

Qualitätsmanagement- Handbuch

der

HITTHALLER + TRIXL
Baugesellschaft m. b. H.

nach EN ISO 9001:2008

Ausgabe 08

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	4
1.1 Firmenvorstellung (Beschreibung Unternehmen, Firmengeschichte)	4
1.2 Firmenorganisation (Standorte, Dienstleistungen, Homepage)	5
1.3 Zweck des QM-Handbuches	6
2. QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM	8
2.1 Struktur des QM-Systems (grafische Darstellung)	8
2.2 Anwendungsbereich	9
2.3 QM-Handbuch (Abkürzungen)	9
2.4 Lenkung von Dokumenten und Daten (systembezogene QM-Dokumente)	9
2.5 Lenkung der Qualitätsaufzeichnungen (QM-Aufzeichnungen)	10
2.6 Arbeitssicherheit, Evaluierung	10
3. VERANTWORTUNG DER GESCHÄFTSFÜHRUNG UND BEREICHSLEITUNG	11
3.1 Verpflichtung der GF und BrL	11
3.2 Kundenorientierung	11
3.3 Unternehmensleitbild	12
3.4 Qualitätsziele	13
3.5 Prozesskennzahlen	13
3.6 Verantwortung, Befugnisse und Kompetenzen	14
3.7 QM-Beauftragter (QMB) im Führungskreis	14
3.8 Kommunikation intern und extern (Berichtswesen)	14
3.9 Bewertung des QM-Systems (Managementreview)	15
3.10 Verbindlichkeitserklärung und Inkraftsetzung	15
4. MANAGEMENT VON RESSOURCEN	16
4.1 Personelle Ressourcen	16
4.2 Schulungen	16
4.3 Infrastruktur	17

5. AUFTRAGSABWICKLUNG/PRODUKTREALISIERUNG	18
5.1 Planung der Prozesse	18
5.2 Von der Anfrage bis zum Auftrag	18
5.3 Planung	19
5.4 Beschaffung/Einkauf	19
5.5 Baustellenvorbereitung (Arbeitsvorbereitung)	20
5.6 Baustellenabwicklung, Dienstleistungserbringung	21
5.7 Kennzeichnung, Rückverfolgbarkeit	21
5.8 Beistellungen durch den Auftraggeber	22
5.9 Lenkung von Messmitteln	22
5.10 Bauhof, Lagerung, Kommissionierung, Versand, Werkstatt	23
6. MESSUNG, ANALYSE UND VERBESSERUNG	24
6.1 Messung der Kundenzufriedenheit	24
6.2 Interne Audits	24
6.3 Risikomanagement	25
6.4 Überwachung und Messung der Prozesse	25
6.5 ÜBERWACHUNG UND MESSUNG DER AUFTRAGSABWICKLUNGSQUALITÄT	26
6.6 Lenkung fehlerhafter Produkte und Dienstleistungen	26
6.7 Datenanalyse, statistisches Verfahren	27
6.8 Korrekturen und Vorbeugemaßnahmen	27
6.9 Ständige Verbesserung	28
7. MITGELTENDE DOKUMENTE (INTERN)	29
7.1 Auflistung der Verfahrensanweisungen	
8. ANLAGEN	29
8.1 Anlage 1 Organigramm	
9. ÄNDERUNGSHINWEISE	29

1. Einleitung

1.1 Firmenvorstellung

- 2013 Peter Hitthaller ist seit 2013 Aufsichtsratsvorsitzender der Hitthaller+Trixl Baug.m.b.H. und hält seither gemeinsam mit den mittlerweile rund 600 Mitarbeitern eine weiterhin erfolgsversprechende Balance zwischen Tradition und Moderne aufrecht.
- 2009 Johannes Gmeiner, seit 1987 im Unternehmen beschäftigt und ab 2002 als Geschäftsführer tätig, beteiligt sich an der Firma Hitthaller und wird geschäftsführender Gesellschafter.
- 2007 Jubiläum: 100 Jahre Hitthaller.
- 2005 Bmst. Peter Hitthaller erhält das goldene Ehrenzeichen der Stadt Leoben.
- 2003 Eröffnung der Baubüros Graz u. Trumau
- 2002 Jubiläum: 95 Jahre Hitthaller.
Seit Ende April 2002 ist die Firma Hitthaller + Trixl Baugesellschaft m.b.H. nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert.
- 1995 Erfolgt die Fusionierung der Firmen Hitthaller Bauträger, Hitthaller Holding, Hans Hitthaller und Hitthaller+Trixl in die Hitthaller+Trixl Baugesellschaft m.b.H.
- 1988 Verleihung der „Ehrennadel in Gold“ an Baumeister Hans Hitthaller. Peter Hitthaller wird Mitgesellschafter der Firma Hans Hitthaller GesmbH.
- Seit den 40-ern ist die Firma Hitthaller+Trixl einer der führenden Betriebe in Österreich im Bereich der Kabelverlegung.
- 1984 Erfolgt die Gründung der Hans Hitthaller Holding GesmbH.
- 1982 Bekommt Baumeister Hans Hitthaller den Titel „Technischer Rat“ von Bundespräsident Dr. Rudolf Kirchschläger verliehen.
- 1978 Peter Hitthaller wird allgemein beeideter und zertifizierter, gerichtlicher Sachverständiger für Bauwesen. Dieser Verpflichtung kommt er bis 2007 nach.

- 1977 Wird der Teilbetrieb Tiefbau in eine GesmbH umgewandelt, wobei Baumeister Hans Hitthaller und Peter Hitthaller als Gesellschafter und Geschäftsführer fungieren.
- 1973 erhält Peter Hitthaller sowohl die Baumeister- als auch die Zimmermeisterkonzession.
- 1969 Tritt Peter Hitthaller ins Familienunternehmen ein.
- 1954 Tod Anton Trixl. Die ARGE Hitthaller + Trixl wird nun von Baumeister Hans Hitthaller alleine geführt.
- 1941 Kommt es zur Gründung der ARGE Hitthaller + Trixl.
- 1936 Lernt Baumeister Hans Hitthaller den Bauunternehmer Anton Trixl aus Zirl kennen und schätzen.
- 1934 Durch seinen Fleiß bekommt Hans Hitthaller auch die Zimmermeisterkonzession.
- 1932 Erhält Hans Hitthaller im Alter von 25 Jahren die Baumeisterkonzession.
- 1907 Erfolgt die Gründung der Firma Johann Hitthaller (Maurermeister).
- 1906 Wird Hans Hitthaller geboren.

