

QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR BETRIEBSLOGISTIKER

Skript 4: Fehlermanagement

Fachbibliothek – LAP-Vorbereitung Betriebslogistik

Robert Scherrer • robertscherrer.at • 2026

Inhaltsübersicht

- Warum eine Reklamation kein Vorwurf ist, sondern Information
- Der Unterschied: Fehler, Reklamation, Korrekturmaßnahme
- Der geregelte Ablauf einer Reklamationsbearbeitung
- Ursachenanalyse – warum „wer war's“ die falsche Frage ist
- Korrekturmaßnahmen – aus dem Fehler lernen, nicht ihn nur abhaken
- Praxisbeispiel: Eine Kundenreklamation von der Meldung bis zur Lösung
- Kernaussagen auf einen Blick
- Warum PDCA nicht nur etwas für Manager ist
- Die vier Phasen – kurz und alltagsnah erklärt
- Ein durchgängiges Praxisbeispiel: Von der Beobachtung zur Lösung
- Warum der Zyklus nach Act nicht endet
- Was du selbst zu PDCA beitragen kannst
- Kernaussagen auf einen Blick

1 Warum eine Reklamation kein Vorwurf ist, sondern Information

Wenn eine Reklamation hereinkommt, ist die erste menschliche Reaktion oft Abwehr: Wer hat das verbockt? War ich das? Diese Reaktion ist verständlich – aber sie verhindert genau das, was eine Reklamation eigentlich leisten könnte.

Eine Reklamation ist zuallererst eine Information: Irgendwo in der Kette ist etwas nicht so gelaufen, wie es sollte. Diese Information ist wertvoll – sie zeigt eine Schwachstelle, die sonst vielleicht unentdeckt geblieben wäre. Betriebe, die Reklamationen als Bedrohung statt als Hinweis behandeln, verlieren genau diesen Wert: Mitarbeiter vertuschen Fehler aus Angst, statt sie zu melden – und dieselben Fehler passieren immer wieder, weil niemand die Ursache kennt.

Merksatz: Eine Reklamation ist kein Urteil über eine Person – sie ist ein Hinweis auf eine Prozessschwäche.

2 Der Unterschied: Fehler, Reklamation, Korrekturmaßnahme

Diese drei Begriffe werden oft durcheinandergebracht, bedeuten aber unterschiedliche Dinge:

Fehler ist die Abweichung selbst – die falsche Menge, der beschädigte Artikel, die verspätete Lieferung. Ein Fehler kann intern entdeckt werden (etwa bei der eigenen Endkontrolle) oder extern, wenn er den Kunden bereits erreicht hat.

Reklamation ist die formelle Meldung eines extern entdeckten Fehlers durch den Kunden. Nicht jeder Fehler wird zur Reklamation – manche werden intern abgefangen, bevor der Kunde sie überhaupt bemerkt. Aber jede Reklamation basiert auf einem tatsächlichen Fehler.

Korrekturmaßnahme ist die Handlung, die als Reaktion auf einen Fehler oder eine Reklamation ergriffen wird – mit dem Ziel, die Ursache zu beseitigen, damit derselbe Fehler nicht wieder auftritt.

Merksatz: Fehler ist das Was, Reklamation ist das Wie-es-gemeldet-wird, Korrekturmaßnahme ist das Was-jetzt-passiert.

3 Der geregelte Ablauf einer Reklamationsbearbeitung

Eine professionelle Reklamationsbearbeitung folgt einem klaren Ablauf – nicht, weil Bürokratie Selbstzweck ist, sondern weil Struktur verhindert, dass wichtige Schritte vergessen werden:

1. **Erfassung der Reklamation** – Was genau wird bemängelt? Wann, wo, bei welcher Lieferung ist das Problem aufgetreten?
2. **Erste Reaktion gegenüber dem Kunden** – Eine schnelle, ernsthafte Rückmeldung zeigt, dass die Reklamation angenommen wird, auch wenn die endgültige Lösung noch Zeit braucht
3. **Untersuchung des Falls** – Was ist tatsächlich passiert? Hier wird oft auf Dokumentation zurückgegriffen: Wareneingangsprotokolle, Kommissionierdaten, Chargenrückverfolgung
4. **Sofortmaßnahme** – Wie wird dem Kunden kurzfristig geholfen? Ersatzlieferung, Gutschrift, Nachbesserung
5. **Ursachenanalyse** – Warum ist der Fehler entstanden? Dieser Schritt ist der wichtigste für die langfristige Verbesserung
6. **Korrekturmaßnahme festlegen** – Welche Veränderung verhindert, dass derselbe Fehler

erneut auftritt?

