



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Strategische Planung und operative Umsetzung im
Beschwerdemanagement am Beispiel des
Möbelhauses IKEA“

verfasst von / submitted by

Caroline Tokmaji, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 033 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

„Der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.“

Johann Wolfgang von Goethe

Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, März 2016

.....

Hinweis zur sprachlichen Gleichbehandlung

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit bei personenbezogenen Begriffen in der Regel nur die männliche (weil kürzere) Form verwendet. Diese sind jedoch geschlechterneutral zu verstehen und beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf Männer und Frauen gleichermaßen.

Danksagung

Diese Arbeit zu schreiben und erfolgreich zu beenden ist der größte Meilenstein meines bisherigen Bildungsweges und erfüllt mich mit großer Freude und immensem Stolz. Ich habe mir durch den Entstehungsprozess neues Wissen angeeignet, mich kleinen und großen Herausforderungen gestellt und bin über meine Grenzen hinausgewachsen.

Allen voran bedanke ich mich herzlich bei meinem Lieblingsmenschen, der mich durch ehrliche Kritik und moralische Unterstützung unermüdlich zur Fertigstellung dieser Arbeit liebevoll motiviert hat. Bedanken möchte ich mich außerdem bei all meinen Freunden, die mich unterstützt, mir wertvolle Tipps gegeben und die Arbeit umfassend lektoriert haben.

Mein besonderer Dank gilt den Interviewpartnern von IKEA, die mir Informationen sowie ihre Zeit zur Verfügung gestellt und durch ihre Kooperationsbereitschaft einen maßgeblichen Beitrag für die Fertigstellung dieser Arbeit geleistet haben.

Ich danke natürlich auch meiner Familie für ihren Rückhalt und ihr Verständnis während meines ganzen Studiums.

Außerdem bedanke ich mich bei meiner Betreuerin Dr. Sabine Einwilller für die kompetente und hilfreiche Beratung im Laufe der Entstehung der Magisterarbeit.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	13
1.1. Forschungsinteresse	13
1.2. Gliederung der Forschungsarbeit	15
2. Theoretische Grundlagen der Kommunikation.....	16
2.1. Unternehmenskommunikation.....	17
2.1.1. Interne Unternehmenskommunikation	18
2.1.2. Marktkommunikation	19
2.1.3. Public Relations	20
2.2. Image, Reputation und Identität	22
2.3. Corporate Social Responsibility	24
2.4. Customer Relationship Management	25
2.5. Word-of-mouth	28
2.5.1. Aufgaben und Funktionen von Word-of-mouth	29
2.5.2. Electronic Word-of-mouth	30
2.5.3. Umgang mit negativem Word-of-mouth	31
2.6. Digitale Kommunikation.....	33
2.6.1. Funktionen und Relevanz der Social Media.....	35
2.6.2. Anwendungen und Plattformen.....	36
2.6.3. Shitstorm	41
2.6.4. Unternehmenspräsenz.....	43
2.6.5. Web-Monitoring.....	45
3. Beschwerdemanagement	46
3.1. Definition von Beschwerde	46
3.2. Beschwerdeverhalten	48
3.3. Beschwerdezufriedenheit	50
3.4. Ziele des Beschwerdemanagements	51
3.5. Beschwerdemanagementprozesse	53
3.5.1. Direkter Beschwerdemanagementprozess	54
3.5.2. Indirekter Beschwerdemanagementprozess.....	57
3.5.3. Innerbetriebliche Rahmenbedingungen	59
3.6. Beschwerdemanagementstrategien	62
3.6.1. Strategische Planung	64
3.6.1.1. Strategische Ist-Analyse.....	65
3.6.1.2. Entwicklung der Strategieoptionen.....	65
3.6.1.3. Strategiebewertung und -auswahl.....	67
3.6.2. Operative Umsetzung	67
3.7. Social Media-Beschwerden	68

4. Issues Management.....	71
4.1. Issues und ihre Relevanz.....	71
4.2. Aufgaben des Issues Managements.....	76
4.3. Funktionen des Issues Managements	77
4.4. Steuerungsprozesse	80
4.4.1. Monitoring.....	81
4.4.2. Analyse.....	82
4.4.3. Strategie	82
4.4.4. Handlung	84
4.5. Vor- und Nachteile von Issues Management	84
4.6. Agenda-Setting	84
5. Risiken und Krisen	87
5.1. Risiko	87
5.2. Krise.....	90
5.2.1. Krisenkommunikation	91
5.2.1.1. Krisenphasen	92
5.2.1.2. Faktoren der Krisenkommunikation	94
5.2.1.3. Evaluation der Krise	95
5.2.2. Mangelhafte Krisenkommunikation	96
5.2.3. Krisenkommunikation in Social Media.....	97
6. Das Unternehmen IKEA.....	99
6.1. Geschichte	99
6.2. Fakten und Zahlen	100
6.3. Das Unternehmenskonzept.....	102
6.4. Kommunikationsinstrumente.....	105
6.4.1. Store.....	105
6.4.2. Website und Apps	106
6.4.3. Social Media.....	108
6.4.4. Katalog und Broschüren.....	110
6.4.5. Kundenclub	110
6.5. Beschwerden bei IKEA	110
6.6. Krisen bei IKEA.....	111
7. Forschungsdesign.....	113
7.1. Forschungsfragen	113
7.2. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit.....	114
7.3. Erhebungsinstrument.....	114
7.4. Interviewleitfaden	115
7.5. Interviewpartner	116
7.6. Durchführung	117

7.7. Inhaltsanalyse nach Mayring.....	117
8. Darstellung der Ergebnisse	120
8.1. Interviewauswertung	120
8.2. Beantwortung der Forschungsfragen	132
9. Conclusio	138
Abstract	140
Deutsch.....	140
English	141
Literaturverzeichnis	142
Bibliografie	142
Onlinequellenverzeichnis	152
Abbildungsverzeichnis	154
Tabellenverzeichnis	155
Anhang.....	I
Interviewleitfaden	I
Auswertungstabelle der Interviews	III

1. Einleitung

In vielen Unternehmen verschiedener Branchen steigt zunehmend der Druck den Erwartungen der Kundschaft in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen sowie wirtschaftliches, gesellschaftspolitisches und nachhaltiges Handeln des Gesamtunternehmens gerecht zu werden. Diese Erwartungen zu erfüllen, stellt oft eine Herausforderung für die Unternehmen dar. Wenn die von der Kundschaft erwarteten Leistungen nicht mit den erlebten Leistungen übereinstimmen, kann durch diese entwickelte Diskrepanz eine Kundenunzufriedenheit entstehen (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 40). Um die Unzufriedenheit und einen daraus resultierenden Andrang an Beschwerden von potenziellen, aktuellen und auch verlorenen Kunden (vgl. ebd.: S. 29) nicht nur auf ein Minimum zu reduzieren, sondern idealerweise zu vermeiden, bedarf es einer durchdachten Planung und einer angepassten Umsetzung sowie einer nutzungsorientierten Evaluierung des Beschwerdemanagements. Generell ist dabei zu beachten, dass der optimale Umgang mit einer Beschwerde nicht nur die Kundenzufriedenheit erhöht und in weiterer Folge das Image und die Reputation verbessert, sondern auch eine Identifikation mit dem Unternehmen herstellt, eine Vertrauensbasis schafft und die Glaubwürdigkeit erhöht sowie die Loyalität und Bindung zum Unternehmen bestärken kann. Daher ist unter anderem eine Unzufriedenheitsminimierung durch ein strategisches Beschwerdemanagement grundlegend für die Vermeidung von Kundenverlusten (vgl. ebd.: S. XV).

1.1. Forschungsinteresse

Kundenzufriedenheit wurde in vielen Unternehmen oftmals durch das marktwirtschaftliche Prinzip der Gewinn- und Umsatzgrößenmessung demonstriert, wo die Zufriedenheit mit einer Zuwanderung und weitergehend mit einer Umsatzsteigerung bestätigt wurde (vgl. Hansen, 1995: S. 218). Heute gewinnt im Rahmen der Kundenbindungskommunikation das Beschwerdemanagement zunehmend an strategischer Bedeutung (vgl. Bruhn, 2014: S. 179). Vor allem, da in Studien mehrfach nachgewiesen wurde, dass durch zufriedene Kunden der Erfolg eines Unternehmens langfristig gesichert

werden kann (vgl. Homburg, 2012: S. 55). Dadurch ergaben sich in den letzten Jahren wesentliche Investitionen in Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit (vgl. ebd.).

Welche Aspekte dabei im Beschwerdemanagement in der Planung und in der Umsetzung zu beachten sind, soll an dem Beispiel des Unternehmens IKEA aufgezeigt werden. Zur Erschließung des Forschungsinteresses werden zunächst die theoretischen Grundlagen erfasst und aufbereitet, sodass mit anschließender Ergänzung der Empirie konkrete Ergebnisse vorliegen.

Das Ziel der Forschungsarbeit ist es, das Beschwerdemanagement von IKEA mithilfe einer qualitativen Untersuchung zu beschreiben und zu analysieren. Es soll eine konkrete Übersicht über den internen organisatorischen Aufbau hinsichtlich interner Abstimmungsprozesse und den Ablauf der direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesse von IKEA gegeben werden. Weiters sollen das dahinterliegende strategische Konzept vorgestellt sowie die operativen Umsetzungsmaßnahmen im Beschwerdemanagement zur Verminderung von Beschwerden und der Kundenunzufriedenheit dargestellt werden. Darüber hinaus bildet auch der Umgang mit auftretenden Beschwerden einen wichtigen Fokus des Forschungsinteresses. Einen weiteren Aspekt stellt die Analyse mit dem Umgang und den Reaktionen auf Beschwerden im Social Media-Bereich dar, die sowohl Produkte und Dienstleistungen als auch gesellschaftspolitische Entscheidungen des Unternehmens betreffen können.

Dahingehend resultieren aus dem Forschungsinteresse präzierte Forschungsfragen, welche anhand der theoretischen Grundlagen und den Resultaten der empirischen Forschung beantwortet werden sollen.

Forschungsfrage 1: *Wie sind die direkten und indirekten strategischen Beschwerdemanagementprozesse bei IKEA organisiert?*

Forschungsfrage 2: *Wie werden die Maßnahmen im direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess bei IKEA operativ durchgeführt?*

Forschungsfrage 3: *Wie sind interne Abstimmungsprozesse im direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess aufgebaut?*

Für die Erhebung der Untersuchungsdaten ist im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit eine qualitative Untersuchungsmethode vorgesehen. Diese erschließt sich aus leitfadengestützten Interviews der IKEA-Managementebene. Nach der Auswertung des Datenmaterials mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring werden die Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen.

1.2. Gliederung der Forschungsarbeit

Zu Beginn der Magisterarbeit werden im theoretischen Teil neben der Unternehmenskommunikation auch die Bereiche Customer Relationship Management und Corporate Social Responsibility beleuchtet. Weiters bilden die Definitionen von Image, Reputation und Identität sowie die Erklärung von Word-of-mouth und Social Media im Rahmen der digitalen Kommunikation einen wichtigen Bestandteil dieser Arbeit. Den theoretischen Schwerpunkt wird das Beschwerdemanagement darstellen, das mit seinen Aufgabenbereichen und Zielen als Grundlage zur Untersuchung der Forschungsfragen dient. Zudem ist das Issues Management ein wesentlicher Aspekt, der in Verbindung mit dem Risiko- und Krisenmanagement an das Beschwerdemanagement geknüpft ist. Der theoretische Bereich wird mit der Vorstellung des Untersuchungsobjekts IKEA abgeschlossen.

Im empirischen Teil dieser Arbeit werden zunächst die Forschungsfragen aufgezeigt und das verwendete qualitative Methodendesign erklärt, um schließlich durch die Auswertung der erhobenen Daten auf das Forschungsinteresse einzugehen und die Forschungsfragen zu beantworten.

2. Theoretische Grundlagen der Kommunikation

Zu Beginn der vorliegenden Forschungsarbeit ist es aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht erforderlich menschliche Kommunikation per se zu erläutern, um zu verstehen, dass es sich dabei um eine soziale Interaktion bzw. einen dynamischen Vorgang handelt (vgl. Burkart, 2002: S. 30), der sich in allen Bereichen wiederfindet.

„Menschliche Kommunikation liegt daher erst dann vor, wenn (mindestens zwei) Individuen ihre kommunikativen Handlungen nicht nur wechselseitig aufeinander richten, sondern darüber hinaus auch die allgemeine Intention ihrer Handlungen (= Bedeutungsinhalte miteinander teilen wollen) verwirklichen können und damit das konstante Ziel (= Verständigung) jeder kommunikativen Aktivität erreichen.“ (Burkart, 2002: S. 32)

Diese Bedeutungsinhalte können über verschiedene Medien ausgetauscht werden: primäre (= Sprache oder nonverbale Vermittlungsinstanzen), sekundäre (= Sender verfügt über eine Vermittlungsoption wie z.B. einen Brief), tertiäre (= Sender und Empfänger verfügen über technische Gerätschaften) und quartäre (= Digitalisierung mit Online-Verbindung) Medien (vgl. ebd.: S. 36ff). Darüber hinaus kann die Verständigung mittels eines feedbackgesteuerten Prozesses Auskunft über den Erfolg des kommunikativen Handelns zwischen Kommunikator und Rezipienten geben (vgl. ebd.: S. 69).

Auf den Wirtschaftsbereich ausgelegt ist Kommunikation laut Bruhn in Anlehnung an Meffert (2000: S. 678) „die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“ (Bruhn, 2005: S. 3). Dies lässt sich auch auf die Unternehmenskommunikation auslegen, womit deutlich wird, dass die Ergebnisse der Kommunikation aus einem vielschichtigen Entstehungsprozess resultieren (vgl. ebd.).

2.1. Unternehmenskommunikation

Die Unternehmens- und Marketingkommunikation beinhalten sämtliche Aktivitäten sowie Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen, um das Unternehmen, die Produkte und Leistungen den internen (Mitarbeiterkommunikation) und externen (Marktkommunikation) Zielgruppen zu präsentieren und dienen der Verbreitung bestimmter Informationen sowie der Erreichung kommunikativer Ziele (vgl. Bruhn, 2005: S. 4ff). Unternehmenskommunikation ist dabei als integrierte operative Managementaufgabe zu sehen und umfasst alle technologisch, rechtlich und sozial angepassten Kommunikationsbereiche, die mit dem Güter-, Kapital- und Arbeitsmarkt, der Gesellschaft sowie der Wirtschaft in Verbindung stehen (vgl. Will, 2001: S. 105). Vereinfacht formuliert soll die Unternehmenskommunikation die Gestaltung und Darstellung der Unternehmensmarke (Corporate Brand) strukturieren (vgl. ebd.: S. 114). Teilbereiche der Unternehmenskommunikation stellen die interne Unternehmenskommunikation, die Marktkommunikation und Public Relations im Sinne von gesellschaftsorientierter Kommunikation dar (vgl. Zerfaß, 2014: S. 23).

Folglich ist auch der Begriff Kommunikationspolitik bzw. -management zu erfassen, der sämtliche auf die Gestaltung der Kommunikation ausgerichteten Entscheidungen beinhaltet (vgl. Diller, 2001: S. 791 zitiert nach Bruhn, 2005: S. 3), wobei es vor allem im absatzpolitischen Kontext um zielgerichtete Entscheidungen geht (vgl. Bruhn, 2005: S. 3). Diesen Entscheidungen liegt ein systematischer Managementprozess zugrunde, welcher innerhalb der und zwischen den verschiedenen Kommunikationsabteilungen miteinander verknüpft ist (vgl. ebd.: S. 126). Alle externen und internen Ziel- und Zwischenzielgruppen werden im Kommunikationsmanagement erfasst und beinhalten auch die Koordination mit der Produktkommunikation (vgl. Will, 2001: S. 104).

Die strategische Ausrichtung der Kommunikationspolitik umfasst eine mittel- bis langfristige Planung für die gesamte Unternehmenskommunikation und den daraus folgenden Einsatz von Kommunikationsinstrumenten. Die kurzfristige taktische Planung beinhaltet die Durchführung der Maßnahmen zur Erreichung

der gesetzten Kommunikationsziele innerhalb des Budgets. (vgl. Bruhn, 2005: S. 96)

Die schnell voranschreitende Entwicklung der Kommunikation hat einen mehrfachen Wandel der Unternehmenskommunikation mit sich gebracht. Insbesondere durch die digitale Kommunikation (siehe Kapitel 2.6.) entsteht eine Schwerpunktverlagerung weg von klassischer Werbung und hin zu direkter und dialogorientierter Kommunikation mit möglichst vielen Berührungspunkten und hoher Markenbindung. Gerade hier stehen Unternehmen aufgrund der Digitalisierung und Globalisierung der Herausforderung von verkürzten Reaktionszeiten gegenüber. Genaue Beobachtungen, geeignete interne Abläufe und dementsprechende Reaktionen müssen im Vordergrund stehen, da Reputationsschäden (siehe Kapitel 2.2.) schwerwiegender sein können als der finanzielle Verlust. Die Bereiche des Issues Managements (siehe Kapitel 4) sowie des Risiko- und in weiterer Folge des Krisenmanagements (siehe Kapitel 5) sind wichtige Instrumente für die Prävention sowie die Bewältigung kritischer Situationen. (vgl. Zerfaß/Piwinger, 2014: S. 5f)

2.1.1. Interne Unternehmenskommunikation

Die interne Unternehmenskommunikation – auch Mitarbeiterkommunikation, interne Public Relations oder Organisationskommunikation genannt (vgl. Buchholz, 2015: S. 832; vgl. Mast, 2014: S. 1122) – stellt einen wichtigen Faktor für die Abläufe im Unternehmen und dadurch auch für den Unternehmenserfolg dar. Mitarbeiter sollen umfassend informiert werden und sich fachlich sowie sozial in das Unternehmen integrieren. (vgl. Mast, 2014: S. 1122)

„Interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen. Sie reicht von Alltags- bis zu Krisensituationen und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden.“ (ebd.: S. 1123)

Wesentlich ist dabei vor allem das strategische Kommunikationsmanagement bei dem die grundlegende Kommunikation vom Management zu den Mitarbeitern (top-down) und von den Mitarbeitern zum Management (bottom-up) zu beachten sind (vgl. ebd.: S. 1124).

Die Managementziele lassen sich nach FritzPatrick in vier Dimensionen teilen (vgl. FritzPatrick, 2012: S. 276 zitiert nach Mast, 2014: S. 1132):

- Angemessene Informationsvermittlung
- Aktivierung der Kommunikationsvorgänge durch Einbindung und Erklärung
- Erzeugung des Gemeinschaftsgefühls und der Motivation
- Positive Wirkung der Mitarbeiter auf das Umfeld als Unternehmensbotschafter

Die Kommunikationsbeziehung in Unternehmen kann anhand des Formalisierungsgrades (formell/informell), der Zentralität (zentral/dezentral), der Anlässe (allgemeine/konkrete Aufgaben), der Richtung (bottom-up/top-down) sowie der Medien und Kanäle (persönlich/medial vermittelt) organisiert sein (vgl. Mast, 2014: S. 1127f). Hierbei stellt das Intranet im Idealfall eine gute und einfache Kommunikationsplattform dar, wo Mitarbeiter Informationen und Maßnahmen einsehen können (vgl. Huber, 2013: S. 144). Mit der Leistungsfähigkeit der Kommunikationsnetze, der Qualität der Inhalte sowie der Austauschprozesse wird die interne Unternehmenskommunikation gestaltet, moderiert und optimiert (vgl. Mast, 2014: S. 1129).

2.1.2. Marktkommunikation

Die Marktkommunikation umfasst alle kommunikativen Maßnahmen, die zur Beeinflussung von Handlungsentscheidungen und Vertragsabschlüssen beitragen sowie sämtliche Handlungen von Organisationsmitgliedern (Führungskräfte und Kommunikationsverantwortliche) und ihre Beauftragten (Agenturen) unterstützen. Zudem kann durch eine geeignete, persuasive Kommunikation das Transaktionspotenzial von Mitbewerbern erfolgsstrategisch

positiv für das Unternehmen beeinflusst werden. (vgl. Zerfaß, 2014: S. 44, 49f) Dabei wird persuasive Kommunikation als bewusster Einfluss verstanden, der gewalt- und zwangsfrei auf der Basis von kommunikativem Handeln in Form von Überredung oder Überzeugung stattfindet. (vgl. Merten, 2015: S. 385).

Mit dem Ziel des Ein- und Verkaufs von Produkten und Ressourcen trägt die Marktkommunikation einen wesentlichen Teil zur Gestaltung der Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen auf der ökonomischen Ebene bei (vgl. Zerfaß, 2014: S. 44, 49f).

2.1.3. Public Relations

Einen wichtigen Kommunikationsbereich stellt Public Relations (in der Folge kurz PR) dar. In diesem Kontext steht in erster Linie nicht die Förderung des Absatzes im Vordergrund, sondern die Gestaltung und Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit (vgl. Bruhn, 2005: S. 724). In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Definitionen, da sowohl der Begriff *Public* (öffentlich) als auch der *Relations* (Beziehungen) weit gefasst und unterschiedlich verstanden werden können (vgl. ebd.: S. 725). Zudem gibt es in diesem Bereich keine allgemein gültige PR-Theorie, sondern verschiedene Standpunkte und Theorien aus der Kommunikationswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre (vgl. Jarren/Röttger, 2015: S. 30). Auf die verschiedenen system- und organisationstheoretischen Ansätze der PR wird hier jedoch nicht näher eingegangen, da dies den Umfang der vorliegenden Arbeit überschreiten würde. Für weiterführende Informationen sei auf Röttger (2009) „Theorien der Public Relations“ verwiesen.

Generell umfasst PR „die Summe aller Aktivitäten, die darauf abzielen, die Öffentlichkeit bzw. relevante Gruppen (sog. ‚Teilöffentlichkeiten‘) durch die Darstellung der eigenen Interessen zu beeinflussen, um diese letztendlich irgendwann auch durchsetzen zu können“ (Burkart, 2002: S. 292).

In Abgrenzung zu den Teilöffentlichkeiten, die eine bestimmte Gruppe an Personen mit ähnlichen Problemen umfassen und die Bereitschaft zu diskutieren, organisieren und zu handeln aufweisen (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 53), bezieht sich die Öffentlichkeit auf die „Gesamtmasse der passiv Informationen aufnehmenden, heterogenen Rezipienten“ (ebd.). Öffentlichkeit wird zudem „als Produkt der

Kommunikation von Organisationen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen" gedeutet (vgl. Jarren/Röttger, 2015: S. 32). Infolgedessen ist PR das Netzwerk öffentlicher Beziehungen eines Unternehmens zu seiner Umwelt. Die Qualität der Beziehung kommt dabei dem Sozialkapital (Image und Reputation) eines Unternehmens zugute, indem Vertrauen bei den Stakeholdern (Anspruchsgruppen) geschaffen wird. (vgl. Szyszka, 2009, S. 135)

In der Unternehmenskommunikation kann PR (Öffentlichkeitsarbeit) auch als Instrument für die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten verstanden werden, die zur Erreichung der Ziele der Unternehmenskommunikation beitragen (vgl. Bruhn, 2005: S. 725).

In weiterer Folge entsprechen die Grundsätze des PR-Modells, beginnend bei der Situationsanalyse über die Strategie- und Umsetzungsphase gehend bis hin zur Evaluation, jenen des komplexeren und immer wichtiger werdenden Issues Managements (siehe Kapitel 4). Mit der proaktiven Auseinandersetzung mit konflikthaltigen Sachverhalten und Chancenpotenzialen mithilfe von (De-)Thematisierungsprozessen hebt es die langfristige strategische Dimension und Bedeutung von PR hervor (vgl. Röttger, 2011: S. 194f; vgl. Bruhn, 2014: S. 184; vgl. Jarren/Röttger, 2015: S. 42). Auch die Risiko- und Krisenkommunikation (siehe Kapitel 5) sowie die Messbarkeit der Kommunikation (Kommunikationscontrolling) spielen eine bedeutende Rolle in Unternehmen (vgl. Jarren/Röttger, 2015: S. 38).

Der Bereich PR ist für die Beziehungspflege zur Öffentlichkeit, den Stakeholder sowie den Meinungsführern verantwortlich, was den Rahmen für eine Wettbewerbsprofilierung am Markt erst ermöglicht (vgl. Bruhn, 2014: S. 178). Im Wesentlichen ist der Interaktionsprozess zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit bzw. der gewählten Zielgruppe aufrechtzuerhalten (vgl. Bruhn, 2005: S. 727). Dabei ist neben der sachlichen Dimension (Issue-building, Agenda-building) auch die zeitliche (Zeitpunkt der Informationsweitergabe) und sozial-psychische Ebene (Bewertung von Sachverhalten, Personen, Ereignissen etc.) wesentlich für die wechselseitige Einflussbeziehung zwischen PR und Journalismus. Diese wird im Intereffikationsmodell von Bentele, Liebert und Seeling (1997) aufgezeigt (vgl. Burkart, 2002: S. 300f; vgl. Bentele/Fechner, 2015: S. 321ff). Im Gegensatz zur einseitig kommunizierenden

Determinationsthese¹ (vgl. Burkart, 2002: S. 293ff), werden Kommunikationsleistungen sowohl von PR als auch des Journalismus nur durch die Leistung der jeweils anderen Seite ermöglicht bzw. hervorgebracht (vgl. Bentele/Fechner, 2015: S. 321).

Die beabsichtigen Kommunikationsanregungen oder -einflüsse (Induktionen) stehen den Anpassungen an Regeln und Bedingungen (Adaptionen) gegenüber (vgl. Burkart, 2002: S. 301f). Dabei werden die unterschiedliche Intensität und Stärke der Induktionen und Adaptionen je nach Bereich bzw. Dimension betont (vgl. Bentele/Fechner, 2015: S. 323).

2.2. Image, Reputation und Identität

Das Kommunikationsmanagement in Unternehmen ist nicht nur ausschlaggebend für interne Prozesse, sondern auch maßgeblich für die externe Wahrnehmung, die sich in Form von Image und Reputation widerspiegelt. Im Hinblick auf die sich permanent wandelnden Wettbewerbsbedingungen bedarf es einer prägnanten Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, die durch Erinnerungen, Erfahrungen, Assoziationen, Gefühle und Überzeugungen geprägt ist. (vgl. Buß, 2007: S. 227) Sowohl positives Image als auch positive Reputation sind essentielle Bestandteile für das Fortbestehen und den Erfolg eines Unternehmens, da sie einen Vermögenswert darstellen und einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Diese beiden Wahrnehmungsphänomene werden oftmals gleichgesetzt, obwohl sie wesentliche Unterschiede aufweisen. (vgl. Einwiller, 2014: S. 371, 375)

„Während sich Images [...] im Individuum manifestieren, entsteht Reputation erst dann, wenn viele Menschen ein Reputationsobjekt wahrnehmen und Wissen und Bewertungen darüber interpersonell oder medienvermittelt austauschen.“ (Einwiller, 2014: S. 371)

¹ Die von Bearns (1979) erforschte These bezieht sich auf die Beeinflussung von PR auf den Journalismus, der sich in der Berichterstattung widerspiegelt.

Damit wird Image als individuelles Wissen, subjektive Meinung und emotional geprägte Wirklichkeitsvorstellungen einer Person von einem Unternehmen verstanden. Es kann befürwortend, ablehnend, ambivalent oder auch neutral sein (vgl. Einwiller, 2014, S: 375; vgl. Jarren/Röttger, 2015: S. 37). Daraus ergeben sich nach Einwiller drei verschiedene Perspektiven von Image: Ein intendiertes Image zeigt auf was das Unternehmen andere glauben lassen möchte und beinhaltet somit das intern definierte Bild des Unternehmens. Bei einem vermuteten Image wird die interne Sichtweise bzw. Vermutung darüber angenommen, wie Stakeholder über das Unternehmen denken. Das wahrgenommene Image steht für das gespeicherte Wissen der Stakeholder über das Unternehmen. Zu den assoziierten Attributen zählen z.B. Name und Symbol. Das Image kann dabei positiv, neutral, negativ aber auch ambivalent ausfallen. (vgl. ebd.: S. 375ff)

Hingegen ist Reputation die kollektiv wahrgenommene und bewertete Erscheinung des Unternehmens aufgrund bestimmter Attribute. Diese wiederum entstehen aus dem öffentlichen Austausch persönlicher Images von einem Unternehmen. (vgl. ebd.: S. 380)

„Eine Person kann beispielsweise aufgrund eigener negativer Erfahrungen ein schlechtes Image von einem Unternehmen haben, obwohl dieses eine gute Reputation besitzt.“ (Einwiller, 2014: S. 380)

Dieser Aspekt ist insbesondere für das Beschwerdemanagement ausschlaggebend, da trotz einer guten Reputation ein schlechtes Image von einzelnen Kunden wahrgenommen werden kann. Zunehmend ist dabei die Bedeutung von Social Media und die damit einhergehende schnelle Informationsverbreitung (siehe Kapitel 2.5. Word-of-mouth).

Reputation kann die Bekanntheit eines Unternehmens beeinflussen, eine Bewertung darstellen und den Vermögenswert verändern. Vor allem schafft sie durch Informationen grundlegendes Vertrauen, was positive Erwartungen und Glaubwürdigkeit erzeugt, minimiert vermutete Risiken, schafft Überzeugungskraft durch Aufmerksamkeit und initiiert erfolgreiche Interaktionen mit Stakeholdern. (vgl. Piwinger, 2014: S. 312; vgl. Imhof, 2014: S. 79f) Demzufolge kann eine gute Reputation Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem

beispielsweise Investoren und Kunden angezogen werden, die Attraktivität als Arbeitgeber steigt, höhere Preise gerechtfertigt werden können und die Profitabilität des Unternehmens gesichert wird. (vgl. ebd.: S. 379ff) Ein Reputationsrisiko bzw. eine Reputationsschädigung erfolgt aus Geschäftsverlusten, somit resultierend aus einem anderen Risiko und gilt daher als Folgerisiko bzw. als nachgelagertes Risiko (vgl. Piwinger, 2014: S. 312).

Neben Image und Reputation zählt auch die Identität eines Unternehmens zur Unternehmenskommunikation. Sie beinhaltet und vereint organisationale Identität (kollektives Verständnis der Mitarbeiter über Unternehmenswerte und -attribute), Corporate Identity (Zusammenspiel aus Kommunikation, Verhalten und Symbolik) und Corporate Brand Identity (erwünschte oder angestrebte Unternehmensmarke) (vgl. ebd.: S. 377f). Im Zusammenhang mit Image und Reputation ist zu verstehen, dass beides eine Wahrnehmung der Stakeholder ist, die nicht vom Unternehmen selbst kreiert, aber durch Kommunikationsmanagement, genauer Beobachtung der Unternehmensumwelten sowie einer guten Beziehungspflege mit den Stakeholder-Gruppen beeinflusst werden kann (vgl. ebd.: S. 389f). Im Hinblick auf Social Media verändert sich vor allem die Anzahl, die Art und der Einfluss von individuellen Kommunikatoren sowie Inhalten. Die Menge an Informationen über Unternehmen steigt, wodurch letztere transparenter werden. Das führt zu einer leichteren Einschätzung und Kontrolle durch die Stakeholder. (vgl. Peters/Liehr-Gobbers, 2015: S. 922)

2.3. Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (in der Folge kurz CSR) beschreibt die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme durch Unternehmen, die sich sowohl auf die unternehmerischen Kompetenzen und Kerngeschäfte als auch auf die Beziehung zu Stakeholdern bezieht (vgl. Schwalbach/Schwerk, 2014: S. 210). Durch die Europäische Kommission wurde 2011 der Umgang mit CSR definiert und festgelegt:

„Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbefürsorge in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“ (Europäische Kommission, 2011: S. 7 zitiert nach Schwalbach/Schwerk, 2014: S. 208)

Diese Umsetzung beruht auf den Säulen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung. Die Einbeziehung und Berücksichtigung der Stakeholder in die Entscheidungen (Stakeholder Management) spielt dabei eine wesentliche Rolle zur gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit. (vgl. Schwalbach/Schwerk, 2014: S. 210) Nach Carroll (1991) kann CSR im weiteren Sinn auch als ökonomische (*make profit*), juristische (*obey the law*), ethische (*be ethical*) und philanthropische (*be a good corporate citizen*) Verantwortung des Unternehmens verstanden werden (vgl. Carroll, 1991: S. 42 zitiert nach Jarolimek, 2014: S. 1271).

2.4. Customer Relationship Management

Ein Paradigmenwechsel in der Betrachtung von Kommunikationsprozessen in den 1990er Jahren führte dazu, dass es nicht mehr ausschließlich, um die einer breiten Masse vermittelten Leistungsdarstellung geht, sondern vielmehr um eine Fokussierung der Beziehungen auf die Zielgruppen. Dies führte zu einem zweiseitigen, interaktiven Kommunikationsprozess, welcher für Unternehmen eine besondere Herausforderung darstellen kann. Dabei sind zwei wesentliche Formen der Kommunikation festzuhalten: (vgl. Bruhn, 2005: S. 90f)

Push-Kommunikation

Das klassische Kommunikationsmodell (Sender-Medium-Empfänger) bildet die Grundlage der einseitigen Kommunikationsform, die primär zur Informationsvermittlung und Beeinflussung (der Konsumenten) dient (Werbung, Pressearbeit etc.). (vgl. ebd.: S. 91)

Pull-Kommunikation

Ausgehend vom Konsumenten ist diese Kommunikationsform reziprok und schließt diesen durch Informations- und Interaktionsangeboten ins Geschehen ein. Die Zielgruppe wird direkt oder indirekt aufgefordert mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, wodurch eine beziehungsorientierte Kommunikation entsteht. (vgl. ebd.: S. 91)

Das Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement) beinhaltet sämtliche Maßnahmen für die systematische Anbahnung, Entwicklung, Aufrechterhaltung und Sicherung sowie gegebenenfalls auch die Beendigung und Wiederanbahnung von Kundenbeziehungen. (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 17)

Das Customer Relationship Management (in der Folge kurz CRM) kann zunächst in zwei Richtungen eingeteilt werden. Zum einen stellt die „am Kundenwert ausgerichtete Optimierung und Integration aller kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service“ (ebd.: S. 4) die Kontaktoptimierung dar. Alle Kundendaten und kundenbezogenen Kommunikationsstellen werden hierfür genutzt. Zum anderen dient CRM auch zur Beziehungsentwicklung. Hierbei stehen das Vertrauensverhältnis und die Bindung zum Kunden sowie die Loyalität von Kunden im Vordergrund. Diese Aspekte müssen jedoch durch positive Erfahrungen und kundenorientiertes Verhalten vom Unternehmen gewonnen werden. Da die Akquisition von neuen Kunden in einem reifen Markt mit geringem Wachstum mit hohen Kosten verbunden ist, muss der Verlust von bestehenden Kunden eingedämmt werden. Daher sind Kunden in allen Kauf- und Nutzungsphasen zu umwerben und die Beziehung langfristig aufrecht zu erhalten, indem abgestimmte Problemlösungen gefunden werden. (vgl. ebd.)

Die nachfolgende Grafik (Abb. 1) zeigt verschiedene Beziehungsphasen, die Kunden mit unterschiedlicher Intensität durchlaufen. Dabei werden potenzielle, aktuelle und verlorene Kunden unterschieden. Im Interessensmanagement geht es um die Anbahnung von potenziellen Kunden, die zu einem Erstkauf bewegt werden sollen. Danach knüpft das Beschwerdemanagement an die Kundenbeziehung an und wird als Kern des CRM gesehen, das die Abwanderung von Kunden in den Gefährdungsphasen verhindern und die gefährdeten Kundenbeziehungen stabilisieren soll. Die Länge des Kundenlebenszyklus soll

durch eine Festigung der Kundenbeziehung ausgedehnt werden, sodass in weiterer Folge ein Umsatz- und Gewinnwachstum zu verzeichnen sind. (vgl. ebd.: S. 5, 17).

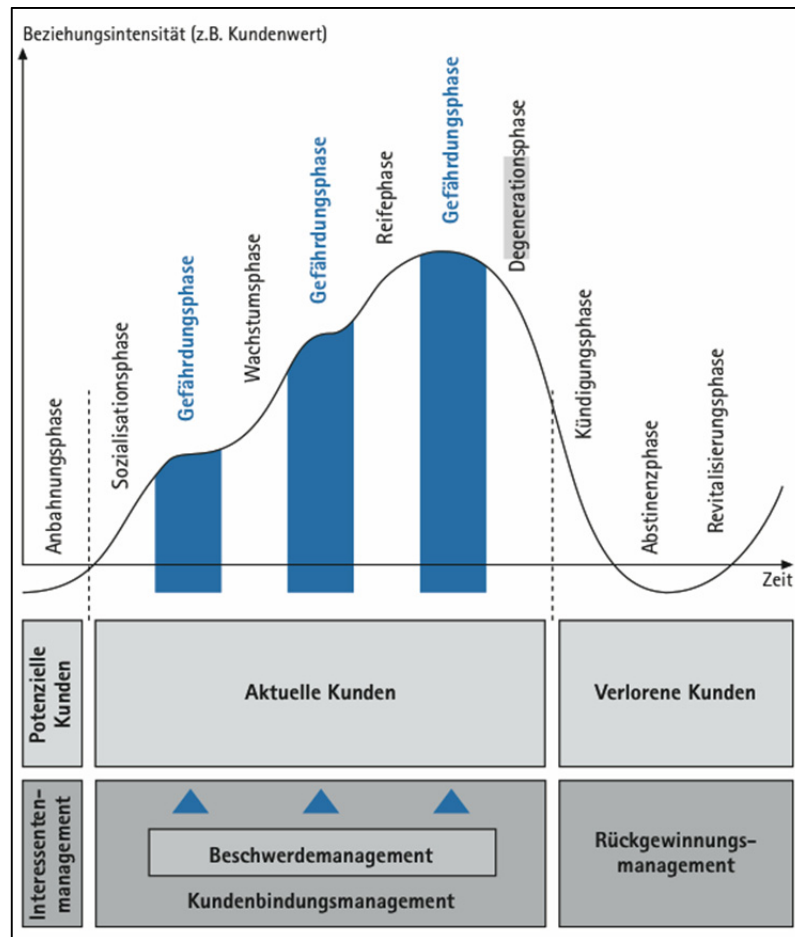


Abb. 1: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (Stauss/Seidel, 2014: S. 6 in Anlehnung an Stauss 2000)

Hinsichtlich der Kundenzufriedenheit gibt es zwei unterschiedliche Strategien: Die Zufriedenheitsmaximierung (Steigerung der Kundenzufriedenheit) und die Unzufriedenheitsminimierung (Wachstum durch Vermeidung bzw. Beseitigung von Kundenunzufriedenheit). Ersteres wird in der Praxis mehr Aufmerksamkeit geschenkt, während die Strategie der Unzufriedenheitsminimierung oftmals unterschätzt wird. Diese wird primär im Beschwerdemanagement erfasst und sollte vorrangig berücksichtigt werden bevor Kunden noch zufriedener gemacht werden sollten. (vgl. ebd.: S. 6f,11)

Die hohe Unzufriedenheit kann mit Fehlern in der Kernleistung des Unternehmens zusammenhängen. Wenn der Kunde Qualitätsmängel an den Basisanforderungen wahrnimmt, sollten diese schnellstmöglich entdeckt und behoben werden (indirekter Beschwerdemanagementprozess; siehe Kapitel 3.5.2.). Findet der Kunde mit seiner Beschwerde keine oder nur schwer eine Anlaufstelle wird die Unzufriedenheit nochmals erhöht (direkter Beschwerdemanagementprozess; siehe Kapitel 3.5.1.). Die defensive Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie wird im Zuge dessen als Wachstumsstrategie gesehen, da sie das *verlorene Wachstum* aufgrund des Kundenverlustes sichert, das sonst durch Neukunden ausgeglichen werden müsste. (vgl. ebd.: S. 12, 15)

2.5. Word-of-mouth

Besonders unzufriedene Kunden neigen eher dazu über ihre negativen Erfahrungen mit anderen zu sprechen und diese zu verbreiten als jene, die zufrieden mit den Produkten, dem Service oder dem Unternehmen sind (vgl. Arndt, 1967: S. 291–295). Dabei spielt Word-of-mouth (in der Folge kurz WOM) eine gewichtige Rolle, da diese Vermittlungsform effektiver ist als klassische Werbung (vgl. Nyilasy, 2006: S. 178). WOM wird definiert als „oral, person-to-person communication between a receiver and a communicator whom the receiver perceives as non-commercial, regarding a brand, product, or service“ (Arndt, 1967: S. 291-295, zitiert nach Breazeale, 2008: S. 297f).

Vereinfacht ausgedrückt ist WOM (Mundpropaganda) ein vertrauensvolles Gespräch zwischen Konsumenten über Produkte, Marken oder Dienstleistungen, die einander ohne Verkaufsgedanken helfen möchten. Nyilasy stützt sich auch auf Arndts Definition, die drei wesentliche Aspekte beinhaltet. Zunächst ist WOM als interpersonelle Kommunikation gekennzeichnet, wodurch es sich von der Massenkommunikation abhebt. Weiters definiert er den Inhalt der Kommunikation als werblich, da sich die Gesprächspartner über Produkte, Marken oder Dienstleistungen unterhalten. Dabei ist allerdings der dritte und wichtigste Aspekt mitzuberücksichtigen, der darauf hinweist, dass der Kommunikator eine

unabhängige und uneigennützige Informationsquelle ist und nicht vom Unternehmen motiviert oder beauftragt wurde. (vgl. Nyilasy, 2006: S. 164)

2.5.1. Aufgaben und Funktionen von Word-of-mouth

Die Vorteile für den Kommunikator und den Empfänger ergänzen sich dabei optimal. Empfehlungen unabhängiger Personen können potenzielle Kunden an Orientierung, Informationen sowie Übersicht gewinnen lassen und reduzieren damit die Gefahr einer Fehlentscheidung. Der Empfehlungsgebende wiederum kann sein Geltungsbedürfnis versorgen, sein Zugehörigkeitsgefühl stärken, Hilfestellung leisten sowie neue und praktische Informationen verkünden. Der Kunde verbindet mit Empfehlungen ein hohes Vertrauen und Sicherheit, die ihm wiederum Zeit und Geld ersparen können. Kunden gestalten sich dabei von passiven Befehlsempfängern zu aktiven Marktgestaltern und einflussreichen Kaufverhaltensbeeinflussern. (vgl. Schüller/Schwarz, 2010: S. 8ff)

WOM kann daher auch eine wichtige Ergänzung zu konventionellen Marketingmethoden sein, da kein ökonomisches Eigeninteresse im Vordergrund steht und damit eine höhere Wirkung beim Empfänger erzielt wird als durch herkömmliches Marketing (vgl. Schöler, 2010: S. 378). Jedoch weist es nicht die gleiche Kontrollierbarkeit auf wie klassische Marketingstrategien. Da negatives WOM sogar weitere Kreise ziehen kann als konventionelle Marketingmethoden und so größeren Schaden anrichtet, ist Beobachtung die höchste Priorität. Hier können im Zuge von WOM-Marketing sogenannte Opinion Leader bzw. Influencer beeinflussen, die stark in die Produktkategorie involviert sind bzw. sich eingängig mit Dienstleistungen beschäftigen. (vgl. Nyilasy, 2006: S. 174ff) Opinion Leader bzw. Influencer haben aufgrund ihrer hohen Geselligkeit sehr viele soziale Kontakte und ein überdurchschnittliches kommunikatives Verhalten. Sie nehmen starke Positionen in der Öffentlichkeit ein, wodurch sie mehr Einfluss ausüben können und verfügen über ein hohes Interesse am betreffenden Themenbereich (vgl. Müller, 1970: S. 97 zitiert nach Burkart, 2002: S. 210). Darüber hinaus tragen sie positive Informationen und Empfehlungen in die Öffentlichkeit, wodurch potenzielle Kunden von Produkten oder Dienstleistungen überzeugt werden können (vgl. Nyilasy, 2006: S. 176f).

2.5.2. Electronic Word-of-mouth

Vor allem im Online-Bereich - insbesondere auf Social Media-Kanälen - kann sich die Meinung, die Entscheidung und letztendlich auch das Kaufverhalten nachhaltig durch interaktiven Austausch ändern (vgl. Körner, 2010: S. 22). Gerade im Hinblick auf das Mitteilungsbedürfnis der Menschen bzw. WOM bildet Social Media die Grundlage für interessante Berichte und Erfahrungen rund um ein Produkt oder Unternehmen (vgl. Schüller/Schwarz, 2010: S. 13).

Hennig-Thurau et al. beschreibt electronic Word-of-mouth (in der Folge kurz eWOM) als „any positive or negative statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet“ (Hennig-Thurau et al., 2004: S. 39).

Negatives WOM kann das Unternehmen beeinflussen bzw. verhindern, indem die Kunden sich nicht bei Freunden und Bekannten schlecht über ihre Erfahrungen und Informationen äußern, sondern den Kunden die Option gegeben wird sich direkt beim Unternehmen zu beschweren. Hierfür sollte das Unternehmen den Kunden die Beschwerdemöglichkeit so einfach wie möglich gestalten und alle Kommunikationskanäle anbieten. Darüber hinaus sollte das Unternehmen deutlich machen, dass es Maßnahmen setzen wird, um negative Ereignisse und damit auch negatives WOM zu reduzieren (vgl. Nyilasy, 2006: S. 177f). Daher ist auf diversen Portalen die Möglichkeit der Rezension immer öfter zu finden genauso wie Erfahrungsberichte oder Bewertungen durch Punkte, Sterne oder *Likes* in Social Media-Kanälen und Onlineshops (vgl. Körner, 2010: S. 24). Gerade in Social Media-Kanälen wie Facebook, Twitter etc. können User durch zunehmende Partizipation an Diskussionen sowie die Anregungen von diesen, Empfehlungen schneller einer breiten und untereinander kommunizierenden Community mitteilen. Diese Kanäle haben eine hohe Reichweite und verzeichnen auch intermodal einen zunehmenden Aktivitäts- und Vernetzungsgrad. (vgl. Holsing/Schäfers, 2010: S. 171ff). Dabei sollte insbesondere auf sogenannte Shitstorms (siehe Kapitel 2.6.3.) geachtet werden, da sich diese rasant verbreiten und die Unternehmensreputation massiv beeinflussen können.

Je wichtiger oder involvierter sich User fühlen wie z.B. durch eine vermeintlich exklusive Information oder ein Testprodukt, desto eher verbreiten sie positives WOM (vgl. Eicher, 2010: S. 193). Die Bewertungen auf Facebook beziehen sich zumeist auf Unternehmen und können durch Vergabe von Sternen (0 bis 5 Sterne) gezeigt und mit einer Rezension ergänzt werden. Da Beurteilungen stets ein Ausdruck von Emotionen sind und solch subjektive Eindrücke teils extreme Ausmaße annehmen können, müssen diese gerade auf interaktiven Plattformen wie Facebook beobachtet werden (vgl. Maass, 2010: S. 261). Rahmenbedingungen bzw. Kriterien wie Bewertungen auszusehen haben sind dabei unerlässlich. Auch bei Onlineshops haben Kunden immer häufiger die Möglichkeit gekaufte Produkte mit einer Empfehlung zu kennzeichnen und mit einer Rezension zu versehen. Da diese Bewertungen ein hohes Maß an Glaub- und Vertrauenswürdigkeit genießen, greifen Kunden darauf zu und profitieren davon, indem sie diese als Grundlage für ihre Kaufentscheidung heranziehen (vgl. Maass, 2010: S. 259). Unternehmen sollten die Möglichkeiten des eWOM als preiswerte Kunden- und Neukundengewinnungsmaßnahme sehen und negative Bewertungen als Gelegenheit der Verbesserung betrachten (vgl. Hahn, 2010: S. 257). Aus diesem Grund können Beschwerden auch als Chance gesehen werden Ursachen der Unzufriedenheit zu beseitigen und damit die Abwanderung von Kunden zu verhindern bzw. eine langfristige Kundenbindung zu suggerieren (vgl. Hansen/Schoenheit, 1995 zitiert nach Hansen, 1995: S. 224). Dies kann dazu führen, dass Unternehmen Beschwerden als kritisches Kundenfeedback sehen, was den innerbetrieblichen Druck erhöhen kann kundenorientiert zu entscheiden und zu handeln.

2.5.3. Umgang mit negativem Word-of-mouth

Generell unterscheidet man zwischen negativem und positivem WOM. Wenn die Bedürfnisbefriedigung den Kundenerwartungen entspricht oder sogar übertrifft, ist eine hohe Kundenzufriedenheit zu erwarten und dementsprechend ein positives WOM. Umgekehrt kann ein sehr negatives Erlebnis eine hohe Kundenunzufriedenheit bilden, was wiederum eine hohe Motivation sein kann, sich zu beschweren bzw. negatives WOM zu verbreiten. (vgl. Holsing/Schäfers,

2010: S. 170) Wie ein Unternehmen mit negativem WOM richtig umgeht hat Schöler an vier Säulen festgemacht (Tab. 1):

Vier Säulen zum Umgang mit negativer Mundpropaganda		
Beobachten	Online und Offline-Suche nach negativer Mundpropaganda.	Reaktion
Reagieren	Konkrete Reaktion auf negative Mundpropaganda durch gezielte Intervention oder das bewusste Unterlassen von Reaktion.	Reaktion
Kanalisieren	Präventive Beschwerdestimulation, das heißt die Einrichtung und Kommunikation von Wegen, auf denen Kunden ihre Enttäuschung und ihren Frust direkt gegenüber dem Unternehmen artikulieren können.	Aktion
Verhindern	Schnittstelle zum Qualitätsmanagement; Nutzung der Erkenntnisse aus negativer Mundpropaganda zur Vermeidung von Kundenfrust und Enttäuschung.	Aktion

Tab. 1: Vier Säulen zum Umgang mit negativer Mundpropaganda (Schöler, 2010: S. 379)

Die Beobachtung – das sogenannte Monitoring – besteht aus zwei Teilschritten. Zum einen ist die Identifizierung von Quellen wichtig, wo unternehmensrelevante Äußerungen öffentlich kommuniziert werden. Zum anderen stellt das regelmäßige Monitoring selbst die Hauptaufgabe in diesem Zweig dar. Anhand der Informationen durch das Monitoring, ist zu entscheiden, ob und wie in weiterer Folge reagiert wird. Hat ein eventuelles negatives WOM bereits zu einer unternehmensschädigenden Verbreitung geführt, ist eine Krisenkommunikation zur Eindämmung bzw. Entschärfung notwendig. Generell sollten dem Kunden transparente Kontaktdaten vorliegen und ihm die Möglichkeit zu geben, sich durch eine aktive Aufforderung (Beschwerdestimulation) bei Unzufriedenheit an das Unternehmen zu wenden. Dabei sind geschulte und kompetente Ansprechpersonen äußerst wichtig, die systematisch die Hintergründe der Beschwerde für Verbesserungsmaßnahmen erfassen. Unterscheiden kann man in eine aktive und passive Beschwerdestimulation. Bei der passiven Stimulation kann eine Infrastruktur geschaffen werden, die der Kunde bequem für seine Anliegen nutzen kann (mündlich, schriftlich, elektronisch und online). Die punktgenaue Abwicklung und angepasste Entscheidung sowie ausreichende

Kapazitäten und die richtige Kommunikation an den Kunden sind dabei essentiell. Im Rahmen einer aktiven Beschwerdestimulation kann das Unternehmen gezielt und aktiv Feedback vom Kunden abfragen. Die Verhinderung von negativem WOM obliegt laut Schöler dem Qualitätsmanagement, das die Auswertung der Beschwerdeinformationen analysiert und sie für Verbesserungsprozesse nutzt. (vgl. Schöler, 2010, S. 379-386)

2.6. Digitale Kommunikation

In den vergangenen Jahren hat eine enorme Entwicklung in der digitalen Kommunikation stattgefunden. Es entstanden neue Wege und Möglichkeiten mit Kunden zu kommunizieren und zu interagieren. Besonders durch die Individualisierung der Konsumenten sowie dem Wunsch zur Selbstverwirklichung wurden diese Kommunikationsformen verstärkt (vgl. Bruhn, 2005: S. 1120).

In Anbetracht der gegenwärtigen Internutzung ist diese Veränderung keinesfalls unerwartet. Bezogen auf Österreich konnte in den letzten Jahren eine sichtliche Steigerung der Internetnutzung festgestellt werden. In der aktuellen ÖWA Plus 2015-II Studie der Österreichischen Webanalyse (ÖWA), die im Erhebungszeitraum April bis Juni 2015 durchgeführt wurde, ist unter anderem die Internetnutzung der Österreicher ab 14 Jahren erfragt worden. Daraus resultiert, dass der Anteil der Internet-User in Österreich bei 84,2 % liegt. Zwei Drittel der User (66,9 %) sind zwischen 14 und 49 Jahre alt. 67,1 % der über 50-Jährigen sind ebenfalls aktive Internetuser. Darüber hinaus sind nahezu alle User unter 29 Jahren (97,4 %) online. Die mobile Nutzung liegt derzeit bei 63,5 %, wobei die Gruppe der 20- bis 29-Jährigen mit 24,4 % dominiert. (vgl. Österreichische Webanalyse, 2015: <http://www.oewa.at/index.php?id=14654>)

Im Rahmen der Online-Kommunikation lassen sich neben Unternehmenswebsites prinzipiell drei Gruppen festlegen: Online-Auftritte von Printmedien (Zeitungen und Zeitschriften), Verbraucherplattformen (subjektives Meinungstool von und für die breite Masse) und soziale Netzwerke (Vernetzung von Individuen) (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 53f).