1.2 Firmenorganisation

Die Zentrale der Firma Hitthaller+Trixl BaugesmbH hat ihren Sitz in Leoben. Die Filialen befinden sich in:

- ▲ Kapfenberg
- ▲ Linz
- ▲ Zirl
- ▲ Trumau
- ▲ Wels

Unsere Dienstleistungen erstrecken sich heute auf die verschiedensten Sparten des Bauwesens, wie:

Hochbau:

- ▲ Sozialer Wohnungsbau
- ▲ Industriebau
- ▲ Umfassende Sanierungen
- ▲ Fassadenrevitalisierung und Neugestaltung
- ▲ Vollwärmeschutz
- ▲ Planung
- ▲ Baumeisterarbeiten
- ▲ Allgemeiner Hochbau

Tiefbau:

- ▲ Tiefbau-Ingenieurleistungen
- ▲ Einblastechnik
- ▲ Leitungsbau für Gas, Wasser, Strom, Fernwärme, Fernmeldekabel, Übertragungskabel und Datenkabel
- ▲ Spleißtechnik
- ▲ Kanalbau (Orts- und Streckenausbauten)
- ▲ Herstellung von Außenanlagen, Spielplätzen, Parkanlagen und Pflasterungen
- ▲ Asphalt Straßenbau
- ▲ Elektrotechnik

Generalunternehmer

Ausführliche Informationen erhalten Sie in der Zentrale Leoben bzw. in den jeweiligen Filialen sowie im Internet unter <http://www.hitthaller.at> .

1.3 Zweck des QM-Handbuches

Das Qualitätsmanagementhandbuch der Firma Hitthaller+Trixl BaugesmbH soll den Auftraggebern einen Einblick geben, wie das Unternehmen die Kundenanforderungen in Bezug auf Qualität, Vertrags- und Termintreue, sowie die Abwicklung der Dienstleistungen unter technischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfüllt.

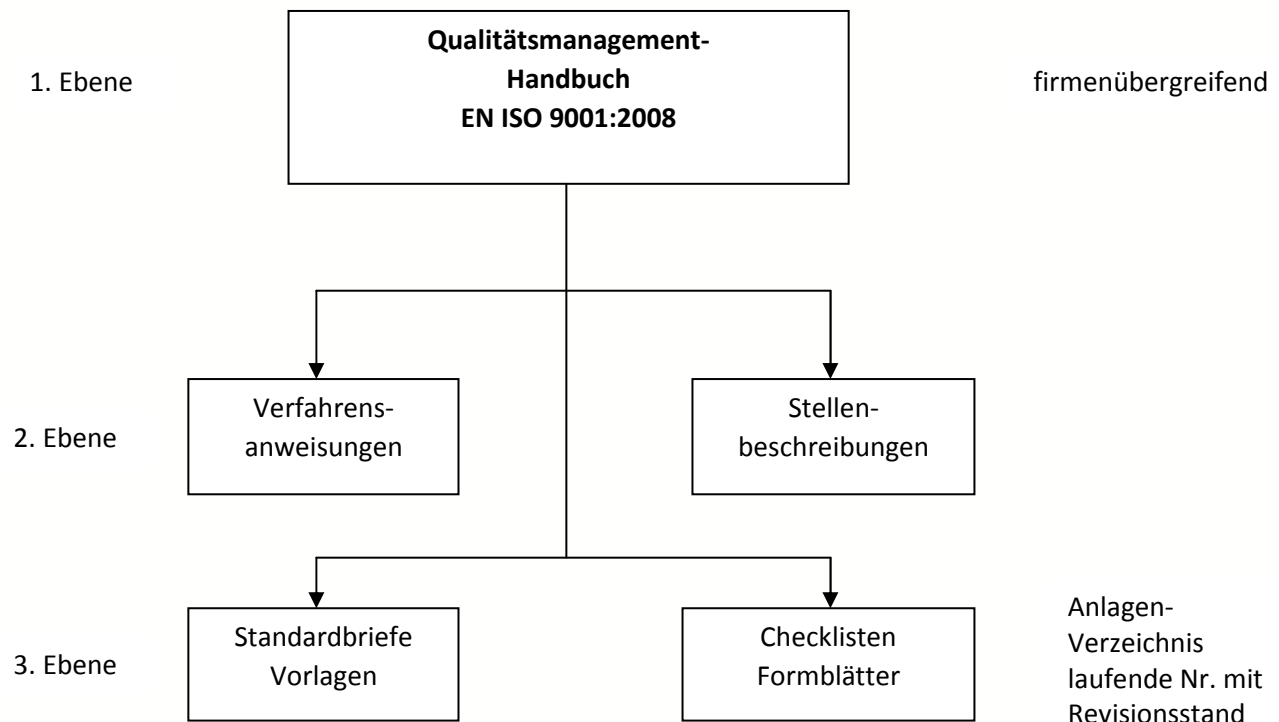
Im QM-Handbuch ist auch die Aufbau- und Ablauforganisation mit den internen Zusammenhängen in der Geschäftsführung, der Bereichsleitung, sowie der Verwaltungsbereiche einschließlich Bauhof und Lager geregelt.

Die detaillierten Abläufe und Verantwortlichkeiten sind in damit zusammenhängenden Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen und Dienstverträgen geregelt.

Das gesamte QM-System ist auf die Fehlervermeidung und auf die ständige Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation einschließlich der Schnittstellen ausgerichtet.

2. Qualitätsmanagementsystem

2.1 Struktur des QM-Systems (grafische Darstellung)



Die Darstellung der Aufbau- und Ablauforganisation ist in Wertschöpfungs- und Dienstleistungsprozesse gegliedert.

Die 2. und 3. Ebene gelten als firmenvertraulich und dürfen ohne Genehmigung durch die GF nicht extern vergeben werden.

Sämtliche Dokumente befinden sich filialübergreifend im Intranet, für die Wartung ist der QMB zuständig.

Die Freigabe und Inkraftsetzung des QM-Systems erfolgt durch die Geschäftsführung.

2.2 Anwendungsbereich

Der Anwendungsbereich für das QM-System erstreckt sich auf das gesamte Unternehmen der Firma Hitthaller+Trixl BaugesmbH, mit der Zentrale in Leoben, den Filialen Kapfenberg, Linz, Trumau und Zirl und den Baubüros Graz und Wels.

2.3 QM-Handbuch (Abkürzungen)

Das QM-Handbuch wird durch den QMB erstellt und gewartet. Es wird als ein Dokument erstellt und auch dementsprechend gewartet. Das Handbuch unterliegt laut Verteilerliste dem Änderungsdienst und kann auch z.B. für Auftraggeber als Informationsexemplar verteilt werden.