7. **Wirksamkeitsprüfung** – Hat die Maßnahme tatsächlich funktioniert? Tritt der Fehler nicht mehr auf?
8. **Abschluss und Dokumentation** – Der Fall wird vollständig dokumentiert abgeschlossen

Merksatz: Sofortmaßnahme löst das Problem des Kunden. Korrekturmaßnahme löst das Problem des Unternehmens.

4 Ursachenanalyse – warum „wer war's“ die falsche Frage ist

Der entscheidende Unterschied zwischen einer guten und einer mittelmäßigen Reklamationsbearbeitung liegt in der Ursachenanalyse. Die falsche Frage lautet: „Wer hat den Fehler gemacht?“ Die richtige Frage lautet: „Warum konnte dieser Fehler im System überhaupt entstehen?“

Der Unterschied ist mehr als Wortklauberei. Wenn ein Mitarbeiter bei der Kommissionierung zwei ähnliche Artikel verwechselt, ist die oberflächliche Antwort: „Er war unaufmerksam.“ Diese Antwort führt zu nichts – Unaufmerksamkeit lässt sich nicht einfach abstellen, und der nächste Mitarbeiter macht denselben Fehler unter denselben Bedingungen.

Die tiefere Frage lautet: Warum standen zwei leicht verwechselbare Artikel nebeneinander? Warum gab es keine zusätzliche Prüfebene, die die Verwechslung hätte auffangen können? Diese Fragen führen zu Antworten, die tatsächlich etwas verändern – etwa eine räumliche Trennung der Artikel oder eine zusätzliche Scanner-Prüfung.

Eine bewährte, einfache Methode für die Ursachenanalyse ist die **5-Why-Methode**: Man fragt fünfmal hintereinander „Warum?“, um von der Oberfläche zur eigentlichen Ursache vorzudringen.

Beispiel: Warum wurde der falsche Artikel geliefert? – Weil er falsch kommissioniert wurde. Warum wurde er falsch kommissioniert? – Weil zwei ähnliche Artikel verwechselt wurden. Warum wurden sie verwechselt? – Weil sie nebeneinander im Regal standen. Warum standen sie nebeneinander? – Weil bei der Einlagerung keine Regel zur Trennung ähnlicher Artikel existierte. Warum gab es diese Regel nicht? – Weil das Lagerlayout nie unter diesem Gesichtspunkt überprüft wurde.

Erst bei der fünften Frage ist eine Ursache erreicht, die sich tatsächlich beheben lässt – durch eine systematische Überprüfung des Lagerlayouts auf Verwechslungsrisiken.

Merksatz: Die erste Antwort auf „Warum?“ ist selten die eigentliche Ursache – meist nur ein weiteres Symptom.

5 Korrekturmaßnahmen – aus dem Fehler lernen, nicht ihn nur abhaken

Eine Korrekturmaßnahme ist nur dann wirksam, wenn sie an der tatsächlichen Ursache ansetzt – nicht an der Oberfläche. Eine schwache Korrekturmaßnahme wäre: „Der Mitarbeiter wird ermahnt, in Zukunft genauer hinzuschauen.“ Diese Maßnahme verändert nichts am System – sie verlagert die Verantwortung allein auf die Person, die beim nächsten Mal unter denselben Bedingungen denselben Fehler machen kann.

Eine wirksame Korrekturmaßnahme verändert den Prozess oder die Umgebung so, dass der Fehler strukturell unwahrscheinlicher wird – etwa durch räumliche Trennung verwechslungsanfälliger Artikel, durch eine zusätzliche technische Prüfebene oder durch eine angepasste Arbeitsanweisung.

Wichtig ist außerdem die Wirksamkeitsprüfung: Eine Korrekturmaßnahme wird nicht einfach eingeführt und dann vergessen. Nach einer angemessenen Zeit wird geprüft, ob der Fehler tatsächlich nicht mehr oder deutlich seltener auftritt. Ist das nicht der Fall, war entweder die Ursachenanalyse unvollständig oder die Maßnahme ungeeignet – dann beginnt der Prozess erneut.

6 Praxisbeispiel: Eine Kundenreklamation von der Meldung bis zur Lösung

Ein Kunde meldet, dass eine erhaltene Lieferung zwei falsch gelieferte Artikel enthielt – statt der bestellten Variante A wurde die ähnlich aussehende Variante B geliefert.

Erfassung: Die Reklamation wird mit allen Details erfasst – Bestellnummer, betroffene Artikel, Lieferdatum.

Erste Reaktion: Der Kunde erhält innerhalb weniger Stunden eine Rückmeldung: Der Fall wird bearbeitet, eine korrekte Ersatzlieferung wird vorbereitet.

Untersuchung: Anhand der Kommissionierdaten wird zurückverfolgt, welcher Mitarbeiter, an welchem Tag, an welchem Lagerplatz die fragliche Position kommissioniert hat.

