

# Mensch, ärgere dich!

## Beschwerdemanagement als Chance nutzen

.....  
Unternehmen ohne eine klare Strategie im Umgang mit Beschwerden verschenken viel Potenzial – nicht nur im Hinblick auf die eigene Weiterentwicklung, sondern insbesondere auch für die Kundenbindung. Fundiertes Know-how hilft Qualitätsverantwortlichen, das meiste aus Kundenfeedback herauszuholen.  
.....

Ümit Ertürk

**H**err K. ist unser liebster Mitarbeiter. Als sorgfältiger Mensch unterzieht er jedes verkaufte Produkt einer 100 %-Prüfung hinsichtlich seiner Alltagstauglichkeit unter realen Bedingungen. Sobald er Defizite entdeckt, meldet er diese ausführlich in einem Fehlerbericht. Nur gelegentlich lässt sich Herr K. seinen Aufwand entschädigen. Sein eigentlicher Lohn ist die Wertschätzung seines Engagements.

Aufmerksame Leser ahnen es bereits: Hinter Herrn K. verbirgt sich niemand Geringeres als der Kunde. Und dieser überrascht uns immer wieder. Bereits 1993 stellte das Deutsche Kundenbarometer fest: Nach einer erfolgreich bearbeiteten Reklamation ist der Kunde sogar zufriedener als in einem Szenario, in dem er überhaupt keine Reklamation geäußert hat (Bild 1).

Dennoch scheitern einige Unternehmen daran, das Feedback des Herrn K. als Chance zur Optimierung zu nutzen. Dies liegt nicht zuletzt am negativen Beigeschmack der Bezeichnung „Reklamation“, der dafür sorgt, dass diese Thematik vielerorts eher stiefmütterlich behandelt wird. Zudem besteht auf diesem Gebiet quer durch die Branchen hinweg noch ein großer Weiterbildungs- >>>

## INFORMATION &amp; SERVICE

## TRENDSD FÜR WISSENSDURSTIGE

Wissen, wo sich Wissen vertiefen lohnt: In dieser neuen Karriereserie informiert die QZ Sie über aktuelle Trendthemen aus der QM-Welt, bei denen sich zusätzliches Know-how in der Praxis auszahlt.

## DGQ-TRAINING ZUM THEMA

**Reklamationsmanagement – Beschwerden zur Verbesserung nutzen**

Das Training beschäftigt sich mit folgenden Kerninhalten:

- Aktueller Stand im Umgang mit Reklamationen
- Quantifizierte Erfassung und Bewertung von Reklamationen
- Kontext des Reklamationsmanagementsystems
- Gestaltung eines ganzheitlichen Reklamationsprozesses
- Einbindung des Reklamationsmanagements in den KVP
- Innovationspotenzial von Reklamationen

<http://bit.ly/2ABt22X>

## LITERATUR

- 1 **Stauss, B.; Seidel, W:** Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. Hanser, München 2007  
[www.hanser-fachbuch.de/9783446439665](http://www.hanser-fachbuch.de/9783446439665)
- 2 **Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ, Hrsg.):** Kennzahlen im Beschwerdemanagement: Entwickeln, berechnen, analysieren. Hanser, München 2016  
[www.hanser-fachbuch.de/9783446447851](http://www.hanser-fachbuch.de/9783446447851)

## AUTOR

**Dr. Ümit Ertürk**, geb. 1956, ist Quality Manager bei der 3M Deutschland GmbH. Als Mitglied des Vorstands der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) setzt er sich für den direkten Dialog mit den Mitgliedern ein. Außerdem wirkt er als Trainer bei der DGQ Weiterbildung GmbH mit sowie als Prüfer bei der Personalzertifizierung der DGQ.

## KONTAKT

Dr. Ümit Ertürk  
T 069 95424-0  
[uemit.ertuerk@dgq.de](mailto:uemit.ertuerk@dgq.de)

## QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/4863003](http://www.qz-online.de/4863003)

bedarf. Um das ungenutzte Potenzial von Reklamationen zu heben, braucht es das richtige Know-how. Dieses zu erlangen, lohnt sich: Durch ein professionelles Beschwerdemanagement können sich Unternehmen vom Wettbewerb abheben, indem sie mit relativ wenig Aufwand eine hohe Kundenzufriedenheit generieren. Dieser Faktor lässt sich einfacher beeinflussen als andere wettbewerbsrelevante Kriterien wie Preis, Lieferzeit und Produktqualität – die sich, wenn überhaupt, nur durch große Anstrengungen verbessern lassen. Der Nutzen sauber bearbeiteter Beschwerden geht allerdings weit über das bloße Verbessern von Produkten und Prozessen hinaus. Wer genau zuhört, wo die Probleme und Bedürfnisse der Kunden liegen und wie Anwender tatsächlich mit Produkten umgehen, kann mit so manch einer Innovation aufwarten und dem Wettbewerb ein Schnippen schlagen.

**Beschwerdemanagement zu Babel**

Um ein schlagkräftiges Beschwerdemanagement-System auf die Beine zu stellen, muss sich das Unternehmen mit einigen grundlegenden Fragen auseinandersetzen und seine Mitarbeiter entsprechend schulen. Dies beginnt bereits beim Differenzieren der Begriffe „Reklamation“ und „Beschwerde“. Im Bereich der Reklamationen unterscheidet man wiederum zwischen „Produktreklamation“ sowie „Service-“ oder „Logistikreklamation.“ Bei statistischen Auswertungen wird zwischen „berechtigten“ und „unberechtigten“ Reklamationen differenziert. Im Zweifelsfall ordnet man Reklamationen unter „Kulanz“ ein.

