

1 Entwicklungen im Projektmarketing

...von der Umsetzung des Umfeldmanagements bis zum CSR

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Rainer Stempkowski, FH JOANNEUM, Graz

1.1 Einleitung

Neben den vielen baubetrieblichen und bauwirtschaftlichen Themen soll in der Folge ein Themenbereich präsentiert werden, mit dem sich Prof. HG Jodl auch über mehrere Jahre intensiver auseinandergesetzt hat und der uns beide - gemeinsam mit einem großen Netzwerk an anderen Beteiligten und im Rahmen eines großen Forschungsprojektes - verbunden hat und zu interessanten Diskussionen angeregt hat.

Es geht dabei um die Frage, wie Projekte in dem komplexen gesellschaftlichen Umfeld aus Behörden, Politik, Medien und anderen Anspruchsgruppen besser, reibungsfreier und mit einer höheren Planungssicherheit entwickelt, geplant und realisiert werden können. Aus diesem Themenbereich konnte in den letzten Jahren auch die Frage nach der allgemeinen Verantwortung von Unternehmen und Organisationen gegenüber der Gesellschaft entwickelt werden, auf die das CSR – die „Corporate Social Responsibility im Bauwesen“ eine mögliche Antwort darstellt.

Der folgende Artikel soll nun die Ergebnisse des umfassenden Forschungsprojektes „Projektmarketing im Bauwesen“ zusammenfassen, die aktuellen Beispiele und Erfahrungen der letzten Jahre aus der vor etwa sechs Jahren neu entwickelten Disziplin des Umfeldmanagements darstellen und einen groben Überblick über die aktuellen Entwicklungen im Bereich des CSR im Bauwesen geben.

1.2 Projektmarketing im Bauwesen

1.2.1 Forschungsprojekt für die Entwicklung des strategischen Umfeldmanagements

Als Ergebnis eines dreijährigen Diskussionsprozesses, der auf breiter Ebene mit vielen mit der Abwicklung von Infrastrukturprojekten betrauten Vertretern von Bauherren, Planern, Bauunternehmen, Public Affairs Managern, Marketing-Spezialisten und der Lehre geführt wurde, konnte ein Leitfaden für die erfolgreiche Umsetzung von Projektmarketing bei Infrastrukturprojekten entwickelt werden. Kern dieses Konzeptes ist ein strategisch geplantes Umfeldmanagement, bei dem auf Basis detaillierter Analysen der relevanten Issues, Anspruchsgruppen und Risiken jene Maßnahmen abgeleitet werden, die für einen möglichst reibungsfreien Ablauf notwendig sind. Dabei wird besonders der komplexe Ablauf von Infrastrukturprojekten sowie die Einbindung des Umfeldmanagements in das Projektmanagement-System des Projektes berücksichtigt.

Problemanalyse

Jedes Großprojekt ist ein Eingriff in den Bestand der Landschaft bzw. des Stadtbildes und wird daher wie jede Veränderung des Ist-Zustandes von der Öffentlichkeit vorerst skeptisch aufgenommen. In vielen Fällen ist mangelhafte Informationspolitik die Ursache für den Erfolg von unterschiedlich motivierten Widerständen gegen Großprojekte. Die unkoordinierte Einflussnahme der Politik in der Planungsphase, bei den Vergaben von Planungs- und Bauleistungen und

der Bauphase wie z. B. unrealistische Terminvorgaben oder der Planung widersprechende politische Versprechen gegenüber den Wählern stellt für das Projektmanagement ein oft schwer lösbares Problem dar. Zudem fehlt bei vielen ausführenden Technikern die Sensibilisierung für die Bedeutung gesellschaftlicher und politischer Randbedingungen. All das führt zu unterschiedlichen Konflikten in der Planungs- und Bauphase, zu Mehrkosten durch Verzögerungen und Projektabbrüchen und damit zu einem weitgehend vermeidbaren volkswirtschaftlichen Verlust. Auf Grund der wirtschaftlichen Bedeutung von Infrastrukturinvestitionen entsteht durch Projektverzögerungen in Summe eine gravierende Belastung für die Konjunktur. Einige Bauherrn und Projektbetreiber, die im Bereich der komplexen Infrastrukturprojekte tätig sind, haben die Notwendigkeit von Projektmarketing erkannt und haben verschiedene durchaus erfolgreiche Maßnahmen gesetzt.