Abkürzungen im Handbuch:

QMHB	=	Qualitätsmanagementhandbuch
QM	=	Qualitätsmanagement
VA	=	Verfahrensanweisung
ISO	=	International Standard Organisation
BV	=	Bauvorhaben
GF	=	Geschäftsführung
QMB	=	Qualitätsmanagementbeauftragter
BrL	=	Bereichsleiter
BL	=	Bauleiter
Po	=	Polier
AG	=	Auftraggeber

2.4 Lenkung von Dokumenten und Daten (systembezogene QM-Dokumente)

Die Lenkung aller Dokumente und Daten erfolgt durch den QMB.

Systembezogene Dokumente sind:

- ▲ Qualitätsmanagementhandbuch
- ▲ Verfahrensanweisungen
- ▲ Stellenbeschreibungen
- ▲ Arbeitsanweisungen
- ▲ Checklisten, Formblätter

Dies beinhaltet die Erstellung, Prüfung, Freigabe, Verteilung und Änderung von Dokumenten. Der Aufbau der QM-Dokumente ist in einer Verfahrensanweisung geregelt und standardisiert. Ungültige Dokumente werden durch den QMB archiviert. Die Lenkung der auftrags- und dienstleistungsspezifischen Dokumente, z.B. Bauakt, Polierakt, Verträge, usw. ist in den einzelnen Verfahrensanweisungen mit der Erstellung, Prüfung, Freigabe und Verteilung sowie der Ablage geregelt.

Normen, Bescheide:

Für die Verwaltung der Normen, Bescheide ist filialübergreifend der BrL bzw. eine durch die GF nominierte Person zuständig. Diese werden regelmäßig jährlich auf Aktualität geprüft und mit der Zentrale in Leoben abgestimmt und koordiniert.

Sämtliche Normen (z.B. für die Bauausführung) sind im Intranet verfügbar.

2.5 Lenkung der Qualitätsaufzeichnungen (QM-Aufzeichnungen)

Die systembezogenen QM-Dokumente werden nach Ablauf der Gültigkeit beim QMB drei Jahre archiviert. Darunter fallen ebenfalls die Managementbewertungen, Fehleraufzeichnungen, Lieferantenbewertungen, Reklamationsaufzeichnungen, Auditunterlagen, Schulungsnachweise und Auditberichte. Die Handhabung ist in den einzelnen Verfahrensanweisungen geregelt. Aufzeichnungen über die Dienstleistungsabwicklung wie z.B. Verträge, Bauakt, Bestellungen und Lieferscheine werden ebenfalls entsprechend der Verfahren archiviert.

Die Daten werden täglich gesichert und getrennt gelagert. Die diesbezüglichen Verantwortlichkeiten sind in Stellenbeschreibungen geregelt.

2.6 Arbeitssicherheit, Evaluierung

Sämtliche Vorgaben laut Arbeitnehmer/innen-Schutzgesetz sind in Bezug auf die Arbeitssicherheit und Evaluierung in das QM-System eingebaut. Dazu zählen:

- ▲ Ordner „Sicherheit am Bau“
- ▲ Aushangpflichtige Gesetze
- ▲ Baustellen- und Betriebsmittelevaluierung
- ▲ Kundenspezifische Vorgaben

Für die Umsetzung der Forderungen sind der Bauleiter, Polier und Bauhofleiter gemäß Stellenbeschreibungen verantwortlich. Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird im Zuge der internen Audits überwacht. Die Beauftragten für die gesetzliche Überwachung sind nominiert und stellen die Einhaltung sicher.

3. Verantwortung der Geschäftsführung und Bereichsleitung

3.1 Verpflichtung der GF und BrL

Mit der Bereitstellung der notwendigen Mittel und Ressourcen verpflichten sich die Geschäftsführung und die Bereichsleiter zur ständigen Weiterentwicklung und Umsetzung des QM-Systems. Dies wird durch folgende Aktivitäten sichergestellt:

- ▲ Ständige Vermittlung der Bedeutung der Kundenanforderungen und der damit verbundenen Aktivitäten, einschließlich der gesetzlichen, technischen und behördlichen Anforderungen.
- ▲ Bestimmung und Weiterentwicklung des Unternehmensleitbildes, sowie der internen Kommunikation und Information.
- ▲ Festlegung der Qualitätsziele und Prozesskennzahlen und folglich deren Überwachung.
- ▲ Bewertung der Wirksamkeit des QM-Systems und der Prozesse durch interne Audits.
- ▲ Ermittlung der Kundenanforderungen, Marktanforderungen mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.
- ▲ Ständige Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation.

3.2 Kundenorientierung

Das QM-System und die Qualifikation der Bauleiter und BrL sind darauf ausgerichtet, die Wünsche und Bedürfnisse der Auftraggeber zu ermitteln und auf Machbarkeit zu prüfen. Dies setzt wesentliche Kenntnisse des Vertragsrechtes voraus, um eventuelle vertragliche Auffassungsunterschiede zu erkennen und zu bereinigen. Dazu werden auch Checklisten in der Anfragenprüfung und Vertragsprüfung eingesetzt. Es ist ein erklärtes Ziel der Geschäftsführung, einen hohen Grad an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Dies gilt für die exakte und vertragsgemäße Auftragsabwicklung und auch die ständige Betreuung der Auftraggeber auch nach der Bauausführung.

3.3 Unternehmensleitbild

Seit 1907 sind wir ein traditionell eigenständiges, erfolgsorientiertes Unternehmen mit Handschlagqualität und wirtschaftlicher Beständigkeit. Jahrzehntelange Partnerschaften mit unseren Kunden sind die Folge.

Unsere kundenorientierten Leistungen sind überzeugend. Ein faires Preis-Leistungsverhältnis, qualitativ hochwertiges Bauen, Termintreue, individuelle Beratung und Betreuung sind für uns selbstverständlich.

Durch unser auf ständige Leistungsoptimierung ausgelegtes und vor allem gelebtes Qualitätsmanagement, verbunden mit unserem Wissen, können wir unseren Kunden auch bei komplexen und schwierigen Aufgaben bautechnisch ausgezeichnete, wirtschaftliche Lösungen anbieten.

Die ständige Stärkung und Verbesserung unserer Kompetenzen und Zielsetzungen orientieren sich an den Bedarfslagen, Ansprüchen und Wünschen unserer Kunden und Partner sowie an den aktuellen Markterfordernissen. Ebenfalls hohe Priorität hat für uns die Beobachtung der technischen und architektonischen Zukunft und ein damit verbundenes visionäres Management.

Um diesen Qualitätsansprüchen jederzeit gerecht zu werden sind für uns die ständige Weiterentwicklung unserer MitarbeiterInnen sowie die Aufrechterhaltung von Motivation und Einsatzbereitschaft wichtige Ziele. Wesentliche Basis hierfür sind unser gutes Arbeitsklima und unsere leistungsgerechte Entlohnung.

