

---

# BACHELORARBEIT

---

Herr  
CONSTANTIN HOFFMANN

**Controlling im Beschwerdemanagement  
von Versicherungsunternehmen**

2016

Fakultät Medien

---

**BACHELORARBEIT**

---

**Controlling im Beschwerdemanagement  
von Versicherungsunternehmen**

Autor

Herr Constantin Hoffmann

Studiengang

**Bachelor Business Management**

Studienrichtung

**Versicherungsvertriebsmanagement**

Seminargruppe

**AB13sV – BVL**

Erstprüfer

**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

Zweitprüfer

**Udo Drack**

Einreichung

Mittweida, 17.02.2016

Faculty of Media

---

**BACHELOR THESIS**

---

**Complaint Management Controlling  
at Insurance Companies**

author

Mr. Constantin Hoffmann

course of studies

**Bachelor Business Management**

field of studies

**Insurance Sales Management**

seminar group

**AB13sV – BVL**

first examiner

**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

second examiner

**Udo Drack**

submission

Mittweida, 17-02-16

# **Bibliografische Angaben**

Hoffmann, Constantin

## **Controlling im Beschwerdemanagement von Versicherungsunternehmen**

### **Complaint Management Controlling at Insurance Companies**

Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien

Bachelorarbeit, 2016

87 Seiten, 17 Abbildungen, 6 Formeln, 59 Literaturangaben.

---

## **Abstract**

Aktuell kennzeichnen gesättigte Nachfrage sowie gut zugängliche Informations- und Vergleichsmöglichkeiten für Verbraucher und die daraus resultierende Konkurrenz von Versicherern und ihren Produkten den Markt. Das hat zur Folge, dass der Kunde mehr denn je in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns rückt. Um eine nachhaltige Kundenbeziehung zu gewährleisten, müssen die Bedürfnisse des Kunden bestmöglich erfüllt werden. Dabei spielt das Beschwerdemanagement eine zentrale Rolle.

Die operative Beschwerdebearbeitung spiegelt dabei jedoch nicht den eigentlichen Wert des Beschwerdemanagements für das Unternehmen wieder. Nur durch funktionales Controlling können Erkenntnisse aus Beschwerden für die Optimierung von Produkten und Prozessen genutzt werden. Aufbauend darauf ergibt sich der monetäre Wert des Beschwerdemanagements für das Versicherungsunternehmen durch die Analyse von Kosten und Nutzen. Die vorliegende Arbeit untersucht die Bedeutung des Controllings, speziell des Kosten-Nutzen Controllings, im Beschwerdemanagement in der Praxis.

Anhand der Analyse von themenspezifischer Literatur werden einleitend die Begrifflichkeiten und theoretischen Grundlagen des Beschwerdemanagements in Versi-

cherungsunternehmen beschrieben und mit den gesetzlichen Richtlinien der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Verbindung gebracht. Weiterführend erfolgt ein Einblick in das Beschwerdemanagement-Controlling. Es werden relevante Qualitäts- und Leistungsstandards beschrieben sowie Kosten-Nutzen-Kalkulationsmodelle vorgestellt.

Die aktuelle praktische Umsetzung des Beschwerdemanagements in Versicherungsgesellschaften wird anhand von zwei Fallbeispielen dargestellt und mit Erkenntnissen aus einer themenspezifischen, praxisorientierten Veranstaltungsreihe der Versicherungsforen Leipzig GmbH gestützt.

Bei der Analyse wird deutlich, dass das Controlling im Beschwerdemanagement in den Versicherungsgesellschaften einen hohen Stellenwert erlangt hat. Initial kann festgestellt werden, dass die Beschwerdemanagement-Systeme stark auf die Unternehmensstruktur angepasst sind, sich aber in wesentlichen Merkmalen gleichen. Um dem Servicegedanken des Unternehmens gerecht zu werden und eine effiziente Beschwerdeprozessierung zu erreichen, werden individuelle Leistungsstandards definiert und kontrolliert. Die Literatur zeigt jedoch, dass die umfangreichere Erhebung und Nachhaltung von Kennzahlen helfen kann, das Controlling in der Praxis noch effektiver zu gestalten.

Weiterhin wird deutlich, dass Versicherungsgesellschaften in der Beschwerdemanagement-Praxis kaum eine dezidierte Kosten-Betrachtung durchführen, obwohl dies über die Prozesskostenrechnung möglich ist. Die Priorisierung liegt weiterhin auf dem operativen Geschäft und der Beschwerdemanagement-Prozessoptimierung. Es fehlen personelle, organisatorische und informationstechnologische Strukturen.

Der Nutzen des Beschwerdemanagements wird in der Praxis zwar quantitativ jedoch selten monetär betrachtet. Dies geschieht über in der Literatur beschriebene Instrumente zur Messung der Kundenkommunikation und -bindung. Trotz der bekannten theoretischen Kalkulationsansätze ist eine exakte Berechnung des Beschwerdemanagement-Profits aufgrund von zeit- und kostenaufwendigen, komplexen Datenerhebungen sowie den schwer ermittelbaren wirtschaftlichen Erfolgskomponenten kompliziert. Über Informationen aus Kundenbefragungen zur Unternehmensloyalität und Mund-zu-Mund-Kommunikation sowie Kennzahlen zur Produktqualität kann jedoch

eine Annäherung an das Idealbild der genauen finanziellen Ermittlung des Beschwerdemanagement-Nutzens erreicht werden. In der Arbeit wird eine adäquate Formel zur vereinfachten Berechnung vorgestellt.

Es kann geschlussfolgert werden, dass das Beschwerdemanagement-Controlling in Versicherungsunternehmen bereits in einigen Bereichen Anwendung findet, aber zukünftig noch kategorischer umgesetzt werden muss. Innovationen im Bereich der Informationstechnologie sowie der mathematischen Modellierung von komplexen Prozessen werden diese Entwicklung fördern. Die aus den vermehrten Controlling-Aktivitäten resultierende Transparenz wird dann dazu beitragen, die Planung von zukünftigen Investitionen zur Optimierung des Beschwerdemanagements in Versicherungsunternehmen effektiver und nachvollziehbarer zu gestalten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Formelverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aktuelle Herausforderungen des wertorientierten Beschwerdemanagements .....	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.3 Vorgehensweise und wissenschaftliche Methodik .....	3
<b>2 Grundlagen des Beschwerdemanagements .....</b>	<b>5</b>
2.1 Begriffsklärung des Beschwerdemanagements .....	5
2.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen und Einfluss der EIOPA-Richtlinien .....	7
2.3 Aufbau und Funktionsweise des Beschwerdemanagements .....	11
<b>3 Beschwerdemanagement nach dem Konzept des Kosten-Nutzen-Controllings .....</b>	<b>15</b>
3.1 Abgrenzung zum Aufgaben- und Evidenz-Controlling .....	15
3.2 Einführung in das Kosten-Nutzen-Controlling .....	17
3.2.1 Das Kosten-Controlling .....	18
3.2.2 Das Nutzen-Controlling .....	20
3.2.3 Das Wirtschaftlichkeits-Controlling ( <i>Return on Complaint-Management</i> ) .....	21
3.3. Kalkulationsmodelle im Kosten-Nutzen-Controlling .....	22
3.3.1 Der Ansatz von Kendall und Russ .....	22
3.3.2 Der Ansatz von Fornell .....	23
3.3.3 Der Ansatz des TARP .....	24
3.3.4 Der Ansatz von Riemer .....	26

---

<b>4</b>	<b>Beschwerdemanagement am Fallbeispiel von zwei Versicherungsgesellschaften</b> .....	<b>28</b>
4.1	Beschwerdemanagement der Versicherungsgesellschaft A.....	28
4.1.1	Aktuelle Situation des Versicherers.....	28
4.1.2	Strukturen und Arbeitsweise der Beschwerdemanagement-Abteilung.....	29
4.1.3	Positionierung des Beschwerdemanagement-Controllings.....	30
4.2	Beschwerdemanagement der Versicherungsgesellschaft B.....	34
4.2.1	Aktuelle Situation des Versicherers.....	34
4.2.2	Strukturen und Arbeitsweise der Beschwerdemanagement-Abteilung.....	34
4.2.3	Positionierung des Beschwerdemanagement-Controllings.....	35
<b>5</b>	<b>Operative Maßnahmen zur Umsetzung von funktionalem Beschwerdemanagement-Controlling</b> .....	<b>41</b>
5.1	Die Bedeutung des Beschwerdemanagements in den untersuchten Versicherungsgesellschaften.....	41
5.2	Unternehmensspezifische Schwerpunktsetzung in den Controlling-Funktionen.....	43
5.3	Die Bedeutung des Kosten-Nutzen-Controllings für das Beschwerdemanagement von Gesellschaft A und B.....	48
5.3.1	Beurteilung des Kosten-Controllings.....	49
5.3.2	Quantitative Beurteilung des Kundenbindungs- und Kommunikationsnutzens.....	49
5.3.3	Monetäre Beurteilung des Kosten-Nutzen-Controllings.....	51
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick</b> .....	<b>53</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>VI</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung</b> .....	<b>XXVI</b>



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Die Zielpyramide des wertorientierten Beschwerdemanagements....	6
<b>Abbildung 2:</b>	Zeitliche Abfolge der EIOPA-/BaFin Regulierung sowie deren Inhalte. ....	8
<b>Abbildung 3:</b>	Der „direkte“ und „indirekte“ Beschwerdemanagementprozess im Kontext von Unternehmensstrategie und -zielen sowie Rahmenfaktoren. ....	11
<b>Abbildung 4:</b>	Zusammenfassung der Ziele des „indirekten“ Beschwerdemanagement-Prozesses. ....	13
<b>Abbildung 5:</b>	Evidenz- und Aufgaben-Controlling: Aufgaben und Kennzahlen. ...	16
<b>Abbildung 6:</b>	Kostenübersicht des „direkten“ und „indirekten“ Beschwerdemanagement-Prozesses.....	18
<b>Abbildung 7:</b>	Die monetäre Berechnung des <i>Return on Complaint-Management</i> (RCM) unter Verwendung von spezifischen Beschwerdenutzen, -kosten und Investitionen.....	21
<b>Abbildung 8:</b>	Beispielrechnung der möglichen Auswirkung unartikulierter Beschwerden auf den Umsatz eines Unternehmens.....	22
<b>Abbildung 9:</b>	Kurvenverlauf der revidierten TARP-Formel. ....	27
<b>Abbildung 10:</b>	Struktur des Beschwerdemanagements in Versicherungsgesellschaft A. ....	29
<b>Abbildung 11:</b>	Bearbeitungszeiträume von Beschwerden/Reklamationen abhängig von deren Typisierung in Gesellschaft A. ....	32
<b>Abbildung 12:</b>	Prioritäten der Beschwerde-/Reklamationserfassung sowie –bearbeitung der Gesellschaft A. ....	33
<b>Abbildung 13:</b>	Beschwerdetypisierung der Versicherungsgesellschaft B. ....	36
<b>Abbildung 14:</b>	Zusammenarbeit von Management, Beschwerdeabteilung sowie umsetzender Ressorts in der Gesellschaft B.....	39
<b>Abbildung 15:</b>	Potential des Evidenz-Controllings anhand der Kundenbindung von unzufriedenen und zufriedenen Kunden.....	44
<b>Abbildung 16:</b>	Beschwerdegründe bezüglich der „Servicedimensionen“ Schnelligkeit, Verständlichkeit, Kompetenz und Engagement in der Gesellschaft B. ....	46
<b>Abbildung 17:</b>	Grafische Darstellung der Berechnung des <i>Net Promoter Scores</i> zur Quantifizierung des Kommunikationsnutzens.....	50

## Formelverzeichnis

<b>Formel 1:</b> Bestimmung des verkaufsmengenmäßigen Marktverkehrs.....	23
<b>Formel 2:</b> Bestimmung der Auswirkung der Kundenunzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen a.....	24
<b>Formel 3:</b> Die verkaufsmengenmäßigen Marktverkehrsverluste resultierend aus der Schnittmenge von $\Omega M$ und $\Omega Da$ .....	24
<b>Formel 4:</b> Monetärer Nutzen der jährlichen Beschwerdebearbeitung basierend auf den Ergebnissen der TARP-Studie.....	25
<b>Formel 5:</b> Formel zur Ermittlung eines Näherungswertes für den Gewinn aus Kundenbindungs- und Kommunikationsnutzen. ....	52
<b>Formel 6:</b> Formel zur Ermittlung eines Näherungswertes für den Gewinn, resultierend aus dem Informationsnutzen.....	52

## Abkürzungsverzeichnis

∅	Durchschnitt
ADQ	Adressatenquote
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BMI	Beschwerdemanagement-Index
EEQ	Ersterledigungsquote
EIOPA	<i>European Insurance and Occupational Pensions Authority</i> , Europäische Aufsichtsbehörde für Versicherungswesen und betriebliche Altersvorsorge
IT	Informationstechnologie
KPI´(s)	<i>Key Performance Indicator(s)</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
RCM	<i>Return on Complaint-Management</i>
Rol	<i>Return on Investment</i>
SLA´(s)	<i>Service Level Agreement(s)</i>
TARP	<i>Technical Assistance Research Program</i>
TEQ	Telefonische Erreichbarkeitsquote

# 1 Einleitung

Das Beschwerdemanagement ist in der heutigen Versicherungswirtschaft ein zentraler Bestandteil der am Markt agierenden Unternehmen und dient nicht nur „dem Schutz der Versicherungsnehmer und Anspruchsberechtigten“<sup>1</sup>, sondern hilft Versicherungsunternehmen, Kundenabwanderung aufgrund von Unzufriedenheit oder gar Verärgerung vorzubeugen.

Da die Versicherungsunternehmen in einem von hohem Wettbewerb, durch veränderte Nachfrage bestimmten, gesättigten Markt den Kunden im Mittelpunkt ihres wirtschaftlichen Handelns sehen, muss es das Ziel jeder einzelnen Unternehmung sein, dessen Bedürfnisse bestmöglich zu erfüllen und außerdem aus den Beschwerden des Kunden die entsprechenden Rückschlüsse für das zukünftige Handeln zu ziehen.<sup>2</sup> Einen wichtigen Einfluss hierauf hat auch der gesellschaftliche Wertewandel, in welchem Kunden dazu neigen, ihre gestiegenen Ansprüche gegenüber den Produkten einem „Niedrigstpreis“ Verbraucherverhalten entgegenzusetzen und dabei möglichst keine längerfristige Bindung einzugehen.<sup>3</sup>

Eine Maßnahme, um im Zuge des Kundenbeziehungsmanagement (*Customer Relation-Management*) Kundenbindung langfristig zu stärken und Abwanderung zu vermeiden, bietet das komplexe Arbeitsgebiet des Beschwerdemanagements.<sup>4</sup> Es beinhaltet die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktionen, die ein Unternehmen zur Behandlung von Beschwerden einsetzt.<sup>5</sup> Das Potential, welches im Beschwerdemanagement für alle Marktteilnehmer „schlummert“, liegt in dem detaillierten Wissen über den Kunden und der Möglichkeit, dieses Wissen im Sinne des Kunden für die Versicherungsgesellschaft zu nutzen.

---

<sup>1</sup> **Europäisches Parlament (Hrsg.) (2009)**: Richtlinie 2009/138/EG betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und Rückversicherungstätigkeit (Solvabilität II), ABl. L 335, Erwägung 16, S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. **Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2015)**: Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2015. Berlin, S. 1-26.

<sup>3</sup> Vgl. **Gaedeke, O./Müller-Peters, H. (2004)**: Zufriedene Vertreter verkaufen besser – Zufriedenheitsfaktoren im Ausschließlichkeitsvertrieb, in: *Versicherungswirtschaft*, Jg. 59, Heft 6, S. 389. zit. nach: Trumpheller, J. (2005): Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft: eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Versicherungsvertriebs über Versicherungsintermediäre, Karlsruhe, S. 6.; **Lohse, U./Schulenburg, J.-M. Graf v. d. (2003)**: VU 2010: Versicherungsunternehmen im Wandel, in: Wiedmann, K.-P. u. a. (Hrsg.): *Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister*, Wiesbaden, S. 496 zit. nach: Trumpheller (2005), S. 6.

<sup>4</sup> Vgl. **Bruhn, M. (2000)**: Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 277; **Fürst, A. (2005)**: *Beschwerdemanagement: Gestaltung und Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden, S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. **Hansen, U./Jeschke, K./Schöber, P. (1995)**: Beschwerdemanagement: Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor, in: *Marketing ZFP*, 17. Jg., Nr. 2, S. 77-88.; **Wimmer, F. (1985)**: Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U./Schoenheit, I. (Hrsg.): *Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmungen*, Frankfurt/Main u. a., S. 225-254.