Ziel des Forschungsprojektes

Ziel des Forschungsprojektes war es nun, aus einer Analyse der Probleme und Prozesse bei der Abwicklung von komplexen Bauprojekten einen Leitfaden für eine systematische Entwicklung und Abwicklung von Projektmarketing zu erarbeiten, der es allen an Bauprojekten Beteiligten erleichtert, Projekte im gesellschaftlichen Umfeld mit weniger Reibungsverlusten, mit einer höheren Planungssicherheit und daher wirtschaftlicher abzuwickeln. Weitere Ziele waren das Umsetzen von Marketing- und Public Affairs-Techniken in der Baubranche sowie die Anpassung an die Besonderheiten der Bauprozesse.

ÖIAV-Arbeitskreises "Bürgerbeteiligung"

Parallel zum Diskussionsprozess über Projektmarketing- und Umfeldmanagementmodelle wurde im Rahmen des Arbeitskreises "Bürgerbeteiligung" im Österreichischen Ingenieur- und Architekten-Verein mit erfahrenen Vertretern von Bauherrn und Planern an Hand mehrerer Fallstudien die Modelle der Bürgerbeteiligung diskutiert und Lösungsvorschläge für eine sinnvolle, allen dienliche Vorgangsweise erarbeitet. Diese Ergebnisse wurden in den folgenden Jahren erfolgreich bei verschiedensten Infrastrukturprojekten umgesetzt.

1.2.2 Maßnahmenplanung mit dem Modell der dreidimensionalen Projektumfeldmatrix

Um die Ziele des Projektmarketings zu erreichen, ist eine strategisch geplante und klar strukturierte Vorgangsweise erforderlich. Als konzeptioneller Rahmen wird dafür ein Modell des Projektumfelds erstellt, das drei Dimensionen berücksichtigt:

- Projektphasen,
- Aspekte und Themen (Issues),
- Anspruchsgruppen (Stakeholder).

