

Der Qualitätsmanagementbeauftragte Produktion

Themenspezial: Kundenzufriedenheit nach
ISO 10001 und 10002



Kundenzufriedenheit: Was die Kunden wirklich denken – und wie Sie es herausfinden

Der Prozentsatz aus Garantiefällen und Reklamationen zu den Verkaufszahlen ist kein umfassender Indikator für Kundenzufriedenheit. Denn nur ein kleiner Bruchteil der unzufriedenen Kunden beschwert sich tatsächlich. Alle anderen meiden einfach das Produkt. Daher ist es so wichtig, nicht nur auf eine Kundenmeinung zu warten, sondern sie auch aktiv zu suchen.

Als Qualitätsmanagementbeauftragter haben Sie vor Augen, dass Qualität und Kundenzufriedenheit sich auf die **gesamte Lebensdauer Ihres Produktes** beim Kunden beziehen. Von einer hohen Qualität spricht Ihr Kunde dann, wenn er über die gesamte Produktnutzungsdauer in Ihrem Unternehmen einen kompetenten Partner gefunden hat, der ihn gut betreut.

Kundenzufriedenheit muss der Zufriedenheit in Ihrem Unternehmen dienen

Wenn Unternehmen in ihren Leit­sätzen behaupten, die Zufriedenheit der Kunden sei das oberste Ziel, ist das nur die halbe Wahrheit. An erster Stelle stehen immer die Zufriedenheit des eigenen Unternehmens und die Sicherung der nachhaltigen Marktchancen. Kundenzufriedenheit ist daher ein Mittel zu diesem Zweck. Bevor Sie Kundenzufriedenheit messen, legen Sie fest:

- **Welche Kunden** wollen Sie zufrieden stellen (siehe Ausgabe 6/2009)?
- **Welche Faktoren** sind für diese Kunden wichtig?

Erst wenn diese Punkte geklärt sind, können Sie Messmethoden auswählen, um festzustellen, wie sehr diese Faktoren von Ihren Zielkunden in Ihrer Leistung bewertet werden.

Was hat Kundenzufriedenheit mit Qualität zu tun?

Als Qualitätsbeauftragter sind Sie es sicher gewohnt, **Qualität als die Summe von messbaren Eigenschaften Ihrer Produkte** zu definieren. Ihre Hauptaufgabe sehen Sie darin, Messwerte in festgelegten Toleranzbereichen sicherzustellen.

Die internationale Qualitätsnorm 9001:2008 geht jedoch darüber hinaus: Sie verfolgt einen prozessorientierten Ansatz für die Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, „um die **Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung der Kundenforderungen zu erhöhen**“.

Das zugrunde liegende Prozessmodell der ISO 9001:2008 fordert, dass Kunden eine bedeutende Rolle bei der Festlegung von Anforderungen spielen. Zur Überwachung der Kundenzufriedenheit benötigen Sie Informationen, die widerspiegeln, wie Ihr Kunde die Erfüllung die-

ser Anforderungen beurteilt (ISO 9001:2008, Abschnitt 0.2, Prozessorientierter Ansatz).

ISO 9001:2008, Abschnitt 5.2, Kundenorientierung

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Kundenanforderungen ermittelt und mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfüllt werden (siehe 7.2.1 und 8.2.1).

Was ist Kundenzufriedenheit? Objektive und subjektive Kriterien

Die **Kundenzufriedenheit ist eine subjektive Bewertung** aus der Sicht des Kunden. Für Ihr objektives Qualitätsmanagement heißt die entscheidende Frage: Wie können Sie die Meinung des Kunden mit den messbaren Qualitätsmerkmalen des Produkts in Verbindung bringen? Laut Normanforderung **bedeutet gute Qualität die Erfüllung der Kundenanforderungen**. Doch weist die Norm in einer Anmerkung darauf hin, dass der

Fortsetzung auf Seite 2

Aus dem Inhalt:

Reklamationsmanagement: So konzentrieren Sie Ihre Ressourcen auf die entscheidenden Reklamationen S. 3 – 4	Kontinuierliche Verbesserung: Mit jeder Reklamation zu mehr Kundenzufriedenheit S. 7
Reklamationsbearbeitung: In 4 Schritten zum zufriedenen Kunden S. 5 – 6	Verdeckte Reklamationen: Reklamationsquote runter – Kundenzufriedenheit rauf? Wähnen Sie sich nicht in falscher Sicherheit S. 8

Kunde subjektiv unzufrieden sein kann, auch wenn alle Anforderungen erfüllt sind. Sie benötigen daher ein Qualitätsmanagementsystem, um zu entscheiden, wie Sie subjektive Meinungen mit objektiven Messkriterien in Einklang bringen wollen. Dabei hilft Ihnen die 4-Felder-Tafel:

Checkliste: Haben Sie die wichtigsten Aspekte zur Messung der Kundenzufriedenheit nach den Anforderungen von ISO 9001:2008 bedacht?	
Sie haben Methoden zur Gewinnung und zur Verwendung von Informationen zur Kundenzufriedenheit festgelegt.	<input type="checkbox"/>
Sie nutzen neben Kundenumfragen auch Informationsquellen wie Kundenreaktionen, Umfragen unter Anwendern, Analysen vergangener Geschäftsabschlüsse, Anerkennungen, Forderungen nach Garantieleistungen und Berichte von Händlern etc.	<input type="checkbox"/>
Sie haben unternehmensweit einheitliche Prozesse für die Behandlung von Kundenreaktionen (Kundenreklamationen) festgelegt.	<input type="checkbox"/>
Sie haben ein System eingerichtet, das die zuständigen Mitarbeiter über Art und Umfang der Kundenreaktionen informiert sind.	<input type="checkbox"/>
Die Verantwortungen und die Befugnisse zur Behandlung der Kundenreaktionen sind festgelegt.	<input type="checkbox"/>
Standards für die Behandlung von Kundenreaktionen (Reaktionszeit, Antwortbrief etc.) sind allen beteiligten Mitarbeitern bekannt.	<input type="checkbox"/>
Die Messung der Kundenzufriedenheit zeigt das Niveau des Kundenvertrauens in die Lieferung von fehlerfreien Produkten und Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/>
Die Verarbeitung von Informationen zur Kundenzufriedenheit schafft die Voraussetzungen, um Verbesserungen einzuleiten.	<input type="checkbox"/>