Controlling im Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen ist daher ein wichtiges Instrument, um den Marktgegebenheiten gerecht zu werden und sich auf kommende wirtschaftliche Situationen schon jetzt vorzubereiten.

## 1.1 Aktuelle Herausforderungen des wertorientierten Beschwerdemanagements

Die aktuellen Herausforderungen im wertorientierten<sup>6</sup> Beschwerdemanagement liegen nicht nur in der gegenwärtigen Marktsituation, dem Kundenverhalten, der Qualitätssicherung und der Professionalisierung, der strategischen Ausrichtung oder dem Auf- und Ausbau des Berichtswesens des Beschwerdemanagements.<sup>7</sup>

Die konsequente Durchführung stellt das Beschwerdemanagement vor die Frage, in welchem Verhältnis die Aufwendungen zu dem monetär messbaren oder ggf. monetär nicht messbaren Nutzen innerhalb einer Gesellschaft liegen.

Das Beschwerdemanagement wurde in den deutschen Versicherungsgesellschaften seit dem Jahr 2013 durch die Richtlinien der *European Insurance and Occupational Pensions Authority* (EIOPA)<sup>8</sup> und die darauf folgende Sammelverfügung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) etabliert<sup>9</sup>, jedoch in den Unternehmen noch nicht in allen Bereichen umgesetzt.

In vielen Gesellschaften liegen die aktuellen Prioritäten in den operativen Prozessen des Beschwerdemanagements, der Beschwerdekultur, der Informationsgewinnung über ihre Kunden, der Hinterfragung von Kundenbedürfnissen oder den Beschwerdeursachen. Um das wertorientierte Beschwerdemanagement innerhalb einer Gesellschaft gewinnorientiert zu gestalten, bedarf es transparenter Kostenstrukturen und dem Wissen, welcher finanzielle Gewinn bzw. Verlust von einem durch die Beschwerdereaktion gebundenen bzw. verärgerten Kunde für das Unternehmen ausgeht.

---

<sup>6</sup> Wertorientiert beschreibt in diesem Zusammenhang ein Beschwerdemanagement-System, das die Maximierung des Unternehmensgewinns zum Ziel hat. Dabei orientieren sich die Managemententscheidungen an den finanziellen Interessen des Unternehmens.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden **Dorsel, L/Scheer, J. (2015)**: Umgang mit Beschwerden: EIOPA Leitlinien- Erste Erfahrungen aus der Praxis, in: BaFin Journal (11/2015), S. 20-22.

<sup>8</sup> Vgl. **European Insurance and Occupational Pensions Authority (Hrsg.) (2012)**: Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, BoS – 12/ 069 DE, Frankfurt/Main. Das vollständige Dokument findet sich in Anhang I, S. VI-XI.

<sup>9</sup> Vgl. **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (2013)**: Sammelverfügung: Beschwerdemanagementfunktion und Beschwerdebearbeitung bei Versicherungsunternehmen, Bonn, Frankfurt/Main; **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (2013)**: Rundschreiben 09/2013 (VA): Mindestanforderung an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, Bonn, Frankfurt/Main. Die vollständige Sammelverfügung sowie das Rundschreiben finden sich in Anhang II, S. XI-XIV sowie Anhang III, S. XIV-XX.

Damit liegt die aktuelle Herausforderung des Beschwerdemanagements in Versicherungsunternehmen darin, den Fokus von den rein operativen Prozessen hin zu einem gezielten prozessrelevanten Controlling zu verschieben und darauf aufbauend die monetäre Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen zur Gewinnoptimierung des Unternehmens zu erreichen.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Als wissenschaftliche Frage wird dieser Arbeit zugrunde gelegt, inwieweit das Controlling im Beschwerdemanagement in der Praxis an Bedeutung gewinnt und ob die Kosten bzw. der Nutzen monetär darstellbar sind.

Mit Hilfe von vorhandenen Definitionen sowie Erkenntnissen aus der themenbezogenen Literatur im Kontext der internationalen und nationalen gesetzlichen Vorschriften soll eine wissenschaftstheoretische Verständnisgrundlage für den Praxisteil geschaffen werden.

Um die aktuelle Situation des Beschwerdemanagements im Versicherungsunternehmen darstellen und analysieren zu können, nutzt der Autor seine Erfahrungen, welche er im Rahmen von Hospitationen bei zwei am Markt agierenden Versicherungsunternehmen<sup>10</sup> erwerben konnte.

Weiterhin nahm der Autor an einer themenbezogenen Veranstaltungsreihe der Versicherungsforen Leipzig GmbH teil, um anhand der gewonnenen Kenntnisse eine kritische Auseinandersetzung mit der Thematik des Beschwerdemanagements in der Praxis zu erreichen.

Die Darstellung der theoretischen Erkenntnisse und die Überprüfung der Anwendbarkeit dieser Modelle im Kosten-Nutzen-Controlling in der Beschwerdemanagement-Praxis von Versicherungsunternehmen ist Gegenstand dieser Arbeit.

## 1.3 Vorgehensweise und wissenschaftliche Methodik

Bei der vorliegenden Bachelorarbeit handelt es sich um eine Analyse der theoretischen und praktischen Funktionsweise des Controllings im Beschwerdemanagement

---

<sup>10</sup> Die in dieser Arbeit beschriebenen Versicherungsgesellschaften A und B (Kapitel 4, S. 28-40).

in Versicherungsunternehmen. Dabei wird ein besonderer Fokus auf die Kosten-Nutzen-Analyse gelegt, um den Wert des Beschwerdemanagements innerhalb des Unternehmens monetär darzustellen.

Das **erste Kapitel** setzt sich mit der aktuellen Herausforderung des wertorientierten Beschwerdemanagements und der Problemstellung der Bachelorarbeit auseinander. Weiterhin werden Vorgehensweise und wissenschaftliche Methodik der Bachelorarbeit beschrieben und die Zielsetzung der Arbeit klar definiert.

Im **Kapitel zwei** beschäftigt sich die Arbeit mit den Begrifflichkeiten und den theoretischen Grundlagen des Beschwerdemanagements in Versicherungsunternehmen. Weiterhin wird hier die Funktion der gesetzlichen Rahmenbedingungen und Richtlinien beschrieben.

Die thematische Fokussierung der Arbeit erfolgt im **dritten Kapitel**. Hier wird die Umsetzung des Beschwerdemanagements unter dem Aspekt der Kosten-Nutzen-Analyse beschrieben. Es werden die jeweiligen Faktoren der Kosten und des Nutzens näher betrachtet und in Bezug zum Wirtschaftlichkeits-Controlling gesetzt. Auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse des Kosten-Nutzen-Controllings erfolgt in diesem Abschnitt die Analyse von verschiedenen möglichen Kalkulationsmodellen des Kosten-Nutzen-Controllings.

Im **vierten und fünften Kapitel** werden anhand der Darstellung und Analyse des praktizierten Beschwerdemanagementsystems in zwei Versicherungsgesellschaften die strategischen Ansätze, deren Umsetzung und Weiterverwertung im Unternehmen aufgezeigt. Zudem werden die Erkenntnisse der Veranstaltungsreihe Beschwerdemanagement der Versicherungsforen Leipzig GmbH in Verbindung mit den Praxiserfahrungen gebracht. Dabei wird der Fokus vor allem auf das Controlling, speziell auf das Kosten-Nutzen-Controlling, gelegt.

Im **sechsten Kapitel** werden die Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

## 2 Grundlagen des Beschwerdemanagements

### 2.1 Begriffsklärung des Beschwerdemanagements

Der Beschwerdebegriff und das Beschwerdemanagement werden in der Unternehmenspraxis nicht einheitlich definiert.<sup>11</sup> Hier sollen deshalb Ansätze einer möglichen Begriffsklärung dargestellt werden.

„Das Beschwerdemanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift“<sup>12</sup> und bezeichnet den systematischen, unternehmerischen Umgang mit Beschwerden von Kunden.

In *Beschwerdemanagement – Gestaltung und Erfolgsauswirkungen* unterteilt Fürst das Beschwerdemanagement in drei verschiedene Kategorien möglicher Definitionen: Prozess- und aufgabenbezogen, systembezogen sowie kumulativ und aktivitätsbezogen.<sup>13</sup> In der prozess- und aufgabenbezogenen Interpretation wird das Beschwerdemanagement ausschließlich als die Abfolge konkreter Handlungsschritte zur Bearbeitung einer Beschwerde ohne Nachhaltigkeitsgedanken gesehen. Die systembezogene Definition beschreibt darauf aufbauend den zentralisierten Umgang mit Beschwerden, innerhalb eines im Unternehmen existierenden Subsystems. Die kumulative und aktivitätsbezogene Darlegung sieht das Beschwerdemanagement als die Summe aller unternehmerischen Aktivitäten in Zusammenhang mit Beschwerden.

In dieser Arbeit ist nur die kumulative und aktivitätsbezogene Definition sinnvoll, da nur über die Betrachtung aller unternehmensbezogenen Aktivitäten in Bezug auf das Beschwerdemanagement in einem ganzheitlichen Kontext der monetäre Nutzen dargestellt werden kann.

Das Ziel eines Beschwerdemanagements liegt somit nicht nur in der Minimierung der Kundenunzufriedenheit und deren Folgen. Es versteht sich, über die operativen

---

<sup>11</sup> Vgl. **Stauss, B. (1995)**: Beschwerdemanagement, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, S. 226f.; **Johnston, R. (2001)**: Linking complaint management to profit, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, Iss. 1, S. 61; **Wimmer, F./Roleff, R. (2001)**: Marketing für die Marktforschung: Gestaltungsempfehlungen für eine markt- und managementorientierte Beratungsdienstleistung, Wiesbaden, S. 319f.

<sup>12</sup> **Stauss, B./Seidel, W. (2014)**: Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5. vollst. überarb. Aufl., München, S. 63.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden **Fürst (2005)**, S. 10.



Aufgaben hinaus, zunehmend als Unternehmenskernkompetenz in Sachen Kundenverständnis, Fehler- und Prozessanalyse und auch als Signalinstrument.<sup>14</sup> Tax beschreibt dieses wie folgt: „[E]ffective complaint handling can have a dramatic impact on customer retention rates, deflect the spread of damaging word-of-mouth, and improve bottom-line performance.“<sup>15</sup>

Die Einführung eines Beschwerdemanagement-Systems ist Zeichen für eine kundenorientierte Unternehmensstrategie und trägt bei erfolgreicher Umsetzung zur Imageverbesserung bei.<sup>16</sup> Dieses strategische Ziel steht im Kontext zur Erhöhung des Gewinns und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Versicherungsunternehmens und kann auch als shareholderorientiertes Hauptziel angesehen werden.<sup>17</sup>

Die operativen Ziele untergliedern sich diesem Hauptziel (Abb. 1). Sie sind in kundenbeziehungs-, qualitäts- und produktivitätsrelevante Teilziele unterteilt.<sup>18</sup>



**Abbildung 1: Die Zielpyramide des wertorientierten Beschwerdemanagements.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Inhalte aus Stauss/Seidel 2014, S. 66)

<sup>14</sup> Vgl. Tax, S./Brown, S.W./Chandrashekar, M (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in "Journal of Marketing", Vol. 62, No. 2, S. 76; Homberg, C./Fürst, A. (2003): Complaint management excellence: Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Mannheim, S. 14.

<sup>15</sup> Tax/Brown/Chandrashekar (1998), S. 60.

<sup>16</sup> Vgl. Lach, H. (1994): Das Image der Versicherungsbranche: Analysen, Thesen und Ansätze zur Verbesserung, in: Versicherungswirtschaft, (49) 21/1994, Karlsruhe, S. 1400f.

<sup>17</sup> Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (2014): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5. vollst. überarb. Aufl., München, S. 79.

<sup>18</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 63-66.

Eine besondere Bedeutung bekommt das Beschwerdemanagement durch die Betrachtung im Versicherungsbereich, da es sich hier um eine besondere Art der Dienstleistung handelt. Das nicht greifbare und meist nicht transparente Produkt der Versicherung ist bis zum Leistungsfall dem Kunden innerhalb von vertraglichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen nur bis zu einem gewissen Punkt erschließbar. Die konstitutiven Merkmale einer Versicherungsdienstleistung können, nach Brock, zu einer höheren Quote nicht artikulierter Unzufriedenheit und damit zu Beschwerden führen.<sup>19</sup>

Die Folgen für das Image einer Gesellschaft verbunden mit einem erhöhten Kundenverlustrisiko können in Zeiten eines umkämpften Marktes für ein Versicherungsunternehmen fatal sein. Somit ist das Beschwerdemanagement ein wichtiger Bestandteil für ein nachhaltiges, erfolgsorientiertes Agieren am Markt. Es wird aber auch durch gesetzliche Bestimmungen reguliert, die im Folgenden beschrieben werden.

## 2.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen und Einfluss der EIOPA-Richtlinien

Die Europäische Aufsichtsbehörde für Versicherungswesen und betriebliche Altersvorsorge (EIOPA) veröffentlichte am 14. Juni 2012 ihre Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung durch Versicherungen.<sup>20</sup> Für die Umsetzung dieser Richtlinien auf nationaler Ebene hat die BaFin am 20. September 2013 eine Sammelverfügung sowie ein Rundschreiben herausgebracht.<sup>21</sup> Diese sind für alle Erstversicherungsunternehmen mit Sitz im Inland, im Sinne § 105, § 110a und § 110d des Versicherungsaufsichtsgesetz, mit Ausnahme der Pensionskassen, Pensionsfonds und Rückversicherer, verpflichtend.

Im nachfolgenden Text werden die gesetzlichen Richtlinien beschrieben<sup>22</sup>. Abbildung 2 gibt einen Überblick über den zeitlichen Ablauf der EIOPA- und BaFin-Verhandlungen und zeigt die allgemeinen Inhalte der Verfügungen auf.

Einleitend werden definitorische Vorgaben über den Beschwerdebegriff und den Beschwerdeführer gegeben, um eine einheitliche Behandlung innerhalb der Unternehmen zu gewährleisten (Abb. 2, „B.1“).

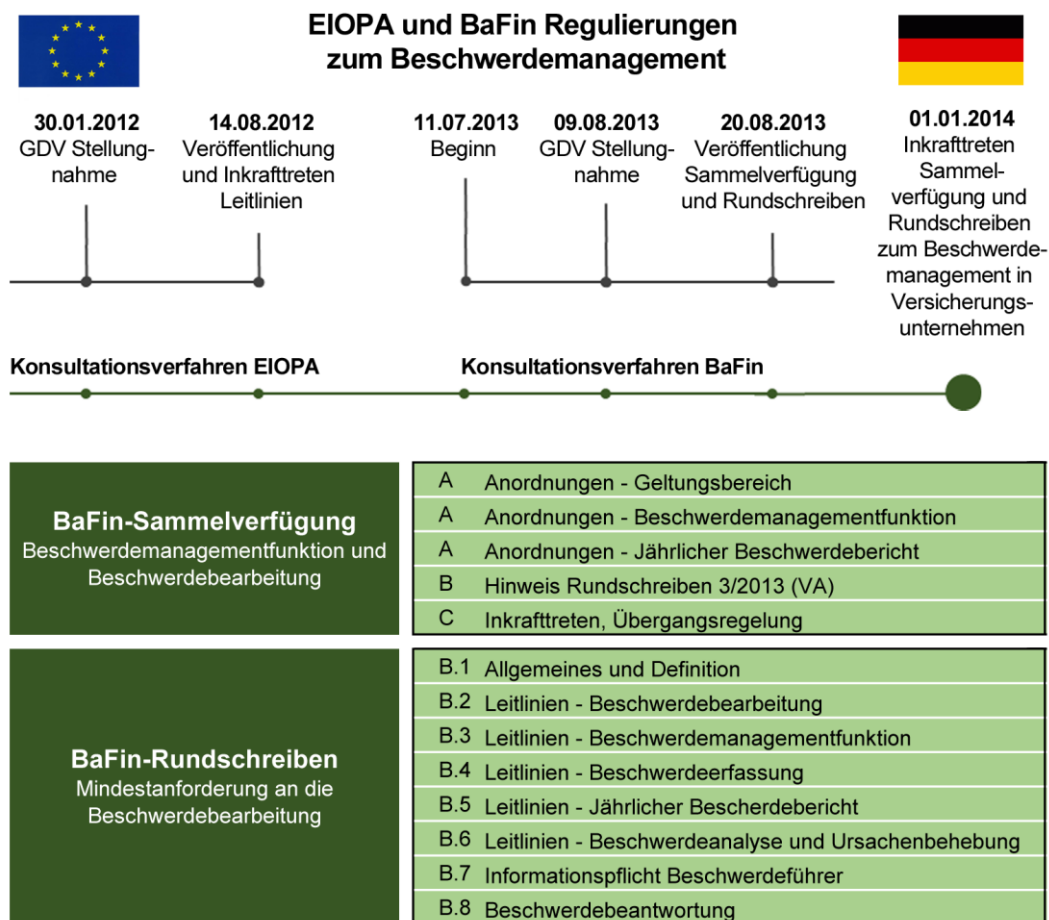
---

<sup>19</sup> Vgl. **Brock, C (2009)**: Beschwerdeverhalten und Kundenbindung: Erfolgswirkung und Management der Kundenbeschwerde, Wiesbaden, S. 27.

