

IREKS

Unternehmensinterne
Reklamationsstrukturen

Kurzbericht zum Forschungsprojekt:

**„IREKS – Ein ganzheitlicher Reklamationsprozess – Unternehmensinterne
Strukturen zur effektiven Analyse, Bearbeitung und Nutzung von
Kundenreklamationen“**

Forschungsstelle:

Lehrstuhl für Fertigungsmesstechnik und Qualitätsmanagement

Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen

Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt

Projektleiter:

Dipl.-Wirt.-Ing. Alexander Linder

Tel.: +49 (0) 241 80-20691

Fax: +49 (0) 241 80-22193

Email: a.linder@wzl.rwth-aachen.de

Quelle: <http://www.ireks.rwth-aachen.de>

Das IGF-Vorhaben 17498N der Forschungsvereinigung Forschungsgemeinschaft Qualität e.V. (FQS), August-Schanz-Straße 21A, 60433 Frankfurt am Main wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.“

Stand: 15.12.2014

1 Zusammenfassung

Das Ziel des IGF Forschungsvorhabens „IREKS – Ein ganzheitlicher Reklamationsprozess – Unternehmensinterne Strukturen zur effektiven Analyse, Bearbeitung und Nutzung von Kundenreklamationen“ war die Entwicklung und Evaluierung eines qualitätsorientierten unternehmensinternen Reklamationsbearbeitungsprozesses. Dieser soll es KMU ermöglichen, mit geringem Ressourcen- und Kostenaufwand Kundenreklamationen nicht nur schnell zu bearbeiten und den Kunden somit zunächst kurzfristig zufriedenzustellen, sondern auch, die aus den Reklamationsdaten generierten Informationen für die kontinuierliche Erhöhung der Produktqualität aktueller und zukünftiger Produktgenerationen zu nutzen.

Das Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen erarbeitete den Reklamationsbearbeitungsprozess als ausführende Forschungsstelle während der Projektlaufzeit vom 01.04.2012 bis zum 30.06.2014 in enger Kooperation mit einem projektbegleitenden Ausschuss aus acht produzierenden Unternehmen (kleine und mittlere Unternehmen sowie Großunternehmen):

1. Dahmen GmbH, Alsdorf
2. PH-Mechanik GbR, Aachen
3. Oskar Lehmann GmbH & Co. KG, Blomberg-Donop
4. Friedrich Amtenbrink GmbH & Co. KG, Gütersloh
5. Venjakob Maschinenbau GmbH & Co. KG, Rheda-Wiedenbrück
6. Heim und Haus Produktion & Vertrieb GmbH, Duisburg
7. Franz Kessler GmbH, Bad Buchau
8. DIRKRA Sondermaschinenbau GmbH, Stolberg

Im Verlauf des Forschungsprojekts boten regelmäßig stattfindende Ausschusstreffen eine Plattform für die beteiligten Unternehmen, ihre individuellen Erfahrungen bei der Einführung eines qualitätsorientierten Reklamationsbearbeitungsprozesses auszutauschen. Für die Forschungsstelle boten die Treffen die Möglichkeit Zwischenergebnisse mit den Unternehmen zu plausibilisieren und Anforderungen für neue Teilmodule zu erheben und zu diskutieren.

Unter Einbeziehung der Anforderungen und Bewertungen der beteiligten Unternehmen wurde ein Prozessmodell entwickelt, welches auf die qualitätsorientierte Bearbeitung von Kundenreklamationen fokussiert. Das Modell besteht aus den fünf übergeordneten Phasen: Datenorganisation, Fehlerbewertung, Fehlerabstellung, Wissens- und Lösungstransfer sowie Kommunikation. Die übergeordneten Phasen beinhalten einzelne Module der Reklamationsbearbeitung. Zu den Einzelmodulen wurden Methodiken und Handlungsempfehlungen entwickelt, welche im Gesamtkontext des Modells, aber auch einzeln implementiert werden können. So bildet das Modell einen Gesamtansatz für die Implementierung eines qualitätsorientierten Reklamationsmanagements, als auch einzelne Handlungsempfehlungen für die Erweiterung bestehender Systeme ab. Besonderes Gewicht

wurde bei der Entwicklung auf die Einsatzmöglichkeit bei kleinen und mittleren Unternehmen gelegt. So wurde eine Methodik für die Prioritätsbewertung von Kundenreklamationen entworfen, die es Unternehmen ermöglicht ihre Ressourcen gezielt für die Bearbeitung besonders wichtiger Reklamationen zu nutzen. Zudem sind die entwickelten Methodiken auf die Bedürfnisse der Unternehmen skalierbar. So ist beispielsweise die Zahl der Bewertungsdimensionen der Prioritätsbewertung für effizienteren Einsatz reduzierbar. Um die Nutzbarkeit für kleine und mittlere Unternehmen weiter zu erhöhen, werden die Ergebnisse des Projekts in einem Leitfaden für das qualitätsorientierte Reklamationsmanagement zusammengefasst und praxisorientiert aufgearbeitet.