6 Erfolgstitips, wie Sie ein ehrliches Feedback von Ihrer Kundschaft bekommen

Fragebogen sind sehr beliebt, weil sie eine hohe Objektivität suggerieren. Fragebogen können in Statistiken ausgewertet werden und mit Messwerten verglichen werden. Über die subjektive Kundenmeinung sagen sie jedoch oft wenig. Die Rücklaufquote und die Analyse der Ergebnisse sind in der Regel unzureichend. Nutzen Sie daher in Ergänzung zu Fragebö-

4-Felder-Tafel zur Kundenmeinung		
	Zufriedener Kunde	Unzufriedener Kunde
Produkt fehlerfrei nach zuvor festgelegten Anforderungskriterien	Handlungsempfehlungen: In diesem Fall haben Sie eine gute Grundlage für ein Vertrauensverhältnis gelegt. Nutzen Sie diese Zufriedenheit, indem Sie Besteller und Anwender befragen, welche Anforderungen ihnen am wichtigsten sind. Kenngrößen: Weiterempfehlungen, Wiederkaufsrate	Handlungsempfehlung: Klärung der Kommunikation: Liegt ein Missverständnis vor? Klärung des Kundenprozesses: Liegt die Quelle der Unzufriedenheit in der Abwicklung des Auftrages? Sieht der Kunde seinen Irrtum nicht ein, entscheiden Sie je nach wirtschaftlicher Bedeutung, ob Sie den unverträglichen Kunden lieber verlieren oder Ihren guten Willen in einem entgegenkommen demonstrieren.
Produkt fehlerhaft , gemessen an den Anforderungen	Handlungsempfehlung: Vordergründig gibt es nichts zu tun. Sie entscheiden, wie groß das Risiko ist, dass aufgrund des Fehlers ein Schaden für den Kunden entsteht, der seine Zufriedenheit und Loyalität in Zukunft gefährdet.	Handlungsempfehlung: Aufbau eines kundenorientierten Reklamationsmanagements Klärung: Wie unterstützen Sie den Kunden dabei, auf einen Fehler hinzuweisen, ohne dass es ihn zusätzlichen Aufwand kostet?

gen alle Möglichkeiten der **mündlichen Befragung**. Die Objektivität der Antworten ist dann am höchsten, wenn Sie oder Ihre Kollegen sich im Gespräch mit dem Kunden auf **konkrete Anwendungssituationen** Ihrer Produkte und Dienstleistungen beziehen.

Wichtig ist, dass die **Befragungen regelmäßig** durchgeführt, ständig andere Perspektiven behandelt und die **Antworten anonymisiert** werden. Das stärkt die Beteiligungsbereitschaft.

Tipp 1: Direkter Kontakt fördert das Vertrauen

Was sie wirklich meinen, verraten Kunden nur in einer Atmosphäre des Vertrauens. Wer wissen will, was die Käufer denken, muss mit ihnen in direkten Kontakt treten und Beziehungen aufbauen. Dies kann über regelmäßige Firmenbesuche, Geschäftsessen und Messetreffen weit hinausgehen. Erfolgreiche Firmenchefs pflegen ihre Kontakte mit wichtigen Kunden auch in **gemeinsamen Projekten**, wie beispielsweise einer gemeinsamen Produktentwicklung oder in **Branchennetzwerken**.

Tipp 2: Zeigen Sie Transparenz

Wer sich Offenheit von seinen Kunden wünscht, muss selber offen über seine Eindrücke sprechen. Nur so kann sich auch der Kunde oder Verhandlungspartner darauf einlassen,

dass seine Anregungen auch ernst genommen werden. In der Praxis heißt das, bei Auftragsverhandlungen spielen Sie von Beginn an mit offenen Karten. Erläutern Sie die **Qualitätssicherung im Unternehmen** und äußern Sie Ihre **Erwartungen an die Zusammenarbeit**.

Tipp 3: Sorgen Sie für ein Betriebsklima, in dem über Fehler offen gesprochen wird

Ein Tabuthema in vielen Unternehmen sind Fehler. Wer aber nicht zu eigenen Fehlern stehen kann, wird auch nicht die Wahrheit von seinen Kunden hören. Diese wären vielleicht gerne dazu bereit, merken aber schnell, wenn der Lieferant es gar nicht so genau wissen will, weil er nicht offen über Fehler reden möchte. Sie als Qualitätsmanager sollten sich daher für ein Betriebsklima einsetzen, in dem alle offen mit eigenen Fehlentscheidungen und Mängeln umgehen. Diese **Bereitschaft des Zuhörens der Meinung anderer** steigert beim Kunden die Offenheit in der direkten Rückmeldung.