Sofortmaßnahme: Die korrekte Variante A wird umgehend nachgeliefert, die falsch gelieferte Variante B wird zurückgeholt oder dem Kunden gutgeschrieben.

Ursachenanalyse: Es stellt sich heraus, dass Variante A und Variante B im Lager direkt nebeneinander stehen und sich nur durch eine kleine Beschriftung auf der Verpackung unterscheiden – ein bekanntes Verwechslungsrisiko, das bisher nicht systematisch adressiert wurde.

Korrekturmaßnahme: Die beiden Varianten werden räumlich getrennt eingelagert, zusätzlich erhält Variante B eine auffällige farbige Zusatzkennzeichnung am Lagerplatz.

Wirksamkeitsprüfung: Nach sechs Wochen wird geprüft, ob weitere Verwechslungen zwischen den beiden Varianten aufgetreten sind – das ist nicht der Fall.

Abschluss: Der Fall wird vollständig dokumentiert geschlossen – inklusive der Information, dass die Maßnahme nachweislich wirksam war.

7 Kernaussagen auf einen Blick

- Eine Reklamation ist eine Information über eine Prozessschwäche – kein persönlicher Vorwurf
- Fehler, Reklamation und Korrekturmaßnahme sind drei unterschiedliche, aufeinander aufbauende Begriffe
- Reklamationsbearbeitung folgt einem strukturierten Ablauf von der Erfassung bis zur Wirksamkeitsprüfung
- Die richtige Frage lautet nicht „Wer war's?", sondern „Warum konnte das passieren?"
- Die 5-Why-Methode hilft, von Symptomen zur eigentlichen Ursache vorzudringen
- Eine wirksame Korrekturmaßnahme verändert den Prozess – nicht nur die Aufmerksamkeit einer Person

- Korrekturmaßnahmen müssen auf ihre Wirksamkeit geprüft werden, nicht einfach als erledigt gelten

7.1 Verständnisfrage zur Selbstkontrolle

Ein Kollege schlägt nach einer wiederholten Fehllieferung vor: „Wir sollten den zuständigen Mitarbeiter einfach ermahnen, künftig sorgfältiger zu arbeiten.“ Erkläre in 2–3 Sätzen, warum das allein keine ausreichende Korrekturmaßnahme ist.

8 Warum PDCA nicht nur etwas für Manager ist

PDCA klingt nach einem Begriff aus dem Managementbüro – etwas, das sich Führungskräfte in Meetings zuwerfen, während im Lager die eigentliche Arbeit passiert. Das ist ein Missverständnis. PDCA ist kein Werkzeug für die Chefetage – es ist eine Denkweise, die genauso gut funktioniert, wenn ein Lagermitarbeiter ein wiederkehrendes Problem an seinem eigenen Arbeitsplatz lösen will.

PDCA steht für **Plan – Do – Check – Act**: planen, umsetzen, prüfen, festigen oder neu beginnen. Diese vier Schritte sind nichts Exotisches – im Grunde macht das jeder, der ein Problem ernsthaft löst, statt es nur zu ertragen. PDCA macht daraus lediglich eine bewusste, wiederholbare Struktur.

Merksatz: PDCA ist kein Werkzeug für Führungskräfte – es ist eine Denkweise für jeden, der ein Problem dauerhaft lösen will.

9 Die vier Phasen – kurz und alltagsnah erklärt

Plan – Planen Bevor du etwas änderst, verstehst du erst das Problem. Was genau läuft schief? Wie oft passiert es? Was könnte die Ursache sein? Und: Was willst du konkret erreichen?

Do – Umsetzen Du probierst eine Lösung aus – aber bewusst zunächst im Kleinen, nicht gleich für den ganzen Betrieb. Ein Test, kein sofortiger Rollout.

Check – Prüfen Du schaust ehrlich hin: Hat die Maßnahme funktioniert? Ist das Problem seltener geworden, oder ist nichts passiert?

Act – Handeln Hat es funktioniert, wird die Lösung zum neuen Standard gemacht – für alle, dauerhaft. Hat es nicht funktioniert, beginnt der Zyklus erneut, mit dem, was du dabei gelernt hast.

Merksatz: Erst verstehen, dann ausprobieren, dann ehrlich prüfen, dann festigen oder neu starten.

10 Ein durchgängiges Praxisbeispiel: Von der Beobachtung zur Lösung

Eine Lagerfachkraft bemerkt über mehrere Wochen hinweg: Beim Kommissionieren von zwei bestimmten Artikeln – nennen wir sie Artikel X und Artikel Y – kommt es immer wieder zu Verwech-

slungen. Beide haben ähnlich aussehende Verpackungen und stehen im Regal nur zwei Plätze voneinander entfernt.