<sup>20</sup> Vgl. **European Insurance and Occupational Pensions Authority (2012)** sowie Anhang I, S. VI-XI.

<sup>21</sup> Vgl. **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2013a)** sowie Anhang II, S. XI-XIV; **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2013b)** sowie Anhang III, S. XIV-XX.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2013b)**.



**Abbildung 2: Zeitliche Abfolge der EIOPA-/BaFin Regulierung sowie deren Inhalte.** (Quelle: eigene Darstellung)

Ein wichtiger Punkt für ein funktionierendes Beschwerdemanagement ist die Definition interner Richtlinien, welche schriftlich festgehalten und allen Beschwerdemanagement-Mitarbeitern kommuniziert werden müssen. Im Falle einer Beschwerde soll der Beschwerdeführer oder dessen Vertreter die Möglichkeit haben, mündliche sowie schriftliche Wege der Beschwerdeerreichung zu nutzen. Weiterhin sollen Beschwerden zügig, rechtlich korrekt, fair und effizient unter der Beachtung der datenschutzrechtlichen Anforderungen bearbeitet werden. Damit dieses gelingt, sollen für die Mitarbeiter der Beschwerdebearbeitung regelmäßige Schulungen und Trainings durchgeführt werden.

Die Richtlinien empfehlen die Einrichtung einer zentralen Beschwerdemanagementfunktion für Versicherungsunternehmen. Möglichst direkt unterhalb der Ge-

schäftsleiterebene muss eine erfahrene Person Beschwerden auf deren rechtlich korrekte und faire Abwicklung und die Einhaltung der internen Leitlinien prüfen (Abb. 2, „B.2“).

Damit der rechtlich korrekte und faire Umgang mit den Kunden in den Fokus gerückt sowie eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation sichergestellt wird, werden gewisse Mindestanforderungen an Versicherungsunternehmen gestellt. Ein angemessenes Risikomanagement<sup>23</sup> ist daher eine wichtige Voraussetzung für eine funktionierende und transparente Beschwerdebearbeitung und Dokumentation (Abb. 2, „B.3“).

Alle Beschwerden müssen unternehmensintern unter Berücksichtigung von Datenschutz und Datensicherheit dokumentiert werden. Soweit rechtlich möglich, soll der Gegenstand der Beschwerde, der betroffene Versicherungszweig sowie die Stammdaten des Beschwerdeführers erfasst werden. Die Daten zum Eingang und zur Bearbeitung der Beschwerde und das Ergebnis des Verfahrens sind nachzuhalten (Abb. 2, „B.4“).

Außerdem sind die Versicherungsunternehmen der BaFin gegenüber verpflichtet, jährlich einen Beschwerdebericht über die Anzahl der Beschwerden, deren Bearbeitungsstand und -dauer, die Beschwerdegründe und die Erfolgsquote einzureichen. Damit soll überprüft werden, ob die Versicherungsunternehmen in der Lage sind, mit ihrem jeweiligen Beschwerdeaufkommen aufgegliedert nach den Versicherungszweigen in angemessener Weise umzugehen. Durch das Vorliegen solcher Daten wird die BaFin in die Lage versetzt, Missstände im Beschwerdewesen zu erkennen und erforderlichenfalls aufsichtsrechtliche Maßnahmen einzuleiten (Abb. 2, „B.5“).<sup>24</sup>

Die Weiterverfolgung von Beschwerden ist durch die Versicherungsunternehmen zu gewährleisten. Das bedeutet, dass Versicherungsunternehmen dazu verpflichtet sind, eine Beschwerdeanalyse zu erstellen. Dabei werden die Daten der Beschwerdebearbeitung fortlaufend analysiert, um wiederholt auftretende Probleme und potentielle rechtliche und operationelle Risiken zu erkennen und diese zu vermeiden. Es soll beachtet werden, dass bei der Erfassung und Analyse Hintergründe für identische Be-

---

<sup>23</sup> Wie in § 64 des Versicherungsaufsichtsgesetzes beschrieben, basiert ein angemessenes Risikomanagement im Unternehmen auf der Entwicklung von Risikostrategien, der Einrichtung von aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen sowie der Erstellung interner Steuerungs- und Kontrollsysteme. Weiterhin muss eine transparente Dokumentation und interne Revision sichergestellt werden.

<sup>24</sup> Vgl. **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2013a)**.

schwerden auf Prozesse oder Produkteinflüsse hinterfragt werden, damit durch Beseitigung ein Mehrwert für den Kunden und das Unternehmen geschaffen werden kann (Abb. 2, „B.6“).

Im Beschwerdeprozess ist die Bereitstellung von Informationen wichtig. Sollte der Beschwerdeführer Informationen über den Beschwerdeeingang und die Weiterbearbeitung anfordern, müssen Versicherungsunternehmen ihm diese zur Verfügung stellen. Wenn der Beschwerdeführer eindeutige, genaue und aktuelle Informationen über das Verfahren zur Beschwerdebearbeitung einsehen möchte, so hat ihm das Versicherungsunternehmen diese Angaben leicht zugänglich (z. B. als Broschüre) zur Verfügung zu stellen. Dies beinhaltet auch die Anleitung zur Beschwerdeeinreichung sowie eine Beschreibung des Bearbeitungsverfahrens bei Beschwerden (Abb. 2, „B.7“).

Die Versicherungsunternehmen müssen alle relevanten Beweismittel und Informationen sammeln und prüfen. Sie sollten mit dem Beschwerdeführer in einer eindeutig verständlichen Sprache kommunizieren und ihm innerhalb einer üblichen Frist antworten. Diese Fristen werden innerhalb der Unternehmen an Hand von *Service Level Agreements* (SLA's) festgehalten und können verschieden definiert werden. Sollte innerhalb dieser Frist keine Antwort möglich sein, muss der Beschwerdeführer über die Verzögerungsgründe informiert und ein voraussichtlicher Termin für den Abschluss der Überprüfung genannt werden. Entspricht die endgültige Entscheidung nicht vollständig den Forderungen des Beschwerdeführers, muss das Versicherungsunternehmen ihm eine ausführliche Begründung liefern und ihn auf die Alternativen zur Aufrechterhaltung seiner Beschwerde hinweisen (Abb. 2, „B.8“).

Neben der Erhöhung der Servicequalität und Transparenz für den Kunden fordern die BaFin-Regelungen einen Übergang von rein operativer Beschwerdebearbeitung hin zu einem nachhaltigen, spezifischen Controlling-Instrument für die Optimierung von unternehmensinternen Prozessen, auch wenn eine monetäre Bilanzierung im Sinne des Kosten-Nutzen-Controllings nicht vorgeschrieben wird. Darauf basierend lassen sich Grundsätze für den Aufbau und die Funktionsweise des Beschwerdemanagements im Versicherungsunternehmen ableiten.

## 2.3 Aufbau und Funktionsweise des Beschwerdemanagements

Das Beschwerdemanagement lässt sich, abhängig vom Kundenbezug, in zwei Prozesse, die in der Literatur oftmals als „direkt“ und „indirekt“<sup>25</sup> beschrieben werden, einteilen (Abb. 3).

Der „direkte“ Prozess beschäftigt sich mit den operativen Anliegen und steht in direkter Verbindung mit dem Kunden. Die vier Kernphasen des „direkten“ Prozesses sind Beschwerdestimulierung, -annahme, -bearbeitung und -reaktion.<sup>26</sup>

Über die Beschwerdestimulierung soll es unzufriedenen Kunden einfacher gemacht werden, ihrem Anliegen mit Hilfe von verschiedenen Kanälen Ausdruck zu verleihen. Dies kann z. B. mündlich, schriftlich, telefonisch oder elektronisch geschehen. Die Stimulation dient zur Aktivierung des Ausdruckes der verborgenen Unzufriedenheit.

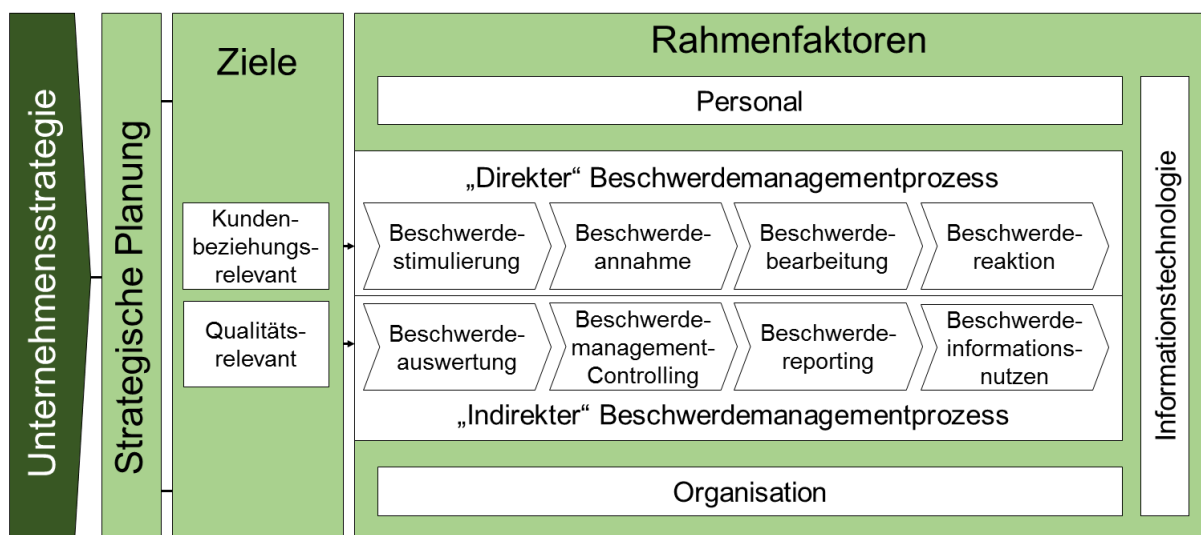


Abbildung 3: Der „direkte“ und „indirekte“ Beschwerdemanagementprozess im Kontext von Unternehmensstrategie und -zielen sowie Rahmenfaktoren. (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Stauss/Seidel 2014, S. 72)

Die Beschwerdeannahme beschreibt den ersten Kontakt des Unternehmens mit dem Anliegen des Kunden. Um eine effektive und strukturierte Beschwerdebearbeitung gewährleisten zu können, sollte die Erfassung der Beschwerde mithilfe einer spe-

<sup>25</sup> „Indirektes“ Beschwerdemanagement steht nicht in direkter Verbindung zum Kunden und umfasst die Teilbereiche: Beschwerdeauswertung, Beschwerdemanagement-Controlling, Beschwerdereporting und Beschwerdeinformationsnutzen. Die Beschreibung des „indirekten“ Beschwerdemanagementprozesses erfolgt in Kapitel 2.3, S. 12-14. Auf die Controlling-Funktionen wird in Kapitel 3, S. 15-22 näher eingegangen.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Stauss/Seidel (2014)**, S. 67ff.

zifischen Datenbank innerhalb des unternehmensinternen Informationstechnologie (IT)-Systems unter Berücksichtigung spezifischer Beschwerdemerkmale (Erfassungsdatum, Beschwerdeführer, Beschwerdegrund, Gewichtung etc.) erfolgen.

Die Bearbeitung von Beschwerden basiert essentiell auf den definierten Beschwerdemerkmalen und zielt darauf ab, die verschiedenen Arten der Beschwerden zu identifizieren und den verantwortlichen Ebenen zuzusteuern. Maßgeblich für eine schnelle Reaktion innerhalb des Bearbeitungsprozesses sind eine Überwachung sowie Dokumentation (Verlaufshistorie) des gesamten Prozessverlaufes und die Festlegung von Terminen innerhalb eines Mahn- und Eskalationssystems.<sup>27</sup>

Die Art der Reaktion des Unternehmens und die Kompetenz mit dem Umgang des Beschwerdefalles können ausschlaggebend für das zukünftige Verhältnis des Kunden zum Unternehmen sein und sind deshalb als besonders sensibel zu betrachten. Mit Hilfe von standardisierten Leitlinien bezüglich Kommunikation sowie Beschwerdekategorisierung, Wiedergutmachung etc. wird deshalb auf die Lösung des Beschwerdefalles mit dem Ziel der Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit hin gearbeitet. Dabei kommen materielle (Sachentschädigung wie z. B. Produktzusatz, Produktersatz), immaterielle (z. B. Informationen, Entschuldigung) oder finanzielle (z. B. Kulanzzahlung) Kompensationen in Betracht. Für die adäquate Reaktion auf die Beschwerde im Sinne des Unternehmensinteresses sind detaillierte Daten über den Kunden sowie dessen ökonomischen Wert für das Unternehmen notwendig.

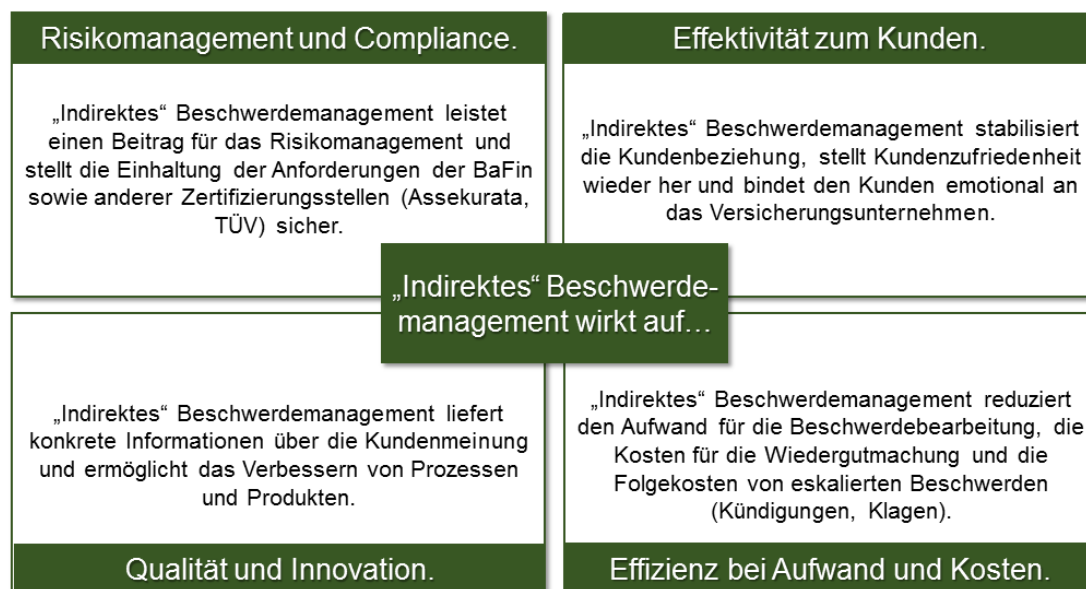
Den weiteren Prozessverlauf des Beschwerdemanagements bezeichnet man auf Grund der Nichteinbeziehung des Kunden als „indirekten“ Beschwerdemanagementprozess.<sup>28</sup> Dieser Prozess hilft den Unternehmen perspektivisch nicht nur, den einzelnen Beschwerden die entstandenen Kosten zuzuordnen, sondern eröffnet durch eine Beschwerdeanalyse auch die Möglichkeit der systematischen Kostenminimierung bzw. Gewinnerhöhung über Strategie- bzw. Prozessoptimierung im Unternehmen. Nach der operativen Bearbeitung der Beschwerde, versteht man deshalb die Be-

---

<sup>27</sup> Als Mahn- und Eskalationssystem versteht man die Mechanismen zur Überwachung von Bearbeitungsschritten hinsichtlich zeitlicher Qualitätsstandards. Werden diese nicht eingehalten, erfolgt eine Mahnung der verantwortlichen Mitarbeiter bzw. Abteilung, welche über die verschiedenen Hierarchiestufen bis zum Vorstand hochgetragen werden kann. Dabei wird das Management aufgefordert steuernd einzugreifen. Das Mahn- und Eskalationssystem soll sicherstellen, dass Beschwerdebearbeitungstermine eingehalten werden.