2 Aufbau unternehmensinterner Reklamationsstrukturen

2.1 Ziele des qualitätsorientierten Reklamationsmanagements

Das qualitätsorientierte Reklamationsmanagement verbindet das kundenorientierte direkte Reklamationsmanagement mit dem unternehmensinternen Fehlermanagement. Folglich leiten sich die Ziele des qualitätsorientierten Reklamationsmanagements aus den Zielen und Handlungsfeldern dieser beiden Bereiche ab. Im Folgenden werden die entsprechenden Teilziele identifiziert und in einem Zielsystem abgebildet. Die Betriebswirtschaftslehre empfiehlt hierzu ein Zielsystem aus ökonomischen, sozialen und ökologischen Zieldimensionen, um der steigenden sozialen und ökologischen Verantwortung von Unternehmen Rechnung zu tragen. Es ist zwar zu konstatieren, dass die ökonomischen Ziele weiterhin Vorrang haben. Jedoch hat die Verfolgung der nicht-ökonomischen Unternehmensziele einen weitreichenden Einfluss auf die ökonomische Dimension, weshalb die Dimensionen in gegenseitiger Abhängigkeit zu sehen sind. [SCHI08, S. 76; WOEH10, S. 70] Die genannten Zieldimensionen wurden auf das qualitätsorientierte Reklamationsmanagement übertragen. Neben den ökonomischen Zielen des Prozesses werden kunden- und qualitätsorientierte Ziele betrachtet. Durch die Einbringung der beiden nicht-ökonomischen Dimensionen wird den unterschiedlichen Perspektiven von Qualitätsmanagement und Marketing auf das Beschwerdemanagement Rechnung getragen.

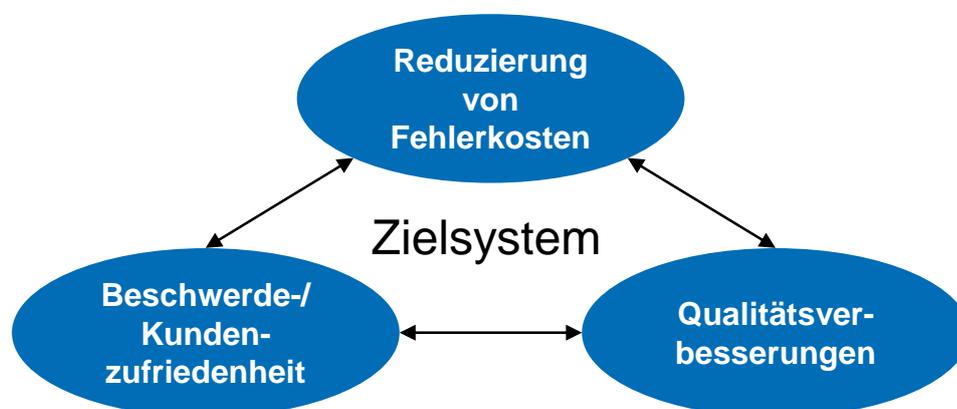


Abbildung 2-1 Zielsystem des qualitätsorientierten Reklamationsmanagements

2.1.1 Reduzierung von Fehlerkosten (ökonomische Zieldimension)

Die Reduzierung von Fehlerkosten ist sowohl im Reklamationsmanagement als auch im Fehlermanagement als ein zentrales Ziel zu sehen [STAU07, S. 79ff.; SCHM07, S. 329ff.]. Fehlerkosten entstehen dadurch, dass Produkte oder Dienstleistungen, die an sie gestellten, Qualitätsanforderungen nicht erfüllen und diese Fehler beseitigt oder anderweitig kompensiert werden müssen. Generell lassen sich dabei interne und externe Fehlerkosten

unterscheiden. Das Unterscheidungskriterium ist hierbei der Entdeckungsort des Fehlers. Interne Fehlerkosten betreffen die Beseitigung von Fehlern, die bereits im Unternehmen auftreten. Beispiele hierfür sind Kosten für Ausschuss und Nacharbeit in der Produktion sowie Wertminderungen der mit Mängeln abgesetzten Produkte. Externe Fehlerkosten entstehen im Einsatz beim Kunden. Sie können beispielsweise Reklamationen, Garantiezahlungen, Kulanzzahlungen oder Vertragsstrafen umfassen. Neben den direkten Kosten bspw. eines Produktaustauschs fließen auch die Kosten der Reklamationsabwicklung mit ein. Für beide Arten von Fehlerkosten müssen auch die entstehenden Opportunitätskosten mit einbezogen werden. Die Opportunitätskosten beschreiben die entgangenen Gewinne, die durch die Bindung von Ressourcen bei der Fehlerbeseitigung nicht realisiert werden konnten. Somit sind sie zwar keine Kosten im engeren Sinne der Kosten- und Leistungsrechnung, sollten aber im Sinne einer vollständigen Betrachtung mit einbezogen werden. Die Fehlerkosten werden traditionell, zusammen mit den Prüfkosten und den Fehlerverhütungskosten zu den Qualitätskosten zusammengefasst. [SEGH03, S. 57; SCHM10, S. 504ff.; WANN08, S. 91; AUWA08, S. 362f.]