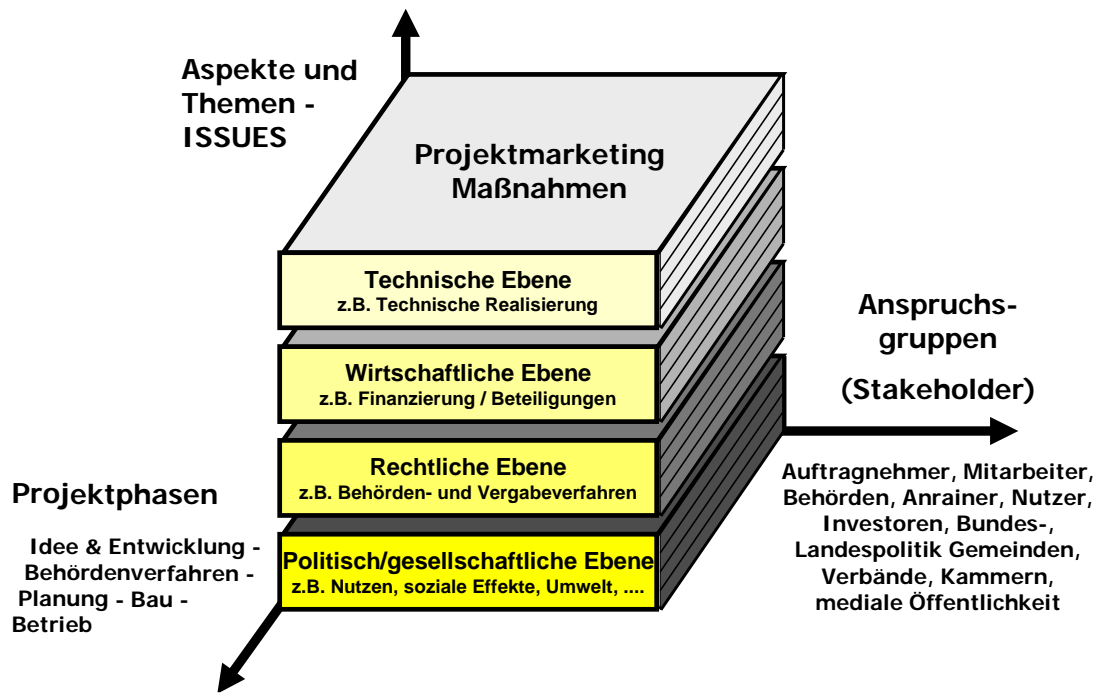


Abbildung 1-1: Dreidimensionale Projektumfeldmatrix

Projekte laufen parallel auf vier Handlungsebenen des Projektmanagements ab:

- Technische Planung und Umsetzung,
- Finanzierung und Wirtschaftlichkeit,
- Rechtliche Verfahren (Behörden- und Vergabeverfahren)
- Management gesellschaftlicher und politischer Fragen.

Das Projektmanagement muss Projektstrukturen schaffen und Verfahren festlegen, die alle vier Handlungsebenen, und auch den Einfluss des politischen und gesellschaftlichen Umfeldes auf das Vorhaben, integriert steuern. Dabei ist einerseits zu berücksichtigen, dass in den einzelnen Projektphasen unterschiedliche Ansprüche von verschiedenen Gruppen vorgebracht werden. Andererseits stehen diese Gruppen nicht zwingend in einer formalen Beziehung zum Projekt, verfügen aber auf jeden Fall direkt oder indirekt über Möglichkeiten, um auf den Projektverlauf Einfluss nehmen zu können.

Die Analyse der im Rahmen des Forschungsprojektes durchgeführten Fallstudien zeigt, dass es für Projekte keine Standardlösungen gibt und selbst bei ähnlichen Projekten unterschiedliche Interessenslagen vorliegen und jeweils spezifische politische Risiken bestehen. Die Spannweite kritischer politischer Themen erstreckt sich von der Frage des Nutzens, der Kosten über diverse Nebeneffekte, soziale und ökologische Auswirkungen bis zu kulturellen und ästhetischen Fragen. Diese Themen haben unterschiedliche Relevanz für die möglichen Anspruchsgruppen und können in jeder Projektphase immer wieder thematisiert werden. Daher muss dem Projektmarketing eine Analyse des Projektes und seines Umfeldes zu Grunde liegen. Alle Optionen sind unter Berücksichtigung des Projektumfeld- Modells mit allen drei Dimensionen des Projektumfeldes, Projektphasen, Issues und Stakeholder, zu bewerten.

Strategien und Maßnahmen für ein effektives Umfeldmanagement müssen in allen drei Dimensionen mit den Aktivitäten auf den vier Handlungsebenen laufend abgestimmt werden. Die Projektumfeldmatrix bildet damit den konzeptionellen Rahmen für das Management der sozio-politischen Risiken eines Projektes.

1.2.3 Umsetzung des Umfeldmanagements

Im Folgenden werden die aus der empirischen Forschung und der Praxis gewonnenen Erkenntnisse in einem Fünf-Schritte-Modell strukturiert dargestellt.

- Im Schritt eins werden auf Basis der herrschenden Unternehmenspolitik und explizit definierter Leitbilder die Projektmarketingziele festgelegt,
- im Schritt zwei wird eine Analyse des politischen und gesellschaftlichen Umfelds einschließlich einer Untersuchung der bestimmenden Issues, sozio-politischen Risiken und relevanten Stakeholder durchgeführt,
- im Schritt drei werden die Projektmarketingmaßnahmen strategisch geplant, um
- im Schritt vier im operativen Projektmarketing die Umsetzung der Maßnahmen im Detail planen zu können.
- Schließlich werden die Maßnahmen im Schritt fünf umgesetzt. Projektbegleitend wird der Erfolg kontrolliert. Bei Projektende sind die Ergebnisse im Rahmen einer abschließenden Analyse zu evaluieren.