Im Social Web, wo es um gesellschaftliche oder gemeinschaftliche, soziale Handlungen im World Wide Web geht, sind User mittels Plattformen und

Anwendungen interaktiv untereinander vernetzt und nehmen durch Wort, Bild und Ton aktiv und partizipativ an der Kommunikation teil (vgl. Peters, 2011: S. 81ff, 85f). Die Grundfunktionen beziehen sich auf Informationsvermittlung, Servicebereitschaft, Unterhaltung und Dialog (vgl. Ruisinger, 2011: 34ff zitiert nach Pleil, 2015: S. 1028). Insbesondere soziale Netzwerke bieten durch Tools wie Postings (Statusmeldungen), Kommentare, Likes, direkte Nachrichten, kurze Textnachrichten (wie Tweets), Chats, Foto- und Videopräsentationen, Bewertungen, Empfehlungen und durch das Teilen sowie Verlinken von Informationen eine vielfältige Kommunikationspalette. Die öffentliche, dialogische Kommunikation wird durch die Zunahme der Verfügbarkeit mobiler Hardware wie Laptops, Smartphones und Tablets verstärkt. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 53f, 58)

„Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen so eine soziale Beziehung untereinander auf. Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt. Diese Faktoren unterscheiden die Social Media von den traditionellen Massenmedien. Als Kommunikationsmittel setzen Social Media einzeln oder in Kombination auf Text, Bild, Audio und/oder Video und können plattformunabhängig stattfinden.“ (BVDW, 2015: S. 69)

Der Austausch, der sich sowohl auf positive als auch negative Erfahrungen beziehen kann, findet zwischen den Usern bzw. Konsumenten ebenso statt wie gegenüber dem Unternehmen (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 539). Das klassische Sender-Empfänger Konzept wird durch interaktive Funktionen der quartären (digitalen) Medien somit aufgeweicht (vgl. Burkart, 2002: S. 38). Im Vergleich zu massenmedialen, einseitigen Kommunikationsformen im World Wide Web, wie den Information vermittelnden Unternehmenswebsites, weisen Social Media einen reziproken Charakter auf (vgl. Peters, 2011: S. 84). Folglich ist hier eine öffentliche Kommunikation gegeben und kennzeichnet damit „eine Kommunikationsform, die weder im Hinblick auf die Beteiligten, noch in Bezug auf Inhalte, Formen oder Mitteilungskanäle eine Beschränkung erfährt“ (Theis-Berglmair, 2014: S. 146).

2.6.1. Funktionen und Relevanz der Social Media

Social Media sind aufgrund ihres großen Einflusses unumgänglich geworden: Kundenbedürfnisse können erforscht werden, Beratungsgespräche finden statt und direktes bzw. ungefiltertes Feedback bezüglich Produkten und Veränderungen wird kommuniziert. Zudem steigt die Markenbekanntheit, das Unternehmensimage kann aktiv gestaltet werden, WOM-Marketing entfaltet sich, die Search Engine Optimization (in der Folge kurz SEO; Suchmaschinenoptimierung) wird verbessert und eine Steigerung der Glaubwürdigkeit, Authentizität sowie der Aktualität ist gegeben. Darüber hinaus werden Mitarbeiter motiviert, Meinungsäußerungen können teilweise gesteuert und eine gezielte Marktforschung betrieben werden. (vgl. Huber, 2013: S. 30) Daraus entwickelt sich eine Community, in der auch Produkte getestet werden und Events eine höhere Reichweite erzielen können (vgl. Reti, 2014: S. 103f). Grundsätzlich sind das Internet und damit auch Social Media durch folgende Charakteristik gekennzeichnet (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 51f; vgl. Peters, 2011: S. 88):

- Schnelligkeit (dynamisch)
- Erreichbarkeit (vermittelnd)
- Emotionalität (intensivierend)
- Anonymität (pseudonym)
- Persistenz (dauerhaft abrufbar)
- Duplizierbarkeit (verbreitend)
- Öffentlichkeit (jederzeit zugänglich)

Weiters weisen bestimmte Plattformen und Anwendungen eine hohe Aufmerksamkeit und Reichweite auf, die prinzipiell uneingeschränkt ist (vgl. Peters, 2011: S. 89).

Durch Social Media-Anwendungen hat sich eine Form der interpersonalen Massenkommunikation entwickelt, die sich „direkt an eine unbestimmte Vielzahl verschiedener Rezipienten und damit an ein mehr oder weniger disperses Publikum [...] (Massenkommunikation)" (Peters, 2011: S. 110) wendet. Dadurch

können sich „Interessierte direkt auf die Mitteilungshandlungen beziehen, wodurch ein Dialog [...] zwischen Kommunikatoren und Rezipienten im Fernbereich stattfinden kann (interpersonale Kommunikation)" (Peters, 2011: S. 110f). Durch die öffentlichen und weit gestreuten Partizipations- und Interaktionsmöglichkeiten erweitert sich der Kreis der Stakeholder und Dritter, die ihre Wahrnehmungen, Erfahrungen, Informationen, Ansprüche und Bewertungen über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg abgeben und austauschen können. In Anbetracht der hohen Intensität der Auseinandersetzung durch den einfachen Zugang wächst der Einfluss der einzelnen Stakeholder gegenüber den Unternehmen, wodurch entsprechende Social Media-Strategien notwendig werden. (vgl. ebd.: S. 111f) Dadurch werden im Zuge der Online-PR zwei Funktionen abgedeckt – einerseits der technisch vermittelte Dialog mit Stakeholdern und andererseits die Bereitstellung digital aufbereiteter Informationen. (vgl. Röttger, 2011: S. 219) Damit sind Social Media für das CRM von großer Bedeutung. Dennoch sollte beachtet werden, dass durch die Präsenz auf den Social Media-Kanälen die Angriffsfläche bzw. das Risiko von Wutwellen (siehe Kapitel 2.6.3. Shitstorm) überrollt zu werden vergrößert und damit Image sowie Kaufentscheidungen negativ beeinflusst werden können (vgl. Pfeffer/Zorbach, 2015: S. 127).

2.6.2. Anwendungen und Plattformen

Social Web-Anwendungen werden im Gegensatz zu Social Web-Plattformen in der Regel von einzelnen Autoren bzw. einer kleinen Gruppe von Autoren betrieben und verwaltet. Sie dienen der Informationsverbreitung und der Partizipation. Letztere binden ihre Akteure dagegen stärker, da sie einer uneingeschränkten Useranzahl eine gemeinsame Infrastruktur für Kommunikation und Interaktion bieten. Beide Formen des Social Webs beinhalten User Generated Content, beziehen sich zumeist auf ein disperses Publikum, können größtenteils kostenfrei genutzt werden und sind in Suchmaschinen schnell auffindbar. (vgl. Peters, 2011: S. 89, 97) Die User wollen sich anhand eines erstellten Profils mit hochgeladenen Texten, Fotos und Videos selbst präsentieren, Informationen über sich und Freunde vermitteln und mit

Interessenspartnern verbinden. Der Neuigkeitswert ist dabei stets im Vordergrund. Zu unterscheiden sind private Profile, Gruppen und Seiten von Unternehmen (z.B. Fanpages). (vgl. Weinberg, 2014: S 221).

Durch die Bedürfnisse der User haben sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Anwendungen und Plattformen im Social Media-Bereich entwickelt: Webblogs, Microblogs, Wikis, Netzwerkplattformen, Diskussionsforen, Meinungs- und Bewertungsportale bzw. Verbraucherplattformen und Content Sharing-Plattformen. (vgl. Peters, 2011: S. 89-106)

Webblogs

Die Betreiber von einfach zu gestaltenden Webblogs - kurz genannt Blogs - sind Blogger, die persönliche Beiträge (Texte, Fotos und/oder Videos) zu bestimmten Themengebieten oder Produkten für die Öffentlichkeit oder nur privat zugänglich publizieren. Die Themen oder Produkte sind in umgekehrter chronologischer Reihenfolge aufgelistet und können durch die User kommentiert werden. Blogs sind durch ihre hohe Authentizität und Subjektivität gekennzeichnet. Blogger können durch eine unabhängige Berichterstattung informieren, argumentieren sowie beeinflussen und zeichnen sich oftmals als Opinion Leader bzw. Influencer (siehe Kapitel 2.5.1.) aus, was die professionellen Blogger zumeist von Hobbybloggern unterscheidet. Umso wichtiger ist es für Unternehmen sich aufgrund der hohen Glaubwürdigkeit und Reichweite die Kontakte zur Blogosphäre zu sichern, um sich die Multiplikatoren zu Nutze zu machen. (vgl. Peters, 2011: S. 89ff; vgl. Weinberg, 2014: S. 128ff)

Microblogs

In Microblogs haben User die Möglichkeit mittels kurzer Textnachrichten – auf Twitter bezogen sogenannte Tweets – Botschaften zu veröffentlichen. Am Beispiel Twitter: User können einander folgen oder die Nachrichten teilen (retweeten), wodurch innerhalb sehr kurzer Zeit Botschaften an viele Twitterer verbreitet werden können. (vgl. Peters, 2011: S. 94f) Twitter ist aufgrund seiner klaren Struktur und Funktionalität derzeit der bekannteste Microblog-Dienst und hat allein in Österreich seit der Gründung im Jahr 2006 knapp über 140.800 registrierte User (Stand September 2015). Davon haben ca. 75.200 User aktive Accounts. 68,7 % dieser User schreiben aktiv Tweets, während die restlichen

31,3 % die Kurzmitteilungen nur mitlesen. (vgl. Social Media Radar Austria, 2015: <http://socialmediaradar.at/twitter>; vgl. Weinberg, 2014: S. 174) Weltweit twittern rund 307 Mio. User (vgl. Statistica, 2016: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/232401/umfrage/monatlich-aktive-nutzer-von-twitter-weltweit-zeitreihe/>).

Durch die zahlreichen vermittelten Erfahrungen, Bewertungen und Verweise dient Twitter sowohl für Stakeholder als auch für Unternehmen als Informationsquelle sowie Vernetzungs- und Feedbacktool (vgl. Peters, 2011: S. 95f; vgl. Weinberg, 2014: S. 174).

Wikis

Wikis sind frei zugängliche Plattformen, die dem Wissensaustausch zu relevanten Themen oder Begriffen mittels gemeinschaftlich verfasster Artikel dienen und somit ein ständig wachsendes Onlinenachschlagewerk sind. Jeder Artikel weist eine transparente Versionsgeschichte auf, in der alle Kommunikationsschritte dokumentiert werden. Zudem wird durch befugte User auf Quellennachweise und Richtigkeit geachtet sowie eine möglichst objektive Artikelverfassung angestrebt. (vgl. Weinberg, 2014: S. 280f) Da beim bekanntesten Wiki, dem 2001 gegründeten Wikipedia, die Reichweite sehr hoch ist, sollten Unternehmen besonders auf die darin verbreiteten Inhalte achten, da diese unter Umständen reputationsschädigend sein könnten. (vgl. Peters, 2011: S. 98f)

Netzwerkplattformen

Auf Netzwerkplattformen können soziale Kontakte online geknüpft und erweitert werden. Durch die Erstellung eines persönlichen Profils kann mit anderen Usern kommuniziert und interagiert werden. Im Gegensatz zu anderen Plattformen kennen sich viele User auch im realen Leben. (vgl. Peters, 2011: S. 106f) Neben persönlichen Daten werden auch Bilder und Videos veröffentlicht sowie Informationen über andere User, Unternehmen, Produkte und Veranstaltungen eingeholt. (vgl. Hoyer, 2014: S. 16) Darüber hinaus dienen die Profile zur Selbstdarstellung in der Community und zur Erzeugung von Aufmerksamkeit (vgl. Weinberg, 2014: S. 4). Insbesondere für Unternehmen, die statt privater Profile ebenfalls kostenlose Fanpages besitzen, zeichnen sich Vorteile ab. Diese beziehen sich auf die Verbesserung des Images, die Reichweite sowie Marketing-

Strategien (bezahlte AdWords, personalisierte Werbung etc.) (vgl. Reti, 2014: S. 97).

In Österreich nutzen 51,4 % der Bevölkerung Social Media-Plattformen (vgl. Österreichische Webanalyse, 2015: <http://www.oewa.at/index.php?id=14654>). Die größte und bekannteste Netzwerkplattform ist Facebook, die seit 2006 weltweit zugänglich ist. In Österreich sind rund 3,5 Mio. User aktiv auf Facebook zu finden (vgl. Social Media Radar Austria, 2015: <http://socialmediaradar.at/facebook>). Laut einer Studie von Statistica nutzten Ende 2015 weltweit über 1,59 Milliarden User die Social Media-Plattform Facebook (vgl. Statistica, 2016: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37545/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-facebook/>). Die Suchmaschine Google ist ebenfalls mit der Netzwerkplattform Google+ vertreten. Darüber hinaus gibt es auch speziell auf den Business-Bereich ausgelegte Netzwerkplattformen wie LinkedIn oder Xing, die hauptsächlich an Unternehmen und Freiberufler gerichtet sind. Der Austausch mit und die Anknüpfung an Kollegen und Kooperationspartnern sowie Jobangebote stehen hier im Vordergrund. (vgl. Weinberg, 2014: S. 264f, 271)

Diskussionsforen

Auf diesen Plattformen können registrierte User zu verschiedenen Themen Diskussionen anstoßen und Fragen stellen. In den meisten Fällen sind sie auf einen bestimmten Themenbereich ausgerichtet. Durch die dialogische Kommunikation weisen Diskussionsforen ein hohes Maß an Interaktivität und Partizipation auf, was sich bei Suchmaschinenergebnissen positiv auf die Reichweite auswirkt. (vgl. Peters, 2011: S. 100)

Meinungs- und Bewertungsportale bzw. Verbraucherplattformen

User informieren sich gegenseitig auf diesen Portalen und Plattformen über Informationen und Erfahrungen von Produkten, Unternehmen, Dienstleistungen und Arbeitgebern. Sie schreiben Rezensionen, geben Kauf- bzw. Weiterempfehlungen ab und können die Produkte, Unternehmen und Dienstleistungen durch Punkte oder Sterne bewerten. (vgl. Peters, 2011: S. 102) Die bekannteste Verbraucherplattform, auf der bestellte Produkte bewertet werden, ist Amazon. Auf dem Meinungsportal Foursquare, finden User beispielsweise Empfehlungen zu Aktivitäten und Lokalitäten einer Stadt. In Bezug

auf Reisen findet sich TripAdvisor als Beispiel für eine Bewertungsplattform. Vor allem bei wichtigen Kaufentscheidungen werden diese Portale und Plattformen herangezogen. Diesen Aspekt können Unternehmen durch eine aktive Informationsvermittlung für sich nutzen. (vgl. Weinberg, 2014: S. 298f) Darüber hinaus können Unternehmen durch eWOM-Marketing Kundenrezensionen und -meinungen über eigene Produkte und Dienstleistungen generieren, da viele Konsumenten den Beurteilungen auf Meinungs- und Bewertungsportalen bzw. Verbraucherplattformen eher vertrauen als den Anbietern selbst. (vgl. Weinberg, 2014: S. 10f)

Content-Sharing-Plattformen

Durch Content-Sharing-Plattformen können registrierte User Inhalte publizieren, kommentieren und bewerten. Der Inhalt steht dabei im Vordergrund. (vgl. Peters. 2011: S. 104) Insbesondere Videoplattformen wie YouTube, Vimeo, My Video oder Daily Motion bieten sowohl Personen als auch Unternehmen die Möglichkeit sich in einem Videoclip zu präsentieren und Aufmerksamkeit zu gewinnen. Durch positives eWOM eines Videoclips können Unternehmen diese Plattformen in Form von viralem Marketing für sich nutzen. Je außergewöhnlicher und interessanter ein Videoclip ist, desto eher wird er weiterempfohlen. (vgl. Weinberg, 2014: S. 352) Auch Plattformen, die hauptsächlich auf die Veröffentlichung und den Austausch von Bildern ausgerichtet sind, wie Pinterest und Instagram, haben eine hohe Reichweite. Instagram konnte im März 2014 bereits 200 Mio. aktive User verzeichnen. Das resultiert aus der einfach zu bedienenden Fotosoftware, die den Usern für ihre selbst geschossenen Fotos zur Verfügung steht. (vgl. ebd.: S. 336). Auf Pinterest werden von über 75 Mio. Usern Fotos und kurze Videos an sogenannte Pinnwände gepinnt, die sie zu unterschiedlichen Themen in ihrem Profil erstellen können (vgl. ebd.: S. 339).

Vervollständigt werden Social Media durch Pod- und Vodcasts (online veröffentlichte Audio- und Videosequenzen) und klassische Messaging-Dienste wie WhatsApp und Skype (vgl. Huber, 2013: S. 47; vgl. Weinberg, 2014: S. 4).

Hashtags

Mittels Hashtags (#) können Schlagwörter mit Kurznachrichten oder Statusmeldungen verknüpft werden, um den Beitrag prägnant zu unterstützen und auf ein bestimmtes Thema zu verweisen. Hashtags werden auf Microblogs wie Twitter und auf Content-Sharing-Plattformen wie Instagram am häufigsten verwendet. Durch die Verlinkung können zusammenhängende Themen schneller gefunden werden. Je öfter ein Hashtag verwendet wird, desto mehr gewinnt das Thema an Aufmerksamkeit und Macht, was für die Unternehmenskommunikation und insbesondere für Marketing-Strategien von Bedeutung ist und positiv genutzt werden kann. Durchaus können aber durch das vermehrte Aufkommen eines bestimmten Hashtags auch negative Verbreitungsprozesse in Gang gesetzt werden. (vgl. Weinberg, 2014: S. 177f)

2.6.3. Shitstorm

Ein Shitstorm (*Sturm der Entrüstung*) entsteht prinzipiell durch Kritik bzw. Kommentare von Einzelpersonen oder Organisationen an einer bestimmten Handlung oder einem (Fehl)Verhalten eines Unternehmens. Durch die einfache und öffentliche Wahrnehmung und das simple und schnelle Verbreiten dieser Beschwerden, können in weiterer Folge viele Personen diese Meinung annehmen und auf den Social Media-Anwendungen und Plattformen kommentieren – ein wesentlicher Unterschied zu klassischen Beschwerden. Die meisten Shitstorms sind daher auf Twitter und Facebook zu finden. Die Aneinanderreihung von negativen Kommentaren kann ohne entsprechende Strategie schnell in eine Krise münden und gravierende Folgen für die Unternehmensreputation haben. Da sich diese Wutwellen in der digitalen Welt abspielen, werden sie oftmals fälschlich als in der *realen* Welt nicht wichtig wahrgenommen. Obwohl die Auswirkungen noch nicht quantifiziert wurden, können enorme wirtschaftliche Folgen auf ein Unternehmen zukommen, die bei negativen Kommentaren beginnend über *hate sites* (siehe Kapitel 3.7.) bis zur Existenzvernichtung reichen. Daher sind Social Media-Monitoringtools wie Google Alerts eine wichtige Investition im Rahmen frühzeitiger Erkennung und der Social Media-Evaluation. (vgl. Kleineberg, 2014: S. 61-69)

Die folgende Tabelle (Tab. 2) von Graf und Schwede (2012) zeigt anhand der Beaufort-Skala, die auf Beobachtungen von See und Wind basiert, eine mögliche Einordnung von Shitstorms. Durch diese Differenzierung kann die Intensität der Kritik besser zugeordnet werden, wodurch die Planung der Maßnahmen besser eingeordnet werden kann. (vgl. Graf/Schwede, 2012: <http://www.feinheit.ch/blog/2012/04/24/shitstorm-skala/>)

SHITSTORM SKALA	WINDSTÄRKE	WELLENGANG	SOCIAL MEDIA	MEDIEN-ECHO
0	Windstille	völlig ruhige, glatte See	Kein kritischen Rückmeldungen.	Keine Medienberichte.
1	leiser Zug	ruhige, gekräuselte See	Vereinzelt Kritik von Einzelpersonen ohne Resonanz.	Keine Medienberichte.
2	schwache Brise	schwach bewegte See	Wiederholte Kritik von Einzelpersonen. Schwache Reaktionen der Community auf dem gleichen Kanal.	Keine Medienberichte.
3	frische Brise	mässig bewegte See	Andauernde Kritik von Einzelpersonen. Zunehmende Reaktionen der Community. Verbreitung auf weiteren Kanälen.	Interesse von Medienschaffenden geweckt. Erste Artikel in Blogs und Online-Medien.
4	starker Wind	grobe See	Herausbildung einer vernetzten Protestgruppe. Wachsendes, aktives Follower-Publikum auf allen Kanälen.	Zahlreiche Blogs und Berichte in Online Medien. Erste Artikel in Print-Medien.
5	Sturm	hohe See	Protest entwickelt sich zur Kampagne. Grosser Teil des wachsenden Publikums entscheidet sich fürs Mitmachen. Pauschale, stark emotionale Anschuldigungen, kanalübergreifende Kettenreaktion.	Ausführliche Blog-Beiträge. Follow-Up-Artikel in Online-Medien. Wachsende Zahl Artikel in klassischen Medien (Print, Radio, TV).
6	Orkan	schwere See	Ungebremster Schneeball-Effekt mit aufgepeitschtem Publikum. Tonfall mehrheitlich aggressiv, beleidigend, bedrohend.	Top-Thema in Online-Medien. intensive Berichterstattung in allen Medien.

Tab. 2: Shitstorm-Skala: Wetterbericht für Social Media (Graf/Schwede, 2012: <http://www.feinheit.ch/blog/2012/04/24/shitstorm-skala/>)

Bereits bei Stufe 3 der Skala sollten Unternehmen die eingehenden Kritiken aufgreifen und anfangen darauf zu reagieren, um größeren Schaden zu vermeiden. Stufe 4 zeigt an, dass das betroffene Unternehmen aktiv handeln muss, da schon einige Berichte sowohl online als auch in den Printmedien publiziert wurden. Die Verstärkung des Shitstorms ist bei Stufe 5 sehr deutlich und spitzt sich bei Stufe 6 derart zu, sodass das man bereits von einer Krise sprechen kann.

Je früher Shitstorms erkannt werden, desto schneller können Maßnahmen wie vorbereitete Darksites gesetzt werden. Darksites sind angelegte Bereiche auf der Unternehmenswebsite, die bei einer Krisensituation aktiviert werden können. Je nach Branche werden die am häufigsten auftretenden Kritikpunkte thematisiert. Durch Shitstorms kann aus Fehlern gelernt werden, indem die Kritik beispielsweise in die Produktionsentwicklung weitergeleitet oder in den Kundenservice miteingebunden wird. (vgl. Kleineberg, 2014: S. 68f)

2.6.4. Unternehmenspräsenz

Eine Onlinepräsenz eines Unternehmens ist heutzutage meist unerlässlich und notwendig, um Kommunikation mit, für und durch den Kunden zu ermöglichen (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 22). Insbesondere die Unternehmenswebsite gehört zum zentralen Bestandteil der Unternehmenskommunikation und ist regelmäßig zu aktualisieren. Ob weitere digitale Kommunikationsmöglichkeiten wie Social Media-Kanäle ergänzend einzurichten sind, hängt vom Unternehmen und dessen Zielen ab und richtet sich nach dem Geschäftszweig sowie den Stakeholdern (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 67f). Viele Unternehmen schrecken dabei aufgrund des vermeintlichen Kontrollverlustes durch Einbezug der User auf der Plattform vor der Nutzung zurück. Weiters sehen sie einen enormen Aufwand für das Management. (vgl. Reti, 2014: S. 99)

Es ergeben sich jedoch nicht nur positive Aspekte, sondern auch potenzielle Gefahren, die negative Inhalte rasant an eine breite Masse verbreiten können. Dementsprechend findet nicht nur eine kundengesteuerte, sondern auch eine unternehmensgesteuerte Kommunikation in Social Media statt, um frühestmöglich einzulenken und das Ausmaß etwaiger Beschwerden, latenten Issues oder potenziellen Krisen zu reduzieren (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 540; Ingenhoff, 2004: S. 22).

Das gewählte Medium muss die gewünschte Zielgruppe erreichen und den Zielen einer durchdachten Social Media-Strategie folgen. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 68) Zuvor sollten verständliche Guidelines erstellt werden, um einheitlich zu agieren und auch in kritischen Situationen professionell zu reagieren. Dabei ist die Einteilung der personellen Ressourcen für die zeitliche Zuständigkeit

essentiell, da Social Media permanent beobachtet werden müssen. (vgl. Huber, 2013: S. 16) Der Einsatz der Unternehmen auf den Social Media-Kanälen kann regelmäßig oder gelegentlich stattfinden (vgl. Stauss/Seidel, 2014: 540). Es ist jedoch bei jedem Social Media-Auftritt ein klar definierter Umgang mit Kommentaren, insbesondere mit dem Beschwerdemanagement und dem Krisenmanagement, zu koordinieren und abzustimmen sowie in den direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess zu integrieren und anzupassen (vgl. ebd.: S. 548). Dabei stehen die frühzeitige Erkennung von Issues und Krisen (siehe Kapitel 4 und 5) und die Integration der Social Media-Aktivitäten in Kommunikationsstrategien (Marketing und PR) im Vordergrund (vgl. Reti, 2014: S. 102). Dialogbereitschaft, Reaktionsfähigkeit und Aktualität sind grundlegende Kriterien, denen sich ein Unternehmen stellen muss, um eine Social Media-Präsenz aufrechtzuerhalten. Ebenso sind dort geltende Regeln, Ansprüche und Erwartungen zu berücksichtigen. (vgl. Peters, 2011: S. 212f)

Ferner sind auch eventuelle Sicherungen eigener Domains und Unternehmens- bzw. Markennamen wie auf Twitter, Xing, Facebook etc. zu berücksichtigen, um einen Schaden durch Marken- bzw. Domain-Grabbing zu vermeiden. Häufig werden Experten und Agenturen im Bereich Programmierung, Produktion von Content, SEO, (Google)Analyse, Social Media-Agenden und Medien-Training herangezogen. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 67ff)

Um als Unternehmen auf den interaktiven Kommunikationsplattformen die richtigen Schritte setzen zu können, sollten auch die unterschiedlichen Usertypen erfasst werden. Der *Creator* ist ein Opinion Leader bzw. Influencer, der über relevante Themen auf mehreren digitalen Kommunikationswegen publiziert und damit der Angelegenheit hohe Aufmerksamkeit verleiht. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 56). Sowohl ein User (z.B. externer Blogger) als auch das Unternehmen selbst können Opinion Leader bzw. Influencer sein, indem sie sich durch interessante Beiträge und das Teilen von Wissen zu Experten avancieren (vgl. Weinberg, 2014: S. 37). Der *Critic* kommentiert, bewertet und kritisiert auf unterschiedlichen Portalen und ist ebenfalls ein Multiplikator. Der *Collector* hat ein hohes Interesse an verschiedenen Bereichen und sammelt aktiv Informationen. Der *Joiner* ist als Besucher auf vielen Seiten und Gruppen vertreten und partizipiert regelmäßig. Der *Specator* liest, hört, schaut und folgt, beteiligt sich

aber nicht aktiv am Geschehen. Der *Inactive* ist gänzlich unbeteiligt und stirbt langsam aus. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 56)

2.6.5. Web-Monitoring

Das Web-Monitoring ermöglicht Unternehmen eine Identifikation, Beobachtung und Analyse von Webinhalten. Grundsätzlich wird dabei zwischen benutzergenerierten (social) und statisch erstellten Inhalten (traditional) unterschieden. Folglich wird zwischen klassischem Web-Monitoring, das sich auf professionell-redaktionelle Inhalte von statischen Websites fokussiert und dem Social Media-Monitoring differenziert. Im Zuge des Monitoring-Verfahrens sollten alle unternehmensrelevanten Inhalte im Web – somit beide Ausprägungen – identifiziert, beobachtet und analysiert werden. (vgl. Peters, 2011: S. 173)

In der Vorbereitungsphase sollte festgelegt werden, welche Fragestellungen mit dem Web-Monitoring beantwortet werden sollen. Es kann sich um Kundenerwartungen, eine bestimmte Identifikation von Opinion Leadern bzw. Influencern, Markenwahrnehmung, Trendverläufe, eine Imageanalyse, eine Risikofrüherkennung, Issues- oder Konkurrenzbeobachtung, eine Produktanalyse etc. handeln. Dementsprechend müssen allgemeine und spezifische Suchbegriffe sowie Phrasen bestimmt werden. In der Datenanalyse werden alle Formate (Text, Audio, Video, Foto) erfasst, damit keine relevanten Inhalte und Zusammenhänge übersehen werden können. (vgl. ebd.: S. 174f) Die quantitativen Ergebnisse (z.B. die Followeranzahl) werden danach mit den qualitativen Resultaten kombiniert. Die aus dem (Online-)Marketing herangezogenen Key Performance Indicators (in der Folge kurz KPI) können durch etablierte Kenngrößen wie z.B. Share of Voice (Anteil der Erwähnungen in einem bestimmten Markt) oder Sentiments (Anteil negativer, positiver oder neutraler Meinungsäußerungen) definiert werden. Es gibt jedoch keine einheitlichen Standards und zudem verschiedene Monitoring-Tools für die unterschiedlichen Anwendungen und Plattformen (vgl. Weinberg, 2014: S. 68f). Ferner können auch sogenannte RSS-Feeds (Really Simple Syndication) abonniert werden, die relevante Blogbeiträge, Nachrichten, Kommentare von Websites etc. aktualisiert zusammenfassen und mittels eines RSS-Readers gelesen werden können (vgl. Weinberg, 2014: S. 126).

3. Beschwerdemanagement

Jedes Unternehmen sieht sich früher oder später mit Beschwerden konfrontiert. Die Beschwerdezahl wird oftmals lediglich als Steuerungsgröße gesehen. Dabei gilt je weniger, desto besser. (vgl. Schöler, 2010: S. 385) Die Planung, Durchführung und Kontrolle aller proaktiven und reaktiven Maßnahmen zur Ergreifung von Beschwerden gehören zum Beschwerdemanagement (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 63; vgl. Fürst, 2005: S. 11). In welcher Form Beschwerden von den Unternehmen aufgefasst und bearbeitet werden, obliegt der jeweiligen Strategie und Struktur des Beschwerdemanagements. Grundlegend sollten sie als gewünschte Reaktionsform gesehen werden, da nur durch diesem Weg die Unzufriedenheit des Kunden direkt festgestellt werden kann (vgl. Fürst, 2005: S. 2).

Zum einen beinhaltet das Beschwerdemanagement die Zufriedenstellung der sich beschwerenden Kunden, womit in weiterer Folge ein positiver Effekt für den Erfolg des Unternehmens erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang ist auch die Aufrechterhaltung und Entwicklung der Kundenbeziehung essentiell (CRM). Zum anderen werden die Informationen, die durch Beschwerden gewonnen werden, für das strategische Potenzial des Qualitätsmanagements genutzt. (vgl. ebd.: S. 3f)

3.1. Definition von Beschwerde

Trotz der alltäglichen Verwendung und allgemeinen Verständlichkeit des Beschwerdebegriffs ist es für diese Arbeit unumgänglich, seine Bedeutung und seinen Umgang möglichst genau zu erfassen. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ist eine einheitliche Definition nicht gegeben, wodurch sich eine Bandbreite an verschiedenen Begriffsbestimmungen ergibt. Aus unterschiedlichen Quellen wurden zwei Definitionen, eine breitere und eine spezifischere, als Grundlage für die weitere Untersuchung, herangezogen. Zunächst die allgemeinere Definition:

„In einer umfassenden Erklärung sind Beschwerden Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.“ (Stauss, 1989; Wimmer, 1985 zitiert nach Stauss/Seidel, 2014: S. 28)

Diese Definition schließt die verbale und die schriftliche Artikulation von Beschwerden ein, die direkt oder indirekt (über Drittinstitutionen wie Verbraucherorganisationen, Behörden etc.) dem Unternehmen vorgebracht werden. Grundsätzlich sind es die Erwartungen unzufriedener Kunden, die das Unternehmen mit seinen Leistungen oder Verhaltensweisen nicht erfüllen kann. Zudem können Beschwerden auch von Individuen geäußert werden, die keine potenziellen, aktuellen oder verlorenen Kunden sind und auch beispielsweise von Verbänden, Umweltorganisationen und Medien. Unabhängig von einem konkreten Einzelfall, können sie Lösungen für eine vorgetragene problematische Situation verlangen. (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 28) Andreas Fürst geht auf die Begriffsdefinition detaillierter ein und definiert wie folgt:

„Demnach wird [...] unter einer Beschwerde jede schriftliche, telefonische oder persönliche Unzufriedenheitsäußerung eines potentiellen oder tatsächlichen Kunden gegenüber dem Hersteller oder einem Absatzmittler verstanden, die sich auf ein wahrgenommenes Problem mit der Kernleistung der Zusatzleistung und/oder dem Verhalten von Mitarbeitern eines Anbieters vor, während oder nach dem Kauf bezieht und die darauf abzielt, auf Basis eines vorhandenen oder nicht vorhandenen kaufrechtlichen Anspruchs Wiedergutmachung zu erreichen, auf dieses Problem aufmerksam zu machen, ein solches Problem mit dem Anbieter nicht noch einmal zu erleben oder dem Ärger über das Problem Luft zu machen.“ (Fürst, 2005: S. 10)

In den Beschwerdebereich können nicht nur erworbene Produkte und Dienstleistungen fallen, sondern es kann vermehrt auch gesellschaftspolitisches

Verhalten Gegenstand einer Beschwerde sein (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 28). Während im Beschwerdemanagement vorwiegend die Kommunikation und der Umgang mit Produkt- und Dienstleistungsbeschwerden bearbeitet werden, handelt es sich bei Reklamationen um Forderungsansprüche an das Unternehmen, die juristisch durchgesetzt werden können. Diese können von einer neuen oder verbesserten Leistung oder einer vollständigen bzw. teilweisen Rückerstattung des Kaufpreises bis hin zu Schadensersatz für Folgeschäden reichen. (vgl. ebd.: S. 29)

3.2. Beschwerdeverhalten

Prinzipiell hat der Kunde verschiedene Möglichkeiten wie er sich bei Unzufriedenheit dem Unternehmen gegenüber verhalten kann, wobei mehrere Optionen gleichzeitig auftreten können: Der Kunde kann zur Konkurrenz abwandern, negatives WOM (siehe Kapitel 2.5.) betreiben, gänzlich inaktiv bleiben oder sich beschweren. Bei einer Abwanderung sieht der Kunde eine Auseinandersetzung mit dem Unternehmen als zeitaufwendig, belastend und/oder vergeblich an, was oftmals mit negativem WOM einhergeht. Der inaktive Kunde wandert nicht ab, da der Wechsel mit Kosten und einem hohen Aufwand verbunden ist. Das Unternehmen verliert ihn jedoch als loyalen Kunden. Auffallend ist nach Stauss und Seidel der geringe Anteil an sich beschwerenden Kunden im Vergleich zu den anderen Optionen. In welcher Situation sich Kunden tatsächlich beschweren hängt von den folgenden Determinanten des Beschwerdeverhaltens ab (vgl. ebd.: S. 43f, 46):

Beschwerdekosten

Anhand einer Kosten-Nutzen-Abschätzung eruiert der Kunde, ob er sich beschweren soll oder nicht, da jede Beschwerde auch mit einem zeitlichen Aufwand verbunden ist. Je schwieriger es für einen Kunden wird sich zu beschweren (fehlende Anlaufstellen, unzureichende Kontaktdaten, Verweigerung der Beschwerdeannahme etc.), desto höher werden die materiellen und immateriellen Beschwerdekosten für den Kunden. (vgl. ebd.: S. 46f)

Beschwerdenutzen

In Anlehnung an die Beschwerdekosten muss der Kunde für sich abwägen, ob der subjektive Wert der Problemlösung, die er vom Anbieter zu erwarten hat, mit der angenommenen Erfolgswahrscheinlichkeit übereinstimmt. Somit unterlässt der Kunde meist die Beschwerde, wenn er keine positive Rückmeldung vom Unternehmen erwartet. (vgl. ebd.: S. 47)

Produkt- und unternehmensbezogene Merkmale

Die Relevanz des Konsumereignisses ist besonders ausschlaggebend für die Beschwerdewahrscheinlichkeit. Dabei spielt der Wert des Produktes oder der Dienstleistung eine große Rolle und wird zu dem erlittenen Schaden in Relation gesetzt. Je höher der Preis oder der Prestigewert ist, desto eher wird sich der Kunde beschweren. (vgl. ebd.: S. 47) In weiterer Folge ist auch der Markt bzw. die Branche des Unternehmens von Relevanz sowie die von Kunden empfundene Qualität der Beschwerdebehandlung durch das Unternehmen (vgl. Fürst, 2005: S. 15, 26).

Problemmerkmale

Qualitätsmängel werden vom Kunden nur dann zum Gegenstand einer Beschwerde gemacht, wenn diese nachweisbare Probleme darstellen. Da subjektiv negativ empfundene Probleme wie beispielsweise mangelnde Freundlichkeit eines Mitarbeiters schwer nachvollziehbar sind, werden nur belegbare Sachverhalte wie ein defektes Produkt kommuniziert – trotz desselben Grades an Unzufriedenheit. Weiters beschwert sich der Kunde eher, wenn die Ursachenquelle eindeutig beim Anbieter zu finden ist. Sieht sich der Kunde – vor allem im Dienstleistungsbereich – teils mitschuldig am Ergebnis, da er womöglich seine Wünsche und Erwartungen nicht konkret geäußert hat, reduziert sich die Wahrscheinlichkeit einer Beschwerde auf ein Minimum. (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 47f)

Personenspezifische Merkmale

Persönlichkeitsmerkmale sind in Bezug auf das Beschwerdeverhalten ebenfalls bedeutend. Soziodemografische (Alter, Geschlecht, Bildung etc.) und psychografische Merkmale (Produktkenntnis, Selbstbewusstsein,

Beschwerdeerfahrung etc.) sowie Verhaltensmerkmale (Kommunikations- und Interaktionsverhalten) sind, wie in verschiedenen empirischen Studien untersucht wurde, wichtige Aspekte einer Beschwerdesituation. Eindeutige Tendenzen, welchen Merkmalen eine höhere Beschwerdebereitschaft zugrunde liegt, gibt es jedoch nicht. (vgl. ebd.: S. 48) Darüber hinaus sollten auch kulturelle Faktoren miteinbezogen werden, da in Studien festgestellt wurde, dass sich unzufriedene Kunden individualistischer Kulturen (z.B. US-Amerikaner) eher beschweren als Personen in kollektivistischen Kulturen (z.B. Asiaten) (vgl. Fürst, 2005: S. 19).

Situationsspezifische Merkmale

Unterschiedliche Umstände bestimmter Situationen wie Zeitdruck, Bemerkungen von Begleitpersonen oder die Beobachtung des Vorfalls durch Dritte können das Beschwerdeverhalten beeinflussen. (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 48f)

Bezogen auf die Beschwerdekommunikation sind dabei die Inbound- und Outbound-Kommunikation mit dem Kunden zu unterscheiden. Bei der Inbound-Kommunikation kommt der Kunde mit seinem Anliegen auf das Unternehmen zu. Unter Outbound-Kommunikation versteht man die aktive Kontaktierung des Kunden durch das Unternehmen wie beispielsweise mit telefonischen Nachfragen, Zwischen- und Endbescheiden, Nachfassaktionen etc. (vgl. ebd.: S. 17) Letzteres kann Kenntnis darüber bringen, ob und warum Kunden unzufrieden waren, was sie erwartet haben und welche unternehmerischen Möglichkeiten daraus resultieren können (vgl. ebd.: S. 48).

3.3. Beschwerdezufriedenheit

Der Fokus der Beschwerdeforschung hat sich seit den 1980er Jahren zunehmend von der Reaktion der Kunden auf ein wahrgenommenes Problem hin zur Behandlung des Problems und die daraus folgende Zufriedenheit des Kunden verlagert (vgl. Fürst, 2005: S. 24). Besonders relevant für das Beschwerdemanagement sind Faktoren, die zur Beschwerdezufriedenheit führen können. Grundsätzlich ist zwischen

- Beschwerdeergebnis-Zufriedenheit,
- Beschwerdeinteraktions-Zufriedenheit und
- Beschwerdeprozess-Zufriedenheit

zu unterscheiden. Erstere bezieht sich auf die Angemessenheit bzw. Fairness der Unternehmensantwort sowie die angebotene Lösung bzw. Wiedergutmachung. Die Interaktionszufriedenheit wird beeinflusst durch die Freundlichkeit, das Verständnis, die Bemühungen, die aktive Initiative und die Verlässlichkeit bei der Annahme und Bearbeitung der Beschwerde. Beim Beschwerdeprozess muss für den Kunden eine schnelle und zugängliche Lösung gefunden werden. (vgl. ebd.: S. 50ff) Daraus folgt eine mögliche Wiederkaufabsicht bzw. ein positives oder negatives WOM (vgl. Fürst, 2005: S. 24).

3.4. Ziele des Beschwerdemanagements

Das Globalziel des Beschwerdemanagements besteht darin Kundenzufriedenheit sowie den Gewinn und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und die Kundenunzufriedenheit zu minimieren (vgl. Stauss, 1993: S. 1ff zitiert nach ebd.). Im Beschwerdemanagement werden zudem Teilziele definiert, die wie erwähnt, die Verbesserung von Kundenbeziehungen (CRM), die Qualität von Produkten und Dienstleistungen (Qualitätsmanagement) sowie eine hohe Produktivität des Unternehmens anstreben (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 17-20, 64).

Kundenbeziehungsrelevante Teilziele

Kundenbeziehungsrelevante Teilziele im Rahmen von CRM (siehe Kapitel 2.4.) verfolgen die „Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen bzw. Vermeidung von Kundenverlusten durch Herstellung von (Beschwerde-) Zufriedenheit“ (Stauss/Seidel, 2014: S. 64). Dabei soll die Abwanderung durch schnelle und unbürokratische Beschwerdeabwicklungen verhindert werden (vgl. ebd.). Zudem soll mit der Steigerung der Kundenloyalität die Kaufintensität durch Mehrkäufe oder die Inanspruchnahme weiterer Dienstleistungen oder Produkte des Unternehmens gestärkt werden. Außerdem kann ein aktives

Beschwerdemanagement dem Kunden Sicherheit vermitteln und damit das Unternehmensimage (siehe Kapitel 2.2.) verbessern (vgl. ebd.). Das wiederum führt zu einem positiven WOM (vgl. ebd.: S. 66). Gleichzeitig kann den Mitarbeitern die Ernsthaftigkeit des kundenorientierten Handels nahe gelegt werden (vgl. ebd.: S. 65).

Qualitätsrelevante Teilziele

Die qualitätsrelevanten Teilziele beinhalten Informationen, die durch Beschwerden vom Kunden an das Unternehmen kommuniziert werden. Diese können essentielle Verbraucher- und Verhaltenshinweise sein, die Auskunft über die Angemessenheit festgelegter Qualitätsniveaus und -standards sind. Diese Mängel werden im Qualitätsmanagement erfasst und behoben. Zusätzlich können Kundenerwartungen gefiltert und für Produktentwicklungen im Zuge des Produktplanungsprozesses genutzt werden, um potenzielle Umsätze zu bekräftigen. Auch Fehlerkosten können vermieden werden, indem Gewährleistungs- und Garantiefälle durch die Auswertung der Beschwerdeinformationen in Bezug auf Produktmängel gesenkt werden. Diese Mängel können sich weitergehend auch auf Prozessstrukturen beziehen, wo durch Korrekturen der internen Organisation Falsch- und Doppelarbeiten vermieden werden. (vgl. ebd.: 20)

Produktivitätsrelevantes Teilziel

Um die bisher genannten Teilziele und eine hohe Produktivität zu erreichen sowie in weiterer Folge die Beschwerdemanagementprozesse erfolgreich durchzuführen, ist eine effiziente Aufgabenerfüllung durch den ökonomischen Einsatz von Ressourcen notwendig (vgl. ebd.: S. 65f).

In der nachstehenden Grafik (Abb. 2) sind die Teilzeile, die daraus resultierenden ökonomischen Zielgrößen und das übergeordnete Globalziel übersichtlich dargestellt.

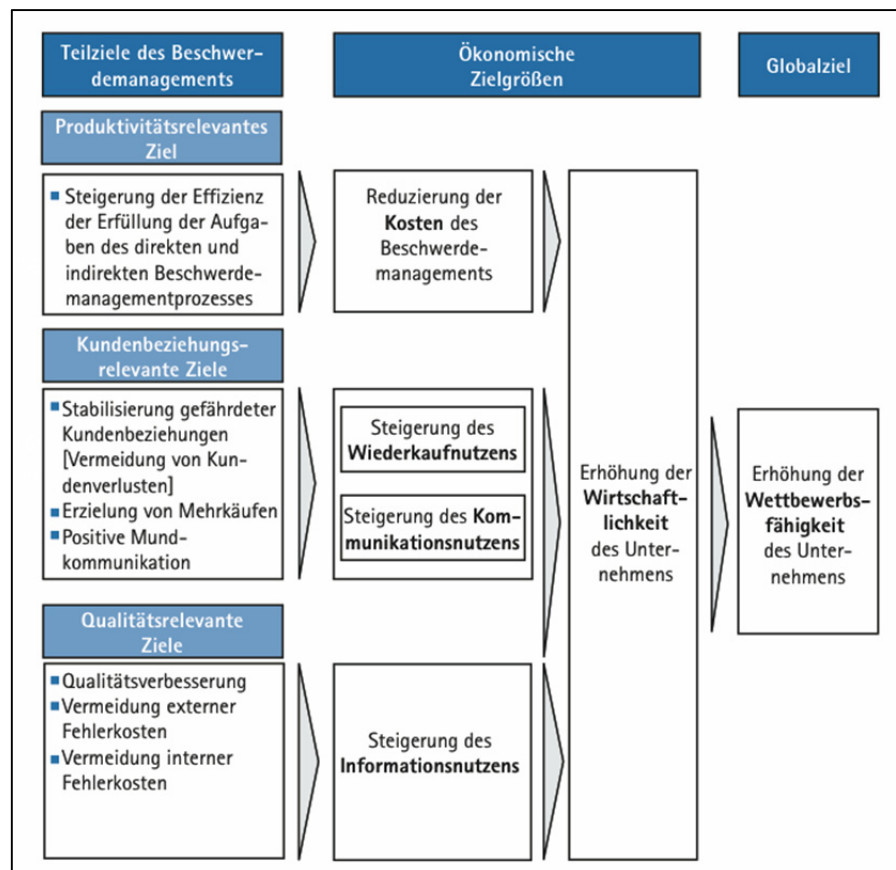


Abb. 2: Beziehungen zwischen Teilzielen und Globalziel des Beschwerdemanagements (Stauss/Seidel, 2014: S. 66)

3.5. Beschwerdemanagementprozesse

Im Beschwerdemanagement finden sich sowohl direkte, d.h. im unmittelbaren Kontakt mit den Kunden stehende Aufgaben als auch indirekte, d.h. innerbetriebliche Prozesse (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 67). Durch diese Aufteilung können die einzelnen Aufgabenbereiche strukturiert und auf die Teilziele bezogen bearbeitet werden.

Nachstehend gibt die Abbildung 3 eine Übersicht über den direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess und die genaue Aufteilung der Aufgabenfelder in den jeweiligen Bereichen wider.

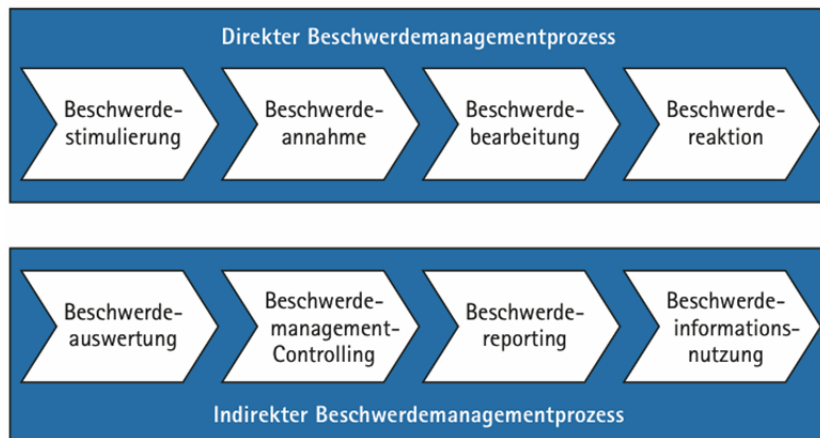


Abb. 3: Beschwerdemanagementprozesse im Überblick (Stauss/Seidel, 2014: S. 67)

3.5.1. Direkter Beschwerdemanagementprozess

Durch den direkten Beschwerdemanagementprozess entscheiden Kunden anhand des geleisteten Services, ob sie zufrieden waren und dementsprechend das Unternehmen erneut aufsuchen. Daher fließt der direkte Beschwerdemanagementprozess in die kundenbeziehungsrelevanten Teilziele mit ein. Zum Beschwerdemanagementprozess gehören

- Beschwerdestimulation
- Beschwerdeannahme
- Beschwerdebearbeitung und
- Beschwerdereaktion (vgl. ebd.: S. 67f).

Beschwerdestimulation

Zunächst muss im Rahmen der Beschwerdestimulation der für die Kommunikation relevante Beschwerdekanal getroffen werden sowie die passende und vor allem erreichbare Stelle, an die sich die Beschwerde richten soll. Dies können mündliche (oftmals im Dienstleistungssektor), schriftliche (Brief, Comment Cards) oder elektronische Kanäle (E-Mail, über die Website, Social Media) sein. Damit unzufriedene Kunden überhaupt die Möglichkeiten der Kommunikationskanäle entdecken können, ist eine aktive Kommunikation der Beschwerdewege erforderlich. Viele Unternehmen betreiben jedoch statt einer Minimierung der Kundenunzufriedenheit eine Beschwerdeminimierung im Sinne

einer Reduzierung der aufkommenden Beschwerdeanzahl. Weniger Beschwerden werden oftmals als Ausdruck hoher Kundenzufriedenheit interpretiert, können jedoch die Folge von resignierten Kunden sein, die sich gar nicht erst beschweren wollen, weil es sich aufgrund verschiedener Determinanten nicht lohnt. Diese nicht artikulierten Beschwerden können dazu führen, dass wichtige Informationen zur Problemlösung und Qualitätsverbesserung nicht identifiziert werden können. Daher ist das primäre Ziel der Beschwerdestimulation eine barrierefreie Möglichkeit zu schaffen, um Beschwerden aufzugreifen und damit eine Unzufriedenheitsminimierung durchzuführen. (vgl. ebd.: S. 68, 97-106)

Beschwerdeannahme

Im Bereich der Beschwerdeannahme geht es insbesondere um die Organisation des Beschwerdegangs und wie dieser vom Kunden wahrgenommen wird. Erstkontakt und Zwischenbescheide gegenüber dem Kunden sind wichtig. Daher sind eine interne Verantwortungsstruktur sowie gute Vorbereitungen von großer Bedeutung. Die Phase der Beschwerdeerfassung betrifft die klare, strukturierte und vollständige Aufnahme des Problems, die in Erfassungsinhalte, Kategorisierung und Erfassungsform unterteilt werden. Zu den Erfassungsinhalten werden die relevanten Beschwerdeinhalts-Informationen (beschwerdeführende Person, das Beschwerdeproblem und das Beschwerdeobjekt) sowie die strukturierten Beschwerdeabwicklungs-Informationen (Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion) vollständig aufgezeichnet. Zur sinnvollen Erfassung bedarf es zudem einer Kategorisierung bestimmter Kriterien, die eine leichte Zuordnung ermöglicht. Die Kategorien müssen eindeutig in ihrer Verständlichkeit, Handlungsorientierung, Abgrenzbarkeit und Vollständigkeit sein sowie kundenorientiert formuliert, sodass Fehlinterpretationen vermieden werden. Mithilfe der Erfassungsform (standardisierte Formblätter, softwaregestützte Eingabemaske, Online-Beschwerdeseiten) wird die Beschwerdeerfassung dokumentiert. (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 68, 127-132, 144f, 155ff)

Beschwerdebearbeitung

Im Rahmen der Beschwerdebearbeitung steht die systematische Gestaltung der Abwicklung im Vordergrund, die mit einer Zuordnung der Verantwortung

einhergeht, indem der *Complaint Owner* (Bearbeitung durch einen einzelnen Mitarbeiter), der *Task Owner* (Bearbeitung einzelner Bearbeitungsstufen) und der *Process Owner* (gesamter Beschwerdemanagementprozess) festgelegt werden. Dabei wird zwischen drei grundlegenden Typen von Beschwerdebearbeitungsprozessen differenziert: der Alleinbearbeitungsprozess (keine Einbeziehung anderer Abteilungen), der Einbeziehungsprozess (Einbeziehung anderer Abteilungen) und der Abgabeprozess (vollständige Abgabe an eine andere Abteilung). Welcher Prozess gewählt wird hängt unter anderem vom Beschwerdeweg, den Kosten und dem Know-how der Zuständigen ab. Ferner ist es relevant, ob es sich um eine Erst- oder Folgebeschwerde handelt bzw. um ein Produkt oder eine Dienstleistung handelt oder ein Gewährleistungs- oder Kulanzfall vorliegt. Hinzu kommen noch Bearbeitungstermine und -fristen, ein Mahn- und Eskalationssystem zur Kontrolle der Bearbeitungsabläufe der Mitarbeiter und die chronologische Bearbeitungshistorie, die Datum, Uhrzeit, Mitarbeiter, Reaktionsform sowie Bearbeitungsstatus und -ergebnis beinhaltet. Insbesondere bei der Bearbeitungsgeschwindigkeit wurde in Studien festgestellt, dass Kunden, die innerhalb von vier Stunden eine Antwort bekamen, wesentlich zufriedener waren, als jene denen später oder gar nicht geantwortet wurde. Folglich müssen Zeitstandards bei den Bearbeitungsstellen vereinbart werden. (vgl. ebd. S. 68f, 170ff, 183-191)

Beschwerdereaktion

In der abschließenden Beschwerdereaktion sind Leitlinien und Verhaltensregeln je nach Beschwerdeweg zu definieren, um die Zufriedenstellung des Kunden zu erreichen. Vor allem im Gespräch (persönlich oder telefonisch) ist es wichtig die typischen Phasen eines Beschwerdegesprächs positiv zu gestalten: Begrüßungsphase, Aggressionsabbauphase, Konfliktbereinigungsphase, Problemlösungsphase und Abspannphase. Hierzu zählen auch die abschließenden Lösungen wie finanzielle (Preisnachlass, Geldrückerstattung, Schadensersatz), materielle (Umtausch, Reparatur, Ersatzprodukt, Geschenk) oder immaterielle Angebote (Entschuldigung, Information), die anhand der verfügbaren Daten über den Beschwerdeführer ausgewählt werden. Auch die maximale Zeitspanne der Kommunikation und Umsetzung der Lösung sind eindeutig festzulegen. (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 69, 200ff, 218)

3.5.2. Indirekter Beschwerdemanagementprozess

Beschwerden enthalten neben der Unzufriedenheitsäußerung des Kunden wertvolle Informationen, die auf unternehmerische Schwächen in der Planung, Produktion und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen hindeuten. Auch Änderungen in den Kundenpräferenzen oder den Marktchancen könnten sich zeigen. Daher ist eine Auswertung, der in Beschwerden enthaltenen Informationen, essentiell und bildet die Grundlage für die indirekten Beschwerdemanagementprozesse: (vgl. ebd.: S. 67, 69)

- Beschwerdeauswertung
- Beschwerdemanagement-Controlling
- Beschwerdereporting
- Beschwerdeinformationsnutzung

Die Lernprozesse durch Auswertung, Kommunikation und Nutzen im indirekten Beschwerdemanagementprozess, wo ohne Kundenkontakt gearbeitet wird, dienen der Erreichung der qualitätsrelevanten Teilziele (vgl. ebd.: S. 67).