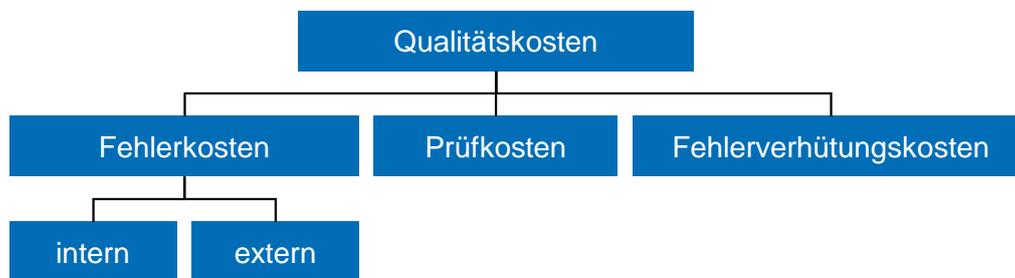


Abbildung 2-2 Qualitätskosten nach [SEGH03, S. 57]

Das Ziel eines qualitätsorientierten Reklamationsmanagements sollte es sein, interne sowie externe Fehlerkosten zu reduzieren. Externe Fehlerkosten können beispielsweise durch die effiziente Bearbeitung der Reklamationen verringert werden. Als Hauptstellhebel ist jedoch die langfristige Behebung der Fehlerursachen zu sehen. Auf diese Weise kann das zukünftige Auftreten des Fehlerbildes in derselben Produktfamilie oder potenziell betroffenen angrenzenden Produktfamilien präventiv vermieden werden. [AUWA08, S. 363] Auch die internen Fehlerkosten können durch den Fehlerabstellprozess beeinflusst werden. Reklamationen enthalten häufig Hinweise auf Mängel in internen Prozessen. Durch die Auswertung dieser Informationen können Doppelarbeit und Ausschuss vermieden werden.

2.1.2 Erhöhung der Kunden- und Beschwerdezufriedenheit (Kundenorientierte Zieldimension)

Als ein zentrales Ziel des Reklamationsmanagements ist die Herstellung von Beschwerdezufriedenheit zu sehen [BRUH03, S. 159f.; STAU07, S. 80]. Beschwerdezufriedenheit beschreibt in diesem Zusammenhang das Ausmaß, in dem die,

vom Beschwerdeführer wahrgenommene, Leistung der Reklamationsbearbeitung seine Erwartungen übertrifft [FUER08, S. 33]. Durch die Herstellung von Beschwerdezufriedenheit können Kundenbeziehungen stabilisiert werden und eine Abwanderung unzufriedener Kunden vermieden werden. Auf diese Weise leistet das Reklamationsmanagement einen elementaren Beitrag zur Kundenbindung [STAU07, S. 80].

Überträgt man dieses Ziel auf das qualitätsorientierte Reklamationsmanagement, so muss es das Ziel sein, über eine möglichst schnelle und effektive Ursachenanalyse und Problemlösung eine Verkürzung der Fehlerlebensdauer aus Sicht des Kunden zu erreichen. Eine verkürzte Fehlerlebensdauer bedeutet für den Kunden eine geringere Ausfallzeit und somit eine Erhöhung der Beschwerdezufriedenheit. Dennoch ist nicht ausschließlich der Zeitaspekt zu beachten, auch die Qualität der Lösung hat einen Einfluss auf die Zufriedenheit.

Erhöhung der zukünftigen Kundenzufriedenheit

Neben der Beschwerdezufriedenheit, die direkt auf die Qualität der Reklamationsbearbeitung zurückzuführen ist [FUER08, S. 36], gehört auch die Erhöhung der zukünftigen Kundenzufriedenheit zum Zielsystem des Reklamationsmanagements [AUWA08, S. 364].

„Unter Zufriedenheit versteht man die Erfüllung einer Qualitätsvermutung von Nachfragern an eine Leistung durch das Erlebnis der Leistung selbst.“ [PEPE03, S. 41] Eine Reklamation stellt wiederum eine Äußerung von Unzufriedenheit im Bezug auf diese Leistung dar. Das heißt, dass der Kunde dem Unternehmen eine konkrete Information zu seinen Bedürfnissen und Erwartungen in Verbindung mit der erbrachten Leistung zukommen lässt. Mithilfe dieser Informationen lassen sich zukünftige Produkte besser an die Kundenerwartungen anpassen und deren Qualität verbessern. Diese Rückkopplung von Kundenanforderungen ist ein zentraler Bestandteil der kundenorientierten Unternehmensführung. Neben dieser kontinuierlichen Nutzung können Reklamationsinformationen gezielt für das Innovationsmanagement genutzt werden. [SCHO09, S. 170ff.] Auch die Abstellung der Fehlerursache führt zu einer höheren Zufriedenheit beim Kunden durch eine verbesserte Produktqualität.

2.1.3 Verbesserung der Qualität benachbarter und zukünftiger Produktgruppen (Qualitätsorientierte Zieldimension)

Der Grundgedanke des qualitätsorientierten Reklamationsmanagements ist, das Prinzip der Vermeidung von Wiederholfehlern durch geeignete Methoden und Werkzeuge zu unterstützen. Im Sinne eines organisationalen Lernprozesses müssen Fehlerdaten verschiedenen Nutzungsfeldern im Unternehmen zugeführt werden, um Qualitätsverbesserungen in nachfolgenden Produktgenerationen zu ermöglichen und Fehler abzustellen. [SCHU02, S. 5] Die Erkenntnis, dass aus Beschwerden und den damit verbundenen Informationen über Feldfehler, Qualitätsverbesserungen erzielt werden können, hat sich auch im Reklamationsmanagement durchgesetzt. Die Nutzung der

Reklamationsinformationen und der Transfer der Lösung zur Ursachenbehebung auf benachbarte und zukünftige Produktgenerationen sind dabei ein wichtiger Bestandteil. [AUWA08, S. 360; STAU07, S. 81]

