

Reklamationsabwicklung im Handwerk und in mittelständischen Betrieben

Wertvernichtende Reklamationen

Peter Fensch und Ekkehard Wagner

Durch Nichteinhaltung von Qualitätsanforderungen entstehen in vielen Betrieben beträchtliche betriebswirtschaftliche und darüber hinaus auch enorme volkswirtschaftliche Schäden. Sehr viele wertvolle Ressourcen wie Material, Arbeitszeit und Energie gehen dadurch unnötig verloren und belasten Betriebe, Mitarbeiter und Umwelt oftmals bis zur Schmerzgrenze. Deshalb ist die Vermeidung von Fehlern und Reklamationen eine Voraussetzung für dauerhaften Unternehmenserfolg.

Ziele, Zuständigkeiten und Anwendungsbereiche

Zweck einer strukturierten Reklamationsabwicklung ist es sicherzustellen, daß durch geeignete Strukturen Fehler und deren Ursachen erkannt und dokumentiert sowie Korrekturmaßnahmen durchgeführt werden. Mit Hilfe der Dokumentation können Vorbeugemaßnahmen für die zukünftige Fehlervermeidung definiert werden. Endgültiges Ziel einer jeden Reklamationsabwicklung muß es sein, Fehler zu beseitigen oder zumindest drastisch zu reduzieren. Zur Sicherung einer stabilen Kundenstruktur steht dabei neben der üblichen einfachen Fehlervermeidung und -behebung die Vermeidung von Wiederholungsfehlern im Mittelpunkt.

Betrachtet man zum Beispiel die Automobilbranche mit ihrer bereits vor Jahren eingeführten „Null-Fehler-Philosophie“ und vergleicht hier die Fehlerentwicklung der letzten 20 Jahre, so ist eine dramatische Verminderung der Fehlerquote zu erkennen. Ähnlich sieht es in fast allen anderen Bereichen und Branchen aus.

Reklamationskosten betragen nach amerikanischen Untersuchungen bis zum 10fachen eines Bruttoauftragswertes, wobei nur direkt meßbare Kosten berücksichtigt wurden. Nicht direkt meßbare Kosten, wie z. B. Kundenverlust durch gehäuftes Vorkommen von Fehlern, beeinträchtigen aber zusätzlich das Ergebnis von Betrieben und können existenzbedrohende Ausmaße annehmen. Den Verhütungskosten (Qualitätsplanung, Lieferantenbeurteilung, Schulung, Prüfgeräte, Prüf- und Beurteilungskosten)

steht der enorme Kostenblock an reklamationsbedingten Fehlerkosten gegenüber. Derartige Fehlerkosten sind Kosten für zusätzliches Material und Personal in den Bereichen:

- Produktion
- Kundendienst
- Reklamationsbearbeitung
- Umrüstung und/oder Umbau durch Austausch
- Schadensersatz
- Preisnachlässe bei Minderungen
- Umtausch
- Dokumentationserstellung
- Transport
- Bearbeitung von Lieferantenretouren
- Imageverlust.

Durch eine systematische Reklamationsbearbeitung wird es möglich, vorsorglich Verbesserungsstrukturen durchzuführen, eingeführte Verbesserungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und Fehler bereits im Vorfeld zu erkennen. Auf der Grundlage der dokumentierten Kundenreklamationen ist es möglich, Problemanalysen zu erstellen. Ein adäquates Mittel zur Beurteilung von eigenen Fehlerquellen im Betrieb ist heute die Durchführung von internen Audits. Ein Audit ist damit ein zwingend erforderliches Organisationsmittel, um ökonomische Schäden vorbeugend zu vermeiden oder zumindest deutlich zu reduzieren.