Beschwerdeauswertung

Die Beschwerdeauswertung umfasst die Analyse des Umfangs und der Verteilung des Beschwerdeaufkommens mittels absoluter (konkrete Zahlen) und relativer (Prozentsatz) Häufigkeitsverteilung. Weiters ist auch die Priorisierung der Beschwerden relevant, die nicht nur an der Häufigkeit gemessen wird, sondern vor allem an der zugeschriebenen Bedeutung durch die Kunden. Ein mögliches Messinstrument ist dabei die kundenorientierte Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (in der Folge kurz FRAB). Diese kombiniert die Häufigkeit und die Relevanz von Beschwerden mithilfe unterschiedlicher Indikatoren: das Ausmaß der ausgelösten Kundenverärgerung, die gravierenden Handlungskonsequenzen und das tatsächliche Abwanderungsverhalten. Eine unternehmensorientierte FRAB von Beschwerden liegt dann vor, wenn relevante Probleme mit internen Überlegungen ergänzt werden wie einer No-Go-Liste (Fehler, die auf jeden Fall vermieden werden müssen), gewichteten Problemlisten (Gewichtung von

üblichen Fehlern im Produktions- und Erstellungsprozess) und Listen der beeinflussbaren Ursachen (Beeinflussbarkeit in Skalen abgestuft). (vgl. ebd.: S. 256, 273f, 281ff)

Beschwerdemanagement-Controlling

Die Hauptaufgabe des Beschwerdemanagement-Controllings ist sicherzustellen, dass das Unternehmen hinsichtlich seiner gesetzten Ziele im Beschwerdemanagement geführt wird. Im Controlling-Bereich stehen drei Teilbereiche im Mittelpunkt: Mittels des Evidenz-Controllings wird ermittelt inwiefern das Beschwerdemanagement in der Lage ist die Beschwerden aufzudecken und somit evident zu machen. Dabei besteht die Schwierigkeit darin sowohl die nicht artikulierten Beschwerden als auch die artikulierten – jedoch nicht registrierten (verborgenen) – Beschwerden zu erfassen. Das Aufgaben-Controlling überwacht und überprüft anhand von Qualitätsindikatoren und -standards sowie Produktivitätsindikatoren und -standards die Aufgabenleistung des Beschwerdemanagements. Zuletzt schätzt das Kosten-Nutzen-Controlling die entstandenen Kosten in Relation zu den Nutzeneffekten des Beschwerdemanagements ab und berechnet somit die Wirtschaftlichkeit. Damit umfasst das Beschwerdemanagement-Controlling folgende Funktionen: Informations- und Ermittlungsfunktion, Planungsfunktion, Kontrollfunktion, Steuerungsfunktion und Koordinationsfunktion. (vgl. ebd.: S. 70, 290) Insofern dient der systematische Prozess der Kontrolle der Überprüfung von Abweichungen zwischen Plan- und Vergleichsgrößen (vgl. Bea/Haas, 2015: S. 246).

Beschwerdereporting

Die Ergebnisse aus den Auswertungen und dem Controlling werden in Beschwerdereportings aufbereitet und als Entscheidungsgrundlage für die zuständigen unternehmensinternen Gruppen (Unternehmensführung, Geschäftsbereiche, Funktionsbereiche) zugänglich gemacht. Neben dieser aktiven Berichterstattung (Informations-Push) können auf Anfrage auch Sonderauswertungen bereitgestellt werden (Informations-Pull). Das Reporting-Intervall ist an das Beschwerdeaufkommen und dem Informationsbedarf des Unternehmens geknüpft. Es ist darauf zu achten, in welcher Form und mit welchen Details die Reportings zur Verfügung gestellt werden. Ferner ist inhaltlich

zu entscheiden, ob beschwerdemanagement- oder beschwerdebezogene Daten herangezogen werden. Beschwerdebezogene Informationen beziehen sich auf das Beschwerdeaufkommen, die Beschwerdeführer, die Beschwerdekanaäle und die Beschwerdeobjekte sowie -probleme. Beschwerdemanagementbezogene Daten geben Auskunft über das Management selbst und gehen auf dessen Stärken und Schwächen sowie auf den ökonomischen Erfolgsbeitrag ein. Dabei unterscheiden sich die strategischen, die operativen und die ökonomischen Perspektiven. Bei den strategischen Ansätzen gilt es nachzuweisen, inwiefern die Ziele (Vermeidung von Kundenverlusten, Verbesserung der Produktqualität, Erhöhung der Produktivität) erreicht wurden. Dazu werden kundenbeziehungsrelevante, qualitätsrelevante und produktivitätsrelevante KPI herangezogen. Die operative Perspektive misst die Qualität der einzelnen Aufgaben des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses. Der ökonomische Schwerpunkt bezieht sich auf die Gesamtkosten des Beschwerdemanagements inklusive der Kosten pro Mitarbeiter und Beschwerde. (vgl. Stauss/Seidel: S. 70f, 383-398)

Beschwerdeinformationsnutzung

Ein wichtiger Aspekt des Beschwerdemanagements ist der Beitrag für das Qualitätsmanagement, indem erfasste Beschwerdeinformationen für Verbesserungsmaßnahmen weitergeleitet werden. Das beinhaltet die Entwicklung von Problemlösungen (Ursache-Wirkungs-Analyse, Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse), die Nutzung von Beschwerdeinformationen in Qualitätsverbesserungsteams (kreative Prozesse, Experten-Know-how), den Nutzen des Ideenpotenzials von Beschwerdeführern (Information durch (Online-)Kundenforen) und die Integration der Informationen in ein Kundenwissensmanagement (Wissen über, durch und für den Kunden). (vgl. ebd.: 410ff)

3.5.3. Innerbetriebliche Rahmenbedingungen

Neben dem direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess sind auch die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente

Abwicklung relevant. Dabei ist in erster Linie „das systematische und sorgfältig aufeinander abgestimmte Management personalpolitischer, organisatorischer und informationstechnologischer Aspekte“ zu beachten. Die strategischen Ausgangspunkte des CRM bilden dafür die Grundlage. (vgl. ebd.: S. 71)

Personalpolitischer Aspekt

In Bezug auf die personalpolitischen Maßnahmen ist das Verhalten der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Qualifikationen wie Serviceorientierung, Sozial- und Emotionskompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz relevant (vgl. ebd.). Darüber hinaus beinhalten sie die Maßnahmen einer zielgerichteten Rekrutierung, strukturierten Mitarbeiterkommunikation, Trainings sowie die Einteilung der Entscheidungskompetenz und der Handlungsspielräume der Mitarbeiter. Zudem ist auch die kundenorientierte Unternehmenskultur zu verankern. (vgl. ebd.)

Organisatorischer Aspekt

Zunächst muss festgelegt werden, ob ein zentrales (sämtliche Aufgaben werden von einer Beschwerdeeinheit erfasst), dezentrales (eigenständige Abwicklung der Beschwerdefälle ohne Einbindung der Zentrale) oder duales (zentrale und dezentrale Elemente) Beschwerdemanagement eingerichtet werden soll. Diese Entscheidung ist unter anderem abhängig von der Anzahl der Kunden, den Produkten, der Vertriebsart etc. (vgl. ebd.) Eine Zentralisierung von Beschwerdemanagementaufgaben erleichtert die Beschwerdebearbeitung, erfordert einen geringen Koordinationsaufwand, ermöglicht eine bessere Kontrolle, erhöht den Spezialisierungseffekt der Mitarbeiter und generiert eine hochwertige Beschwerdeinformationsnutzung aufgrund geringer Informationsverzerrungen. Die Vorteile einer Dezentralisierung beziehen sich auf die einfachen Beschwerdemöglichkeiten der Kunden durch Kundennähe, schnelle Annahme und Bearbeitung aus Kundensicht, eine flexible, individuelle Beschwerdelösung und die Entlastung von Führungskräften von operativen Handlungsverfahren. (vgl. Mende, 2006: S. 30) Weiters ist zu berücksichtigen wie die interne Gliederung der Funktionsverteilung, die Verknüpfung mit anderen unternehmerischen Prozessen und wie die Art der institutionellen und

hierarchischen Verankerung (Stabstelle oder Linienfunktion oder sogar Outsourcing) strukturiert ist. (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 71)

Informationstechnologischer Aspekt

Die Auswahl und Verwendung einer passenden Beschwerdemanagementsoftware bei größeren Unternehmen ist im Zuge der Beschwerdeerfassung nahezu unumgänglich. Welche technologischen Mittel verwendet werden, ist durch das Beschwerdeaufkommen, die Komplexität der Bearbeitungsprozesse, die Vielzahl der Produkte und Dienstleistungen sowie den Bedarf an Reports bestimmt. Ob eine spezielle Beschwerdemanagementsoftware oder eine integrative CRM-Lösung herangezogen wird, hängt davon ab, ob das Beschwerdemanagement ein eigenständiges Managementkonzept hat oder es als Bestandteil von CRM gesehen wird. (vgl. ebd.: S. 71ff, 520)

Wie die Strategie mit den Zielen, den direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozessen und den innerbetrieblichen Abstimmungsprozessen im Beschwerdemanagement verankert sind, ist anhand des Gesamtkonzepts von Stauss und Seidel (Abb. 4) zu erkennen.

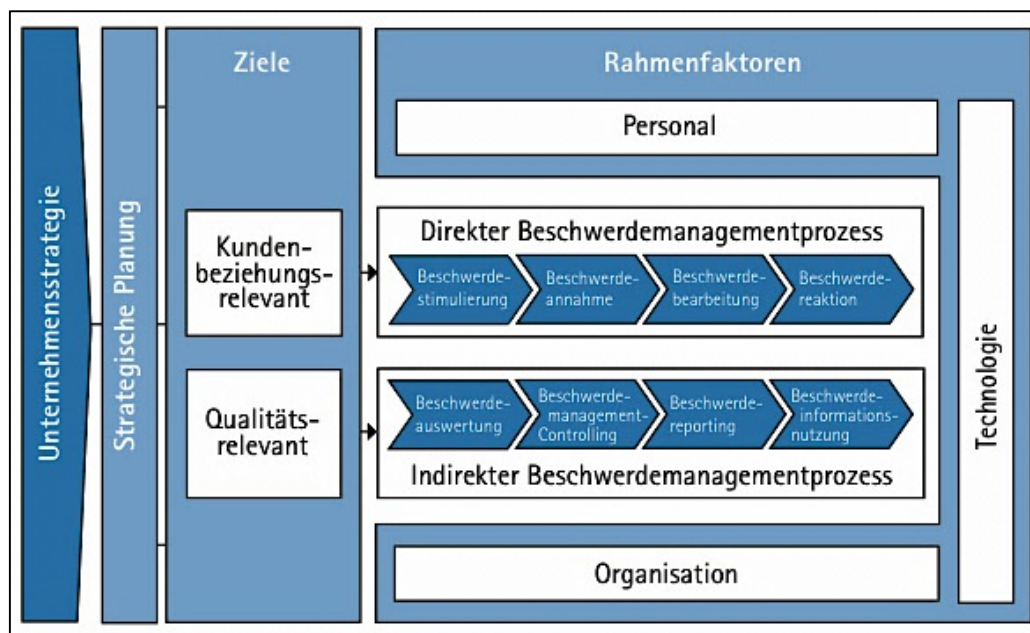


Abb. 4: Beschwerdemanagement im Gesamtüberblick (Stauss/Seidel, 2014: S. 72)

3.6. Beschwerdemanagementstrategien

Grundsätzlich können zwei Strategien beobachtet werden (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 6):

- Strategie der Zufriedenheitsmaximierung
- Strategie der Unzufriedenheitsminimierung

Im Gegensatz zur Zufriedenheitsmaximierung (Steigerung der Kundenzufriedenheit) steht die Unzufriedenheitsminimierung (Wachstum durch Vermeidung bzw. Beseitigung von Kundenunzufriedenheit) im Zentrum des Beschwerdemanagements. (vgl. ebd.: S. 6f) Insbesondere bei der Zufriedenheitsmaximierungsstrategie können verschiedene Probleme auftreten, da sie primär auf die Initiierung von Käufen und Erhöhung der Kaufintensität gerichtet ist, jedoch unzufriedene Kunden unberücksichtigt lässt.

Zufriedenheitsfalle

Obwohl die Zufriedenheit und die Bindung bei bestehenden Kunden erhöht und verbessert wird, was hohe Zufriedenheitswerte verbucht, verzeichnen viele Unternehmen einen Rückgang bei den Marktanteilen und dem Gewinn. Dieses Phänomen wird von Reichheld (1996) als Zufriedenheitsfalle (*satisfaction trap*) bezeichnet. Aufgrund der nicht berücksichtigten unzufriedenen, abwandernden Kunden lässt sich dieses Phänomen zwar erklären, jedoch sehen viele Unternehmen diesen Zusammenhang nicht und modifizieren stattdessen die Messungen, erhöhen die Anstrengungen zur Zufriedenheitsmaximierung und kompensieren den Kundenverlust durch Neukundengewinnung. Dabei besteht die Gefahr in die Absichts-, die Begeisterungs- oder in die Neuakquisitionsfalle zu geraten. (vgl. ebd.: S. 7ff)

Absichtsfalle

Hierbei werden die Aussagen von befragten Kunden nach ihrer Wiederkaufabsicht und Weiterempfehlungsbereitschaft als Grundlage für den

Unternehmenserfolg herangezogen, was jedoch keinen Garant für zukünftiges Kundenverhalten darstellen kann (vgl. ebd.: S. 10).

Begeisterungsfalle

Wie sich in empirischen Studien zeigt, tritt der von Unternehmen gewünschte hohe Bindungseffekt bei sehr hoher Zufriedenheit ein, die als Begeisterung zu definieren ist. In der Begeisterungsfalle steckt ein Unternehmen dann, wenn es auf den Zustand der Begeisterung hinarbeitet und dabei die Basisanforderungen der angebotenen Produkte und Dienstleistungen vernachlässigt. Vor allem, da die Erfüllung der Kernleistung für Kunden wesentlich bedeutsamer ist als die zusätzliche begeisterungsfördernde Leistung. Eine Kompensation der Unzufriedenheit bzw. der Abwanderung durch Begeisterung funktioniert demnach nicht. Zudem ist diese mit erheblichen Kosten und einer Erhöhung des Anspruchsniveaus der Kunden gegenüber dem Unternehmen verbunden. (vgl. ebd.)

Neuakquisitionsfalle

Die Neuakquisitionsfalle entstammt aus dem Versuch des zahlenmäßigen Ausgleichs des verlorenen Kundenstamms. Werbe- und Vertriebsbudgets werden erhöht und kostspielige Sondervergünstigen gewährt, um Kunden von der Konkurrenz abzuwerben. Bevor jedoch diese Kunden profitabel werden, wandern sie aufgrund von Unzufriedenheit wieder ab, wenn sie im Sinne der Kundenbindungsstrategie nicht ausreichend berücksichtigt werden. (vgl. ebd.: S. 11)

Diese möglichen Situationen zeigen auf wie relevant es ist die Gefahren von unzufriedenen Kunden und die daraus resultierenden Folgen zu berücksichtigen, anstatt ausschließlich die Kundenzufriedenheit zu steigern sowie die Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsbereitschaft zu erhöhen. Primär steht die Veränderung der Rangordnung der strategischen Optionen im Vordergrund, indem ein Perspektivenwechsel stattfindet: *„Priorität gebührt nicht der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie, sondern der Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie.“* (Stauss/Seidel, 2014: S. 11)

Die Vermeidung von Unzufriedenheit und der Umgang mit unzufriedenen Kunden sind vorrangig zu behandeln. Daher sind Behebungen von Produkt- und Dienstleistungsmängel sowie Anlaufstellen für Beschwerden im Rahmen der Unzufriedenheitsminimierung mit dem Fokus auf das Beschwerdemanagement essentiell. (vgl. ebd.)

3.6.1. Strategische Planung

Eine durchdachte strategische Planung im Beschwerdemanagement ist nicht nur für das Kundenbeziehungsmanagement (CRM) und das Qualitätsmanagement relevant, sondern auch für die Steigerung von Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 77).

„Strategische Planung ist ein informationsverarbeitender Prozess zur Abstimmung von Anforderungen der Umwelt mit den Potenzialen des Unternehmens in der Absicht, mit Hilfe von Strategien den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.“ (Bea/Haas, 2015: S. 55)

Als Strategien sind generell die Maßnahmen zur Erfolgssicherung zu sehen (vgl. Bea/Haas, 2015: S. 56). Durch Strategien können Unternehmen neben der Branchen- und Marktpositionierung Entscheidungen bezüglich Handlungen und Ressourcenverwendung treffen, um eine vorteilhafte Wettbewerbsposition und damit letztendlich Erfolg zu erreichen (vgl. Steinmann/Schreyögg, 2000: S. 155ff). Dazu zählen kommunikative, unternehmensinterne und -externe Maßnahmen (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 81).

Eine Strategie umfasst mittel- bis langfristige Grundsatzregelungen, die Strukturen im Unternehmen klärt und definiert welche fest verankert sind (vgl. Stauss/Seidel: S. 78). Dementsprechend ist eine strategische Planung „die planvolle Erarbeitung von Strategien“ (ebd.: S. 79), wodurch sie „einen systematischen Prozess zur Fundierung, Formulierung, Bewertung und Auswahl von Strategien“ (ebd.) umfasst. Dazu gehören die strategische Ist-Analyse, die Entwicklung von Strategieoptionen sowie die Strategiebewertung und -auswahl (vgl. Mende, 2006: S. 135ff).

3.6.1.1. Strategische Ist-Analyse

Zu der Ist-Analyse zählen eine Umfeldanalyse mit unternehmensinternen (Mikro-Umwelt) und unternehmensexternen (Makro-Umwelt) Faktoren. Die Analyse der Makro-Umwelt beinhaltet sämtliche externe Einflüsse politisch-rechtlicher, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder technologischer Art sowie vor allem die Erwartungen der Beschwerdeführer. Bei der Analyse der Mikro-Umwelt stehen die wettbewerbsstrategische Positionierung des Unternehmens sowie die internen Zielgruppen im Sinne von abteilungsübergreifender Informationsverwaltung im Fokus. Dabei sind die Relevanz, die einzelnen Ziele und die Erwartungen der Unternehmensleitung sowie der einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereiche (Marketing, Vertrieb, Service, Qualitätsmanagement, Controlling etc.) zu klären. (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 79-83).

3.6.1.2. Entwicklung der Strategieoptionen

Anhand der Zielformulierung und in Anlehnung an die Mission und Vision eines Unternehmens können angepasste Strategien entwickelt werden. Dabei werden der Zielsetzung mehrere Funktionen zugeschrieben (vgl. Bea/Haas, 2015: S. 72):

- Entscheidungsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Motivationsfunktion
- Informationsfunktion
- Kontrollfunktion
- Legitimationsfunktion

Durch Entscheidungen und Koordinierungen werden Ziele auf Bezugsgrößen ausgerichtet und können Mitarbeiter motivieren diese Ziele zu erreichen. Weiters informieren Ziele über künftige Aktivitäten und schaffen eine Grundlage für einen Soll-Ist-Vergleich, denn ohne Ziele ist keine Kontrolle möglich. Letztendlich stehen Ziele auch als Rechtfertigung gegenüber Dritten, was zur Folge hat, dass sich diese am Umfeld ausrichten. (vgl. Bea/Haas, 2015: S. 72f)

Die Entwicklung der Strategieoptionen hängt davon ab, ob sich das Unternehmen auf interne Effizienzprozesse (interner Fokus) oder auf den externen Kundenumgang (externer Fokus) bezieht. Daraus ergeben sich vier Basisstrategietypen im Beschwerdemanagement (vgl. Stauss/Seidl, 2014: S. 89):

Beschwerdefabrik (*Complaint Factory*)

Die als notwendig angesehene Aufnahme von Beschwerden wird so kosteneffizient und standardisiert wie möglich abgewickelt. Statt einer Beschwerdestimulation wird beispielsweise nur ein kostengünstiger Beschwerdekanaal gewählt. Der indirekte Beschwerdemanagementprozess wird vernachlässigt und nur bei größeren Problemanhäufungen berücksichtigt. (vgl. ebd.: S. 89f)

Beziehungsverstärker (*Relationship Amplifier*)

Die Sicherung der Beziehung zum Beschwerdeführer sowie der Erhalt seiner Loyalität soll hier durch Beschwerdestimulation gewährleistet werden. Eine differenzierte Erfassung zur individuellen Lösung ist hier maßgeblich. Die Auswertung zur kundenorientierten Verbesserung sowie das Controlling haben hier einen hohen Stellenwert. (vgl. ebd.: S. 90)

Qualitätssicherer (*Quality Control*)

Der Fokus liegt nicht auf der Kundenbeziehung, sondern auf der internen Qualitätssicherung. Beschwerden werden lediglich als Informationsquelle für die Behebung von Qualitätsmängeln und zur Kostensenkung gesehen. Dementsprechend hat der direkte Beschwerdemanagementprozess keine Priorität. (vgl. ebd.: S. 90f)

Zufriedenheitslabor (*Customer Satisfaction Lab*)

Hierbei wird primär darauf geachtet zielgruppengerechte Veränderungsprozesse im Unternehmen zu implementieren, indem aus gewonnenem Kundenwissen innovative Impulse generiert werden. Der indirekte Beschwerdemanagementprozess steht dabei klar im Vordergrund. (vgl. ebd.: S. 91)

3.6.1.3. Strategiebewertung und -auswahl

Die Wahl der passenden Strategie erfolgt anhand der Ist-Analyse. Wenn die Strategie einen externen Fokus verfolgen soll, so sind die Ergebnisse der Makro-Analyse zu berücksichtigen (kundenorientiert). Die Ergebnisse der Mikro-Analyse sind folglich für die Strategie mit internem Fokus relevant (effizienzorientiert). (vgl. ebd.: S. 89f)

Eine strategische Ausrichtung, die sowohl der internen (Efficiency First Strategy) als auch der externen Strategie (Customer First Strategy) gleichermaßen Bedeutung zumisst, wird als hybride Strategie bezeichnet (vgl. ebd.: S. 91f). Ferner sind für die Strategieimplementierung die Einzelmaßnahmen zu nennen, der organisatorische Ablauf zu berücksichtigen und die notwendigen personellen Ressourcen bereitzustellen (vgl. Bea/Haas, 2015: S. 216).

3.6.2. Operative Umsetzung

Die Maßnahmen zur operativen Umsetzung können unterschiedliche Formen annehmen und unterschiedliche Auswirkungen sowie Kosten verursachen.

Zunächst ist die Einrichtung von Beschwerdekkanälen, die dem Kunden als erste Anlaufstelle dienen, essentiell (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 100). Dies fängt an beim mündlichen Beschwerdekkanal, insbesondere im Service- oder Informationsbereich, geht über die telefonische und schriftliche Beschwerde, bis hin zum elektronischen Kommunikationskanal, der sich immer häufiger in den Social Media-Bereich hineinbewegt (vgl. ebd.: S. 100-107). Dabei spielen die aktive Kommunikation dieser Kanäle sowie der Abbau von möglichen Barrieren eine große Rolle für die Bereitschaft der Kunden eine Beschwerde zu äußern (vgl. ebd.: S. 111, 119). Weiters stellen die technologischen Gegebenheiten in Form spezieller Softwareprogramme und personeller Ressourcen, die eine entsprechende Qualifikation mitbringen sollen, wichtige Säulen der Umsetzungsphase dar (vgl. ebd.: S. 122). Zudem müssen Reaktions- und Bearbeitungszeiten festgelegt und kontinuierlich optimiert werden, sodass eine strukturierte Erfassung der Beschwerden möglich ist (vgl. ebd.: S. 130f, 183). Im Vordergrund stehen hierbei der Zuständigkeitsbereich und die Verhaltensregeln

der Mitarbeiter, da diese den ersten Eindruck vermitteln und weitergehende Optionen lenken, um somit zu einer passenden Problemlösung zu gelangen (vgl. ebd.: S. 180, 198, 218).

3.7. Social Media-Beschwerden

Wie im Kapitel 2.6. bereits dargelegt wurde, sind insbesondere die Social Media-Kanäle nicht nur für die Unternehmenspräsenz wichtig, sondern auch hinsichtlich Beschwerden relevant. Social Media werden vor allem für die dialogische Kommunikation unter den potenziellen, aktuellen und ehemaligen Kunden sowie Nicht-Kunden selbst verwendet, um untereinander Informationen und Erfahrungen austauschen zu können. Dabei werden Kritik und Unzufriedenheit an den Leistungen und Produkten oder am gesellschaftspolitischen Verhalten von Unternehmen geäußert. Primär lässt sich Social Media in Bezug auf das Beschwerdemanagement danach unterscheiden, ob die interaktive Kommunikation vom Unternehmen oder vom Kunden ausgehend gesteuert wird. Kundengesteuerte Kommunikation kann gelegentlich oder regelmäßig stattfinden. Besonders auf Netzwerkplattformen wie Facebook, Microblogs wie Twitter und privaten Weblogs sowie auf Content-Sharing-Plattformen wie YouTube finden sich unterschiedlich intensiv geäußerte Beschwerden, die von der Bitte um Unterstützung, Rat und Hilfe bis hin zu expliziten Kaufwarnungen gehen (siehe Kapitel 2.6.2. Anwendungen und Plattformen). Regelmäßige kritische Äußerungen finden sich auf unabhängigen Meinungs- und Bewertungsportale wie TripAdvisor bzw. Verbraucherplattformen wie Amazon und auf speziellen Beschwerdeseiten – auch *complaint sites* oder *hate sites* genannt. Diese Seiten werden von äußerst unzufriedenen und enttäuschten Kunden kreiert und befassen sich ausschließlich mit Kritik am Unternehmen. Auslöser sind häufig nicht ausreichend oder gar nicht bearbeitete Beschwerden sowie materielle oder psychische Konsequenzen. Betroffene Kunden vereinigen sich zu einer virtuellen Interessensgruppe und können reale Initiativen starten, die Folgen für Unternehmen haben können. Unternehmensgesteuerte Social Media dienen durch den Einsatz diverser Accounts auf den unterschiedlichen Plattformen und Anwendungen der Unternehmens- und Markenkommunikation mit und durch die

Kunden bzw. User. Das kann zur Folge haben, dass durch die enorme Reichweite und Verbreitungsrate, die Schnelligkeit der kommunikativen Streuung sowie durch die unkomplizierte und zunehmende Nutzung Social Media-Kanäle als Beschwerdeplattformen genutzt werden. Das daraus resultierende mögliche Ergebnis der massenhaften Entrüstung (siehe Kapitel 2.6.3. Shitstorm) kann das Unternehmensimage und den Markenwert beschädigen sowie Einfluss auf die Einstellungen und das Kaufverhalten anderer Kunden bzw. User haben. Deswegen muss eine einheitliche Abstimmung sowie eine strukturierte Koordination des Social Media-Auftritts im direkten und im indirekten Beschwerdemanagement erfolgen. Die gewählte Social Media-Strategie muss mit der generellen strategischen Ausrichtung des Unternehmens konform gehen (Beschwerdefabrik, Qualitätssicherer, Beziehungsverstärker oder Zufriedenheitslabor; siehe Kapitel 3.6.1.2.). Prinzipiell ist bei der Beschwerdestimulation mit einer größeren Anzahl und inhaltlichen Veränderungen der eingehenden Beschwerden zu rechnen, da die Beschwerdebarrieren erheblich sinken. Gerade hinsichtlich der Beschwerdeannahme sind schnelle Reaktionen notwendig, damit kritische Äußerungen nicht eskalieren. In Bezug auf die Beschwerdeinformation ist eine systematische, differenzierte und regelmäßige Analyse mittels Social Media-Monitoringsystemen notwendig. In der Beschwerdebearbeitung gilt das Complaint Owner-Prinzip, das nicht nur die Bearbeitung und Informationsvermittlung der Beschwerde regelt, sondern auch weitere Diskussion dazu verfolgen muss. Im Rahmen der Beschwerdereaktion sollen die Regeln einer professionellen Beantwortung weiterhin bestehen bleiben, jedoch werden diese knapper formuliert und dem Sprachstil angepasst. Weiters sollte die kanalspezifische Beschwerdeauswertung mit anderen Kanälen verglichen und eine Priorisierung der Probleme durchgeführt werden. Ferner ist das Beschwerdemanagement-Controlling auf einzuhaltende spezielle Bearbeitungsstandards eingestellt. Durch die hohe Zahl an Beschwerden können mehr Informationen zur Nutzung herangezogen bzw. im Dialog weiter verdichtet werden. Neben den personellen Ressourcen ist auch die Frage nach der organisatorischen Gestaltung gegeben. Einerseits kann ein zentrales Social Media-Team gestellt werden, das einen einheitlichen Unternehmensauftritt ermöglicht, jedoch funktionale Kompetenzen eventuell nicht ausreichend zur Verfügung stellen kann. Andererseits können

mehrere funktionale Social Media-Teams als dezentrale Organisationseinheiten wie beispielsweise Markenkommunikation, Marktforschung, CRM etc. gesteuert durch ein Social Media Center eine spezifische Aktivität betreuen und bearbeiten. Letzteres ist im Rahmen des Beschwerdemanagements empfohlen, weil ein vollständiges kommunikatives Know-how gegeben ist und eine unmittelbare Verknüpfung mit anderen beschwerdepolitischen Aktivitäten ermöglicht wird. (vgl. Stauss/Seidel, 2014: S. 540 - 558)

4. Issues Management

Issues Management wurde bereits in den 1970er Jahren in den USA entwickelt, damit Unternehmen mit aufkommenden Protesten der Kunden umgehen und diese bewältigen konnten (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 17). Zudem zeigte sich durch die Komplexität und Dynamik von Umweltbedingungen, die Globalisierung der Informations- und Wirtschaftsmärkte sowie den gesellschaftlichen Wertewandel, dass langfristiger ökonomischer Erfolg von Unternehmen nur durch die Einbeziehung des gesellschaftlichen Umfelds in die Unternehmensstrategie gewährleistet ist (vgl. Röttger, 2001: S. 15). Im Bereich des Issues Management liegt der Fokus daher im Vergleich zum Beschwerdemanagement nicht im Produkt- und Dienstleistungssektor, sondern es beschäftigt sich mit Handlungen und Kommunikationsformen, die auf das gesamte Unternehmen und dessen Umfeld gerichtet sind. Diese Entscheidungen und Einbindungen finden im Issues Management statt, dessen Aufgaben und Funktionen nur dann erfüllt werden können, wenn sie in der Managementebene beschlossen werden (vgl. Röttger, 2001: S. 16).

4.1. Issues und ihre Relevanz

Bevor dieses Themenfeld definiert werden kann, muss zunächst der Begriff *Issues* erläutert werden. Es wird im Folgenden der Plural *Issues* verwendet, da der Begriff in der einschlägigen Literatur so gebräuchlich ist und Unternehmen in der Regel auch gleichzeitig mehrere Issues bewältigen müssen (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 17). Die einfache Übersetzungslösung in der deutschsprachigen Literatur mit dem Wort *Thema (topic)* stellt eine Annäherung dar, ist allerdings für eine wissenschaftliche Definition nicht ausreichend (vgl. Röttger, 2001: S. 16). Man kann jedoch eine deutliche Neigung zu den Begrifflichkeiten öffentliche Angelegenheit, Problem oder Agenda erkennen (vgl. Merten, 2001: S. 42). In Anlehnung an Boehnke (1998), Bonfadelli (1999) und Liebl (1996) bezeichnet Röttger Issues als „öffentliche Anliegen, aber auch politische, soziale oder allgemeine gesellschaftliche Streitfragen“ (vgl. Röttger, 2001: S. 16.). Zudem wird Issues generell ein Konfliktpotenzial zugesprochen, da sie sich „auf kontroverse

Ansichten, Wertvorstellungen, Problemlösungen bezüglich eines Sachverhaltes" (ebd.) beziehen. Lösungen werden durch Verhandlungen, Regelungen oder entsprechende Anpassungen zwischen den Konfliktgruppen erzielt, wodurch es zu negativen oder auch positiven Auswirkungen auf das Unternehmen bzw. Teile davon kommen kann (vgl. Lütgens, 2001: S. 63). Die Betonung liegt jedoch nicht nur auf der Abwehr von Risiken, Konflikten und Schaden, sondern eben auch auf positiv assoziierten Issues. Dabei können angesichts des Chancenpotenzials imagefördernde und markenstabilisierende Issues vorangetrieben werden (vgl. Röttger, 2001: S. 17).

„Grundlegendes Ziel des Issues Management-Ansatzes ist es [...], Issues rechtzeitig zu erkennen und adäquat zu antizipieren, um einerseits eine Organisation vor unliebsamen Überraschungen zu bewahren, andererseits aber auch mögliche Chancen zu nutzen.“ (Lütgens, 2001: S. 64)

Die Ortung von Nutzen ist allerdings tendenziell schwieriger, weil diese Verknüpfungen erst gefunden werden müssen. Dafür kommen Szenariotechniken, Brainstormings und erweiterte Beobachtungsmethoden zum Einsatz (vgl. Merten, 2001: S. 46). Zudem ist die öffentliche bzw. gesellschaftliche Relevanz ein wichtiges Merkmal von Issues. Außerdem weisen Issues einen Unternehmens- bzw. Organisationsbezug im Sinne des Issues Managements auf, womit tatsächliche oder potenzielle Auswirkungen auf ein Unternehmen hinsichtlich dessen aktueller oder zukünftiger Handlungen auftreten können. (vgl. Röttger, 2001: S. 17)

Im Hinblick auf die Praxis ist es sinnvoll mit dem Issues-Begriff auch die Beziehungsebene der Unternehmen – also Stakeholder bzw. Teilöffentlichkeiten – miteinzubeziehen. Denn erst durch diese externen (und auch internen) Akteure können Sachverhalte als Probleme und somit als Issues wahrgenommen werden. (vgl. Röttger, 2001: S. 18f, 23)

Unter Stakeholder werden „plakativ ausgedrückt - alle Parteien, die einen (Wett-) Einsatz (*stake*) im Unternehmen haben, den sie entweder gewinnen oder verlieren können" (Lütgens, 2002: S. 39) verstanden. Darunter fallen unter anderem Eigentümer, Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten (Anspruchsgruppen erster Ordnung) sowie Mitbewerber, Gewerkschaften,

Konsumentenvertreter, Umweltschutzorganisationen, Regierungs- und Verwaltungsstellen und Medien (Anspruchsgruppen zweiter Ordnung) (vgl. Lütgens, 2002: S. 39f; Liebl, 2000: S. 28). Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive sind es Personengruppen oder Organisationen, die mit einer anderen Organisation oder einem Unternehmen verbunden sind (vgl. Lütgens, 2002: S. 39f). Deshalb ist eine Stakeholder-Analyse bei jedem Issue erforderlich, die beinhaltet wer die wichtigsten Stakeholder sind, welchen Einfluss sie haben und auf welche Art sie beeinflussbar wären (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 53).

Im Gegensatz zu Teilöffentlichkeiten sind Stakeholder grundsätzlich passive Akteure, was sich vor allem im Issues Management als entscheidendes Kriterium erweist (vgl. Lütgens, 2002: S. 39f). Teilöffentlichkeiten sind ebenfalls externe Akteure, die sich jedoch anhand ihrer Aktivität in latente, bewusste, aktive oder nicht-existente Teilöffentlichkeiten unterteilen lassen (vgl. ebd.: S. 44).

„Sie werden in Abgrenzung zu der Gesamtmasse der passiv Informationen aufnehmenden, heterogenen Rezipienten (Öffentlichkeit) gekennzeichnet als spezielle Gruppe von Personen, die mit einem ähnlichen Problem konfrontiert sind, aktiv in die Diskussion zur Lösung dieses Problems teilnehmen und sich organisieren, um zu handeln.“ (Ingenhoff, 2004: S. 53)

Je nach Existenz eines Problems, das zu einem Issue werden kann, können sich entsprechend dem Grad der Involviertheit, Teilöffentlichkeiten entwickeln. Dies gilt auch im umgekehrten Fall, d.h. Teilöffentlichkeiten und Issues bedingen sich gegenseitig (vgl. ebd.: S. 48f).

Der Bezug zu Stakeholdern und der Grad der Konflikthaftigkeit sind die Eigenschaften, die Issues von Trends abgrenzen (vgl. Röttger, 2001: S. 19). Trends verkörpern „eine länger anhaltende Zu- oder Abnahme der interessierenden Größen“ (Liebl, 2000: S. 59) und vermitteln Entwicklungen in der Gesellschaft (vgl. ebd.). Eine Annäherung einer Begriffserklärung von Trends versucht Liebl: „Trends sind Themen, Issues beginnen als Themen“ (ebd.: S. 67). Issues können zudem sowohl einzeln als auch im Zusammenhang mit mehreren Ereignissen stehen (vgl. Röttger, 2001: S. 18f).

Ein Issue durchläuft im Laufe der Zeit unterschiedliche Phasen des öffentlichen Interesses, die prinzipiell in fünf aufeinander folgenden Entwicklungsstufen eingeteilt werden können (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 47; vgl. Lütgens, 2002: S. 66):

Potenzielles Issue (*potencial*)

Obwohl der jeweilige Sachverhalt noch kein Thema der Öffentlichkeit ist, interessiert oder betrifft er einzelne Personen oder Gruppen, die mit Fragen, Argumenten und ersten Antworten dieses Themengebiet definieren. Der Kern des Issues wird in dieser Phase definiert. Ob und wie stark ein Issue über diese Stufe hinauskommt, hängt davon ab wie involviert betreffende Personen oder Gruppen sind und wie sehr sie sich damit auseinander setzen. (vgl. ebd.)

Aufkommendes Issue (*immanent*)

Durch die Erweiterung der Personen in Fachkreisen entwickelt sich eine erste, bewusste Teilöffentlichkeit und gewinnt daher an Akzeptanz. Das Issue wird legitimiert und erhält Bewertungen durch Experten. Weiters finden erste Berichterstattungen statt, die jedoch außerhalb der betroffenen Gruppen noch nicht als wichtig erachtet werden. In dieser Phase kann das Issue noch gut beeinflusst und kontrolliert werden. (vgl. ebd.)

Aktuelles Issue (*current*)

Weitere Teilöffentlichkeiten werden in das Geschehen miteinbezogen, wodurch die Verbreitung von Informationen via Massenmedien steigt. Es kristallisieren sich Opinion Leader bzw. Influencer heraus und unterschiedliche Positionen werden eingenommen. Die polarisierenden Berichterstattungen werden intensiver beobachtet und können den Verlauf des Issues maßgeblich beeinflussen. (vgl. ebd.)

Kritisches Issue (*critical*)

Aktive Teilöffentlichkeiten beziehen Stellung und beschäftigen sich eingehend mit dem Themengebiet. Sie identifizieren sich mit einer Seite des Issues und verlangen nach Lösungen oder Regelungen. Wird ein Unternehmen erst in dieser Phase aktiv, kann mittels Krisenkommunikation eingelenkt werden. (vgl. ebd.)

Latentes Issue (*dormant*)

Sowohl in der Anfangs- als auch in der Endphase werden Issues als latent bezeichnet. Zu Beginn ist das Issue weitestgehend uninteressant bzw. noch nicht ersichtlich. Gerade dieser Zeitpunkt kann für die Entdeckung von Chancen relevant sein bzw. können direkt Betroffene noch leicht erreicht werden.

Gegen Ende der Lebensphase nimmt das öffentliche Interesse ab, indem das Issue entweder (auf)gelöst oder zumindest bearbeitet wurde. Der latente Status kann jedoch auch in jeder anderen Phase plötzlich auftreten, wenn es keine (mediale) Unterstützung bekommt, eine zu komplexe Entwicklung durchmacht oder gegenwärtig keine Lösung zu finden ist. Dennoch kann das Issue durch ähnliche Agenden jederzeit wieder aufleben. (vgl. ebd.)

In der folgenden Grafik (Abb. 5) wird nochmals deutlich welchen Lebenszyklus Issues von der Definition und der Legitimierung hinweg über die Polarisierung und Identifikation bis hin zur Lösung und Umsetzung einnehmen können. Zudem können Issues auch je nach Zeitpunkt und Druck bzw. Interesse der Öffentlichkeit wachsen und sich verändern (vgl. Lütgens, 2002: S. 31f).

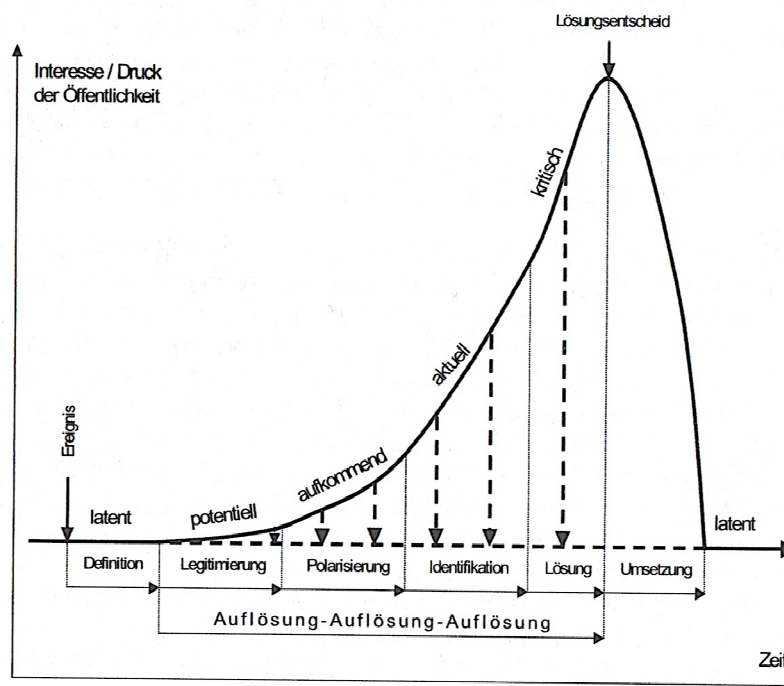


Abb. 5: Das Issue-Lebenszyklus-Modell (Lütgens, 2002: S. 79)

Neben der in der Abbildung definierten Einordnung gibt es weitere Klassifizierungen von Issues. Sie können nach Wirkungsgrad (breite oder begrenzte Wirkung), geographischen Auswirkungen (lokal, regional, national oder global) oder Entwicklungsgrad (kurz-, mittel- oder langfristig) kategorisiert werden (vgl. Lütgens, 2002: S. 31ff).

4.2. Aufgaben des Issues Managements

Die genannten Merkmale von Issues führen zur Definition des Issues Management, wo vereinfacht formuliert Beobachtungen angestellt, Informationen verarbeitet sowie Risikosituationen bewältigt werden (vgl. ebd.: S. 11) und damit eine proaktive Auseinandersetzung mit konflikthaltigen Sachverhalten ermöglicht wird (vgl. ebd.: S. 15). Eine genauere Definition hierzu liefert Merten:

„Issues Management ist die strategisch geplante Entdeckung, Analyse und Behandlung von unvorhersehbar, aber laufend eintretenden Bedingungen mit latent öffentlichen Wirkungspotenzialen in Form von neuen Schlagworten, Ideen, Themen, Ereignissen oder Problemen, die von den Medien thematisiert werden und in dem Maß soziale Wucht und temporale Dynamik entfalten, in dem handlungsrelevante Bezüge zu Personen, Organisationen und Institutionen unterstellt werden.“ (Merten, 2001: S. 41)

Issues Management lässt sich außerdem „als eine organisationsbezogene Technik kommunikativer Vorsorge begreifen, mit der eine Organisation versucht, politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Issues (Themen, Probleme oder Ereignisse) und die dazu einsetzende Meinungsbildung in der Öffentlichkeit zu identifizieren oder zu implementieren“ (Merten, 2001: S. 42). Dabei werden die Vermehrung des Nutzens für ein Unternehmen und das Abwenden von Schaden als grundlegende Ziele betrachtet (vgl. ebd.). Demzufolge ist Issues Management als Instrument der PR anzusehen (vgl. ebd.) und betont damit die strategische Dimension der Kommunikations- und Vermittlungsfunktionen (extern und intern) in Unternehmen (vgl. Röttger, 2001: S. 12, 23). Es soll als Schnittstelle zu allen Prozessen des Kommunikationsmanagements gesehen und in die

Unternehmensstrategie eingebunden werden. Auf diese Weise begleitet die Unternehmenskommunikation nicht nur unternehmerische Aktivitäten, sondern beeinflusst sogar im Rahmen des Issues Managements die Entscheidungen im Unternehmen. (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 23) Neben der kommunikationswissenschaftlichen Anwendung, die einen Schwerpunkt auf die Beziehungsebenen zwischen Unternehmen und Stakeholdern legt, orientiert sich die betriebswirtschaftliche Konzeption vor allem an der strategischen Bedeutung und Unternehmensplanung (vgl. Röttger, 2001: S. 15). In Folge dieser Betrachtungen kann eine weitere Definition von Lütgens herangezogen werden, welche die wichtigsten Aspekte von Issues Management kompakt zusammenfasst:

„Issues Management ist ein systematischer Management-Prozeß (sic!), der durch koordiniertes Zusammenwirken von Planungs- und Kommunikations-Funktionen einer Organisation strategische Issues in derem (sic!) internen und externen Umfeld lokalisiert und die Entscheidung über diese Issues in einer, den Zielen der Organisation zuträglichen sowie dem gewünschten Verhältnis zu ihren Teilöffentlichkeiten adäquaten Weise aktiv zu beeinflussen versucht.“ (Lütgens, 2002: 145)

4.3. Funktionen des Issues Managements

Die operative Umsetzung im Issues Management nach Röttger in Anlehnung an die ursprünglichen Gründer des Issues Management, Jones und Chase (1979), kann in mehrere Phasen (Abb. 6) gegliedert werden (vgl. Röttger, 2001: S. 16):

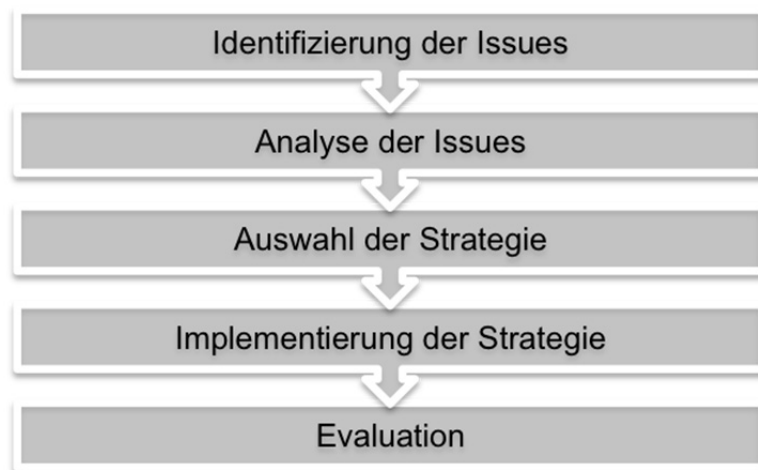


Abb. 6: Fünf Phasen des Issues Managements (vgl. Röttger, 2001: S. 16 in Anlehnung an Jones und Chase 1979)

Dabei liegt die wichtige und gleichzeitig schwierige, zentrale Leistung des Issues Management in der frühzeitigen Erkennung, Identifikation und Bewertung von Issues, weil nur durch die Früherkennung maximale zeitliche und inhaltliche Handlungsspielräume möglich sind. Weitere wichtige Aufgabenbereiche sind die aktive, strategische Steuerung von Issues und somit die öffentlichen Thematisierungsprozesse sowie die Einbindung von Umweltinformationen in die organisatorische Systemreproduktion, um Schaden abzuwehren bzw. Erfolg zu sichern. (vgl. Röttger, 2001: S. 15f) Zudem gehören auch Imagebildung und Reputationsmanagement zu den Aufgaben des Issues Managements (vgl. Herger, 2001: S. 87).

Im Issues Management finden sich dazu Prozesse wie Monitoring (deduktiv), Scanning (induktiv) sowie Inhalts- und Trendanalysen. Dabei sind neben der Unternehmensphilosophie der Themenkontext, der Konkurrenzkontext und der soziale Kontext (Werte, Normen) zu berücksichtigen. (vgl. Merten, 2001: S. 41)

Im Themenkontext wird nach den Kriterien von Aufmerksamkeit, die Überraschung und Relevanz beinhalten, die Ansammlung an Issues für die Öffentlichkeit gefiltert (vgl. Merten, 2001: S. 47).

„Je größer die Aufmerksamkeit, desto größer die Chance, dass das Issue als Nachricht in den Medien thematisiert wird.“ (ebd.)

Diese Aufmerksamkeit wird unter anderem durch Bezug, Überzeugung, soziale Bedeutung, Komplexität, Zeitpunkt und Dauer, Dramatisierung, Auswirkung und Spannweite der Issues beeinflusst (vgl. Liebl, 2000: S. 48ff). In der nachfolgenden Grafik (Abb. 7) wird ersichtlich wie der Handlungsspielraum durch zunehmende Aufmerksamkeit sinkt und dadurch die Kosten der Bewältigung exponentiell steigen (vgl. Liebl, 2000: S. 22).

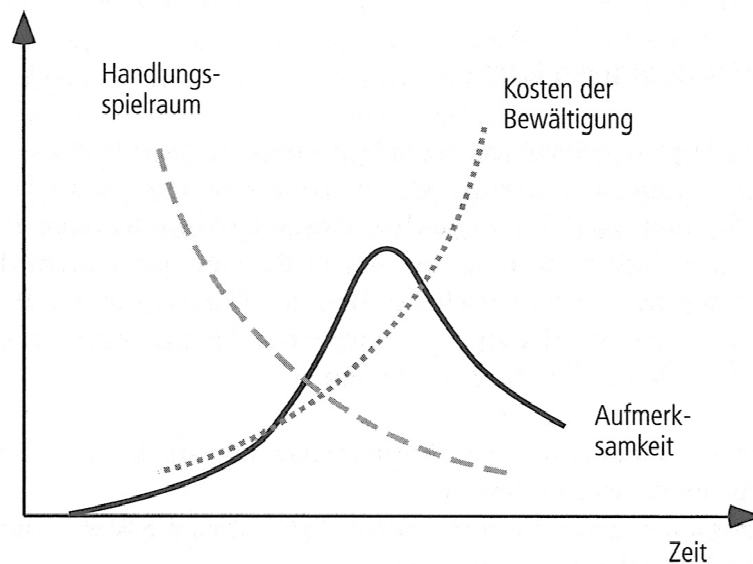


Abb. 7: Aufmerksamkeitswert eines Issues und die Konsequenzen für betroffene Unternehmen (Liebl, 2000: S. 22)

Der Konkurrenzkontext bezieht sich auf andere Unternehmen mit ähnlichen Zielen, an denen man sich orientieren kann. Aktuelle Normen und Werte der Gesellschaft werden im sozialen Kontext thematisiert und beeinflussen den zeitlichen Verlauf (vgl. ebd.).

Zur Priorisierung eines Issues wird vor allem der Framing-Ansatz herangezogen. Hierbei geht es darum, in welchem Rahmen Sachverhalte in öffentlichen Diskussionen zugeordnet und welche Aspekte durch die Deutungsmuster (*frames*) hervorgehoben oder ausgeklammert werden. Durch die Zuordnung eines Deutungsmusters werden nicht nur Konturen geschaffen, sondern auch die Interpretation der öffentlichen Meinung miteinbezogen. (vgl. Rössler, 2015: S. 473) Dabei können Politiker, Kommunikationsmanager oder Journalisten mit den

Bezugs- und Interpretationsrahmen die Einordnung, Bewertung oder Entscheidung eines Ereignisses bestimmen (vgl. Scheufele, 2014: S. 124).