Abbildung 1-2: Fünf Schritte zur Umsetzung des Umfeldmanagements

Im Detail sind die einzelnen Schritte und Inhalte im Buch „Projektmarketing im Bauwesen“ [1] bzw. in dem Fachartikel „Strategisches Umfeldmanagement - Neue Konzepte für die erfolgreiche Umsetzung von Projektmarketing bei Infrastrukturprojekten“ [2] beschrieben und mit diversen Beispielen erläutert.

1.3 Praktische Erfahrungen bei der Umsetzung des strategischen Umfeldmanagements

Das im Rahmen des Forschungsprojektes entwickelte Konzept des strategischen Umfeldmanagements wurde in den letzten Jahren sehr erfolgreich bei verschiedenen Infrastrukturprojekten umgesetzt. Nach ersten Pilotprojekten ist die Dienstleistung heute eine weit verbreitete Standardleistung in der Entwicklungs- und Planungsphase von komplexen Projekten mit einem entsprechend schwierigem und anspruchsvollem Umfeld.

Zu den einzelnen durchgeführten Maßnahmen im Rahmen des strategischen Umfeldmanagement zählen dabei zum Beispiel detaillierte Analyse der Rahmen- und Umfeldbedingungen wie die politische Rahmenbedingungen, die Anrainersituation und die mediale Rahmenbedingungen inkl. der jeweiligen relevanten Issues. Weiters zählen dazu die strategischen Empfehlungen für die lokale, regionale, Landes- und nationale Ebene, Maßnahmen im Bereich der Information, Kommunikation, den Besprechungen und dem Berichtswesen, Maßnahmen im Rahmen des Behördenmanagements, ein projektbegleitendes Risikomanagement und verschiedenste Maßnahmen zur Bürgerbeteiligung.

Neben der praktischen Umsetzung bei Infrastrukturprojekten sind in den letzten 4 Jahren im Rahmen von Projektmarketing Seminaren und Umfeldmanagement Seminaren bereits über 250 Personen mit diesen Konzepten konfrontiert worden, dabei ein hoher Anteil an Praktikern in Führungsverantwortung. Das durchaus positive Feedback der Praktiker zeigt, dass sich die Grundideen nicht nur bei komplexen Infrastrukturprojekten sondern auch bei allen anderen Objekten und Projektentwicklungen – vom kleinen Hochbau in einer Landgemeinde bis zum großen Multifunktionsgebäude im städtischen Bereich erfolgreich anwenden lassen.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass mit einem konsequenten Einsatz professionellem Umfeldmanagement verschiedene positive Effekte erzielt werden konnten. Dazu zählen u.a.

- Kürzere Projektentwicklungszeiten
- Geringe Aufwendungen für Umplanungen
- Bessere Projektorganisation
- Weniger und kürzere Unterbrechungen
- Reduktion der Projektnebenkosten

Neben den wirtschaftlichen Vorteilen gibt es auch eine Vielzahl an nicht direkt monetär bewertbaren aber dennoch wichtigen positiven Effekten durch den Einsatz von Umfeldmanagement:

- Projektabwicklung ohne große Reibungsverluste
- Höhere Planungssicherheit
- Allgemeine Imageverbesserung
- Höheres Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei allen Beteiligten
- Positive Medienberichterstattung
- Bessere Information der Anrainer und Meinungsbildner
- Professionelles Krisenmanagement

Rückblickend ist es durchaus erfreulich, dass die Ergebnisse eines Forschungsprojektes einen wichtigen und positiven Beitrag bei der Entwicklung und Umsetzung von komplexeren Projekten leisten konnten.