Die Rolle des Reklamationsmanagements für die Qualitätsverbesserung kann als Teil eines lebenszyklusorientierten Qualitätsregelkreises verstanden werden. In diesem Regelkreis bildet der Produktentstehungsprozess die Regelstrecke, in der Produkte nach bestimmten, vorher festgelegten Spezifikationen hergestellt werden. Beschwerden und Reklamationen stellen ein Feedback der Qualitätswahrnehmung des Kunden dar und enthalten Informationen über die Abweichung zwischen gelieferter Qualität und den Erwartungen und Bedürfnissen des Kunden. Diese Informationen werden vom direkten Reklamationsmanagement, im Sinne eines Sensors, aufgenommen und an den Fehlerabstellprozess (Regler) weitergeleitet. Die im Fehlerabstellprozess entwickelten Maßnahmen werden im Produktentstehungsprozess umgesetzt. Neben den entwickelten Maßnahmen zur unmittelbaren Fehlerursachenabstellung müssen auch Informationen über Kundenbedürfnisse rückgekoppelt werden. Adressaten hierfür können die Produktentwicklung oder das Qualitätsmanagement sein.

2.2 Phasenmodell des qualitätsorientierten Reklamationsmanagements

Qualitätsorientiertes Reklamationsmanagement wird durch vier Phasen geprägt: Datenorganisation, Fehlerbewertung, Fehlerabstellung und Lösungs- und Wissenstransfer (Abbildung 2-3). Zusätzlich erfüllt die Kundenkommunikation in diesem Modell eine wichtige Funktion. Sie stellt auf der einen Seite sicher, dass der Kunde die nötigen Informationen über seine Reklamationsbearbeitung erhält (Marketingsicht), auf der anderen Seite werden über den Kunden wichtige Informationen zur Lösungsfindung gesammelt (Qualitätssicht). Die Kundenkommunikation ist prozessphasenübergreifend von Relevanz. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen genauer erläutert. Zu diesem Zweck wird die Beschreibungssprache „IDEF 0“ genutzt. Dabei werden verschiedene Funktionsblöcke gebildet, die einen Eingang und einen Ausgang haben. Zusätzlich werden im Feld „Control“ alle Faktoren gelistet, die einen Einfluss auf die Qualität der Tätigkeitserfüllung in diesem Prozessschritt haben. Die Kategorie „Mechanisms“ enthält Tools und Werkzeuge, welche für die Ausführung der Tätigkeit nützlich oder notwendig sind. Da sich die detaillierte Gestaltung des Reklamationsmanagements an den Gegebenheiten und Rahmenbedingungen im Unternehmen orientiert, bietet diese Beschreibungssprache einen guten Überblick über die relevanten Faktoren und das Gesamtkonzept.

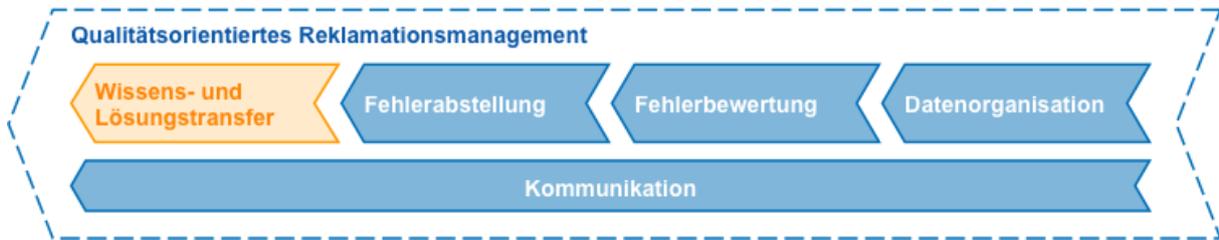


Abbildung 2-3: Prozessphasen des qualitätsorientierten Reklamationsmanagements

2.2.1 Datenorganisation

Die erste Phase der Datenorganisation wird gekennzeichnet durch die Beschaffung von Informationen und deren Organisation für die Aufgaben in den nächsten Prozessphasen (Abbildung 2-4).