Einzelnen Themen können, durch die Beeinflussung mittels Betonung und Setzung bestimmter Attribute je nach Situation sowie Wahrnehmung der Öffentlichkeit, unterschiedliche Deutungsmuster zugeschrieben werden, was auch eine Verknüpfung mit anderen Themen zulässt (vgl. Röttger, 2014: S. 641). Weiters stellen auch die zeitliche Dringlichkeit und die Wirkung für die Priorisierung eines Issues einen wichtigen Faktor dar. In der nachfolgenden zweidimensionalen Matrix (Tab. 3) erschließt Lütgens (2002) in Anlehnung an Ansoff (1980) beide Kriterien als Variablen mit je drei Ausprägungen. Dadurch können nicht nur Top-Issues gefiltert, sondern es kann auch darüber entschieden werden, wie mit den anderen Issues verfahren werden kann. (vgl. Lütgens, 2002: S. 176)

Dringlichkeit	Wirkung		
	gering	signifikant	groß
gering	von der Liste streichen	regelmäßig überprüfen	fortlaufend beobachten
signifikant	fallenlassen oder regelmäßig überprüfen	regelmäßigüberprüfen oder beobachten	antworten für einen späteren Zeitpunkt planen
groß	beobachten	fortlaufend beobachten	sofort beantworten

Tab. 3: Matrix zur Priorisierung von Issues nach den Kategorien Dringlichkeit und Wirkung (Lütgens, 2002: S. 176)

4.4. Steuerungsprozesse

Im Gegensatz zu einer PR-Kampagne, ist der Prozess des Issues Management komplexer.² Der Grund hierfür sind oft sprunghafte und ohne erkennbare Gründe

² Die Situationsanalyse (Problemdefinition, Soll/Ist), die Planung (Kommunikationsziele und -botschaften), die Umsetzung (Maßnahmenplan, Instrumentenwahl, Zeit- und Kostenplan) und die Realisierung sind für beide Prozesse wesentlich.

veränderte öffentliche Meinungen und Situationen, die ein solides Issues Management umwerfen können. (vgl. Merten, 2000: S. 252 zitiert nach Merten, 2001: S. 49f)

Zur Steuerung des Issues Management dienen vier Prozesse, die nachfolgend näher erläutert werden (vgl. Merten, 2001: S. 50):

- Monitoring
- Analyse
- Strategie
- Handlung

4.4.1. Monitoring

Zur Identifikation und Analyse von Issues bietet sich im Rahmen des Monitorings – sowohl online (siehe Kapitel 2.6.5. Web-Monitoring) als auch offline – das Scanning an, bei dem eine undefinierte und somit breit angelegte Umweltbeobachtung stattfindet. In bekannten und für das Unternehmen relevanten Bereichen werden Issues identifiziert und bisher nicht bekannte, aber durchaus bedeutungsvolle Umweltbereiche gescannt (vgl. Liebl, 2000: S. 71). Im Gegensatz dazu gibt es das eigentliche Monitoring, das durch eine deduktive Beobachtung gekennzeichnet ist (vgl. Merten, 2001: S. 41) und bei dem regelmäßige Überprüfen bestimmter Quellen die Hauptaufgabe darstellt (vgl. Schöler, 2010: S. 379). Hierbei werden auch Trends verfolgt und die Handlungen der Konkurrenz erfasst (vgl. Merten, 2001: S. 51). Issues Management definiert sich bei der Beobachtung durch vier Modi (vgl. ebd.):

- Kontinuierliche Beobachtung des laufenden Medieninputs
- Beobachtung der Öffentlichkeit hinsichtlich der Entfaltung von Issues unter Berücksichtigung der Relevanz
- Beobachtung beteiligter Akteure und deren Interessen
- Folgen der Übereinstimmung bzw. Ablehnung der Thematisierung durch öffentliche Meinungen

Mehrere methodische Instrumente stehen dabei zur Verfügung: Eine Panelbefragung (mehrere Wiederholungsdurchgänge) einer repräsentativen Stichprobe gibt Aufschluss über Veränderungen von Wissen und Meinung in der Öffentlichkeit. Relevante Informationen erhält man auch durch Interviews mit Experten oder Kollegen. Das bedeutendste Instrument stellt jedoch die Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung dar, die auf bestimmte Themen, Ereignisse, Schlagworte oder Ideen fokussiert ist. Durch die regelmäßige Anwendung können Trends eruiert und Prognosen ermittelt werden. Unternehmen können systematisch-deduktiv mittels der SWOT-Analyse ihre Schwächen bestimmen und von diesen ausgehend nach Bedrohungen suchen. (vgl. ebd.) Die SWOT-Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) basiert auf werblichen und kommunikativen Problemstellungen sowie den Bewertungen der Variablen unternehmensinterner Stärken/Schwächen und unternehmensexterner Chancen/Risiken, wodurch aus den Ergebnissen ein Ausgangspunkt für neue und weitere Schritte gelegt werden kann (vgl. Bruhn, 2005: S. 325, 844).

4.4.2. Analyse

Ergänzt wird das Monitoring durch die Analyse im Sinne einer Konkurrenzbeobachtung und einer Analyse der Handlungen sowie Pläne der konkurrierenden Unternehmen (vgl. Merten, 2001: S. 52). Vor allem ist die transparente, interne Kommunikation der gewonnenen Daten wichtig, um maßgebliche Entscheidungen treffen zu können (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 268).

4.4.3. Strategie

Eine darauf basierende Strategie kann in zwei Bereiche gegliedert werden: Entweder in die Verstärkung der eigenen Position oder in die Abwehr fremder Themengebiete sowie Meinungsbeeinflussung. Da die Aufmerksamkeit neben der Zeitebene eine entscheidende Rolle spielt, ist bei der Strategie zunächst darauf zu achten, die Verteilung der Aufmerksamkeit sinnvoll aufzubauen, um die Durchdringung der Öffentlichkeit zu erzielen, sodass überhaupt Issues kreiert

werden können. (vgl. ebd.: S. 53) Je nach Standpunkt und Zielsetzung eines Unternehmens ergeben sich nach Lütgens fünf verschiedene Strategieansätze (vgl. Lütgens, 2002: S. 187f):

Reaktive Strategie

Issues werden weitgehend ignoriert bzw. destruktiv abgewehrt. Diese Vorgehensweise ist oftmals auf die geringe Verbreitung von Issues Management zurückzuführen.

Adaptive Strategie

Das Unternehmen antizipiert Issues freiwillig und passt sich der Situation an.

Proaktive (dynamische) Strategie

Hierbei handelt es sich um eine einseitige, proaktive Beeinflussung der Issues durch das Unternehmen.

Initiative Strategie

Das Unternehmen gestaltet Issues aktiv zum eigenen Vorteil, kreiert selbst Issues oder lenkt auf ein anderes Themengebiet um.

Interaktive Strategie

Diese Vorgehensweise lässt sich aus der proaktiven und der initiativen Strategie ableiten. Dabei versucht das Unternehmen sich im Vorfeld mit seinen Gegenspielern abzustimmen, sodass sie sich beide an die Issues anpassen können.

In der Praxis ist die Trennung der Strategien nicht immer eindeutig bzw. entstehen verschiedene Mischformen, die sich je nach Situation verändern können (vgl. ebd.: S. 189).

4.4.4. Handlung

Die wissenschaftliche Analyse von Issues Management kann insbesondere im Handlungsbereich auf Schwierigkeiten stoßen. Gerüchte und Trittbrettfahrer können im Vorfeld agieren und (negative) Issues setzen oder das Monitoring durch Beeinflussung der Medien erschweren. (vgl. ebd.: S. 53f)

4.5. Vor- und Nachteile von Issues Management

Prinzipiell können sowohl Vor- als auch Nachteile im Bereich Issues Management entstehen. Neben der Funktion der aktiven Umweltbeobachtung und der Informationsverarbeitung unterstützt Issues Management das Unternehmen positiv im Hinblick auf Risikobewältigung und Ungewissheit. Weiters soll das Issues Management Einschätzungen zur Unternehmensentwicklung und den Auswirkungen von Umweltentwicklungen treffen. Jedoch gibt es auch Nachteile, die sehr unterschiedlich sein können. Einerseits werden Issues im Sinne von zuverlässigen Prognosen und Interpretationen von Entwicklungen, trotz neuester Technologien, schwer getroffen. Meistens sind diese aufgrund ihrer schwachen Signale nur rückblickend zu erkennen. Andererseits sind Issues, die bereits ihren Lebenszyklus überschritten und damit ihre Aufmerksamkeit verloren haben aus der Agenda zu entfernen, was sich in der Regel als schwierig erweisen kann. Weiters ist die Einbindung und Weiterleitung aller relevanten Informationen von und an Mitarbeiter wichtig, aber in der Praxis eine Herausforderung. (vgl. Meckel/Schmid, 2008: S. 349f)

4.6. Agenda-Setting

Aus wissenschaftlicher Sicht kann man Issues Management aus zwei grundlegenden Forschungsrichtungen betrachten. Zum einen wird die betriebswirtschaftliche Perspektive behandelt, die eher nutzenorientiert agiert und „strategierelevante Ereignisse, Entwicklungen oder Trends, die einen potenziellen Einfluss auf die Unternehmensleistung haben“ beinhaltet. Erst durch die Bedeutung und Relevanz der Prozesse zwischen den Akteuren werden Issues

als wichtig angesehen. Zum anderen stehen aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht öffentliche, kontroverse Anliegen im Fokus und können mit der Unternehmenskommunikation Entscheidungen und Handlungsspielräume beeinflussen. (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 41)

Neben den essentiellen betriebswirtschaftlichen Aspekten wie Markt- und Konkurrenzbeobachtung (vgl. Lütgens, 2001: S. 61), stammt Issues Management ursprünglich aus der Kommunikationswissenschaft und bedient sich daher auch an PR-Bereichen wie dem Agenda-Setting. Hierbei besteht der grundlegende Kerngedanke, in Anlehnung an die erste Erwähnung von Cohen (1963), darin dass die Medien nicht beeinflussen was die Gesellschaft denken soll, sondern worüber sie prinzipiell nachzudenken hat (vgl. Burkart, 2002: S. 248). Die Herstellung von Aufmerksamkeit bezüglich Agenden (Tagesordnungen), die Veränderung des Wissens und die Erzeugung eines Problembewusstseins der Rezipienten stehen im Fokus des Agenda-Settings (vgl. ebd.: S. 515). McCombs und Shaw veröffentlichten 1972 erstmals eine umfassende Untersuchung zu Agenda-Settings und stellten drei Modelle vor (vgl. Burkart, 2002: S. 250f; vgl. Hering et al., 2009: S. 59):

Das Awareness-Modell (Aufmerksamkeitsmodell)

Der Rezipient wird auf Themen aufmerksam, weil die Medien darüber berichten.

Das Salience-Modell (Hervorhebungsmodell)

Durch die unterschiedliche Gewichtung und Hervorhebung von Themen durch die Medien, wendet sich der Rezipient nur diesen zu, denen er eine bestimmte Wichtigkeit zuschreibt.

Das Priorities-Modell (Themenselektionsmodell)

Die Themenrangfolge spiegelt sich ident beim Rezipienten wider.

Der Effekt des Agenda-Settings beruht auf der Hervorhebung von bestimmten Problemen oder Streitpunkten durch entsprechende Publizierung dieser (vgl. Liebl, 2000: S. 45). Diese grundlegenden Standpunkte sind im Agenda-Setting (vgl. Burkart, 2002: S. 249f) jene Funktionen, die auch im Issues Management zum Tragen kommen. Mithilfe des Agenda-Settings können per Definition Issues

gesteuert und somit Schaden abgewandt werden bzw. kann ein positiver Nutzen daraus gefiltert werden, bevor diese sich zu einer Krise weiterentwickeln. Die Macht von Issues Management in diesem Zusammenhang besteht darin, ob und welche Issues in die Öffentlichkeit getragen und welche Bedeutung ihnen zugemessen wird (vgl. Lütgens, 2002: S. 52). In Anbetracht der Nachrichtenfaktoren (Kriterien der Nachrichtenselektion und -verarbeitung) nach Schulz (1976)³ sind diese essentiell für die Publikationswürdigkeit (Nachrichtenwert; *news value*) in (Massen)Medien (vgl. Burkart, 2002: S. 279). Durch die Tendenz des Außergewöhnlichen und des Negativismus im Journalismus zeichnet sich die Grundphrase *Only bad news are good news* ab (vgl. Lütgens, 2002: S. 54).

³ Dazu zählen Zeit, Nähe, Status, Dynamik und Identifikation sowie die Konflikt thematisierende Valenz (vgl. Schulz, 1976 zitiert nach Burkart, 2002: S. 279ff).

5. Risiken und Krisen

Angesichts der Funktion von Schadensabwehr durch Issues Management ist zunächst nicht von Krisen- sondern von Risikokommunikation die Rede. Wenn bereits Risiko herrscht, ist die Wahrscheinlichkeit eines Schadens größer und die Reaktionszeit verringert. (vgl. Merten, 2001: S. 45) Falls allerdings ein Issue nach dem Lebenszyklus-Konzept zu einem kritischen Issue voranschreitet, kann es sich zu einer Krise entwickeln (vgl. Lütgens, 2001: S. 70).

„Je drängender ein Issue und je stärker seine temporale Unmittelbarkeit, desto mehr gerät Issues Management zur Krisenkommunikation.“ (Merten, 2001: S. 53)

Die Übergänge zwischen Risiko und Krise sind fließend. Im Rahmen einer Krise können weitere Issues entstehen und die Krise zusätzlich verstärken. Im Grunde können Krisen auch Anlass geben Konflikte und umstrittene Situationen zu thematisieren und zu lösen. Ausgehend vom Beschwerdemanagement können bereits Beschwerden, die in der Öffentlichkeit relevant werden und Aufmerksamkeit erzielen, Risiken forcieren und sich zu Issues entwickeln. Weitergehend können sich Krisen manifestieren, wenn diese im Rahmen des Issues Managements nicht frühzeitig erkannt werden. (vgl. Heath, 2012: S. 11) Diese potenziellen, latenten oder bereits existierenden Konfliktherde auch bei schwachen Signalen wahrzunehmen, stellt die besagte Herausforderung im Issues Management dar. Dabei ist wichtig, dass Unternehmen im Zuge des Issues Managements, entsprechende Handlungsspielräume besitzen, um auf Krisensituationen reagieren zu können. (vgl. Schulz, 2001: S. 219f)

5.1. Risiko

Zunächst beschreibt ein Risiko „die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines unerwünschten Ereignisses“ (Ingenhoff, 2004: S. 71). Heath definiert Risiko weiters als Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit, was suboptimal ablaufen oder schlecht ausgehen könnte sowie die damit einhergehenden Auswirkungen

und Ausmaße (vgl. Heath, 2012: S. 10f). Damit beschreibt ein Risiko ein negatives Ereignis, das in der Zukunft eintreten könnte, aber nicht zwingenderweise eintreten muss. Maßgeblich für die Beeinflussung dieser Eintrittswahrscheinlichkeit sind die Entscheidungen und Handlungen der Akteure, wodurch sich ein Risiko als eine variable Größe kennzeichnet. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 29)

Ein Risiko resultiert aus betriebswirtschaftlicher Perspektive aus einer Ursache, die auf einen mangelnden Informationsstand des Entscheiders zum Entscheidungszeitpunkt zurückzuführen ist sowie einer Wirkung, der das Verfehlen von definierten Zielen zugrunde liegt (vgl. Herkenhoff, 2008: S. 114).

Die Störgrößen eines Risikos können auf interne oder externe Einflussfaktoren zurückzuführen sein, die jedoch nicht zwingenderweise aus öffentlichen Konflikten resultieren müssen. Zudem können Risiken in direkte und indirekte Risiken unterschieden werden. Direkte Risiken können aufgrund von Inhalt und Relevanz, die einen näheren Unternehmensbezug aufweisen, leichter gesteuert und bewältigt werden. Indirekte Risiken beziehen sich auf das Unternehmensumfeld und sind dementsprechend nicht unmittelbar beeinflussbar. Da die Stakeholder dabei im Vordergrund stehen, handelt es sich um Risiken mit gesellschaftlicher Tragweite. Vor allem, weil sie sich zu relevanten Issues entwickeln können, bedürfen sie einer genauen Beobachtung. (vgl. ebd.: S. 71f)

Die grundlegende Aufgabe von Risikokommunikation besteht in „der Vermittlung von sachlich fundierten Kenntnissen über riskante Sachverhalte“ (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 30). Sie ist Bestandteil des Risikomanagements, welches das frühzeitige Einlenken bei potenziellen Risiken beinhaltet (vgl. ebd.: S. 12). Die wichtigsten Elemente zum Aufbau einer zielgerichteten und effektiven Risikokommunikation sind laut Höbel und Hofmann folgende Analyse- und Definitionsschwerpunkte (vgl. ebd.: S. 35f):

Umfeldanalyse

Stakeholder werden definiert und ihre Vernetzung sowie ihr Zugang zu Medien und sozialen Netzwerken analysiert. Es wird festgelegt wie eine Mobilisierung der Stakeholder zustandekommen kann.

Bedürfnisanalyse

Es ist zu klären welche Bedürfnisse, Ängste und Erwartungen die Stakeholder gegenüber dem Produkt oder Projekt haben.

Risikoanalyse

Die Wahrnehmung von theoretischen Risiken und der damit verbundene emotionale Grad sowie der Bedarf an Erklärungen in Bezug auf das Produkt oder das Projekt sind zu berücksichtigen.

Diskussionsanalyse

Meinungen zu ähnlichen Themenfeldern, Produkten und Projekten müssen eruiert werden. Zudem ist klarzustellen, ob eine ideologische Grundsatzdiskussion entfacht werden kann und welche Emotionen, Argumente und Interessen dabei in den Vordergrund treten.

Risikoentwicklung

Hinsichtlich des veränderbaren Zustandes eines Risikos im Laufe eines Prozesses sollte das Risiko einer permanenten Analyse und Beobachtung unterzogen werden.

Zieldefinition

Eine Zieldefinition ist wesentlich, da sich die Wahrnehmung im Zuge einer Krise verändern kann und mit Verlusten bzw. Veränderungen zu rechnen ist.

Strategiedefinition

Der kommunikative Zugang zu den Akteuren ist hierbei besonders wichtig. Die zielgerichtete Kommunikation dient dazu auf Ängste und Erwartungen einzugehen sowie Unterstützung einzuholen. Dabei sind konkrete Inhalte und passende Kanäle (inkl. Social Media) auszuwählen.

Inhaltsdefinition

Der gesellschaftliche Nutzen muss in Risikosituationen verständlich kommuniziert werden, sodass auf Ängste und Erwartungen eingegangen werden kann.

Darüber hinaus muss festgestellt werden, wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos einzuschätzen ist und wie hoch der auftretende Schaden bzw. die Auswirkung wäre. Dementsprechend sollten personelle und finanzielle Ressourcen sowie die räumliche und technische Infrastruktur zur strategischen Aufbereitung gegeben sein (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 83-87).

5.2. Krise

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an verschiedenen Definitionen von *Krise*, da es auch unterschiedliche Zugänge und Bedeutungen zur Thematik gibt. Eine einheitliche, allgemein gültige Begriffsdefinition ist daher nur schwer zu ermitteln. Eine Krise kann je nach Branche, Sektor, Zielen und Werten abhängig von der Situation und der Entwicklung vom jeweiligen Beobachter verschieden eingestuft werden (vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014: S. 1305). Eine weit verbreite Definition einer Krise ist jene von Coombs:

„A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders related to health, safety, environmental, and economic issues, and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes.“ (Coombs, 2015: S. 3)

Bei der nachfolgenden Begriffsbestimmung von Röttger treten die internen und externen Begebenheiten in den Vordergrund sowie die Betonung auf eine begrenzte Dauer. Inhaltlich gehen jedoch beide Erklärungen von einem Ereignis aus, dass das Unternehmen negativ beeinflusst.

„Im engeren Sinne handelt es sich bei Krisen im Bereich von Organisationen um plötzlich auftretende interne und externe Ereignisse von begrenzter Dauer, die die Erreichung der Organisationsziele gefährden können und in der Regel nur begrenzt beeinflussbar sind.“ (Röttger, 2011: S. 201)

Prinzipiell ist eine Krise ein vorangegangenes Risiko, das sich realisiert hat (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 29). Im Allgemeinen können Krisen drei Bereiche gefährden: die öffentliche Sicherheit, das Gleichgewicht mit der Umwelt und die Unternehmensexistenz (vgl. Coombs, 2012: S. 21). Folglich können diese Krisenbereiche verschiedene Ausprägungen annehmen und unterschiedliche Auswirkungen haben, insbesondere bei einem Unternehmen, z.B. Beschädigung von Reputation und Vertrauen aufgrund von unethischem Verhalten, Datenverlust, Gefahr durch Gesetzgebung, Produkt- oder Finanzkrisen sowie einer internationalen Krise (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 191-242).

Konnte eine Krise in der latenten Krisenphase durch Frühwarnsysteme des Issues Managements nicht abgewandt werden, entwickelt sie sich zu einer akuten Krise, die erst durch die Wahrnehmung der Unternehmensumwelt tatsächlich zu einer wird. Dies kann durch eine eventuell fehlgeschlagene Krisenvermeidung oder ein unvorhergesehenes und meist unvermeidbares Krisenerlebnis (z.B. Unfall) auftreten. (vgl. Röttger, 2011: S. 202f) Schulz sieht Issues als Elementarkonflikt bzw. Ausgangspunkt für Krisen oder sogar als Folge von Krisenereignissen. Die Krisenbewältigung bzw. die Schadensbegrenzung steht dabei im Vordergrund. (vgl. Schulz, 2001: S. 223)

5.2.1. Krisenkommunikation

Eine Krise kann Auswirkungen auf die Rentabilität und Reputation des Unternehmens haben. Um dem entgegenzuwirken bzw. den Schaden gering zu halten bedarf es eines strukturierten Krisenmanagements, das eine operative sowie kommunikative Komponente aufweist. Die Krisenkommunikation ist dabei ein fester Bestandteil des Krisenmanagements. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 12) Die Gliederung des Krisenmanagements bezieht sich auf die Vor-Krise (präventive Maßnahmen), die Krise per se (mehrteilige Managementprozesse) und die Nach-Krisenphase (Evaluation, Verbesserungsmaßnahmen). (vgl. Coombs, 2015: S. 10f)

Krisenkommunikation kann im Zuge des Krisenmanagements als Erfassung, Abwicklung und Verbreitung von notwendigen Informationen zur Krisensituation definiert werden (vgl. Coombs, 2012: S. 20). In einer Krisensituation sind sowohl

die Ressourcen und Unternehmensziele als auch die Stakeholder gefährdet. Infolgedessen sind strukturelle Rahmenbedingungen und geeignete wegweisende Strategien zur Steuerung und Kontrolle der Krisenkommunikation von zentraler Bedeutung ebenso wie die langfristige Aufrechterhaltung von Vertrauen. Dazu bedarf es zuständiger Verantwortlicher für die Unternehmenskommunikation bzw. Führungskräfte, die in einer Krise Medienanfragen transparent und schnell beantworten sowie aktiv mit den betroffenen Stakeholdern kommunizieren, um das Vertrauen dieser zu erhalten und die Beziehungen zu stabilisieren. Durch Kommunikationsfehler in solch einer Situation kann die Krisenentwicklung sich intensivieren und erhebliche Schäden verursachen bzw. diese sogar verstärken. Infolgedessen ist es für die Unternehmenskommunikation umso wichtiger, durch die Beobachtung und Interpretation mit und durch die Stakeholder sowie den Unternehmensmitgliedern, interne und externe Kommunikationsprozesse zur Eindämmung und Entschärfung der Krise zu entwickeln. (vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014: S. 1303ff; vgl. Röttger, 2011: S. 202; vgl. Schöler, 2010: S. 382) Die Kernbotschaften der Krisenkommunikation sind dabei stets zu wahren und zu vermitteln: Menschlichkeit, Kompetenz, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Lernfähigkeit sowie Empathie und Sympathie (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 21).

5.2.1.1. Krisenphasen

Coombs gliedert wie bereits angeführt eine Krise in drei Phasen: Vor-Krise (pre-crisis), Krise (crisis) und Nach-Krise (post-crisis). In der Vor-Krise bzw. Krisenvorbereitungsphase ist man grundsätzlich bemüht eine Krise gar nicht erst aufkommen zu lassen bzw. zu eliminieren. Zunächst wird nach Anzeichen von Risiken gesucht (Scanning) und diese näher analysiert. Anhand gesammelter Informationen werden Entscheidungen, im Sinne von Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung oder Abwicklung der Risiken bzw. potenzieller Krisen, getroffen. Wenn eine Krise nicht abgewandt werden kann, ist dem soweit wie möglich vorzubeugen, indem Gefahren minimiert werden. Ein geschultes Krisenmanagement-Team und ein Unternehmenssprecher sollten durch regelmäßige Krisentrainings jederzeit einsatzbereit sein. (vgl. Coombs, 2012: S. 20, 25; vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014: S. 1310)

Die Krise selbst beschreibt die Reaktion auf ein bestimmtes Ereignis, das den Verlauf der Krise und die daraus resultierenden Auswirkungen maßgeblich beeinflusst und entscheidet. Die Reaktion auf eine Krise kann je nach Situation, Unternehmen und Kommunikationsziel unterschiedlich ausfallen. Coombs und Holladay haben zehn mögliche strategische Reaktionen (*Crisis Response Strategies*) im Rahmen der Situational Crisis Communication Theory (SCCT) zusammengefasst. Diese Strategien werden in drei Rubriken unterteilt: leugnen, abschwächen und aushandeln (Tab. 4). (vgl. Coombs, 2012: S. 28f, 36; vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014: S. 1313)

Strategien-cluster	Strategie	Erläuterung
Deny (Leugnen)	Denial	Management streitet Existenz der Krise ab
	Scapegoat	Andere Akteure außerhalb der Organisation werden beschuldigt
	Attack the Accuser	Gruppen bzw. Personen, die der Organisation etwas vorwerfen, werden zur Rede gestellt
Diminish (Abschwächen)	Excuse	Krisenverantwortung wird heruntergespielt durch Hinweis auf mangelnde Kontrolle über die Krise oder Behauptung, dass keine Intention bestand, die Krise auszulösen
	Justification	Wahrgenommener Schaden der Krise wird abgeschwächt
Deal (Aushandeln)	Ingratiation	Einschmeicheln bei Stakeholdern oder Hinweis auf gute Taten in der Vergangenheit
	Concern	Ausdruck der Besorgnis für die Opfer der Krise
	Compassion	Geldzahlungen oder andere Geschenke an Opfer
	Regret	Management drückt Bedauern aus
	Apology	Management akzeptiert die Verantwortung und bittet um Vergebung

Tab. 4: Typologie von Krisenkommunikationsstrategien nach Coombs und Holladay 2012 (Schwarz/Löffelholz, 2014: S. 1313)

Sie gehen davon aus, dass Stakeholder je nach gewählter Krisenkommunikationsstrategie, dem Unternehmens einen unterschiedlichen

Grad an Verantwortung zuschreiben. Es wird dabei unterschieden ob das Unternehmen die Opferrolle einnimmt (geringe Krisenverantwortungszuschreibung), die Krise als Unfall zu definieren ist (mäßige Krisenverantwortungszuschreibung) oder die Krise bewusst entstanden ist (hohe Krisenverantwortungszuschreibung). Davon hängt die Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern ab und übt starken Einfluss auf die Unternehmensreputation aus. Zudem können frühere Krisen bzw. vergangene Beziehungen zu Stakeholdern die Reputation und den derzeitigen Bezug des Unternehmens zu den Stakeholdern schädigen. (vgl. Coombs, 2012: S. 38ff)

In der Nach-Krisenphase bzw. Krisennachsorge sollen aus den analysierten Handlungen während einer Krise Verbesserungsmaßnahmen gefiltert werden. Darüber hinaus sollten nach einer Krise alle Stakeholder über den derzeitigen Stand und weitere Vorgehensweisen informiert werden. Der Reputationsaufbau sollte im Vordergrund stehen, da zu beachten ist, dass es Monate oder Jahre dauern kann bis sich das Unternehmen vollständig von der Krise erholt hat. (vgl. Coombs, 2012: S. 45f; vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014: S. 1315)

5.2.1.2. Faktoren der Krisenkommunikation

Krisenkommunikation kann in zeitliche, soziale und sachliche Ebenen unterteilt werden. In Bezug auf die zeitliche Komponente werden während und nach einer Krise öffentliche und nicht-öffentliche Kommunikationsprozesse gebildet. Der soziale Aspekt bezieht sich auf handelnde Personen, die am Kommunikationsprozess teilnehmen und mitwirken. Auf der sachlichen Ebene werden sämtliche Kommunikationsabläufe und -inhalte erfasst, die sich mit dem Krisenprozess auseinander setzen. (vgl. Schwarz, 2015: S. 1002)

Weiters sind sechs Faktoren zu beachten, die über den Verlauf und den Erfolg von Krisenkommunikation entscheiden: Zeit, Personal, Vertrauen, Komplexität, Kosten und Know-how. Der Zeitfaktor ist an die unmittelbare Reaktion des Unternehmens gekoppelt und ist insbesondere in Bezug auf die rasche Verbreitung von Informationen durch die Medien essentiell. Im Bereich des Personals sind drei Schlüsselpositionen zu verteilen: Ein leitender Kommunikator, der alle notwendigen kommunikativen Anforderungen weiterleitet und durchsetzt sowie alle wichtigen Informationen direkt von der Geschäftsleitung erhält. Eine

zweite Führungskraft, die alle Medienaktivitäten beobachtet, koordiniert, sammelt und Informationen sowie Kommunikationsregeln vorbereitet und verbreitet. Die dritte Position beschreibt einen ausgebildeten Sprecher, der das Unternehmen präsentieren soll. Folglich soll der Faktor Vertrauen durch glaubwürdige und schnelle Kommunikation wieder hergestellt werden, bevor Image und Reputation zu stark leiden. Die Höbel-Formel *Angst + Medien = Krise* verdeutlicht die Wichtigkeit der zielgerechten Verständigung mit der Öffentlichkeit. Die Komplexität einer Krise zeichnet sich durch unterschiedliche Interessen von direkten und indirekten Beteiligten sowie die Einbeziehung verschiedener Abteilungen und Abstimmung unter Fachleuten aus. Die Kosten des Krisenmanagements lassen sich jedoch schwer beurteilen. Dennoch sollten präventiv Versicherungen abgeschlossen werden und in solide PR investiert werden, um Krisen abzufedern. Ebenfalls von großer Bedeutung ist das Know-how in Form eines Krisenhandbuches, wo alle Risiken analysiert, Krisenprozesse definiert sowie interne und externe Maßnahmen konkretisiert sind. Die strategische, inhaltliche, organisatorische, technische, personelle und vor allem mentale Vorbereitung erfolgt dabei immer top-down. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 44-50) Ein Krisenhandbuch sollte die Unternehmensrichtlinien als Grundlage beinhalten und immer eine kritische Bestandsaufnahme sowie eine Risikoanalyse als Basis aufweisen. Wichtige Kontaktdaten sowohl interner Ansprechpersonen als auch externer Stakeholder, Medien und Behörden sind ein wichtiger Bestandteil. Grundlegend sind Faktenblätter (Zahlen und Daten zu Produkten und dem Unternehmen), Pläne (Lage- und Baupläne), Budgetaufstellungen und vorformulierte Texte. (vgl. ebd.: S. 97-101)

5.2.1.3. Evaluation der Krise

In der Evaluationsphase des Krisenmanagements stehen erstens die Analyse der angewandten Strategien der Krisenkommunikation in Hinblick auf Instrumente und Infrastruktur (instrumentelle Ebene), zweitens die organisatorischen Lernprozesse für nachfolgende Krisen (institutionelle Ebene) und drittens die Handlungen sowie die Kommunikation für und mit betroffenen Stakeholdern zur Nachbearbeitung (symbolisch-relationale Ebene) im Vordergrund (vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014: S. 1315).

Im Rahmen der Evaluation von Krisenkommunikation können Organisationen auf bewährte Instrumente zurückgreifen: Wie und durch welche Kommunikationskanäle die Kernbotschaften an die Stakeholder kommuniziert wurden (Output), ob die gewünschte Wirkung im Zuge der Kommunikationsstrategie eingetreten ist (Outcome) und inwiefern die strategische Krisenkommunikation zur Erreichung der Ziele innerhalb der Krise beigetragen hat (Outflow). (vgl. ebd.)

5.2.2. Mangelhafte Krisenkommunikation

Typische Fehler in der Krisenkommunikation sind langsame oder verspätete Reaktionen des Unternehmens sowie verspätete Aufklärungen über die Krisensituation bei den Mitarbeitern. Dieser Zeitverlust schlägt sich in negativen Meinungen und Gerüchte in der Öffentlichkeit, den Medien und bei den Mitarbeitern nieder. (vgl. Puttenat, 2009: S. 30) Eine erste Reaktion sollte daher in den ersten 24 Stunden erfolgen (vgl. ebd.: S. 73). Durch Schweigen, Schuldzuweisungen oder Verantwortungsflucht wird die Krisensituation verschlimmert und das Unternehmen verliert Vertrauen. Die Unzugänglichkeit und Reaktionslosigkeit globaler Unternehmen in lokalen Gegebenheiten führt weitgehend zu einem Risiko von nachhaltigem Image- und Marktverlust (vgl. ebd.: S. 30f; vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 131). Zudem darf die Krisendokumentation in Form von Medienbeobachtung nicht vernachlässigt werden, da sie zur nachträglichen Analyse der Krise beiträgt (vgl. Puttenat, 2009: S. 152f). In Anbetracht der medial beeinflussten Öffentlichkeit können Fehlinformationen und Gerüchte die Oberhand gewinnen und die Entwicklung des Unternehmens und dessen Reputation maßgeblich beeinflussen oder sogar bedrohen. Daher ist dem Reputationsmanagement (siehe Kapitel 2.2.) und den Frühwarnsystemen, mit entsprechenden Maßnahmen in Krisensituationen, besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Zudem sollten alle operativen Maßnahmen im Krisenmanagement kommuniziert werden, um Offenheit und Transparenz zu zeigen. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 71, 146f)

5.2.3. Krisenkommunikation in Social Media

Social Media sind besonders in der Krisenkommunikation ein relevanter und unerlässlicher Aspekt, da sie großen Einfluss auf die Verbreitung von Inhalten haben (siehe Kapitel 2.6. Social Media). Sowohl die Online-Auftritte von Printmedien und die Verbraucherplattformen als auch die sozialen Netzwerke spielen in einer Krisensituation eine grundlegende Rolle. Da die User selbst entscheiden können welche Informationen relevant werden (User Generated Content), diese jedoch schnell, ungefiltert und unkontrolliert in die Öffentlichkeit gelangen können, ist es unumgänglich für Unternehmen in einer (potenziellen) Krisensituation aktiv zu werden. Vor allem eine Früherkennung zur Krisenprävention und Einschätzung der Relevanz sind besonders wichtig. Den Unternehmen stellen sich neue Anforderungen bezüglich Analyse, Umgang, Intervention und Kommunikationsinstrumenten. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 53-57, 73f)

Der öffentliche Dialog ist für alle Parteien zugänglich und kann durch die Echtzeit-Kommunikation, insbesondere in Krisen, zu Kontrollverlusten seitens des Unternehmens führen. Eine kontinuierliche, strukturierte (Social Media-Policy) und professionelle Nutzung der Social Media-Kanäle ist demnach sinnvoll. Jedoch muss die Identität eines professionellen Social Media-Users zu erkennen sein, da gefälschte Beiträge die Authentizität beeinträchtigen und negative Auswirkungen auf das Image eines Unternehmens haben können. (vgl. ebd.: S. 58ff)

Grundsätzlich können klassische Krisenkommunikationsinstrumente auch in Social Media-Kanälen angewandt werden, müssen allerdings die ungemein verkürzte Zeitspanne und die dichte Vernetzung miteinbeziehen. Das Ignorieren oder unkommentierte Löschen von kritischen Postings auf der Facebook-Fanpage eines Unternehmens im Rahmen einer Krise kann die Krisensituation drastisch verschärfen und einen Shitstorm (siehe Kapitel 2.6.3.) erzeugen. Präventiv können Maßnahmen, wie die Einrichtung von Darksites auf der Unternehmenswebsite gesetzt werden. (vgl. Kleineberg, 2014: S. 68f)

Mit Kritik sollten Unternehmen offen und konstruktiv umgehen können und entsprechend reagieren (argumentieren, informieren, überzeugen). Angesichts

der Ansprüche, Erwartungen und Regeln in Social Media werden kritische Inhalte kommunikativ behandelt statt diese unkommentiert zu löschen. Darüber hinaus sind gelöschte Inhalte häufig wieder (durch Suchmaschinen) auffindbar. Ist in dieser Hinsicht ein sinnvoller Austausch mit den Kunden nicht erwünscht, sollte der gewählte Kommunikationskanal überdacht werden. (vgl. ebd.: S. 63ff, vgl. Peters, 2011: S. 227)

Die Einbindung der Mitarbeiter durch Social Media-Guidelines verhilft den Unternehmen diese in die Kommunikationsstrategien einzubeziehen, um damit bei potenziellen Social Media-Krisen präventive Maßnahmen setzen zu können. Darüber hinaus können durch Social Media-Monitoringsysteme mit kurzen Intervallen latente Issues und Risiken erkannt werden. Im Zuge der Evaluation sind Suchmaschinenergebnisse von Google ein guter Indikator, um zu wissen, ob Krisenmeldungen immer noch als erstes Ergebnis aufscheinen oder an dieser Stelle bereits neutrale Meldungen von dem Unternehmen zu lesen sind. Dazu ist auch der Einbezug von SEO relevant, da durch ausgewählte Keywords die Seiteninhalte optimiert und strategisch verlinkt werden. Der Aufbau positiver Online-Kanäle und der Community bzw. die Re-Positionierung im Web tragen zum Reputationsaufbau bei. (vgl. Höbel/Hofmann, 2014: S. 68f, 73f) Dabei darf die Budgetierung sowie die inhaltliche und technische Betreuung nicht fehlen (vgl. Peters, 2011: S. 167).

6. Das Unternehmen IKEA

Bei Einkäufen in Möbelhäusern, wo der Aufwand eines Einkaufes bereits bei der Planung beginnt und erst bei einwandfreier Fertigstellung der Einrichtung endet, ist der Kunde bestrebt diese Besorgungen so unkompliziert wie möglich zu gestalten und abzuschließen. Trotzdem kann es gerade in diesem Bereich zu schwierigen und langwierigen Abwicklungen kommen, wodurch vermehrt Beschwerden auftreten können. Durch die hohe Kundenfrequenz ist prinzipiell ein hohes Potenzial einer größeren Beschwerdekultur gegeben. Daher wurde für diese Forschungsarbeit das weltweit größte und bekannteste Möbelhaus herangezogen – IKEA.

6.1. Geschichte

Die Erfolgsgeschichte von IKEA begann im Jahr 1943, als der 17-jährige Ingvar Kamprad ein Unternehmen gründete, das Stifte, Geldbörsen, Bilderrahmen, Tischläufer, Uhren, Schmuck und Nylonstrümpfe günstig verkaufte. Der Name IKEA entstand aus den Initialen des Gründervaters, Ingvar Kamprad (IK), und dem jeweils ersten Buchstaben seines Elternhofs (Elmtaryd) sowie seines Geburtsortes Agunnaryd in Schweden. 1948 nahm Kamprad Möbel in sein Sortiment auf, die von lokalen Herstellern produziert wurden. Da die Nachfrage stieg erweiterte er seine Produktpalette und veröffentlichte drei Jahre später den ersten IKEA Katalog, der durch die bessere Präsentation der Möbel, zu einem weiteren Anstieg der Verkäufe beitrug. 1953 eröffnete der erste Showroom in Älmhult (Småland) in Schweden, wo Kunden erstmals die Möbel vor Bestellung zusammengebaut anschauen und anfassen konnten. Die Qualität und die Funktionalität konnten im Rahmen der Möbelausstellung demonstriert werden, was in Kombination mit den günstigen Preisen zu einem Erfolg wurde. Der nächste Meilenstein wurde nur drei Jahre später gelegt, indem die eigens designten Möbel zerlegbar und damit in flachen Verpackungen besser transportierbar wurden. Damit wurde die Beschädigungsgefahr beim Transport verringert und das Konzept der Selbstmontage wurde geschaffen. Durch den Erfolg war es möglich 1958 den ersten IKEA Store in Älmhult zu gründen und zwei

Jahre später das dazugehörige erste IKEA Restaurant. 1963 konnte der erste Store außerhalb Schwedens nämlich in Norwegen eröffnen. Im Laufe der Jahre wurde international expandiert, die Selbstbedienung etabliert und das Sortiment um neue Produktgruppen erweitert. Die Kooperation mit Designern und Architekten bezüglich des eigenwilligen aber innovativen Möbeldesigns verschiedener Produkte erweckte immer wieder Aufmerksamkeit. 1984 wurde der Kundenclub IKEA Family gegründet, der heute über 15 Mio. Mitglieder aufweist. Seit 1990 widmet sich IKEA zudem durch seine Umweltpolitik einem nachhaltigen und umweltschonenden Handeln in allen Unternehmensbereichen. In den Folgejahren entstanden internationale Kooperationen mit Umweltverbänden und Beteiligungen an unterschiedlichen sozialen Hilfsprojekten. Durch die Innovation des Internets konnte der Konzern 1997 mit der Website www.ikea.com online gehen, auf der drei Jahre später Kunden erstmals online einkaufen konnten. (vgl. IKEA History, 2012: http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/the_ikea_way/history.html)

6.2. Fakten und Zahlen

Der schwedische Möbelhausgigant umfasste im Jahr 2015 insgesamt 328 Einrichtungshäuser in 28 Ländern. 771 Mio. Besucher wurden an diesen Standorten notiert und rund 1,9 Mrd. User online gezählt (vgl. IKEA Group, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html). Das Unternehmen ist damit weltweiter Marktführer im Einrichtungssektor (vgl. Der Standard, 1.10.2013: <http://derstandard.at/1379292673263/Ikea-investiert-50-Millionen-Euro-in-Wien-Voesendorf>) und konnte 2015 einen Gesamtumsatz von € 31,9 Mrd. verzeichnen. Der eigenständige Unternehmensbereich IKEA Food bestehend aus IKEA Restaurant, IKEA Bistro, IKEA Schwedenshop und IKEA Mitarbeiterrestaurant konnte 2015 einen Jahresumsatz von € 1,6 Mrd. aufweisen. (vgl. IKEA Group, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html) Alle IKEA Einrichtungshäuser werden mit Lizenzverträgen (Franchising) betrieben, die von der Firma Inter IKEA Systems B.V. als Franchisegeber und Eigentümer des IKEA Konzepts vergeben werden (vgl. IKEA Concept, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/the-ikea-concept/)

index.html). Die Stiftung Stichting INGKA Foundation mit Sitz in den Niederlanden ist Eigentümer von INGKA Holding B.V. und somit des IKEA Konzerns. Seit September 2015 zählen zum neuen Supervisory Board unter anderem der Vorsitzende Lars-Johan Jarnheimer und der IKEA-Gründer Ingvar Kamrad als Senior Advisor. Der IKEA Konzern wird vom Konzernchef, Peter Agnefjäll, gemeinsam mit einer Leitungsgruppe geführt. (vgl. IKEA Group, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)

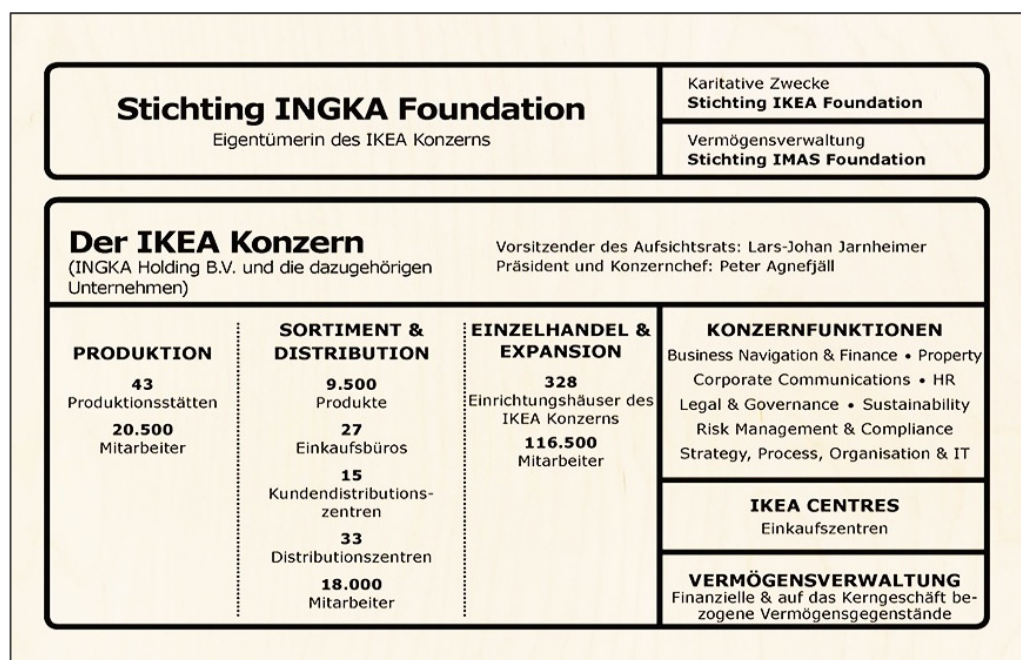


Abb. 8: Das IKEA Konzernorganigramm (IKEA Group, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)

Der IKEA Konzern ist ein Großunternehmen, das für alle Bereiche des Möbelhandels, von der Sortimentsstrategie und Produktentwicklung bis zur Produktion, Distribution und dem Einzelhandel sowie der Expansion verantwortlich ist. Dazu gehören 43 Produktionsstätten von IKEA Industry in 11 Ländern, 27 Einkaufsbüros in 23 Ländern, 33 Distributionszentren und 15 Kundendistributionszentren in 17 Ländern. Der Konzern verfügt über insgesamt 978 Lieferanten und externe Dienstleister. Insgesamt sind rund 155.000 Mitarbeiter weltweit bei IKEA beschäftigt. Darunter befinden sich auch 15 eigene und ca. 200 externe Designer für die rund 9.500 Produkte des IKEA Sortiments, das jährlich durch 2.500 Produkte erneuert wird. Zu sehen ist das aktuelle

Sortiment im jährlich erscheinenden IKEA Katalog, der in 32 Sprachen übersetzt ist und eine Auflage von 213 Mio. Exemplaren aufweist. (vgl. IKEA Group, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)

Das erste IKEA-Möbelhaus in Österreich wurde 1977 eröffnet (vgl. IKEA History, 2012: http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/the_ikea_way/history.html). Es bildet am Standort Wien Vösendorf in der Shopping City Süd (SCS) die größte Filiale sowie die Zentrale Österreichs (vgl. Der Standard, 1.10.2013: <http://derstandard.at/1379292673263/Ikea-investiert-50-Millionen-Euro-in-Wien-Voesendorf>). Insgesamt gibt es in Österreich neben der Zentrale sechs weitere IKEA-Filialen in den Städten Wien, St. Pölten, Haid, Graz, Klagenfurt, Salzburg und Innsbruck sowie eine Abholstation in Wolfurt (vgl. IKEA Contact, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/customer_service/kontakt.html?icid=at|ic|hp_footer|kontakt#Kontakt). In Österreich wird IKEA in Bezug auf Werbung und PR von zwei Agenturen betreut. Die WIRZ Werbeagentur GmbH kreiert für IKEA TV- und Radiowerbespots sowie Plakatwerbungen in ganz Österreich. Im Bereich PR wird IKEA durch die Firma PProfessional PR, AGENTUR & EVENT unterstützt. Die Social Media Betreuung wird von der Agentur vi knallgrau GmbH übernommen.

6.3. Das Unternehmenskonzept

Das Konzept von IKEA basiert darauf, dass das gesamte Sortiment und alle Abteilungen in Funktion, Qualität, Design, Mehrwert und Nachhaltigkeit miteinander verbunden sind und die Produkte für jeden leistbar sein sollen (vgl. IKEA Concept, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html). Das geschieht durch die Optimierung der Wertschöpfungskette, den Aufbau langfristiger Beziehungen zu Lieferanten und die Automatisierung der Produktion und Herstellung großer Volumen. Damit kann die Vision von IKEA *Den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen* umgesetzt werden. (vgl. IKEA Group, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html) Im Zuge einer gelungenen Markenmission, die den Entwurf (Business as Unusual), die Verbreitung (eine Story, die die Menschen berührt) und die Umsetzung (Mitbestimmung der Verbraucher) der Vision beinhaltet, steht IKEA ursprünglich dafür „Schicke Möbel

bezahlbar zu machen" (vgl. Kotler, 2010: S. 74). Diese Mission wird auch im Rahmen von *Democratic Design* verinnerlicht, wo Möbel mit einer ausgewogenen Mischung aus Form, Funktion, Qualität, Nachhaltigkeit und einem niedrigen Preis angeboten werden. (vgl. IKEA Democratic Design, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/democratic-design/index.html)

IKEA plant bis 2020 insgesamt rund 500 IKEA Standorte zu verwalten. Dementsprechend werden sich nicht nur die Zahl der Besucher und Mitarbeiter erhöhen, sondern auch die verwendeten Ressourcen für die Produkte. Im Rahmen von IWAY (IKEA Way), ein im Jahr 2000 ins Leben gerufenes Projekt, versucht IKEA mit Verhaltensrichtlinien (*code of conduct*) für Lieferanten die Kriterien für eine nachhaltige und soziale Umwelt zu sichern. Das inkludiert unter anderem erneuerbare Energien, Verwendung natürlicher und umweltschonender Rohstoffe, Sicherung der Kinderrechte, Maßnahmen gegen den Klimawandel und nachhaltigen Umweltschutz. (vgl. IKEA Group, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)

Im 1976 veröffentlichten Dokument zur Unternehmensphilosophie, *Testament eines Möbelhändlers* von Ingvar Kamprad, beschreibt der IKEA-Gründer die neun grundlegenden Werte und Zielsetzungen des Unternehmens, die bis heute gültig sind. Dabei geht er auf die Sortiments- und Preisphilosophie sowie Regeln und Methoden ein, die sich im Laufe der Zeit zu essentiellen Eckpfeilern des IKEA Konzeptes gebildet haben. (vgl. Kamprad, 2007: S. 6f)

Das Sortiment

Die Produktpalette soll sowohl den Innen- als auch Außenbereich abdecken. Grundsätzlich soll das Sortiment überschaubar bleiben und sich innerhalb der Produktbereiche auf bestimmte Artikel konzentrieren, sodass das Preisbild erhalten bleiben kann. Dieses Grundsortiment soll das geradlinige, freie und aufrichtige Denken von IKEA und das schwedische Design widerspiegeln sowie strapazierfähig und unkompliziert für jede Generation zu gebrauchen sein. Zudem müssen Funktionalität und Qualität kundenorientiert ausgerichtet sein. Das niedrige Preisniveau ist unter allen Umständen zu wahren, darf aber nicht auf Kosten von Funktion oder Qualität gehen. (vgl. ebd.: S. 8f)

Der IKEA Geist

Kamprad stellt Enthusiasmus, Einsatzbereitschaft, Wille zur Erneuerung, Verantwortung, Kostenbewusstsein und Inspiration in den Vordergrund. Insbesondere Teamgeist und Loyalität sollen dazu beitragen den IKEA Geist aufrechtzuerhalten. (vgl. ebd.: S. 10f)

Der Gewinn

Durch den erarbeiteten Gewinn kann IKEA durch Reinvestition seine Ziele erreichen. Damit ist ein niedriges Preisbild grundlegend, was bedeutet, dass Produkte ökonomischer entwickelt werden müssen. (vgl. ebd.: S. 12)

Mit geringen Mitteln gute Ergebnisse erzielen

Durch den gezielten Einsatz von Ressourcen sollen teure Produktionsabläufe vermieden und die Kosten für ein Produkt mit dem Preis in Relation gestellt werden. So stellt IKEA sicher, dass auch aus geringen Mitteln ein gutes Ergebnis resultiert. (vgl. ebd.: S. 13)

Einfachheit ist eine Tugend

IKEA hat zum Ziel einfache Regeln und eine vernünftige Planung mit wenig Bürokratie zu vereinen. Einfachheit soll allen Mitarbeitern helfen ihre Handlungsfreiheit zu entfalten, die Zeit effektiver zu nutzen, das Auftreten zu verstärken sowie den Umgang unter den Mitarbeitern, den Lieferanten und Kunden zu verbessern. (vgl. ebd.: S. 15)

Dinge anders tun

Weiterentwicklung und Verbesserung entstehen laut Kamprad nur durch neue Wege und Betrachtungsweisen, die dabei helfen andere Antwortmöglichkeiten auf Problemstellungen zu finden. Dynamik und Experimentierfreude werden nach eigener Philosophie von IKEA groß geschrieben. (vgl. ebd.: S. 16)

Kräfte sammeln

Zusammenhalt und der Fokus auf das Wesentliche sind vor allem in Bezug auf das Produktsortiment laut IKEA essentiell. Es können nicht alle Kunden und

Märkte zufriedengestellt werden, jedoch soll mit begrenzten Ressourcen das Bestmögliche hervorgebracht werden. (vgl. ebd.: S. 17)

Verantwortung übernehmen

Um Fortschritt zu gewährleisten muss auf allen Ebenen Verantwortung für Entscheidungen übernommen werden. Laut Kamprad ist Angst vor Fehlern der Feind jeder Entwicklung. Wer sein Privileg nutzt und positiv nach vorne blickt, wird Probleme lösen können. (vgl. ebd.: S. 18f)

Die Zukunft

Permanente Verbesserung durch Entwicklung und Herausforderung lassen die Zukunft mit Leben füllen. Dabei ist Bescheidenheit bei IKEA ein Schlüsselbegriff. Er steht für Rücksichtnahme und Respekt vor Mitmenschen sowie für Freundlichkeit und Großzügigkeit. Die Kombination von Willenskraft und Stärke mit Bescheidenheit führt zur Weiterentwicklung. (vgl. ebd.: S. 19f)

6.4. Kommunikationsinstrumente

IKEA verwendet zahlreiche Kommunikationsinstrumente, um mit den Kunden in Kontakt zu treten. Dabei werden den Kunden neben produkt- und servicespezifischen Informationen auch das Konzept und die Unternehmensphilosophie näher gebracht. Weiters finden sie unterschiedliche Anlaufstellen für Fragen, Anmerkungen und Beschwerden. Alle Kommunikationsinstrumente bei IKEA Österreich sind auf den österreichischen Markt ausgerichtet und werden dementsprechend von IKEA Österreich selbst oder durch die Agenturen betreut.

6.4.1. Store

In den IKEA Filialen befinden in allen Abteilungen eine Fülle an Informationen zu den vorhandenen Produkten und Services. Diese beziehen sich auf Rabatte, spezielle Aktionen, IKEA Family Vorteile, Zusatzservices, Beratungsstellen, Bestellungen, Abholungen, Lieferungen, Montagen, Nähservices, Reklamationen

und die Bezahlung. Zudem liegen in allen Ebenen Broschüren und der IKEA Katalog zur Ausleihe auf. Auch anhand von regelmäßigen Lautsprecherdurchsagen, die im gesamten Möbelhaus zu hören sind, werden die Kunden über aktuelle Aktionen informiert. Die Möbel sind sowohl im Verkaufsbereich als auch im Restaurant ausgestellt. Die wichtigsten Anlauf- und Kommunikationsstellen im direkten Kundenkontakt sind unter anderem der Umtausch/Reklamations- und Transport/Montageschalter sowie der Kassenbereich.

