

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 EINFÜHRUNG	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Struktur und Methodik	2
1.4 Definitionen, Begriffsbestimmungen	4
2 GRUNDLAGEN DER TQM-THEORIE	8
2.1 Entwicklung Qualitätswesen	8
2.1.1 Umfassendes Qualitätsmanagement (TQM)	9
2.1.2 Integriertes Management	9
2.2 Qualitätsmanagement-Ansätze	10
2.2.1 Deming-Ansatz	10
2.2.2 Ishikawa-Ansatz	11
2.2.3 KAIZEN	12
2.3 Inhalte einer ganzheitlichen TQM-Strategie	13
2.3.1 Kundenorientierung	13
2.3.2 Mitarbeiterorientierung	19
2.3.3 Prozessorientierung	21
2.4 Systematische TQM-Ergebnismessung	21
2.4.1 Controlling im TQM	21
2.4.2 Aufgaben Prozessmonitoring	22
2.4.3 Prinzipien bei der Auswahl von Messgrößen	23
2.4.4 Aufgaben der Prozessreports	25
3 WECHSELWIRKUNGEN IM REGELABLAUF EINES BAUPROJEKTES	26
3.1 Zeitlicher Ablauf eines Bauprojektes	26
3.1.1 Auftragsvorbereitung und –vergabe / Contract Management	29
3.1.2 Arbeitsausführung, Objektüberwachung und Leistungsabnahme	30
3.1.3 Betriebs- und Nutzungsphase / Management der Mängelansprüche	31
3.1.4 Dokumentationsmittel - Gewährleistungskataster	35

3.2	Schnittstellenproblematik im Ablauf eines Bauprojektes	36
3.2.1	Entscheidungs- und Risikoebene	38
3.2.2	Vorbereitungsebene.....	38
3.2.3	Durchführungsebene	40
3.3	Acht-Stufen-Plan Beschwerdemanagement.....	46
4	ANALYSE EINER AKTUELLEN REKLAMATIONSBEARBEITUNG	49
4.1	Beschreibung der Aufbauorganisation eines Bauträgers	49
4.2	Ablauf der Reklamationsbearbeitung.....	52
4.3	Schwachstellenanalyse	52
4.3.1	Quantitative Reklamationsanalyse mittels Fragebogen	52
4.3.2	Ansätze einer qualitativen Reklamationsanalyse	59
5	PRAXISNAHES REKLAMATIONSMANAGEMENTVERFAHREN	61
5.1	Ableitungen aus dem Ist-Prozess	61
5.1.1	Ursache-Wirkungs-Diagramm zur Problemidentifikation	62
5.1.2	Organisatorische Maßnahmen.....	63
5.2	Ausarbeitung des Soll-Prozesses.....	66
5.3	Messgrößen für die Qualität.....	70
5.3.1	Prozessbezogene KPIs – Dienstleistung	70
5.3.2	Qualitätsbezogene KPIs – Bauwerk.....	73
5.4	Zielkorridor für KPIs.....	75
5.5	Qualitätsmonitoring und Reporting.....	76
5.5.1	Dokumentationsmittel im RMV.....	76
5.5.2	IT-Unterstützung für die Erfassung und Auswertung.....	80
5.5.3	Festlegung der Berichterstattung an das Management.....	83
5.6	Wissensmanagement – Schaden macht angeblich klug	84
5.6.1	Integration der Mitarbeiter	85
5.6.2	Qualifizierung / Schulung	86
6	AUSBLICK UND KRITISCHE BETRACHTUNG	91
7	LITERATURVERZEICHNIS	94
7.1	Bücher	94
7.2	Dissertationen, Diplomarbeiten.....	95
7.3	Gesetzestexte, Normen, Richtlinien	96
7.4	Internetquellen.....	96

ANHANG.....	98
A1: Organigramm BT 2008/2009	99
A2: Fragebogen Kundenzufriedenheit Muster	100
A3: Baukostenschema	104
A4: Beispiel Reklamationsformblatt	105
A5: Beispiel Korrekturmaßnahmenbericht	108
A6: Beispiel Reklamationszufriedenheitsbogen	110
A7: Beispiel TQM-Verfahrensanweisung Reklamationsmanagement	112
A8: Beispiel Aktenverzeichnis für den Bauträger.....	123
A9: Beispiel Ablauf einer Lieferantenbewertung	126

1 EINFÜHRUNG

1.1 Ausgangssituation

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass dem schärferen Wettbewerb, den höher werdenden Kundenerwartungen, dem wachsenden technologischen Fortschritt und den geschäftlichen Unsicherheiten mit herkömmlichen Unternehmensführungskonzepten nicht mehr begegnet werden kann. Unternehmen müssen sich auf diese neuen Herausforderungen einstellen und dies bedeutet, das eigene Geschäft besser als andere zu beherrschen und sich rechtzeitig den Veränderungen anzupassen.¹

Die Motivation ein Buch zu verfassen, das sich speziell mit der Erarbeitung und Ausgestaltung eines wirksamen Reklamationsmanagementverfahrens (in der Folge kurz: RMV) für den Bauträger (BT), unter der Berücksichtigung eines umfassenden TQM-Ansatzes, beschäftigt, ergibt sich aus mehreren Faktoren. Zum einen scheitert eine effektive Mängelbehebung oftmals daran, weil der BT nur die finanz- und kostenorientierte Steuerung des Reklamationsmanagements im Auge behält und der Kunde mit seinen Erwartungen in den Hintergrund rückt. Zum anderen sind aber gerade die bereitgestellten Dienstleistungen als Komponente für die Qualität (z. B. Abwicklung der Mängelbehebung), wie sie der Kunde wahrnimmt und letztlich auch seine Erwartungen mit der erhaltenen Leistung vergleicht, der Erfolg der wahrgenommenen Leistung und damit der Erfolg für jedes Unternehmen. Eine Steuerung und Kontrolle zur Erfüllung der erwarteten Servicequalität für den Kunden ist aber oftmals in BT-Unternehmen nicht gegeben.

1.2 Zielsetzung

Die dargelegte Ausgangssituation bildet den Ansatzpunkt der vorliegenden Arbeit, deren Zielsetzung es ist, einen Beitrag zu einer wirtschaftlichen, qualitätsgerechten und effektiven, Reklamationsabwicklung in BT-Unternehmen zu leisten. In Form eines Ablaufplanes nach acht Stufen wird ein RMV entwickelt und beschrieben. In erster Linie dient in dieser Arbeit das Reklamationsmanagement dazu, im Sinne der Kundenorientierung die Kundenzufriedenheit in Bezug auf die Abwicklung der Mängelbehebung zu steigern und darüber hinaus mit Hilfe der Festlegung von Kennzahlen zur Messung der Qualität der Leistungs-

¹ Vgl. Wagner / Käfer (2008: 1).

erbringung eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe einzuleiten. Die Bearbeitung der Thematik spiegelt sich in der Forschungsfrage wider:

Welche Maßnahmen werden benötigt, um einen (KVP) kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Bauablauf für Wohngebäude einzuleiten und in die Geschäftsprozesse eines Bauträgers zu implementieren?

1.3 Struktur und Methodik

Das vorliegende Buch gliedert sich in sechs Hauptkapitel, die in der folgenden Übersicht visualisiert werden. Dieser Aufbau spiegelt dabei sowohl die Vorgehensweise als auch Abhängigkeitsbeziehungen der einzelnen Kapitel wider.