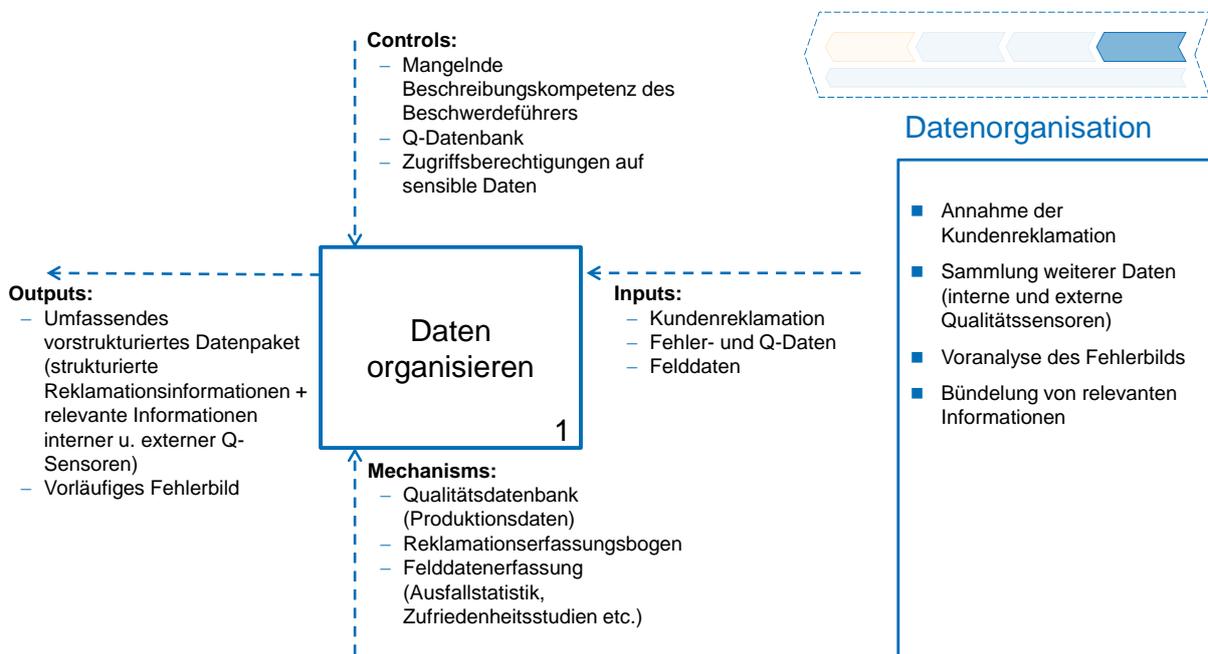


Abbildung 2-4: Phase Datenorganisation

Initiiert wird die Datenorganisationsphase durch die Annahme einer Reklamation. Für eine Bearbeitung der Reklamation reichen die Informationen des Kunden meist nicht aus. Insbesondere für die weitere Ursachenanalyse des zugrunde liegenden Fehlers sind weitere Daten zu erheben. Neben der Reklamation sind relevante Fehler- und Qualitätsdaten sowie Felddaten zu erfassen. Ziel der Datenorganisation ist es ein umfassendes vorstrukturiertes Datenpaket mit strukturierten Reklamationsinformationen und relevanten Informationen interner und externer Qualitätssensoren bereitzustellen. Ein vorläufiges Fehlerbild legt die Grundlage für die folgenden Schritte der Fehlerbewertung. Empfehlungen zu nutzbaren internen und externen Datenquellen werden in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** gegeben.

Der Prozess der Datenorganisation ist in hohem Maße abhängig von der Qualität der eingehenden Information. Die Beschreibungskompetenz des Beschwerdeführers ist hierfür ein bestimmender Parameter. Da die Kompetenz des Beschwerdeführers jedoch außerhalb des unmittelbaren Einflussbereiches des Unternehmens steht, müssen Unternehmen die Reklamationsannahme gezielt und strukturiert durchführen. Als Hilfsmittel sind Reklamationsaufnahmeformulare oder strukturierte Fragebögen zu nennen. Zusätzlich gilt es eine Qualitätsdatenbank aufzubauen, die strukturierte interne und externe Daten beinhaltet, um die Reklamationen mit weiteren Informationen anzureichern.

2.2.2 Fehlerbewertung

Die Fehlerbewertung dient der Ressourcensteuerung in der Reklamationsbearbeitung. Sie hat den Zweck den Einsatz der Analysekapazitäten gezielt den wichtigen Reklamationen und damit der Analyse der zugrunde liegenden Fehler zu zuordnen. Die Bewertung des Fehlers unterteilt sich in eine Prioritätsbewertung zur Ressourcenallokation und eine Bewertung der Relevanz von Sofortmaßnahmen. Eine ausführliche Methodik zur Prioritätsbewertung von Reklamationen wird in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** beschrieben.