1.4 Die gesellschaftliche Verantwortung im Bauwesen – CSR [4]

1.4.1 Die Bedeutung des CSR im Bauwesen

Corporate Social Responsibility, die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung eines Unternehmens, ist in anderen Wirtschaftszweigen bereits stärker verbreitet als in der Baubranche. Auslöser für diesen ganzheitlichen Führungsstil ist die Bewertung des nachhaltigen Handelns besonders von aktiennotierten Unternehmen. Durch die hohe Beschäftigung und die großen Umsätze wird es für den Bau zunehmend wichtiger, sich mit den Aspekten der gesellschaftlichen Verantwortung zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

Die Grundidee des CSR kann als Drei-Säulenmodell wie folgt dargestellt werden.

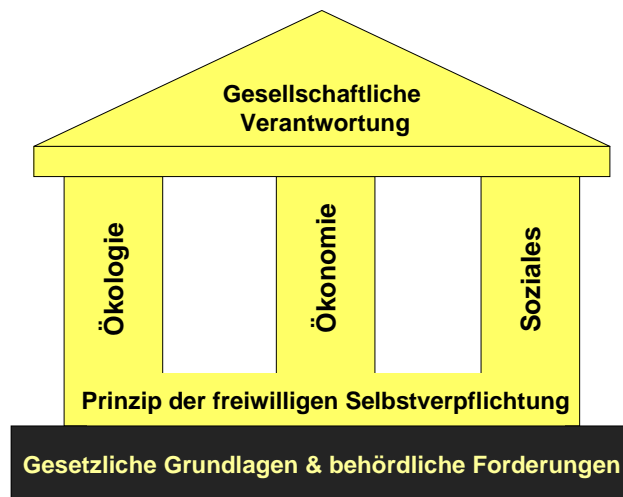


Abbildung 1-3: Drei-Säulenmodell des CSR

1.4.2 CSR-Issues

Um die Schwerpunkte und die Inhalte von CSR für das Bauwesen zu verdeutlichen, werden in der Folge einige ausgewählte Themen mit gesellschaftlicher Relevanz dargestellt. In Zukunft werden alle Unternehmen verstärkt unternehmensspezifische Antworten auf diese Issues finden müssen, da diese von der Gesellschaft eingefordert werden. Zu diesen Issues zählen:

CSR-Issues im Bereich Ökologie

- Emission in die Atmosphäre
- Emission in Gewässer
- Vermeidung, Wiederverwertung von Abfall jeder Art
- Nutzung und Verunreinigung von Boden
- Umgang, Nutzung und Verbrauch von Ressourcen und Rohstoffen
- Lokale Emissionen jeder Art
- Verkehr
- Gefahren und Auswirkungen von Notfallsituationen
- Auswirkungen auf die Bioversität

CSR-Issues im Bereich Ökonomie

- Einhalten von gesetzlich und behördlichen Rahmenbedingungen beim Führen und Leiten von Unternehmen
- Bekämpfung von Insiderhandel, Insidergeschäften und Wirtschaftsspionage
- Vermeidung der Möglichkeit von Korruption, Bestechung und Geldwäsche
- Zahlungsmoral, Vertragstreue und Datenschutz
- Bekämpfung von schädlichen Kartellen und des Missbrauches einer marktbeherrschenden Position
- Kostensicherheit – auch im Sinne der Lebenszykluskosten
- Verschuldung und Schuldenabbau

CSR-Issues im Bereich Soziales

- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Beschäftigung von Behinderten, älteren Arbeitnehmern und Langzeitarbeitslosen bzw. Ausbildungsmöglichkeit für Lehrlinge
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Frauenförderungsmaßnahmen
- Rücksicht auf ältere Arbeitnehmer
- sozialverträgliches Verhalten bei Abbau von Mitarbeitern durch Sozialpläne und Einbinden von Mitarbeitervertretern
- Verhältnis zwischen Management und Belegschaft, einbinden der Arbeitnehmervertreter bei unternehmensinternen Entscheidungen
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Mobbing und psychische Belastungen durch innovative Maßnahmen verhindern
- Antidiskriminierungsmaßnahmen, Gleichbehandlung von Behinderten, Minderheiten, Älteren, Menschen mit anderer sexueller, religiöser oder politischer Orientierung
- sozial verantwortliche Investmentpolitik, finanzielle Absicherung der Mitarbeiter (Vorsorge- und Pensionskassen)
- Beachtung der Rechte aller lokalen Bevölkerungen, Vermeidung von Eingriffen in deren Lebensraum, Kulturen, natürlichen Ressourcen, bei Eingriffen ist für Schadensersatz zu sorgen
- Motivation der Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten im öffentlichen Dienst oder in sozialen Organisationen
- Unterstützung des Bildungswesens
- Sponsoring im Rahmen der Möglichkeiten, z.B. für Kunst, Kultur und Sport.