Tipp 4: Veranstalten Sie Kunden-Workshops

Dies ist eine sehr wirksame Maßnahme, um neue Ideen zu generieren. Sie können entweder zu Ihren Kunden gehen oder sie laden Sie zu sich ins Unternehmen ein. In fortlaufen-

den Workshops können Firmenchefs und Qualitätsmanager am leichtesten erfahren, was ihre Käufer kritisieren, welche Bedürfnisse sie haben und wie sich diese umsetzen lassen. Dieser konzentrierte Austausch ermöglicht sogar das Entwickeln neuer Produkte oder Geschäftsfelder.

Tipp 5: Befragen Sie Ihre Kunden im Tagesgeschäft

Qualitätsmanager, die sich nicht allein auf die Einschätzung der Mitarbeiter verlassen wollen, werden am besten selbst aktiv. In persönlichen Verkaufs- oder Beratungsgesprächen können Sie sich ein Bild über die Mitteilungsbereitschaft Ihrer Käufer

machen und Defizite im Service aufdecken. Manchmal reicht dafür auch schon der Gang durch den Betrieb oder die Verkaufsräume. Oder Sie begleiten Ihr Service-Team einen Tag lang. Dabei können Sie mehr über Kundenzufriedenheit lernen, als Sie in vielen Fragebogen herausfinden können.

Tipp 6: Sprechen Sie Kaufmotive und Herausforderungen des Kunden regelmäßig an

Kunden geben Ihnen schneller einen Vertrauensvorschuss, wenn sie sich bei Ihnen als Lieferant ernst genommen fühlen. Das heißt, sie wollen mit

ihren Anliegen, Kaufmotiven und Herausforderungen gegenüber deren Kunden verstanden werden. Wenn Sie dieses Interesse für Ihre Kunden glaubhaft machen können, erhalten Sie ein offenes Feedback.

Fazit: Informationen zur Kundenzufriedenheit bekommen Sie am besten im direkten Kontakt im Tagesgeschäft. Ermutigen Sie alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt, diese Informationen in ein zentrales Kundeninformationssystem einzugeben, damit alle von diesen Erfahrungen profitieren. ■

Reklamationsmanagement: So konzentrieren Sie Ihre Ressourcen auf die entscheidenden Reklamationen

Im Wettbewerb stehen Sie immer anspruchsvolleren Kunden gegenüber. Mit Hilfe eines Beschwerdemanagements wollen Sie verhindern, dass unzufriedene Kunden die Loyalität zu Ihren Produkten aufkündigen und die Angebote der Wettbewerber nutzen. Doch wer hat überhaupt einen Anspruch auf eine Beschwerde bei Ihnen? Welche Reklamationsgründe halten Sie für zulässig? Bevor Sie konkrete Maßnahmen planen, legen Sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung und dem Marketing die Ziele und Rahmenbedingungen des Reklamationsmanagements fest.

Das oberste Ziel des Reklamationsmanagements ist die Steigerung des Gewinns und der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens, indem Sie die **gefährdeten Geschäftsbeziehungen wieder stabilisieren**. Darüber hinaus erhalten Sie kostenlos einen Hinweis auf interne Schwächen. Wenn Sie diese angemessen beheben, haben Sie vielleicht sogar ein neues Kundenargument und einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb.

Vertrieb und Qualitätssicherung arbeiten Hand in Hand

Das Reklamationsmanagement soll so organisiert sein, dass es sowohl Informationen zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung als auch zur Verbesserung in der Kundenbetreuung liefert. Damit Sie die qualitätsrelevanten Teilziele und die Teilziele, die die Kundenbeziehung betreffen, angemessen gewichten können, benötigen Sie eine gemeinsame Planung im Unternehmen, an der sich

sowohl die Geschäftsleitung als auch die Produktion sowie Marketing und Vertrieb beteiligen:

Reklamanten definieren: Wer darf mit welcher Reklamation an Sie herantreten?

Sie können es nicht allen recht machen. Wenn ein Kunde sich bei Ihnen über den Absturz eines Softwareproduktes zur Betreibung Ihrer Anlage beschwert, das Sie gar nicht verkauft haben, müssen Sie intern klären, in-

wieweit diese Reklamation berechtigt ist oder nicht.

Begriff „Reklamant“ in ISO 10002: Person, Organisation oder deren Vertreter, die/der eine Reklamation geltend macht.

Wer nicht als Reklamant auftreten darf, kann sich gegenüber Ihrem Unternehmen auch nicht auf die An-

Fortsetzung auf Seite 4

Teilziele zur Verbesserung der Kundenbeziehung	Teilziele zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung	Teilziele zur Produktionsverbesserung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Abwanderung von Kunden vermeiden ■ Mehrkäufe fördern ■ Verkaufsförderung von Zusatzprodukten (Cross Buying) ■ Image der Kundenfreundlichkeit erhöhen ■ Empfehlungsgeber gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kunde liefert Informationen, welche Qualitätsmerkmale entscheidend sind ■ Externe Fehlerkosten werden reduziert ■ Interne Fehlerkosten werden reduziert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effizientere Aufgabenerfüllung durch klare Anforderungen des Kunden

wendung dieser Norm beziehen. Sie müssen also im Unternehmen festlegen, **welche Reklamanten es geben kann, darf und soll**. Dabei müssen Sie entscheiden, ob die Forderungen des Reklamanten nicht im Widerspruch zu den Anforderungen anderer Kunden stehen, die Sie zufrieden stellen wollen.

Beispiel:

Ein Anwender eines Lasergeräts reklamiert ein Laserkabel, das er nicht bei Ihnen als Hersteller der Kabel gekauft hat, sondern beim Gerätebauer, den Sie beliefern. Wenn Sie nun kostenlos einen Ersatz schicken, kann das zur Unzufriedenheit Ihres Kunden führen, weil der Gerätebauer andere Konditionen mit dem Nutzer vereinbart hat.