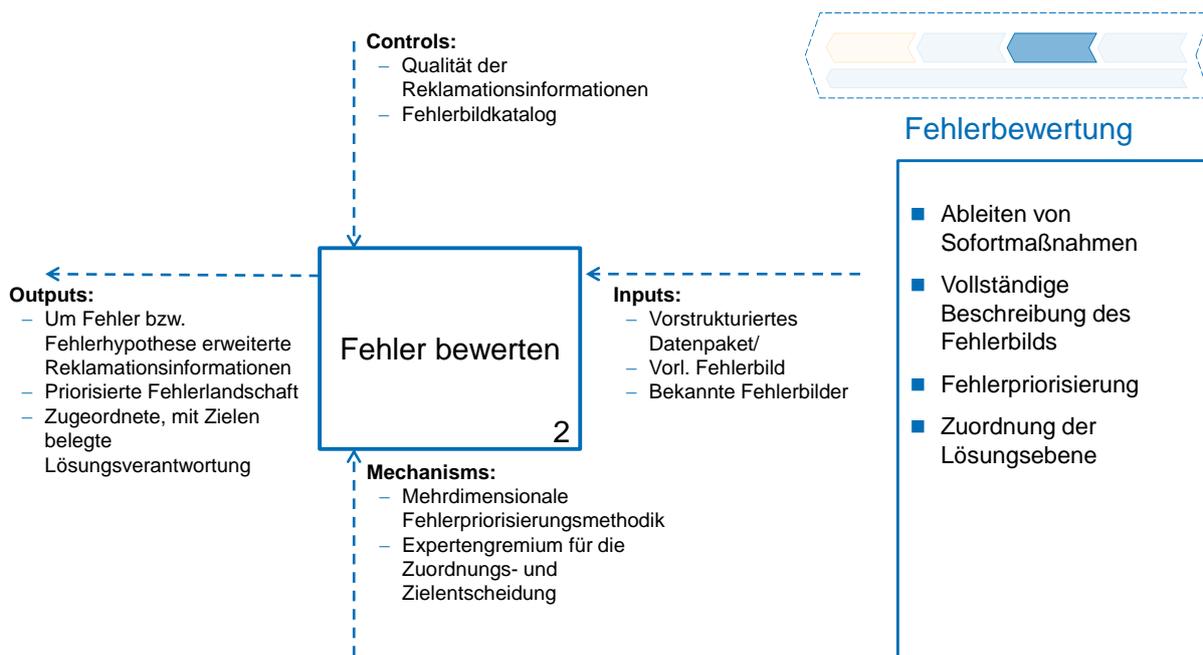


Abbildung 2-5 Phase Fehlerbewertung

Unabhängig von der direkten Interaktion mit dem Kunden im direkten Reklamationsmanagement (Wiedergutmachung und Servicelösung) wird die Reklamation mehrdimensional bewertet. Die Bewertung hat das Ziel Fehlerbilder zu identifizieren, welche für den wirtschaftlichen Erfolg sowie die Produkt- und Prozessqualität des Unternehmens von besonderer Relevanz sind. Die Prioritätsbewertung ist gerade für KMU besonders wichtig, da sie nur begrenzte Kapazitäten zur Analyse der Ursachen vorhalten können. Die

Qualität der Bewertung ist maßgeblich von den zuvor gesammelten und interpretierten Daten abhängig. Fehlen wichtige Daten, kann die Bewertung nur eindimensional, z. B. basierend auf Gewährleistungskosten, durchgeführt werden. Dies verschlechtert die Aussagekraft. Für die weitere Bearbeitung wird in dieser Phase die Lösungsebene bestimmt. Maßgeblich bei der Auswahl ist der Beitrag zur Analyse und Lösung des Fehlers. Bei Fehlern, welche zunächst auf Abweichungen in den Produktionsprozessen zurück zuführen sind, ist die Verantwortung der Lösung zunächst an die Produktion zu delegieren.

2.2.3 Fehlerabstellung

Im Anschluss an die Fehlerbewertung folgt der Prozess der Fehlerabstellung. Die Fehlerabstellung beinhaltet die Kerntätigkeiten des qualitätsorientierten Reklamationsmanagements. Der Lösungsverantwortliche analysiert den Fehler auf seine Ursachen. Hierbei setzt er auf die Fehlerbewertung und Voranalysen auf. Eingangsgrößen für seine Analysen sind sämtliche Informationen aus der Datenorganisations- und Fehlerbewertungsphase. Die Datenanalyse sollte durch den Einsatz von Qualitäts-Methoden unterstützt werden.

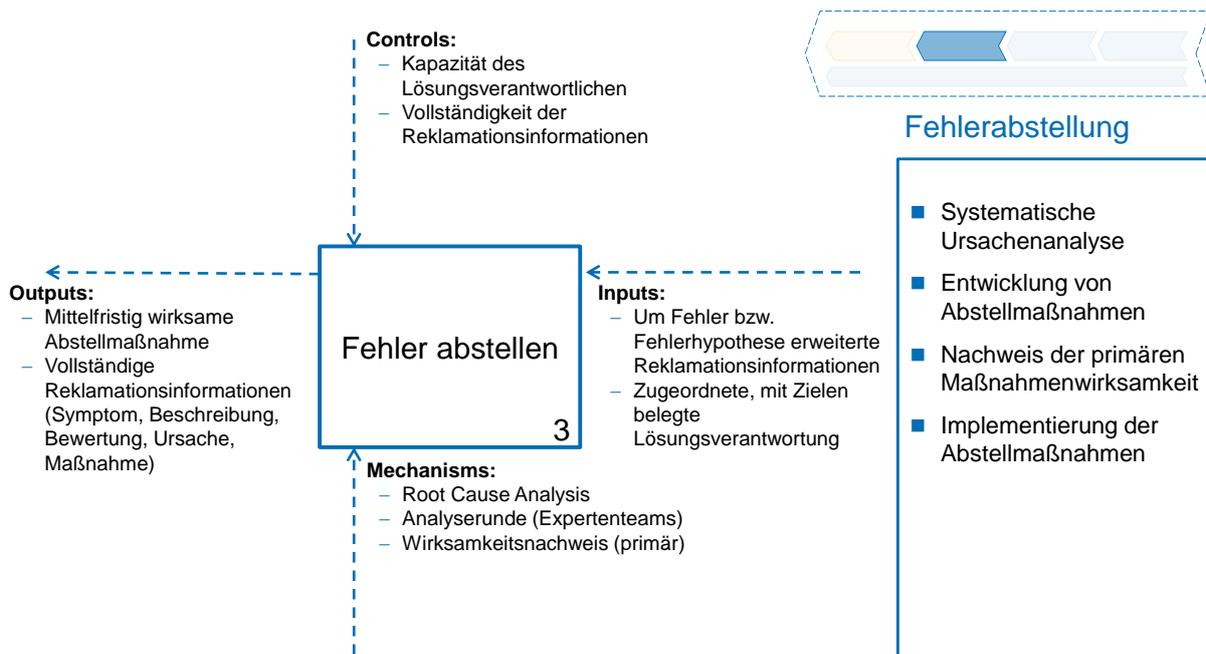


Abbildung 2-6 Phase Fehlerabstellung

2.2.4 Wissens- und Lösungstransfer

Vielen Unternehmen fällt es schwer, die Ergebnisse vergangener Fehlerkorrekturen auf parallele Produktlinien, zukünftige Produktentwicklungen oder andere Produktionsstätten zu transferieren. In der Regel werden Gegenmaßnahmen nur auf die unmittelbar betroffene Produktlinie angewendet. Als Konsequenz treten Fehler erneut auf, welche schon für ein Produkt behoben wurden.