Offene Kommunikation, Ehrlichkeit, Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung prägen unsere Beziehungen sowohl nach außen als auch nach innen.

Unsere Mitarbeiter, die wir unterstützen und fördern, sind die Garanten unseres Unternehmenserfolges.

3.4 Qualitätsziele

Die Qualitätsziele werden durch die GF und den BrL festgelegt und leiten sich aus dem Unternehmensleitbild ab. Diese werden ständig auf Einhaltung überwacht und mit dem Unternehmensleitbild abgestimmt.

Ziele werden auf folgenden Ebenen vereinbart:

- ▲ Budget und Kennzahlen jährlich
- ▲ Mitarbeitergespräch
- ▲ Regelungen im QM-System

Inhalte:

- ▲ Die Suche nach neuen Geschäftsfeldern auf Basis unserer Kernkompetenzen.
- ▲ Die wirtschaftliche Abwicklung von Baustellen.
- ▲ Die Förderung der Motivation und Einsatzfreude der Mitarbeiter/innen.
- ▲ Kundenzufriedenheit
- ▲ Die Umsetzung der Budgets und der Kennzahlen.
- ▲ Aus- und Weiterbildung

3.5 Prozesskennzahlen

Alle Bestrebungen des QM-Systems, sowie die Aufbau- und Ablauforganisation sind darauf ausgerichtet, qualitativ hochwertige und zuverlässige Auftragsabwicklungen sicherzustellen, um damit im Wettbewerb zu bestehen.

Es ist die Aufgabe aller, die Qualitätsziele bei hoher Wirtschaftlichkeit und Bonität zu erreichen, um die Eigenständigkeit auch in Zukunft zu gewährleisten. Die Qualitätsziele und Prozesskennzahlen sind von den strategischen Firmenzielen abgeleitet und werden durch die Geschäftsführung vorgegeben und überwacht (SOLL/IST-Vergleich). Die Ziele und Prozesskennzahlen sind weitgehend messbar und schließen auch Projekte ein. Die Handhabung der Kennzahlen ist in den Verfahren geregelt.

Übergeordnete Ziele:

- ▲ Kundenzufriedenheit
- ▲ Ständige Minimierung der internen und externen Reklamationen
- ▲ Hohe Produktivität unter Einbeziehung der wirtschaftlichen Voraussetzungen
- ▲ Zufriedene und motivierte Mitarbeiter/innen

3.6 Verantwortung, Befugnisse und Kompetenzen

Sämtliche Befugnisse und Kompetenzen sind in Stellenbeschreibungen einschließlich der Vertreterregelungen beschrieben. Tätigkeiten können delegiert werden, nicht aber die Verantwortung. Die Eigenverantwortung aller Mitarbeiter/innen ist auch ein wesentlicher Bestandteil unserer Firmenkultur.

3.7 QM-Beauftragter (QMB) im Führungskreis

Der Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) im Führungskreis, entsprechend den Anforderungen aus dem Regelwerk EN ISO 9001:2008 ist Herr Mag. Johannes Hitthaller.

Er ist für folgende QM-Belange verantwortlich:

- ▲ Wartung und Weiterentwicklung des QM-Systems laut EN ISO 9001:2008.
- ▲ Prüfung und Freigabe der QM-Dokumente einschließlich der Verteilung in den Filialen.
- ▲ Koordinierung und Durchführung der internen Audits.
- ▲ Einleitung und Überwachung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen.
- ▲ Schulung und Ausbildung in QM-Belangen.
- ▲ Sicherstellung der Zertifizierungsreife.
- ▲ Wartung des gesamten QM-Systems (1. – 3. Ebene).
- ▲ In den einzelnen Filialen ist der Bereichsleiter für die Verteilung und Schulung der QM-Dokumente verantwortlich. Über den BrL laufen auch alle QM-relevanten Aktivitäten mit dem QMB laut festgelegten Verantwortlichkeiten.

Oben genannte Aufgaben können auch delegiert werden.

3.8 Kommunikation intern und extern (Berichtswesen)

Für die Kommunikation nach außen (z.B. Kunden, Behörden, öffentliche Institutionen) sind die GF und die BrL zuständig. Als wesentliche interne Kommunikationsbasis dient die Bauleiterbesprechung, bei der alle Aktivitäten geplant und geregelt werden. Daraus abgeleitete Aktivitäten werden aufgezeichnet und verfolgt.

Es gibt auch eine monatliche Besprechung in der Geschäftsführung mit dem Controlling, wobei die Bauerfolgsrechnung als Grundlage dient und alle wesentlichen Entscheidungen getroffen werden.

Als Kommunikationsinstrumente dienen auch das Intranet und interne Rundschreiben.

3.9 Bewertung des QM-Systems (Managementreview)

Die Bewertung der Wirksamkeit des QM-Systems erfolgt jährlich im Zuge der Bereichsleiterbesprechung gemäß Agenda.

Es werden neben den Unternehmensthemen folgende Punkte analysiert und bewertet:

- ▲ Stand der Kundenzufriedenheit
- ▲ Ergebnisse der internen Audits (Zusammenfassung, Analyse)
- ▲ Festlegung von Schulungsschwerpunkten
- ▲ Lieferanten und Subunternehmerbewertung
- ▲ Garantie, Gewährleistung, interne Fehler
- ▲ Übergeordnete Ziele und Strategien
- ▲ Aktualität des Unternehmensleitbildes

Bei Nichterreichen der Ziele und Kennzahlen werden durch die GF und BrL Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen eingeleitet und überwacht. Die Bewertung wird protokolliert und liegt bei der Geschäftsführung auf. Im Zuge der Bewertung werden auch die Ziele und Kennzahlen neu definiert und die verantwortlichen Bereiche informiert.

3.10 Verbindlichkeitserklärung und Inkraftsetzung

Mit der Inkraftsetzung des QM-Systems werden die Abläufe und Verantwortlichkeiten als verbindlich erklärt. Alle Mitarbeiter/Innen, einschließlich die Geschäftsführung, sind verpflichtet, sich in allen Unternehmensbereichen und auf den Baustellen danach zu orientieren.

Die Inkraftsetzung erfolgt durch die GF mittels nachfolgender Unterschrift.

Es ist auch die Aufgabe jedes Mitarbeiters/jeder Mitarbeiterin, Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um die Aufbau- und Ablauforganisation ständig den neuen Bedürfnissen anzupassen.