Reklamationsobjekt: Worüber darf sich ein Reklamant beschweren?

Jede Reklamation betrifft einen bestimmten Inhalt. Nach ISO 10001:2008 bezieht sich diese Unzufriedenheit entweder

- auf das Produkt oder
- auf den Prozess der Bearbeitung einer Beschwerde.

Wenn Sie diesen Prozess effektiv geplant und den Kunden auch informiert haben, wird dieser Teil der Reklamationen geringfügig ausfallen. Der Großteil davon betrifft das Produkt selbst.

Definition von Produkt nach ISO 9000 und ISO 9001:

Ein Produkt ist das Ergebnis eines Prozesses.

Anmerkung 1: Es gibt 4 Produktkategorien:

- **Dienstleistungen** (z. B. Transport, Inbetriebnahmen etc.)
- **Software** (z. B. Computerprogramm, Handbücher, Reparaturanleitungen)
- **Hardware** (z. B. Antriebsmotor)

■ Verfahrenstechnische Produkte (z. B. Schmieröl)

Viele Produkte bestehen aus Elementen, die zu den verschiedenen übergeordneten Produktkategorien gehören.

Mögliche Reklamationsobjekte sind:

- **Produkte:** erwünschte Produkte (z. B. ein Motor) und unerwünschte Produkte (z. B. Abgase des Motors)
- **Preise und Geldverkehr:** Preishöhe, Rechnung, Zahlungseingang
- **Prozesse und Interaktionen:** Reklamationsbearbeitung, Konfliktlösung, Kommunikation, Lieferung, Termineinhaltung
- **Umweltverhalten:** Ressourcenverbrauch, unerwünschte Wirkungen von erwünschten Produkten (z. B. Lärm), unerwünschte Produkte (z. B. Abfall)
- **Gesellschaftliches Verhalten:** Verhaltenskodex, gute Sitten, Spenden, Ethik, Religion
- **Kundenkommunikation:** Werbung, Zuverlässigkeit und Erreichbarkeit

Welche Reklamationsobjekte für Ihr Unternehmen zulässig sind, müssen Sie gemeinsam mit dem Leitungskreis festlegen. Anschließend machen Sie diese Entscheidungen intern und extern transparent. Planen Sie die Information für die potenziellen Reklamanten genau so wie die Schulung der Mitarbeiter, die mit Reklamationen in Kontakt kommen.

Ressourcen klären: Haben Sie ausreichend Kapazitäten eingeplant?

Ihre Reklamationsbearbeitung kann nur funktionieren, wenn die benötigten Ressourcen bereitgestellt sind. Dazu gehören Personal, Schulungen, Verfahren, Dokumentation, Unterstützung durch Fachexperten, Material und Ausrüstung, Computer sowie Finanzen.

Die besten Prozesse nützen nichts ohne eine Auswahl, Unterstützung und Schulung der Personen, die die Reklamation bearbeiten.

Literaturhinweise:

- ISO 1002:2004, Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen
- Kundenzufriedenheit: Erläuterungen und Originaltexte DIN ISO 10001, 10002 und 10003 von Klaus Graebig, www.beuth.de



SAVE THE DATE!

Praxisworkshop Synchrones Produktions-System

SPS-Praxisworkshop mit SPS-Spezialist

Hitoshi Takeda (Japan)

in den Werkhallen des mehrfach prämierten Marktführers für Sanitärraumlösungen KEMMLIT in Dusslingen
26. – 28. 10. 2009

- Produktions- und Auftragslage glätten
- Ausschussquote minimieren
- Rüst- und Durchlaufzeiten reduzieren
- Lagerbestände drastisch senken

Begrenzte Teilnehmerzahl:
Reservieren Sie sich jetzt einen von **NUR 35 Plätzen!**
Infos und Reservierung unter:
0228-8205-7473 oder

www.takeda-sps.de

Impressum

Dieses monothematische Supplement liegt der Ausgabe 07/09 von „Der Qualitätsmanagementbeauftragte Produktion“ bei.

Herausgeberin: Eva Schmeißer, Bonn
Redaktion: Susanne Langer, Berlin
Produktmanagement: Jutta Kress, Bonn
Kundendienst: Tel.: 02 28/95 50 13 0
Fax: 02 28/36 96 001
Herstellung: Sebastian Gerber, Bonn
Herstellungsleitung: Dipl.-Ing. Monika Graf, Bonn
Satz: hbgraphics Berlin
Druck: Weinmann Druck GmbH, Hockenheim-Talhaus
Anschrift der Redaktion:
Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG,
Theodor-Heuss-Str. 2-4, 53095 Bonn
Telefon: 02 28/82 05-74 72; Fax: 02 28/35 63 22
E-Mail: jkr@vnr.de

© 2009 by DIV – Deutscher Ingenieur Verlag, ein Unternehmensbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
Sitz: Bonn, AG Bonn, HRB 8165
Vorstand: Helmut Graf

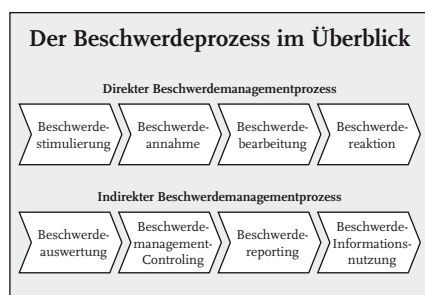
„Der Qualitätsbeauftragte Produktion“ ist unabhängig. Alle Informationen wurden mit Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet! Alle Rechte vorbehalten.

