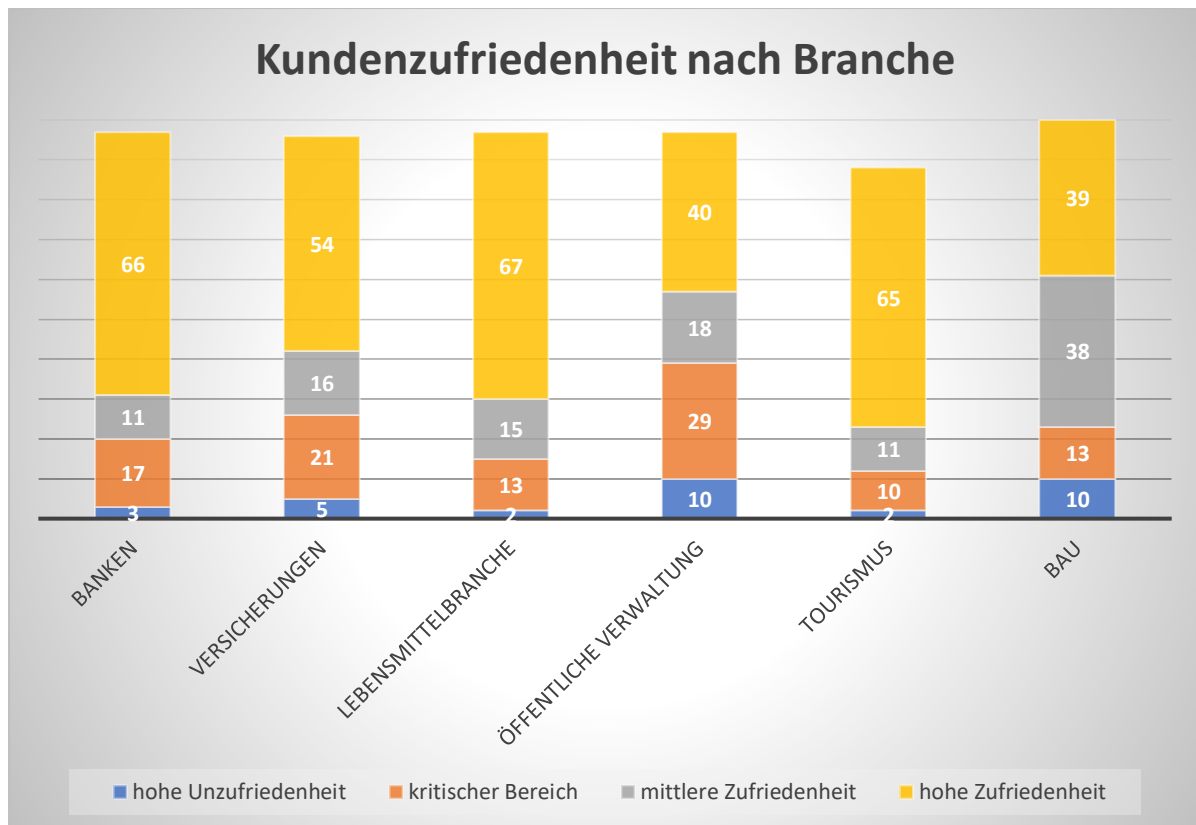


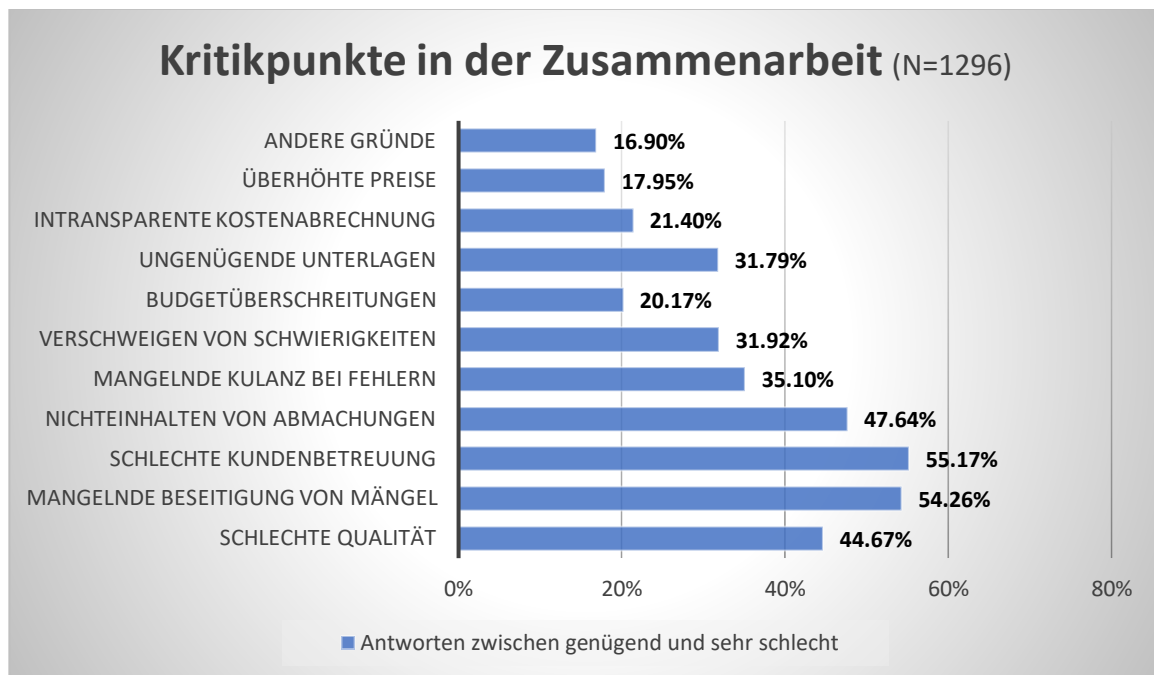
Das Problem

Der Hauseigentümergeverband der Schweiz führte im September des Jahres 2010 bei seinen Mitgliedern eine Umfrage zur Zufriedenheit bei der Umsetzung von vergangenen Bauvorhaben durch. Der Studie liegen Interviews mit 2'877 privaten Bauherrschaften aus 19 Kantonen vor. 85% der Befragten realisierten zwischen den Jahren 2000 und 2010 ein Bauvorhaben mit einem Mindestvolumen von CHF 20'000. Im Quervergleich der Branchen wird ersichtlich, dass die insgesamt Kundenzufriedenheit der privaten Bauherrschaften ungenügend verbleibt.



Die Unzufriedenheit wurde in der Befragung analysiert. Es zeigt sich, dass die Zufriedenheit mit dem Ergebnis besser ausfällt, als diese der Zusammenarbeit. Die vier meist kritisierten Aspekte in der Zusammenarbeit mit den Partnern sind die Kundenbetreuung (schlechte Kundenbetreuung, lange Reaktionszeit, schwierige Erreichbarkeit), die Beseitigung von Mängel (schleppende oder gar keine Beseitigung von gerügten Mängeln), das Nichteinhalten von Abmachungen (Nichteinhalten von mündlichen Vereinbarungen) und die schlechte Qualität (allgemein schlechte Qualität der Leistungen). Unter andere

Gründe wurden von den Befragten Aussagen gemacht über sämtliche Themenbereiche wie zum Beispiel Fehlende Termineinhaltung, unzureichende Koordination, Inkompetenz, Arroganz und viele mehr.