Plan Die Mitarbeiterin sammelt zunächst Fakten, statt sofort zu handeln: Sie schaut sich die letzten vier Wochen an und zählt – fünf dokumentierte Verwechslungen zwischen X und Y, alle an derselben Lagerzone. Ihre Vermutung: Die räumliche Nähe und die ähnliche Optik der Verpackungen sind die Hauptursache. Ihr Plan: Sie schlägt vor, Artikel Y probeweise an einen anderen Lagerplatz umzulagern, mit deutlichem Abstand zu Artikel X, und zusätzlich eine auffällige Zusatzkennzeichnung anzubringen. Ziel: keine weiteren Verwechslungen in den nächsten vier Wochen.

Do Mit Zustimmung der Vorgesetzten wird die Maßnahme umgesetzt: Artikel Y wird an einen neuen Lagerplatz verschoben, dort wird ein auffälliges gelbes Zusatzetikett angebracht. Die Veränderung betrifft erst einmal nur diese beiden Artikel – nicht das gesamte Lager.

Check Nach vier Wochen wertet die Mitarbeiterin gemeinsam mit ihrem Team die Kommissionierdaten erneut aus: Keine einzige dokumentierte Verwechslung zwischen Artikel X und Y mehr. Die Maßnahme hat sichtbar funktioniert.

Act Weil die Lösung wirksam war, wird sie zum festen Standard: Die neue Lagerplatzzuordnung bleibt dauerhaft bestehen, die Vorgehensweise (deutliche räumliche Trennung plus Zusatzkennzeichnung bei optisch ähnlichen Artikeln) wird als allgemeine Regel in die Lagerplatzvergabe aufgenommen – nicht nur für X und Y, sondern als Prinzip für künftige Fälle.

Und dann beginnt der nächste Zyklus: Das Team schaut sich nun andere häufige Verwechslungspaare an – derselbe Denkansatz wird auf das nächste Problem angewendet.

11 Warum der Zyklus nach Act nicht endet

Ein häufiges Missverständnis: Nach der Act-Phase ist das Thema „erledigt“. Tatsächlich ist genau das Gegenteil der Sinn von PDCA – der Zyklus dreht sich weiter. Jede erfolgreiche Verbesserung wirft die Frage auf: Was ist als Nächstes zu verbessern?

Das bedeutet nicht, dass im Lager ständig alles verändert werden muss. Es bedeutet, dass eine grundsätzliche Bereitschaft besteht, wiederkehrende Probleme nicht einfach hinzunehmen, sondern sie systematisch anzugehen – mit der gleichen Struktur, die im Beispiel oben funktioniert hat.

Merksatz: Eine erfolgreiche Verbesserung ist kein Schlusspunkt – sie ist die Vorlage für die nächste.

12 Was du selbst zu PDCA beitragen kannst

PDCA ist kein Programm, das von oben verordnet wird und an dem du nur passiv teilnimmst. Gerade weil du täglich an deinem Arbeitsplatz bist, siehst du Probleme oft früher und genauer als jede Führungskraft, die nur gelegentlich vorbeischaut.

- **Beobachten und melden** – wenn dir ein wiederkehrendes Problem auffällt, ist das der erste Schritt jeder Plan-Phase
- **Eigene Vermutungen einbringen** – du kennst die tatsächlichen Abläufe oft besser als jemand, der sie nur auf dem Papier sieht
- **An Tests aktiv mitwirken** – wenn eine Maßnahme probeweise eingeführt wird, ist deine ehrliche Rückmeldung in der Check-Phase entscheidend

- **Auch nach erfolgreicher Lösung wachsam bleiben** – die beste Verbesserung nützt nichts, wenn sie nach ein paar Wochen wieder einschläft

Merksatz: PDCA funktioniert nicht ohne die Menschen, die täglich im Prozess stehen – das bist du.

13 Kernaussagen auf einen Blick

- PDCA ist eine Denkweise für jeden, der ein Problem dauerhaft lösen will – nicht nur ein Managementinstrument
- Plan: verstehen, bevor man handelt. Do: im Kleinen testen. Check: ehrlich prüfen. Act: festigen oder neu beginnen
- Das durchgängige Beispiel zeigt: Von der Beobachtung über den Test bis zur dauerhaften Standardlösung
- Der Zyklus endet nicht nach Act – eine erfolgreiche Lösung ist die Vorlage für das nächste Problem
- Als Lagerfachkraft kannst du aktiv beitragen: beobachten, Vermutungen einbringen, bei Tests mitwirken, wachsam bleiben

13.1 Verständnisfrage zur Selbstkontrolle

Stell dir vor, eine Verbesserungsmaßnahme wurde getestet, aber die Check-Phase zeigt: Das Problem ist genauso häufig wie vorher. Was wäre laut PDCA der richtige nächste Schritt – und was wäre der falsche?