6.4.2. Website und Apps

Die IKEA Website www.ikea.com, die auf jedes Land sprachlich abgestimmt ist, stellt eine der stärksten Kommunikationskanäle dar. Die auf Österreich ausgerichtete Website kann auch unter www.ikea.at abgerufen werden. Neben Produkt- und Serviceinformationen hat der Kunde hier die Möglichkeit online zu bestellen, sich inspirieren zu lassen und 3D-Planungen vorzunehmen. Unter dem Menüpunkt Services (Abb. 9) findet sich neben den Serviceleistungen der Kontaktbereich mit den wichtigsten Fragen und Antworten rund um IKEA. (vgl. IKEA Contact, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/customer_service/kontakt.html?icid=at|ic|hp_footer|kontakt#Kontakt)

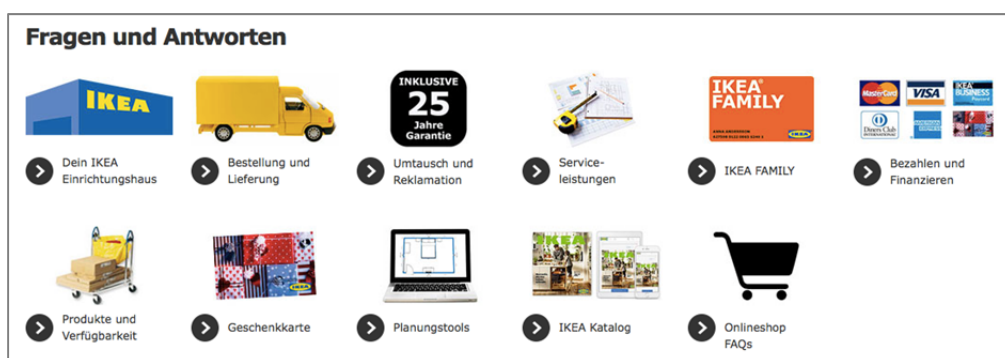


Abb. 9: Fragen und Antworten auf der IKEA Website (IKEA Contact, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/customer_service/kontakt.html?icid=at|ic|hp_footer|kontakt#Kontakt)

Die wichtigste Anlaufstelle im indirekten Kundenkontakt bildet das Contact Center, welches telefonisch, schriftlich (Brief) und elektronisch (E-Mail) kontaktiert

werden kann (Abb. 10). Weiters erlaubt der interaktive Chat den Kunden innerhalb der Kontaktzeiten Fragen an IKEA zu stellen, Anmerkungen zu tätigen oder Beschwerden abzugeben. Zudem verweist die Website auf den Webblog, den Katalog, die Broschüren, die Apps, IKEA Family und offene Stellen im Unternehmen. Businesskunden werden auch im Kontaktbereich gesondert behandelt, da sie andere Anforderungen und Bestellungen benötigen. (vgl. IKEA Contact, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/customer_service/kontakt.html?icid=at|ic|hp_footer|kontakt#Kontakt)

Kontakt

Wir haben immer ein offenes Ohr für dich.
Zu deinem IKEA Einrichtungshaus

Häufig gestellte Fragen

- > Wie kann ich die Warenverfügbarkeit überprüfen?
- > Wie kann ich einen Artikel umtauschen oder zurückschicken?
- > Wo finde ich IKEA in meiner Nähe und wie sind die Öffnungszeiten?
- > Wie bekomme ich Ersatzteile von IKEA Möbeln?
- > Ich benötige Hilfe weil ich falsche, fehlende oder beschädigte Ware bekommen habe?
- > Wann kommt meine Lieferung?
- > Wie kann ich meine Bestellung ändern oder stornieren?
- > Ich möchte meine FAKTUM Küche erweitern.
- > Wie kann ich bei IKEA bezahlen?
- > Wie kann ich einen Katalog bestellen?
- > [Zu allen FAQs](#)

Chat

In den FAQs nicht fündig geworden?

Wir sind für dich da:
Montag-Freitag: 10-17 Uhr
Samstag: 11-16 Uhr
[Zum Chat](#)

Ruf uns an!

0800 081 100
(zum Nulltarif)

Montag-Freitag: 8-21 Uhr
Samstag: 8-18 Uhr
Sonntag: 11-16 Uhr

E-Mail

Schreib uns jederzeit und wir melden uns schnellst möglich bei dir.
[Schick uns ein E-Mail](#)





IKEA BUSINESS Kontakt

Bist du ein IKEA BUSINESS Kunde?

Ruf uns einfach an (zum Nulltarif)
0800 081 071
Montag-Freitag: 8-21 Uhr
Samstag: 8-18 Uhr
Sonntag: 11-16 Uhr
[IKEA BUSINESS Kontakt](#)

Abb. 10: Die Kontaktmöglichkeiten von IKEA auf der Website (IKEA Contact, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/customer_service/kontakt.html?icid=at|ic|hp_footer|kontakt#Kontakt)

Darüber hinaus ist die Unternehmenswebsite von IKEA Österreich auch ein Meinungs- und Bewertungsportal. Seit Herbst 2015 können registrierte User alle Produkte mit Sternen bewerten und eine schriftliche Bewertung mit mindestens 50 Zeichen abgeben. Diese Bewertung ist bei jedem Produkt einsehbar und direkt über die Startseite ersichtlich. Die durchschnittliche Gesamtbewertung erschließt sich aus Bewertungen zum Preis-Leistungs-Verhältnis, der Produktqualität, des

Designs und der Produktfunktion. (vgl. IKEA Österreich Startseite, 2016: <http://www.ikea.com/at/de/>)

6.4.3. Social Media

Bei den Social Media ist IKEA auf verschiedenen Plattformen und Anwendungen vertreten, die einen stärkeren und besseren Kundenbezug erreichen sollen. Fragen, Anmerkungen und Beschwerden werden von IKEA bzw. der Social Media Agentur zeitnah bearbeitet. Da jedes Land, in dem es IKEA Einrichtungshäuser gibt auch eigenständige Social Media-Kanäle hat, beziehen sich nachfolgende Informationen auf den österreichischen Markt und den damit verbundenen Content auf Social Media-Anwendungen und -Plattformen.

Facebook

Die IKEA Fanpage *IKEA Österreich* (www.facebook.com/IKEA.Austria) auf der Netzwerkplattform Facebook ist am 12. August 2011 online gegangen und hat bis dato (Stand: Februar 2016) über 150.000 Fans bzw. Likes. Die Fanpage wird durch die beauftragte Social Media Agentur vi knallgrau betreut. Auf der Fanpage sind in der Chronik aktuelle Beiträge und Empfehlungen zu Produkten und Aktionen in Form von Fotos und Videos, die auf den YouTube-Channel verweisen, zu finden. Unter dem Punkt *Info* befindet sich neben den Kontakt- und Eckdaten zum Unternehmen auch eine Beschreibung der Unternehmensbereiche und Produkte, die IKEA bietet. Der Bereich *Kontakt* weist auf das Contact Center und die FAQs hin. Auch die Netiquette, d.h. wie sich der User auf der Fanpage zu verhalten haben, ist angeführt. Weiters wird auf die IKEA-relevanten Inhalte auf Pinterest und Instagram verwiesen. Unter den Besucherbeiträgen befinden sich neben Fragen, Anmerkungen und Lob zu Produkten, Services und dem Unternehmen auch sehr viele Umtausch- und Reklamationsanfragen sowie Beschwerden.

Pinterest

Auf der Content-Sharing-Plattform Pinterest ist das Unternehmen unter *IKEA Österreich* (www.pinterest.com/ikeaaustria) mit derzeit 24 Pinnwänden und

insgesamt fast 2.000 Pins zu unterschiedlichen Wohnbereichen zu finden. Rund 5.500 (Stand: Februar 2016) User folgen diesen Pinnwänden.

Instagram

Unter *ikeaaustria* (www.instagram.com/ikeaaustria) findet sich auf der Content-Sharing-Plattform Instagram der österreichbezogene Account des Unternehmens IKEA. Hier werden Produkte vorgestellt sowie Einrichtungstipps und -trends in Form von Fotos veröffentlicht. Dem Account folgen über 16.000 User (Stand: Februar 2016).

YouTube

Seit 8. August 2009 betreibt IKEA unter *IKEA Austria* (www.youtube.com/user/IKEAustria) auch einen YouTube-Channel und weist knapp 1.800 Abonnenten auf (Stand: Februar 2016), wobei die Aufrufe des Channels bei über 600.000 liegen. Auf dem Channel der Content-Sharing-Plattform werden Videos zu Informationen, Neuigkeiten und Tipps rund um das Thema Heimeinrichtung veröffentlicht.

Kata(b)log

Unter www.katabloglive.blogspot.co.at findet sich der kata(b)log live, der Webblog von IKEA. Dieser bietet Einblicke abseits des Einrichtungshauses und der Werbung. Neben Informationen und aktuellen Beiträgen zu Einrichtungstrends findet der User Fotos, Videos und kleine Geschichten zur Inspiration.

Wikipedia

Auf Wikipedia sind mehrere umfangreiche von Usern erzeugte Wikis zu finden, die sich auf die kritische Beleuchtung des Gesamtunternehmens, einzelne Standorte und Ingvar Kamprad beziehen sowie mit IKEA verbundene Begriffe und Phänomene erläutern.

6.4.4. Katalog und Broschüren

Der kostenlose IKEA Katalog ist einer der wichtigsten Kommunikationskanäle für das Unternehmen. Das aktuelle Sortiment wird jährlich ab Ende Juli auf über 300 Seiten vorgestellt. Der Katalog liegt in den Möbelhäusern aus und wird an alle IKEA Family und Business Kunden ausgeschickt. Neben Produktpräsentationen, Preisauszeichnungen und Einrichtungstrends befinden sich im Katalog auch die Informationen zu den Standorten, Anfahrtsmöglichkeiten, Öffnungszeiten, Services und Kontaktmöglichkeiten. Weiters sind Einrichtungstipps, Informationen zur Garantie und Angaben zu verwendeten Ressourcen zu finden. Zudem werden auf die Facebook Seite und die IKEA Katalog App verwiesen. Der Katalog kann auch online auf der Website runtergeladen werden. Dort finden sich auch die ausgeschickten Broschüren IKEA Journal und IKEA Family Magazin online zum Durchblättern.

6.4.5. Kundenclub

Durch die kostenlosen Kundenclubs IKEA Family und IKEA Business, die in Verbindung mit einer Kundenkarte stehen, werden den Kunden nicht nur Rabatte auf einige Produkte gewährt, sondern sie erhalten regelmäßig Informationen zu verschiedenen Aktionen. IKEA kann dadurch in ständigen Kontakt mit den Kunden bleiben. Dabei steht vor allem die Reklamation ohne zeitliche Rückgabefrist oder einen Kaufbeweis (Kassenbon) im Vordergrund.

6.5. Beschwerden bei IKEA

Im Rahmen des Beschwerdemanagements von IKEA gibt es Handbücher, die Verhaltensrichtlinien und Rahmbedingungen verständlich machen. Insbesondere bei Beschwerden spielen Ehrlichkeit, Vertrauen und Verantwortung dem Kunden gegenüber eine wichtige Rolle. Die für das Unternehmen kostengünstigste und passendste Variante der raschen Problemlösung, sowohl für das Unternehmen als auch für den Kunden, soll gewählt werden. In vielen Fällen wird der Kaufbetrag als Guthabekarte zurückerstattet, was bis zu einem bestimmten

Betrag kein Problem ist und von jedem Mitarbeiter selbst entschieden werden kann. Prinzipiell hat der Kunde das Recht auf Mängelbehebung, Austausch oder eine Entschädigung in Form einer Kostenrückerstattung. Der Aufwand muss immer in Relation zum Nutzen gestellt werden. Im Zweifelsfall werden Manager zur Problemlösung herangezogen. (vgl. Customer Relationship Management IKEA, 2015: S. 2-15)

Da Mitarbeiter als IKEA-Botschafter fungieren, sind neben einem freundlichen Auftreten auch Einfühlungsvermögen und Verständnis essentielle Bestandteile einer kundenorientierten und erfolgreichen Abwicklung einer Beschwerde. Durch ein großzügiges Umtausch- und Rückgaberecht sieht IKEA diesen Bereich als USP (Unique Selling Proposition) in der Kundenerfahrung. Dabei können Konditionen im Umtausch- und Rückgaberecht je nach Land abweichen, da sie an die lokalen Standards angepasst sind. Langfristig sieht IKEA Beschwerden als Möglichkeit sich in seinen Prozessen zu verbessern. Zufriedene Kunden sind wichtig für das Unternehmenswachstum und tragen zu einer hohen Kundenzufriedenheit und -bindung bei (vgl. ebd.) Durch sogenannte Reason-Codes können Mitarbeiter die Qualitätsmängel oder Schäden an der Verpackung und dem Produkt sowie Probleme bei der Lieferung und Montage festhalten. Darüber hinaus werden auch Umtausch- und Reklamationsverfahren, Rückrufe und Kassenfehler kodiert. Anhand dieser Erfassung können die Ursachen für Probleme und Beschwerden aufgegriffen und gelöst werden. Um die Kundenzufriedenheit messen zu können werden zweimal im Jahr Kundenumfragen online auf der Website durchgeführt. Die Ergebnisse daraus werden für interne Verbesserungsprozesse genutzt.

Im empirischen Teil wird ausführlich auf Beschwerden bei IKEA sowie auf das Beschwerdemanagement des Unternehmens eingegangen.

6.6. Krisen bei IKEA

IKEA Österreich hat angesichts auftretender Issues und Krisen ein Krisenhandbuch entwickelt, das „jedes außergewöhnliche oder gefährliche Ereignis, das schwerwiegende Konsequenzen auf das Image und/oder den Ruf“ (Handbuch für Krisenmanagement, 2007: S. 2) ausübt als Krise definiert. Sobald

eine Krise eintritt werden alle Handlungsabläufe durch die Krisenhandlings-Prozesse ersetzt. Im Vordergrund stehen stets die Gesundheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter und der Kunden. Dazu finden regelmäßig Sicherheitsschulungen statt, um ein angemessenes Level an *Safety and Security* zu erlangen. Der Öffentlichkeit muss so schnell wie möglich eine Stellungnahme in angemessener Form gegeben werden. Es wird prinzipiell zwischen einem Vorfall (z.B. Diebstahl, Arbeitsunfall etc.), einem Notfall (z.B. Hochwasser, Hackerangriff), einer Krise (z.B. gefährliche Produktkontaminierung, Korruptionsfälle) und einer Katastrophe, welche einen zeitlich und örtlich unbegrenzten Großschaden zur Folge haben kann, unterschieden. Ein Vorfall und ein Notfall werden von der betroffenen Organisationseinheit nach den Richtlinien geregelt und im System dokumentiert. Bei einer Krise und einer Katastrophe kommt das Krisenmanagement zum Einsatz, das von der Managementebene ausgerufen wird. IKEA Österreich verfügt über ein geschultes Kern-Krisenteam bestehend aus dem Risk Manager, dem PR-Manager und dem Human Resources Manager, das vom Finance Manager geleitet wird. Dieses Kernteam entscheidet darüber, ob es sich um eine Krise handelt und beruft das operative Krisenmanagementteam ein. Zudem stehen auch ein Krisensprecher sowie ein externer Berater je nach Fachgebiet zur Verfügung. Die klare Informationsvermittlung und Anweisungen an alle Mitarbeiter sind neben einem schnellen Vorgehen von großer Bedeutung. Zudem sind Ehrlichkeit und das Übernehmen von Verantwortung ein wichtiger Kernpunkt der Kommunikation. IKEA setzt zudem auf langfristige vertrauensbildende Maßnahmen zur Neuorientierung nach einer Krise. (vgl. ebd.: S. 2-29)

Im folgenden Kapitel wird im Rahmen der Forschungsfragen das Krisenmanagement bei IKEA beleuchtet.

7. Forschungsdesign

Im Hinblick auf das Forschungsinteresse wird in der vorliegenden Arbeit ein qualitativer Forschungszugang gewählt. Es werden leitfadengestützte Interviews geführt, die anschließend einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen werden. Das Ziel ist es, durch Befragungen mehrerer Personen für die Arbeit relevante Erkenntnisse zu gewinnen und bestehende zu erweitern, wobei die Fallzahl im Vergleich zu quantitativen Untersuchungen nicht im Vordergrund steht (vgl. Brüsemeister, 2008: S. 9).

7.1. Forschungsfragen

Da im Beschwerdemanagement zahlreiche Aspekte zu berücksichtigen und in eine Struktur zu bringen sind, bedarf es einer strategischen Planung, um Global- und Teilziele erreichen zu können. Um herauszufinden ob und wie diese Ziele bei IKEA im Beschwerdemanagement erreicht werden, bilden konkrete Forschungsfragen den Ausgangspunkt der empirischen Forschung. Es soll erforscht werden, wie die Prozesse und Maßnahmen im direkten und indirekten Beschwerdemanagement bei IKEA gesetzt sind und wie diese intern abgestimmt werden. Die Beschwerdebereiche Stimulierung, Annahme, Bearbeitung, Reaktion (direkter Prozess) sowie Auswertung, Reporting und Informationsnutzung (indirekter Prozess) der Beschwerden werden analysiert. Der Bereich Controlling wird in der Befragung nicht konkret thematisiert, da dieser einen eigens zu analysierenden komplexen Managementbereich darstellt. Durch leitfadengeführte Interviews und mithilfe theoretischer Grundlagen sollen die Forschungsfragen ausführlich beantwortet werden.

Forschungsfrage 1: *Wie sind die direkten und indirekten strategischen Beschwerdemanagementprozesse bei IKEA organisiert?*

Forschungsfrage 2: *Wie werden die Maßnahmen im direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess bei IKEA operativ durchgeführt?*

Forschungsfrage 3: *Wie sind interne Abstimmungsprozesse im direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess aufgebaut?*

7.2. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit

Im Vergleich zur quantitativen Forschung ist bei qualitativen Untersuchungen eine identische Replikation nicht möglich. Daher gilt es die intersubjektive Überprüfbarkeit zu gewährleisten, indem der Forschungsprozess von der Datenerhebung bis zur Auswertung nachvollziehbar dargestellt werden soll. Dies kann durch Dokumentation der Untersuchungsmethode, Interpretation in Gruppen oder durch die Anwendung kodifizierter Methoden erfolgen. (vgl. Ingenhoff, 2004: S. 156) In der vorliegenden Arbeit wird durch die angewendeten Erhebungs- und Auswertungsmethoden die intersubjektive Nachvollziehbarkeit angestrebt. Dabei soll anhand der dokumentierten qualitativen Inhaltsanalyse die Überprüfbarkeit gewährleistet werden (siehe Anhang *Auswertungstabelle der Interviews*: S. III).

7.3. Erhebungsinstrument

Zur Erhebung des Datenmaterials werden leitfadengestützte, persönlich geführte Interviews herangezogen. Je nach Ziel und Vorgehensweise können unterschiedliche Arten von Interviews angewendet werden. Es gibt das *wenig* und das *stark strukturierte* sowie das *teilstrukturierte* Interview. Ersteres arbeitet ohne Fragebogen und lässt dem Interviewpartner ein hohes Maß an Raum für Antworten. Ein stark strukturiertes Interview gibt exakte Fragen mit einer bestimmten Abfolge und Antwortmöglichkeiten vor, der dem Interviewten jedoch nur wenig Spielraum lässt. (vgl. Atteslander, 2010: S. 134f) In dieser Forschungsarbeit wird mit dem teilstrukturierten Interviewstil gearbeitet, der auf Grundlage eines vorbereiteten Gesprächsleitfadens basiert. Die Abfolge der Fragen ist nicht ausschlaggebend und ermöglicht dadurch weitere sich aus dem Gespräch ergebende Fragen zu stellen. (vgl. ebd.: S. 135) Weiters kann ein Interview standardisiert oder nicht-standardisiert gestaltet sein. Bei ersterem werden Antwortkategorien gebildet, was eher bei einem Fragebogen bzw. einer quantitativen Untersuchungsmethode zum Einsatz kommt. Im vorliegenden

Untersuchungsdesign wird dahingehend ein nicht-standardisiertes Instrument gewählt, das offene Fragestellungen als Grundlage aufweist. (vgl. ebd.: S. 144ff). Durch das persönliche Gespräch kann ein Interview aufgezeichnet und im Anschluss in Form eines Textes wiedergegeben werden, wodurch eine eindeutige Nachvollziehbarkeit des Gesprochenen als Datenmaterial vorliegt und eventuelle Unklarheiten zurückverfolgt werden können. (vgl. Lamnek, 2010: S. 301) Die Intention der vorliegenden Befragungen ist auf die Erhebung von Informationen ausgerichtet und wird daher als ermittelndes Interview deklariert. Daraus ergibt sich ein analytischer Faktor, der auf die Äußerungen des Interviewpartners zur Beantwortung der Forschungsfragen ausgerichtet ist. (vgl. ebd.: S 304f) Das hier zugrunde liegende Interviewkonzept weist zudem die Form eines problemzentrierten Interviews auf. Hierbei ist das Gespräch auf ein vom Interviewer analysiertes Problem zentriert, das sich in den Fragen im Leitfaden widerspiegelt (vgl. Mayring, 2002: S. 67-71). Zur Datenerfassung wurden die Gespräche vollständig mittels Voice Recorder in einer vertraulichen und entspannten Kulisse aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

7.4. Interviewleitfaden

Zur Konstruktion eines Leitfadens empfiehlt es sich, die folgenden sechs Anforderungen von Helfferich zu berücksichtigen: Offenheit, Anzahlbegrenzung der Fragen, formale Übersichtlichkeit, Orientierung am natürlichen Argumentationsfluss, kein Ablesen der Fragen und die Priorisierung von spontan produzierten Inhalten. Weitergehend wird die Beachtung von vier Schritten zur Erstellung des Leitfadens vorgeschlagen, die mit der Formel SPSS abgekürzt werden (vgl. Helfferich, 2009, S. 180-185):

- Sammeln (Erstellung vieler Fragen)
- Prüfen (Reduzierung und Strukturierung der Fragen)
- Sortieren (inhaltliche und zeitliche Abfolge)
- Subsumieren (Erzählaufforderung durch Fragenformulierung)

Jedes Gespräch besteht dabei aus drei wesentlichen Bereichen: Die anfänglichen Sondierungsfragen dienen zum Einstieg in das Gespräch, während die zentralen Leitfadenfragen den Kernpunkt der Thematik festhalten und dabei gegebenenfalls Ad-hoc-Fragen zulassen (vgl. Mayring, 2002: S. 70f).

Der hier verwendete Leitfaden ist zur Übersichtlichkeit in zwei große Module gegliedert: *Umgang mit Kundenbeschwerden* sowie *Interne Ablaufprozesse*. Hinzu kommen noch Einstiegsfragen, die auf die Position und Aufgabenbereiche der Interviewten abzielen, sowie die Abschlussfragen, die den persönlichen Bezug bzw. Ansichten zum Beschwerdemanagement ermitteln. Insbesondere die Strukturen des Beschwerdeumgangs, die Weiterleitung, die Organisations- und Ablaufprozesse, die Dokumentation, die Nutzung, die Relevanz und die Herausforderungen wurden erfragt. Der Interviewleitfaden wurde an die Unternehmenskultur und die Umgangsformen innerhalb des IKEA Konzerns angepasst. Dahingehend erfolgte eine Adaptierung der Anrede auf eine einfache und vertrauliche Form des Duzens.

7.5. Interviewpartner

Da die Verantwortung der Gesamtkommunikation eines Unternehmens in der Führungs- bzw. Managementebene verankert ist und dort durch gemeinsame strategische Kommunikationspolitik die Integration sowie Einheitlichkeit der Kommunikation initiiert und koordiniert wird (Bruhn, 2005: S. 94), wurden für die Interviews Personen aus der Führungs- bzw. Managementebene herangezogen. Es wurden Manager bei IKEA ausgewählt, die sich mit Beschwerden im Rahmen ihres Aufgabenfeldes beschäftigen und direkt in strategische Planungen bzw. operative Geschäfte involviert und dafür verantwortlich sind. Dadurch konnte eine Übersicht über interne Ablaufprozesse und unternehmensstrategische Pläne gewonnen werden.

Die Anzahl der potenziellen Interviewpartner sowie die Kontaktdaten ergaben sich aus dem Erstgespräch mit dem Customer Relationship Manager. Je nach zeitlicher Verfügbarkeit und Rückmeldung konnten Personen aus den folgenden Positionen herangezogen werden:

- Customer Relationship Manager
- Customer Relationship Store Manager
- Customer Support Manager
- Customer Support Teamleader
- E-Commerce Manager
- Business Manager
- Public Relations Manager
- Social Media Specialist

7.6. Durchführung

Insgesamt konnten acht von zwölf in Frage kommenden Interviewpartnern im Unternehmen IKEA für ein persönliches Interview gewonnen werden. Alle potenziellen Interviewpartner wurden schriftlich per Mail kontaktiert, um das Anliegen zu erläutern und Interviewtermine zu fixieren. Drei der zwölf angeschriebenen Personen gaben keine oder verspätete Rückmeldung, eine Person war krenziert. Die Interviews wurden im Zeitraum von 18. November bis 22. Dezember 2015 am IKEA Standort Shopping City Süd in Vösendorf, im IKEA Office bzw. in einem ruhigen Bereich des IKEA Restaurants durchgeführt. Bei der Kontaktaufnahme erhielten alle angeschriebenen Personen vorab Informationen zur Thematik sowie zum inhaltlichen Aufbau und Ablauf des Interviews. Mit Einverständnis der Personen wurde das Interview per Voice Recorder und Sprachaufzeichnung am Handy aufgezeichnet. Durch die doppelte Aufzeichnung wollte die Autorin einen möglichen Verlust der Daten durch technisches Versagen vorbeugen. Die Interviews dauerten zwischen 17 und 46 Minuten. Im Anschluss wurden die Aufnahmen als Tondateien abgespeichert, welche die Grundlage für die Analyse darstellen. Alle Interviews wurden anonymisiert.

7.7. Inhaltsanalyse nach Mayring

Bei einer qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich um ein systematisches Vorgehen zur genauen Analyse von umfangreichem Untersuchungsmaterial. Insgesamt liegt ein Datenmaterial von ca. 232 Minuten vor. Die Grundlage der

qualitativen Inhaltsanalyse bildet die schriftliche, wortwörtliche Fassung des Tonmaterials – die Transkription. Aus Gründen der Lesbarkeit und fehlender Notwendigkeit wurde von einer kommentierten Transkription abgesehen, welches über das Wortprotokoll hinaus gehende Informationen wie Auffälligkeiten der Sprache, Pausen, Lachen, Betonungen etc. beinhaltet. Weitergehend wurde mithilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse eine schrittweise Vereinheitlichung und Verringerung des Materialumfangs auf das Wesentliche vorgenommen. Wichtig ist dabei der Bezug auf die Forschungsfragen, welche die Reduktionen maßgeblich steuern. Durch den Vorgang der Reduktion, durch Selektion und Bündelung können zusammenhängende und für die Forschungsfragen relevante Aussagen in ein Kategoriensystem verarbeitet werden. Dazu wurde eine Tabelle (Tab. 5) gemäß dem Vorgehen von Philipp Mayring erstellt, die vollständig im Anhang zu finden ist. Diese beinhaltet die Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion, die wesentlich für die zusammenfassende Auswertung des Grundmaterials sind. (vgl. Mayring, 2002: S. 91-97) Im Zuge der Paraphrasierung werden alle nicht oder wenig relevanten Textbestandteile gestrichen, auf eine sachliche und einheitliche Sprachebene übersetzt und in eine grammatikalische Kurzform gebracht. In der Ebene der Generalisierung werden die Paraphrasen auf das Abstraktionsniveau reduziert und allgemeiner formuliert. Die Reduktion wird in zwei Schritten durchgeführt. In der ersten Reduktion werden bedeutungsgleiche Aussagen gestrichen und relevante Inhalte selektiert. Die zweite Reduktion dient der Bündelung ähnlicher Aussagen und der Zusammenfassung mehrerer Angaben. Diese werden unter Kategorien subsumiert, die zur Auswertung und Beschreibung der Einzelfälle herangezogen werden. (vgl. Mayring, 2015: S. 71f)

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
F	40	226	Ich schätze im CSC ca. 70 Mitarbeiter.	CSC 70 Mitarbeiter	K6: Mitarbeiter – CSC 70 Mitarbeiter – Produktfeedback-tool Customer Ratings and Reviews vier Mitarbeiter
F	40	227	Beim Produktfeedback-tool Customer Ratings and Reviews sind es derzeit vier Leute, die sich um das Feedback kümmern.	Produktfeedback-tool Customer Ratings and Reviews vier Mitarbeiter	

Tab. 5: Auswertungsbeispiel

Die nachfolgenden Kategorien resultieren aus der Inhaltsanalyse nach Mayring und dienen der Zuordnung der für die Forschungsfragen relevanten Textpassagen aus den Transkriptionen der Interviews.

Kategorie 1: Verantwortungsbereich

Kategorie 2: Aufgabenbereich

Kategorie 3: Beschwerdeziele

Kategorie 4: Beschwerdekanäle

Kategorie 5: Beschwerdekanalnutzung

Kategorie 6: Mitarbeiter

Kategorie 7: Beschwerdestimulation

Kategorie 8: Kundenanfragen

Kategorie 9: Anfrageschwerpunkte

Kategorie 10: Beschwerdepriorisierung

Kategorie 11: Beschwerdeweiterleitung

Kategorie 12: Guidelines

Kategorie 13: Beschwerdeanzahl

Kategorie 14: Beschwerdedatenerfassung

Kategorie 15: Interne Ablaufprozesse

Kategorie 16: Internationale Ablaufprozesse

Kategorie 17: Beschwerdemaßnahmen Produkte und Dienstleistungen

Kategorie 18: Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen

Kategorie 19: Beschwerdewahrnehmung

Kategorie 20: Herausforderungen

Kategorie 21: Verbesserungspotenzial

Kategorie 22: Beschwerdezugang

8. Darstellung der Ergebnisse

Nachfolgend werden die subjektiven Meinungen aller Interviewpartner übersichtlich dargestellt, indem die Fragen mit den jeweiligen Antworten der Befragten angeführt und zusammengefasst erläutert werden.

Im danach folgenden Abschnitt werden anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse und den daraus resultierenden Kategorien die forschungsleitenden Fragen mit Bezugnahme auf die Theorie beantwortet.

8.1. Interviewauswertung

1. Welche Aufgabenbereiche beinhaltet deine Position bzw. wofür bist du verantwortlich?

Die befragten Interviewpartner arbeiten alle bei IKEA im Managementbereich. Der Social Media Specialist ist für den Social Media Auftritt der Austria GmbH zuständig. Der E-Commerce Manager kümmert sich um die Websitepflege, Conversion Optimierung und das After Selling Fulfillment im digitalen Geschäftskundenbereich. Der PR-Manager ist neben der gesamten Öffentlichkeitsarbeit auch für Behördenkontakte und den Konsumentenschutz sowie für Medientrainings zuständig. Der Customer Support Manager ist im Customer Support Center tätig, wo Erstanfragen, Reklamationen und Beschwerden bearbeitet werden. Der Customer Support Teamleader bildet eine wichtige Schnittstelle, da in seinem Tätigkeitsfeld Beschwerdegründe gefiltert, dokumentiert und weitergeleitet werden. Der Business Manager ist neben der Zuständigkeit für Geschäftskunden auch Projektverantwortlicher für das Produktbewertungstool auf der Unternehmenswebsite. Der Customer Relationship Store Manager ist für den gesamten Einkaufsprozess im Einrichtungshaus und somit für den operativen Kundenkontaktbereich zuständig. Der Customer Relationship Manager dient als Schnittstelle zu den Stakeholdern und den Kunden im operativen Maßnahmenbereich, um eine positive Kundenbindung herzustellen.

2. Welche Tätigkeiten führst du in Bezug auf Beschwerden in deinem Aufgabenbereich aus?

Die Tätigkeit des Social Media Specialists ist es eine Strategie vorzugeben, wie mit Kunden oder Beschwerden umzugehen ist. Weiters koordiniert er gemeinsam mit dem PR-Manager bestimmte Issues. Im E-Commerce werden Beschwerden an das Customer Support Center weitergeleitet, um schnellstmöglich eine individuelle Lösung des Problems zu finden. Die Aufgabe der PR-Abteilung ist es zu bestimmten Issues Stellung zu beziehen. Grundsätzlich werden im Customer Support Management Entscheidungen zu Entschädigungen und Lösungen zu Problembehebungen getroffen. Der IKEA Business Manager befasst sich im Rahmen eines neuen Projektes vor allem mit der Entwicklung und Evaluierung der Customer Ratings and Reviews auf der Website. Im CRM ist der Schwerpunkt auf alle Aspekte, die Kundenbindung umfassen, ausgerichtet wie die Reklamations- und Serviceabwicklungen. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass es bei der Mehrheit der befragten Positionen primär darum geht Lösungsansätze für Beschwerden zu finden, damit die Kundenzufriedenheit gesteigert und Beschwerden minimiert werden.

3. Welche Ziele verfolgt IKEA deines Wissens nach mit dem Beschwerdemanagement?

Das grundlegendste Ziel ist es proaktiv Beschwerden zu reduzieren. Kundenloyalität, -bindung und -vertrauen sind wichtige Aspekte bei IKEA. Das Unternehmen ist zudem bestrebt, dass die hohe Produkt- und Servicequalität gewährleistet bleibt. Weiters steht die Informationsvermittlung an den Kunden im Vordergrund. Ziel ist es bei auftretenden Beschwerden individuell auf jeden Kunden einzugehen, um das jeweilige Problem kundenorientiert zu lösen. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit wird fokussiert und die Rückgewinnung verlorener Kunden angestrebt.

4. Welche Anlaufstellen gibt es für den Kunden bei Beschwerden?

Der Kunde kann sich über das Contact Center mit IKEA in Verbindung setzen. Er kann Beschwerden per E-Mail, Telefon, Brief und Fax anbringen oder durch den Live Chat mit IKEA korrespondieren. Darüber hinaus gibt es noch die Möglichkeit sich bei Beschwerden direkt an die Mitarbeiter, den Rückkaufschalter oder an das

Kundenservice im Einrichtungshaus zu wenden. Zudem können über die Website Produkte bewertet und kommentiert werden. Zunehmend werden Beschwerden auch über die frei zugänglichen Social Media-Kanäle geäußert. Die genannten aktiven Social Media-Kanäle von IKEA sind Facebook, Pinterest, Instagram und Youtube.

5. Welche Anlaufstellen werden bei Beschwerden am häufigsten genutzt?

Die Anlaufstellen, die bei Beschwerden am häufigsten genutzt werden, sind E-Mail, Telefonie und Facebook. Ersteres wird vor allem gerne bei komplexeren Themen genutzt, da die Möglichkeit einer besseren Verständigung durch das Hinzufügen von Fotos gegeben ist. Telefonische Beschwerden gehen hauptsächlich bei simpleren Fällen und kurzen Fragen ein. Auch die Möglichkeit der Kommunikation via Chat wird immer häufiger genutzt. Zudem wird vielfach auch das Kontaktformular für Beschwerden auf der Website herangezogen, das im Customer Support Center je nach Schwerpunkt bearbeitet wird. Das Aufsuchen eines Mitarbeiters im Einrichtungshaus oder am Kundenserviceschalter tritt ebenfalls häufig ein.

6. Wie viele Mitarbeiter sind für den Beschwerdebereich bzw. für die einzelnen Anlaufstellen zuständig?

Im Social Media Bereich sind über die Social Media Agentur täglich zwei operative Mitarbeiter und ein General Lead Manager aktiv. Jedes Einrichtungshaus hat je nach Größe eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitern beim Rückkaufschalter und im Kundenservice. Im Store IKEA Vösendorf besteht das Team je nach Kundenfrequenz aus 20 bis 45 Mitarbeitern. Im Customer Support Center arbeiten momentan mehr als 70 Mitarbeiter, die für alle sieben Stores in ganz Österreich und für E-Commerce zuständig sind. Das Customer Support Center besteht aus drei Teams. Das Team der Frontline, das Telefonie, Chat und E-Mail inkludiert, verfügt über mehr als vierzig Mitarbeiter und vier Vorgesetzte. Das After Sales-Team, das Kunden beispielsweise bei einer beschädigten Lieferung oder einer schadhafte Montage betreut, zählt neun Mitarbeiter und zwei Teamleiter. Das Lieferservice-Team kümmert sich um alle Lieferagenden und besteht aus ca. zehn Mitarbeitern sowie aus zwei Teamleitern. Bei dem Produktfeedbacktool Customer Ratings and Reviews bearbeitet ein zusätzliches

Team aus derzeit vier Mitarbeitern das österreichweite Feedback der Kunden zu den Produkten.

7. Inwiefern werden Beschwerdekanäle kommuniziert bzw. stimuliert?

Auf der IKEA Website sind alle Kontaktmöglichkeiten aufgelistet und werden bei Online-Bestellungen zusätzlich in der Bestellbestätigung vermerkt. Es werden zudem alle Printmedien wie Katalog, Broschüren und Folder genutzt sowie ein elektronischer Newsletter. Darüber hinaus gibt es noch die klassische Variante sich direkt im Einrichtungshaus schriftlich an IKEA zu wenden und ein ausgefülltes Formular im Beschwerdebriefkasten zu hinterlassen. Die einzelnen Kommunikationskanäle von IKEA werden an den Kunden offen und proaktiv kommuniziert, sodass er jegliche Anliegen äußern kann. Zwei der Befragten würden sich eine präzentere Positionierung der Kontaktdaten auf der Website wünschen, sodass die Kontaktaufnahme durch den Kunden noch schneller erfolgen kann. Auf der Facebook Seite sind im Kontaktbereich die Telefonnummer und E-Mailadresse vom Kundenservice zu finden. Es wird auch auf den Chat und die FAQs auf der Website hingewiesen. Jedoch sind die Social Media-Kanäle nicht aktiv als Beschwerdekanäle ausgelegt.

8. Kommen auf den unterschiedlichen Kanälen unterschiedliche Arten von Beschwerden an?

Generell kann gesagt werden, dass der Großteil der Befragten eine Differenzierung der Beschwerdearteneingänge auf den verschiedenen Kommunikationskanälen feststellt. Während der Erstkontakt hauptsächlich telefonisch erfolgt, werden komplexere Themen wie Reklamationen prinzipiell über E-Mail oder direkt im Einrichtungshaus beim Kundenservice abgewickelt. Dabei sind im Customer Support Center primär produktrelevante Anfragen und Beschwerden zu verzeichnen. Im Social Media-Bereich gibt es unterschiedliche Anfragen. Hauptsächlich auf Facebook sind sowohl positive als auch negative Kommentare zur Produktqualität und dem Gesamtunternehmen zu lesen.

9. Welche Arten von Beschwerden werden am häufigsten entgegengenommen?

Beschwerden, die am häufigsten entgegengenommen werden, betreffen vor allem die Qualität der Produkte, servicerelevante Anliegen wie Probleme bei der Lieferung oder Montage, Verpackungsbeschädigungen oder Zahlungsarten.

10. Werden Beschwerden priorisiert und wenn ja nach welchen Kriterien?

Bei IKEA wird versucht alle Kunden gleich zu behandeln und jede eingetroffene Beschwerde sofort abzuwickeln. Insbesondere öffentlich zugängliche Beschwerden auf Facebook müssen innerhalb von vier Stunden beantwortet werden, da das soziale Netzwerk durch viele User und schnelle Verbreitungsmöglichkeiten ein erhöhtes Reputationsrisiko darstellt. Darüber hinaus werden Personenschäden priorisiert. In diesem Fall wird ein Sicherheitsreport verfasst, das Produkt eingezogen und erneut getestet. Besonders in kostenintensiven Einrichtungsbereichen wie Küchen, werden auftretende Liefer- oder Montageschwierigkeiten schnellstmöglich behoben. Im Customer Support Center werden diese Bereiche zur besseren und schnelleren Erfassung sowie Abwicklung in Teams unterteilt. In Bezug auf das Produktbewertungstool auf der Website gibt es für auftretende Beschwerden drei Prioritätsstufen. Bei der ersten Stufe stehen Sicherheits- und Gesetzesaspekte im Fokus. Diese Beschwerden werden umgehend an das Customer Support Center zur Bearbeitung weitergeleitet. Bei Priorität 2 werden alle Produkte, die bei der Kundenbewertung nur einen oder zwei Sterne bekommen, erfasst. Priorität 3 befasst sich mit allen vier und fünf Sternbewertungen, wo fehlende Produktinformationen an den Kunden vermittelt werden. Prinzipiell werden alle Bewertungen, die den Moderationskriterien entsprechen, online geschaltet. Die Transparenz des Unternehmens wird dabei stark betont.

11. Wie werden die Beschwerden je nach Priorisierung bzw. Art erfasst (Software) und weitergeleitet?

Im Customer Support Center werden im Erfassungstool Service Action Management System (in der Folge kurz SAMS) alle Kundenanliegen sowie Beschwerden dokumentiert. Der Store hat ebenfalls Zugriff auf die Daten. SAMS ermöglicht die Einsicht in alle Beschwerden, Produktbeschädigungen, Kundendaten und Details, die durch die Zuordnung einer Vorgangsnummer

verfolgt werden können. Falls eine bestimmte Abteilung betroffen ist, werden die Beschwerden an die zuständige Abteilung weitergeleitet. Das Tool ermöglicht die Filterung nach Keywords, die eine Prioritätenvergabe zulässt. Die Produktbewertungen auf der Website werden vom externen Partner Bazaar Voice Customer Ratings and Reviews erfasst.

12. Gibt es Guidelines nach denen die Mitarbeiter je nach Art der Beschwerde und Beschwerdekanal geschult werden?

Alle Interviewpartner geben an, dass verschiedene Guidelines existieren. Bezogen auf den Social Media-Bereich wird nach den drei Beschwerdetypen Wanderer, Bohrer und Guerilla-Kämpfer agiert: Der Wanderer schildert sein Problem und möchte lediglich eine passende, zufriedenstellende Lösung. Der Bohrer äußert seine große Verärgerung und ist schwer zufrieden zu stellen, weil er bereits vom Unternehmen enttäuscht ist. Der Guerilla-Kämpfer möchte explizit zum Ausdruck bringen wie unzufrieden er mit dem Unternehmen ist und betreibt negatives WOM, weswegen er schnell zu bearbeiten ist. Er ist an keiner Lösung mehr interessiert und somit ein verlorener Kunde. In den Social Media-Guidelines sind Informationen u.a. zum Tonfall, den Bench Marks und den Ansprechpartnern verzeichnet, die zur Betreuung des jeweiligen Kanals benötigt werden.

Weiters gibt es ein neu entwickeltes Handbuch zu Richtlinien bei Beschwerden und Entschädigungen, welches das CRM verfasst hat. Es wurde kritisiert, dass das Customer Support Center trotz der Entschädigungsentscheidung bis zu einem gewissen Wert, sehr wenig Entscheidungsmacht besitzt. Bei höheren finanziellen Entschädigungen obliegt die Verantwortung alleine dem Teamleiter. Das Projekt Customer Ratings and Reviews wird als Social Media Kanal angesehen. Über diesen Kanal erfolgt eine regelmäßige Interaktion mit den Kunden. Damit die Mitarbeiter auf der Website entsprechend adäquat kommunizieren, mussten sie ein Social Communication Training mit der Social Media Agentur absolvieren. Darüber hinaus gibt es ein Handbuch, indem die verschiedenen Tools zur Feedbackerfassung beschrieben sind und nach welcher Priorisierung Beschwerden beantwortet werden müssen. Da das Projekt jedoch noch in der Testphase ist, wird das Dokument gemeinsam mit dem Tool permanent weiterentwickelt. Im Zuge der allgemeinen Einschulung müssen neue Mitarbeiter im Kundenservice alle Bereiche im Verkauf durchlaufen, um eine

Übersicht über die Abläufe zu bekommen. Erweitert werden die Informationsmaterialien hinsichtlich der Gewährleistung durch das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch (ABGB) und einer internen Plattform, wo alle Produktinformationen auf Knopfdruck einsehbar sind. Der grundsätzliche Zugang zu allen Beschwerden liegt in den Werten von IKEA, die einen ehrlichen, freundlichen und lösungsorientierten Ansatz vermitteln. Jede Beschwerde und jeder Kunde verdient Aufmerksamkeit und Wertschätzung.

13. Wie viele Beschwerden werden pro Woche bzw. Monat verzeichnet?

Im Durchschnitt werden pro 1.000 Kunden 16 Beschwerden verzeichnet. Ausgehend von 5.000 zahlenden Kunden pro Tag (im Einrichtungshaus Vösendorf) beläuft sich der Jahresschnitt an Beschwerden auf 1,6 % der Kunden. Über das Produktbewertungstool werden von ca. 9.000 Reviews ca. 3 % mit nur einem oder zwei Sternen bewertet. Auf dem Social Media Beschwerdekanal Facebook wurden von September bis Oktober 2015 ca. 100 Beschwerden verzeichnet. Weitere 1.000 Kommentare können negativ, neutral oder positiv auf unterschiedliche Beiträge ausfallen. Auf den anderen Kanälen sind es ungefähr zehn Beschwerden pro Monat. Gravierende Beschwerden kommen durchschnittlich einmal pro Woche vor. Kleinere Beschwerden, wo sich der Kunde beispielsweise nicht gut genug betreut gefühlt hat oder sich über den Umgangston eines Mitarbeiters beschwert, kommen täglich vor.

14. Für welche Zwecke werden die erfassten Beschwerdedaten verwendet?

Die erfassten Beschwerden werden zur internen Verbesserung genutzt, um die Produktqualität zu optimieren, aber auch um die Kundenreklamationen zu senken. Die Unternehmensstrategie von IKEA verfolgt das Wachstum und den jährlichen Anstieg an Kunden. IKEA ist auch daran interessiert die Reklamationsgründe zu erforschen, auch wenn die Produkte nicht beschädigt sind. Beschädigungen werden an die Qualitätskontrolle ins Quality Department weitergeleitet, Reklamationen aufgrund von Meinungsänderungen werden an den Verkauf übermittelt. Dort wird analysiert warum diese Produkte nicht den erwarteten Vorstellungen entsprechen. Die Beschwerdefälle werden mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Reason-Codes (interne, nummerierte Aufschlüsselung der Beschwerdegründe) versehen, um diese besser und

schneller abwickeln sowie einordnen zu können. Jeder Fall wird von den Mitarbeitern untersucht, bearbeitet und an die zuständigen Stakeholder und Bereiche weitergeleitet. Die Beschwerdedaten werden darüber hinaus verwendet, um die FAQs zu verbessern sowie Facebook-Beiträge anzupassen. Ein monatliches Meeting zwischen Teamleitern und Mitarbeitern ermöglicht es Details zu besprechen und bessere Vorgehensweisen zu ermitteln. Insbesondere Beschwerden, die an die Geschäftsführung adressiert sind, werden mit viel Aufmerksamkeit bearbeitet und an den Landeschef Österreich weitergeleitet. Online wird das Hauptaugenmerk auf Produktbewertungen gelegt, damit die Produktentwickler in Schweden, durch das Feedback bei häufig auftretenden negativen Beschwerden, die Produktqualität verbessern können. Ferner gibt es auch einen Report für das Quality Department. Das Quality Department mit Sitz in Österreich analysiert und entscheidet letztendlich, ob die auftretende Beschwerde ein globales Qualitätsproblem darstellt. Das Kundenfeedback ist wichtig, um zu erfahren, ob der Kunde mit den veranschlagten Produktpreisen zufrieden ist. Die Preisgestaltung kann anhand, der an das Sales Team weitergeleiteten Reports, lokal und national gesteuert werden. Die Reports geben auch Aufschluss über die verkauften Produkte, die im Business Navigation Bereich analysiert und adaptiert werden.

15. Resultieren aus den Beschwerdedaten Verbesserungsmaßnahmen?

Alle interviewten Personen geben an, dass aus den Beschwerdedaten Verbesserungsmaßnahmen resultieren. Sie werden unter anderem bei der Erstellung von Businessplänen berücksichtigt. Durch präzise Nachverfolgungssysteme können Probleme beispielsweise in der Lieferkette schneller eruiert und Montagefehler besser erfasst werden. Regelmäßige Besprechungen verbessern das Auftreten der Mitarbeiter gegenüber dem Kunden und die Abwicklungen der Beschwerdefälle. Man kann herausfiltern welche Beschwerden im Einrichtungshaus entstanden sind und welche Beschwerden wiederholt auftreten. Durch das Kundenfeedback werden die Produkte immer weiterentwickelt und darauf möchte IKEA zukünftig auf der Website hinweisen und sich bedanken. Allgemein kann gesagt werden, dass die erfassten Beschwerdedaten das Ziel haben auftretende Fehler zu vermeiden.

16. Wie ist der interne Kommunikationsablauf für die Beschwerdebearbeitung geregelt? Unterscheidet sich dieser in Abhängigkeit von der Priorisierung der Beschwerde?

Prinzipiell gibt es bei Produktmängel und Personenschäden klare lokale und globale Richtlinien. Bei klassischen Beschwerden nimmt die Frontline im Contact Center den Fall auf und leitet ihn an die Backline – zuständige Mitarbeiter des Customer Support Centers – weiter. Grundsätzlich wird versucht Beschwerden immer kundenorientiert und zeitnah zu lösen. Dabei soll die gesamte Beschwerdeabwicklung von einem Mitarbeiter durchgeführt werden. Jedoch gibt es Fälle, die detaillierter betrachtet werden müssen und wo gegebenenfalls Spezialisten aus diversen Abteilungen oder die Teamleiter aufgrund eingeschränkter Handlungsspielräume des Mitarbeiters herangezogen werden müssen. Im Einrichtungshaus werden Reklamationen und Beschwerden direkt am Schalter entgegen genommen. Bei Unklarheiten wird ein Teamleader zur Rate gezogen. Da das Customer Support Center die meisten Beschwerden erhält, müssen alle Informationen sowie Statusanalysen an die dortigen Mitarbeiter vermittelt werden, sodass Beschwerden schnellstmöglich gelöst werden können. Entscheidungen bezüglich Beschwerden werden in vielen Fällen im Vier-Augen-Prinzip getroffen. Da das Beschwerdemanagement im Customer Support Center im IKEA Vösendorf für ganz Österreich verantwortlich ist, erfolgt auch eine Absprache mit den anderen sechs Einrichtungshäusern, wenn diese von einer Beschwerde betroffen sind. Mittels SAMS werden Beschwerden und notwendige Daten des Kunden aufgenommen, das Problem geschildert und an die jeweils zuständigen Abteilungen und Verantwortlichen weitergeleitet. Da bestimmte Beschwerden erst in der Eskalationsstufe zu gewissen Abteilungen und Managern gelangen, sind diese in den Beschwerdeprozess nicht involviert und können keine konkrete Auskunft darüber geben. Dies ist beispielsweise im Bereich PR der Fall, da erst bei Reputationsschäden oder Krisen eingegriffen wird. Durchaus gibt es in der Vermittlung Verbesserungspotenzial die Prozesse zu optimieren.

17. Welche (nationalen/internationalen) Abstimmungsprozesse werden in den Abteilungen durchlaufen? Unterscheiden sich diese in Abhängigkeit von der Priorisierung der Beschwerde?

National und international gesehen gibt es die gleichen Bedingungen und Arbeitsweisen in Bezug auf die verschiedenen Abstimmungsprozesse wie für Umtausch- und Rückgaberechte, um die definierten KPI einzuhalten. Dies betrifft beispielsweise die Beantwortungszeit von telefonischen Anfragen oder E-Mails. Es gibt jedoch keine allgemeinen Richtlinien oder klare Prozesse wie die Beschwerdeabwicklung zu erfolgen hat, sondern eigenständige Regelungen der Einrichtungshäuser. Wenn die Produktqualität beeinträchtigt ist oder eventuell sogar ein Mensch zu Schaden kommt, gibt es jedoch ganz klare nationale wie auch internationale Regelungen. Es wird sofort ein Produktstopp veranlasst, das Produkt wird eingezogen und alle wichtigen Informationen dazu werden über die IKEA Website an die Kunden weitergeleitet. Es wird entschieden, ob ein Produktrückruf oder nur eine Informationsweitergabe stattfinden soll. Hierzu gibt es ganz klare Abläufe und alle betroffenen Mitarbeiter wissen wann sie wen zu informieren haben.

18. Welche Maßnahmen werden bei Produkt- und Dienstleistungsbeschwerden getroffen?

Bei Beschwerden zur Produktqualität wird ein *Safety Alarm* verzeichnet, der alle Details zum Qualitätsmangel dokumentiert. Dadurch kann die Ursache des Problems eruiert und die einzelnen Produktions- und Lieferschritte nachverfolgt werden. Lokale, nationale und globale Qualitätsabteilungen werden je nach Qualitätsproblem und Ursache verständigt, sodass Verbesserungsprozesse in Gang gesetzt werden können. Bei Beschwerden zu Beschädigungen werden die beschädigten Produkte ausgetauscht. Beschwerden bezüglich des Restaurants oder der Lebensmittel werden an IKEA Food weitergeleitet, um entsprechende Maßnahmen setzen zu können.

19. Welche Maßnahmen werden bei Beschwerden zum Gesamtunternehmen durchgeführt?

Beschwerden zum Gesamtunternehmen betreffen hauptsächlich PR und fordern sowohl die interne als auch die externe Kommunikation, da alle relevanten Informationen an die Mitarbeiter, Stakeholder und an die Öffentlichkeit weitergeleitet werden müssen. Themen wie Kinderarbeit, Produktion in Billiglohnländern oder Steuerhinterziehung sind Angelegenheiten, die in diesen

Bereich fallen können. Durch ehrliche und glaubwürdige Argumentationen und Stellungnahmen können viele Vorwürfe, die aus Unwissenheit resultieren, abgewehrt werden. Darüber hinaus werden Kunden durch After Sale Surveys zu ihrem Einkauf und ihrer Lieferung befragt, die Aufschluss über ihre Gesamtzufriedenheit und Verbesserungsvorschläge geben.

20. Wie ist die Weiterleitung bzw. Zuständigkeit bei Beschwerden zum Gesamtunternehmen (Issues/Krisen) aufgeteilt?

Die Weiterleitung bzw. die Zuständigkeit bei Beschwerden, die das Gesamtunternehmen betreffen, durchlaufen das Customer Support Center und werden an die Internal Communication und PR weitergeleitet. Bei IKEA gibt es ein funktionierendes Krisenmanagement, wo innerhalb eines Krisenstabs mehrere Krisenmitarbeiter zusammen arbeiten. Die Kommunikationsabteilung ist ebenfalls involviert. Interne Krisen sind prinzipiell schwieriger zu erkennen als externe, da diese erst durch einen Eskalationsmodus laufen müssen. Bei kritischen Beschwerdefällen wird von IKEA Global eine Stellungnahme vorgegeben.