Beachtet man, dass eine von vier Partnerzusammenarbeiten nicht wunschgemäss verläuft und 4% aller Zusammenarbeiten mit Partnern gar mit dem Rechtsweg bestritten werden müssen, bzw. solche Massnahmen in Planung sind, wird die Omnipräsenz von schlechten Erfahrungen mit der Baubranche offenbar. Was sich an diesen Themenbereichen bewahrheitet ist, dass die Unzufriedenheit der Bauherrschaft in der Zusammenarbeit mit den Partnern mit der Projektgrösse (Projektvolumen in CHF) zunimmt. Dies lässt sich mit dem Einbezug von einer zunehmenden Anzahl Berufsgruppen und somit Partnern erklären.

Die Erwartungen von Bauherrschaften an die Partner lässt folgende Rückschlüsse und Priorisierung zu:

Bauherrschaften möchten von einem Partner:

1. Gute Kundenbetreuung, kurze Reaktionszeiten und einfache Erreichbarkeit
2. Rasche und komplette Beseitigung von gerügten Mängeln
3. Zuverlässiges Einhalten von mündlichen Vereinbarungen
4. Allgemein gute Qualität der Leistungen
5. Grosszügigkeit bei Fehlern
6. Transparente Information über Mängel, Risiken und Probleme
7. Fehlerfreie und komplette Unterlagen, Dokumentationen und Pläne
8. Transparente Kostenabrechnungen
9. Budget einhalten
10. Wettbewerbsfähige und faire Preise

Anhand dieser Ansprüche der Bauherrschaften sind die Prozesse eines Unternehmens in der Baubranche zu überprüfen und zu optimieren. Damit kann die Kundenzufriedenheit verbessert werden.