Postvertriebskennzeichen: 76376
ISSN: 1865-3812

Reklamationsbearbeitung: In 4 Schritten zum zufriedenen Kunden

Beschwerdemanagement beginnt nicht erst bei der Beschwerde, sondern bereits davor, wenn Sie Ihre Kunden ermuntern, Unzufriedenheit schnell und unkompliziert zu äußern. Der Prozess endet auch nicht in dem Moment, in dem Sie Ihrem Kunden die Entscheidung zur Reklamation mitteilen und entsprechende Maßnahmen in die Wege leiten. Jetzt beginnt der indirekte Beschwerdeprozess, in dem Sie die neu gewonnenen Informationen vom Kunden für die ständige Qualitätsverbesserung nutzen.

Unterteilen Sie die Bearbeitung einer Reklamation in die direkten **Prozesse im Kontakt mit dem Kunden** und die **indirekten Prozesse im Anschluss zur Auswertung** und Nutzung der Informationen. Das Schaubild gibt Ihnen einen Überblick der einzelnen Schritte:



Schritt 1: Reklamationsstimulierung – Beseitigen Sie Barrieren für den Reklamanten

Motivieren Sie unzufriedene Kunden aktiv dazu, die wahrgenommenen Probleme gegenüber Ihrem Unternehmen zu benennen. Reduzieren Sie dazu die Kosten, den Aufwand und den Ärger eines möglichen Beschwerdeweges. Fragen Sie nach Kundenmeinungen. Das umfasst Anregungen, Beschwerden, Lob, Wünsche und Meinungen. Diese Informationen können Sie über Meinungskarten einholen, z. B. im Internet oder durch Papierkarten bei Kundentransaktionen wie Lieferungen, Service, Wartung etc.

Praxis-Tipp:

Richten Sie ein gebührengünstiges Beschwerde- und Servicetelefon ein. Weisen Sie auf allen Formularen auf diese Nummer hin.

Informieren Sie Kunden, Reklamanten und andere interessierte Parteien

über Ihr Vorgehen in der Reklamationsbearbeitung – sei es in Prospekten, elektronischen Medien oder im direkten Kontakt. Beschreiben Sie Ihr Verfahren in klarer allgemein verständlicher Sprache. Machen Sie Angaben zu folgenden Aspekten:

- wo die Reklamation abgeben werden kann,
- in welcher **Form die Reklamation** bei Ihnen eingereicht werden kann,
- welche **Angaben** Sie benötigen, um die Reklamation zu bearbeiten,
- welche **Schritte der Bearbeitung** Sie vollziehen,
- an welche **Fristen** die einzelnen Schritte gebunden sind,
- die **Wahlmöglichkeiten**, die Sie zur Einigung anbieten, sowie
- wie und wo der Reklamant **Rückmeldung** über den Stand und das Ergebnis der Reklamation erhält.

Schritt 2: Entgegennahme der Reklamation – Diese Informationen müssen Sie einholen

Die erste Reaktion auf eine Reklamation entscheidet meist über Erfolg und Misserfolg der späteren Einigung. Der ursprüngliche Fehler ist oft nicht so schwerwiegend, denn Kunden wissen, dass nicht alles so perfekt läuft, wie es ursprünglich geplant wurde. **Kunden erwarten in einer Beschwerdesituation vor allem Verständnis**, wenn ein Fehler oder ein Irrtum in der Lieferantenbeziehung zu Schwierigkeiten in der eigenen Arbeit führt. Entscheidend ist daher, dass **der Kunde die Bereitschaft erkennt, dass Sie sein Problem verstanden haben** und es beseitigen wollen.

Um eine angemessene Lösung für das Problem zu finden, benötigen Sie

die relevanten Informationen. Sorgen Sie dafür, dass jeder Kollege, der eine Reklamation aufnimmt, diese Informationen schnell, vollständig und strukturiert aufnimmt. Damit legen Sie einerseits den **Grundstein für eine effiziente Lösung** und andererseits für das kontinuierliche Controlling und die **daraus resultierenden Verbesserungsprozesse**. Erfassen Sie daher in der Konzeption Ihres Beschwerdeannahmeformulars sowohl **Informationen über den Inhalt** als auch **über die Abwicklung** der Beschwerde.

Über den Inhalt der Reklamation erfassen Sie Informationen wie:

1. Informationen über den Reklamanten

- Angaben zur Person und der Organisation des Reklamanten
- Erreichbarkeit und bevorzugte Kommunikationswege
- Rolle des Reklamanten im Kunden-Lieferanten-Prozess
- Ausmaß der Verärgerung und mögliche Verhaltenskonsequenzen des Reklamanten

2. Informationen über das Problem

- Beschreibung des Missstandes
- Genaue Umstände, betroffene Organisationseinheiten, Zeitpunkt des Auftretens, spezifische Situationen des Vorfalls
- Vermutungen über Ursachen
- Erst- oder Folgebeschwerde

3. Informationen über das Objekt der Beschwerde

- Betroffene Produktkategorien

Für die anschließende interne Abwicklung erheben Sie Informationen wie:

1. Informationen zur Annahme der Reklamation

- Eingangszeitpunkt (Datum der *Fortsetzung auf Seite 6*)

Reklamationsäußerung des Kunden, Datum des Eingangs im Unternehmen, Datum der Erfassung im Reklamationsmanagement)

- Beschwerdewege
- Mitarbeiter, der die Reklamation entgegengenommen hat
- Adressat des Reklamanten im Unternehmen