<sup>28</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Stauss/Seidel (2014)**, S. 69ff.

schwerdeauswertung, das Beschwerdemanagement-Controlling, das Beschwerdereporting und den Beschwerdeinformationsnutzen als wertvolle und essentielle Nachhaltigkeitsinstrumente innerhalb des Unternehmens (Abb. 3 und 4).



**Abbildung 4: Zusammenfassung der Ziele des „indirekten“ Beschwerdemanagementprozesses.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Rödl & Partner (b))

Bei der Auswertung von Beschwerden geht es nicht nur um die Analyse der Gründe, Verteilung und Frequenz sowie Konsequenz sondern auch um die Zusammenführung und Priorisierung dieser Parameter, um Ursachen und Wirkungen abschätzen oder Risikoberechnungen durchführen zu können.<sup>29</sup>

Das Beschwerdemanagement-Controlling ermittelt entscheidungsrelevante Informationen und plant, kontrolliert und steuert die Durchführung des Beschwerdemanagements anhand von Leistungskennzahlen (z. B. Verärgerungsquote, Beschwerdequote, Erreichbarkeitsquote, Ersterledigungsquote, Liegezeit u. a.<sup>30</sup>). Eine zusätzliche Koordinationsfunktion realisiert oben genannte Aufgaben sowie die Integration des Beschwerdemanagements in die Gesamtstruktur des Unternehmens.<sup>31</sup> Das Controlling unterteilt sich in drei wichtige Bestandteile: Evidenz-Controlling, Aufgaben-Controlling und das Kosten-Nutzen-Controlling.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Vgl. **Schöler, A. (2009)**: Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung, Wiesbaden. S. 110ff.

<sup>30</sup> Eine detaillierte Beschreibung der Kennzahl findet in Kapitel 3.1, S. 15-17 statt.

<sup>31</sup> Vgl. **Bocklage, T. (2010)**: Konzept zur Einführung eines Beschwerdemanagements für die Ärztliche Zentralbibliothek des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf, Diplomarbeit, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Hamburg, S. 31.

<sup>32</sup> Nähere theoretische Erläuterungen zum Beschwerdemanagement-Controlling erfolgen in Kapitel 3, S. 15-22.



Wie auch die Beschwerdeauswertung sollte das Reporting zentralisiert ausgeführt werden.<sup>33</sup> Es dient der regelmäßigen (wöchentlich, monatlich, jährlich) qualitativen und quantitativen Bündelung, Priorisierung und Weitergabe der spezifischen Informationen aus den Bereichen Beschwerdemanagement-Auswertung und -Controlling an die unternehmensinternen Zielgruppen (Vorstände, Qualitätssicherung, Marketing etc.) sowie deren Beratung bezüglich der Informationsnutzung.

Die Beschwerdeinformationen werden beispielsweise für die Optimierung von etablierten Prozessen (instrumenteller Nutzen) sowie das Erkennen von operationellen Risiken (Produkt, Prozess, IT, Personal etc.) genutzt.<sup>34</sup> Darüber hinaus können Beschwerden wertvolle Hinweise zu innovativen Produkten oder Dienstleistungen liefern (konzeptioneller Nutzen), deren Umsetzung dem Kunden langfristig das Gefühl geben, in Unternehmensprozesse mit einbezogen zu werden.<sup>35</sup> Anhand von Beschwerdeinformationen kann weiterhin die Wichtigkeit von Qualitätsstandards, Handlungsweisen etc. intern den Mitarbeitern gegenüber deutlich gemacht werden und zu einer Verbesserung des Servicegedankens führen (symbolischer Nutzen).<sup>36</sup>

Die Arbeit des Beschwerdemanagements wird relevant von verschiedenen Rahmenfaktoren beeinflusst (Abb. 3). Dazu zählen das Personal, welches maßgeblich durch seine kundenorientierte Arbeit dem Beschwerdemanagement ein Gesicht geben und die persönliche Verbindung zum Kunden herstellen sollte, die IT, die eine solide Basis und effektive Schnittstelle für die Datenverarbeitung und Prozessgeschwindigkeit des Beschwerdemanagements liefern kann, sowie die Organisation der Gesellschaft, die schnelle, direkte und hierarchieübergreifende Handlungsalternativen des Beschwerdemanagements sowie eine einheitliche Beschwerdekultur fördern sollte.

---

<sup>33</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Rödl & Partner (Hrsg.):** Bausteine im Beschwerdemanagement, in: <http://www.roedl.de/dienstleistungen/unternehmensberatung-it-beratung/itloesungen/targenio-crm-workflow-loesung/branchen/bausteine-im-beschwerdemanagementprozess> (Zugriff am 18.01.2016).

<sup>34</sup> Vgl. **Berekoven, L./Eckard, W./Ellenried, P. (1999):** Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. überarb. Aufl., Wiesbaden, S. 21.

<sup>35</sup> Vgl. **Maltz, E./Kohli, A. J. (1996):** Marketing Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries, in: Journal of Marketing Research, Vol. 33, No. 1, S. 49.

<sup>36</sup> Vgl. **Menon, A./Wilcox, J. B. (2001):** USER: A Scale to Measure Use of Market Research, In: Deshpandé, R. (Hrsg.), Using market knowledge, Thousand Oaks, S. 247.

## 3 Beschwerdemanagement nach dem Konzept des Kosten-Nutzen-Controllings

### 3.1 Abgrenzung zum Aufgaben- und Evidenz-Controlling

Das Kosten-Nutzen-Controlling stellt einen Teilbereich des Beschwerdemanagement-Controllings dar, hier sollen nun Evidenz- und Aufgaben-Controlling beschrieben werden.

Das Evidenz-Controlling hat die Aufgabe, das Ausmaß der Kundenunzufriedenheit nach Art und Umfang möglichst genau zu erfassen und dabei die nicht registrierten bzw. nicht artikulierten Beschwerden aufzudecken (Abb. 5).<sup>37</sup> Eines der grundlegendsten Probleme des Beschwerdemanagements liegt darin, dass eine enorme Diskrepanz zwischen den registrierten und den „verborgenen“ Beschwerden besteht, was im sogenannten Eisberg-Phänomen beschrieben wird.<sup>38</sup> In US-amerikanischen Studien<sup>39</sup> wurde deutlich, dass ca. 50 % - 80 % der Kunden auf eine Beschwerde verzichten (Nichtartikulation) und etwa 10 % - 60 % der dezentral artikulierten Kundenbeschwerden beim Beschwerdemanagement registriert werden (Nichtregistrierungsquote von 40 % - 90 %). Basierend darauf sind in Abbildung 5 die Kennzahlen des Evidenz-Controllings zusammengefasst.<sup>40</sup>

Die Problematik liegt, neben der Nichtkenntnis von Kundenbeschwerden, vorrangig in der Fehlinterpretation von Art, Umfang und wahrgenommener Dringlichkeit der Kundenunzufriedenheit.<sup>41</sup> Somit bildet das Evidenz-Controlling mit seinen Kennzahlen eine entscheidende Grundlage für die Erkennung der eigentlichen Beschwerdeursachen.

---

<sup>37</sup> Vgl. **Bruhn, M./Stauss, M. (2005)**: Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden, S. 91.

<sup>38</sup> Vgl. **Goodman, J. A. (1989)**: The nature of customer satisfaction, in: Quality Progress, Vol. 22, No. 2, S. 37-40; **Heskett, J./Sasser Jr., W. E./Schlesinger, L. (1997)**: The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York, S. 178ff.

<sup>39</sup> Vgl. **Goodman, J. A./O'Brien, P./Segal, E. (2000)**: Turning CFO's into Quality Champions, in: Quality Progress, Vol. 33, No. 3, S. 47-54

<sup>40</sup> Definition der Kennzahlen: **Beschwerdequote** – Quotient Anzahl bekannte Beschwerdeführer und Gesamtzahl Kundenstamm; **(Nicht-)Artikulationsquote** – Quotient Anzahl (Nicht-)Beschwerdeführer und Gesamtzahl der verärgerten Kunden; **(Nicht-)Registrierungsquote** – Quotient Anzahl (nicht-)registrierter Beschwerdeführer und Gesamtzahl Beschwerdeführer; **Evidenzquote** – Quotient Anzahl registrierter Beschwerdeführer und Gesamtzahl verärgelter Kunden.

<sup>41</sup> Vgl. **Stauss, B./Seidel, W. (2007)**: Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. vollst. überarb. Aufl., München, S. 310.

Das Aufgaben-Controlling ist für die Kontrolle der Einhaltung von Leistungsindikatoren sowie Qualitäts- und Produktivitätsstandards im Beschwerdemanagement zuständig.<sup>42</sup> Damit spiegelt es die Überwachung des operativen Geschehens des Beschwerdemanagements am Kunden wider.<sup>43</sup> Grundlegend für die Arbeit des Aufgaben-Controllings ist die Festlegung von Qualitätsdimensionen als Kennzahlen, die auf die Ziele des Beschwerdemanagements zugeschnitten sind (Abb. 5).<sup>44</sup> Diese werden in subjektive und objektive Qualitätsindikatoren unterteilt.

Evidenz-Controlling	Aufgaben-Controlling
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation nicht artikulierter Beschwerden</li> <li>- Identifikation artikulierter, aber nicht registrierter Beschwerden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung von Qualitäts- und Produktivitätsstandards</li> <li>- Überwachung der Qualitäts- und Produktivitätskennzahlen</li> </ul>
Kennzahlen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschwerdequote</li> <li>- Artikulations-/Nichtartikulationsquote</li> <li>- Registrierungs-/Nichtregistrierungsquote</li> <li>- Evidenzquote</li> </ul>	<p><u>Subjektiv</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zufriedenheit mit Zugänglichkeit, Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Fairness, Fallbehandlung, Problemlösung...</li> <li>- Empfehlungs-/Warnungsquote</li> <li>- Wiederkauf-/Abwanderungsquote</li> </ul> <p><u>Objektiv</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefonische Erreichbarkeits-/Sofortannahmequote</li> <li>- Termin-/Zielgerechte Weiterleitungsquote</li> <li>- Ersterledigungsquote, Gesamtbearbeitungsdauer, Liegezeit, Mahn-/Eskalationsquote</li> <li>- Folgebeschwerdequote</li> </ul>

**Abbildung 5: Evidenz- und Aufgaben-Controlling: Aufgaben und Kennzahlen.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Inhalte aus Stauss/Seidel 2014, S. 291-327)

Bei subjektiven Qualitätsindikatoren ist das Kriterium der Beurteilung die Zufriedenheit des Beschwerdeführers („weiche“ Kennzahlen), während die objektiven Indikatoren die Qualitätsdimensionen ohne die Berücksichtigung des Beschwerdeführers

<sup>42</sup> Vgl. **Jeschke, K. (2005)**: Beschwerdemanagement: Grundlagen und Konzepte, in: Dölle, R./Kukat, F. (Hrsg.): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf, S. 40.

<sup>43</sup> Vgl. **Hansen/Jeschke/Schöber (1995)**, S. 77-88.

<sup>44</sup> Definition der Kennzahlen: **Empfehlungs-/Warnungsquote** – Quotient Anzahl Beschwerdeführer mit Kaufempfehlung/-warnung und Gesamtzahl Beschwerdeführer; **(Abwanderungs-)Wiederkaufquote** – Quotient Anzahl Beschwerdeführer, die aufgrund der Beschwerdeerfahrung (nicht) wieder kaufen und Gesamtzahl Beschwerdeführer; **Telefonische (Sofortannahme-)Erreichbarkeitsquote** – Quotient Anzahl Telefonate, die (nach x-maligem Läuten) angenommen werden und Gesamtzahl Anrufe; **Termin-/Zielgerechte Weiterleitungsquote** – Quotient Anzahl termin-/zielgerecht weitergeleitete Beschwerden und Gesamtzahl Beschwerden; **Ersterledigungsquote** – Quotient komplett beim Erstkontakt gelöster Beschwerden und Gesamtzahl Beschwerden, **Gesamtbearbeitungsdauer** – Quotient Anzahl Beschwerden, die in der vorgegebenen Bearbeitungsdauer gelöst wurden, und Gesamtzahl Beschwerden; **Liegezeit** – Quotient Anzahl der Beschwerden, die nicht länger als vorgegeben unbearbeitet bleiben, und Gesamtzahl Beschwerden; **Mahn-/Eskalationsquote** – Quotient Anzahl Beschwerden im Mahn-/Eskalationsprozess und Gesamtzahl der Beschwerden; **Folgebeschwerdequote** – Quotient Anzahl an aus Beschwerden erneut resultierenden Beschwerden und Gesamtzahl Beschwerden.

betrachten („harte“ Kennzahlen).<sup>45</sup> Entsprechend der Ziele des Beschwerdemanagements werden nach der Festlegung der Indikatoren Soll-Vorgaben von der Versicherungsgesellschaft vorgegeben und in Standards als Zielgrößen formuliert.<sup>46</sup> Beispielsweise könnte eine subjektive Vorgabe sein, dass mindestens 85 % der überzeugten Beschwerdeführer zufrieden mit der Falllösung waren. Dazu muss im Beschwerdenachgang eine Kundenzufriedenheitsbefragung mit abgestuften Zufriedenheitsausagen (z. B. vollkommen, sehr, weniger, gar nicht zufrieden) durchgeführt und systemisch ausgewertet werden. Objektive Kennzahlen werden während des Beschwerdeprozesses erhoben und mit der Vorgabe (z. B. Erledigung von Beschwerden im Erstkontakt zu 90 % innerhalb einer Bearbeitungszeit von zwei Stunden) verglichen. In diesem Zusammenhang werden Soll-Ist-Abweichungen registriert, analysiert und Maßnahmen für eine Verbesserung der Beschwerdemanagement-Qualität veranlasst.<sup>47</sup>

### 3.2 Einführung in das Kosten-Nutzen-Controlling

Das Kosten-Nutzen-Controlling beurteilt die Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements und seinen Beitrag zum Erfolg des Versicherungsunternehmens. Dabei werden beeinflussbare Kostengrößen (Personal-, Sach-, Beschwerdefolgekosten) in das direkte Verhältnis zum wirtschaftlichen Ertrag des Unternehmens aufgrund von Beschwerdemanagement gebracht.<sup>48</sup>

Es bietet sich deshalb an, das Beschwerdemanagement in seiner Gesamtheit nicht nur als organisatorische Einheit im Unternehmen zu betrachten, sondern es als autonomes Profit-Center darzustellen.<sup>49</sup> Wird beispielsweise durch den Einsatz von Personal- und Sachaufwendungen im Beschwerdemanagement die Kündigungsquote nachweislich reduziert, so kann man diesen Mehrertrag den Kosten des Beschwerdemanagements gegenüberstellen.

Die einzelnen Kosten-Nutzen-Bestandteile sollen im folgenden Kapitel dargestellt und beschrieben werden.

---

<sup>45</sup> Vgl. **Stauss/Seidel (2007)**, S. 327f.

<sup>46</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Ploss, D. (2005)**: Beschwerdemanagement-Controlling, in: Dölle, R./Kukat, F. (Hrsg.): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf, S. 221ff.

<sup>47</sup> Vgl. **Jeschke (2005)**, S. 42.

<sup>48</sup> Vgl. **Schierenbeck, H./ Wöhle, C. B. (2012)**: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18. überarb. Aufl., München, S. 5ff.

<sup>49</sup> Vgl. **Hoffmann, A. (1991)**: Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen: theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen, Frankfurt/Main u. a., S. 56.

### 3.2.1 Das Kosten-Controlling

Laut einer Beschwerdemanagement-Excellence-Studie unter den größten deutschen Unternehmen sind 70 % nicht in der Lage, die Kosten für eine Beschwerdebearbeitung präzise anzugeben.<sup>50</sup> Dies zeigt, wie wenig Beachtung diese Controlling-Form im Beschwerdemanagement von Unternehmen findet.

Dabei ist die Aufschlüsselung der Ausgaben prinzipiell realisierbar. Um das Beschwerdemanagement unter dem Aspekt der Kosten beschreiben zu können, müssen diese in ihre Bestandteile zerlegt werden (Abb. 6).