Die Ursache

Nachweislich betreffen die Fehlleistungen gemäss einer Studie der ETH Zürich die Auftraggebenden, die Ausführenden, die Planenden sowie die Bauleitenden. Die Ursachen beruhen dabei auf menschlichem Versagen. Materialfehler, Nutzungsfehler oder natürlicher Verschleiss bleiben in ihrem Anteil unbedeutend. Die Verursacher begründen ihre Fehlleistungen mehrheitlich mit unklaren Aufträgen, falscher Planung sowie Kosten- und Termindruck. Die Autoren stellen in der Analyse der Ursachen, fehlendes Bewusstsein über gegenseitige Abhängigkeiten, Unterlassen der Rollenverantwortung, oberflächiger Berufsstolz und fehlendes Kommunikationsverständnis fest.

Gegenseitige Abhängigkeiten

Entscheidungen im Bauhandwerk über Materialien und Techniken haben Auswirkungen auf Termine, Kosten und anschliessende Tätigkeiten. Dabei wird in Bezug auf die hohe Quote von Baumängel zu wenig Rücksprache mit involvierten Handwerksdisziplinen, Planer und Bauleiter genommen.

Rollenverantwortung

Entscheidungen müssen zum richtigen Zeitpunkt erfolgen und gut abgewogen sein. Nur dann gelingt es, Detaillösungen in guter Qualität auszuführen. Oft werden Entscheidungen zu spät getroffen, gar nicht oder zu wenig durchdacht. Entscheidungsträger sind meist Bauherrschaft, Planer und Bauleiter.

Berufsstolz

Baumängel sind zu einem grossen Teil auf menschliches Versagen bei den ausführenden Handwerkern zurückzuführen. Die Arbeiten werden im Wissen, dass die Mittel- und Langzeitdauer nicht gewährleistet werden kann, ausgeführt. Es wird dabei ein mangelnder Berufsstolz ausgemacht. Andere Faktoren wie Termine oder Kosten werden in diesen Fällen höher gewertet.

Kommunikation

Mängel entstehen bauseits durch eine Kettenreaktion. Bereits kleine Missverständnisse zwischen Bauherrschaft und Planer können zu Baumängeln führen. Der Funktion der Bauleitung kommt dabei eine wichtige Rolle zu, welcher diese sich oft zu wenig bewusst sind.

Die Lösung



Die erarbeitete Lösung reduziert die Anzahl der Schnittstellen auf ein Minimum. Dies erfolgt dadurch, dass die gesamte Dienstleistung innerhalb der Firma umgesetzt wird. Es verbleibt ein interdisziplinäres Bauteam, welches sich vom ersten Planungsschritt bis zur allfälligen Behebung von Mängeln, der Qualität und konsequenten Kundenzufriedenheit verpflichtet. Die Effizienz wird durch eine optimale Koordination und zeitversetzte Projektrealisation erreicht, die Qualität kann durch den Einbezug der ausführenden Fachkräfte ab Ideenfindung gewährleistet werden und die Kommunikation ist durch die Einbindung des Kunden in das Bauteam sichergestellt. Durch diese und weitere Massnahmen erfährt der Kunde ein emotionales Erlebnis, welches die Erwartungen erfüllt und darüber hinaus unerwartete Zusatzbedürfnisse bedient.

Die Gestaltung des Prozesses entscheidet über das Gelingen des Kundenversprechens. Grundlage der gewählten Prozessgestaltung ist die Empfehlung des Lean Management im Bauwesen. Folgende Massnahmen sind umzusetzen:

- 1) Intensiv und anhaltend mit dem Kunden über Zielwerte austauschen.
- 2) Das gesamte Mitarbeiterteam einbeziehen und unkonventionelles Mitdenken einfordern.
- 3) Die Planung der detaillierten Kostenplanung unterwerfen und ein Kontrollsystem einrichten, das die Einhaltung sicherstellt.
- 4) Unkonventionelle Zusammenarbeitsmöglichkeiten im und ums Team suchen und eine bestmögliche Aufgabenkoordination verfolgen.
- 5) Die Fachpersonen in die jeweilige Planungsphase miteinbeziehen.
- 6) Den Kunden nur mit den bevorstehenden Planungsdetails und Entscheidungen konfrontieren sowie auf die Einfachheit achten.
- 7) Arbeitsteams durchmischen und klein halten (bis 8 Personen). Die Lean Grundwerte lassen sich dabei leichter eintrainieren.
- 8) Gemeinsame Arbeitsräume einrichten und Entwurfsflächen bereitstellen um Kreativität und Transparenz zu kultivieren.
- 9) Fortwährende Reflexion betreiben und Lernerfolge erzielen.