2. Informationen zur Bearbeitung

- Prozesse, Verantwortlichkeiten, einzelne Schritte

3. Informationen über Reaktionen auf die Reklamation

- Reaktion des Reklamanten auf die mögliche Reaktionsentscheidung: Erwartungshaltung, Dringlichkeit der Reaktion, Gewährleistungs- oder Kulanzfall
- Reaktionen Ihres Unternehmens: Konsequenzen aus den Zusagen an den Reklamanten und die Wiedergutmachungsleistungen

Schritt 3: Legen Sie die Bearbeitung von der Bestätigung bis zur Reaktion fest

Sorgen Sie dafür, dass jeder Reklamant unverzüglich eine Bestätigung seiner Reklamation erhält. Fassen Sie darin den Sachverhalt zusammen, und nennen Sie ihm **feste Fristen**, innerhalb deren er mit einer Entscheidung rechnen kann. Verfassen Sie eine Anfangsbewertung, in der Sie darlegen, **welche Reaktionsmöglichkeiten zur Verfügung stehen**, wie in ähnlichen Fällen bereits entschieden wurde. Bewerten Sie diese Alternativen im Hinblick auf die Konsequenzen für den Kunden und die Konsequenzen für Ihr Unternehmen: Welcher **unmittelbarer Handlungsbedarf** ergibt sich für Ihr Unternehmen? Wie erheblich ist der **Schaden für den Kunden und für Sie**? Welche **Sicherheitsfragen** und Auswirkungen müssen sofort geklärt werden? Je nach Schwere und Erheblichkeit des Vorfalls wählen Sie die Maßnahmen aus, um einerseits die Ursachen der Reklamation zu klären und andererseits eine Lösung zu finden, die sowohl für den Reklamanten als auch für Ihr Unternehmen zu vertreten ist.

Praxis-Tipp:

Wägen Sie Aufwand und Nutzen von Einzelfallmessungen ab

Ausschuss-Produkte gibt es immer wieder. Solange diese in statistischen Grenzen bleiben, lohnt es sich vielleicht nicht, in jedem Fall die Ursache zu ergründen. Vergleichen Sie die Kosten, die Ihrem Unternehmen für die Lieferung eines Ersatzteils entstehen, mit denen für die genaue Ursachenklärung. Entscheiden Sie wirtschaftlich.

Schritt 4: Reklamationsreaktion – So beziehen Sie Stellung

Nachdem Sie die angemessenen Ermittlungen zur Reklamation abgeschlossen haben, stellen Sie dem Reklamanten die Konsequenz aus Ihrer Sicht dar. Je nach Schwere klären Sie gemeinsam mit ihm, welche der möglichen Reaktionen für ihn am günstigsten ist. Ein Reklamant, der eine Wahl hat, wird sich in seinem Anliegen in der Regel ernst genommen fühlen. Teilen Sie außerdem mit, wie Sie zukünftig mit diesem Problem umgehen wollen und was Sie tun können, um solche Missstände in Zukunft zu vermeiden. Treten Sie auch noch einmal mit dem Reklamanten in Kontakt, wenn die Maßnahmen ergriffen wurden. Fragen Sie nach, ob das Problem zu seiner Zufriedenheit behoben wurde. ■

Checkliste: So gehen Sie mit unzufriedenen Kunden um

Sehen Sie Reklamationen als normalen Teil Ihrer Arbeit und als Chance, die Unzufriedenheit von Kunden abzubauen und so die **Kundenbindung zu steigern**.

Führen Sie Gespräche über **Reklamationen an einem ruhigen Ort**.

Egal, was faktisch passiert ist, **äußern Sie Ihr Bedauern darüber**, dass der Reklamant ein unerfreuliches Erlebnis hatte.

Hören Sie ohne Unterbrechung zu, bis der Reklamant mit seiner Darstellung fertig ist – auch wenn Sie die Tatsachen anders sehen.

Stellen Sie **keine Sofortdiagnosen**.

Stellen Sie **inhaltliche Fragen**, bis die Situation – nicht die Lösung – eindeutig geklärt ist.

Wenn Sie einen Fehler in Ihrem Unternehmen erkennen, **beschuldigen Sie keine Kollegen** gegenüber dem Kunden.

Leiten Sie **sofort die Bearbeitung** der Reklamation ein.

Bieten Sie faire Lösungen, und fragen Sie, **ob der Reklamant damit einverstanden ist**.

Sagen Sie dem Reklamanten gegebenenfalls eine **genaue Prüfung** zu, und geben Sie an, wie lange diese dauern wird.

Sind Sie nicht für die Bearbeitung zuständig, **leiten Sie die Beschwerde eigenhändig weiter**, und kontrollieren Sie, ob der Reklamant die versprochene Rückmeldung vom Verantwortlichen auch bekommt.

Beenden Sie das Gespräch mit einer **positiven Formulierung** („Ich freue mich, dass wir gemeinsam eine Lösung finden konnten, die Ihnen weiterhilft“).

DIV Ingenieur-Newsletter Immer auf dem neuesten Stand!



www.ingenieur-verlag.de

Kontinuierliche Verbesserung: Mit jeder Reklamation zu mehr Kundenzufriedenheit

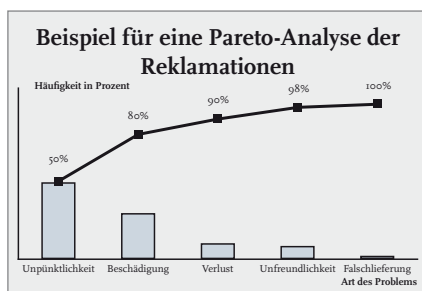
Sie wollen die besten Methoden der Reklamationsbearbeitung herausfinden? Sie suchen nach Wegen, Ihre Mitarbeiter für eine systematische Reklamationsbearbeitung zu gewinnen? Mit einem systematischen Controlling des Reklamationswesens fördern Sie neue Ideen und beispielhaftes Verhalten in der Reklamationsbearbeitung.