Teilkosten Beschwerdemanagement		
Kosten „direkter“ Beschwerdemanagementprozess		Kosten „indirekter“ Beschwerdemanagementprozess
Reaktionskosten	Kosten pro Beschwerde	Kosten pro Aktivität
	Kosten pro Mitarbeiter	
- Gewährleistungskosten - Garantiekosten - Wiedergutmachungskosten	- Gehälter (inkl. Personalnebenkosten) <b>Verwaltungskosten</b> - Büromaterialkosten - Raumkosten - Kommunikationskosten	- Kosten pro Beschwerdereport - Kosten Beschwerdezufriedenheitsmessung - etc.
Opportunitätskosten		

**Abbildung 6: Kostenübersicht des „direkten“ und „indirekten“ Beschwerdemanagement-Prozesses.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Inhalte aus Stauss/ Seidel 2014, S. 344)

Da das Beschwerdemanagement abteilungsübergreifend und prozessbezogen agiert, kann die klassische Kostenarten- und Kostenstellenrechnung keine konsequente Nachverfolgung aller durch das Beschwerdemanagement entstandenen Kosten gewährleisten. Dies ist vor allem schwierig, wenn das Beschwerdemanagement nicht als eigenständige Abteilung auftritt. Auch die Kostenträgerrechnung ist nicht adäquat anwendbar. Da die Kosten i. d. R. als Bestandteil der Vertriebs- oder Verwaltungsgemeinkosten auf Basis der Herstellkosten<sup>51</sup> geschlüsselt und auf die Kostenträger

<sup>50</sup> Vgl. **Stauss, B./Schöler A. (2003)**: Beschwerdemanagement Excellence: State-of-the-Art und Herausforderungen der Beschwerdemanagement-Praxis in Deutschland, Wiesbaden, S. 99.

<sup>51</sup> Herstellkosten für Versicherungsprodukte lassen sich zunächst in Personal- und IT-Kosten unterteilen, da die klassischen Materialkosten für das Produkt entfallen. Als Herstellkosten sind z. B. zu nennen: Kosten für die statis-

ger (Produkte, Dienstleistungen) weiterverrechnet werden, ist eine verursachergerechte Kostenverteilung schwer möglich.<sup>52</sup> Die Prozesskostenrechnung hilft, diesem Fehler vorzubeugen.

Bei der Prozesskostenrechnung (*Activity Based Costing*) ist eine Weiterentwicklung der traditionellen Kostenrechnung.<sup>53</sup> Es werden tragende Merkmale, welche einen Einfluss auf die Gemeinkosten haben, betrachtet, um daraus die entsprechenden Kostenfaktoren zur ermitteln.<sup>54</sup> Dazu ist es notwendig, Prozesse und Tätigkeiten im Beschwerdemanagement detailliert aufzuschlüsseln. Es werden für alle Prozesse „Kostentreiber“ identifiziert und mit einem Prozesskostensatz<sup>55</sup> belegt. Durch die anteilige Einrechnung leistungsmengenneutraler Kosten (z. B. Abteilungsleitung) ergeben sich daraus die Prozesskosten (pro Beschwerde, Beschwerdeauswertung etc.). Diese können final anhand der Beschwerdequoten pro Kostenträger (Produkt, Beschwerdeführer) in die Preis- bzw. Kundenwertkalkulation einbezogen werden.

Diese Kostenrechnung hat den Vorteil, dass man nicht bereichsweise, sondern entlang des gesamten Beschwerdemanagement-Prozesses die Kosten erfassen und kostenstellenübergreifend gegenüberstellen kann. Das bedeutet, man benötigt keine eigenständige Organisationseinheit des Beschwerdemanagements, um die Kosten zu kalkulieren und kann gegebenenfalls auch andere Kosten, die im Beschwerdemanagement anfallen (z. B. Customer Care, Anfragen/Änderungen zu Produkten, Lob etc.), getrennt von den Kosten des Beschwerdemanagements bearbeiten. Sollte eine eigenständige Organisationseinheit des Beschwerdemanagements vorhanden sein, ist auch hier eine exaktere und transparentere Zuordnung der Kosten möglich.<sup>56</sup>

Jedoch besteht auch das Risiko, dass dadurch innerhalb der Versicherungsunternehmen vorschnelle Schlüsse bei Kosteneinsparungen getroffen werden, welche wiederum negativen Einfluss auf den Nutzen des Beschwerdemanagements und damit den Unternehmensgewinn zur Folge haben können.<sup>57</sup>

---

tische Erhebungen von Kundenbedürfnissen zur Produktentwicklung und versicherungsmathematische Berechnungen, wie Risikokalkulationen der Schadenentwicklung in Bezug auf die zu erwartenden Beitragseinnahmen und Marketing- und Werbekosten für das Produkt.

<sup>52</sup> Vgl. **Stauss/Seidel (2014)**, S. 338.

<sup>53</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Remer, D. (2005)**: Einführen der Prozesskostenrechnung: Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, S. 18.

<sup>54</sup> Vgl. **Bertheau, N. (Übers.) (2005)**: Die besten Checklisten für Manager, Frankfurt/Main, New York, S. 198.

<sup>55</sup> Der Prozesskostensatz ergibt sich aus dem Quotient der Kosten pro Prozess und der Prozessmenge (z. B. Beschwerdeanzahl). Das ermöglicht die unmittelbare Berechnung der Kosten pro Beschwerde. Vgl. auch **Stauss/Seidel (2014)**, S. 341.

<sup>56</sup> Vgl. **Stauss/Seidel (2014)**, S. 339.

<sup>57</sup> Vgl. **Stauss/Seidel (2007)**, S. 367.

### 3.2.2 Das Nutzen-Controlling

Im Gegensatz zu den Kosten, die durch die jeweiligen Kostenrechnungen quantifizierbar gemacht werden können, steht das Beschwerdemanagement vor der schweren Aufgabe, seinen Nutzen für das Unternehmen monetär zu quantifizieren (Abb. 7). Dementsprechend nutzen nur wenige Unternehmen am Markt ihre Möglichkeiten und ergründen den wirtschaftlichen Mehrgewinn des Beschwerdemanagements.<sup>58</sup>

Im Beschwerdemanagement sind bisher drei Nutzenkategorien in der Literatur bezeichnet worden: Der Kundenbindungsnutzen, der Kommunikationsnutzen und der Informationsnutzen.

Der durch ein erfolgreiches Beschwerdemanagement erhaltene Kundenbindungsnutzen ist, wirtschaftlich gesehen, für das Versicherungsunternehmen von größter Bedeutung, da er die Abwanderung von unzufriedenen Neu- und Bestandskunden verhindert und damit das Kapital der Kunden an das Unternehmen bindet.<sup>59</sup> Weiterhin sollte das Beschwerdemanagement darauf abzielen, unzufriedene Kunden zufriedenzustellen. Der dadurch generierte Kommunikationsnutzen hat vor allem eine große Bedeutung für das Unternehmen, wenn es um das Thema Kundenkommunikation (Mundpropaganda) oder virales Marketing<sup>60</sup> und damit öffentliches Unternehmensimage geht.<sup>61</sup> Gerade letzteres ist durch den aktuellen Nutzenanstieg von sozialen Medien und im Internet vertretenen Vergleichs- und Bewertungsportalen besonders bedeutsam. Dadurch hat jeder Verbraucher die Möglichkeit, sich mit anderen ohne größere Kommunikationsbarrieren auszutauschen. Nach Goodman/O'Brian/Segal berichtet jeder zufriedene Kunde fünf, jeder unzufriedene Kunde neun andere Personen von seinem Beschwerdefall. Davon lassen sich jeweils 1 % bezüglich ihrer Kaufeinstellung beeinflussen.<sup>62</sup> Vor allem für das Neukundengeschäft ist dies ein entscheidender Umsatzfaktor. Der Informationsnutzen ist ebenso bedeutsam für das Unternehmen, da er die Möglichkeit bietet, dass das Unternehmen aus den Beschwerden seiner Kunden positive Rückschlüsse für Prozess- und Qualitätsverbesserungen

---

<sup>58</sup> Vgl. Hoffmann (1991), S. 1.; Goodman/O'Brian/Segal (2000), S. 47-54.

<sup>59</sup> Vgl. Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 4. Aufl., München, S. 83.

<sup>60</sup> Virales Marketing nutzt soziale Medien und Netzwerke, um mit originellen Inhalten auf ein Produkt aufmerksam zu machen. Methoden dafür sind beispielsweise Beiträge in Internetforen oder Blogs sowie Filmclips. Die Information wird dabei in kürzester Zeit einem breiten Publikum zugänglich gemacht.

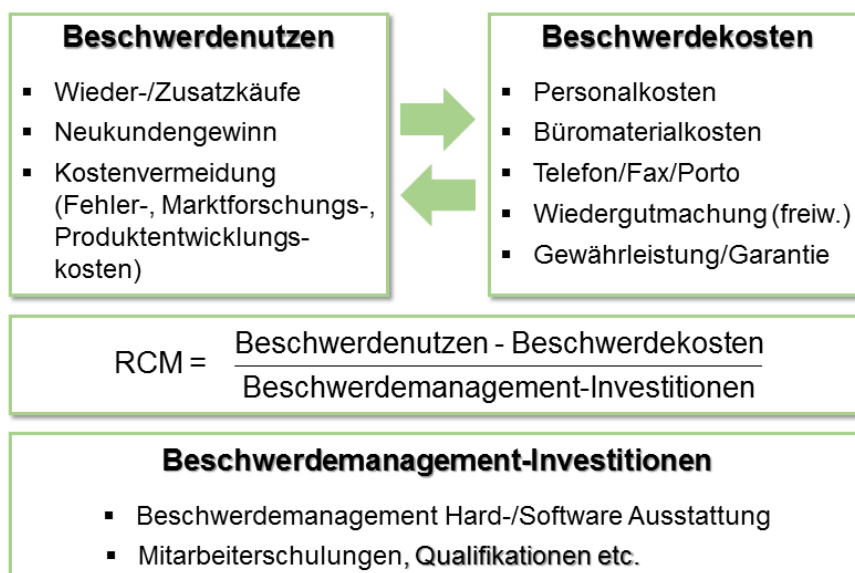
<sup>61</sup> Vgl. hierzu und Folgende Hoffmann (1991), S. 87f.

<sup>62</sup> Vgl. Goodman/O'Brian/Segal (2000), S. 47-54.

zieht.<sup>63</sup> Das hilft Gewährleistungs- und Wiedergutmachungskosten<sup>64</sup>, den relevantesten Kostenanteil des Beschwerdemanagements, ausgelöst durch die Vermeidung zukünftiger Beschwerden zu senken.

### 3.2.3 Das Wirtschaftlichkeits-Controlling (*Return on Complaint-Management*)

Beim Wirtschaftlichkeits-Controlling werden die Kosten des Beschwerdemanagements von den Erfolgen subtrahiert, um den Nettogewinn monetär zu quantifizieren. Die Kennziffer *Return on Complaint-Management* (RCM) ist darauf aufbauend zur Ermittlung der Rentabilität des Beschwerdemanagements notwendig.<sup>65</sup> Dieses wird unterstützt durch Ähnlichkeit zum Return on Investment (RoI). Die Grundlage der Berechnung des RCM ist der Quotient aus dem Gewinn und den Investitionen des Beschwerdemanagements (Abb. 7).<sup>66</sup>



**Abbildung 7: Die monetäre Berechnung des *Return on Complaint-Management* (RCM) unter Verwendung von spezifischen Beschwerdenutzen, -kosten und -Investitionen.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Jeschke 2005, S. 41)

Jedoch besteht bei den Nutzenkomponenten durch ihre Komplexität und damit schwierige Prognostizierbarkeit die Problematik, den Mehrwert monetär zu quantifizieren und den Kosten des Beschwerdemanagements gegenüber zu stellen. Hier sollen

<sup>63</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Schöler (2009)**, S. 44f.

<sup>64</sup> Als Gewährleistungskosten bezeichnet man die Kosten welche dem Versicherungsunternehmen durch vom Kunden bemängelte Produktfehler entstehen. Wiedergutmachungskosten sind Kosten die durch vom Versicherer verschuldetes Verhalten gegenüber dem Kunden entstehen.

<sup>65</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Jeschke (2005)**, S. 44.

<sup>66</sup> Vgl. **Stauss/Seidel (2007)**, S. 402.



nun einige der bedeutendsten Ansätze beschrieben werden, die sich mit der Lösung des Quantifizierungsproblems beschäftigt haben.

### 3.3. Kalkulationsmodelle im Kosten-Nutzen-Controlling

#### 3.3.1 Der Ansatz von Kendall und Russ<sup>67</sup>

Zur Verdeutlichung des Eisbergeffektes, also der Erkennung von bisher nicht bekannten Beschwerdeführern, wollten Kendall und Russ an Hand eines Beispiels zeigen, welche Verluste durch die Unzufriedenheit von Kunden entstehen können (Abb. 8).

„Ein Lebensmittelhersteller hat 40.000 Beschwerden im Jahr.“	
Annahme	Konsequenz
1. Nur 2 % der Beschwerden erreichen das Unternehmen.	Beschwerden insg. = 2.000.000
2. 34 % der unzufriedenen Kunden nehmen einen stillen Markenwechsel vor, 4 % kaufen gar nicht mehr.	Kundenverlust von 38 % = 760.000 Kunden
3. Umsatzverlust, wenn jeder dieser Kunden 10 Produkte kaufen würde.	Umsatzverlust (Produkt) = 7,6 Mio. Stück

**Abbildung 8: Beispielrechnung der möglichen Auswirkung unartikulierter Beschwerden auf den Umsatz eines Unternehmens.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Inhalte aus Hoffmann 1991, S. 27)

Damit zeigen Kendall/Russ erstmalig, in ihrem Ansatz zur Schätzung des Umsatzpotentials, die Abhängigkeit vom Wert des jeweiligen Folgekaufabschlusses und die möglichen negativen Auswirkungen in Form von Opportunitätskosten eines schlechten oder nicht vorhandenen Beschwerdemanagements in Beziehung auf die Unzufriedenheit der Kunden. Es werden wichtige Kennzahlen wie die Anzahl der Beschwerden, die Anzahl der unzufriedenen Kunden, die Abwanderungsquote und der Umsatz pro Kunde definiert.

Von Kendall und Russ wird jedoch nicht behauptet, dass durch den Einsatz des Beschwerdemanagements der verlorengegangene Umsatz vollkommen vermieden werden kann.

<sup>67</sup> Vgl. folgendes Kapitel **Kendall, C. L./Russ, F. A. (1975):** Warranty and Complaint Policies: An Opportunity for Marketing Management. in: Journal of Marketing, Vol. 39, No. 2, S. 36-43.

### 3.3.2 Der Ansatz von Fornell<sup>68</sup>

Der Ansatz von Fornell ist formal genauer und baut auf den Erkenntnissen von Kendall und Russ auf.<sup>69</sup> Neben den Unzufriedenheitsreaktionen des Marken- oder Produktgruppenwechsels bezieht Fornell auch die Option einer Kaufreduktion sowie eines kollektiven Verbraucherprotests mit ein. Zunächst bestimmt er die verkaufsmengenmäßigen Strömungen des abgrenzbaren Marktes (Formel 1).

		$a, b, c$	konkurrierende Einprodukt-Unternehmen im Markt
$\Omega M = \{(a \rightarrow a); (Z \leftrightarrow a); (b, c \leftrightarrow a); V\}$	$M$		Markt
	$Z$		Märkte (verschieden von $M$ )
$\Omega M$	Marktverkehr	$V$	Kaufhäufigkeit der Produktgruppe
$a \rightarrow a$	Markentreue bezogen auf Unternehmen $a$		
$Z \leftrightarrow a$	Marktwechsel und Produktgruppenwechsel (Zuwanderung aus anderen Märkten nach Unternehmen $a$ ; Abwanderung von Unternehmen $a$ in andere Märkte)		
$b, c \leftrightarrow a$	Markenwechsel innerhalb des Marktes $M$ (Abwanderung von Unternehmen $a$ nach Unternehmen $b/c$ , Zuwanderung von Unternehmen $b/c$ nach Unternehmen $a$ )		

**Formel 1: Bestimmung des verkaufsmengenmäßigen Marktverkehrs ( $\Omega M$ ).** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Fornell 1978, S. 7)

Dieser Formel zur Bestimmung des kaufmengenmäßigen Marktverkehrs stellt er die Kundenunzufriedenheitsauswirkungen eines Unternehmens gegenüber (Formel 2). Die Schnittmenge beider Komponenten ergibt den Marktverlust des Unternehmens (Formel 3). Werden diese dann mit den entsprechenden Umsätzen berechnet, erhält man die Umsatzeinbuße.