Als Grundeinstellung gilt bei der Reklamationsabwicklung,

„alle Fehler erkennen zu wollen“

und richtig einzuschätzen. Der Grundsatz der Fehlererkennung muß sowohl für die Geschäftsleitung wie auch für jeden einzelnen Mitarbeiter eines jeden Unternehmens bindend sein. In diesem Zusammenhang bieten sich TQM und Schulungsmaßnahmen als adäquate Förderungsinstrumente an. TQM fördert dabei den Willen, Fehler zu erkennen, während Schulungsmaßnahmen die Fähigkeit vermitteln, den Fehler richtig einzuschätzen.

Die Einsparungen bei strukturierter Fehlervermeidung sind in der Regel wesentlich größer, als die Kosten für die Reklamationsbearbeitung. Bei disziplinierter Reklamationsabwicklung werden die sehr hohen Reklamationskosten durch Verminderung und Vermeidung der Fehler direkt reduziert. Mittelfristig zeigt sich, daß der notwendige Aufwand zur Reklamationsbearbeitung immer geringer wird und die aufgewendeten Personalkosten sich kontinuierlich reduzieren.

Es gilt der Grundsatz:

Ohne strukturiertes Reklamationsystem kein dauerhaft erfolgreiches Unternehmen.

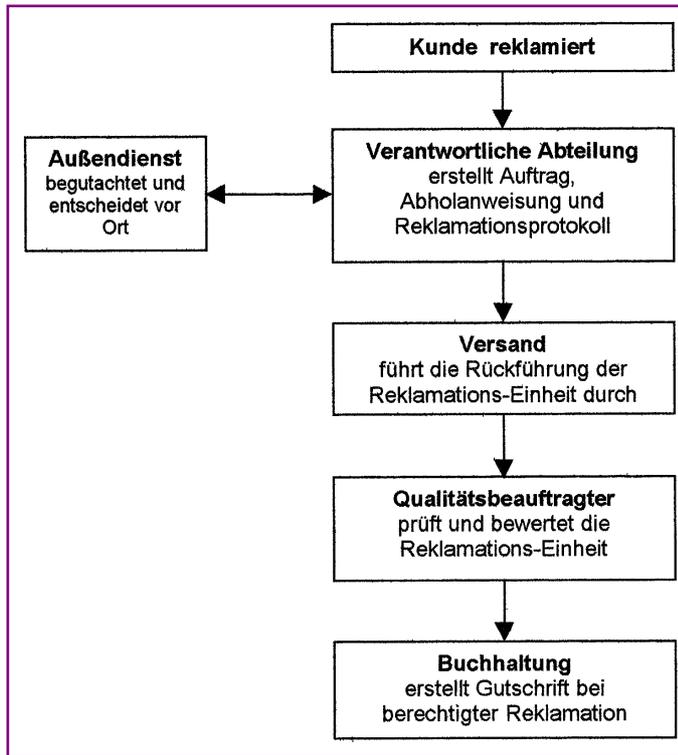
Eine strukturierte Reklamationsabwicklung ist sinnvollerweise für alle Betriebselemente zu installieren, um eine umfassende Analyse für alle Reklamationsarten und Reklamationsorte zu ermöglichen.

Verfahrensweise und Dokumentation

Für jede Abteilung müssen in entsprechenden Organigrammen Verfahrens-anweisungen und Regelkreise festge-

Peter Fensch und Ekkehard Wagner betreiben die PCM Personalmanagement und Unternehmensberatung mit Sitz in 15926 Schlabendorf, Tel. (03 54 39) 5 54 01, E-Mail: Peter.Fensch@t-online.de und 12305 Berlin, Tel. (0 30) 76 40 53 84, E-Mail: Ekkehard.Wagner@t-online.de.

Bild 1: Beispielhafte, vereinfachte Darstellung für einen kleinen Isolierglasbetrieb



als Reklamationsprotokoll und Abholanweisung erstellt. Das Reklamationsprotokoll bekommt der Qualitätsverantwortliche des Betriebes zur regelmäßigen Reklamationskontrolle und zur Entscheidung über eine Gutschrift. Die Abholanweisung wird vom Fahrer mitgenommen, um die Reklamations-einheit zum Betrieb zurückzuführen. Vom Qualitätsbeauftragten erfolgt dann die Begutachtung im Betrieb. Der Mehraufwand für diese Form des Reklamationsdurchlaufs ist dabei äußerst gering. Vielmehr wird Zeit dadurch gewonnen, daß der Außendienstmitarbeiter nur noch sehr selten zu einer externen Reklamationsbewertung fahren muß. Er kann sich damit überwiegend auf seine ureigenste Aufgabe, den Verkauf, konzentrieren.

