich auf die zeitintensive Erstellung solcher Präsentationen zurückzuführen.

Die Pressearbeit wird in kleineren Büros eigentlich kaum durchgeführt. Aber auch in größeren Firmen wird sie nur sehr spärlich eingesetzt, wobei die Presseausendung das häufigste Instrument darstellt.

Informationsveranstaltungen für Anrainer und Bürgerinitiativen werden gelegentlich organisiert, Veranstaltungen für die Öffentlichkeit und Politik finden beinahe überhaupt keinen Einsatz. Wie auch bei den Bauunternehmen übernehmen diese Tätigkeiten vorrangig die Bauherren.

Auch in den Ingenieurbüros spielt vor allem die persönliche Face to face Kommunikation eine bedeutende Rolle. Von knapp der Hälfte der Probanden werden zusätzlich E-Mails, Briefe, etc. eingesetzt.

Die Effizienz der eingesetzten Marketingmaßnahmen beurteilten die Büros zwischen „mittel“ und „groß“, was einen etwas besseren Wert als bei den Bauunternehmen darstellt. Als effiziente Maßnahmen wurden hauptsächlich die klassische Werbung, Informationsveranstaltungen und Event Marketing genannt.

Die Kundenbetreuung über die Planungszeit hinweg wird eher „wenig“ betrieben, womit die Ingenieurbüros diesbezüglich noch hinter dem Wert der Bauunternehmen zurückliegen.

Kundenzufriedenheitsmessungen werden so wie auch bei Bauunternehmen in recht großem Umfang durchgeführt, wobei die persönliche Befragung das am häufigsten eingesetzte Mittel darstellt. Eine systematische Dokumentation der Ergebnisse ist aber eher die Ausnahme. Meist wird dabei nur intuitiv vorgegangen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich im operativen Marketing die Ingenieurbüros kaum von den ausführenden Firmen unterscheiden.

C – Schlussfolgerungen

Als Ergebnis dieser Untersuchung können folgende vier Themenschwerpunkte zusammengefasst und interpretiert werden.

Verankerung des Marketinggedankens

Marketing wird vielfach mit Werbung, Kommunikation und Akquisition gleichgesetzt. Der Gedanke der markt- und kundenorientierten Führung eines Unternehmens, der auch die Bereiche Marktforschung, Preis-, Produkt- und Servicepolitik einschließt, ist noch nicht verbreitet. Der für das Marketing in der Bauwirtschaft betriebene Aufwand in Form von finanziellen und personellen Ressourcen weist deutliche Rückstände gegenüber anderen Branchen auf.

Informationsmanagement

Der Prozess des Informationsmanagements, der die Beschaffung, Verwaltung und Nutzung von Informationen beinhaltet, läuft in den Unternehmen nicht ohne Behinderungen ab. Die Informationsbeschaffung erfolgt teilweise fragmentarisch. Die systematische, EDV-mäßige Verwaltung der Informationen hat gegenüber der herkömmlichen Papierablage noch vielfach das Nachsehen, was einen größeren Zeitaufwand für die Informationssuche zur Folge hat. Die Konsequenz aus der lückenhaften Datenbeschaffung und der ineffizienten Datenverwaltung ist in der nicht zufriedenstellenden Informationsnutzung zu sehen.

Die persönlichen Erfahrungen und Untersuchungen des Fragestellers haben gezeigt, dass folgende Gründe für diese Situation hauptverantwortlich sind:

- mangelnde Akzeptanz in der Unternehmensführung,
- mangelnde Akzeptanz unter den Mitarbeitern,
- mangelnde EDV-Kenntnisse der Mitarbeiter.

Strategisches Marketingmanagement

Die Situation in den Unternehmen ist geprägt von der geringen strategischen Ausrichtung und der unsystematischen Marktbearbeitung. Hauptverantwortlich dafür sind vielfach Akzeptanzprobleme in der Führungsebene. Häufig wird auf die steigenden Kosten durch systematisches Marketingmanagement verwiesen, wobei aber auf den erheblich gesteigerten Nutzen gegenüber unsystematischen Einzelmaßnahmen im Marketingbereich nicht eingegangen wird. Durch den Mangel an qualifiziertem Personal wird das strategische Marketing meist durch die Unternehmensleitung mitbetreut und die operative Umsetzung erfolgt durch verschiedene Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen des Unternehmens. Dass es dabei zu Schnittstellenproblemen zwischen der strategischen Planung und der operativen Umsetzung der Marketingaufgaben kommt, ist nahe liegend.