Reklamationen enthalten konkrete Hinweise auf Verbesserungspotenziale in der Planung, Produktion und Vermarktung von Produkten. Sie können daran auch die Veränderung von Kundenpräferenzen und damit neue Marktchancen erkennen.

Schritt 1: Mit der Pareto-Analyse werten Sie Reklamationen richtig aus

Konzentrieren Sie sich in der ständigen Verbesserung auf die wichtigsten Merkmale der Reklamationsobjekte. Mit Hilfe einer **Häufigkeitsverteilung** erhalten Sie eine Übersicht, wie sich die Beschwerdefälle auf die Kriterien aufteilen, die Sie bei Beschwerdeanfragen erfasst haben. Sie können die Aufteilung beispielsweise für bestimmte technische Ausfälle oder für verschiedene Kunden- oder Produktgruppen erheben. Den Prozentsatz in der Verteilung der einzelnen Faktoren geben Sie mit Hilfe eines Pareto-Diagramms wieder (siehe Ausgabe 9/2008): Stellen Sie die **relativen Häufigkeiten einer Reklamationenkategorie der Größe geordnet** in einem Diagramm dar:

Die Zahlen der oberen Prozentwerte geben jeweils die Summe der Häufigkeiten aller Reklamationsarten an. Beispielsweise sehen Sie, dass Unpünktlichkeit der Lieferung (50 % der Reklamationen) und Beschädigung durch Lieferung (30 %) zusammen 80 % aller Reklamationen ausmachen. Konzentrieren Sie sich auf diese beiden Faktoren.



Schritt 2: Prüfen Sie den Aufwand in einem Kosten-Nutzen-Controlling

Sie kennen das: Die Controlling-Abteilung hat Ihnen mal wieder vorge-rechnet, wie teuer das Reklamationswesen ist. Dazu haben Sie Zahlen für Personalkosten, Verwaltungskosten und Kosten für die Wiedergutmachung beim Reklamanten zusammengestellt. Leider ist es viel schwieriger, den **Nutzen beispielsweise durch eine Wiederbestellung eines zufriedenen Kunden** zu messen. Berechnen Sie daher die Summe der Umsätze, die Sie nach einer Reklamation mit einem zufriedenen Kunden machen. Weitere Komponenten des Gewinns eines Reklamationsmanagements sind:

- **Weiterempfehlungen** von zufriedenen Kunden
- **Kostensenkung** und Umsatzsteigerung aus der systematischen Auswertung der Reklamation

Fassen Sie diese Zahlen zu einem Reklamations-Gewinn-Index (RI) zusammen:

$$RI = G_{RM} / I_{RM}$$

G_{RM} = Gewinn aus dem Reklamationsmanagement

I_{RM} = Investitionen in das Reklamationsmanagement

Praxis-Tipp:

Kosten und Gewinn des Reklamationsmanagements entstehen zeitlich versetzt. Da der Gewinn durch zufriedene Kunden meist erst mit einer Verzögerung nach den eingesetzten Investitionen einsetzt, legen Sie im Leitungsgremium fest, wie Sie diese Zeitverzögerung in der Berechnung berücksichtigen wollen.

Schritt 3: Stellen Sie allen Abteilungen einen Reklamationsreport zur Verfügung

Damit jede Abteilung ihren Beitrag zur ständigen Verbesserung im Qualitätsmanagement leisten kann, stellen Sie in regelmäßigen Abständen, z. B. einmal im Quartal, einen Reklamationsreport zusammen. Darin enthalten sind Informationen über:

- **Verteilung** der Reklamationsobjekte
- **Veränderungen** gegenüber dem vorherigen Bericht
- Zusammenfassung der **Reklamationsreaktionen**
- Darstellung der nötigen **Untersuchungen**
- **Ersterledigungsquote** der im Erstkontakt zur Zufriedenheit des Kunden gelösten Reklamationen
- **Gesamtbearbeitungsdauer**
- **Mahnquote** der Reklamationen, bei denen die Bearbeitung länger gedauert hat als vorgesehen
- Veränderung der **Wiederbestellquote** aus dem vorherigen Vergleichszeitraum

Schritt 4: Nutzen Sie Reklamationsinformationen, um Fehler zu reduzieren

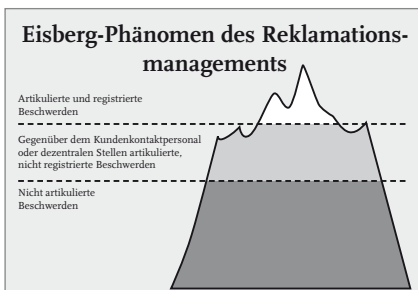
Ein Reklamationsreport ist immer so gut wie die Verbesserungen, die daraus folgen. Sie als Experte können Ihren Kollegen ein breites Spektrum an Methoden zur ständigen Verbesserung vorstellen, wie die **Fehlereinflussanalyse** (siehe Ausgabe 11/2008) oder die **Ursache-Wirkungsanalysen** (siehe Ausgabe 3/2009).

Durch direkte Reklamationsprozesse erhöhen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden, aber erst die Bearbeitung der indirekten Reklamationsprozesse steigert die **Zufriedenheit im eigenen Unternehmen**.