1.4.3 Umsetzung von CSR

Ergebnisse von CSR – Berichtswesen & Kommunikation

Um die umgesetzten bzw. geplanten Maßnahmen, die im Zusammenhang mit CSR stehen, auch entsprechend nach außen darstellen zu können, sind das Berichtswesen und die Unternehmenskommunikation geeignete und in der Praxis in der Zwischenzeit auch bereits übliche Mittel. Dazu zählt vor allem der Nachhaltigkeitsbericht, der von vielen großen Unternehmen, die in Bereichen mit breitem öffentlichem Interesse tätig sind, einmal jährlich herausgegeben wird. Auch die jährlich publizierten Geschäftsberichte beinhalten neben den reinen Geschäftsergebnissen immer mehr Informationen über CSR-relevante Themen und Maßnahmen.

Daneben forciert auch die Unternehmenskommunikation die Verbreitung und Darstellung von CSR-relevanten Themen im Rahmen von Vorstandsstatements, Pressekonferenzen, Presseartikeln und sonstigen Aussendungen.

Umsetzung als Managementsystem

Bei all den oben angeführten Maßnahmen besteht jedoch die große Gefahr, dass die angeführten Aussagen oberflächlich bleiben, die Ankündigungen oft nur Lippenbekenntnisse sind und der Nachhaltigkeitsbericht auf eine Hochglanz-Imagebrochure reduziert wird.

Daher ist es erforderlich – wenn ein Unternehmen das Thema gesellschaftliche Verantwortung tatsächlich ernst nimmt, dass das CSR im Rahmen eines Management Systems umgesetzt wird. Dabei sollen aber nicht wieder zusätzliche Prozesse und viele Regelungen mit einer Menge an zusätzlichem Papier entwickelt werden, vielmehr geht es um die Konkretisierung weniger relevanter Maßnahmen auf allen Unternehmensebenen und die Möglichkeit diese Maßnahmen auch kontrollieren zu können.

Von einem Management System kann dann gesprochen werden, wenn die Umsetzung konkreter Maßnahmen mit Indikatoren messbar gemacht wird, die Verantwortung auf allen Ebenen klar definiert wird, und auch festgelegt wird, in welcher Form und von wem die Umsetzung der Maßnahmen kontrolliert und ggf. Zusatzmaßnahmen veranlasst werden.

Die Frage, wie diese in der Praxis recht schwer konkretisierbare Themen in einem Management System umgesetzt werden können, ist anspruchsvoll und nicht einfach zu beantworten. Ansätze dazu finden sich u.a. in folgenden Bereichen:

- Qualitätsmanagement System
- Projektmanagement System
- Unternehmensinternen Richtlinien
- Unternehmens- und bereichsspezifischen Kennzahlen

Bei den Qualitätsmanagementprozessen müssen CSR-relevante Themen einzelnen Prozessschritten zugeordnet werden, die CSR-Verantwortlichkeiten klar definiert werden oder auch generelle CSR-relevante Vorgaben für die Anwendung der Prozesse enthalten sein.

Projektmanagementprozesse beinhalten alle für die Abwicklung von Projekten relevanten Prozesse. Besonders bei sehr projektorientierten Unternehmen, wie das im Bauwesen oft der Fall ist, sind daher auch die CSR-relevanten Themen und Vorgaben in den Projektmanagementprozessen und im Projekthandbuch aufzunehmen. Somit sind sie nicht nur vom eigenen Unternehmen sondern von allen Projektbeteiligten anzuwenden.