Operatives Marketingmanagement

Die Folgen einer mangelhaften, wenig effizienten oder gar nicht vorhandenen strategischen Planung der Marketingaktivitäten sind unsystematische, intuitive Einzelmaßnahmen, deren Nutzen gering bleibt. Das operative Marketing ist größtenteils auf die Kommunikation beschränkt, während in den Bereichen Preis, Leistung und Leistungsvorbereitung kaum Maßnahmen gesetzt werden. Auffallend ist, dass die Kommunikationsmittel wenig zielgruppenorientiert eingesetzt werden, sodass Streuverluste hingenommen werden müssen. Positiv kann jedoch der Einsatz der persönlichen

Kommunikation in Form des bewährten Face to face beurteilt werden, die in der traditionellen Bauwirtschaft vor allem gegenüber bedeutenden Auftraggebern eingesetzt wird.

Insgesamt hat diese Untersuchung einen erheblichen Bedarf zur verstärkten Implementierung zielgerichteter Marketingaktivitäten bei den Unternehmen der Planung und der Ausführung von Bauprojekten ergeben.

Die Autoren

O.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Hans Georg Jodl

(jodl@ibb.tuwien.ac.at) lehrt und forscht als Universitätsprofessor für Baubetrieb und Bauverfahrenstechnik am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der Technischen Universität Wien. Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Tunnelbau, grabenanmer Leitungsbau und Betontechnologie. Nebenbei tätig als Gutachter, Schiedsrichter und Berater. Er verfügt über eine langjährige bauindustrielle Praxis in Bauleitung und Geschäftsführung von Großbaustellen im Ingenieurtiefbau und Tunnelbau.



FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Rainer Stempkowski

(rainer.stempkowski@projektmarketing.cc) lehrt seit 1999 an der FH JOANNEUM Baumanagement mit den Schwerpunkten Bauwirtschaft und Projektmanagement, leitet den postgradualen Master-Lehrgang Projektmanagement-Bau und ist Projektleiter mehrerer Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Er ist Herausgeber der Buchreihe „baumanagement“ im Manz-Verlag und der Fachzeitschrift „Netzwerk Bau“. Zusätzlich ist er als bauwirtschaftlicher Gutachter und als Berater im Bereich Projektmanagement- und PQM-Systeme sowie Umfeldmanagement für Großprojekte tätig. Er verfügt über eine mehrjährige internationale Praxis in der Bauindustrie.

Andreas Kovar

(andreas.kovar@publicaffairs.cc) arbeitet als Berater für europäische und internationale Unternehmen und ist geschäftsführender Gesellschafter der Kovar & Köppl Public Affairs Consulting GmbH in Wien mit Partnern in Berlin und Washington. Er verfügt über Erfahrung als politischer Sekretär im österreichischen Nationalrat und im Europäischen Parlament, u. a. in den Ressorts Bauten-, Energie-, Infrastruktur-, Umwelt- und Verkehrspolitik und war Mitglied in Kommissionen zur Beratung österreichischer Umwelt- und Landwirtschaftsminister sowie Mitglied im Umweltrat.



Literatur

- [1] Stempkowski, R.; Jodl, H G.; Kovar, A.: Projektmarketing im Bauwesen, Strategisches Umfeldmanagement zur Realisierung von Bauprojekten; Manz Verlag, Wien 2003. ISBN x-xxx-xxxx-x.
- [2] Spenger, C.: Analyse des Marketings in Bauunternehmen und Ingenieurbüros – strategischer und operativer Einsatz bei Bauprojekten; Diplomarbeit an der FH Joanneum Graz 2002, Eigenverlag Joanneum.
- [3] Köppl, P.: Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs – Wie professionelles Lobbying die Unternehmenserfolge absichert und steigert; Linde Verlag, Wien 2003. ISBN 3-7142-0010-4.