Somit erreicht Fornell eine theoretische Berechnung des Beschwerdemanagement-Gewinnmaximums. Die Anmerkung Fornells, sich bezüglich der Zufriedenheitsdaten auf die Schätzungen des Unternehmens zu verlassen, ist wenig hilfreich.<sup>70</sup> Trotz dieser numerischen Unklarheit schlägt Fornell vor, die Anzahl der Beschwerdeingänge zu maximieren.<sup>71</sup> Fornells Meinung nach steht der Gewinn in direkter Relation mit der Zufriedenstellung aller unzufriedenen Kunden.

<sup>68</sup> Vgl. Folgendes Kapitel **Fornell, C. (1978)**: Complaint Management and Marketing Performance. Working Paper, North Western University, Evanston, Illinois, S. 6-9.

<sup>69</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1, S. 22.

<sup>70</sup> Vgl. **Hoffmann (1991)**, S. 29.

<sup>71</sup> Vgl. **Fornell (1978)**, S. 14.

$$\Omega Da = \{\Delta V (a \rightarrow a); (Z \leftarrow a); (b, c \leftarrow a); (C_a); (C_r); (I)\}$$

$a, b, c$	konkurrierende Einprodukt-Unternehmen im Markt	$C_a$	Beschwerden an Unternehmen $a$
$M$	Markt	$C_r$	Beschwerden an Dritte bzw. kollektiver Verbraucherprotest
$Z$	Märkte (verschieden von $M$ )	$I$	keine Reaktion trotz Kundenunzufriedenheit
$V$	Kaufhäufigkeit der Produktgruppe	$\Omega Da$	Verluste durch unzufriedene Kunden
$\Delta V (a \rightarrow a)$	Minderung der Kaufrate		
$Z \leftarrow a$	Marktwechsel und Produktgruppenwechsel (Abwanderung von Unternehmen $a$ in andere Märkte)		
$b, c \leftarrow a$	Markenwechsel innerhalb des Marktes $M$ (Abwanderung von Unternehmen $a$ nach Unternehmen $b/c$ .)		

**Formel 2: Bestimmung der Auswirkung der Kundenunzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen  $a$  ( $\Omega Da$ ).** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Fornell 1978, S. 8)

$$\Omega M \cap \Omega Da = \Delta V (a \rightarrow a) \cup V(Z \leftarrow a) \cup V(b, c \leftarrow a)$$

**Formel 3: Die verkaufsmengenmäßigen Marktverkehrsverluste resultierend aus der Schnittmenge von  $\Omega M$  und  $\Omega Da$ .** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Fornell 1978, S. 9)

Durch den fehlenden Bezug zu den Kosten des Unternehmens, ist dieser Ansatz nicht weiter berechenbar, jedoch erfolgt durch die Erweiterung und Konkretisierung der Theorie von Kendall und Russ eine wesentliche Weiterentwicklung.

### 3.3.3 Der Ansatz des TARP<sup>72</sup>

Dieser Ansatz basiert auf den Ergebnissen des US-amerikanischen *Technical Assistance Research Program* (TARP). In dieser Studie wurden 2500 amerikanische Haushalte zu ihrem Beschwerdeverhalten befragt und die Regulierungsmechanismen von staatlichen, privaten und kommerziellen Beschwerdestellen untersucht.

Die Studie ergab, dass es in der Regel fünf Mal teurer ist, einen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu behalten. Bei diesem Versuch wurde weiterhin berücksichtigt, dass Kunden häufig, auch nach einer nicht zufriedenstellend behandelten Beschwerde, ihrem Unternehmen treu bleiben, z. B. wenn sie kein vergleichbares Unternehmen mit den entsprechenden Leistungen am Markt finden. Basierend auf den

<sup>72</sup> Vgl. Folgende **White House Office of Consumer Affairs (Hrsg.) (1979)**: Technical Assistance Research Program (TARP) in: Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations, Washington D.C., S. 53-65.

Ergebnissen wurde eine Kontrollfunktion zur Berechnung des jährlichen Gewinns des Beschwerdemanagements erarbeitet (Formel 4).

$$PTotal = PSat + PUnsat - (XTotal) \times (YNonco)$$

*PTotal* Gewinn Beschwerdebearbeitung pro Jahr

*PSat* Gewinn zufriedenstellende Beschwerdebearbeitung pro Jahr

*PUnsat* Gewinn nicht zufriedenstellende Beschwerdebearbeitung pro Jahr

*XTotal* Beschwerdezahlen pro Jahr im Unternehmen

*YNonco* Ø Gewinn pro potentieller Beschwerdeführer, wenn keine Beschwerdebearbeitung erfolgt.

**Formel 4: Monetärer Nutzen der jährlichen Beschwerdebearbeitung basierend nach der TARP-Studie.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an White House Office of Consumer Affairs 1979, S. 53-65)

Das Produkt aus *XTotal* und *YNonco* bezeichnet den Gewinn, der selbst dann eintreten würde, wenn keine Bearbeitung vorhandener Beschwerden erfolgt. Diesen Betrag muss man von den Gewinnen durch zufriedenstellende und nicht zufriedenstellende Beschwerdebearbeitung subtrahieren. In einer weiterführenden Aufschlüsselung von *PSat*, *PUnsat* und *YNonco* findet eine Erweiterung des Ansatzes von Fornell bezüglich der Faktoren Beschwerdekosten, Mundpropaganda, Beschwerden an Drittparteien sowie Opportunitätsgewinne statt.<sup>73</sup>

Die dafür benötigten Informationen und deren Auswirkungen auf die Markentreue von (nicht)zufriedenen Beschwerdeführern und von unzufriedenen Nicht-Beschwerdeführern sind im Unternehmen nicht bekannt. Weiterhin ist deren Einfluss auf die über Mund-zu-Mund-Kommunikation gewonnenen oder verlorenen Kunden nicht kalkulierbar.<sup>74</sup> Die benötigten Daten können nur durch umfangreiche Kundenzufriedenheitsbefragungen erhalten werden, welche auf subjektiver Fragenbeantwortung basieren und nur eine Teilstimme des Kundenstammes abbilden.

Die Studie gibt kaum Lösungsansätze diesbezüglich, formuliert aber: „where actual consumer data is unavailable and it is feasible to conduct research [...], intelligent guesstimates can be made using findings from published research and negotiating

<sup>73</sup> Vgl. Hoffmann (1991), S. 31ff.

<sup>74</sup> Vgl. Hoffmann (1991), S. 34.

these “assumptions” with relevant corporate departments such as marketing.”<sup>75</sup> Dieser Ansatz stellt sich als wissenschaftlich schwierig heraus, da die Ergebnisse daraus zufällig sind und kaum eine Entscheidungsgrundlage für das Management darstellen.<sup>76</sup>

### 3.3.4 Der Ansatz von Riemer<sup>77</sup>

Die Fortführung und Ergänzung der vorhergehenden Ansätze basierend auf Fornell und den TARP-Studien hinsichtlich einer Erfolgskontrolle unternehmerischer Beschwerdemanagement-Aktivitäten beschreibt der Ansatz von Riemer.

Dabei kritisiert er am Ansatz von Fornell die fehlende Einbeziehung der Kosten und gibt zu bedenken, dass der Punkt, an welchem ein Beschwerdemanagement optimal arbeitet, nicht erst dann erreicht ist, wenn alle Beschwerdeführer zufriedengestellt wurden (Abb. 9,  $X_{Total/Max}$ ), sondern unter Einbeziehung steigender Kosten (personelle, technische Ressourcen) nach Erreichen der Beschwerdekapazitätsgrenze<sup>78</sup> schon eher vorliegt (Abb. 9, Punkt C).

Bei den TARP-Studien bemängelt Riemer die Konzentration auf die umsatzwirksame Verhaltensweise der Beschwerdeführer.<sup>79</sup> Der jährliche Gewinn basierend auf der Beschwerdebearbeitung (nach Riemer Falllösungs-Funktion) ist nicht die einzige positive Nutzenkomponente. Er nennt hier auch die Informationsfunktion (Beschwerdeauswertung, Reporting) und die Input-Funktion (Beschwerdeannahme/-weiterleitung). Daher schlägt er für die Berechnung der Rentabilität des Beschwerdemanagements nach den Nutzenkomponenten vor, diese drei Funktionen zu unterscheiden.<sup>80</sup> Wie dies jedoch praktisch geschehen soll, wird nicht erläutert.

---

<sup>75</sup> **United States Office of Consumer Affairs (Hrsg.) (1986)**: Technical Assistance Research Program (TARP) in: Consumer Complaint Handling in America: An update study, part II: Complaint handling practices of business, state/local government and private voluntary agencies; and a review of recent studies, Washington D.C. S. 55.

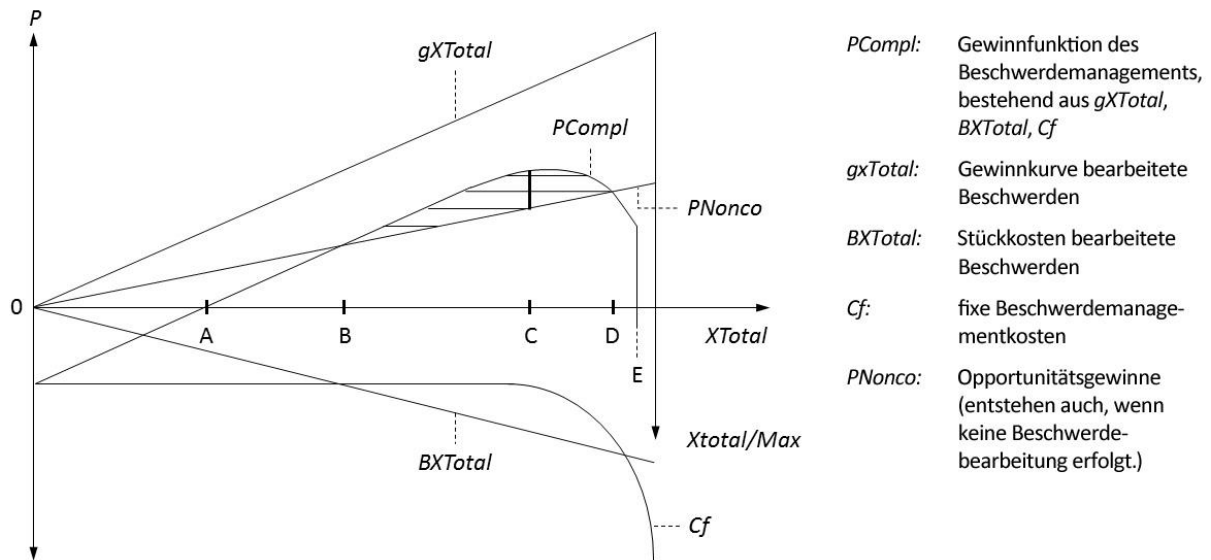
<sup>76</sup> Vgl. **Hoffmann (1991)**, S. 34.

<sup>77</sup> Vgl. **Riemer, M. (1986)**: Beschwerdemanagement, Campus Verlag, Frankfurt, S. 137-150.

<sup>78</sup> Die Beschwerdekapazitätsgrenze liegt vor, wenn die Beschwerdeanzahl so groß ist, dass für deren Bearbeitung zusätzliche personelle und technische Ressourcen (fixe Beschwerdemanagementkosten) notwendig sind, die zu einer exponentiellen Steigerung der Beschwerdebearbeitungskosten (Funktion Cf) führen. Diese Kosten können über die Gewinne aus zufriedengestellten Beschwerdeführern nicht mehr kompensiert werden.

<sup>79</sup> Vgl. **Hoffmann (1991)**, S. 31.

<sup>80</sup> Vgl. **Riemer (1986)**, S. 147.



**Abbildung 9: Kurvenverlauf der revidierten TARP-Formel.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Riemer 1986, S. 149)

Durch die Ergänzung der Informations- und Input-Funktion, ergeben sich zusätzlich kalkulierbare Nutzenaspekte, wie eine verbesserte Produktpolitik mit reduzierter Misserfolgsrate und damit eine Reduzierung des Kaufrisikos für den Verbraucher, eine Profilierung gegenüber der Konkurrenz sowie höhere Mitarbeitermotivation und Vorbeugung gegenüber staatlichen Regelungen.<sup>81</sup>

Über die vorgestellten Kosten- und Nutzenkalkulationsmodelle konnte ein grundlegendes Verständnis der essentiellen Kennzahlen und deren monetäre Abhängigkeit im Kosten-Nutzen-Controlling des Beschwerdemanagements gewonnen werden. Generell bleibt jedoch anzumerken, dass die Erkenntnisse theoretischer Natur sind, da eine praktische Erläuterung, wie diese Kennzahlen unternehmensspezifisch zu ermitteln und prognostisch einzuschätzen sind, nicht erfolgt.

<sup>81</sup> Vgl. Hoffmann (1991), S. 41.

## 4 Beschwerdemanagement am Fallbeispiel von zwei Versicherungsgesellschaften

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit hat sich der Autor im Betrieb von zwei Versicherungsgesellschaften einen Eindruck über die Umsetzung besonders des „indirekten“ Beschwerdemanagements verschaffen können. Neben einer kurzen Einführung in die aktuelle Situation des Versicherers werden Erkenntnisse zur Struktur und Positionierung sowie zu den Inhalten des Beschwerdemanagement-Systems besprochen. Weiterhin erfolgt die Beschreibung der Umsetzung des Kosten- und Nutzen-Controllings des Beschwerdemanagements in der Versicherungsgesellschaft. Zum Schutz von Gesellschaftsinteressen werden die beiden Unternehmen als Versicherungsgesellschaft A und B anonymisiert bezeichnet.

### 4.1 Beschwerdemanagement der Versicherungsgesellschaft A

#### 4.1.1 Aktuelle Situation des Versicherers

Der Versicherer ist seit ca. 25 Jahren auf dem deutschen Markt tätig und einer der ersten Lebensversicherer, die sich auf den Vertrieb von flexiblen Fondspolice spezialisiert haben. Der Kundenstamm der Gesellschaft umfasst ca. 265.000 Kunden und verwaltet eine Versicherungssumme von ca. 11 Mrd. Euro. Im Fonds-Portfolio werden Investmentfonds angeboten die von renommierten Anlagegesellschaften aufgelegt werden. Seit dem Jahr 2013 zeichnet die Gesellschaft A kein Neugeschäft mehr und beschäftigt sich mit der Bestandsverwaltung ihres Kundenstammes und der versicherten Risiken.

Die Kombination aus geschlossenem Neugeschäft mit ausschließlichem Fondsgeschäft ist in der heutigen Zeit mit verhältnismäßig schlechter Marktsituation, Vertrauensverlust der Kunden in Fonds- und Anlageprodukte nach der Finanzkrise im Jahr 2008 sowie der damit verbundenen niedrigen Anlageverzinsung und geringen Rendite problematisch. Die damit einhergehende Unzufriedenheit des Verbrauchers erfordert ein besonders ausgeprägtes Beschwerdemanagement insbesondere im fondsgebundenen Bereich.<sup>82</sup>

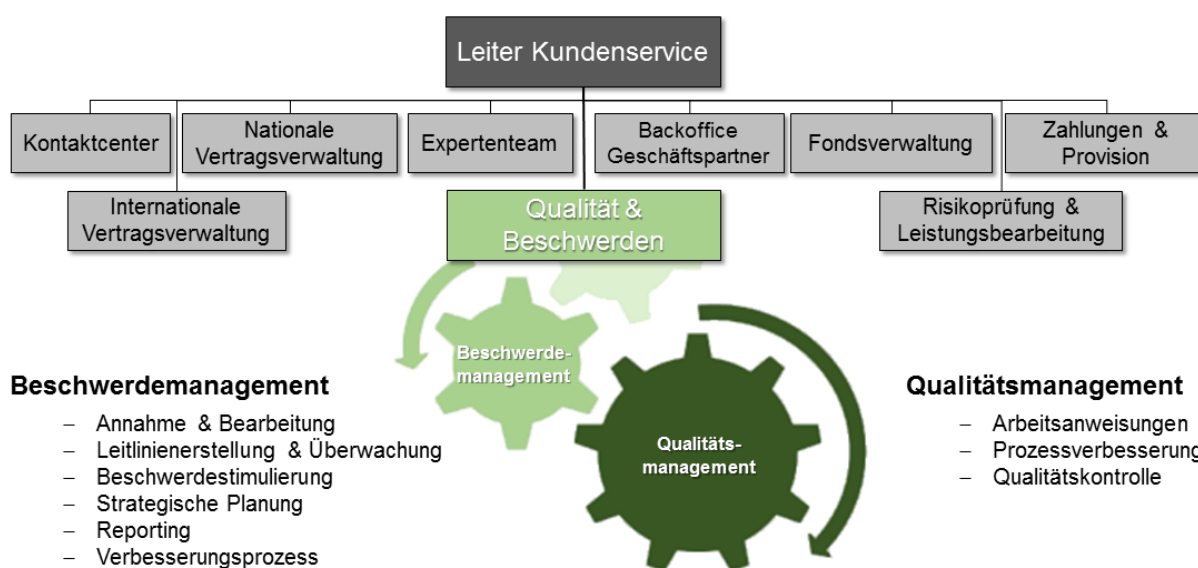
---

<sup>82</sup> Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2013): Aktuelle Entwicklungen am Markt für Investmentfonds: Nachfrage, Strukturveränderungen und Anlageverhalten, in: Monatsbericht Deutsche Bundesbank, Januar 2013, S. 28.