21. Wie werden Beschwerden insgesamt bei IKEA wahrgenommen? Ist das etwas Positives, Negatives, Willkommenes, Lästiges?

Grundsätzlich werden Beschwerden durchwegs als etwas Positives und Willkommenes sowie als Chance wahrgenommen. Der Kunde wird aufgefordert Feedback abzugeben, da das Unternehmen daran interessiert ist zu wissen, wie der Kunde die Produkte wahrnimmt und bewertet. Kritisch wird es, wenn der Kunde keine Beschwerdeäußerungen tätigt und stillschweigend zum Konkurrenten abwandert. IKEA ist trotz der mühsamen Abwicklung von Beschwerden der Ansicht, dass durch diese die Möglichkeit der Weiterentwicklung besteht und Handlungsrouinen gefestigt und optimiert werden können. Darüber hinaus ist IKEA bei auftretenden Beschwerden, im Vergleich zu anderen Firmen, sehr kulant. Es wird daher auch stets versucht jede einzelne Beschwerde ernst zu nehmen, daraus zu lernen und im Sinne des Kunden zu entscheiden, sodass seine Erwartungen erfüllt werden.

22. Mit welchen Herausforderungen bist du im Bereich Beschwerdemanagement konfrontiert?

Neue Vorfälle, unkontrollierbare Bereiche und Implementierungen von neuen Prozessen beschreiben die größten Herausforderungen im Beschwerdemanagement bei IKEA. Dabei stößt man manchmal intern auf Widerstand oder Gleichgültigkeit. Mangelnde Richtlinien erschweren diese Situationen zusätzlich. In Bezug auf das Customer Support Center ist das Aufsetzen von Schreiben an den Kunden eine anspruchsvolle Aufgabe, die Kompetenz im Umgang mit Kunden voraussetzt. Besonders schwierig gestalten sich Beschwerden, aufgrund der öffentlichen Abwicklung, im Social Media-Bereich. Ferner sind lancierte Kampagnen aus denen Shitstorms entstehen eine große Herausforderung. Zudem ist das dezentralisierte Set Up hinsichtlich der externen Social Media-Agentur eine komplexe Angelegenheit. Im Produktbewertungstool entstehen aufgrund der Testphase einige Schwierigkeiten in Bezug auf die Veröffentlichungsprozesse der Bewertungen und im E-Commerce Bereich stellt die Distanz zum Kunden eine Herausforderung dar. Im Einrichtungshaus ist im direkten Kundenkontakt eine längere Wartezeit durch entsprechende Rücksprachen zu verzeichnen.

23. Welches Verbesserungspotential würdest du sagen, gibt es im Bereich Beschwerdemanagement?

Das Verbesserungspotential im Bereich Beschwerdemanagement ist in jedem Fall gegeben, da sowohl die Erhöhung der Bereitschaft der Mitarbeiter ihre Kompetenzen einzusetzen als auch die Optimierung und Automatisierung der derzeitigen Softwaresysteme, eine schnellere und kundenorientierte Abwicklung der Beschwerden hervorrufen würde. Gleichzeitig wird jedoch die zu große Kulanzbereitschaft bei IKEA bemängelt. Wichtig anzumerken sind eine Vereinheitlichung der internen Kommunikation und eine Rücksprache zur Verbesserung der einzelnen Prozesse sowie Entscheidungen. In der Mitarbeiterfibel von IKEA sind Fehler als Lernprozess für effizientere Lösungen titulierte.

24. *Welche Bedeutung hat das Beschwerdemanagement für dich persönlich?*

Was willst du damit erreichen?

Das Vertrauen des Kunden in die Qualität und die Marke aufrecht zu erhalten und zu steigern sind grundlegende Bedürfnisse der IKEA Mitarbeiter. Darüber hinaus sollen die Erwartungen erfüllt und die Probleme kundenorientiert gelöst werden. Zudem soll eine Interaktion mit dem Kunden stattfinden und ein positives WOM forciert werden. Ferner will man durch das Beschwerdemanagement das Unternehmen weiter entwickeln und verbessern sowie transparenter gestalten. Prinzipiell möchte man das Leben von Menschen besser machen.

8.2. Beantwortung der Forschungsfragen

Anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring wurden die Interviewdaten mittels Kategorienzuordnung zur Beantwortung der Forschungsfragen entsprechend aufbereitet und mit der Theorie zusammengeführt, sodass eine übersichtliche Darstellung der Ergebnisse möglich wird.

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurden primär die Kategorien Beschwerdeziele (3), Beschwerdekanäle (4) sowie Beschwerdestimulation (7) und Beschwerdedatenerfassung (14) herangezogen. Die zweite Forschungsfrage wurde anhand der Kategorien Mitarbeiter (6), Beschwerdemaßnahmen Produkte und Dienstleistungen (17), Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen (18) und Beschwerdewahrnehmung (19) sowie Verbesserungspotenzial (21) beantwortet. Die Kategorien Mitarbeiter (6), Beschwerdepriorisierung (10), Beschwerdeweiterleitung (11), Guidelines (12) sowie interne (15) und internationale Ablaufprozesse (16) dienten als Grundlage für die letzte Forschungsfrage.

Wie sind die direkten und indirekten strategischen Beschwerdemanagementprozesse bei IKEA organisiert?

Das Unternehmen IKEA basiert auf einer sowohl kundenorientierten als auch effizienzorientierten strategischen Ausrichtung hinsichtlich der direkten und

indirekten Beschwerdemanagementprozesse, die proaktive und reaktive Strategiemaßnahmen inkludieren. Bei IKEA wird die in der Praxis gängige Zufriedenheitsmaximierung verfolgt, jedoch erlangt die Unzufriedenheitsminimierung zunehmend an Aufmerksamkeit. Dies zeigt sich anhand des Ziels die Beschwerdeanzahl mittels individueller Lösungen zu minimieren sowie die Rückgewinnung verlorener Kunden. Die hohe Kulanzhaltung bei IKEA wird bewusst zur Kundenbindung und Unzufriedenheitsminimierung eingesetzt und als USP gesehen. Die hybride Customer First Strategy wird durch die Stabilisierung der Kundenbeziehungen und der zielgruppengerechten Verbesserungsprozesse forciert. Hierfür werden die kundenbeziehungs-, qualitäts- und produktivitätsrelevanten KPI, die von IKEA Global vorgegeben sind, herangezogen. Darüber hinaus werden die Loyalität und das Vertrauen des Kunden sowie die hohe Produkt- und Servicequalität als zentrale Aspekte der strategischen Ziele betrachtet. Weiters stehen die schnelle Problemlösung sowie die Informationsvermittlung an den Kunden im Vordergrund. Hierzu werden in der Beschwerdestimulation mittels persönlicher, telefonischer, schriftlicher, elektronischer und digitaler Beschwerdekanaäle den Kunden umfangreiche Möglichkeiten zur aktiven Kontaktaufnahme mit dem Contact Center geboten. Diese Kontaktdaten finden sich auf der Unternehmenswebsite als auch in allen Printmedien des Unternehmens sowie auf Social Media-Kanälen. Die interaktive Netzwerkplattform Facebook dient als wichtiger Kommunikationskanal für produktrelevante und gesellschaftspolitische Kommentare zum Unternehmen, obwohl dieser nicht bewusst als Beschwerdekanal aufgebaut ist. Zudem bietet IKEA seit 2015 die Möglichkeit einer kommentierten Bewertung der Produkte auf der Unternehmenswebsite. Anhand des intensiven Kundenfeedbacks können durch die Zusammenarbeit mit dem Quality Department wichtige Verbesserungen an der Produktqualität vorgenommen werden.

Eine schnelle und kundenorientierte Problemlösung wird sowohl im Kundenservice des Einrichtungshauses sowie bei den Umtausch- und Rückgabeschaltern als auch im zentralen Customer Support Center, durch die Differenzierung und Priorisierung unterschiedlicher Beschwerdearten ermöglicht. Die im SAMS sowie im Produktbewertungstool erfassten Beschwerdedaten und Kundenfeedbacks werden primär zur Verbesserung der Produktqualität, Senkung

der Fehlerkosten und Optimierung der internen Prozessabläufe genutzt. Folglich werden finanzielles Wachstum und ein Anstieg der Kundenfrequenz angestrebt. Durch Qualitätskontrollen und Reason-Codes werden die Beschwerdeursachen analysiert und dokumentiert sowie an die zuständigen Abteilungen weitergeleitet, die durch umfassende Reportings vervollständigt werden. Demzufolge reduzieren diese routinierten Prozesse Kundenunzufriedenheit sowie damit einhergehendes negatives WOM. Weiterführend können dadurch für das Unternehmen problematische Issues und Krisen verhindert werden.

Primär werden bei IKEA auftretende Beschwerden im Sinne des Beschwerdemanagements zur Verbesserung der Produkt- und Servicequalität sowie zur Vermeidung von Fehlern in Handlungsprozessen herangezogen.

Wie werden die Maßnahmen im direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess bei IKEA operativ durchgeführt?

Die Einrichtung von mehreren offenen Beschwerdekanälen erleichtert die aktive Kontaktaufnahme zu IKEA und erhöht die Kommunikationsbereitschaft des Kunden. Dies schafft eine essentielle Grundlage für die Kundenzufriedenheit sowie zur Verbesserung der Produkt- und Servicequalität durch Kundenfeedback. Darüber hinaus werden durch regelmäßige Kundenbefragungen zu Produkten und Services, Informationen zur Kundenzufriedenheit und zu Verbesserungsmaßnahmen gefiltert. Anhand des neuen Produktbewertungstools können auch erstmals konkret vertiefende und kritische Kundenmeinungen zu Produkten eingeholt und ausgewertet werden, sodass die Qualität verbessert und die Preisgestaltung optimiert werden kann. Ein darauf ausgerichtetes Handbuch vermittelt den Mitarbeitern das in der Testphase befindliche Produktbewertungstool und klärt über die Priorisierung der Beschwerden auf.

Durch geschultes Personal an der Erstanlaufstelle im Contact Center können Beschwerden sofort erfasst und je nach Anliegen zur individuellen Lösungsfindung an die einzelnen Teams des Customer Support Centers weitergeleitet werden. Zudem stehen auch im Einrichtungshaus beim Kundenservice und an den Umtausch- und Reklamationsschaltern, je nach Kundenfrequenz, 20 bis 45 Mitarbeiter für Anfragen und Beschwerden zur Verfügung. Das SAMS ermöglicht durch Reason-Codes eine strukturierte

Erfassung, Zuordnung und Filterung der Beschwerdedaten für abteilungsübergreifende Auswertungen. Eine Optimierung und Automatisierung der derzeitigen Softwaresysteme würde eine schnellere kundenorientierte Abwicklung der Beschwerden bewirken. Hinsichtlich der Produkt- und Servicebeschwerden stehen Qualität und Sicherheit im Vordergrund. Die Ursachen von Qualitätsmängeln werden dokumentiert und zur Verbesserung des Produktionsprozesses, je nach Zuständigkeit, an lokale, nationale oder globale Quality Departments, weitergeleitet. Bei Produktbeschädigungen oder Mängelrügen werden die Produkte umgehend ausgetauscht. Beschwerden bezüglich des Restaurants oder der Lebensmittel werden an IKEA Food weitergeleitet, um entsprechende Maßnahmen setzen zu können. Die servicebezogenen Beschwerden richten sich an suboptimale Liefer- und Montageprozesse, die durch Präzisionssysteme einzeln nachverfolgt werden können, um punktgenaue Verbesserungen zu implementieren. Wöchentlich stattfindende Teambesprechungen im Customer Support Center dienen der Prozessoptimierung sowie dem Informationsaustausch und bieten damit die Grundlage zur Weiterentwicklung im direkten Beschwerdemanagement.

Beschwerden und aufkommende Issues zum Gesamtunternehmen betreffen hauptsächlich die Kommunikationsabteilungen und PR, da sie sowohl interne als auch externe Kommunikation erfordern. Durch transparente Argumentationen und von IKEA Global zur Verfügung gestellte Stellungnahmen sowie von externen Partnern erhaltene Informationen, können Problemsituationen abgewehrt werden. Hinsichtlich Guidelines verfügt IKEA über Umtausch- und Rückgaberichtlinien sowie Vorlagen zu Reaktions- und Bearbeitungszeiten. Jedoch sind keine einheitlichen globalen Richtlinien zur konkreten Beschwerdeabwicklung und Maßnahmensetzung vorgegeben. Sie werden von den Einrichtungshäusern selbst festgelegt. Dementsprechend könnten durch eine Vereinheitlichung der internen Kommunikation sowie Festlegung von Richtlinien und Entscheidungskompetenzen die einzelnen Ablaufprozesse verbessert werden.

IKEA verfügt zudem über ein funktionierendes Krisenmanagementsystem, das Handlungsabläufe durch die Krisenhandling-Prozesse ersetzt, die im Krisenhandbuch verankert sind. Regelmäßige Sicherheitsschulungen stärken das Bewusstsein und die Früherkennung auftretender Krisen. Dabei ist die Öffentlichkeit schnellstmöglich mit einer entsprechenden Stellungnahme zu

informieren. Das ausgebildete Kern-Krisenteam koordiniert Entscheidungen und handelt gemeinsam mit dem operativen Krisenmanagementteam. Zudem stehen auch ein Krisensprecher sowie ein externer Berater je nach Fachgebiet zur Verfügung.

Wie sind interne Abstimmungsprozesse im direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess aufgebaut?

IKEA verfügt über ein duales (zentrales und dezentrales) Beschwerdemanagementsystem. Die von IKEA Global vorgegebenen Richtlinien und Key Performance Indicators steuern die Grundanforderungen der Beschwerdeabwicklung und zeigen die Rahmenbedingungen der Prozessabläufe, wie Kontaktierungs- und Bearbeitungszeiten, auf. Insbesondere bei Personenschäden sind klare Vorschriften von IKEA Global zu befolgen. Produktmängel stützen sich trotz vorgegebener Handlungsprozesse auf die gesetzlichen Regelungen des jeweiligen Landes. Jedes Einrichtungshaus hat jedoch die Möglichkeit ohne Einbindung von IKEA Global, eigene Entscheidungen bei Beschwerdefällen hinsichtlich der finalen Lösungen zu treffen. Das Customer Support Center in Vösendorf ist eine zentrale Anlaufstelle bei Beschwerden für alle IKEA Einrichtungshäuser in ganz Österreich. Die Entscheidungen bei Beschwerden werden nach Absprache der jeweiligen Store Manager für das Einrichtungshaus getroffen und abgewickelt.

Das insgesamt aus über 70 Mitarbeitern bestehende Customer Support Center gliedert sich in das Contact Center, After Sales- und Lieferservice-Team sowie das Team für Customer Ratings and Reviews. Prinzipiell erfolgt die Beschwerdeannahme im Contact Center, das über 40 Mitarbeiter zur telefonischen, schriftlichen und elektronischen Ersterfassung verfügt. Alle Beschwerdedetails und Kundendaten werden zur Informationsvermittlung und Statusanalysen in das SAMS eingetragen sowie an zuständige Mitarbeiter weitergeleitet. Durch zugeordnete Vorgangsnummern und Filteroptionen können Beschwerden priorisiert, entsprechend bearbeitet und weitergeleitet werden.

Im Einrichtungshaus kann der Kunde persönlich beim Kundenservice oder am Umtausch- und Reklamationsschalter, der je nach Kundenfrequenz mit 20 bis 45 Mitarbeitern besetzt ist, seine Beschwerde aufgeben. Dabei wird der Fokus auf

einen Complaint Owner gelegt, der im Idealfall den gesamten Abwicklungsprozess alleine betreut und abschließt. Anhand der vom CRM neu aufgesetzten Richtlinien, können die Mitarbeiter bis zu einem bestimmten Grad eigenständig über Entschädigungen bestimmen. Die interne Produktinformationsplattform ermöglicht den Mitarbeitern dabei einen schnellen Informationszugriff. Durch den dennoch eingeschränkten Handlungsspielraum bei gravierenden Beschwerden oder einer größeren Geldsumme, werden in einigen unklaren Fällen, neben dem Vier-Augen-Prinzip, Vorgesetzte für die Entscheidung herangezogen. Je nach Beschwerdefall ist zur besseren Bearbeitung auch die Einbeziehung anderer Abteilungen bis hin zur vollständigen Übergabe des Falls möglich. Grundsätzlich wird eine schnelle und lösungsorientierte Beschwerdeabwicklung angestrebt.

Im Social Media-Bereich werden Beschwerden anhand der Guidelines und auf der Website zur Verfügung stehenden Informationen täglich von zwei Mitarbeitern der externen Social Media-Agentur betreut. Dabei ist eine schnelle Reaktion unter vier Stunden vorgegeben, da die Bearbeitungsgeschwindigkeit wesentlich zur Kundenzufriedenheit beiträgt und Reputationsschäden vorbeugt. Die eingehenden Beschwerden werden, je nach Beschwerdetyp und -anliegen, zur weiteren Bearbeitung und Kontaktaufnahme mit dem Kunden an das Customer Support Center oder bei Beschwerden zum Gesamtunternehmen an die PR-Abteilung weitergeleitet.

Das transparente Produktbewertungstool auf der Unternehmenswebsite ermöglicht es, Kundenfeedback zu allen im Sortiment befindlichen Produkten zu erhalten. Daraus ergeben sich Verbesserungsmaßnahmen bezüglich der Produktqualität, die zur Adaptierung im Produktionsprozess an IKEA Global weitergeleitet werden. Insbesondere Sicherheitsmängel werden umgehend an das Quality Department übermittelt und gegebenenfalls Produktrückrufe gestartet. Durch Lieferpräzisionssysteme können Problemfelder in der Lieferkette genau nachverfolgt und erfasst sowie durch entsprechende Maßnahmen behoben werden.

9. Conclusio

Beschwerdemanagement ist ein wesentlicher Faktor der Unternehmenskommunikation und gewinnt im Rahmen der strategischen Planung zunehmend an Bedeutung. Die Kundenunzufriedenheitsminimierung steht hinsichtlich der direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesse im Vordergrund und verschafft dem Unternehmen die Möglichkeit, durch die Beschwerdeinformationsnutzung, erhaltene Verbesserungsmaßnahmen der Produkt- und Servicequalität sowie weiterführend Optimierungen der internen Ablaufprozesse ausfindig zu machen und zu implementieren. Ausgehend von der internen und externen Unternehmenskommunikation ist Beschwerdemanagement ein wichtiger Aspekt zur Stärkung des Vertrauens und der Loyalität sowie der Kundenbindung. Dahingehend können Beschwerden als Chance gesehen werden, das Verbesserungspotenzial des Unternehmens auszuschöpfen und Ursachen der Kundenunzufriedenheit zu verringern. Darüber hinaus ermöglicht Issues Management eine proaktive und frühzeitige Auseinandersetzung mit konflikthaltigen Sachverhalten sowie eine Nutzung unternehmensfördernder Chancenpotenziale. Folglich gewinnen Risiko- und Krisenmanagement ebenso an Bedeutung, da sie Schäden an der Rentabilität und der Unternehmensreputation entgegenwirken.

Dem Ziel des Forschungsinteresses konnte im Zuge der qualitativen Untersuchung mit der Beantwortung der Forschungsfragen nachgekommen werden. Dabei konnte die Wichtigkeit einer strategischen Planung und einer operativen Umsetzung im Beschwerdemanagement anhand des Möbelhauses IKEA erfasst und deutlich gemacht werden.

Es zeigte sich, dass IKEA darauf bedacht ist, den Kunden in allen Kauf- und Nutzungsphasen zufrieden zu stellen, sodass langfristige Beziehungen gestärkt werden können. Trotz steigender Beschwerdebereitschaft in der Gesellschaft, ist die geringe Beschwerdeanzahl bei IKEA, in Relation zu den zufriedenen Kunden, auf ein strategisch durchdachtes und funktionierendes Beschwerdemanagement zurückzuführen. Die eingeführten Beschwerderichtlinien verringern vor allem im Customer Support Center den Instanzenzug und erleichtern die

Beschwerdeabwicklung. Neben den aktiv kommunizierten Beschwerdekanälen, in allen zur Verfügung stehenden Medien sowie der transparenten Betreuung von Social Media-Kanälen, erreicht IKEA seine Kunden auch durch das neu eingesetzte Produktbewertungstool auf der Unternehmenswebsite. Mithilfe der daraus resultierenden Beschwerde- und Bewertungsinformationen, kann das Unternehmen durch Übermittlung des Kundenfeedbacks an die zuständigen Quality Departments, konkrete Verbesserungen der Produktqualität erzielen. Damit können die absatzfokussierten Steigerungen der Unternehmensleistung sowie die zunehmenden Kundenerwartungen erfüllt werden. Je mehr Beschwerden entgegen genommen werden, desto eher können aufgezeigte Fehler behoben und dementsprechend im Idealfall die Beschwerdeanzahl zukünftig gesenkt werden. Durch verbesserte technische Möglichkeiten der Beschwerdeerfassung wären Mitarbeiter in der Lage interne Ablaufprozesse, wie kürzere Reaktions- und Bearbeitungszeiten, zu forcieren bzw. zu optimieren und die Informationsvermittlung strukturierter zu gestalten. Die hohe Beschwerdebereitschaft und die umfassende Maßnahmensetzung des Unternehmens zur individuellen Beschwerdeabwicklung vermindern nicht nur die Kundenunzufriedenheit, sondern auch das Risiko von negativem WOM sowie aufkommende Issues und Krisen. Es hat sich gezeigt, dass im Rahmen der Befragung zum Beschwerdemanagement der Bereich Issues Management als nicht relevant aufgefasst wird, jedoch ein strukturiertes Krisenmanagement vorhanden ist. In weiteren Forschungen wäre daher die Analyse und Prüfung des Krisenmanagements interessant. Zudem könnten Untersuchungen zur Kundenwahrnehmung der Beschwerdeabwicklung erfragt und erforscht werden. Der grundsätzliche Zugang zu Beschwerden liegt in den IKEA Werten, die einen kunden- und lösungsorientierten Zugang vermitteln und Beschwerden als Chance zur Verbesserung sehen. Daher gelten Beschwerden im Unternehmen als positives Kundenfeedback, das zur Optimierung der Qualität und der Prozesse beiträgt. Es zeigt sich, dass die gesamte strategische Planung und operative Umsetzung sämtlicher Maßnahmen im Beschwerdemanagement bei IKEA auf die Unternehmensvision ausgerichtet sind: *Den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen.*

Abstract

Deutsch

Ein strukturiertes Beschwerdemanagement kann im Zuge der Unternehmenskommunikation nicht nur die Kundenunzufriedenheit minimieren, sondern auch das Vertrauen, die Loyalität und die Bindung des Kunden zum Unternehmen steigern. Dies führt in weiterer Folge zur Verbesserung des Images und der Reputation sowie zum Gesamterfolg des Unternehmens. Darüber hinaus können Issues und Krisen frühzeitig erkannt und eingedämmt werden. Weiters resultieren aus Beschwerden, Issues sowie Krisen wichtige Chancen zur Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität. Dahingehend werden auch aus dem Social Media-Bereich Beschwerdeinformationen analysiert.

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, die direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesse von IKEA mittels einer qualitativen Untersuchung zu analysieren. Anhand der forschungsleitenden Fragen soll eine konkrete Übersicht über den internen, organisatorischen Aufbau und Ablauf des Beschwerdemanagements von IKEA konstruiert und das strategische Konzept vorgestellt werden. Zudem ist die operative Umsetzung hinsichtlich der durchgeführten Prozesse zur Kundenunzufriedenheitsminimierung dargestellt. Einen weiteren Fokus bildet die Analyse vom Umgang und den Reaktionen auf Beschwerden im Social Media-Bereich.

Die Erhebung des Datenmaterials erschließt sich aus leitfadengestützten Interviews mit Mitarbeitern aus dem Managementbereich von IKEA, die transkribiert und mittels der Inhaltsanalyse nach Mayring zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen wurden.

Es wurde festgestellt, dass IKEA über einen strukturierten direkten Beschwerdemanagementprozess verfügt, der durch eine Erweiterung der technischen Erfassung und einer einheitlich geregelten Beschwerdereaktion, optimiert werden kann. Im indirekten Beschwerdemanagementprozess werden alle relevanten Beschwerdeinformationen dokumentiert und primär zur Verbesserung der Produktqualität an die Produktentwicklung weitergeleitet.

English

In the course of the company communication a structured complaint management can not only minimize customer dissatisfaction, but also increases trust, loyalty and the customer relationship of the company. In consequence, this leads to an improvement of the company's image and reputation as well as to a striking business success for the whole company. Furthermore, issues and crises can be detected and contained early. Moreover, complaints and issues can create new ideas how to improve the quality of products and services. These can also be found on social media platforms.

The aim of this research is to analyze the direct and indirect complaints process of IKEA by means of a qualitative study. On the basis of research-led questions a solid overview of the internal, organizational structure of the complaints process of IKEA will be presented as well as introducing the strategic concept of the company. In addition the operative implementation of the minimization of customer discontent is demonstrated. Another focus lies on the analysis of the way IKEA deals with complaints in the social media section.

The inquiry of the facts is based on a guide lined questionnaire, carried out on employees of the management section of IKEA. These are transcribed and analyzed following the content analysis of Mayring.

The result is that IKEA has a structured and direct complaint management process which can be optimized through a technological acquisition and a consistent complaint response. Within the indirect complaint management process all of the relevant complaint information is documented and appropriately forwarded to the product development for an improvement of the product quality.

Literaturverzeichnis

Bibliografie

- Arndt**, Johan (1967): The role of product related conversations in the diffusion of a new product. Journal of Marketing Research August 4, No. 3, S. 291-295, zitiert nach Breazeale, Michael (2009): Word of mouse. An assessment of electronic word-of-mouth research, International Journal of Market Research Vol. 51, Issue 3, S. 297-318
- Atteslander**, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Bea**, Franz Xaver/**Haas**, Jürgen (2015): Strategisches Management, 7., vollständig überarbeitete Auflage, Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Bentele**, Günter/**Fechner**, Ronny (2015): Intereffikationsmodell, In: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS
- Bruhn**, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Verlag Vahlen
- Bruhn**, Manfred (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Brüsemeister**, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Buchholz**, Ulrike (2015): Interne Unternehmenskommunikation, In: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW)** (2015): Social Media Kompass 2015/2016, 7. vollständig überarbeitete Auflage, Düsseldorf: BVDW
- Burkart**, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien, Köln und Weimar: Böhlau Verlag

- Buß**, Eugen (2007): Image und Reputation – Werttreiber für das Management, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
- Carroll**, Archie B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48, zitiert nach Jarolimek, Stefan (2014): CSR-Kommunikation: □ Zielsetzungen und Erscheinungsformen, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Coombs**, Timothy W. (2012): Parameters for Crisis Communication, In: Coombs, Timothy W./Holladay, Sherry J. (2012): The Handbook of Crisis Communication, Chichester: Wiley Blackwell Publishing
- Coombs**, Timothy W. (2015): Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, Los Angeles et al.: SAGE Publications
- Customer Relationship Management IKEA** (2015): Handbuch Reklamations- und Beschwerdemanagement
- Diller**, Hermann (2001): Kommunikationspolitik, In: Diller, Hermann (Herausgeber): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Auflage, München: Verlag Vahlen, zitiert nach Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Verlag Vahlen
- Eicher**, David (2010): WOM-Kampagnen, In: Schüller, Anne M./Schwarz, Torsten (2010): Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft, Waghäusel: marketing-BÖRSE GmbH
- Einwiller**, Sabine (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Europäische Kommission** (2011): Eine neue EU-Strategie 2011-2014 für soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM (2011) 681, 25.10.2011, Brüssel: Europäische Kommission, zitiert nach Schwalbach, Joachim/Schwerk, Anja (2014): Corporate Governance und Corporate

- Social Responsibility: Grundlagen und Konsequenzen für die Kommunikation, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Fürst**, Andreas (2005): Beschwerdemanagement: Gestaltung und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Hahn**, Thorsten (2010): Empfehlungen in Online-Communities, In: Schüller, Anne M./Schwarz, Torsten (2010): Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft, Waghäusel: marketing-BÖRSE GmbH
- Handbuch für Krisenmanagement** (2007): Krisenhandbuch IKEA Österreich
- Hansen**, Ursula (1995): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Hansen**, Ursula/**Schoenheit**, Ingo (1995): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerden – Strategische Herausforderung für Unternehmen und Verbraucherorganisationen, zitiert nach Hansen, Ursula (1995): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Heath**, Robert L. (2012): Crisis Communication: Defining the Beast and Demarginalizing Key Publics, In: Coombs, Timothy W./Holladay, Sherry J. (2012): The Handbook of Crisis Communication, Chichester: Wiley Blackwell Publishing
- Heinemann**, Gerrit (2013): Social Media als Spiegelbild des neuen Kaufverhaltens im Handel, In: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2013): Dienstleistungsmanagement und Social Media, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Helferich**, Cornelia (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS Verlag
- Hennig-Thurau**, Thorsten/**Gwinner**, Kevin P./**Walsh**, Gianfranco/**Greiner**, Dwayne D. (2004): Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? Journal of Interactive Marketing, Volume 18, Number 1
- Herger**, Nikodemus (2001): Issues Management als Steuerungsprozess der

- Organisationskommunikation, In: Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Hering, Ralf/Schuppener, Bernd/Schuppener, Nina** (2009): Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag
- Herkenhoff, Frank** (2008): Risikomanagement für Public Relations. Theoretische Fundierung und instrumentelle Systematik zur Handhabung publizistischer Risiken, Berlin: Helios Media
- Höbel, Peter/Hofmann, Thorsten** (2014): Krisenkommunikation, 2., völlig überarbeitete Auflage, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Holsing, Christian/Schäfers, Björn** (2010): eWOM: Planung und Steuerung von Kundenempfehlungen, In: Schüller, Anne M./Schwarz, Torsten (2010): Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft, Waghäusel: marketing-BÖRSE GmbH
- Homburg, Christian** (2012): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Hoyer, Michael** (2014): Soziale Netzwerke verändern die Kommunikation, In: Dittler, Ullrich/Hoyer, Michael (2014): Social Network – Die Revolution der Kommunikation. Kundenkommunikation, Facebook-Freundschaften, digitale Demokratie und virtuelle Shitstorms unter medienpsychologischer und mediensoziologischer Perspektive, München: kopaed
- Huber, Melanie** (2013): Kommunikation und Social Media, 3., überarbeitete Auflage, München: UVK Verlagsgesellschaft Konstanz
- Imhof, Kurt** (2014): Reputationskrisen, In: Thießen, Ansgar (2014): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden: Springer VS
- Ingenhoff, Diana** (2004): Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Ingenhoff, Diana/Röttger, Ulrike** (2008): Issues Management, In: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Jarolimek, Stefan** (2014): CSR-Kommunikation: □ Zielsetzungen und Erscheinungsformen, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management –

- Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Jarren, Otfried/Röttger, Ulrike** (2015): Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht, In: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS
- Kamprad, Ingvar** (2007): Das Testament eines Möbelhändlers. Kleine IKEA Wörterliste, Inter IKEA systems b.V. 1976-2007
- Kleineberg, Christoph** (2014): Shitstorm-Attacken. Digitaler Orkan oder Sturm im Wasserglas?, In: Dittler, Ullrich/Hoyer, Michael (2014): Social Network – Die Revolution der Kommunikation. Kundenkommunikation, Facebook-Freundschaften, digitale Demokratie und virtuelle Shitstorms unter medienpsychologischer und mediensoziologischer Perspektive, München: kopaed
- Körner, Alexander** (2010): Ein roter Faden im Begriffsdschungel, In: Schüller, Anne M./Schwarz, Torsten (2010): Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft, Waghäusel: marketing-BÖRSE GmbH
- Krüger, Dirk/Riemeier, Tanja** (2014): Die qualitative Inhaltsanalyse – eine Methode zur Auswertung von Interviews, In: Krüger, Dirk/Parchmann, Ilka/Schecker, Horst (2014): Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung, Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag
- Lamnek, Siegfried** (2010): Qualitative Sozialforschung, 5., überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Liebl, Franz** (2000): Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues, München: Murmann Verlag
- Lütgens, Stefan** (2001): Das Konzept des Issues Managements, In: Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Lütgens, Stefan** (2002): Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen – Themen aktiv gestalten. Strategische Unternehmenskommunikation durch Issues Management, Schifferstadt: mtVerlag Marc Todesco
- Maass, Dirk** (2010): Bewertungen als Grundlage für Empfehlungen, In: Schüller,

- Anne M./Schwarz, Torsten (2010): Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft, Waghäusel: marketing-BÖRSE GmbH
- Mast**, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Mayring**, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Mayring**, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Meffert**, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Mende**, Martin (2006): Strategische Planung im Beschwerdemanagement, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Merten**, Klaus (2000): Handwörterbuch der Public Relations, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, zitiert nach Merten, Klaus (2001): Determinanten des Issues Managements, In: Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Merten**, Klaus (2001): Determinanten des Issues Managements, In: Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Merten**, Klaus (2015): Kommunikation und Persuasion, In: Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter/Bentele, Günter (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS
- Müller**, Peter (1970): Die soziale Gruppe im Prozeß der Massenkommunikation, Stuttgart: Enke, zitiert nach Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien, Köln und Weimar: Böhlau Verlag
- Nyilasy**, Greg (2006): Word of mouth: what we really know - and what we don't. In: Kirby, Justin/Marsden, Paul: Connected Marketing. The Viral, Buzz and

Word of Mouth Revolution, Amsterdam (u.a.): Elsevier

Peters, Paul/Liehr-Gobbers, Kerstin (2015): Unternehmensreputation und Reputationsmanagement, In: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS

Pfeffer, Jürgen/Zorbach, Thomas (2015): Shitstorms. Social Media und die Veränderungen der digitalen Diskussionskultur. In: Stiegler, Christian/Breitenbach, Patrick/Zorbach, Thomas (2015): New Media Culture. Mediale Phänomene der Netzkultur, Bielefeld: transcript Verlag

Piwinger, Manfred (2014): Das Reputationsrisiko: Herausforderungen und Bedeutung für die Unternehmensführung, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Reti, Martin (2014): Social Media. Geschäftliche Perspektiven zwischen Vorurteilen und Vorbehalten, In: Dittler, Ullrich/Hoyer, Michael (2014): Social Network – Die Revolution der Kommunikation. Kundenkommunikation, Facebook-Freundschaften, digitale Demokratie und virtuelle Shitstorms unter medienpsychologischer und mediensoziologischer Perspektive, München: kopaed

Rössler, Patrick (2015): Thematisierung und Issues Framing, In: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS

Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Röttger, Ulrike (2011): Prozesse und Aufgaben der PR, In: Röttger, Ulrike, Preusse, Joachim, Schmitt, Jana (2011): Grundlagen der Public Relations, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

- Röttger, Ulrike** (2014): Kommunikationskampagnen planen und steuern: Thematisierungsstrategien in der Öffentlichkeit, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Ruisinger, Dominik** (2011): Online Relations. Leitfaden für moderne PR im Netz, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, zitiert nach Pleil, Thomas (2015): Online-PR. Vom kommunikativen Dienstleister zum Katalysator für ein neues Kommunikationsmanagement, In: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS
- Scheufele, Bertram** (2014): Kommunikation und Medien: Grundbegriffe, Theorien und Konzepte, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Schöler, Andreas** (2010): Negative Mundpropaganda durch Beschwerden, In: Schüller, Anne M./Schwarz, Torsten (2010): Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft, Waghäusel: marketing-BÖRSE GmbH
- Schüller, Anne M./Schwarz, Torsten** (2010): Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft, Waghäusel: marketing-BÖRSE GmbH
- Schulz, Jürgen** (2001): Issues Management im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation. Anspruch und Wirklichkeit in Unternehmen, In: Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Schulz, Winfried** (1976): Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung, Freiburg und München: Alber, zitiert nach Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien, Köln und Weimar: Böhlau Verlag
- Schwarz, Andreas** (2015): Strategische Krisenkommunikation von Organisationen, In: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und

berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS

Schwarz, Andreas/Löffelholz, Martin (2014): Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Stauss, Bernd (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jahrgang, Nr. 1, S. 41-62, zitiert nach Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang (2014): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5., vollständig überarbeitete Auflage, München: Hanser

Stauss, Bernd (1993): Kundenbindung durch Dialog mit dem unzufriedenem Bürger S 1-4, In: Frankfurter Brief für Unternehmensführung, 4. Jahrgang, September, zitiert nach: Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang (2014): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5., vollständig überarbeitete Auflage, München: Hanser

Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang (2014): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5., vollständig überarbeitete Auflage, München: Hanser

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Szyszka, Peter (2009): Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management, In: Röttger, Ulrike (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Theis-Berglmair, Anna Maria (2014): Meinungsbildung in der Mediengesellschaft: Akteure und Prozesse öffentlicher Kommunikation im Zeitalter des Social Web, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer

Gabler

- Weinberg**, Tamar (2014): Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co, Köln: O'Reilly
- Will**, Markus (2001): Issues Management braucht Einbindung in das strategische Management, In: Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Wimmer**, Frank (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, In: Hansen, Ursula/Schoenheit, Ingo (1985): Verbraucherabteilung in privaten und öffentlichen Unternehmungen, Frankfurt und Main: Campus Verlag, S. 225-254, zitiert nach Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang (2014): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5., vollständig überarbeitete Auflage, München: Hanser
- Zerfaß**, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling, In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Strategie – Management – Wertschöpfung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Onlinequellenverzeichnis

Österreichische Webanalyse (2015): <http://www.oewa.at/index.php?id=14654>,
abgerufen am 22. Dezember 2015, 21:27

Social Media Radar Austria (2015): <http://socialmediaradar.at/twitter>, abgerufen
am 27. Jänner 2016, 19:53

Statistica (2016): [http://de.statista.com/statistik/daten/studie/232401/umfrage/
monatlich-aktive-nutzer-von-twitter-weltweit-zeitreihe/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/232401/umfrage/monatlich-aktive-nutzer-von-twitter-weltweit-zeitreihe/), abgerufen am 28. Jänner
2016, 9:35

Social Media Radar Austria (2015): <http://socialmediaradar.at/facebook>,
abgerufen am 27. Jänner 2016, 19:14

Statistica (2016): [http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37545/umfrage/
anzahl-der-aktiven-nutzer-von-facebook/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37545/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-facebook/), abgerufen am 27. Jänner 2016, 20:09

Graf, Daniel/Schwede, Barbara (2012): [http://www.feinheit.ch/blog/2012/04/24/
shitstorm-skala/](http://www.feinheit.ch/blog/2012/04/24/shitstorm-skala/), abgerufen am 26. Jänner 2016, 11:41

IKEA History (2012): [http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/
the_ikea_way/history.html](http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/the_ikea_way/history.html), abgerufen am 30. Jänner 2016, 15:17

IKEA Group (2016): [http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-
group/index.html](http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html), abgerufen am 30. Jänner 2016, 12:16

Der Standard (1.10.2013): [http://derstandard.at/1379292673263/Ikea-investiert-
50-Millionen-Euro-in-Wien-Voesendorf](http://derstandard.at/1379292673263/Ikea-investiert-50-Millionen-Euro-in-Wien-Voesendorf), abgerufen am 2. Februar 2016, 16:06

IKEA Concept (2016): [http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/the-ikea-
concept/index.html](http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html), abgerufen am 30. Jänner 2016, 17:49

IKEA Contact (2016): http://www.ikea.com/ms/de_AT/customer_service/kontakt.html?icid=at|ic|hp_footer|kontakt#Kontakt, abgerufen am 2. Februar 2016, 17:55

IKEA Democratic Design (2016): http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/democratic-design/index.html, 2. abgerufen am Februar 2016, 19:01

IKEA People and Planet (2016): http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/people-and-planet/index.html (Nachhaltigkeitsbericht, Juni 2014), abgerufen am 3. Februar 2016, 10:08

IKEA Österreich Startseite (2016): <http://www.ikea.com/at/de/>, abgerufen am 3. Februar 2016, 16:58

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (Stauss/Seidel, 2014: S. 6 in Anlehnung an Stauss 2000)	27
Abb. 2: Beziehungen zwischen Teilzielen und Globalziel des Beschwerdemanagements (Stauss/Seidel, 2014: S. 66)	53
Abb. 3: Beschwerdemanagementprozesse im Überblick (Stauss/Seidel, 2014: S. 67)	54
Abb. 4: Beschwerdemanagement im Gesamtüberblick (Stauss/Seidel, 2014: S. 72)	61
Abb. 5: Das Issue-Lebenszyklus-Modell (Lütgens, 2002: S. 79)	75
Abb. 6: Fünf Phasen des Issues Managements (vgl. Röttger, 2001: S. 16 in Anlehnung an Jones und Chase 1979)	78
Abb. 7: Aufmerksamkeitswert eines Issues und die Konsequenzen für betroffene Unternehmen (Liebl, 2000: S. 22)	79
Abb. 8: Das IKEA Konzernorganigramm (IKEA Group, 2016: http://www.ikea.com /ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)	101
Abb. 9: Fragen und Antworten auf der IKEA Website (IKEA Contact, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/customer_service/kontakt.html?icid=at ic hp_f ooter kontakt#Kontakt)	106
Abb. 10: Die Kontaktmöglichkeiten von IKEA auf der Website (IKEA Contact, 2016: http://www.ikea.com/ms/de_AT/customer_service/kontakt.html? icid=at ic hp_footer kontakt#Kontakt)	107

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Vier Säulen zum Umgang mit negativer Mundpropaganda (Schöler, 2010: S. 379).....	32
Tab. 2: Shitstorm-Skala: Wetterbericht für Social Media (Graf/Schwede, 2012: http://www.feinheit.ch/blog/2012/04/24/shitstorm-skala/)	42
Tab. 3: Matrix zur Priorisierung von Issues nach den Kategorien Dringlichkeit und Wirkung (Lütgens, 2002: S. 176).....	80
Tab. 4: Typologie von Krisenkommunikationsstrategien nach Coombs und Holladay 2012 (Schwarz/Löffelholz, 2014: S. 1313).....	93
Tab. 5: Auswertungsbeispiel	118

Anhang

Im Anhang sind der Interviewleitfaden und die komplette Auswertungstabelle der Interviews zu finden.

Interviewleitfaden

Einstiegsfragen

1. Welche Aufgabenbereiche beinhaltet deine Position bzw. wofür bist du verantwortlich?
2. Welche Tätigkeiten führst du in Bezug auf Beschwerden in deinem Aufgabenbereich aus?

Umgang mit Kundenbeschwerden

3. Welche Ziele verfolgt IKEA deines Wissens nach mit dem Beschwerdemanagement?
4. Welche Anlaufstellen gibt es für den Kunden bei Beschwerden?
5. Welche Anlaufstellen werden bei Beschwerden am häufigsten genutzt?
6. Wie viele Mitarbeiter sind für den Beschwerdebereich bzw. für die einzelnen Anlaufstellen zuständig?
7. Inwiefern werden Beschwerdekannäle kommuniziert bzw. stimuliert?
8. Kommen auf den unterschiedlichen Kanälen unterschiedliche Arten von Beschwerden an?
9. Welche Arten von Beschwerden werden am häufigsten entgegengenommen?
10. Werden Beschwerden priorisiert und wenn ja nach welchen Kriterien?
11. Wie werden die Beschwerden je nach Priorisierung bzw. Art erfasst (Software) und weitergeleitet?
12. Gibt es Guidelines nach denen die Mitarbeiter je nach Art der Beschwerde und Beschwerdekannal geschult werden?
13. Wie viele Beschwerden werden pro Woche bzw. Monat verzeichnet?
14. Für welche Zwecke werden die erfassten Beschwerdedaten verwendet?
15. Resultieren aus den Beschwerdedaten Verbesserungsmaßnahmen?

Interne Ablaufprozesse

16. Wie ist der interne Kommunikationsablauf für die Beschwerdebearbeitung geregelt? Unterscheidet sich dieser in Abhängigkeit von der Priorisierung der Beschwerde?
17. Welche (nationalen/internationalen) Abstimmungsprozesse werden in den Abteilungen durchlaufen? Unterscheiden sich diese in Abhängigkeit von der Priorisierung der Beschwerde?
18. Welche Maßnahmen werden bei Produkt- und Dienstleistungsbeschwerden getroffen?
19. Welche Maßnahmen werden bei Beschwerden zum Gesamtunternehmen durchgeführt?
20. Wie ist die Weiterleitung bzw. Zuständigkeit bei Beschwerden zum Gesamtunternehmen (Issues/Krisen) aufgeteilt?
21. Wie werden Beschwerden insgesamt bei IKEA wahrgenommen? Ist das etwas Positives, Negatives, Willkommenes, Lästiges?

Abschlussfragen

22. Mit welchen Herausforderungen bist du im Bereich Beschwerdemanagement konfrontiert?
23. Welches Verbesserungspotenzial würdest du sagen, gibt es im Bereich Beschwerdemanagement?
24. Welche Bedeutung hat das Beschwerdemanagement für dich persönlich? Was willst du damit erreichen?

Auswertungstabelle der Interviews

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
A	1	1	Ich bin in meiner Verantwortung als Social Media Specialist für den Social Media Auftritt für die Austria GmbH zuständig.	Verantwortung für Social Media Auftritt der Austria GmbH	K1: Verantwortungsbereich – Social Media Auftritt der Austria GmbH – Content – General Management – Beschwerdemanagement – Alle Aktivitäten
A	1	2	Alles im Bereich Social Media, sei das Content, General Management, Beschwerdemanagement, alles was sich auf Social Media Kanälen tut.	Zuständigkeit, Content, General Management, Beschwerdemanagement	
A	1	3	Alles, was aktiv oder passiv von uns kommt oder von Usern - das betrifft mich.	Alle Social Media-Aktivitäten	
A	1	4	Eigentlich Strategie und Abstimmung mit der Agentur	Strategie und Abstimmung mit Agentur	K2: Aufgabenbereich – Social Media Strategie – Abstimmung mit Agentur vi knallgrau GmbH – Agentur betreibt General Management und Content Management – Kunden- und Beschwerdeumgang – Interne Issues Abstimmung und Koordinierung
A	1	5	Wir haben eine Social Media Agentur, die vi knallgrau GmbH, die für uns quasi General Management und Content Management betreibt	Agentur betreibt General Management und Content Management	
A	1	6	Ich gebe den Ton of Voice vor, also eine Strategie, wie wir mit Kunden oder mit Beschwerden umgehen.	Strategie zum Kunden- und Beschwerdeumgang	
A	1	7	Wenn wir wirklich einen Case haben, wo sich wer verletzt hat oder etwas Gröberes, dann kommt es zu mir und ich stimme ab oder koordiniere intern wie das geregelt wird.	Interne Abstimmung und Koordinierung von Issues durch Social Media Specialist	
A	1	8	Probleme müssen gelöst werden.	Probleme lösen	K3: Beschwerdeziele – Probleme lösen – Loyalty – Kundenzufriedenheit – Produkt- und Servicequalität
A	1	9	Wenn sich jemand beschwert, bekommt er auch eine Antwort.	Erwünschte Beschwerdereaktion	
A	1	10	Es dreht sich auch alles um das Thema Loyalty. Wir wollen, dass sie vielleicht wieder kommen.	Wiederkehrende Kunden durch Loyalty	
A	1	11	Wir sehen es als unsere Verantwortung, dass wir Produkte und Services liefern und anbieten, die auch einwandfrei sind. Das ist auch ein Anspruch an uns.	Qualitätsanspruch und -verantwortung bei Produkten und Services	
A	1	12	Zufriedenheit und einfach einwandfreies Service und Produkte.	Kundenzufriedenheit durch Produkt- und Servicequalität	
A	1	13	Anlaufstellen gibt es auf allen Social Media Kanälen.	Frei zugängliche Social Media	K4: Beschwerdekanäle

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			Man kann auch alles kommentieren. Wir haben Facebook, Pinterest, Instagram und YouTube.	Anlaufstellen sind Facebook, Pinterest, Instagram und YouTube. Kommentare sind möglich.	– Facebook, Pinterest, Instagram und YouTube – Kommentierbar
A	2	14	Wir haben eine eigene Mailadresse, dass er uns dann eine Mail schreibt und das wird dann über den Kundenservice behandelt.	Kundenkontakt durch Kundenservice über Mailadresse	K5: Beschwerdekanalnutzung – Mailadresse – Durch Kundenservice
A	2	15	Die Social Media Agentur hat ein bis zwei Personen pro Tag für uns abgestellt. Einen General Lead Manager und jemanden, der operativ mehr drinnen ist. Wenn es Probleme gibt ich natürlich auch.	General Lead Manager und operativer Mitarbeiter der Agentur und Social Media Specialist von IKEA	K6: Mitarbeiter – General Lead Manager, operativer Mitarbeiter und Social Media Specialist – Wochentags 9:00 - 21:00 – Wochenende 9:00 - 18:00
A	2	16	Von 9:00 bis 21:00 wochentags und 9:00 bis 18:00 am Wochenende auf Social Media-Kanälen.	Wochentags 9:00 - 21:00, Wochenende 9:00 - 18:00 Bereitschaft	
A	2	17	Aktiv kommunizieren tun wir es nicht. Wir sagen jetzt den Leuten nicht, dass sie sich aktiv auf Facebook beschweren sollen, weil das sollte über den Kundenservice laufen. Die haben auch bestimmte Prozedere, die wir nicht haben.	Keine aktive Beschwerdestimulation in Social Media. Zuständigkeit des Kundenservice durch bestimmte Prozedere	
A	2	18	Unsere Social Media Kanäle sind keine Servicekanäle, aber es hat sich ergeben, dass auf allen Kanälen beschwert werden kann.	Social Media keine Servicekanäle. Jedoch Nutzung als Beschwerdekanal.	K7: Beschwerdestimulation – Keine aktive in Social Media – Beschwerdekanalnutzung – Kundenservice zuständig – Keine Servicekanäle – Hauptkanal Facebook
A	2	19	Der größte ist Facebook. Da die Wall offen ist und man bei uns posten kann, ergibt sich das automatisch.	Hauptkanal Facebook	
A	2	20	Wir haben einen Kontakt-Reiter auf Facebook. Da ist die Telefonnummer und E-Mailadresse vom Kundenservice angegeben. Man kann auch chatten und faxen und hier findet man auch das FAQ.	Kontaktdaten (Telefon, E-Mail, Chat, Fax, FAQ) des Kundenservice auf Facebook ersichtlich.	
A	2	21	Wenn jetzt jemand von den Usern eine Frage hat, dann muss er uns eine Mail schreiben, weil wir können nicht einfach seine Liefernummer oder Familiennummer öffentlich anfragen. Das geht per Mail.	Persönliche Anfragen nur per Mail über Kundenservice möglich.	K8: Kundenanfragen – Kundenservice – Kontaktdaten auf Facebook
A		22	Auf YouTube sind viele Fragen einfach zur Musik.	YouTube: Musik	
A	2	23	Auf Instagram sind es oft Fragen zur Verfügbarkeit.	Instagram: Produkte	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			Da ist es wirklich klar produktbezogen, weil wir da auch Produkte posten.		– YouTube: Musik – Instagram: Produkte – Pinterest: keine Fragen – Instagram: Produkte – Facebook: Produkte, Verfügbarkeit, Werbung, Serviceleistungen etc.
A	2	24	Pinterest haben wir fast keine Fragen. Die meisten Leute liken oder repinnen.	Pinterest: keine Fragen	
A	2f	25	Auf Instagram und Facebook sind es wirklich die Produkte. Es kann aber auch alles andere sein. Vom TV-Spot bis hin zu Service, Verfügbarkeit, Lieferung. Oder es gab Probleme mit einem Mitarbeiter, einem Produkt oder jemand hat etwas verloren.	Instagram: Produkte Facebook: Produkte, Verfügbarkeit, Werbung, Serviceleistungen etc.	
A	3	26	Man kann sagen wer als erster postet gewinnt. Wenn aber eine richtig fette Beschwerde auf der Wall ist, dann wird die natürlich als Erste behandelt. Besonders bei Verletzungen durch ein Produkt muss schnell reagiert werden.	Beschwerden werden je nach Einlangen bearbeitet. Bei gravierenden Beschwerden und Verletzungen wird sofort reagiert.	K10: Beschwerdepriorisierung – Sofort bei gravierenden Beschwerden, Verletzungen und Issues – Sonst nach Einlangen – Spätestens nach vier Stunden
A	3	27	Sonst müssen alle unsere Postings innerhalb von vier Stunden spätestens beantwortet sein. Das ist unsere interne Richtlinie.	Interne Richtlinie: Beantwortung innerhalb von vier Stunden.	
A	3	28	Sonst priorisieren wir je nachdem wie hoch der Impact vor allem PR-mäßig ist. Wenn jetzt schon viele auf den Zug aufspringen, müssen wir eindämmend reagieren.	Priorisierung je nach Imagebeschädigung bzw. Grad des Issues	
A	3	29	Es gibt keine Weiterleitung des Postings von der Agentur. Sie fangen alles ab, was ohne Kundenservice geregelt werden kann. Das ist dann auch kein wirklicher Beschwerdecase.	Keine Weiterleitung der Postings. Abwicklung über Agentur auf Facebook	K11: Beschwerdeweiterleitung – Keine Weiterleitung – Abwicklung über Agentur oder Kundenservice
A	3	30	Alles, was über die Mailadresse reinkommt, landet beim Kundenservice	Abwicklung des Kundenservice per Mail	
A	3	31	Ich weiß nicht wie viele Cases pro Jahr über Facebook abgewickelt werden. Da gibt es kein Follow Up an mich.	Kein Follow Up	
A	4	32	Wir haben einen Brand Page One Fitter. Das ist ein doppelseitiges A4-Blatt. Mit diesen Informationen	Mit dem Brand Page One Fitter (Guidelines) können alle Social Media	K12: Guidelines