Je nach Branche und sogar nach Unternehmen fällt das Beschwerdemanagement unterschiedlich aus [1]. So sehen Industrieunternehmen beispielsweise ihren Schwerpunkt in produktbezogenen Beschwerden, insbesondere Reklamationen. Einen anderen Schwerpunkt verfolgt die Dienstleistungsbranche. Aufgrund der Kundennähe bei der Leistungserbringung sind hier Unternehmen eher mit subjektiven Beschwerden konfrontiert. Nicht zuletzt beeinflussen auch die Unternehmensgröße und -struktur, wie Beschwerden bzw. Reklamationen betrachtet und behandelt werden. In jedem Fall braucht es einen zielgerichteten Prozess mit aussagekräftigen Kennzahlen [2]. Die dazu nötigen Kenntnisse lassen sich im Rahmen von einschlägigen Schulungen erlangen.

**Wie sich Unternehmen selbst ausbremsen**

In einer großen, komplexen Organisation führen viele Schnittstellen und unklare oder häufig wechselnde Zuständigkeiten dazu, dass Prozesse nur noch schleppend ablaufen. Wird etwa bei einem Standort im Ausland eine Stellungnahme angefragt, kann die Bearbeitung sehr lange dauern. Insgesamt besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter in großen Unternehmen vor allem die Erfüllung der internen Systemvorgaben vor Augen haben – und darüber vergessen, dass hinter jeder Reklamation ein Herr K. darauf wartet, Gehör zu finden.

Kleinere Unternehmen sind in der Regel näher am Kunden und kennen ihn entsprechend besser. Das beschleunigt die Bearbeitung von Reklamationen; Entscheidungen werden schneller getroffen. Jedoch nimmt man sich nicht immer die Zeit für eine ausführliche Dokumentation des Vorfalls. Hier kann entsprechende Software Abhilfe schaffen; doch auch der Umgang mit dieser muss geschult werden.

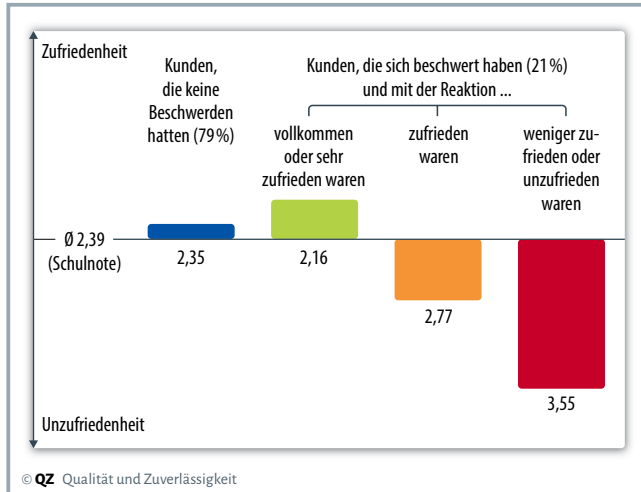


Bild 1. Zusammenhang zwischen Reklamationen und Kundenzufriedenheit

(Quelle: Deutsches Kundenbarometer 1993)

Im B2B-Geschäft fordern Kunden im Fall von Reklamationen meistens einen 8D-Report an. Gerade kleinere Unternehmen leiden häufig unter knappen Ressourcen. Dementsprechend stellt die strukturierte Dokumentation von Korrekturmaßnahmen eine Zusatzbelastung dar. Infolgedessen werden oftmals 8D-Reports nur der Form halber erstellt mit der Aussage, dass der Fehler auf „menschliches Versagen“ zurückzuführen ist und der betreffende Mitarbeiter „geschult“ wurde, damit der Fehler nicht erneut auftritt. Mit einem solchen Vorgehen verliert das Unternehmen eine große Chance zur nachhaltigen Verbesserung.

Laut Untersuchungen hat bei vielen Unternehmen das Beschwerdemanagement zum Ziel, die Zufriedenheit des Herrn K., also des Beschwerdeführers, aufrechtzuerhalten. Mit diesem Ziel im Blick gilt es, das Beschwerdemanagement auf den Kunden und seine Erwartungen auszurichten und zu optimieren. Dabei können bewährte Methoden wie Lean oder Six Sigma helfen.

Die Bearbeitung einer Reklamation liefert zudem vielfältige Daten und Informationen über den Beschwerdeführer und das reklamierte Produkt. Diese Informationen lassen sich auf intelligente Weise für interne Verbesserungen an Produkten und Prozessen nutzen. Sie können sogar als Basis für Innovationen dienen. Hier unterstützen Methoden wie QFD, FMEA oder TRIZ kreative Problemlösungen. Außer diesen Chancen zur Verbesserung ist die Tatsache nicht zu unterschätzen, dass Reklamationen wichtige Daten über den Markt bzw. den Anwender liefern – quasi frei Haus. Mithilfe von Datenanalysen lassen sich daraus aussagekräftige Informationen ableiten. Gerade in Zeiten der Digitalisierung kann so auch das Beschwerdemanagement einen wichtigen Beitrag liefern.

Bei all den formellen und technischen Herausforderungen dürfen Unternehmen eines nicht aus den Augen verlieren: Herr K. kam zu uns von einem anderen Unternehmen, das sein Engagement nicht hinreichend respektiert hatte. Daher achten wir darauf, dass Herr K. stets zufrieden ist und sich nicht still verabschiedet. Wir bemühen uns, ihn immer weniger zu bemühen. Gleichzeitig wollen wir seiner Gunst sicher sein, wenn wir ihn doch mal brauchen. Um das zu erreichen, erweitern wir unsere Prozesskompetenz und schulen unsere Mitarbeiter. Denn: Herr K. gibt uns gerne eine zweite Chance, aber selten eine dritte. ■