Seit 2014 ist die Gesellschaft Bestandteil einer Versicherungsgruppe, deren Ziel der Aufbau einer starken Konsolidierungsplattform im deutschsprachigen Raum ist. Daraus resultierend sollen Verwaltungskosten gesenkt und neue Service-Angebote entwickelt werden. Dies erfordert die Vereinheitlichung und Angleichung von Prozessen der verschiedenen Gesellschaften innerhalb der Gruppe, um trotz der Senkung von Verwaltungskosten die Aufrechterhaltung der Services zu sichern. Daher fällt dem Beschwerde- und Qualitätsmanagement dieser Gesellschaft eine besondere Aufgabe zu.

#### 4.1.2 Strukturen und Arbeitsweise der Beschwerdemanagement-Abteilung

Die Strukturen von Gesellschaft A in Bezug auf das Beschwerdemanagement sind als zentral zu beschreiben. Es ist in der Hierarchie direkt unter der Abteilungsleitung Kundenservice angegliedert und steht gleichrangig neben weiteren Teams (Abb. 10).



**Abbildung 10: Struktur des Beschwerdemanagements in Versicherungsgesellschaft A.** Durch die Zuordnung des kombinierten Beschwerde- und Qualitätsmanagements direkt unterhalb der Leitung Kundenservice werden flache Hierarchien und kurze Kommunikationswege sichergestellt. (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an eine Vorlage von Gesellschaft A)

Dadurch werden die Hierarchien im Unternehmen flach gehalten. Dies ermöglicht positive Nebeneffekte, wie z. B. den direkten Informationsaustausch innerhalb der einzelnen Teams, gefördert durch ständigen Kontakt und regelmäßige Auswertungen. Kurze Kommunikationswege wiederum erlauben schnelle Reaktionen auf Beschwerden. Zur Optimierung der aktuellen und langfristigen Kommunikation sind wöchentliche



Team- als auch Teamleitermeetings fester Bestandteil der Arbeit des Qualitäts- und Beschwerde-Teams.

Da das Neugeschäft eingestellt wurde und die Gesellschaft somit nur noch Verträge verwaltet, ist der Erhalt des bestehenden Versicherungsbestandes hier von besonderer Bedeutung. Beschwerde- und Qualitätsmanagement sind dabei insbesondere wichtig für den Erhalt und die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit.

Die Gesellschaft A verfügt zur Betreuung ihrer Kunden über keinen eigenen Außendienst. Sie bietet ihren Kunden Kommunikation via Brief, E-Mail und Telefon sowie Fax an. Es ist auch möglich, dass Vermittler in direktem Kontakt mit den Kunden stehen und somit als zusätzlicher Kommunikationskanal wirken.

### 4.1.3 Positionierung des Beschwerdemanagement-Controllings

#### *Beschwerdetypisierung*

Die Typisierung von Beschwerden ist notwendig, um später die daraus folgenden Handlungen und Maßnahmen im Unternehmen zu priorisieren.<sup>83</sup>

Die Gesellschaft A unterscheidet zwischen Beschwerden und Reklamationen. Eine Beschwerde gilt als eine vom Beschwerdeführer schriftlich oder mündlich geäußerte Unzufriedenheit. Eine Reklamation wird in der Gesellschaft A als eine vom Kunden geäußerte produkt- oder prozessbezogene Anregung oder ein geäußerter Nachbesserungswunsch beschrieben. Reklamationen und Beschwerden werden gleich behandelt. Das heißt, sie werden ausnahmslos erfasst und innerhalb der für Beschwerden geltenden Fristen bearbeitet.<sup>84</sup>

Die Typisierung in der Versicherungsgesellschaft A erfolgt vierstufig in normale, sowie an den Vorstand, die BaFin und den Ombudsmann gerichtete Beschwerden. Im Bereich der Reklamationen unterscheidet die Gesellschaft A zwischen Vorstands- und normalen Reklamationen.

Inhaltlich werden Beschwerden in die Bereiche Service, Produkt, Beratung, In-/Exkasso und Fonds gegliedert. Die vertiefte Charakterisierung von Beschwerden erfolgt in einer parameterreichen Datenbank. Sie ermöglicht die Erfassung, Bearbeitung und Auswertung der Kundenanliegen.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. **Stauss/Seidel (2014)**, S. 69.

<sup>84</sup> Vgl. hierzu und Folgende Abbildung 11, S. 32.

<sup>85</sup> Vgl. hierzu auch Abbildung 12, S. 33.

### *Evidenz- und Aufgaben-Controlling*

Die möglichst genaue Ermittlung der unzufriedenen Kunden innerhalb des Kundstammes einer Gesellschaft ist der Schlüssel für das Versicherungsunternehmen, um aus Beschwerden zu lernen und dem Ziel möglichst vieler zufriedener Kunden näher zu kommen.

Innerhalb der Gesellschaft A wird nicht zwischen dem Evidenz- und Aufgaben-Controlling unterschieden. Trotzdem finden sich die Aufgabenbereiche dieser Controlling-Arten in der Gesellschaft wieder.

Um nach der Beschwerde bzw. Reklamation die Stimmung der beteiligten Kunden zu messen, nutzt Versicherungsgesellschaft A „rollierende“<sup>86</sup> Zufriedenheitsbefragungen. Relevante Rückläuferquoten von ca. 10 % werden dadurch gefördert, dass pro Rückantwort ein fester Beitrag einem Kinderhospiz gespendet wird. Bei dieser Initiative handelt es sich um ein aktuell noch laufendes Pilotprojekt, zu welchem noch keine Auswertung erfolgt ist. Perspektivisch sollen die daraus gewonnenen Informationen zur Verbesserung der Beschwerdebearbeitung beitragen und darauf basierend die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

Anregungen von Kunden und Mitarbeitern können zusätzlich direkt in der Beschwerdedatenbank erfasst werden. Diese wird vierteljährlich ausgelesen und zur Auswertung an die Stornokonzertgruppe gegeben, welche daraus Ideen entwickelt und den Fortgang der Umsetzungen verfolgt.

Analog zur Definition des Aufgaben-Controllings findet sich das entsprechende SLA zur Beschwerdebearbeitungsdauer in den Qualitätsstandards der Gesellschaft A wieder (Abb. 11). Die kurzen Bearbeitungszeiten werden durch eine mindestens 60 %ige telefonische Ersterledigung sichergestellt.

---

<sup>86</sup> Als „rollierend“ werden periodenorientierte Maßnahmen in Unternehmen beschrieben, die nach bestimmten Zeitintervallen aktualisiert, konkretisiert oder überarbeitet werden.

Beschwerde-/Reklamationstyp	Bearbeitungszeitraum
Beschwerden, gerichtet an den Ombudsmann-, die BaFin	fristgerecht
Beschwerden, gerichtet an den Vorstand	fünf Arbeitstage (90 % )
Normale Beschwerden	fünf Arbeitstage (80 %)
Zuarbeit durch andere Abteilung	drei Arbeitstage
Zwischenbescheide (wenn Bearbeitungszeitraum nicht eingehalten wird)	drei Arbeitstage

**Abbildung 11: Bearbeitungszeiträume von Beschwerden/Reklamationen abhängig von deren Typisierung in Gesellschaft A.** (Quelle: eigene Darstellung)

### *Kosten-Nutzen-Controlling*

Das Kosten-Controlling ist, wie in vielen Unternehmen, kein Bestandteil in der alltäglichen Praxis. Jedoch können die Kosten, mit einem entsprechend höheren Aufwand verbunden, messbar gemacht werden.<sup>87</sup>

Der Grund für die Nichtermittlung der Kosten des Beschwerdemanagements in Gesellschaft A ist die Aufgabenpriorisierung des operativen Geschäftes. Die damit verbundene Sicherung des Kundenbestandes, die Schwierigkeit bei der Ermittlung von Kennzahlen, begrenzte Personalkapazitäten im Unternehmen und damit einhergehende kostenschonende Personalstrukturen sowie der erhöhte zeitliche Aufwand zur Durchführung der Auswertungen von Kosten sind weitere Faktoren. Festzuhalten ist jedoch, dass die Ausgaben für Kulanzentscheidungen im Allgemeinen budgetgesteuert sind und für z. B. bestimmte gesetzlich festgelegte Kündigungsgründe (oder Beschwerdegründe mit Kündigungsfolge) von der Gesellschaft finanzielle Rückstellungen gebildet wurden.

Ähnliches trifft für die Nutzenanalyse zu. Diese ist über monetäre Quantifizierung von Kundenbindungsnutzen, Informationsnutzen und Kommunikationsnutzen zwar theoretisch durchführbar, jedoch in der Praxis kaum umzusetzen.<sup>88</sup>

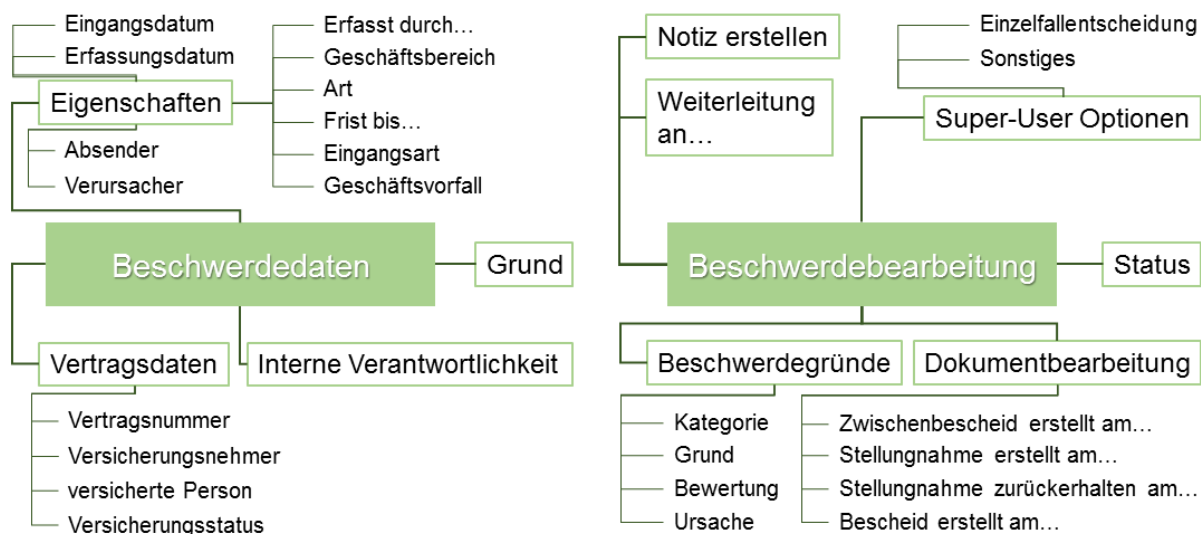
Der Kundenbindungsnutzen ist für die Gesellschaft A durch den geschlossenen Kundenstamm ein maßgeblicher Aspekt für den Fortbestand. Die Stärke des Beschwerdemanagements ist die effiziente Bearbeitungsdauer von Kundenanliegen innerhalb von fünf Tagen, welche durch ein kleines Arbeitsteam und eine enge Kommunikation sichergestellt wird.

<sup>87</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2.1, S. 18f.

<sup>88</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2.2, 3.2.3 sowie 3.3, S. 20-27.

Der Kommunikationsnutzen in Gesellschaft A ist durch den geschlossenen Kundenbestand begrenzt. Selbst bei kommunizierter Kundenzufriedenheit nach einem Beschwerdefall an Dritte, kann das Unternehmen nicht von Neuverträgen profitieren. Dadurch gewinnt jedoch die Verhinderung negativer Kommunikation unter den Bestandskunden eine besondere Bedeutung. Durch die aktuelle konkurrenzstarke Marktsituation und damit gesteigerte Kundenerwartungen, könnten vom Kunden negativ empfundene Einzelfälle sich durchaus öfter als wiederholte Beschwerde- oder Kündigungsgründe herausstellen.

Der Informationsnutzen im Beschwerde-Controlling in Gesellschaft A ist in vielfacher Sicht sehr hilfreich. Informationen durch Kundenbeschwerden werden zur Optimierung von Unternehmensprozessen genutzt, durch die flachen Hierarchien und kurzen Kommunikationswege schnell umgesetzt und führen zu Zeit- bzw. Produktivitätssteigerungen. Erfolgt beispielsweise eine Beschwerde über ein Schriftstück zu einem Vertrag, ist das Beschwerdemanagement durch die gut strukturierte Beschwerdedatenbank (Abb. 12) in der Lage, die Beschwerde aufzunehmen und zu erkennen, ob der Grund Auslöser für Folgebeschwerden von weiteren Kunden sein könnte.



**Abbildung 12: Prioritäten der Beschwerde-/Reklamationserfassung sowie –bearbeitung der Gesellschaft A.** Die Beschwerde-/Reklamationserfassung, -bearbeitung und –weiterleitung erfolgt innerhalb einer Datenbank, in der wichtige Informationen zu den Beschwerdeeigenschaften, dem Beschwerdegrund, den Vertragsdaten, der internen Verantwortlichkeit sowie dem Bearbeitungsstatus und der Dokumentbearbeitung vermerkt werden. (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an eine Datenbankmaske der Gesellschaft A)

Dieser entsprechende Informationsnutzen kann durch die enge Zusammenarbeit im Team von Qualitäts- und Beschwerdemanagement schnell weitergeleitet und ggf. angewendet werden, um Beschwerdeauslöser zu beheben.

### *Beschwerdereporting*

Neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Bericht der Gesellschaft A an die BaFin erfolgt zusätzlich ein wesentlich detaillierteres internes Beschwerdereporting des Teams Qualität & Beschwerden zur Information interner Interessengruppen und des Vorstandes.

## **4.2 Beschwerdemanagement der Versicherungsgesellschaft B**

### **4.2.1 Aktuelle Situation des Versicherers**

Die Gesellschaft B bietet in allen Versicherungssparten Produkte an und hat ein umfangreiches Kunden-Portfolio in den Bereichen Lebens-, Sach-/Schaden- und Krankenversicherung. Seit mehr als 100 Jahren ist sie auf dem deutschen Versicherungsmarkt aktiv und bewegt sich in den Bereichen des Neu- und Bestandskundengeschäftes. In Deutschland besteht die Gesellschaft B aus drei verschiedenen Konzernteilen, die gemeinsam unter einer Holding verwaltet werden. Parallel ist eine Vertriebsgesellschaft für alle verkaufstechnischen Belange zuständig. Zu dem Konzern gehören zahlreiche Tochtergesellschaften, welche sich in den verschiedensten Sparten weltweit engagieren. Durch die gute Reputation der Gesellschaft B am deutschen Markt ist das Beschwerdemanagement von großer Bedeutung im Unternehmen.

### **4.2.2 Strukturen und Arbeitsweise der Beschwerdemanagement-Abteilung**

Seit dem 01.10.2011 übernimmt eine eigenständige Abteilung die fachliche Gesamtverantwortung für das Beschwerdemanagement der Versicherungsgesellschaft B. Dabei ist diese, analog zu den BaFin-Richtlinien<sup>89</sup>, direkt unter dem Vorstand mit direkter Verbindung zum Resort „Kommunikation Geschäftsleitung“ angegliedert. Zum einen ist die Beschwerdemanagement-Abteilung für die sparten- und gesellschaftsübergreifende Kommunikation in Sachen Beschwerden und damit für den schnellen und reibungslosen Ablauf der internen Prozesse verantwortlich. Zum anderen werden von diesem Referat Anstöße für grundlegende Veränderungen im Unternehmen gegeben.

---

<sup>89</sup> Vgl. Kapitel 2.2, S. 9; **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2013b)** sowie Anhang III, S. XIV-XX, Unterpunkt B.2.