Leoben, am 3. Februar 2014

GF Johannes Gmeiner

GF Dipl. – HTL – Ing. Peter Pichler

4. Management von Ressourcen

4.1 Personelle Ressourcen

Es liegt im Verantwortungsbereich der BrL, die personellen Ressourcen und Mittel zu planen und auch umzusetzen, damit die Vorgaben aus dem QM-System auch effizient und zielführend umgesetzt werden können.

Dazu zählen folgende Aktivitäten:

- ▲ Ständige Vertiefung des QM-Systems.
- ▲ Personalschulung und Personalentwicklung.
- ▲ Umsetzung der Stellvertreterregelungen.
- ▲ Ständige Verbesserung der Abläufe in allen Prozessen.
- ▲ Bewusstseinsbildung und Motivation.
- ▲ Reduktion der Qualitätskosten in der Abwicklung der Bauvorhaben.
- ▲ Vorleben und Umsetzen des Unternehmensleitbildes.

4.2 Schulungen

Einschulung und Unterweisung von neuen Mitarbeiter/Innen:

Für die tätigkeitsbezogene Unterweisung auf der Baustelle ist der BL und Polier zuständig. Diese Schulungen beinhalten:

- ▲ Fachliche Schulungen um den Stand der Technik gegenwärtig sicherzustellen
- ▲ QM-System (Abläufe und Checklisten)
- ▲ Unternehmensleitbild
- ▲ Sicherheitsunterweisungen auf der Baustelle, Evaluierung
- ▲ Organisatorische Abläufe - Hitthaller Standard
- ▲ Tätigkeitsbezogene Unterweisungen.

Bei Neueinstellungen im Angestelltenbereich wird durch die GF und den BrL ein Anforderungsprofil auf Basis der Stellenbeschreibung erstellt und danach erfolgt die Personalsuche, bzw. Einstellung durch die GF und den BrL.

Laufende Schulungen:

Im Rahmen der Personalentwicklung und im Zuge der Mitarbeitergespräche wird der Schulungsbedarf für die Aus- und Weiterbildung laufend durch den BrL in Abstimmung mit dem Mitarbeiter ermittelt. Der GF entscheidet über die Festlegung von Schulungsschwerpunkten, diese können im Laufe des Jahres ergänzt werden.

Nach der Prüfung des Schulungsbedarfes erfolgt die Freigabe des Schulungsplanes durch den BrL einschließlich der Freigabe des Budgets.

In den Schulungsplan fließen auch Wiederholungsschulungen bezüglich des QM-Systems ein. Die Wartung des Schulungsplanes erfolgt durch den BrL, wobei der Schulungsplan bei Bedarf nach dem festgelegten Freigabeverfahren jederzeit erweitert werden kann. Der Schulungsplan und die Schulungsnachweise werden beim BrL abgelegt. Für die jährlichen Sicherheitsschulungen sind die BL in Abstimmung mit der Sicherheitsfachkraft zuständig.

4.3 Infrastruktur

Im Bauhof und auch in den filialspezifischen Lagern werden die notwendigen Einrichtungen aufrechterhalten, um den gesetzlichen, technischen und qualitativen Anforderungen der Geräte, Betriebsmittel, Fahrzeuge und Materialien zu entsprechen.

5. Auftragsabwicklung/Produktrealisierung

5.1 Planung der Prozesse

Die Wertschöpfungs- und Serviceprozesse sind festgelegt und in Verfahrensanweisungen geregelt. Dazu gibt es Zielvorgaben und Kennzahlen für die einzelnen Prozesse, welche ständig auf Erreichung (Mitarbeitergespräche) kontrolliert werden. Darüber hinaus wird auch durch interne Audits eine Bewertung der Wirksamkeit aller Prozesse durchgeführt.

Prozesse werden ständig auf die Eignung und Zweckmäßigkeit überprüft, um eine ständige Verbesserung zu gewährleisten.

Ergeben sich daraus Änderungsnotwendigkeiten, stellt die Bereichsleitung mit den Verantwortlichen die wirksame Anpassung sicher.

5.2 Von der Anfrage bis zum Auftrag

Anfragenerfassung:

Sämtliche Anfragen vom Auftraggeber werden von BL und Sek im Büro bedarfsorientiert erfasst und verfolgt. Dies gilt für alle Geschäftsbereiche. Danach erfolgt die Machbarkeitsprüfung durch den BL zwecks einer nachfolgenden Kalkulation und Angebotslegung.

Angebotslegung:

Der anzubietende Leistungsumfang wird - wenn erforderlich - direkt beim Auftraggeber ermittelt und dokumentiert. Ausschreibungen werden ebenfalls überprüft. Anschließend erfolgen eine Massenermittlung und die Vorkalkulation durch BL und Kalkulation und die Angebotsunterlagen (Ausschreibungen) werden geprüft und ausgepreist. Im Regelfall werden Lieferanten- und Subunternehmeranfragen durchgeführt. Diesbezügliche Angebote fließen in die Kalkulation ein. Angebote werden vor der Weiterleitung bzw. vor der Abgabe an den Auftraggeber durch die Kalkulation geprüft und durch den BrL freigegeben.

Vertragsprüfung

Vor der Auftragsvergabe wird - wenn erforderlich - eine Auftragsverhandlung durchgeführt. Auftragschreiben werden durch den BrL und BL einer Vertragsprüfung nach festgelegten Kriterien (Checkliste) unterzogen. Abweichungen werden abgeklärt und beidseitig vertraglich abgesichert. Nach der Auftragshereinnahme überprüft der BL die Vollständigkeit der Unterlagen, danach erfolgt die Arbeitsvorbereitung für die Bauausführung. Gleichzeitig wird ein Bauakt erstellt.

5.3 Planung

Planungstätigkeiten:

Das Auslösen von Planungstätigkeiten erfolgt im Regelfall bei Bauträgerprojekten bzw. bei Aufträgen, wo auch die Bauausführung zu erwarten ist. Die Verantwortlichkeiten und Abläufe für Planungstätigkeiten sind in Verfahrensanweisungen und Checklisten geregelt. Planungstätigkeiten können auch nach Entscheidung der BrL extern vergeben werden.

Planungsabwicklung:

In dieser Phase wird ein Entwurf erstellt, der gemeinsam mit dem Auftraggeber freigegeben wird.

Der Entwurf dient auch zur Vorbegutachtung durch die Behörde, wonach folglich der Einreichplan unter Berücksichtigung der behördlichen Auflagen auf CAD erstellt und ausgedruckt wird. Vor der Präsentation beim Auftraggeber erfolgt die Prüfung und Freigabe durch den technischen GF nach festgelegten Kriterien (z.B. Vollständigkeit, Statik etc.). Nach Fertigstellung der Unterlagen werden diese vollständig dem Auftraggeber und gegebenenfalls der Behörde übergeben und freigegeben.