Wird eine Einheit direkt beim Fahrer reklamiert; so wird auch diese Einheit nach einem festgelegten Regelkreis zum Betrieb zurückgeführt und die Reklamation wiederum ausschließlich über die festgelegte Abteilung nach gleichem Ablauf abgewickelt.

legt und Ergebnisse aus Untersuchungen dokumentiert werden. In jedem Fall aber ist es erforderlich, eine verantwortliche Qualitätsperson für die Reklamationsabwicklung zu benennen. Betroffene Abteilungs- oder Sachgebietsleiter sollen nicht mit der Reklamationsbeurteilung betraut werden, um Neutralität bei der Bewertung von Fehlern und Reklamationen sicherzustellen. Qualitätsverantwortliche sind der Geschäftsleitung direkt unterstellt. In einigen kleineren Betrieben wird die Reklamationsstrukturierung und -bewertung als Chefsache betrachtet und von der obersten Leitung selbst abgewickelt.

Eine beispielhafte, vereinfachte Darstellung für einen kleinen Isolierglasbetrieb ist in Bild 1 dargestellt.

Gelangt die Reklamation eines Auftrages zu der verantwortlichen Abteilung, und ist der Fehler eindeutig, so wird ein Neuauftrag mit zwei Kopien

Betriebsinterner Regelkreis

Aus dem nachfolgend dokumentierten Regelkreis geht deutlich hervor, daß alle geschilderten Abläufe grundsätz-

Ablauforganisation

Grundsätze für die Ablauforganisation sind:

- eine Bearbeitungsdauer von zehn Tagen darf nicht überschritten werden
- die Abwicklung aller Kundenreklamationen erfolgt grundsätzlich nur über eine definierte Abteilung.

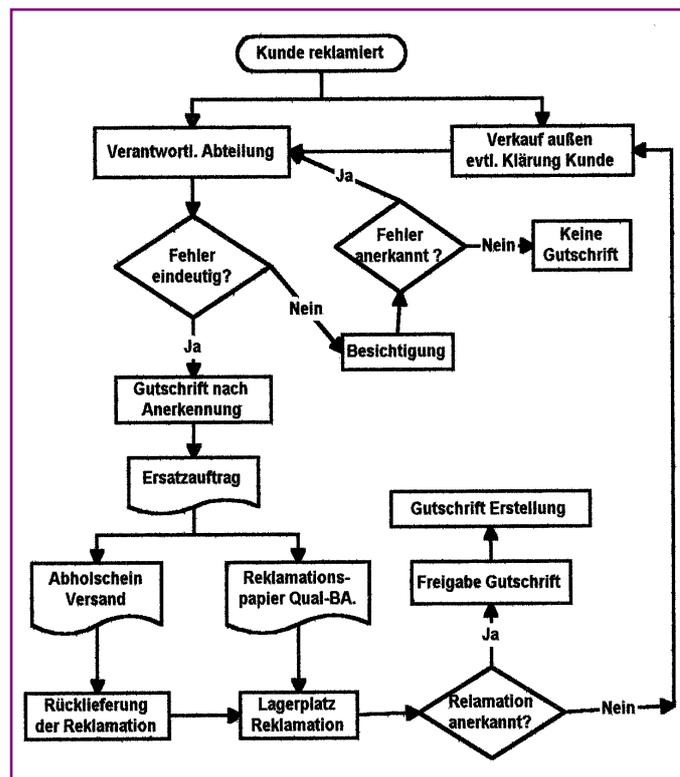


Bild 2: Regelkreis Reklamationsablauf (vereinfacht)