Reklamationsquote runter – Kundenzufriedenheit rauf? – Wähnen Sie sich nicht in falscher Sicherheit

Ihre Reklamationsquote ist in den vergangenen Jahren seit Einführung Ihres Qualitätsmanagements stetig gesunken? Herzlichen Glückwunsch, dann haben Sie sicher aus vergangenen Schwächen gelernt und Fehler im Vorfeld vermieden. Doch schauen Sie auch hinter die Kulissen.

Reklamationen, die im zentralen Reklamationssystem erfasst werden, sind nur die Spitze des „Eisbergs der unzufriedenen Kunden“. Unter der Oberfläche liegen Beschwerden, die gegenüber Mitarbeitern geäußert werden, aber nicht ins System eingehen. Darüber hinaus gibt es einen Großteil der Kunden, die ihre Unzufriedenheit gar nicht oder nur gegenüber anderen ausdrücken.



Gut gemeint und doch falsch: schnelle Entschädigung ohne Reklamationserfassung

Wenn Sie die Mitarbeiter erst einmal dafür sensibilisiert haben, dass Reklamationen schnelle und unbürokratische Schritte erfordern, kann es passieren, dass sie das **Kundenanliegen direkt mit den Kunden abstimmen**. Gemeinsam entscheiden Ihre Mitarbeiter dann über die weiteren Maßnahmen, wie Ersatzteillieferung oder Gutschriften, **ohne die Beschwerde offiziell zu dokumentieren**. Sicher ist es besser, schnell eine Lösung für den Reklamanten zu finden, als lange Bürokratiewege zu gehen. Machen Sie Ihre Kollegen trotzdem darauf aufmerksam, dass dieses Verhalten **bei externen Audits zu erheblichen Schwierigkeiten** führen kann, denn Sie sind mit dem Qualitätsmanagement nicht konform. Ziel des Qualitätsmanagements ist nicht nur der zufriedene Einzelkunde, sondern eine kontinuierliche Verbesserung. Mitarbeiter, die das offizielle Reklamationsverfahren nicht einhal-

ten, verhindern die erforderlichen Maßnahmen zur Reduzierung zukünftiger Fehler, wie beispielsweise:

- **Sperrung** von fehlerhaften Teilen
- **Überprüfung** von weiteren Teilen aus derselben Charge
- **Informationen** an bereits belieferte Kunden
- **Prüfung der Zufriedenheit des Reklamanten** nach einem festgelegten Verfahren
- Reklamation von **fehlerhaften Teilen bei eigenen Lieferanten**
- **Ursachenanalyse** und Verbesserung der Prozesse

Daher prüfen Auditoren in der Regel genau, wo Hinweise auf versteckte Reklamationsbearbeitungen zu finden sind. Die folgenden Tipps schützen Sie im Falle eines externen Audits:

Tipp 1: Prüfen Sie die Gutschriften

Rückerstattungen aufgrund von Reklamationen werden von Mitarbeitern intern schnell als „Falschbestellung des Kunden“ bezeichnet. Doch wenn Sie sich die Mühe machen, die **Gutschriftentexte auf den Überweisungen des letzten Jahres durchzugehen**, werden Sie oft andere Begründungen finden, denn diese Gutschriftentexte werden ja direkt vom Kunden gelesen. Daher sehen Sie dort auch die vom Kunden geäußerten Beschwerden, wie beispielsweise verspätete oder unvollständige Lieferung. Der Aufwand lohnt sich. Sie beweisen, dass Sie Beschwerden ernst nehmen und ihnen auf den Grund gehen.

Tipp 2: Speditionsrechnungen weisen auf Mehrfachbelieferungen hin

Gibt es zu einem Auftrag mehrere Speditionsvorgänge, sehen Auditoren darin auch einen Hinweis auf mögliche Ersatzlieferungen aufgrund ei-

ner Reklamation. Prüfen Sie, ob Ihr System eine solche Zuordnung von Aufträgen und den zugehörigen Auslieferungsaufträgen vorsieht.

Tipp 3: Eigene Reklamationen bei Lieferanten untersuchen

Gehen Sie die Reklamationen Ihres Unternehmens bei Lieferanten durch: Welcher Schriftverkehr weist auf Mängel hin, die möglicherweise bei Ihren Kunden entdeckt wurden? Welche Rücklieferungen oder Preisnachlässe sind registriert? Die Chance, dass Sie hier auch indirekt Reklamationen Ihrer Kunden entdecken, ist ziemlich hoch.

Prüfen Sie die Zufriedenheit nach der Reklamation

In den tieferen Schichten des Eisberges der Kundenunzufriedenheit liegen die Beschwerden, die nicht ausgesprochen werden. Es ist in der Regel schwierig, diese Fälle zu ermitteln. Reklamanten, die bei der ersten Reklamationsbehandlung nicht zufrieden sind, werden es oft aufgeben, weitere Reklamationen zu stellen, sondern sich einfach nach anderen Lösungen umsehen. Das können Sie mit einer systematischen Zufriedenheitsbefragung aller Reklamanten verhindern. Lassen Sie daher nach jeder Reklamation auf einer Skala von 1 (vollkommen zufrieden) bis 5 (vollkommen unzufrieden) die Zufriedenheit bewerten mit Faktoren wie:

- **Aktive Kontaktaufnahmen** mit dem Reklamanten
- **Verständnis** für die Situation der Reklamanten
- **Technische Kompetenz** in der Ursachenforschung
- **Verlässlichkeit** von Zusagen
- **Zeitdauer** der Bearbeitung
- **Angemessenheit** der Wiedergutmachung