

Bad flott gemacht

Prozessmanagement ist am Bau oft noch ein Fremdwort.
Kein Wunder, dass eine Bad-Modernisierung 70 Tage
dauern kann. Dabei wär's auch in ein bis zwei
Wochen zu schaffen.

□ HEINER VON DER LADEN



Die deutsche Sanitärwirtschaft setzt aufs Bad, genauer gesagt: auf das Komplettbad. In vielen Haushalten steht nach zwei bis drei Jahrzehnten eine vollständige Modernisierung an. Doch nicht selten scheuen die privaten Auftraggeber den entscheidenden Schritt; nicht wegen des Geldes (die Zielkundschaft ist häufig um die 50 oder älter und recht solvent), sondern wegen möglicher Unannehmlichkeiten, die dabei entstehen: lange Umbauzeiten, Lieferengpässe beim Material, Lärm, Schmutz, und vor allem mangelnde Koordination der Gewerke. „Was wir brauchen, ist ein übergreifendes Badmanagement“, sagt der Iserlohner Unternehmer Andreas Dornbracht, Vorsitzender der Vereinigung Deutsche Sanitärwirtschaft. Ihm hat Porsche Consulting eine erstaunliche Praxisanalyse vorgelegt.

Die Bauexperten unter den Porsche-Beratern beobachteten vor Ort alle Stufen der Komplettbadsanierung und ermittelten eine Durchlaufzeit von stolzen 70 Arbeitstagen. 14 Wochen für ein neues Bad? Dabei könnte es wesentlich schneller gehen, sieben bis zwölf Tage müssen reichen, resümierten die Berater. Voraussetzung: Die hohen Effizienzverluste in der gesamten Prozesskette müssen verschwinden. Das erfordert allerdings von allen Beteiligten die Bereitschaft zum Umdenken: Das traditionell funktionsorientierte Vorgehen wird abgelöst durch ein stark prozessorientiertes System.

Los geht es bei den Herstellern von Fliesen, Wannen, Becken, Armaturen, Duschkabinen und so weiter. Instabile Produktionsprozesse, hoher Steuerungsaufwand, geringe Termintreue und lange Durchlaufzeiten sorgen dafür, dass bereits Zeit (und Geld) verschwendet wird, bevor die Handwerker richtig arbeiten können. Da im Sanitärgeschäft der sogenannte klassische dreistufige Vertrieb die Regel ist, muss auf dem Weg der Produkte zum Handwerker auch der Großhandel beleuchtet werden: Typische Effizienzverluste entstehen hier durch hohen manuellen Aufwand, lange Angebots-Durchlaufzeiten und unökonomische Zwischenpufferung von Materialien aufgrund von Terminverzögerungen beim Handwerk. Alles in allem kann das allein 43 Tage kosten.

Auf der Baustelle sieht es nicht besser aus, bei den gemessenen Badsanierungen brauch-



Bauarbeiten im Haus sind für die Bewohner purer Stress. Wenn zum Beispiel Badrenovierungen Wochen dauern, liegen die Nerven blank. Mit einem Badmanager könnten Handwerksbetriebe Tempo, Qualität, Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit steigern.

ten die Handwerker durchschnittlich 27 Arbeitstage von der Demontage der alten Sanitäröbekte bis zur Fertigstellung. Mehr als fünf Wochen Verzicht auf das eigene Bad, oder zumindest ein Leben „auf der Baustelle“ – welchem Kunden, der viel Geld investiert, ist das zuzumuten?

Aber auch für die ausführenden Gewerke sind solche Zeitspannen unwirtschaftlich. Denn, auch das ergab die Analyse, nur etwas mehr als Hälfte der Arbeitszeit vor Ort ist wirklich wertschöpfend. Nicht selten behindern sich die diversen Gewerke mangels genauer Absprachen beim zügigen Baufortschritt. Arbeiten Installateur, Elektriker, Fliesenleger, Maurer und Maler nicht Hand in Hand, sind Fehler und unnötige Doppelarbeiten so gut wie programmiert.

Zwar gibt es Anbieter, die im Verbund mit anderen Gewerken „alles aus einer Hand“ erledigen, doch perfekt eingespielte Prozesse sind selbst dort häufig noch nicht Standard. Die Bauspezialisten von Porsche Consulting empfehlen deshalb, Mitarbeiter in den Betrieben zu Badmanagern weiterzubilden. Sie sollen dann eine wichtige Schnittstellenfunktion übernehmen und sich auf die Steuerung der Komplettbad-Projekte konzentrieren. Mit einem strukturierten Projektmanagement müssen sie dafür sorgen, dass betriebsübergreifende Prozesse standardisiert werden und eine sinnvolle Taktplanung Grundlage des Arbeitsablaufes wird. Und natürlich muss der Badmanager sofort mit einer Lösung zur Stelle sein, sollte es doch einmal haken.

Ganz nebenbei bemerkt, würde ein Badmanager mit direktem, vertrauensvollem Kontakt zum Kunden sicher auch die positive Bindung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer erhöhen. Letztendlich könnten nach den Vorgaben von Porsche Consulting die Bauarbeiten beim neuen Komplettbad auf fünf bis zehn Tage reduziert werden. Und der Großhandel sollte die Bereitstellung des Materials in zwei Tagen schaffen können.

Sicher würde dieses sportliche Tempo manchem Kunden die Entscheidung leichter machen. Und die Sanitärwirtschaft könnte von Kosteneinsparungen und zusätzlichen Kapazitäten profitieren. ←