Der Wissens- und Lösungstransfer hat das Ziel, das bei der Reklamationsbearbeitung generierte Wissen unternehmensweit zu Nutzen um so beispielsweise folgende Produktgenerationen abzusichern. Hierzu werden die Reklamationsinformationen aus den vorangegangenen Phasen genutzt. Diese lassen sich, wie folgt kategorisieren:

- **Ursprungsinformationen**

Die Ursprungsinformationen enthalten faktische Informationen, die während der Erfassung/Annahme der Reklamation aufgenommen werden (z. B. Erfassungsdatum, Kunde, Erfasser, etc.)

- **Beschreibungsinformationen**

Beschreibungsinformationen sind alle Informationen, welche zur Konkretisierung des Fehlerbilds genutzt werden (z. B. Produkt- und Prozessinformationen, Fehlerschlüssel).

- **Auswirkungsinformationen**

Auswirkungsinformationen beschreiben die Symptome und Konsequenzen des auftretenden Fehlerbilds sowohl technisch als auch monetär (z. B. Nacharbeit, Fehlerkosten).

- **Ursacheninformationen**

Die Ursacheninformation enthält das Ergebnis der Ursachenanalyse.

- **Lösungsinformationen**

Lösungsinformationen sind eingeleitete Maßnahmen sowie deren Terminierung und Verantwortliche.

Für die Nutzung von Wissen im Unternehmen sind hauptsächlich die Ursachen- und Lösungsinformationen relevant. Dennoch bieten die gesamten Reklamationsinformationen in der Verknüpfung mit anderen Reklamationen großes Potenzial zur Generierung von Beziehungswissen. Um einen erfolgreichen Wissens- und Lösungstransfer zu ermöglichen, müssen das Informationsangebot für Produkt- und Prozessentwicklung, die Strukturierung der Reklamationsinformationen, definierte Schnittstellen und die Bereitstellungsform und Aufbereitung von Beschwerdeinformationen aufeinander abgestimmt sein. In Kapitel **Fehler!** **Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** wird ein speziell auf KMU zugeschnittenes Vorgehen für Nutzung von Reklamationsinformationen beschrieben.

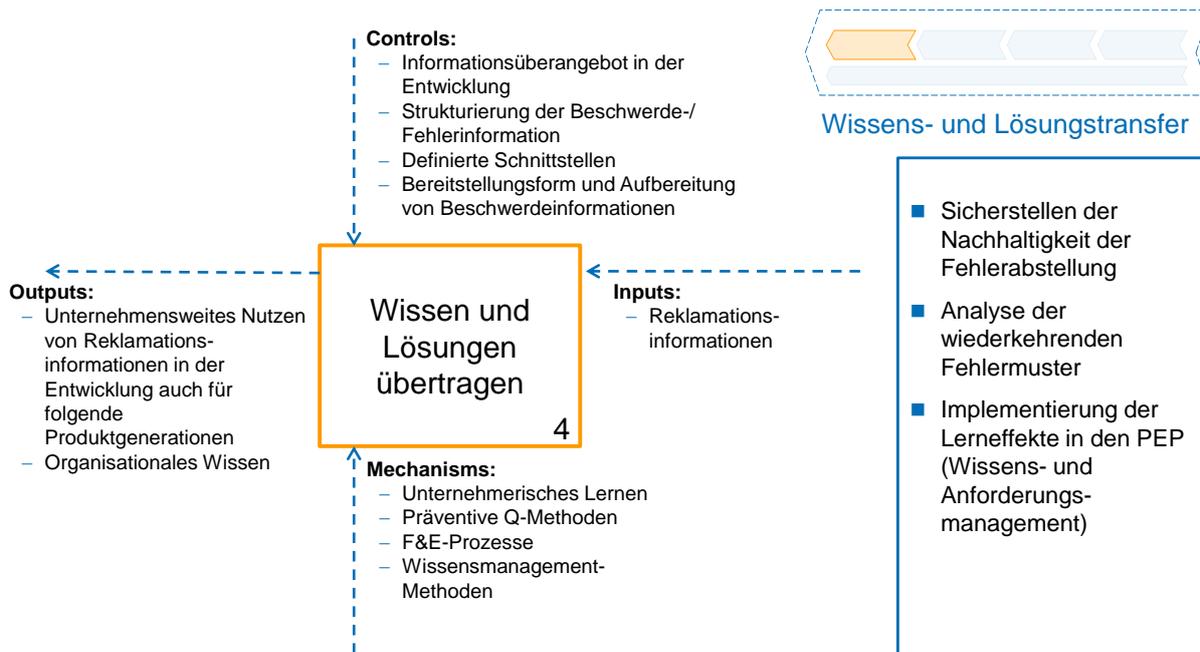


Abbildung 2-7 Phase Wissens- und Lösungsübertragung

2.2.5 Kommunikation

Signifikante Bedeutung innerhalb des qualitätsorientierten Reklamationsmanagements hat die Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen als phasenübergreifender Prozess (vgl. Abbildung 2-8). Sie dient der Annahme der Reklamation vom Kunden, dem Sammeln von Begleitinformationen während der Bearbeitung und dem Feedback zum Arbeitsfortschritt. Als Inputs werden dabei Kundeninformationen und Informationen zum Bearbeitungsstatus verstanden. Unter Anwendung von beispielsweise Reklamationsaufnahmeformularen und Feedbackbögen werden diese Inputs genutzt, um Informationsbedürfnissen auf Kunden- und Unternehmensseite gerecht zu werden. In Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** werden Handlungsempfehlungen für die Prozess begleitende Kommunikation gegeben.