Nach der Freigabe erfolgt die Vervollständigung der Unterlagen, wie z.B. Ausführungspläne, Bauansuchen, Baubeschreibungen und technische Berichte durch den Planer oder Bauleiter und der Planungsauftrag wird abgeschlossen und fakturiert. Sämtliche Unterlagen werden in einem strukturierten Planungsakt abgelegt.

5.4 Beschaffung/Einkauf

Beschaffung:

Ausgelöst wird eine Beschaffung mittels Anforderung durch den BL, Polier von der Baustelle, durch den Bauhof oder durch den BL im Zuge der Arbeitsvorbereitung. Sämtliche zugelassenen Lieferanten und Sublieferanten sind gelistet. Durch den Einkauf und BL erfolgt eine Lieferantenanfrage mit nachfolgendem Preisspiegel. Die Auswahl der Lieferanten und Subunternehmer erfolgt nach Kriterien, die entweder vom Einkauf festgelegt sind bzw. der Auftragsvergabe entsprechen.

Warenübernahme:

Die Warenübernahme erfolgt durch den Polier auf der Baustelle oder dem Bauhofleiter am Bauhof. Abweichungen z. B. Qualität, Menge, Liefertermin usw. werden am Lieferschein vermerkt und gegebenenfalls reklamiert. Die Warenübernahme kann auch durch den Auftraggeber erfolgen, wobei der abgezeichnete Lieferschein an die Fakturierung weitergeleitet wird.

In der Verwaltung erfolgen die auftragsbezogene Verbuchung und die Rechnungskontrolle. Bei Abweichungen entscheidet der BL oder Bauhofleiter über die weitere Vorgangsweise bzw. leitet eine Lieferantenreklamation ein.

Auswahl und Bewertung von Lieferanten und Sublieferanten:

Für die Auswahl von Lieferanten und Sublieferanten sind der Einkauf und der BL zuständig. Dies erfolgt nach festgelegten Kriterien. Sublieferanten werden durch den BL auf der Baustelle abgenommen und Mängel werden reklamiert und abgearbeitet. Lieferanten und Sublieferanten werden nach einem festgelegten Verfahren laufend bewertet und eingestuft. Über die Sperre von Lieferanten und Sublieferanten entscheiden der Einkauf, die BrL und die BL.

5.5 Baustellenvorbereitung (Arbeitsvorbereitung)

Arbeitsvorbereitung:

Die vollständigen Ausführungsunterlagen werden durch den BL aufbereitet und dieser legt mit dem Sekretariat den Bauakt an. Gleichzeitig wird bei Bedarf ein Bauzeitplan erstellt.

Im Zuge der folgenden Baustellenbesprechungen werden unter Einbeziehung der vorliegenden Unterlagen alle weiteren Maßnahmen mit dem Polier besprochen und festgelegt. Danach werden sämtliche notwendige Aktivitäten durch den BL eingeleitet, wie:

- ▲ Personal-, Material- und Geräteplanung.
- ▲ Vergabe von Leistungen an Sublieferanten.
- ▲ Festlegung der baustellenbezogenen Lieferanten.
- ▲ Besprechung des BV und Vorstellung beim Auftraggeber.
- ▲ Infrastruktur und Baustelleneinrichtung entsprechend der Checkliste Arbeitsvorbereitung.
- ▲ Übergabe der Pläne an den Polier (Polierordner).
- ▲ Material, Geräte und Personaleinteilung.
- ▲ Personalunterweisung, Evaluierung.

5.6 Baustellenabwicklung, Dienstleistungserbringung

Bauausführung:

Nach der abgeschlossenen Arbeitsvorbereitung für die Bauausführung wird entsprechend des Bauaktes und den Vorgaben des BL das Bauvorhaben durch den Polier abgewickelt. Die notwendigen Anforderungen von Materialien, Subunternehmen etc. werden durch den Polier koordiniert.

Die Baustellenkontrollen werden vom BL durchgeführt. Die entsprechenden Aufzeichnungen des Baufortschrittes (Bauzeitplan) werden dokumentiert. Für den Einsatz von qualifiziertem Fachpersonal auf der Baustelle ist der BL und für die Umsetzung und Einhaltung der vertraglich vereinbarten Ausführungsrichtlinien auf der Baustelle ist der Polier zuständig, ebenso für die Einhaltung der sicherheitsrelevanten Gesetze.

Abnahme durch den Auftraggeber:

Nach Beendigung der Bauausführung erfolgt die Abnahme oder Teilabnahme durch den Auftraggeber. Mängel werden nach einem festgelegten Verfahren bereinigt. Die Abnahme wird im Übernahmeprotokoll oder im Bautagebuch aufgezeichnet. Nach Bauabschluß wird die Baustelle geräumt (Material- und Geräterücknahme) und die Dokumente für die Abrechnung an den BL bzw. an die Verwaltung weitergeleitet.

5.7 Kennzeichnung, Rückverfolgbarkeit

Kennzeichnung von Baumaterialien:

Baumaterialien sind teilweise direkt gekennzeichnet (z.B. auf der Verpackung) oder indirekt mittels Lieferschein des Lieferanten gekennzeichnet. Dadurch sind sie für den Polier jederzeit erkennbar und zuordenbar. Im Bauhof erfolgt die Identifikation entweder direkt auf der Verpackung oder durch eine entsprechende Lagerkennzeichnung in den Hallen und auch bei den Freilagern (z.B. durch Beschilderungen oder Lageplan).

Kennzeichnung von Dokumenten:

Alle Unterlagen sind auftragsbezogen gekennzeichnet (Kostenstelle) und können dadurch jederzeit zugeordnet werden. Außerdem sind sämtliche relevanten Unterlagen im Bauakt nach einer festgelegten Struktur abgelegt.

Rückverfolgbarkeit:

Der Bauakt beinhaltet alle wesentlichen Aufzeichnungen (Verträge, Pläne, Checklisten, Bautagebuch, etc.) und stellt somit das umfassende Dokument für die Rückverfolgbarkeit dar. Für den Umfang der Rückverfolgbarkeit sind der QMB und die Bereichsleiter verantwortlich. Für die Rückverfolgbarkeit im Bedarfsfall (z.B. bei Gewährleistungen) sind alle Unterlagen wieder auffindbar.

5.8 Beistellungen durch den Auftraggeber

Beigestellte Materialien:

Beigestellte Materialien im Sinne der Norm kommen unregelmäßig und selten vor. Dies können Materialien im Zuge von Sanierungen sein oder Beistellungen in der Auftragsabwicklung. Werden vom Auftraggeber Materialien beigestellt, entscheidet der BL oder Polier über die Verwendbarkeit (Qualität). Diesbezügliche Aufzeichnungen werden in den Auftragsunterlagen geführt.