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			kann man alle Social Media-Kanäle betreuen: Unser Ton of Voice, Begrüßungen, Verabschiedungen, Bench Marks, Bildsprache, Ansprechpartner etc. sind beschrieben. Das sind die Guidelines.	Kanäle betreut werden. Informationen zu Ton of Voice, Begrüßungen, Verabschiedungen, Bench Marks, Bildsprache, Ansprechpartner etc.	– Brand Page One Fitter für alle Social Media-Kanäle – Ton of Voice – Begrüßung/Verabschiedung
A	4	33	Es gibt grundsätzlich drei Beschwerdetypen im Social Media. Der Wanderer, Bohrer und Guerilla-Kämpfer. Der Wanderer will nur eine Lösung. Der Bohrer ist verärgert und man muss sich Mühe geben, weil er enttäuscht von uns ist. Der Guerilla-Kämpfer ist schwer enttäuscht und als Kunde eigentlich verloren. Er betreibt auch negatives Word-of-Mouth, weswegen er am schnellsten bearbeitet werden muss.	Der Wanderer ist lösungsorientiert. Große Verärgerung beim Bohrer, aber man kann es lösen. Der Guerilla-Kämpfer ist ein verlorener Kunde und verbreitet negatives Word-of-Mouth.	– Bench Marks – Bildsprache – Ansprechpartner – Wanderer: lösungsorientiert – Bohrer: große Verärgerung – Guerilla-Kämpfer: verlorener Kunde mit negativem Word-of-Mouth
A	5	34	Jeden Monat verzeichnen wir ca. 100 Beschwerden nur auf Facebook. Zusätzlich noch 1.000 Kommentare, worunter auch Beschwerden sein können. Auf den anderen Kanälen sind es knapp 10, aber eher Anfragen.	100 Beschwerden pro Monat auf Facebook. Andere Kanäle 10 Anfragen pro Monat.	K13: Beschwerdeanzahl – 100 pro Monat auf Facebook – 10 Anfragen pro Monat auf anderen Kanälen
A	5	35	Beschwerdedaten erfasse ich nicht, da sie sowieso an den Kundenservice gehen. Wenn es aber vermehrt Beschwerden zu einem Produkt gibt, werde ich das nicht pushen. Somit wirkt es sich auf den Content aus.	Keine explizite Beschwerdeerfassung der Social Media-Beschwerden. Jedoch hat es Auswirkungen auf das veröffentlichte Content.	K14: Beschwerdedatenerfassung – Keine Erfassung – Auswirkungen auf Content
A	6	36	Die Agentur findet alle notwendigen Informationen auf der Website und den FAQs. Bei Unklarheiten wenden sie sich an mich oder an den Kundenservice bzw. leite ich es weiter.	Agentur arbeitet selbstständig. Sie bezieht Informationen von Website und FAQs. Bei Unklarheiten Social Media Specialist oder Kundenservice.	K15: Interne Ablaufprozesse – Agentur: Informationen über Website/FAQs – Unklarheiten: Social Media Specialist/Kundenservice – Reputation: PR
A	6	37	Bei Reputationsschäden wenden sie sich an mich und ich gebe es an die PR weiter. Das ist der Workflow.	Reputationsschäden über PR	
A	6	38	International passiert selten etwas, aber wenn dann ist es derselbe Kommunikationsablauf und wir geben es weiter an die Länder. Da wird international auch nichts vorgegeben.	International keine Ablaufprozesse oder Vorgaben.	K16: Internationale Ablaufprozesse – Keine Vorgaben
A	6f	39	Kann ich schwer sagen, weil ich im Front End sitze	Keine Maßnahmen bei Produkt- und	K17: Beschwerdemaßnahmen

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			und das im Back End abgewickelt wird. Wir geben nur die Produkt- und Dienstleistungsbeschwerden weiter.	Dienstleistungsbeschwerden.	Produkte und Dienstleistungen – Keine Maßnahmen
A	7	40	Bei Issues, die das gesamte Unternehmen betreffen, arbeite ich eng mit der PR zusammen und stimme mich ab. Die Agentur wendet sich sowieso an mich.	Issues werden immer mit PR besprochen und abgestimmt.	K18: Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen – Issues in Abstimmung mit PR
A	7	41	Beschwerden sind immer willkommen und ich freue mich darüber.	Beschwerden sind willkommen	K19: Beschwerdewahrnehmung – Willkommener Meinungsaustausch – Wichtig zur Produktverbesserung und Kundenbindung – Word-of-Mouth
A	7	42	Es sind Leute, die sich Gedanken darüber machen und bei uns einkaufen. Es ist hilfreich zur Produktverbesserung. Prinzipiell wird aber über die geredet. <i>Bad press is good press</i> . Der Meinungsaustausch ist wichtig, weil sonst können wir nicht helfen. Wenn sie sich nicht melden sind sie unzufrieden und kommen nie wieder. Wir finden immer eine Lösung.	Wichtig zur Produktverbesserung und Kundenbindung. Meinungsaustausch und Word-of-Mouth gegeben.	
A	7f	43	Das dezentralisierte Set Up ist eine Herausforderung, weil die Agentur für uns antwortet und wir in einem Dreiecksverhältnis sind. Der Überblick geht verloren. Auf Ratings auf Facebook wird nicht reagiert, weil das einen neuen Beschwerdekanal öffnet.	Dezentralisiertes Set Up im Dreiecksverhältnis. Überblick geht verloren. Keine Reaktion auf Facebook-Ratings.	K20: Herausforderungen – Dezentralisiertes Set Up – Kein Follow Up – Kein Zählsystem
A	8	44	Das Follow Up ist aufgrund des nicht vorhandenen Zählsystems schwierig. Facebook war auch nicht als Beschwerdekanal gedacht.	Kein Follow Up, weil keine Zählsystem.	
A	8	45	Für uns auf jeden Fall das Set Up. Wenn der Kundenservice gleich den Kanal übernehmen würde, wäre es einfacher. Gut ist aber die Filterfunktion mit bestimmten Wörtern auf Facebook. Diese gibt es aber nicht auf allen Kanälen. Vor allem auf Instagram ist die Oberfläche kaum zu gebrauchen, weil du keine Produktlinks setzen kannst.	Das Set Up ist schwierig. Funktionen auf bestimmten Kanälen nicht gegeben oder schwierige Handhabe.	K21: Verbesserungspotenzial – Set Up – Kanalfunktionen
A	8f	46	Die Themen Loyalty und Trust halte ich hoch, da die Kunden uns vertrauen und sich etwas von der Marke	Loyalty, Trust und KPI sehr wichtig, weil zu erfüllende Kundenerwartungen hoch	K22: Beschwerdezugang

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			erwarten.	sind.	– Loyalty, Trust und KPI – Kundenerwartungen erfüllen
A	9	47	Unsere internen Key Performance Indicators (KPI) z.B. das Antworten unter vier Stunden, sind mir wichtig. Damit die Kunden den Service bekommen, den sie sich erwarten und verdienen.	Einhaltung der KPI. Kundenerwartungen erfüllen.	
B	10	48	Ich bin für E-Commerce zuständig, von Awareness bis zur Websitepflege gemeinsam mit dem Marketing.	E-Commerce Zuständigkeit von Awareness bis zur Websitepflege. Schnittstellen mit Marketing.	K1: Verantwortungsbereich – Awareness, Websitepflege, Conversion Optimierung etc. für E-Commerce – Online Customer Experience – After Selling Fullfillment – Schnittstellen Marketing, Contact Center, interne und externe Partner
B	10	49	Wir schauen, dass die Customer Experience passt und der Kunde alle Informationen zum Onlineshopping findet. Wir sind auch zuständig für die Conversion Optimierung und das After Selling Fullfillment.	Erfüllung der Customer Experience beim Onlineshopping. Zuständig für Conversion Optimierung und After Selling Fullfillment.	
B	10	50	Wir arbeiten eng mit dem Contact Center, anderen internen Schnittstellen und auch externen Partner zusammen und bekommen Feedback zu Kundenfragen.	Schnittstelle Contact Center, externe Partner etc. für Feedback	
B	10	51	Nach der Erstanlaufstelle beim Contact Center, bekommen wir die speziellen Anfragen für die wir maßgeschneiderte Lösungen für E-Commerce Kunden anbieten	Maßgeschneiderte Lösungen für spezielle Anfragen	K2: Aufgabenbereich – Lösungen für E-Commerce Anfragen
B	10	52	Wir versuchen dem Kunden alle Informationen zu geben, sodass es gar nicht zu Beschwerden kommt. Ansonsten versuchen wir individuelle Lösungen im Sinne des Kunden zu finden.	Präventive Bereitstellung aller Informationen. Individuelle Lösungen	K3: Beschwerdeziele – Präventive Bereitstellung aller Informationen – Individuelle Lösungen
B	10	53	Offizielle Anlaufstelle für E-Commerce ist in jedem Fall das Contact Center über E-Mail, Chat, Telefon oder auch manchmal Facebook.	Primäre Anlaufstelle Contact Center. Sekundäre Anlaufstelle Facebook.	K4: Beschwerdekanäle – Primär Contact Center – Sekundär Facebook
B	11	54	Am häufigsten kontaktieren uns die Kunden über Telefon für einfache Fragen. Bei komplexeren Themen schicken sie eine ausführliche E-Mail, wo sie z.B. Fotos mitschicken. Facebook eher selten	Einfache Anfragen per Telefon Komplexe Anfragen per E-Mail Selten Facebook	K5: Beschwerdekanalnutzung – Einfache Anfragen: Telefon – Komplexe Anfragen: E-Mail – Selten Facebook
B	11	55	Beschwerdebereich im E-Commerce ist keine eigene	Kein eigener Beschwerdebereich im E-	K6: Mitarbeiter

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			Funktion, daher arbeiten wir eng mit dem Contact Center. Da sind zwei Personen in engem Kontakt. Im gesamten Customer Support Center arbeiten 70 Personen.	Commerce. Zwei Personen arbeiten mit Schnittstelle Contact Center zusammen. Im CSC arbeiten 70 Personen.	– Keine eigenen im E-Commerce – Contact Center = Teil des Customer Support Center (CSC) – Zwei Personen mit Contact Center (CC) in Kontakt – CSC hat 70 Mitarbeiter
B	11	56	Sie sind für alle sieben Stores und E-Commerce zuständig. Alle Stores haben aber einen separaten Rückkaufschalter und ihren eigenen Kundenservice vor Ort.	CSC ist für alle Stores und E-Commerce zuständig.	
B	12	57	Es ist wichtig dem Kunden eine Möglichkeit zu geben in Kontakt zu treten. Das forcieren wir.	Kontaktmöglichkeiten forcieren	K7: Beschwerdestimulation – Offene Kommunikationspolitik – Verbesserungsinputs – Alle Kontaktmöglichkeiten auf Website und im Bestellprozess
B	12	58	Auf der Website, bei jeder Bestellbestätigung, im Bestellprozess sind alle Kontaktdaten zu finden.	Kontaktmöglichkeiten auf Website und im Bestellprozess zu finden	
B	12	59	Wir verstecken das nicht. Im Gegenteil. Durch die Inputs lernen wir uns zu verbessern.	Offene Kommunikationspolitik bei Beschwerden. Verbesserungsinputs.	
B	12	60	Es gibt keine Beschwerdedifferenzierung. Nur komplexere Anfragen kommen eher per E-Mail. Erstkontakt ist meistens über Telefon und schnelle Fragen und Kleinigkeiten kommen über den Chat.	Keine Beschwerdedifferenzierung. Komplexe Anfragen per Mail. Einfache Anfragen per Telefon oder Chat.	K8: Kundenanfragen – Keine Beschwerdedifferenzierung – Komplexe Anfragen: Mail – Einfache Anfragen: Telefon oder Chat – Anrufsteuerung
B	12	61	Es gibt aber spezielle Telefonnummern für bestimmte Anliegen. Das steuern wir auch bewusst.	Anrufsteuerung durch spezielle Nummern.	
B	12f	62	Es gibt viele Anfragen zur Lieferung und zu Zahlungsarten, die aber noch keine Beschwerde sind. Aber nicht behobene Beschädigungen oder verspätete Lieferungen können sich zu einer Beschwerde entwickeln.	Beschwerden zu nicht behobenen Beschädigungen oder verspäteten Lieferungen.	K9: Anfrageschwerpunkte – Beschädigungen – Lieferungen
B	13	63	Das CSC hat verschiedene Bereiche, die sie separat behandeln. Das wird dann je nach Bereich zugeordnet.	Es gibt verschiedene Bereiche im CSC	K10: Beschwerdepriorisierung – Verschiedene Bereiche im CSC
B	13	64	Da wird intern im Erfassungstool SAMS (Service Action Management System) gearbeitet, wo Status, Bearbeiter, Zeitrahmen etc. zu finden sind. Damit hat jeder im Store und im CSC eine Übersicht über den	Erfassungstool SAMS (Service Action Management System). Keine Weiterleitung, da alle Informationen im Tool für alle einsehbar sind.	K11: Beschwerdeweiterleitung – Keine Weiterleitung – Alle Informationen über Erfassungstool SAMS (Service

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			kompletten Verlauf und kann selbstständig auf die Datenbank zugreifen.		Action Management System)
B	13	65	Es gibt schon Basisregelungen für kleine Themen sowie zur Kompensation von Kleinigkeiten, die daneben gegangen sind. Da wird dann nach einer individuellen Lösung gesucht. Das ist persönlicher.	Basisregelungen für einfache Themen. Individuelle Lösungen bei komplexeren Beschwerden.	K12: Guidelines – Basisregelungen – Individuelle Lösungen
B	13	66	Keine Ahnung. Da ist das CSC zuständig.	Keine Angabe	K13: Beschwerdeanzahl – Keine Angabe
B	14	67	Wir schauen uns die Entwicklung in den verschiedenen Fällen an und ordnen Reason-Codes zur Übersicht zu.	Beobachtung der Beschwerdeentwicklung. Zuordnung von Reason-Codes zur Übersicht.	K14: Beschwerdedatenerfassung – Reason-Codes – Beobachtung der Beschwerdeentwicklung – Monatliche Meetings – Weiterleitung der Beschwerdeinformationen an Stakeholder – Websiteverbesserungen
B	14	68	In monatlichen Meetings schauen wir uns das im Detail an. Ein Mitarbeiter checkt jeden Case und leitet die Beschwerdeinformationen an den zuständigen Stakeholder weiter.	Monatliches Meeting zur Besprechung der Casedetails. Beschwerdeinformationen werden an jeweiligen Stakeholder weitergeleitet.	
B	14	69	Außerdem schauen wir, dass wir auf der Website und in den FAQs so klar wie möglich sind und ändern das gegebenenfalls.	Websiteverbesserungen zur klaren Informationsvermittlung	
B	14	70	Da ist das CSC zuständig. Diese haben bestimmte Abteilungen und Jourdienste, also Entscheider bei größeren Dingen, bzw. Teamleader im CSC. Wenn es zu mir kommt, um eine Entscheidung zu treffen ist es schon die höchste Eskalationsstufe.	Im CSC gibt es Abteilungen, Jourdienste und Teamleader, die Beschwerden regeln. Rücksprache mit E-Commerce Manager bei Eskalation.	K15: Interne Ablaufprozesse – Entscheidungen durch Jourdienste und Teamleader im CSC – Rücksprache bei Eskalation mit E-Commerce Manager
B	14	71	Wenn die Produktqualität beeinträchtigt ist oder es Verletzte gibt, gibt es klare Regelungen für das Land und global.	Klare Regelungen lokal und global bei minderer Produktqualität oder Verletzungen.	K16: Internationale Ablaufprozesse – Klare Regelungen lokal und global – Mindere Produktqualität oder Verletzungen – Produktionsstopp und Rückrufe – Vermittlung via Website
B	14	72	Es würde zu einem Produktionsstopp kommen und die Produkte würden eingezogen werden. Die Information oder der Rückruf geht unter anderem via Website an die Kunden. Kommt aber selten vor.	Produktionsstopp und Rückruf wird dem Kunden u.a. via Website kommuniziert.	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
B	15	73	Bei Produkten kann man beispielsweise über die Website Votes und Ratings abgeben und damit Feedback zum Produkt. Da kann sogar das CSC den Kunden kontaktieren und dann Produktvorschläge zur Produktentwicklung nach Schweden schicken. Das wird sehr ernst genommen.	Kundenfeedback zu Produkten durch Votes und Ratings via Website. Produktvorschläge werden an Produktentwicklung in Schweden weitergeleitet.	K17: Beschwerdemaßnahmen Produkte und Dienstleistungen – Produkte: Votes und Ratings via Website – Weiterleitung an Produktentwicklung – Service: Je nach Case – Intensiver Kundenkontakt – Surveys
B	15	74	Bei Servicebeschwerden schauen wir uns jeden Case an und dadurch gibt es auch sehr unterschiedliche Maßnahmen.	Je nach Case unterschiedliche Maßnahmen im Servicebereich.	
B	15	75	Speziell im Onlinebereich gehen wir auf die Kunden genau ein, da wir keinen persönlichen Kontakt haben. Wir schicken ihnen Surveys raus, um ihr Feedback zu erhalten und kontaktieren sie gegebenenfalls auch.	Intensiver Kundenkontakt und Bearbeitung des Anliegens. Surveys für Kundenfeedback	
B	16	76	Da ist das Contact Center sehr geschult bei der Beschwerdeannahme und leitet das an die PR weiter und die entscheiden dann wie es weitergeht. Kommt aber selten vor.	Geschultes CC bei Beschwerdeannahme. Weiterleitung an PR.	K18: Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen – Geschultes CC bei Beschwerdeannahme – Weiterleitung an PR
B	16	77	Beschwerden sind willkommen, weil wenn der Kunde sich Mühe macht uns zu kontaktieren, dann muss ihn wirklich was bewegen. Wir versuchen daraus Verbesserungen zu ziehen.	Beschwerden sind willkommen, weil Kunde sich Mühe macht. Verbesserungspotenzial.	K19: Beschwerdewahrnehmung – Willkommen – Verbesserungspotenzial
B	16	78	Im E-Commerce ist es die Distanz zum Kunden. Dadurch können wir nicht direkt reagieren und Anfragen oder Beschwerden nicht so schnell lösen.	Kundendistanz im E-Commerce. Dadurch längere Reaktionszeiten.	K20: Herausforderungen – Kundendistanz im E-Commerce – Längere Reaktionszeiten
B	16f	79	Gut wären automatisierte Datenbanken, die wirklich alles erfassen, die Routinen aufgreifen. Damit hat man ein besseres Gesamtbild und kann dem Kunden auch besser helfen. Er müsste dann nicht alles von vorne erklären	Automatisierte Datenbanken zur einfachen und schnellen Erfassung aller Daten.	K21: Verbesserungspotenzial – Automatisierte Datenbanken
B	17	80	Bei uns hat das Beschwerdemanagement einen extremen Fokus, weil wir den Kunden in den	Hohe Priorität des Beschwerdemanagements. Intensive	K22: Beschwerdezugang – Hohe Priorität

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			Mittelpunkt stellen und wir voneinander abhängig sind.	Interaktion mit dem Kunden wichtig	– Intensive Kundeninteraktion
C	18	81	Für die gesamte Öffentlichkeitsarbeit von IKEA Österreich. Sprich Pressearbeit, Behördenkontakte, Konsumentenschutz, Medientrainings etc.	Öffentlichkeitsarbeit von IKEA Österreich, Pressearbeit, Behördenkontakte, Konsumentenschutz, Medientrainings	K1: Verantwortungsbereich – Öffentlichkeitsarbeit von IKEA Österreich – Pressearbeit – Behördenkontakte – Konsumentenschutz – Medientrainings
C	18	82	Die heiklen Dinge landen bei mir. Ich bin sozusagen der Rettungsanker, wenn die Kollegen nicht weiter wissen.	Letzte Instanz bei großen Beschwerden.	K2: Aufgabenbereich – Letzte Beschwerdeinstanz
C	18	83	Wir wollen, dass unsere Kunden zufrieden sind. Das ist das einzige Ziel.	Kundenzufriedenheit	K3: Beschwerdeziele – Kundenzufriedenheit
C	18	84	Die wichtigste Anlaufstelle ist das CC. Die sind ziemlich lang erreichbar.		K4: Beschwerdekanäle – CC – Facebook – Direkter Kundenservice im Einrichtungshaus
C	18	85	In manchen Fällen ist aber auch Facebook ein wichtiger Kanal, auf dem man sich beschwert.	Manchmal Facebook als Beschwerdekanal	
C	18	86	Dann gibt es natürlich noch die klassischen Anlaufstellen im Einrichtungshaus selber. Also den Kundenservice.	Kundenservice im Einrichtungshaus	
C	18	87	Am häufigsten wird das Contact Center kontaktiert, weil es am leichtesten erreichbar ist. Kunden direkt beim Einrichtungshaus gehen zum Kundenservice oder zu einem Mitarbeiter	Häufigste Kontaktaufnahme über CSC, dann zum Kundenservice oder Mitarbeiter	K5: Beschwerdekanalnutzung – CC – Direkter Kundenservice im Einrichtungshaus – Mitarbeiter
C	18	88	Im CSC sind es 70 Mitarbeiter. Manche arbeiten Teilzeit oder von zu Hause. Aber 20 Personen haben immer Dienst.	Im CSC insgesamt 70 Mitarbeiter. Davon 20 Basismitarbeiter.	K6: Mitarbeiter – 70 im CSC – Davon 20 Basismitarbeiter
C	19	89	Wir kommunizieren die Kanäle auf der Website. Das ist unser wichtigstes Kommunikationsinstrument nach außen. Auch die Kundenservicebüros in den Einrichtungshäusern werden aktiv kommuniziert.	Wichtigstes Kommunikationsinstrument zum Kunden ist die Website. Aktive Kommunikation des Kundenservice.	K7: Beschwerdestimulation – Website ist wichtigstes Kommunikationsinstrument

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
C	19	90	Hinter den Kassen hängen noch ganz altmodische Beschwerdebriefkästen, wo man sich schriftlich schnell mitteilen kann.	Beschwerdebrieffkästen bei Kassen	– Aktive Kommunikation des Kundenservice – Beschwerdebrieffkästen
C	19	91	Gefühlsmäßig kommt überall das gleiche. Beim Kundenservice im Einrichtungshaus wird es eher produkt- oder transportbezogen sein.	Keine genaue Differenzierung der Beschwerdearten in verschiedenen Kanälen. Beim Kundenservice eher Produkte und Transport	K8: Kundenanfragen – Keine genaue Differenzierung – Kundenservice eher Produkte und Transport – Beschwerdebrieffkästen: Einrichtungshausbezogene Anliegen
C	19	92	Bei Verschmutzungen oder Toilettenangelegenheiten landet es in den Beschwerdebrieffkästen	Einrichtungshausbezogene Angelegenheiten finden sich in Beschwerdebrieffkästen	
C	19	93	Beschwerden über das Unternehmen kommen eher über den Facebook-Kanal rein, weil Leute das offen kundtun möchten, wenn ihnen etwas nicht gefällt. Das ist aber ein verschwindender Prozentsatz.	Beschwerden zum Gesamtunternehmen eher über Facebook. Geringer Prozentsatz	
C	19	94	Der Großteil sind produktbezogene Geschichten. Das müssen nicht unbedingt Beschwerden sein, können auch einfach Fragen sein.	Großteil produktbezogene Anliegen. Teils Beschwerden, teils Fragen.	K9: Anfrageschwerpunkte – Gesamtunternehmen: Facebook, jedoch geringer Prozentsatz – Produkte: Großteil der Beschwerden
C	19	95	Nein, die werden nicht priorisiert. Wir versuchen alle Kunden gleich zu behandeln.	Keine Priorisierung. Gleichbehandlung aller Kunden.	
C	19	96	Das weiß ich nicht.	Keine Angaben	K10: Beschwerdepriorisierung – Keine Priorisierung – Gleichbehandlung aller Kunden K11: Beschwerdeweiterleitung – Keine Angaben
C	20	97	Basisrichtlinien haben wir. Details müsste man mit dem Kundenservice besprechen.	Verhaltensrichtlinien im Kundenservice.	K12: Guidelines – Verhaltensrichtlinien im Kundenservice – Ehrlicher, freundlicher und lösungsorientierter Zugang – Wertschätzung
C	20	98	Auf jeden Fall offen, ehrlich, freundlich, miteinander und lösungsorientiert. Das ist unser Zugang.	Ehrlicher, freundlicher und lösungsorientierter Zugang.	
C	20	99	Es ist legitim, wenn sich der Kunde beschwert. Das zeigt uns er hat sich mit unseren Produkten auseinandergesetzt. Das verdient Wertschätzung.	Kunde verdient Wertschätzung für Produktauseinandersetzung	
C	20	100	Das weiß ich nicht.	Keine Angaben	K13: Beschwerdeanzahl – Keine Angaben
C	20	101	Zur internen Verbesserung der Abläufe.	Verbesserung der internen Abläufe.	K14:

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
				Alarmsystem bei mangelnder Produktsicherheit.	Beschwerdedatenerfassung – Verbesserung interner Abläufe – Alarmsystem bei mangelnder Produktsicherheit
C	20	102	Bei der Produktsicherheit gibt es eigene Alarmsysteme, die innerhalb von 24 Stunden Alarm auslösen, wenn etwas Gravierendes nicht passt.		
C	20	103	Das muss man das CSC fragen.	Keine Angaben	K15: Interne Ablaufprozesse – Keine Angaben
C	21	104	Das muss man das CSC fragen.	Keine Angaben	K16: Internationale Ablaufprozesse – Keine Angaben
C	21	105	Dazu kann ich nichts sagen.	Keine Angaben	K17: Beschwerdemaßnahmen Produkte und Dienstleistungen – Keine Angaben
C	21	106	Primär ist es Argumentation, weil viele Vorwürfe resultieren aus Unwissen.	Argumentation	K18: Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen – Argumentation – Antwortbereitschaft – Interner Kontakt: IKEA Global – Externe Informationspartner – Lückenloses Netz
C	21	107	Wir diskutieren nicht, aber wir geben Antworten.	Antwortbereitschaft	
C	21	108	Meine interne Anlaufstelle ist IKEA Global.	Interne Anlaufstelle IKEA Global	
C	21	109	Wir haben auch externe Kontakte und Partner, die ich befragen kann wie z.B. WWF bei Sustainability-Fragen	Externe Informationspartner	
C	21	110	Wir haben ein lückenloses Netz.	Lückenloses Netz	
C	21	111	Das gehört dazu. Das ist eine legitime Sache. Man kann es als Feedback des Kunden sehen.	Kommunikationsbestandteil und Kundenfeedback	K19: Beschwerdewahrnehmung – Kommunikationsbestandteil – Kundenfeedback – Kundenerwartungen erfüllen – Handlungsroutinen festigen
C		112	Egal wie aufgeregt man sich beschwert, das muss ernst genommen werden. Das erwartet sich der Kunde.	Kundenerwartungen erfüllen	
C	21	113	Wir können dadurch auch Handlungsroutinen wieder ins Gedächtnis rufen	Handlungsroutinen festigen	
C	21	114	Eine echte Herausforderung sind lancierte Kampagnen, denen du nicht Herr wirst. Also klassische Shitstorms.	Lancierte Kampagnen bzw. Shitstorms.	K20: Herausforderungen – Lancierte Kampagnen – Shitstorms
C	22	115	Du weißt woher es kommt, aber egal was du tust es	Kaum Handlungsmöglichkeiten	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			wird ins Gegenteil verdreht werden.		– Kaum Handlungsmöglichkeiten – Selbstständige Auflösung
C	22	116	Manchmal relativiert es sich dann von selbst. Grad, wenn es Social Media Belange sind, weil es genug vernünftige Leser gibt.	Meist selbstständige Auflösung durch vernünftige Leser	
C	22	117	Das kann ich nicht genau quantifizieren. In unserem Unternehmen ist es festgeschrieben, dass wir Fehler okay finden, denn nur aus ihnen lernt man sich zu verbessern und Lösungen zu finden.	Durch Fehler Lösungen finden.	K21: Verbesserungspotenzial – Lösungen durch Fehler – Geringe Kundenunzufriedenheit – 5 % aller Kunden
C	22	118	Man darf aber nicht vergessen, dass 95 % unserer Kunden laut Statistiken hochzufrieden sind. Wir befassen uns daher mit lediglich 5 %.	Hohe Kundenzufriedenheit bei 95 % aller Kunden. 5 % unzufriedene Kunden	
C	22	119	Das gehört zur Arbeit. Ich finde aber gerne Lösungen bei Herausforderungen. Da ist das Erlebnis der Befriedigung größer.	Teil der Arbeit. Großes Erlebnis bei Findung einer Lösung.	K22: Beschwerdezugang – Teil der Arbeit – Lösungsfindungserlebnis
D	23	120	Ich bin einer der wichtigsten Schnittstellen im Haus, weil wir im CC alle Erstanfragen bekommen.	Erstkontakt der Kunden im CC	K1: Verantwortungsbereich – Kundenerstkontakt CC – Ermittlung und Filterung der Beschwerdegründe – Weitergabe Beschwerdedaten an Einrichtungshäuser zur Serviceverbesserung – Schnittstelle zwischen Service Office und CC
D	23	121	Wir können rausfiltern, warum sich Kunden beschweren.	Ermittlung und Filterung der Beschwerdegründe	
D	23	122	Diese Informationen können wir dann gebündelt an die einzelnen Einrichtungshäuser weitergeben, damit diese über Serviceverbesserungen nachdenken.	Beschwerdedatenweitergabe an Einrichtungshäuser zur Serviceverbesserung.	
D	23	123	Ich bin die Schnittstelle zwischen Service Office und CC.	Schnittstelle zwischen Service Office und CC	
D	23	124	Ich treffe eher Entscheidungen zu Entschädigungen oder schreibe Stellungnahmen.	Entscheidungen zu Entschädigungen. Stellungnahmen	K2: Aufgabenbereich – Entscheidungen zu Entschädigungen – Stellungnahmen – Lösungsansätze zur Beschwerdeminimierung Kundenzufriedenheit
D	23	125	Es sind mehr die Lösungsansätze zur Beschwerdeminimierung und wie man die Kunden zufrieden stellen kann.	Lösungsansätze zur Beschwerdeminimierung. Kundenzufriedenheit herstellen.	
D	23	126	Unser größtes Ziel ist es die Beschwerdezahl zu reduzieren und unsere Prozesse zu optimieren. Für	Minimierung der Beschwerdeanzahl Erhöhung der Kundenzufriedenheit	K3: Beschwerdeziele – Minimierung der

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			eine bessere Kundenzufriedenheit.		Beschwerdeanzahl – Erhöhung der Kundenzufriedenheit
D	23	127	Der Kunde kann im Contact Center anrufen, eine E-Mail schicken, ein Chatfenster öffnen und er kann natürlich persönlich ins Haus zum Kundenservice kommen. Und auch auf Facebook.	Telefon, E-Mail, Chat, persönlich beim Kundenservice und Facebook	K4: Beschwerdekanäle – CC mit Telefon, E-Mail, Chat – Kundenservice – Facebook: Agentur und interne Social Media Abteilung – Gravierendes im CSC
D	23	128	Über Facebook macht das hauptsächlich die Agentur mit Unterstützung der internen Social Media Abteilung im Marketing, aber bei größeren Sachen werden wir kontaktiert.	Abwicklung der Facebook-Anliegen über Agentur und interne Social Media Abteilung. Gravierende Sachen werden im CSC behandelt.	
D	23f	129	Hauptsächlich Telefon und E-Mail. Facebook kommt bei den Jüngeren immer mehr vor. Der Chat ist auch im kommen.	Hauptsächlich Telefon und E-Mail. Facebook und Chat eher bei jüngerer Generation.	K5: Beschwerdekanalnutzung – Telefon und E-Mail (CC) – Facebook und Chat bei junger Generation
D	24	130	Insgesamt sind wir im Serviceteam zehn und im Contact Center sind wir zehn bis zwölf.	Zehn im Serviceteam. Zehn bis Zwölf im Contact Center	K6: Mitarbeiter – Zehn im Serviceteam. – Zehn bis Zwölf im CC – Insgesamt 20-25 für Beschwerden über alle Kanäle
D	24	131	Also zwischen 20 und 25 Leute sind mit Beschwerden beschäftigt und für alle Kanäle zuständig.	Für Beschwerden über alle Kanäle sind 20-25 Mitarbeiter zuständig.	
D	24	132	Die Kontaktdaten bei IKEA sind auf der Website recht versteckt. Man muss schon ein paar Klicks machen bis man sie findet. Das sollte verbessert werden, damit Kunden es einfacher finden.	Verbesserungspotenzial bei Zugang zu Kontaktdaten auf Website, weil schwer auffindbar.	K7: Beschwerdestimulation – Verbesserungspotenzial bei Zugang zu Kontaktdaten auf Website – Schwer auffindbar
D	24	133	Auf Facebook sind eher viele Qualitätsmängel bei den Produkten und Services oder die fehlende Rückmeldung zu einer Anfrage.	Auf Facebook viele Beschwerden zu Qualitätsmängel der Produkte und Services sowie fehlende Rückmeldungen.	K8: Kundenanfragen – Per Facebook Beschwerden zu Produkt- und Servicequalität sowie fehlende Rückmeldungen – Per E-Mail Reklamationen, Rechnungsfehler, Beratungsprobleme und
D	24f	134	Per E-Mail sind es Reklamationen, Rechnungsfehler, Beratungsprobleme und Fehlinformationen.	Per E-Mail sind es Reklamationen, Rechnungsfehler, Beratungsprobleme und Fehlinformationen	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
					Fehlinformationen
D	25	135	Am häufigsten werden Beschwerden zur Qualität der Produkte oder der Serviceleistungen wie Lieferung und Montage geäußert.	Beschwerden zur Produkt- und Servicequalität	K9: Anfrageschwerpunkte – Beschwerden zu Produkt- und Servicequalität
D	25	136	Der Jourdienst, den haben meistens die Teamleader mit mehr Wissen und Entscheidungsmacht, können bei Androhung von gerichtlichen Schritten oder der Presse reagieren und das gleich beheben, indem er den Kunden gleich anruft, um eine Lösung zu finden.	Teamleader entscheiden bei gravierenden Beschwerdefällen Kunde wird telefonisch kontaktiert	K10: Beschwerdepriorisierung – Teamleader entscheiden bei gravierenden Beschwerdefällen – Telefonische Kontaktaufnahme mit Kunden
D	25	137	Facebook-Beschwerden werden immer sehr zeitnah bearbeitet, weil das ein sehr publiques Forum ist und wir da schon mal ein Risiko einer Rufschädigung eingehen könnten, wenn es liegen bleibt.	Facebook-Beschwerden werden zeitnah bearbeitet, um ein Risiko der Reputationsschädigung vorzubeugen.	– Schnelle Bearbeitung von Facebook-Beschwerden – Risiko einer Reputationsschädigung
D	25f	138	Wir haben ein Beschwerdemanagementprogramm das nennt sich SAMS. Das steht für Service Action Management System.	Beschwerdemanagementtool SAMS – Service Action Management System.	K11: Beschwerdeweiterleitung – Beschwerdemanagementtool SAMS (Service Action Management System)
D	26	139	Da werden SAC-Fälle, also Service Action Cases erstellt, denen eine Vorgangsnummer zugeordnet wird, die der Kunde auch erhält. Auf diese kann er sich immer beziehen.	SAC-Fälle – Service Action Cases – erhalten Vorgangsnummer. Kunde kann darauf Bezug nehmen.	– SAC-Fälle (Service Action Cases) mit Vorgangsnummer
D	26	140	Unter dieser Vorgangsnummer sind dann alle Details zum Kunden und des Problems dokumentiert.	Kunden- und Beschwerdedaten dokumentiert	– Kunde kann auf Nummer Bezug nehmen
D	26	141	Sofern es eine andere Abteilung betrifft, wird es zur Bearbeitung und Lösung weitergeleitet.	Weiterleitung bei Zuständigkeit anderer Abteilungen	– Weiterleitung bei anderweitiger Zuständigkeit
D	26	142	Es wird momentan ein Beschwerdemanagementdokument als Richtlinie erstellt, wo klare Regeln aufgestellt sind, was Entschädigungen betrifft. Derzeit gibt es keine Regeln dazu.	Beschwerdemanagementdokument mit Entscheidungsregeln in Arbeit. Derzeit keine einheitlichen Richtlinien.	K12: Guidelines – Beschwerdemanagementdokument in Arbeit – Derzeit keine einheitlichen Richtlinien
D	26	143	Wir fragen oft im Haus, weil wir im CSC wenig Entscheidungsmacht haben. Da gehen die Meinungen aber oft auseinander.	Häufige Rücksprache im Haus, aufgrund fehlender Entscheidungsmacht im CSC.	– Rücksprache im Haus – CSC keine Entscheidungsmacht

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
				Meinungen oft <u>gegensätzlich</u> .	– gegensätzliche Meinungen
D	26	144	Es muss geregelt werden, wer in letzter Instanz entscheiden darf.	Letzte Entscheidungsinstanz muss geregelt werden.	– Regelung der letzten Entscheidungsinstanz
D	26	145	Eine genaue Beschwerdezahl kann ich nicht nennen, aber im Oktober waren es 2.300 SAC-Fälle.	Keine genauen Angaben. 2.300 SAC-Fälle in einem Monat	K13: Beschwerdeanzahl – Keine genauen Angaben – 2.300 SAC-Fälle in einem Monat – 80-90 % Reklamationen – Rest Nachmontagen oder Produktbeschädigungen
D	26f	146	Man kann davon ausgehen, dass ein Großteil, also 80-90 % Reklamationen waren, dann Nachmontagen oder eine Produktbeschädigung.	80-90 % Reklamationen. Rest Nachmontagen oder Produktbeschädigungen	
D	27	147	Das ist das globale Ziel: Die Reasons for Contact auszuwerten und weiterzugeben.	Auswertung und Weiterleitung der Reasons for Contact	K14: Beschwerdedatenerfassung – Auswertung und Weiterleitung der Reasons for Contact – Verbesserungspotenzial des Erfassungstools – Maßnahmensetzung zur Fehlerbehebung
D	27	148	Das Tool im CSC ist dazu noch etwas unausgereift und die Daten schwer zu entziffern, aber man kann sehr wohl z.B. nach Einrichtungshäusern und Kontaktgrund filtern.	Verbesserungspotenzial des Erfassungstools	
D	27	149	Das Ziel ist es auch Maßnahmen zu finden, damit diese Fehler nicht mehr passieren.	Maßnahmensetzung zur Fehlerbehebung	
D	27	150	Mittels SAMS werden die Beschwerden an die relevanten Abteilungen weitergeleitet, die es dann bearbeiten.	Weiterleitung der Beschwerdedaten mittels SAMS an relevante Abteilung	K15: Interne Ablaufprozesse – Weiterleitung der Beschwerdedaten mittels SAMS an relevante Abteilung – Seit 2015 mehr Verantwortung auch für alle abteilungsfremden Fälle – Bearbeitung und Schließung des Falls im Vordergrund
D	27	151	Wir im CSC versuchen seit 2015 mehr Verantwortung auch für diese Fälle zu übernehmen und auch zu schauen, dass diese bei Weiterleitung tatsächlich bearbeitet werden, sodass wir diese Fälle schließen können	Seit 2015 mehr Verantwortung auch für alle abteilungsfremden Fälle. Bearbeitung und Schließung des Falls im Vordergrund.	
D	28	152	Nein, keine einheitlichen Prozesse, weil jedes Einrichtungshaus es anders regelt.	Keine einheitlichen Prozesse Eigenständige Regelung der Einrichtungshäuser.	K16: Internationale Ablaufprozesse – keine einheitlichen Prozesse – Eigenständige Regelung der Einrichtungshäuser
D	28	153	Produktbeschädigungen werden einfach ausgetauscht	Schnelle Behebung bei	K17: Beschwerdemaßnahmen

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			bzw. neu gekauft. Damit werden Qualitätsmängel sofort behoben.	Produktbeschädigungen durch Ersatz.	Produkte und Dienstleistungen – Schnelle Behebung bei Produktbeschädigungen durch Ersatz – Entwicklungsprozesse durch Weiterleitung an Quality Department und Schweden – Weiterleitung der Restaurant- und Lebensmittelbeschwerden an IKEA Food
D	28	154	Das wird dann an das Quality Department weitergegeben, welche eng mit Schweden zusammenarbeitet. Das führt zu Entwicklungsprozessen.	Entwicklungsprozesse durch Weiterleitung an Quality Department und Schweden.	
D	28	155	Beschwerden zum Restaurant oder den Lebensmitteln werden an IKEA Food weitergeleitet.	Weiterleitung der Restaurant- und Lebensmittelbeschwerden an IKEA Food	
D	28f	156	Mailanfragen zu Pressesachen werden an PR weitergeleitet. Das Kommunikationsteam schreibt dann eine Stellungnahme.	Weiterleitung an PR. Stellungnahmen	K18: Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen – Weiterleitung an PR – Stellungnahmen
D	29	157	Es wird schon irgendwo positiv aufgefasst. Wir sind auch extrem kulant im Vergleich zu anderen Firmen.	Positive Auffassung. Hohe Kulanz.	K19: Beschwerdewahrnehmung – Positive Auffassung – Hohe Kulanz – Verbesserungspotenzial – Kundenorientiert
D	29	158	Wir nehmen es als Lernbeispiel für die Zukunft und versuchen besser zu werden.	Verbesserungspotenzial	
D	29	159	Wir arbeiten eigentlich immer im Sinne des Kunden, sofern das möglich ist.	Kundenorientiert	
D	29	160	Der Mangel an einheitlichen Richtlinien und Entscheidungsmacht sind jeden Tag Herausforderungen.	Mangel an einheitlichen Richtlinien und fehlende Entscheidungsmacht	K20: Herausforderungen – Mangel einheitlicher Richtlinien – Fehlende Entscheidungsmacht – Widerstand oder Gleichgültigkeit bei Weiterleitung der Beschwerdeinformationen
D	29	161	Wir geben die Beschwerdeinformationen auch an die Einrichtungshäuser weiter, aber stoßen manchmal auf Gleichgültigkeit oder Widerstand.	Widerstand oder Gleichgültigkeit bei Weiterleitung der Beschwerdeinformationen	
D	29	162	Eine zeitnahe Bearbeitung von Beschwerden.	Schnellere Beschwerdebearbeitung	K21: Verbesserungspotenzial – Schnellere Beschwerdebearbeitung – Reduzierung der Kulanzwege
D	30	163	Eine Verminderung der teils übermotivierten Kulanz, was dem Unternehmen und auch dem Kunden nicht schaden würde. Es wäre zugunsten des Unternehmens.	Reduzierung der Kulanzwege	
D	30	164	Bei Auswertung der Reason-Codes, also Reason for	Auswertung der Reason-Codes	K22: Beschwerdezugang

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			Contact, ergeben sich immer ähnliche Sachen. Wenn wir diese lösen, dann hat das auch einen unmittelbaren Impact auf das Contact Center, weil automatisch weniger Beschwerden reinkommen. Und der Kunde ist auch zufriedener.	(Reason for Contact) ergeben ähnliche Beschwerden. Beschwerdelösungen reduzieren Beschwerden. Kundenzufriedenheit steigt.	– Auswertung der Reason-Codes (Reason for Contact) – Lösung ähnlicher Beschwerden reduziert Beschwerdeanzahl und erhöht Kundenzufriedenheit
D	30	165	Durch Beschwerden kann man also viel über das Unternehmen herausfinden und man kann daraus viel lernen.	Beschwerden reflektieren Unternehmensstand. Verbesserungspotenzial	– Beschwerden reflektieren Unternehmensstand – Verbesserungspotenzial
D	30	166	Vor allem das Reklamationsverhalten der Kunden hat sich über die Jahre verändert. Die Kunden waren früher zufriedener. Heute beschweren sie sich über alles und gefährden unseren Ruf auf Facebook.	Veränderung des Reklamationsverhaltens. Beschwerden erstrecken sich über alle Gebiete. Negatives Word-of-Mouth in Social Media kann rufschädigend sein.	– Veränderung des Reklamationsverhaltens – Rufschädigung durch negatives Word-of-Mouth in Social Media
D	30	167	Die Hemmschwelle ist sehr niedrig und war früher in diesem Ausmaß nicht. Das ist die Gesellschaftsentwicklung.	Beschwerdebereitschaft gestiegen durch Gesellschaftsentwicklung	– Beschwerdebereitschaft gestiegen durch Gesellschaftsentwicklung
D	30	168	Die Unternehmen stehen unter Druck und müssen kulant sein.	Kulanzzwang durch Druck auf Unternehmen	– Kulanzzwang
E	31	169	Ich bin Teamleader der Frontline des Contact Centers. Also der Erstkundenkontakt im CSC	Teamleader Frontline. Erstkundenkontakt im CSC	K1: Verantwortungsbereich – Teamleader Frontline – Erstkundenkontakt im CSC
E	31	170	Es gibt immer einen Jourdienst, der einen Vorgesetzten kontaktiert, wenn ein Kunde ihn sprechen möchte. Das passiert täglich. Die Vorgesetzten sind ich und drei weitere Assistent Teamleader. Wir sind dann für die Abwicklung verantwortlich.	Abwicklung bei gravierender Beschwerden durch einen Teamleader.	K2: Aufgabenbereich – Abwicklung gravierender Beschwerden durch Teamleader
E	31	171	In Bezug auf Beschwerdemanagement versuchen wir andere Wege einzuschlagen und bemühen uns auch in den unmöglichsten Situationen Lösungen zu finden.	Hohe Lösungsorientierung	K3: Beschwerdeziele – Hohe Lösungsorientierung
E	31	172	Häufig per E-Mail und Telefon, aber es gibt auch noch Briefe.	E-Mail, Telefon, Briefe (CC)	K4: Beschwerdekanäle

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
E	32	173	Die Kunden reklamieren heute auch häufiger als früher. Sie sind auch fordernder geworden.	Veränderung des Reklamationsverhaltens. Beschwerdebereitschaft gestiegen.	– CC mit E-Mail, Telefon, Briefe – Social Media – Veränderung des Reklamationsverhaltens – Beschwerdebereitschaft gestiegen
E	32	174	Und dann gibt es noch Social Media.	Social Media	
E	32	175	Gravierende Beschwerden kommen per E-Mail. Social Media ist auch im Kommen.	E-Mail und Social Media	K5: Beschwerdekannalnutzung – E-Mail – Social Media
E	32	176	Im CSC sind wir 7 Personen, wir haben aber drei Teams. Ich leite die Frontline im Contact Center mit Telefon, E-Mail und Chat da sind wir insgesamt 41 Mitarbeiter und vier Teamleader.	CSC Frontline (Contact Center) insgesamt 45 Mitarbeiter	K6: Mitarbeiter – CSC Frontline (Contact Center) 45 Mitarbeiter – CSC After Sales elf Mitarbeiter – CSC Lieferserviceteam 12-13 Mitarbeiter
E	32	177	Das After Sales-Team betreut Kunden nach dem Einkauf vor allem wegen Beschädigung oder Montagen, die schief gegangen sind. Da sind es neun Mitarbeiter und zwei Teamleader.	CSC After Sales insgesamt elf Mitarbeiter	
E	32	178	Der dritte Bereich ist das Lieferserviceteam. Die kümmern sich um alles rund um Lieferungen. Hier sind es zehn oder elf Mitarbeiter plus wieder zwei Teamleader	CSC Lieferserviceteam insgesamt 12-13 Mitarbeiter	
E	32	179	Es ist schon gewünscht, weil wir wollen zufriedene Kunden. Das nehmen wir ernst.	Stimulation führt zu Kundenzufriedenheit	K7: Beschwerdestimulation – Stimulation führt zu Kundenzufriedenheit – Schäden durch negatives Word-of-Mouth – Keine Animation in Social Media – Kunde kennt Kontaktdaten
E	32	180	Wenn er sich nicht meldet, erzählt er im Freundeskreis wie schrecklich es bei uns war.	Schäden durch negatives Word-of-Mouth bei Schweigen	
E	32f	181	Im Social Media-Bereich wird der Kunde nicht animiert, aber er weiß, es wird hier sehr schnell darauf reagiert.	Keine Animation in Social Media. Aufgrund der schnellen Reaktionszeit nutzt der Kunde den Kanal	
E	33	182	Der Kunde weiß ganz genau wen er anschreiben kann.	Kunde kennt Kontaktdaten	
E	33	183	Es gibt keine Differenzierung der Beschwerden hinsichtlich der Kanäle. Es macht nur bei Social Media	Keine Differenzierung. Social Media-Nutzung eher von der jüngeren	K8: Kundenanfragen

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			der Altersunterschied etwas aus.	Generation	– Keine Differenzierung – Social Media bei junger Generation – Mehrfachkanalnutzung
E	33	184	Manche Kunden nutzen auch alle Kanäle um Aufmerksamkeit zu bekommen.	Mehrfachkanalnutzung einiger Kunden	
E	33	185	Was am häufigsten ist, ist dass der Service nicht klappt, also Lieferung, Montage etc. Sicherlich 50 %.	Servicebeschwerden zu 50 %	K9: Anfrageschwerpunkte – 50 % Servicebeschwerden
E	33	186	Beschwerden zur Geschäftsführung werden täglich angeschaut. Und Facebook ebenso	Tägliche Kontrolle bei Beschwerden zu Geschäftsführung und Facebook	K10: Beschwerdepriorisierung – Tägliche Kontrolle – Beschwerden zu Geschäftsführung und Facebook
E	33	187	Eine schnelle Abwicklung der Beschwerde ist uns wichtig, damit die Rückmeldung an den Kunden rasch geschieht.	Schnelle Beschwerdeabwicklung	K11: Beschwerdeweiterleitung – Schnelle Beschwerdeabwicklung – Weiterleitung an relevante Abteilung
E	33	188	Wenn es eine andere Abteilung ist, wird das dann sofort weitergeleitet. Die melden sich dann wiederum zeitnah beim Kunden.	Weiterleitung an relevante Abteilung	
E	33	189	Es gibt Richtlinien, welche Lösungen angeboten werden können, wenn der Kunde verärgert ist.	Richtlinien zu Beschwerdelösungen	K12: Guidelines – Richtlinien zu Beschwerdelösungen – Begrenzter Handlungsspielraum der Mitarbeiter – Gutscheine für IKEA Restaurant sind kleinste Entschädigung – Rückfrage beim Teamleader bei finanziellen Entschädigungen – Monatliches Meeting für Verbesserungsvorschläge – Deeskalationstraining
E	33	190	Die Mitarbeiter haben nur einen bestimmten Handlungsspielraum.	Begrenzter Handlungsspielraum der Mitarbeiter	
E	33	191	Die kleinste Entschädigung sind Gutscheine für das IKEA Restaurant.	Gutscheine für IKEA Restaurant sind kleinste Entschädigung	
E	34	192	Bei finanziellen Entschädigungen muss der Vorgesetzte gefragt werden. Diese Verantwortung wollen und können die Mitarbeiter oftmals nicht übernehmen.	Rückfrage beim Teamleader bei finanziellen Entschädigungen.	
E	34	193	Es gibt einmal im Monat ein Meeting, wo die Abwicklungen bestimmter Fälle besprochen werden. Da wird besprochen wie man es in Zukunft besser lösen kann.	Monatliches Meeting für Verbesserungsvorschläge	
E	34	194	Wichtig ist es, dass die Mitarbeiter zu deeskalieren lernen.	Deeskalationstraining	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
E	34	195	Täglich kommen kleine Beschwerden rein. Gravierende Beschwerden ca. einmal die Woche.	Täglich kleine Beschwerden. Gravierende Beschwerden einmal pro Woche.	K13: Beschwerdeanzahl – Täglich kleine Beschwerden – Gravierende Beschwerden einmal pro Woche
E	34	196	Nein es gibt kein Reporting von uns. Es werden nur die Fälle aufgehoben, die an die Geschäftsführung gehen. Diese werden dann an den Landeschef weitergeleitet und welche Lösung wir hatten. Diese schreibt dann den Kunden nochmal und fragt, ob alles gepasst hat.	Kein Reporting. Nur Beschwerden an die Geschäftsführung werden dokumentiert. Weiterleitung an Landeschef. Abwicklungskontrolle durch Landeschef	K14: Beschwerdedatenerfassung – Kein Reporting – Dokumentation der Beschwerden an Geschäftsführung – Weiterleitung an Landeschef – Abwicklungskontrolle – Besprechung zur Beschwerdeabwicklung – Verbesserungspotenzial – Freundlicher Umgang mit Kunden
E	35	197	Die Teamleader besprechen die Fälle und überlegen Verbesserungen in der Abwicklung für die Zukunft. Da steckt ein Lernprozess dahinter.	Besprechung zur Beschwerdeabwicklung. Verbesserungspotenzial	
E	35	198	Vor allem der Ton gegenüber dem Kunden ist wichtig.	Freundlicher Umgang mit Kunden	
E	35	199	Da das Beschwerdemanagement im CSC sitzt und wir für ganz Österreich zuständig sind, arbeiten wir als Teamleader zusammen und folgen dem Vier-Augen-Prinzip.	Beschwerdemanagement für Österreich CSC zuständig. Teamleader folgen Vier-Augen-Prinzip	K15: Interne Ablaufprozesse – Zuständigkeit Beschwerdemanagement Österreich: CSC – Teamleader folgen Vier-Augen-Prinzip – Involvierung des Customer Relationship Manager des jeweiligen Einrichtungshauses – Jeweiliges Haus trägt Kosten der Kundenentschädigung.
E	35	200	Wenn die Beschwerde ein anderes Einrichtungshaus betrifft involvieren wir den jeweiligen Customer Relationship Manager und erfragen, ob unsere Entscheidung in seinem Interesse ist, da das jeweilige Haus die Kosten für die Entschädigung trägt.	Involvierung des Customer Relationship Manager anderer Einrichtungshäuser. Jeweiliges Haus trägt Kosten der Kundenentschädigung.	
E	35	201	Global gibt es schon Richtlinien für die klassischen Abläufe. Aber keine Verhaltensrichtlinien.	Abwicklungsrichtlinien. Keine Verhaltensrichtlinien	K16: Internationale Ablaufprozesse – Abwicklungsrichtlinien – Keine Verhaltensrichtlinien
E	35	202	Bei Qualitätsproblemen wird es an die Qualitätsabteilung zur Verbesserung weitergeleitet.	Weiterleitung der Qualitätsprobleme an Qualitätsabteilung zur Verbesserung.	K17: Beschwerdemaßnahmen Produkte und Dienstleistungen