CSR Richtlinien werden z.B. in den Bereichen Ausschreibungsrichtlinien, Antikorruptionsrichtlinien oder Personalentwicklung verwendet. In den Richtlinien kann z.B. auch der Rahmen festgelegt werden, ob und wie die unterschiedlichen Stakeholder einzubeziehen sind.

Ein wichtiges Ziel eines Management Systems ist die Definition und Kontrolle entsprechender Indikatoren, die für die einzelnen CSR-relevanten Themen und Bereiche entwickelt werden müssen. Erst wenn die Maßnahmen anhand von konkreten Zahlen dargestellt werden und über die Jahre deren Entwicklung mitverfolgt werden kann, kann das tatsächliche Ergebnis und der Fortschritt der Maßnahmen kontrolliert und entsprechend auch nach außen getragen werden.

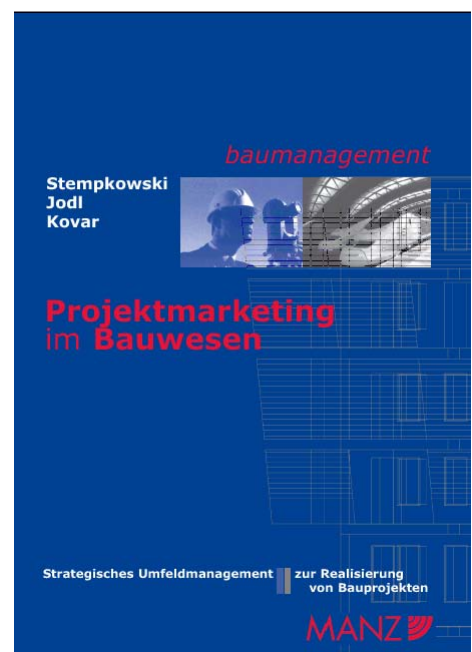
Es bleibt abzuwarten, welche Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung tatsächlich ernst nehmen und den schönen Worten auch entsprechende Taten folgen lassen.

1.5 Literatur

[1] Stempkowski, R., Jodl, H.G., Kovar, A.; Projektmarketing im Bauwesen, Strategisches Umfeldmanagement zur Realisierung von Bauprojekten, Manz 2003.

[2] Stempkowski, R., Kovar, A., Jodl, H.G.; Strategisches Umfeldmanagement - Neue Konzepte für die erfolgreiche Umsetzung von Projektmarketing bei Infrastrukturprojekten, in: Netzwerk Bau 02/003, 2003

[3] Kovar, A., Stempkowski, R., Jodl, H. G., Public Affairs für Bauprojekte, in: Netzwerk Bau 02/003, 2003



[4] Stempkowski R. CSR im Bauwesen, Abschlussbericht Forschungsprojekt FH JOANNEUM 06/2007 inkl. 5 Grundlagenbände (2007/01)

Band 1 - CSR-Systeme im internationalen Vergleich Analyse von CSR-Anwendungen im Straßeninfrastrukturbereich, Diplomandin: Theresa Longin

Band 2 - CSR- Management für Bauherrn - Überblick und Schnittstellen zu Managementsystemen im Bauwesen am Fallbeispiel der ASFINAG, Diplomandin: Elisabeth Tod

Band 3 - Die ökonomische Verantwortung von Bauherrn im Verkehrswegebau - Ansätze ausgewählter CSR-Themen anhand der ASFINAG und der Highways Agency aus England, Diplomand: Mario Hirschmuggl

Band 4 - Die Verantwortung des Bauherrn im Verkehrswegebau - Internationale Analyse der CSR-Themen Community Impact Assessment und Korruption, Diplomand: Florian Hinteregger

Band 5 - Nachhaltigkeit im Verkehrsinfrastrukturbau, Diplomandin: Jutta Krainz