Bei Abweichungen wird der Auftraggeber im Sinne der Prüf- und Warnpflicht informiert und die weitere Vorgehensweise festgelegt.

Beigestellte Pläne:

Diese werden durch den BL überprüft (Verwendbarkeit, Lesbarkeit), danach freigegeben und auf der Baustelle verteilt (Planverzeichnis). Abweichungen werden durch den BL mit dem Auftraggeber geklärt. Eingehende Pläne werden mit einem Eingangsstempel bzw. Eingangsdatum versehen.

5.9 Lenkung von Messmitteln

Handhabung von Messmitteln:

Im Unternehmen werden im Regelfall Nivelliergeräte als Messmittel eingesetzt.

Diese sind in einer Messmitteldatei erfasst, worin sämtliche Daten aufgezeichnet sind. Geringwertige Prüfmittel (z.B. Messlatte, Wasserwaage, Maßstäbe etc.) unterliegen nicht einer permanenten Kalibrierung. Für die ordnungsgemäße Handhabung auf der Baustelle ist der Polier zuständig, ebenso für die Funktionsprüfung vor jedem Einsatz.

Die Beschaffung von Messmitteln und die Festlegung des Überprüfungszyklus werden durch den BrL in Absprache mit dem BL entschieden.

Jedes Messmittel ist mit einer Nummer gekennzeichnet und somit eindeutig zuordenbar.

Kalibrierung von Messmitteln:

Für die fristgerechte Einholung der Messmittel von der Baustelle ist der BL verantwortlich, einschließlich für die Einlagerung nach der internen oder externen Überprüfung. Die Messmittel werden durch den BL oder bei einer dazu autorisierten Prüfungsstelle extern kalibriert, entsprechende Protokolle angefordert und archiviert. Bei Abweichungen entscheidet der BL über evtl. durchzuführende Reparaturen, Ausscheidungen bzw. Ersatzbeschaffung des Messmittels. Die Überprüfungen werden in der Messmitteldatei im Bauhof dokumentiert und der nächste Prüftermin festgelegt.

5.10 Bauhof, Lagerung, Kommissionierung, Versand, Werkstatt

Material-und Geräteverwaltung am Bauhof:

Die Anforderung vom Bauhof erfolgt mittels Anforderungsschein durch den BL oder Polier im Bauhof. Die Geräte und Materialien werden durch den Bauhofleiter kommissioniert und mit den firmeneigenen LKWs auf die Baustelle transportiert.

Die Retourlieferungen von der Baustelle werden durch den Polier mit dem Bauhofleiter koordiniert und, falls nicht fehlerhaft, eingelagert (verfügbar). Sämtliche Geräte sind in einem Geräteverwaltungsprogramm oder auf einer Planungstafel erfasst. Aufgrund dessen sind jederzeit der Einsatz und die Verfügbarkeit aller Geräte nachweisbar.

Werkstätte:

Treten auf der Baustelle Fehler bei Baugeräten, Gerüsten oder Schalungen etc. auf, so ist der Polier für die Information an den Bauhofleiter verantwortlich, um eine Reparatur einleiten zu können. Nur intakte und gereinigte Geräte werden eingelagert. Fehlerhafte Geräte werden mit einem Anhänger gekennzeichnet. Bei extern zu reparierenden Geräten wird durch die Werkstätte der BrL informiert, um eine Entscheidung bezüglich einer Reparatur aus wirtschaftlicher Sicht zu treffen.

Reparaturen:

Reparaturen, Service und gesetzliche Überprüfungen werden durch die Werkstätte durchgeführt und protokolliert. Nach der Reparatur werden die Geräte einem Funktionstest unterzogen und danach als verfügbar eingelagert. Externe Reparaturen werden ebenfalls durch die Werkstätte abgewickelt.

6. Messung, Analyse und Verbesserung

6.1 Messung der Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist ein erklärtes Ziel im Unternehmen. Durch die BrL werden jährlich strukturierte Gespräche mit den umsatzstärksten Kunden durchgeführt. Danach erfolgt eine Analyse und Bewertung der Daten. Bei Bedarf werden durch die GF und BrL Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen eingeleitet.

Weitere Indikatoren für die Kundenzufriedenheit:

- ▲ Abwicklung der Garantie und Gewährleistungen
- ▲ Reklamationen
- ▲ Flexibilität bei der Auftragsabwicklung
- ▲ Kundenbetreuung und Beratung
- ▲ Stammkundenverhalten

6.2 Interne Audits

Auditplan:

Sämtliche interne Prozess-Audits werden im Voraus gemäß den durch die GF freigegebenen Ressourcen geplant und vor der Durchführung wird mit dem zu auditierenden Bereich die Vorgehensweise festgelegt. Der Plan dient auch zur Nachweisführung durchgeführter Audits.

Durchführung:

Interne Audits werden anhand der Anforderungen der EN ISO 9001:2008 und dem QM-System laut Checklisten mit der Erfüllungsbewertung abgearbeitet.

Festgestellte Abweichungen oder Hinweise listet der Auditor im Protokoll auf und legt mit dem Verantwortlichen auch die Abstellmaßnahmen fest (Auditreport).

Auditbericht und Nachverfolgung:

Sämtliche Auditreporte werden zu einem Bericht zusammengefasst (Erfüllungsgrad), welcher nach Gegenzeichnung durch den überprüften Bereich an die BrL und GF weitergeleitet wird. Der zusammengefasste Bericht aller durchgeführten Audits dient der GF als Basis zur Bewertung des QM-Systems. Der Ablauf von internen Audits ist in einer Verfahrensanweisung geregelt.

6.3 Risikomanagement

Am Beginn des Risikomanagementprozesses der Firma Hitthaller + Trixl Baugesellschaft m.b.H. steht die Risikoanalyse, die sich aus der Risikoidentifikation sowie der Risikoeinschätzung zusammensetzt.

In den Verfahrensanweisungen ist für jedes Risiko eine Stop or Go Entscheidung vorgesehen. Im nächsten Schritt erfolgt eine detaillierte Bewertung des Risikos. Daraus ergeben sich dann die einzelnen Maßnahmen zur Risikobewältigung, wie Risikovermeidung, Risikoübertragung und Risikotragung. In dieser Phase werden im Risikooptimierungsprozess die sich aus den Kriterien der Zielerreichung und Wirtschaftlichkeit ergebenden sinnvollsten Maßnahmen definiert und umgesetzt.

Im Zuge der Projektabwicklung sind dann die Risiken mit den Instrumenten des Controllings, Reportings und der Evaluierung zu verfolgen und zu kontrollieren.