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			Die testen das Produkt und geben uns Rückmeldung, die wir wiederum an die Kunden weiterleiten, um eine Lösung zu finden.	Produkttestung. Kundenlösung	– Weiterleitung der Qualitätsprobleme an Qualitätsabteilung zur Verbesserung – Produkttestung – Kundenlösung – Eigene Maßnahmen treffen – Serviceangelegenheiten Customer Relationship Management zuständig
E	36	203	Die meisten Maßnahmen entscheiden wir selbst je nach Fall.	Eigene Maßnahmen treffen	
E	36	204	Vor allem bei Serviceangelegenheiten ist das Customer Relationship Management zuständig.	Serviceangelegenheiten Customer Relationship Management zuständig.	
E	36	205	Da gibt es von IKEA Global eine Stellungnahme, die wir durch die PR bekommen und an die müssen wir uns halten. Da gibt es ganz klare Vorgaben.	Stellungnahme von IKEA Global über PR. Klare Vorgaben	K18: Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen – Stellungnahme von IKEA Global über PR – Klare Vorgaben
E	36	206	Es ist definitiv was Positives, weil Kritik hilft uns besser zu werden.	Positiv. Verbesserungspotenzial	K19: Beschwerdewahrnehmung – Positiv – Verbesserungspotenzial
E	36	207	Die Antwortschreiben, weil im Sprechen kann man gut sein, aber jemanden zu finden, der gut schreibt ist schwer. Der Kunde nagelt dich nämlich drauf fest.	Antwortschreiben aufsetzen	K20: Herausforderungen – Antwortschreiben aufsetzen
E	37	208	Das Zeitmanagement könnte besser sein. Die Kommunikation untereinander ist auch wichtig und könnte noch besser sein.	Zeitmanagement. Kommunikationsverbesserung innerhalb der Abteilungen	K21: Verbesserungspotenzial – Zeitmanagement – Kommunikationsverbesserung innerhalb der Abteilungen
E	37	209	Mir ist wichtig, dass die Leute nur positiv über IKEA denken und ihnen gute Lösungen für ihre Anliegen angeboten werden.	Positives Image. Gute Lösungen	K22: Beschwerdezugang – Positives Image – Gute Lösungen
F	38	210	Ich bin für IKEA Business also alle Geschäftskunden österreichweit verantwortlich und leite das Projekt Customer Ratings and Reviews auf der Website.	IKEA Business Österreich und Projektleitung Customer Ratings und Reviews	K1: Verantwortungsbereich – IKEA Business Österreich – Projektleitung Customer Ratings und Reviews

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
F	38	211	Bei diesem Projekt, wo Kunden Feedback zu den Produkten geben können, sind Österreich und die Schweiz Pilotländer.	Evaluierung Produktfeedback der Kunden Pilotländer Österreich und Schweiz	K2: Aufgabenbereich – Evaluierung Produktfeedback der Kunden – Pilotländer Österreich und Schweiz – Testphase – Globale Adaptierung ab April – Eigenes Team im CSC – Beantwortung öffentlich oder individuell – Fokus Beschwerdemanagement
F	38	212	Im Auftrag von IKEA Global testen wir seit Oktober, ob das Projekt erfolgreich ist. Wenn ja wird es global ausgerollt. Im April gibt es die Entscheidung.	Globale Adaptierung nach erfolgreicher Testphase ab April	
F	38	213	Es gibt dazu ein eigenes Team im CSC, die alle Bewertungen auf der Website durchlesen und dementsprechend entweder eine öffentlich, also auf der Website einsehbare oder individuelle, private Nachricht an den Kunden schreiben. Das ist unser Beschwerdemanagement in diesem Bereich.	Eigenes Team im CSC Beantwortung öffentlich oder individuell. Fokus Beschwerdemanagement	
F	38	214	Es ist wichtig, dass der Kunde, wenn er sich bei IKEA beschwert auch gehört wird, ein Feedback und eine Lösung bekommt.	Kundenorientierung. Lösungsorientiert.	K3: Beschwerdeziele – Kundenorientierung – Lösungsorientiert – Keine Einheitlichkeit – Individuelle Beschwerdelösungen – We take care of you
F	38	215	Beschwerden sind sehr individuell, deshalb ist es schwierig etwas Einheitliches zu finden.	Keine Einheitlichkeit. Individuelle Beschwerdelösungen.	
F	39	216	Wir arbeiten nach dem Motto <i>We take care of you</i> .	We take care of you	
F	39	217	Er kann in den Store direkt zu einem Mitarbeiter gehen, zu den Rückkaufschaltern oder Kundenservice.	Mitarbeiter im Store, Rückkaufschalter und Kundenservice	K4: Beschwerdekanäle – Mitarbeiter im Store – Rückkaufschalter – Kundenservice – CSC – Beschwerden zum Einkaufserlebnis über Storescreens – Websitebewertung: – Ausschließlich Produkte – Fünf-Sternebewertung – Schriftliche Rezension (mind. 50 Zeichen) für Aussagequalität
F	39	218	Natürlich auch beim CSC und eben neuerdings auch auf der Website.	CSC und Websitebewertung	
F	39	219	Da kann der Kunde bis zu fünf Sterne abgeben und eine schriftliche Bewertung mit mindestens 50 Zeichen, damit die Aussage qualitativ wertvoll ist für den nächsten Kunden.	Fünf-Sternebewertung und schriftlicher Rezension (mind. 50 Zeichen) für Aussagequalität	
F	39	220	Das gilt aber nur für Produkte. Servicebeschwerden kanalisieren wir an die zuständigen Stellen.	Bewertung ausschließlich für Produkte.	
F	39	221	Durch verschiedene Moderationscodes in unserem Tool werten wir den Inhalt der Bewertung aus und geben es bei einer Beschwerde an das CSC weiter.	Moderationscodes filtern Beschwerden und leiten sie an CSC weiter	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
F	39	222	92 % der Bewertungen sind jedoch positiv.	92 % positive Bewertungen	– Moderationscodes filtern Beschwerden – Weiterleitung an CSC – 92 % positive Bewertungen
F	39	223	Eine zusätzliche Möglichkeit sind die Screens im Store, wo er sich im Programm über den Einkauf im Store beschweren kann.	Beschwerden zum Einkaufserlebnis über Storescreens	
F	39	224	Also das CSC durch unsere Hotline, also das Contact Center, weil das kommunizieren wir am stärksten.	Contact Center	K5: Beschwerdekanalnutzung – CC – Kontaktformular auf Website (CSC)
F	39	225	Die meisten suchen sich das Kontaktformular auf der Website, was auch ins CSC kommt.	Kontaktformular auf Website (CSC)	
F	40	226	Ich schätze im CSC ca. 70 Mitarbeiter.	CSC 70 Mitarbeiter	K6: Mitarbeiter – CSC 70 Mitarbeiter – Produktfeedbacktool Customer Ratings and Reviews vier Mitarbeiter
F	40	227	Beim Produktfeedbacktool Customer Ratings and Reviews sind es derzeit vier Leute, die sich um das Feedback kümmern.	Produktfeedbacktool Customer Ratings and Reviews vier Mitarbeiter	
F	40	228	Das Produktfeedbacktool ist im Katalog abgebildet, auf der Website steht es auf der Startseite.	Produktfeedbacktool im Katalog und Startseite der Website	K7: Beschwerdestimulation – Produktfeedbacktool im Katalog und Startseite der Website – Verbesserungspotenzial der Kontaktmöglichkeiten – In allen Printmedien – IKEA Family – Newsletter – Werbung
F	40	229	Der Kunde hat prinzipiell die Möglichkeit über den CSC schnell Kontakt aufzunehmen, aber wir könnten das noch stärker kommunizieren, weil der Kunde manchmal den Weg dorthin nicht findet.	Verbesserungspotenzial der Kontaktmöglichkeiten	
F	40	230	Auch in Printmedien wie Broschüren, Katalog und IKEA Family sowie in den Newslettern.	In allen Printmedien, über IKEA Family und Newsletter	
F	40	231	Wir versuchen den Kunden aber prinzipiell überall zu erreichen auch über TV-Spots oder Plakate.	Werbung	
F	40	232	Im Store wird sich der Kunde über sein unmittelbares Einkaufserlebnis beschweren.	Im Store Beschwerde zum Käuferlebnis	K8: Kundenanfragen – Im Store Beschwerde zum Käuferlebnis – CSC produktbezogene Beschwerden
F	40	233	Im CSC sind es sehr viele produktbezogene Beschwerden wie Warenverfügbarkeit oder zur Montage.	CSC produktbezogene Beschwerden	
F	40	234	Die meisten sind produktrelevante Beschwerden. Natürlich auch zu Serviceleistungen.	Produkte. Serviceleistungen	K9: Anfrageschwerpunkte – Produkte – Serviceleistungen
F	41	235	Im Produktfeedbacktool haben wir Priorisierungen, die	Priorisierungen durch Codes im	K10: Beschwerdepriorisierung

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			an Codes gekoppelt sind.	Produktfeedbacktool	– Priorisierungen durch Codes im Produktfeedbacktool – Priorität 1: Health and Legal Issues – Sofort im CSC abgewickelt – Priorität 2: Ein und zwei Sternebewertungen (3 %) – Transparenz – Priorität 3: drei bis vier Sternebewertungen durch fehlende Produktinformation – Öffentliche Antwortbereitschaft – Individuelle Lösungen – Kontrolle der Bewertungen – Verbesserungspotenzial
F	41	236	Da geht es um Health and Legal Issues. Sobald ein Begriff in der Bewertung auf Sicherheits- und Gesundheitsaspekte verweist, kriegt es Priorität 1. Das wird dann sofort im CSC bearbeitet und der Kunde wird kontaktiert.	Health and Legal Issues bekommen Code Priorität 1. Sofort im CSC bearbeitet und Kunde kontaktiert.	
F	41	237	Dann gibt es Priorität 2, die auf alle Produkte eingehen, die nur ein oder zwei Sterne bekommen haben – also 3 % aller Bewertungen. Da antworten wir auch öffentlich auf das Feedback, damit die Antwortbereitschaft gesehen und die Information weitergegeben wird. Wenn wir eine individuelle Lösung haben kontaktieren wir den Kunden auch.	Priorität 2 beinhaltet alle ein und zwei Sternebewertungen (3 %). Öffentliche Antwortbereitschaft. Individuelle Lösungen	
F	41	238	Grundsätzlich werden sowieso alle Bewertungen online geschaltet, außer es sind Schimpfwörter drinnen oder die Zeichenanzahl ist zu wenig. Wir wollen aber transparent bleiben.	Kontrolle der Bewertungen. Transparenz	
F	41	239	Bei Priorität 3 schauen wir uns alle drei bis vier Sternebewertungen an, wo zu sehen ist, dass der Kunde eine Information vermisst	Priorität 3 sind alle drei bis vier Sternebewertungen, wo Produktinformationen fehlen	
F	41	240	Es besteht aber noch viel Handlungs- und Verbesserungsbedarf, damit es für den Kunden klar genug ist.	Verbesserungspotenzial	K11: Beschwerdeweiterleitung – Marktführender Partner Bazaar Voice Customer Ratings and Reviews – Bewertung durch registrierte User – Schnelle Freischaltung der Bewertungen nach Moderationskontrolle
F	41	241	Beim Produktfeedbacktool arbeiten wir mit einem externen Partner Bazaar Voice Customer Ratings and Reviews zusammen. Die sind Marktführer, wenn es um Kundenfeedback geht.	Externer Partner Marktführer Bazaar Voice Customer Ratings and Reviews	
F	42	242	Das Programm ist in unsere Website eingebettet, sodass du dich nur einloggen musst, um zu bewerten.	Registrierte User können bewerten	
F	42	243	Wenn die Bewertung unseren Moderationscodes entspricht wird es innerhalb von fünf Minuten freigeschaltet.	Zeitnahe Freischaltung der Bewertungen nach Moderationskontrolle	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
F	42	244	Es gibt eine automatisierte und eine manuelle Moderation von Mitarbeitern von Bazaar Voice. Und die Bearbeitung durch das CSC.	Automatisierte und manuelle Moderation.	– Automatisierte und manuelle Moderation – Übersetzung aller deutschen Bewertungen – Weiterleitung an Produktentwickler in Schweden zur Produktverbesserung – Langfristige Kundenzufriedenheit
F	42	245	Alle Bewertungen sind auf Deutsch und werden von einer Übersetzungsfirma in Schweden übersetzt, damit die Produktentwickler alle Bewertungsinformationen bekommen, um Verbesserungen vorzunehmen.	Professionelle Übersetzung aller deutschen Bewertungen. Weiterleitung an Produktentwickler in Schweden zur Produktverbesserung.	
F	42	246	Nur so kann der Kunde langfristig zufrieden gestellt werden.	Langfristige Kundenzufriedenheit	
F	42	247	Nachdem wir ein Pilotland sind gab es keine vorgefestigten Trainingspakete oder Richtlinien.	Keine Richtlinien, da Pilotland	K12: Guidelines – Pilotland: Keine Richtlinien – Erfahrung in Social Media – Tool als Social Kanal gesehen, da Interaktion mit Kunden – Social Communication Training mit Social Media Agentur – Unterschiedliche Antwortoptionen – Tool Training von Bazaar Voice – Handbuch mit Priorisierungen und Ergänzungen während permanentem Entwicklungsprozess
F	42	248	Wir haben jedoch viel Erfahrung im Social Media-Bereich. Das Tool sehe ich auch als Social Kanal, weil wir mit dem Kunden eine Interaktion haben.	Erfahrung in Social Media. Tool als Social Kanal gesehen, da Interaktion mit Kunden.	
F	42	249	Wir hatten mit unserer Social Media Agentur ein Social Communication Training, weil wir auf der Website anders und kürzer antworten müssen als per E-Mail.	Social Communication Training mit Social Media Agentur. Unterschiedliche Antwortoptionen	
F	42f	250	Dann gab es noch ein Tool Training von Bazaar Voice mit dazugehörigen Toolunterlagen als Handbuch und mit Ergänzungen zum Entwicklungsprozess.	Tool Training von Bazaar Voice mit Handbuch und Ergänzungen während Entwicklungsprozess	
F	43	251	Da stehen die Priorisierungen und die Weiterleitungen an das CSC drinnen etc. Es wird permanent weiterentwickelt. Das ist ein Lernprozess, der für das globale Roll-Out wichtig ist.	Priorisierungen und Weiterleitungen im Handbuch festgehalten. Permanente Weiterentwicklung	
F	43	252	Im Bezug auf das Produktbewertungstool sind innerhalb von 2 Monaten knapp 9.000 Reviews eingelangt und davon sind 3 % ein bis zwei Sterne. 92 % sind vier bis fünf.	3 % von 9.000 Bewertungen mit ein oder zwei Sternen	K13: Beschwerdeanzahl – 3 % von 9.000 Bewertungen mit ein oder zwei Sternen – Keine konkrete Messung
F	43	253	Man kann es aber nicht genau sagen, weil in den positiven Bewertungen manchmal auch Beschwerden	Derzeit keine konkrete Messung möglich	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			enthalten sein können.		
F	43	254	Der Fokus liegt eindeutig bei den Produktentwicklern in Schweden, die nach diesen Vorgaben die Produkte weiterentwickeln können.	Weiterleitung an Produktentwickler in Schweden zur Produktverbesserung	K14: Beschwerdedatenerfassung – Weiterleitung an Produktentwickler in Schweden zur Produktverbesserung – IKEA Österreich Fokus auf Preisgestaltung – Produktinformationen – Report an Sales einmal pro Woche – Report an Quality Department Österreich – Business Navigation Report für Verkaufsentwicklung durch Produktbewertungstool – Logistische Herausforderung bei Zulieferung der verbesserten Produkte
F	43	255	Für IKEA Österreich ist es wichtig, ob der Kunde auch mit den Preisen zufrieden ist, weil wir da lokale und nationale Preissteuerungen vornehmen können.	IKEA Österreich Fokus auf Preisgestaltung	
F	43	256	Außerdem ist es wichtig zu wissen, ob der Kunde alle Informationen bekommt, die er braucht.	Alle Produktinformationen vorhanden	
F	43	257	Es gibt einmal pro Woche einen Report an alle Sales Verantwortlichen, die darin sehen wie die Produkt- und Preisbewertungen ausgefallen sind.	Report an Sales einmal pro Woche	
F	44	258	Es gibt auch einen Report an das Quality Department Österreich, die entscheiden, ob das ein globales Problem ist oder nicht.	Report an Quality Department Österreich	
F	44	259	Dann gibt es noch einen Business Navigation Report, um zu sehen, ob die Produkte mit vier bis fünf Sternen sich häufiger verkauft haben, weil sich die Kunden durch die Bewertungen beeinflusst haben lassen.	Business Navigation Report für Verkaufsentwicklung durch Produktbewertungstool	
F	44	260	Wichtig ist dabei, dass wir die Produktveränderung auch dem Kunden mitteilen können. Wie das dann genau funktioniert, dass er dann auch tatsächlich das verbesserte und nicht das alte Produkt in allen Häusern finden kann, ist noch offen.	Logistische Herausforderung bei Zulieferung der verbesserten Produkte	K15: Interne Ablaufprozesse – Zentrale Informationsstelle CSC – Wöchentliche Meetings im Team für Produktbewertungstool – Verbesserungspotenzial bei Informationsvermittlung bei IKEA Business Kunden
F	44	261	Es läuft alles im CSC zusammen, damit die Informationen gebündelt verarbeitet werden können.	Zentrale Informationsstelle CSC	
F	44	262	Die Kommunikation im Team für das Produktbewertungstool funktioniert gut, weil wir auch wöchentlich Meetings haben und uns updaten.	Wöchentliche Meetings im Team für Produktbewertungstool	
F	44	263	Auch bei den Informationen zu IKEA Business Kunden, wären tiefergehende und abteilungsübergreifende Informationsabsprachen	Verbesserungspotenzial bei Informationsvermittlung bei IKEA Business Kunden	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			besser.		– Verbesserungspotenzial zur gesamten Prozessoptimierung – Teamleader oder Jourdienst im Verteiler – Filterung der Informationen im CSC – Gute Organisationsstruktur
F	44f	264	Es gibt demnach Verbesserungspotenzial zur Prozessoptimierung.	Verbesserungspotenzial zur gesamten Prozessoptimierung.	
F	45	265	Aber wir setzen immer den Teamleader oder die Jourdienstleute in den Verteiler, damit sie die Informationen weitergeben können.	Teamleader oder Jourdienst im Verteiler	
F	45	266	Für ein großes Unternehmen wie IKEA funktioniert die Organisation recht gut, auch wenn der CSC Unmengen an Informationen erhält, die gefiltert werden müssen.	Gute Organisationsstruktur. Filterung der Informationen im CSC	
F	45	267	International gibt es sehr viele Bereiche, wo die Kommunikation manchmal untergeht, aber es geht eigentlich auch mehr um die nationale Ebene.	Keine einheitlichen Ablaufprozesse. Abstimmungen auf nationaler Ebene	K16: Internationale Ablaufprozesse – Keine einheitlichen Ablaufprozesse – Abstimmungen auf nationaler Ebene – Nationale Abstimmungsverantwortung durch Spezialisten bzw. Manager
F	45	268	Es liegt in der Verantwortung des Landes und des jeweiligen Spezialisten bzw. Managers wie vorgegangen wird.	Nationale Abstimmungsverantwortung durch Spezialisten bzw. Manager	
F	45	269	Innerhalb des Produktbewertungstools wird der Kunde bei einer individuellen Beschwerde vom CSC sofort kontaktiert und um eine Lösung zu finden oder wir antworten öffentlich, weil es vielleicht relevant für alle Kunden ist.	Kundenkontaktierung durch CSC bei individueller Beschwerde im Tool. Öffentliche Beantwortung bei Relevanz für alle Kunden	K17: Beschwerdemaßnahmen Produkte und Dienstleistungen – Kundenkontaktierung durch CSC bei individueller Beschwerde im Tool – Öffentliche Beantwortung bei Relevanz für alle Kunden – Weiterleitung von Qualitätsbeschwerden an Quality Department – Prüfung durch Quality Department
F	45	270	Bei qualitätsrelevanten Anfragen über das CSC wird das mit dem Quality Department besprochen.	Weiterleitung von Qualitätsbeschwerden an Quality Department	
F	45	271	Das Quality Department prüft dann das Produkt nach bestimmten Kriterien. Wenn es tatsächlich ein Quality Issue ist schreiben die einen Report an die globale Qualitätsabteilung.	Prüfung durch Quality Department. Quality Issue Report an globale Qualitätsabteilung.	
F	45	272	Durch das Produktbewertungstool sind es mehr Fälle	Anzahl der Quality Issues durch	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			dieser Art, die weitergeleitet werden.	Produktbewertungstool gestiegen	– Quality Issue Report an globale Qualitätsabteilung – Anzahl der Quality Issues durch Produktbewertungstool gestiegen – Durch Produktbewertungstool Verantwortung bei zentraler Schnittstelle und strukturierte Prozessoptimierung
F	45f	273	Früher gab es keinen direkten Kanal und die Verantwortungsstelle war nicht strukturiert. Jetzt sind die Schnittstellen zentraler und die Prozesse optimierter.	Durch Produktbewertungstool Verantwortung bei zentraler Schnittstelle und strukturierte Prozessoptimierung	
F	46	274	Das läuft an die Verantwortlichen in der PR und der Internal Communication, je nach dem welcher Schwerpunkt.	Weiterleitung an PR oder Internal Communication	K18: Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen – Weiterleitung an PR oder Internal Communication – Social Media Schnittstelle – Weiterleitung der IKEA Restaurantbeschwerden an IKEA Food Manager – Einholen von Informationen von entsprechender Stelle
F	46	275	Auch für Social Media Anfragen gibt es die Social Media Schnittstelle	Social Media Schnittstelle	
F	46	276	Auch Beschwerden zum IKEA Restaurant werden an den IKEA Food Manager weitergeleitet	Weiterleitung der IKEA Restaurantbeschwerden an IKEA Food Manager	
F	46	277	Wenn der verantwortliche Mitarbeiter keine Antwort geben kann holt er sich von der entsprechenden Stelle die Informationen und gibt diese dem Kunden weiter.	Einholen von Informationen von entsprechender Stelle	
F	46	278	Beschwerden sind bei uns willkommen und positiv, weil es zeigt der Kunde hat sich mit IKEA beschäftigt, auch wenn es manchmal lästig ist.	Beschwerden willkommen und positiv. Auseinandersetzung des Kunden mit IKEA	K19: Beschwerdewahrnehmung – Beschwerden willkommen und positiv – Auseinandersetzung des Kunden mit IKEA – Entwicklung durch Kundenfeedback – Verbesserung der Produktqualität bis 2020 – Beschwerden statt Abwanderung
F	47	279	Durch das Feedback des Kunden können wir uns nur weiterentwickeln.	Entwicklung durch Kundenfeedback	
F	47	280	IKEA Global hat den Schwerpunkt die Produktqualität bis 2020 zu verbessern.	Verbesserung der Produktqualität bis 2020	
F	47	281	Erst wenn der Kunde uns nichts mehr zu sagen hat statt sich zu beschweren, ist er unglücklich und weg.	Beschwerden statt Abwanderung	
F	47	282	Dadurch, dass das Produktbewertungstool ein Pilotprojekt ist, gestaltet sich vieles als	Viele Herausforderungen im Pilotprojekt	K20: Herausforderungen

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			Herausforderung.		– Viele Herausforderungen im Pilotprojekt – Entscheidung der Online-Schaltung bei kritischen Beschwerden – Entscheidung der Online-Schaltung bei kritischen Beschwerden – Umgang mit Bewertungen in Entwicklungsphase – Differenzierungsschwierigkeiten der Problemursache – Differenzierungsschwierigkeiten der Problemursache – Informationseinbindung der Storemitarbeiter
F	47	283	Beispielsweise die Online-Schaltung gewisser Bewertungen. Jedoch sehe ich es als unsere Pflicht auch die kritischen online zu schalten.	Entscheidung der Online-Schaltung bei kritischen Beschwerden	
F	47	284	Der Umgang mit den Bewertungen ist noch in der Entwicklungsphase, aber es läuft gut.	Umgang mit Bewertungen in Entwicklungsphase	
F	47	285	Vor allem zu eruieren, ob es der Fehler des Kunden war oder ob es wirklich am Produkt liegt, ist manchmal schwer ausfindig zu machen.	Differenzierungsschwierigkeiten der Problemursache	
F	47	286	Wir versuchen hier auch mehr die Storemitarbeiter einzubinden, damit sie die Informationen auch bekommen.	Informationseinbindung der Storemitarbeiter	K21: Verbesserungspotenzial – Transparentere Bewertungsselektion – Kommunikation der Ablehn-Begründung an Kunden – Toolverbesserung – Kommunikation des Produktbewertungstools an alle
F	48	287	Die Gründe der Bewertungsselektion im Zuge der Moderationscodes müssten besser an den Kunden kommuniziert werden, weil der Kunde nicht weiß warum seine Bewertung abgelehnt wird. Es kann sich um Schimpfwörter etc. handeln. Das Tool hat jedoch nur ein Template für alle abgelehnten Bewertungen. Daran wird gearbeitet.	Transparentere Bewertungsselektion. Kommunikation der Ablehn-Begründung an Kunden. Toolverbesserung	
F	48	288	Außerdem müssen wir versuchen alle Nicht-IKEA Family Kunden besser für die Bewertung zu erreichen und zu animieren.	Kommunikation des Produktbewertungstools an alle IKEA Kunden	
F	48	289	Ich finde es faszinierend, dass sich der Kunde die Zeit nimmt und uns Feedback zu den Produkten gibt.	Bereitschaft zum Produktfeedback	K22: Beschwerdezugang – Bereitschaft zum Produktfeedback – Bereitschaft zum Beschwerdemanagement – Funktionierende Prozesse – Verbesserungspotenzial – Automatisierte Informationsvermittlung an alle Mitarbeiter
F	48f	290	Vor allem, dass wir Beschwerdemanagement in diesem Rahmen betreiben und die Prozesse dahinter so gut funktionieren, begeistert mich.	Bereitschaft zum Beschwerdemanagement. Funktionierende Prozesse.	
F	49	291	Mir ist es wichtig die Potenziale dahinter aufzuzeigen und die Prozesse noch weiter zu verbessern, damit jeder die relevanten Informationen automatisch bekommt.	Verbesserungspotenzial. Automatisierte Informationsvermittlung an alle Mitarbeiter.	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
G	50	292	Der operative Bereich vom Kassenbereich über das Kinderspielland bis hin zum Rückkauf-/Umtauschschalter sowie dem Transportschalter und auch Storeutensilien. Auch die Warenausgabe, die Liefer- und Montagefirmen.	Operativer Bereich. Kassenbereich, Kinderspielland, Rückkauf-/Umtauschschalter, Transportschalter, Storeutensilien, Warenausgabe, Liefer- und Montagefirmen.	K1: Verantwortungsbereich – Operativer Kundenkontaktbereich – Storeutensilien – Kinderspielland – Kassenbereich – Rückkauf-/Umtauschschalter – Transportschalter – Warenausgabe – Liefer- und Montagefirmen
G	50	293	Eigentlich alles, wo der Kunde mit uns in Kontakt kommt.	Kundenkontakt	
G	50	294	Besonders das Beschwerdemanagement am Reklamationsschalter oder aufgrund fehlender Informationen beim Kundenservice.	Beschwerdemanagement am Reklamationsschalter und Kundenservice	
G	50	295	Das Ziel ist es, dass wir 100 % zufriedene Kunden haben und verlorene Kunden wieder zurückgewinnen wollen.	100 % zufriedene Kunden. Zurückgewinnung verlorener Kunden	K3: Beschwerdeziele – 100 % zufriedene Kunden. Zurückgewinnung verlorener Kunden – Fehlerbehebung der 0,3 %
G	50	296	Wir wissen es passieren Fehler, aber das sind nur 0,3 % und auch die versuchen wir zu beheben.	Fehlerbehebung der 0,3 %	
G	51	297	Also du kannst dich telefonisch, per E-Mail, per Chat, per face-to-face im Store und auch per Brief oder Fax melden.	Telefon, E-Mail, Chat Brief, Fax (CC), Face-to-Face im Store	K4: Beschwerdekanäle – CC mit Telefon, E-Mail, Chat, Brief, Fax – Face-to-Face im Store
G	51	298	Am häufigsten sind Telefon und E-Mail. Und natürlich der Kontakt im Haus selber.	Telefon, E-Mail (CC) und Face-to-Face im Store	K5: Beschwerdekanalnutzung – CC mit Telefon, E-Mail – Face-to-Face im Store
G	51	299	Insgesamt bei Beschwerden im Store müssten das 45 Mitarbeiter sein, wobei am Samstag noch mehr Mitarbeiter hier sind. Das Fixteam besteht aus 20 Personen.	Store Mitarbeiter im Beschwerdemanagement 45. Fixteam 20 Mitarbeiter	K6: Mitarbeiter – Store Mitarbeiter im Beschwerdemanagement 45 – Fixteam 20 Mitarbeiter
G	51	300	Wir nutzen jedes Medium wie Internet, Folder, Katalog und über die Servicehotline.	Jedes Printmedium. Internet. Servicehotline	K7: Beschwerdestimulation – Alle Printmedien

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
					– Internet – Servicehotline
G	51	301	Ja es kommen immer wieder unterschiedliche Beschwerden rein, auf die wir immer versuchen so gut wie möglich einzugehen.	Unterschiedliche Beschwerden. Lösungsorientiert.	K8: Kundenanfragen – Unterschiedliche Beschwerden – Lösungsorientiert
G	51	302	Am häufigsten sind Verpackungsbeschädigungen und in weiterer Folge dann Produktbeschädigungen.	Verpackungs- und Produktbeschädigungen	K9: Anfrageschwerpunkte – Verpackungs- und Produktbeschädigungen – Wenige Lieferbeschwerden – 60 Lieferungen am Tag bei 5.000 Kunden – Verbesserung der Verpackungsqualität im Quality Department
G	51	303	Lieferungen sind zwar auch dabei, aber das sind von 5.000 Kunden am Tag nur 60 Lieferungen.	Wenige Lieferbeschwerden. 60 Lieferungen am Tag bei 5.000 Kunden	
G	52	304	Wir leiten die Verpackungsbeschwerden auch an das Quality Department weiter, damit sie diese strapazierfähiger machen.	Verpackungsqualität in Quality Department verbessert	
G	52	305	Wir arbeiten tagfertig. Also was am Tag reinkommt wird auch an dem Tag erledigt.	Tagfertige Bearbeitung der Beschwerden	K10: Beschwerdepriorisierung – Tagfertige Bearbeitung der Beschwerden – Zeitliche Priorisierung
G	52	306	Die Priorisierung im Einrichtungshaus ist somit die Zeit.	Zeitliche Priorisierung	
G	52	307	Wir erfassen die Produktbeschädigung mit allen Details in einem Tool, die wir an die Qualitätskontrolle im Quality Department weiterleiten.	Erfassung der Produktbeschädigung. Weiterleitung an Quality Department.	K11: Beschwerdeweiterleitung – Erfassung der Produktbeschädigung – Weiterleitung an Quality Department
G	52	308	Ja, wir haben Einschulungen der Mitarbeiter für den Kundenservice, damit er alle Informationen lernt, falls Kundenanfragen kommen. Dazu bekommen sie auch das Material zum durchschauen.	Mitarbeitereinschulung im Kundenservice. Materialunterlagen	K12: Guidelines – Mitarbeitereinschulung im Kundenservice – Einholen von Informationen von entsprechender Stelle – Interne Produktinformationsplattformen
G	52	309	Die Mitarbeiter wissen auch wo sie nachfragen sollen, weil sie ja nicht alles wissen können.	Einholen von Informationen von entsprechender Stelle	
G	52	310	Wir haben dazu auch eine interne Plattform, wo jegliche Produktinformationen auf Knopfdruck zu haben sind.	Interne Produktinformationsplattformen	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
G	53	311	Prozentmäßig ist es 1,6 % als Jahresschnitt.	Jahresschnitt 1,6 %	K13: Beschwerdeanzahl – Jahresschnitt 1,6 % bei 5.000 zahlenden Kunden pro Tag
G	53	312	Im Vergleich zu anderen Möbelhäusern und was wir verkaufen bei 5.000 zahlenden Kunden am Tag, sind sechs Rückkaufschalter bei 40 Kassen sehr niedrig.	5.000 zahlenden Kunden pro Tag, sechs Rückkaufschalter, 40 Kassen	
G	53	313	Ja, wir werten den Grund für die Rückgabe aus, auch wenn es nicht beschädigt ist.	Auswertung der Rückgabegründe	K14: Beschwerdedatenerfassung – Auswertung der Rückgabegründe – Bei Beschädigung Weiterleitung an Quality Department – Bei Meinungsänderung Weiterleitung an Verkauf – Verstärkte Kundenkommunikation bei Rückrufen – Produktverbesserung nur durch Feedback – Beschwerdestimulation zur Prozessoptimierung – Hoher Anspruch an Qualität und Sustainability
G	53	314	Wenn es beschädigt ist leiten wir das an die Qualitätskontrolle im Quality Department weiter.	Bei Beschädigung Weiterleitung an Quality Department	
G	53	315	Wenn es nicht beschädigt ist und eine Meinungsänderung war etc., dann leiten wir das an den Verkauf weiter, damit dieser analysiert, warum es nicht gefällt.	Bei Meinungsänderung Weiterleitung an Verkauf	
G	53	316	Vor allem bei Rückholaktionen kommunizieren wir das überall, damit die Leute dann das verbesserte Produkt bekommen.	Verstärkte Kundenkommunikation bei Rückrufen	
G	53	317	Diese Verbesserungen kommen aber auch nur durch Kundenfeedback zustande.	Produktverbesserung nur durch Feedback	
G	53	318	Da wir in einer Wegwerfgesellschaft leben ist es umso wichtiger zu kommunizieren, dass der Kunde uns Feedback geben soll, wenn etwas nicht passt.	Beschwerdestimulation zur Prozessoptimierung	
G	54	319	Es ist auch unser Auftrag nachhaltige und hochwertige Produkte im Sinne der Sustainability zu produzieren.	Hoher Anspruch an Qualität und Sustainability	
G	54	320	In der Frontline nehmen sie die Fälle auf, also im Contact Center.	Erstkontakt im Contact Center in Frontline	
G	54	321	In der Backline versuchen wir die Probleme zu lösen.	Problemlösung in Backline	K15: Interne Ablaufprozesse – Frontline: Erstkontakt im CC – Backline: Problemlösung – Komplette Problemabwicklung von einem Backline-Mitarbeiter – Informationsstellen bei Spezialisten im Einrichtungshaus
G	54	322	Die Backline kontaktiert am selben Tag den Kunden und wickelt das Problem ab bis es gelöst ist.	Kundenkontaktierung am selben Tag. Problem wird von Backline Mitarbeiter betreut bis fertig abgewickelt.	
G	54	323	Natürlich kann der Mitarbeiter bei fehlenden Informationen den Spezialisten in dem Gebiet fragen wie z.B. den Küchenspezialisten usw.	Informationsstellen bei Spezialisten im Einrichtungshaus	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
G	54	324	Es gibt nur Unterschiede hinsichtlich der Quantität. Also wie viele Mitarbeiter am Schalter sind aufgrund der Kundenfrequenz.	Mitarbeiterzahl orientiert sich an Kundenfrequenz je nach Einrichtungshaus.	K16: Internationale Ablaufprozesse – Mitarbeiterzahl orientiert sich an Kundenfrequenz je nach Einrichtungshaus – Globale Policy zur Kundenkontaktierung und Wartezeiten – Markadaptierungen im Beschwerdemanagement der Stores – Informationsaustausch mit Deutschland
G	54	325	Wir bekomme aber auch Vorgaben von IKEA Global also unsere Policy, dass wir beispielsweise am selben Tag den Kunden kontaktieren müssen.	Globale Policy zur Kundenkontaktierung und Wartezeiten	
G	54	326	Durch die unterschiedlichen Märkte gibt es auch dementsprechende Anpassungen an das Land.	Markadaptierungen im Beschwerdemanagement der Stores	
G	54	327	Wir sind aber im regen Austausch mit Deutschland, weil es aufgrund der Sprache und Kultur ähnliche Aspekte gibt.	Informationsaustausch mit Deutschland	
G	55	328	Wir versuchen immer eine individuelle Lösung zu finden, auch wenn der Kunde eigentlich nicht im Recht ist, denn er ist unser Partner.	Kundenorientierte Lösungsfindung. Der Kunde ist unser Partner.	K17: Beschwerdemaßnahmen Produkte und Dienstleistungen – Kundenorientierte Lösungsfindung – Kunde = Partner
G	55	329	Es gibt Qualitätskontrollen für jeden Store, jede Region und jedes Land sowie global. Diese Schnittstellen informieren sich untereinander wie es beispielsweise um die Nachhaltigkeit steht und wie produziert wird.	Qualitätskontrollen für Store, Region, Land und global. Informationsaustausch zur Produktion und Abwicklung	K18: Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen – Qualitätskontrollen für Store, Region, Land und global – Informationsaustausch zur Produktion und Abwicklung
G	55	330	Beschwerden passieren ja meistens durch Fehler und durch Fehler lernen wir. Das ist die Philosophie von IKEA <i>Wir sind stolz auf unsere Fehler, weil sie uns helfen noch besser zu werden.</i>	Beschwerden durch Fehler. Fehler dienen der Verbesserung	K19: Beschwerdewahrnehmung – Beschwerden durch Fehler – Fehler dienen der Verbesserung – Beschwerden als Chance
G	55	331	Wir sehen Beschwerden als Chance es besser zu machen.	Beschwerden als Chance	
G	56	332	Dadurch, dass jeden Tag was anderes passiert, ist es schwer das zu pauschalisieren. Jede Beschwerde ist	Individuelle Lösung einer Beschwerde.	K20: Herausforderungen – Individuelle Lösung einer

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			individuell zu lösen		Beschwerde.
G	56	333	Die benutzte Software könnte sicher einen neuen und schnelleren Server vertragen. Das würde die Bearbeitungs- und Wartezeiten verkürzen.	Schnellere Software zur Verkürzung der Bearbeitungs- und Wartezeiten	K21: Verbesserungspotenzial – Schnellere Software zur Verkürzung der Bearbeitungs- und Wartezeiten – Tablet und Smartphones zur schnelleren Information und Reaktion
G	56	334	Auch smarte Systeme wie Tablets oder Smartphones könnten uns helfen im Haus schneller zu reagieren.	Tablet und Smartphones zur schnelleren Information und Reaktion	
G	56	335	Das Unternehmen soll sich durch das Beschwerdemanagement weiterentwickeln. Österreichweit und global.	Weiterentwicklung durch Beschwerdemanagement. Österreichweit und global	K22: Beschwerdezugang – Weiterentwicklung durch Beschwerdemanagement – Österreichweit und global – Kundenvertrauen
G	56	336	Die Kunden sollen auf Produkte und IKEA vertrauen.	Kundenvertrauen	
G	56	337	Es könnte auch alles etwas transparenter sein.	Transparenz	
H	57	338	Die Erzielung positiver Kundenbindung durch die Erfahrung, die der Kunde an verschiedenen Touch Points macht.	Kundenbindung an verschiedenen Touch Points	K1: Verantwortungsbereich – Kundenbindung an verschiedenen Touch Points – Operative Maßnahmen mit Stakeholdern und Schnittstellen für verbesserte Customer Experience. – How to Shop-Kommunikation – Service Offer-Kommunikation mit allen Services – kostenpflichtige Services: Lieferung, Montage und Nähservice – kostenlose Services: Umtausch- und Rückgaberecht, Ladehilfen, Kinderbetreuung – Shopping Tools: Bleistifte, Maßbänder, Taschen,
H	57	339	Die operativen Maßnahmen gemeinsam mit Stakeholdern oder Schnittstellen zur verbesserten Customer Experience.	Operative Maßnahmen mit Stakeholdern und Schnittstellen für verbesserte Customer Experience.	
H	57	340	Die How to Shop-Kommunikation mit der Selbstbedienungshalle, der Möbelausstellung, das Kinderspielland ist ein wichtiger Bereich.	How to Shop-Kommunikation	
H	57	341	Zusätzlich noch die Service Offer-Kommunikation mit Transport-/Montageservice, Umtausch und Rückgabe.	Service Offer-Kommunikation mit allen Services	
H	57	342	Bei den Services gibt es die Differenzierung der zu zahlenden und kostenfreien Services.	Kostenpflichtige und kostenlose Services	
H	57	343	Kostenpflichtige Services sind Lieferung, Montage und Nähservice etc.	Kostenpflichtige Services sind Lieferung, Montage und Nähservice	
H	57	344	Kostenlose Services sind Umtausch- und Rückgaberecht, Ladehilfen, Kinderbetreuung etc.	Kostenlose Services sind Umtausch- und Rückgaberecht, Ladehilfen, Kinderbetreuung etc.	
H	57	345	Auch die Shopping Tools wie Bleistifte, Maßbänder,	Shopping Tools wie Bleistifte,	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			Taschen, Papiersackerl etc.	Maßbänder, Taschen, Papiertragetaschen	Papiertragetaschen – Receive Payment-Bereich: – Einkaufsapps – effiziente Einsatzplanung und Kommunikation an den Kassen – Onlineshop und die Payment Methoden – Strategische Ausrichtung des After Sales-Bereichs mit CSC – Standard Operation Procedures
H	57	346	Auch Einkaufsapps gehören zum klassischen Receive Payment Bereich.	Zum Receive Payment-Bereich gehören Einkaufsapps.	
H	57	347	Die effiziente Einsatzplanung und Kommunikation an den Kassen ist relevant.	Zum Receive Payment-Bereich gehören effiziente Einsatzplanung und Kommunikation an den Kassen	
H	57	348	Dieser Bereich ist nicht nur im Store, sondern auch online beim Onlineshop mit den verschiedenen Payment Methoden zu berücksichtigen.	Zum Receive Payment-Bereich gehören der Onlineshop und die Payment Methoden.	
H	57	349	Die komplette strategische Ausrichtung im After Sales-Bereich mit Reklamationen und Lösungsfindungen im CSC	Strategische Ausrichtung des After Sales-Bereichs mit CSC	
H	58	350	Die Subunternehmen und die Preisgestaltung müssen den Standard Operation Procedures entsprechen	Standard Operation Procedures	
H	58	351	Die Einhaltung der Standard Operation Procedures ist sehr wichtig. Also Warte- und Reaktionszeit, Tracking, Bench Marking, Prozesskontrollen, Ursachenforschung und Qualitätsüberprüfung.	Standard Operation Procedures wichtig: Warte- und Reaktionszeit, Tracking, Bench Marking, Prozesskontrollen, Ursachenforschung und Qualitätsüberprüfung	K2: Aufgabenbereich – Standard Operation Procedures wichtig: – Warte- und Reaktionszeit, Tracking, Bench Marking, Prozesskontrollen, Ursachenforschung und Qualitätsüberprüfung – Reason-Codes – Beschwerdedatenanalyse
H	58	352	Jede Beschwerde bekommt einen Reason-Code.	Reason-Codes	
H	58	353	Dadurch können wir die Ursachen messen und filtern, sodass wir besser werden können.	Ursachenforschung. Beschwerdedatenanalyse	
H	58	354	Proaktiv Beschwerden zu minimieren und aktiv aus negativen unbürokratisch positive Kundenerlebnisse zu machen, sodass die Kundenbindung steigt.	Proaktive Beschwerdeminimierung und aktive Kundenbindung steigern durch positives Kundenerlebnis	K3: Beschwerdeziele – Proaktive Beschwerdeminimierung – Aktive Steigerung der Kundenbindung durch positives Kundenerlebnis
H	58	355	Im Einrichtungshaus ist es der Kundenservice. Plus	Kundenservice im Store. Contact	K4: Beschwerdekanäle

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
			die Contact Center-Channels mit Telefon, E-Mail, Chat, Fax, Briefe und auch Facebook	Center mit Telefon, E-Mail, Chat, Fax, Briefe und auch Facebook	– Kundenservice im Store – Contact Center mit Telefon, E-Mail, Chat, Fax, Briefe und auch Facebook
H	59	356	Ein klassischer Cash and Carry-Kunde, der alles selber plant und montiert, kommt eher ins Einrichtungshaus zum Kundenservice.	Cash and Carry-Kunden im Einrichtungshaus zum Kundenservice	K5: Beschwerdekanalnutzung – Cash and Carry-Kunden im Einrichtungshaus beim Kundenservice – Servicekunden und E-Commerce Kunden kontaktieren das CSC
H	59	357	Die Servicekunden und E-Commerce Kunden kontaktieren das CSC.	Servicekunden und E-Commerce Kunden kontaktieren das CSC.	
H	59	358	Im Kundenservicebereich in Vösendorf zwischen 30 und 40 Mitarbeitern.	Kundenservice 30 bis 40 Mitarbeiter	K6: Mitarbeiter – Kundenservice 30 bis 40 Mitarbeiter – CSC mehr als 70 Mitarbeiter je nach Storegröße
H	59	359	CSC mehr als 70 Mitarbeiter je nach Storegröße	CSC mehr als 70 Mitarbeiter je nach Storegröße	
H	59	360	Der Katalog ist unser Hauptmedium mit eigener Kundenservice-seite, wo wir die Qualitätsgarantien sowie die Umtausch- und Rückgaberechte titulieren.	Hauptmedium Katalog	K7: Beschwerdestimulation – Hauptmedium Katalog – Website und App – Proaktive Stimulation
H	59	361	Web und App sind wir auch ganz stark.	Website und App	
H	59	362	Wir fordern Kunden proaktiv auf uns zu kontaktieren.	Proaktive Stimulation	
H	59	363	Servicekunden und E-Commerce Kunden kontaktieren den CSC.	Servicekunden und E-Commerce Kunden kontaktieren den CSC.	K8: Kundenanfragen – Servicekunden und E-Commerce Kunden kontaktieren CSC – Cash and Carry-Kunden im Einrichtungshaus beim Kundenservice
H	59	364	Cash and Carry-Kunden im Einrichtungshaus beim Kundenservice.	Cash and Carry-Kunden im Einrichtungshaus beim Kundenservice	
H	59	365	Ich glaube stationär im Kundenservice und beim Umtausch- und Rückgabeschalter ist es die Produktqualität.	Produktqualität beim Kundenservice und Umtausch- und Rückgabeschalter	K9: Anfrageschwerpunkte – Produktqualität beim Kundenservice und Umtausch- und Rückgabeschalter – Mängelrügen, Beschädigungen und Lieferverzögerungen im CSC
H	60	366	Mängelrügen, Beschädigungen und Lieferverzögerungen sind hauptsächlich im CSC	Mängelrügen, Beschädigungen und Lieferverzögerungen im CSC	

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
H	60	367	Besonderes Augenmerk haben wir auf Küchen, weil das immer sehr teure Reklamationen sein können.	Küchenreklamationen	K10: Beschwerdepriorisierung – Küchenreklamationen – Personenschäden durch Verletzungen und Sicherheitsmängel bei Produkten – Höchste Alarmbereitschaft – Sicherheitsreport – Produktrückruf und -testung
H	60	368	Priorisiert sind auch immer Personenschäden. Also Verletzungen und Sicherheitsmängel bei Produkten.	Personenschäden durch Verletzungen und Sicherheitsmängel bei Produkten	
H	60	369	Das ist Alarmstufe rot. Hier wird auch ein Sicherheitsreport geschrieben und das Produkt eingezogen und getestet.	Höchste Alarmbereitschaft. Sicherheitsreport. Produktrückruf und -testung	
H	60	370	Softwaretechnisch sind wir noch nicht so weit, da können wir nur Keywords und Priorisierungen festlegen und filtern. Da gibt es definitiv Verbesserungsbedarf.	Verbesserungspotenzial des Erfassungstool	K11: Beschwerdeweiterleitung – Verbesserungspotenzial des Erfassungstool – Weiterleitung an CSC von Social Media-Beschwerden
H	60	371	Vor allem im Social Media-Bereich müssen wir schnell reagieren und das an das CSC weiterleiten.	Weiterleitung von Social Media-Beschwerden an das CSC	
H	61	372	Mittlerweile haben wir ein strukturiertes Agreement zur Lösungsfindung.	Strukturiertes Agreement zur Beschwerdeabwicklung	K12: Guidelines – Strukturiertes Agreement – Gewährleistung im AGBG – 90 % Mängelrügen
H	61	373	In der Gewährleistung ist ohnehin alles im Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch (ABGB) verankert.	Gewährleistung im AGBG geregelt	
H	61	374	Ca. 90 % der Reklamationen sind pure Mängelrügen	90 % Mängelrügen	
H	61	375	Es sind pro 1.000 Kunden im Kundenservice und CSC sechs bzw. 16 Anliegen je nach Größe des Stores.	Je nach Storegröße: Sechs bzw. 16 Anliegen pro 1.000 Kunden	K13: Beschwerdeanzahl – Je nach Storegröße: Sechs bzw. 16 Anliegen pro 1.000 Kunden – Beschwerden, Reklamationen, Fragen, Lost & Found
H	61	376	Darunter fallen Beschwerden, Reklamationen, Fragen, Lost & Found etc.	Darunter fallen Beschwerden, Reklamationen, Fragen, Lost & Found	
H	61	377	Wir nutzen vor allem die Kundenreklamation, damit wir mehr Kunden durch verbesserte Produktqualität erreichen.	Kundensteigerung durch verbesserte Produktqualität mithilfe von Reklamationen	K14: Beschwerdedatenerfassung – Kundensteigerung durch verbesserte Produktqualität mithilfe von Reklamationen
H	61	378	Da setzen wir uns in unseren Businessplänen Ziele, bestimmte Dinge zu verbessern.	Festlegung der Ziele in Businessplänen. Fokus auf	K15: Interne Ablaufprozesse

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
				Zielerreichung	– Festlegung der Ziele in Businessplänen – Fokus auf Zielerreichung – Statusanalysen bei Qualitätsreklamationen – Präzise Messsysteme – Statusanalysen bei Qualitätsreklamationen – Gesamte Beschwerdeabwicklung durch einen Mitarbeiter – Bestimmte Handlungsspielräume der Mitarbeiter. Rücksprache mit Teamleadern. Gesetzliche Regelungen – Wert von 300 – 400 Euro Mitarbeiterverantwortung. – Wert von 300 – 400 Euro Mitarbeiterverantwortung. Vier-Augen-Prinzip
H	61	379	Gerade bei Beschwerden haben wir uns bei der Messbarkeit immer etwas schwer getan. Mittlerweile haben wir u.a. ein Lieferpräzisionssystem, mit dem wir Lieferungen genau nachvollziehen können.	Präzise Messsysteme	
H	61	380	Auch bei Qualitätsreklamationen haben wir klare Statusanalysen.	Statusanalysen bei Qualitätsreklamationen	
H	62	381	Der Mitarbeiter, bei dem der Kunde reklamiert, wickelt das Problem ab bis es gelöst ist.	Gesamte Beschwerdeabwicklung durch einen Mitarbeiter	
H	62	382	Dabei gibt es bestimmte Handlungsspielräume der Mitarbeiter und Rücksprachen mit den Teamleadern bei Kulanzfällen. Der Rest ist gesetzlich geregelt.	Bestimmte Handlungsspielräume der Mitarbeiter. Rücksprache mit Teamleadern. Gesetzliche Regelungen	
H	62	383	Bis zu einem Wert von ca. 300 – 400 Euro kann jeder Mitarbeiter selber eine Kulanzlösung in Bezug auf Entschädigung finden.	Wert von 300 – 400 Euro Mitarbeiterverantwortung.	
H	62	384	Und im Vier-Augen-Prinzip bzw. mit dem Teamleader.	Vier-Augen-Prinzip	K16: Internationale Ablaufprozesse – Global nur Umtausch- und Rückgaberecht geregelt – Einhaltung der Reaktions- KPI
H	62	385	Global ist nur das Umtausch- und Rückgaberecht geregelt. Da gibt es Reaktions-KPI in Bezug auf die Schnelligkeit.	Global nur Umtausch- und Rückgaberecht geregelt. Einhaltung der Reaktions- KPI.	
H	62	386	Jeder Mitarbeiter kann einen Produktalarm schreiben, falls die Produktqualität nicht passt.	Produktalarmdokument bei Qualitätsmangel	K17: Beschwerdemaßnahmen Produkte und Dienstleistungen – Produktalarmdokument bei Qualitätsmangel – Fehlereruierung durch Eskalationskette
H	62	387	Durch die dahinterliegende Eskalationskette können wir nachvollziehen, wo der Fehler lag und das Produkt verbessern.	Fehlereruierung durch Eskalationskette	
H	63	388	In Prozess-Vertrags-Setups sind diese Schritte und Konsequenzen geregelt	Regeln und Konsequenzen im Prozess-Vertrags-Setups geregelt	– Regeln und Konsequenzen im Prozess-Vertrags-Setups
H	63	389	Ja, da sind die interne Kommunikation und die PR gefragt. Da gibt es klare Wordings.	Internal Communication und PR. Klares Wording	K18: Beschwerdemaßnahmen Gesamtunternehmen

Fall	S.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
H	63	390	Es muss ehrlich und glaubwürdig sein.	Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit	– Internal Communication und PR – Klares Wording – Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit – Zweimal jährlich globale Kundenbefragungen – Differenzierung in interne und externe Krisen – Funktionierendes Krisenmanagement – Jährliches Krisentraining
H	63	391	Sonstige Beschwerden fangen mit Kundenbefragungen ab. Die finden zweimal im Jahr global statt.	Zweimal jährlich globale Kundenbefragungen	
H	64	392	Interne Krisen kommen schleichend. Externe Krisen wie eine Bombendrohung kommen schnell.	Differenzierung in interne und externe Krisen.	
H	64	393	Wir haben ein funktionierendes Krisenmanagement bei IKEA, wo wir mit dem Krisenstab und der Kommunikationsabteilung zusammenarbeiten.	Funktionierendes Krisenmanagement.	
H	64	394	Es gibt einmal im Jahr ein Krisentraining.	Jährliches Krisentraining	
H	64	395	Wir sind an einer ehrlichen Partnerschaft mit dem Kunden bemüht, deswegen grundsätzlich positiv.	Partnerschaft mit Kunden. Positiv.	K19: Beschwerdewahrnehmung – Partnerschaft mit Kunden – Positiv – Verbesserungspotenzial – Kundenbindung
H	64	396	Es verschafft einem die Möglichkeit sich zu verbessern und den Kunden zu binden.	Verbesserungspotenzial. Kundenbindung.	
H	64	397	Das Schwierigste sind die Sachen, die man nicht beeinflussen kann und die Stakeholder zu überzeugen sich zu verbessern.	Unkontrollierbare Aspekte. Verbesserungsüberzeugung der Stakeholder	K20: Herausforderungen – Unkontrollierbare Aspekte – Verbesserungsüberzeugung der Stakeholder
H	65	398	Dass im Rahmen der First Time Resolution ein Mitarbeiter stets eine schnelle und passende Lösung für den Kunden findet.	Schnelle Beschwerdeabwicklung durch einen Mitarbeiter	K21: Verbesserungspotenzial – Schnelle Beschwerdeabwicklung durch einen Mitarbeiter – Jeder Mitarbeiter muss seinen Mehrwert im Customer Experience kennen und einsetzen
H	65	399	Jeder Mitarbeiter müsste seinen Mehrwert im Customer Experience besser kennen und einsetzen.	Jeder Mitarbeiter muss seinen Mehrwert im Customer Experience kennen und einsetzen	
H	65	400	Ich möchte, dass die Kunden an den Touch Points lächeln und ihnen das Leben besser machen.	Kundenzufriedenheit	K22: Beschwerdezugang – Kundenzufriedenheit