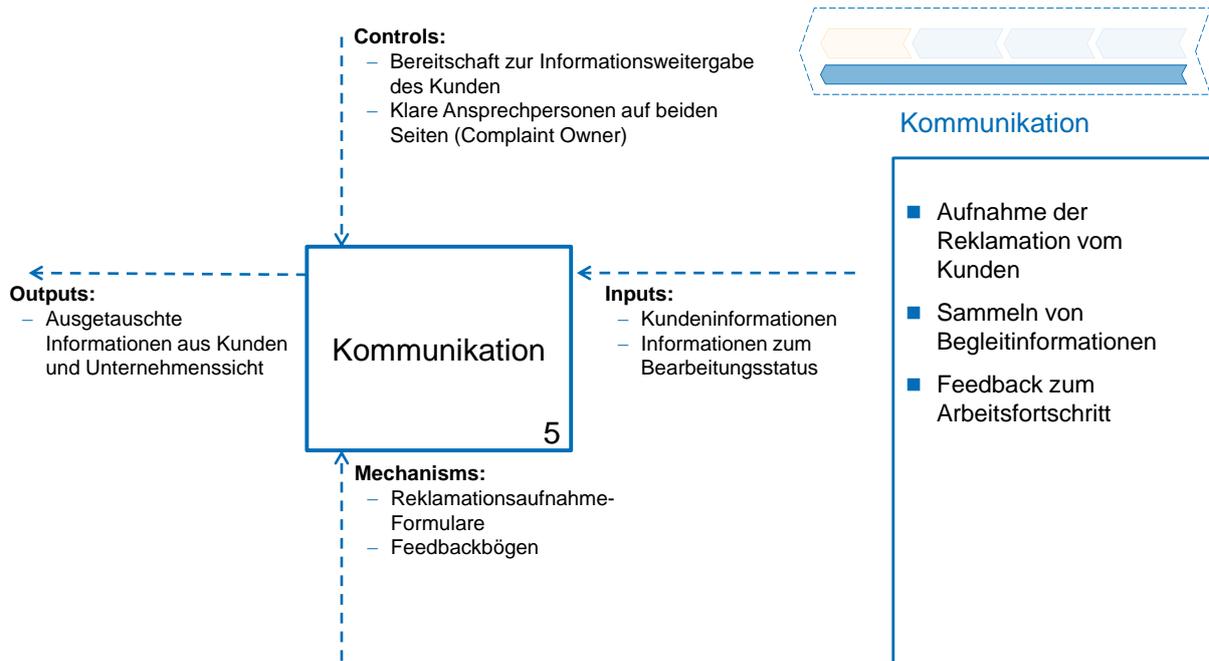


Abbildung 2-8 Phase Kommunikation

I Literaturverzeichnis

- [AUWA08] Auwärter, T.; Beaujean, P.; Kristes, D.; Kühne, A.; Rosenstock, R.; Schmitt, R.; Tuch, F.: Complaint Management zielgerichtet umsetzen: Produktqualität verbessern - Kundenzufriedenheit steigern - Kosten senken. In: Brecher, C.; Klocke, F.; Schmitt, R.; Schuh, G.: Wettbewerbsfaktor Produktionstechnik. Aachener Perspektiven. Aachen: Apprimus, 2008, S. 355-389.
- [BEHR07] Behrens, B.-A.; Wilde, I.; Hoffmann, M.: Quality Assurance: Complaint management using the extended 8D-method along the automotive supply chain. In: Production Engineering. 1. Jg., 2007, Nr. 1, S. 91-95
- [BRUH03] Bruhn, M.: Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. 2. Aufl. München: DTV, 2003.
- [FUER08] Fürst, A.: Effektivität und Effizienz der Gestaltung des Beschwerdemanagements. In: Marketing ZFP, Nr. 1, 2008, S. 29-45.
- [PEPE03] Pepels, W.: Qualitäts- und Zufriedenheitsmessung als CRM-Basis. In: Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2003, S. 39-70.
- [SCHI08] Schierenbeck, H; Wöhle, C.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 17. Aufl. München: Oldenbourg, 2008.
- [SCHM07] Schmitt, R.; Kristes, D.: Informationsgesteuerte Fehlerabstellprozesse: Intelligentes Felddatenmanagement zur Steigerung der Produktzuverlässigkeit. In: VDI-Berichte, Nr. 1984, 2007, S. 329-338.
- [SCHM10] Schmitt, R., Pfeifer, T.: Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken. 4. Aufl. München: Carl Hanser Verlag, 2010
- [SCHO09] Schöler, A.: Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung. Diss. Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt. 2009.
- [SEGH03] Seghezzi, H.: Integriertes Qualitätsmanagement: Das St. Galler Konzept. 2. Aufl. München: Carl Hanser Verlag, 2003, S. 315 ff.
- [STAU07] Stauss, B.; Seidel, W.: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. 4. Aufl. München: Hanser, 2007, S. 21-89
- [WANN08] Wannewetsch, H.: Intensivtraining Produktion, Einkauf, Logistik und Dienstleistung. Wiesbaden: Gabler, 2008.
- [WOEH10] Wöhe, G.; Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Aufl. München: Vahlen, 2010.