Als letzter Schritt im Risikomanagementprozess können bei der Risikonachbetrachtung bei Projektabschluss wichtige Daten für zukünftige Projekte gewonnen werden. Diese Risikoeinschätzung ermöglicht es, potenzielle Auswirkung auf die Kosten bzw. auf Termine darzulegen und die Risiken somit auf eine einheitliche Bewertungsgröße, nämlich auf Geld- bzw. Zeiteinheiten, zu bringen.

6.4 Überwachung und Messung der Prozesse

Sämtliche Prozesse sind an Hand der Verfahrensanweisungen geregelt und beschrieben. Für die Wertschöpfungsprozesse gibt es durch die Geschäftsführung vorgegebene Kennzahlen (zB Bonität der Baustelle, Budget, usw.). Die Vorgaben werden im Zuge der Bereichsleiterbesprechungen einem SOLL-IST-Vergleich unterzogen.

Weiters wird die Wirksamkeit der Prozesse im Zuge der internen Audits überprüft und bei Bedarf werden entsprechende Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen eingeleitet und durch die Verantwortlichen umgesetzt.

Die Ergebnisse der internen Audits mit Erfüllungsgrad fließen in das jährliche Managementreview ein.

6.5 Überwachung und Messung der Auftragsabwicklungsqualität

Durch die Prüfungen während der gesamten Auftragsabwicklung wird die vertraglich vereinbarte Qualität und technische Ausführung wie folgt sichergestellt:

- ▲ Angebotsprüfung, Machbarkeit
- ▲ Vertragsprüfung bei der Auftragsvergabe
- ▲ Vertragsprüfung Lieferanten, Subunternehmer
- ▲ Baustellenüberwachung
- ▲ Abnahme , Übergabe des BV/Gewerk
- ▲ Gewährleistung, Haftung.

Die detaillierten Prüfungen sind in Verfahrensanweisungen und Checklisten geregelt. Bei Abweichungen werden Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen eingeleitet und etwaige Mängel beseitigt.

6.6 Lenkung fehlerhafter Produkte und Dienstleistungen

Erfassung und Handhabung von Reklamationen extern, intern:

Abweichungen und Reklamationen werden grundsätzlich vom BL entgegengenommen oder durch den Polier weitergeleitet. Die Erfassung der notwendigen Daten für die Abwicklung der Reklamation erfolgt in der Mängelliste oder im Bautagebuch durch die AG.

Die Berechtigungsprüfung und Analyse von Reklamationen (Garantie und Gewährleistung) erfolgt durch den BL bzw. durch Einbeziehung des BrL und des Poliers. An dieser Stelle werden auch Abklärungen mit dem Bevollmächtigten des Auftraggebers im Regelfall vor Ort durchgeführt. Danach werden die entsprechenden Maßnahmen festgelegt und durch den Polier abgewickelt. Es kann auch folglich bei einem Subunternehmer bzw. Lieferanten eine Reklamation ausgelöst werden.

Reklamationsabwicklung und Kontrolle auf Wirksamkeit:

Nach Abarbeitung der Maßnahmen (im Regelfall durch Nacharbeit bzw. Mängelbehebung beim Auftraggeber) erfolgt die Überprüfung auf Wirksamkeit durch den BL und unter Einbeziehung des Auftraggebers. Bei Bedarf werden weitere Maßnahmen eingeleitet. Nach Abschluss werden die Kosten ermittelt und es erfolgt eine Rückmeldung an die Poliere. In einer Besprechung wird aufgrund der Auswertung über die Einleitung von Korrektur- oder Vorbeugemaßnahmen für künftige Projekte entschieden, um Wiederholungsfehler vermeiden zu können.

6.7 Datenanalyse, statistisches Verfahren

Die statistischen Auswertungen werden im Controlling erstellt, Berichte in der GF und BrL analysiert und bei Bedarf Korrektur- bzw. Vorbeugemaßnahmen eingeleitet. Folgende Informationen fließen ein:

- ▲ Monatliche Bauerfolgsrechnung und SOLL/IST-Vergleich.
- ▲ Wirksamkeit des QM-Systems (interne Audits).
- ▲ Auswertung der Nacharbeits- und Reklamationskosten.
- ▲ Nachkalkulation, finanzielle Betrachtungen, Kostenrechnung.
- ▲ Kundenzufriedenheit, Marktbetrachtungen.
- ▲ Einhaltung der Ziele und Prozesskennzahlen.
- ▲ Lieferantenbewertungen.

Die Bewertung der Daten und Ergebnisse erfolgt zusätzlich jährlich im Zuge der Bewertung des QM-Systems (Managementreview).

6.8 Korrekturen und Vorbeugemaßnahmen

Die Einleitung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen erfolgt entweder sofort im Zuge der laufenden Bauleiterbesprechungen (z.B. Reklamationen und bei Gewährleistungsfällen) oder wird anhand der vom BL aufbereiteten Auswertungen protokolliert (Verantwortlichkeiten, Maßnahmen und Termine). Die Basis für die Einleitung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen sind folgende Auslöser:

- ▲ Auswertung der Mängelbehebung.
- ▲ Ergebnisse der Lieferanten- und Subunternehmerbewertung.
- ▲ Berichte aus internen Audits.
- ▲ Bewertung des QM-Systems durch die GF.
- ▲ Analyse des Bauvorhabens.

Überwachung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen:

Die Durchführung und Wirksamkeit von Maßnahmen werden in den Bauleiter- und Polierbesprechungen behandelt und gegebenenfalls weitere Maßnahmen durch den BrL oder BL eingeleitet. Darüber werden Protokolle geführt.

Abschluss von Korrektur- und vorbeugenden Maßnahmen:

Wirksam durchgeführte Maßnahmen werden durch den BrL / BL unter Mitarbeit der Verantwortlichen abgeschlossen und protokolliert. Die Protokolle werden auch für den GF zwecks Bewertung des QM-Systems herangezogen. Besprechungsprotokolle werden beim BrL abgelegt.

6.9 Ständige Verbesserung

Unabhängig von Anlass bezogenen Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen wird an der ständigen Verbesserung aller Prozesse und in der Aufbau- und Ablauforganisation gearbeitet. Diese schließt alle Unternehmensbereiche und Filialen ein. Die Analyse erfolgt in den einzelnen Besprechungsebenen wie:

- ▲ Bauleiterbesprechung
- ▲ Bereichsleiter-, Geschäftsführungsbesprechung
- ▲ Filialübergreifende Abstimmungen nach dem internen Kunden- und Lieferantenprinzip.

7. Mitgeltende Dokumente (intern)

8. Anlagen (intern)

8.1 Anlage 1 Organigramm

9. Änderungshinweise (intern)