Die Aktualität des Beschwerdemanagements wird u. a. durch die Leitung von internen Beschwerdeseminaren sowie der Aufarbeitung von BaFin-Beschwerden oder Beschwerde-Fallbeispielen sichergestellt.

Die Herausforderung für das komplex hierarchisch gegliederte Unternehmen B ist, Beschwerdebearbeitungszeiten sowie damit verbunden die SLA's einzuhalten.

Gesellschaft B verfügt über einen Außendienst zur Kundenbetreuung und Neugeschäftsakquise. Somit bietet die Gesellschaft B ihren Kunden zur Kommunikation den klassischen Kontakt via Brief, E-Mail und Telefon sowie Fax an und erweitert diese Kanäle durch den Onlinebereich (Social Media) und den direkten Vermittlerkontakt.

### 4.2.3 Positionierung des Beschwerdemanagement-Controllings

Der Ansatz, schon vor der Herausgabe der internationalen und nationalen Richtlinien, ein ganzheitliches Beschwerdemanagement zu installieren, zeigt, dass Beschwerden als Chance wahrgenommen werden, den Kunden wieder für das Unternehmen zu gewinnen und aus Beschwerdegründen zu lernen. Die kontinuierliche Verbesserung der Beschwerdeerfassung, -analyse und des Beschwerdereportings stützen diese „lernende Organisation“, welche Grundlage für die Verbesserung von Qualität, Service und Prozessen innerhalb der Gesellschaft ist. Mit dieser ganzheitlichen Herangehensweise soll eine lebendige Beschwerdekultur innerhalb des Unternehmens etabliert werden.

#### *Beschwerdetypisierung*

Als Beschwerde sieht Gesellschaft B jede mündliche oder schriftliche Unzufriedenheitsäußerung eines Kunden, Anspruchstellers oder Dritten gegenüber dem Innen- oder Außendienst. Als Unzufriedenheit gilt dabei die vom Beschwerdeführer wahrgenommene negative Abweichung der Leistung oder des Verhaltens bezüglich Vertrags-, Leistungs- oder Schadenbearbeitung von seiner Erwartung.

Beschwerden werden in die Typen „einfache“ Beschwerden, „massive“ Beschwerden und „formelle“ Beschwerden unterteilt (Abb. 13). Dabei wird vor allem hinsichtlich des Beschwerdekanals sowie der Artikulation der Unmutsformulierung unterschieden.

Die detailreiche Dokumentation jeder Beschwerde innerhalb einer Beschwerdesystem-Software ist essentiell für die Auswertung und damit eines der Kernstücke des Beschwerdemanagements. Sie wird bereits seit 2011 für alle Beschwerden des Unternehmens geführt. Bei der elektronischen Beschwerdeerfassung werden wesentliche

Merkmale des Kunden und der Beschwerde wie z. B. Beschwerdeführer, Bearbeitungsstand, Beschwerdeweg, Beschwerdegrund, Freitexteingabe und Beschwerdebezug zusammengetragen. Besondere Beschwerdefälle werden mit speziellen *Hash-tags*<sup>90</sup> innerhalb eines Freitextfensters in der Datenbank erfasst. So können Beschwerden aus den verschiedenen Kanälen der Gesellschaft effizient zusammengefasst und analysiert werden.

Beschwerdetypisierung			
Einfache Beschwerden	Massive Beschwerden (Kategorie I – V)		Formelle Beschwerden
<u>Adressat:</u> Fachgruppe, Außendienst  <u>Artikulation:</u> gemäßigte Einwände, Nachfragen	I	<u>Adressat:</u> konkrete Person, Leitungsfunktion	<u>Adressat:</u> Vorstand, Aufsichtsrat, BaFin, Ombudsmann
	II	<u>Artikulation:</u> beleidigend (Kraftausdrücke u. ä.)	
	III	<u>Artikulation:</u> Drohungen	
	IV	<u>Artikulation:</u> besonders massive Ausdrücke	
	V	<u>Artikulation:</u> gesteigerte Häufigkeit der Unmutsformulierungen (mind. 3 pro Beschwerde)	

**Abbildung 13: Beschwerdetypisierung der Versicherungsgesellschaft B.** (Quelle: eigene Darstellung)

Die Ergebnisse aus der Beschwerdedokumentation und -bearbeitung sind wiederum Grundlagen für das Beschwerde-Controlling, welches die einzelnen Beschwerden für die Gesellschaft B greifbar macht.

#### *Evidenz- und Aufgaben-Controlling*

In Gesellschaft B wird das Instrument des Controllings zur Planung, Umsetzung, Koordination, Kontrolle und Optimierung der Beschwerdebearbeitung im weitesten Sinne sowie damit verbunden zur perspektivischen Aufrechterhaltung der Unternehmensideale genutzt.

Das Evidenz-Controlling, die Visualisierung der für die Gesellschaft im Verborgenen liegenden Beschwerden, ist im Beschwerdemanagement der Gesellschaft B über „rollierende“ mündliche und schriftliche Kundenzufriedenheitsbefragungen bezüglich

<sup>90</sup> Ein *Hashtag*, zusammengesetzt aus engl. *hash* für das Schriftzeichen Doppelkreuz (#) und engl. *tag* für Markierung, ist ein Schlagwort in Benutzung. Die so ausgezeichnete Zeichenkette fungiert als Meta-Kommentierung und kann so bestimmten Themen zugeordnet werden. Diese Form der Verschlagwortung erfolgt innerhalb des Fließtextes. Vgl. **Herwig, J. u. a. (2009)**: Microblogging und die Wissenschaft: Das Beispiel Twitter. Steckbrief 4 im Rahmen des Projekts „interactive science“, Wien, S. 5. Mit einem *Hashtag* werden in der Gesellschaft B besondere Beschwerdefälle gekennzeichnet, diese sind auf S.38 beschrieben.

der „Servicedimensionen“ abgebildet. Das ermöglicht das Erkennen von Unmutsbekundungen, die vorher nicht direkt oder indirekt von den Beschwerdeführern geäußert worden sind.

Der Bereich des Aufgaben-Controllings umschreibt die Kategorisierung der Beschwerdeinhalte innerhalb der „Servicedimensionen“ Kompetenz, Verlässlichkeit, Schnelligkeit, Wertschätzung des Kunden, Engagement und Verständlichkeit. So kann bei Kompetenz- oder Verständlichkeitsfragen sowie bei Beschwerden über die Geschwindigkeit der Kundenanfragebearbeitung eine Einordnung erfolgen. Zeigt der Mitarbeiter wenig Engagement, den Kunden zu binden oder fühlt dieser sich in anderer Form nicht wertgeschätzt, so kann auch dies kategorisiert werden. Eine weitere „Servicedimension“ ist die Verlässlichkeit der Gesellschaft bzw. aller mit ihr verbundener Organe, denn auf dieser basiert das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen. Diese Kategorien werden über die Sparten der Gesellschaft B vergleichbar aufgeschlüsselt und veröffentlicht. Somit tragen sie für die Zielgruppen-Management, Mitarbeiter und Kunde zum tieferen Verständnis bei. Das Management trifft an Hand der Controlling-Zahlen die Entscheidungen zur Steuerung der Gesellschaft B, der Mitarbeiter hat durch die Identifizierung mit den Kennzahlen weitere Richtlinien für das kundenorientierte Arbeiten und der Kunde lernt durch Kundenberichte und Unternehmenskommunikation, die Gesellschaft seines Vertrauens besser kennen und verstehen.

Dabei werden die innerhalb des Beschwerdemanagements festgelegten Qualitätsstandards und Zielgrößen in regelmäßigen Abständen überprüft. Kommt es zu Abweichungen, werden die Gründe dafür in den einzelnen Abteilungen der Gesellschaft hinterfragt und ggf. korrigiert. Kennzahlen für das Aufgaben-Controlling sind z. B. die telefonische Erreichbarkeitsquote (TEQ)<sup>91</sup>, die Adressatenquote (ADQ)<sup>92</sup>, die Ersterledigungsquote (EEQ)<sup>93</sup> und die Gesamtbearbeitungsdauer. Bei der Gesellschaft B gehen z. B. 81 % der Beschwerden via Telefon ein, 12 % erreichen die Gesellschaft via Mail und nur 7 % gehen via Post ein. Nach dieser Verteilung sind die Qualitätsstandards im telefonischen Kontakt besonders hoch, um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

---

<sup>91</sup> Die Telefonische Erreichbarkeitsquote berechnet sich aus der Anzahl der angenommenen Anrufe und dem Quotienten der Gesamtzahl der Anrufe.

<sup>92</sup> Die Adressatenquote berechnet sich aus der Anzahl der Beschwerdeeingänge und dem Quotienten der Gesamtanzahl der Beschwerden.

<sup>93</sup> Die Ersterledigungsquote berechnet sich aus der Anzahl der Beschwerden, die beim Erstkontakt geklärt werden können und dem Quotienten der Gesamtanzahl der Beschwerden.



### *Kosten-Nutzen-Controlling*

Das Kosten-Nutzen-Controlling, also die konkrete Gegenüberstellung von den Kosten und dem aus dem Beschwerdemanagement resultierenden Nutzen, ist in der Gesellschaft B kein praxisrelevantes Thema des Tagesgeschäftes. Jedoch werden die Teilbereiche des Nutzen-Controllings nicht monetär priorisiert.

Ein wertvoller Aspekt für die Gesellschaft B ist der Kundenbindungsnutzen. Durch die Identifikation mit den Kundenbeschwerden, der Beachtung der „Servicedimensionen“ sowie der kundenorientierten Kommunikation, soll der Kunde das Gefühl bekommen, dass seine Beschwerde innerhalb der Gesellschaft ernstgenommen wird. Mit der erfolgreichen Bearbeitung von Beschwerden nimmt die Gesellschaft B ihre Chance wahr, die Kündigungsquote in Bezug auf die Beschwerde zu minimieren und einen Beitrag zum Unternehmensgewinn zu leisten. Einen weiteren Entscheidungsfaktor im Beschwerdefall stellt außerdem der Wert des Kunden (Vertragsanzahl, -dauer etc.) für die Gesellschaft dar.<sup>94</sup>

Der Kommunikationsnutzen ist in der Gesellschaft B ein weiteres Qualitätsmerkmal des Beschwerdemanagements. Der von Gesellschaft B genutzte Parameter *Net Promoter Score* (NPS)<sup>95</sup> basiert auf der Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Gesellschaft B an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen würden?“ und dient damit dem Controlling des Kommunikationsnutzens.<sup>96</sup>

Weiterhin wird über die Auswertung von als besonders relevant eingestuften Beschwerden der Informationsnutzen für die Gesellschaft kenntlich gemacht. Das besondere Konzept der Ermittlung relevanter Beschwerden wurde von der Beschwerdemanagement-Abteilung zur Gewährleistung einer effektiven Beschwerdeursachen-Analyse eingerichtet. Als relevant werden an die Gesellschaft gerichtete Unmutsäußerung, z. B. von Kunden, Mitarbeitern, Aktionären oder gebundenen Vertretern, über irgendeinen Aspekt des unternehmerischen oder gesellschaftlichen Handelns mit mindestens einer der folgenden Eigenschaften verstanden: Risiko eines Reputationsschadens, neue Beschwerde mit dem Potential für Folgebeschwerden, Hinweis auf Marktrisiken oder Chancen für die Gesellschaft, managementrelevante Informationen aus Sicht des Einreichers. Erfüllt eine Beschwerde eine oder mehrere dieser Eigenschaf-

---

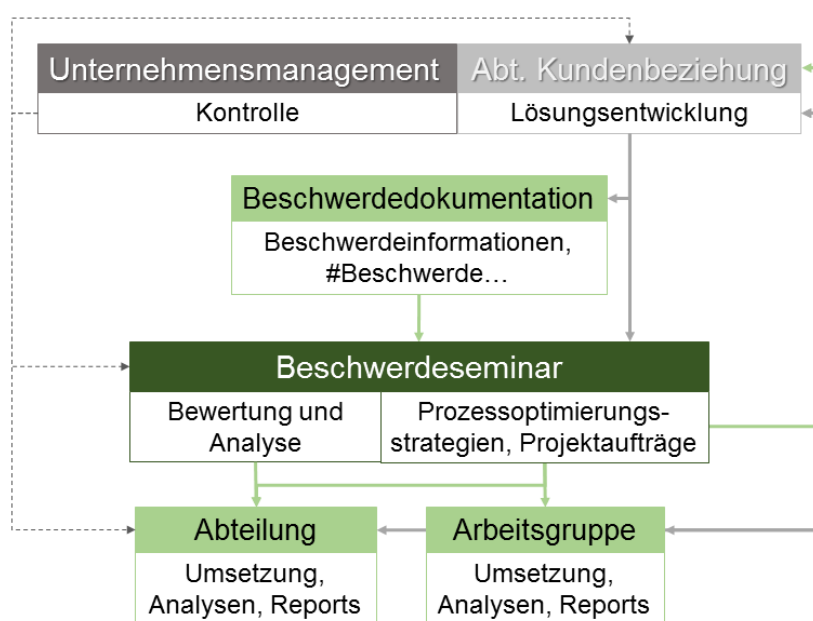
<sup>94</sup> Vgl. **Franke, M/Rombach, P. (2005)**: IT-Unterstützung im Beschwerdemanagement, in: Dölle, R./Kukat, F. (Hrsg.): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf, S. 334f.

<sup>95</sup> Eine Definition und Analyse des *Net Promoter Scores* erfolgt in Kapitel 5.3.2, S. 50.

<sup>96</sup> Vgl. **Stauss/Seidel (2014)**, S. 356.

ten, so ist diese bei der elektronischen Beschwerdedokumentation in einem Freitextfeld mit einem *Hashtag* zu kennzeichnen. Diese Art von Beschwerden bildet innerhalb des Beschwerdemanagements der Gesellschaft B ein Frühwarnsystem, welches wiederholt auftretende oder systematische Probleme sichtbar macht. Jeder Mitarbeiter innerhalb der Gesellschaft B ist daher angehalten, entsprechende Beschwerden selbstständig zu priorisieren und auf wertvolle Informationen hinzuweisen.

Die erfassten Beschwerdeinformationen werden bereits zahlreich weiterverwendet. So entsteht der Informationsnutzen des Beschwerdemanagements in Gesellschaft B (Abb. 14).



**Abbildung 14: Zusammenarbeit von Management, Beschwerdeabteilung sowie umsetzender Ressorts in der Gesellschaft B.** (Quelle: eigene Darstellung)

Inhalte aus der Beschwerdedokumentation werden an die Teilnehmer des internen Beschwerdeseminars weitergeleitet und ausgewertet sowie an die zuständige Einheit zur Problemlösung adressiert. Diese Fälle stehen in einem besonderen Managementfokus. Im Beschwerdeseminar wird weiterhin die institutionalisierte Nutzung von Beschwerdeinformationen auf ressortübergreifender Ebene über die Vergabe spezifischer Projektaufträge vorangetrieben. Informationen gehen darüber hinaus an die Abteilung „Kundenbindung“, einem Gremium auf Vorstandsebene. Hier werden Beschwerdeinhalte besprochen sowie Lösungsansätze in Form von kundenorientierten Maßnahmen entwickelt und nachverfolgt.

Ein weiterer Baustein der Informationsnutzung sind Analysen der Entwicklung der „Servicedimensionen“ anhand von kundenbasierten Rückmeldungen aus den Fachabteilungen.

In den Nutzenbereichen wird im Beschwerdemanagement der Gesellschaft B, aus Gründen der Zeit- und Kosteneffizienz, auf eine dezidierte Berechnung des monetären Nutzens und der Gegenüberstellung der entsprechenden Kosten verzichtet. Die Gesellschaft B bewertet eine lernende, strukturierte Beschwerdemanagementfunktion als generell positiv für die Umsetzung von Unternehmenszielen insbesondere solcher mit Kundenbezug, ohne sich im Detail über die damit verbundenen Kosten bzw. Gewinne bewusst zu sein.

### *Beschwerdereporting*

Auch in Gesellschaft B erfolgt die gesetzlich vorgeschriebene Berichterstattung des Beschwerdemanagements an die BaFin. Darüber hinaus werden die Zahlen, Fakten und Erkenntnisse basierend auf den Parametern der Beschwerdekategorisierung, „Servicedimensionen“ und entsprechenden Kennzahlen (Beschwerdedichte, Beschwerdekanäle, Beschwerdezufriedenheit u. a.) diversen Zielgruppen zur Verfügung gestellt. Darunter zählen neben dem Management und anderen internen Interessengruppen auch die Kunden, welche durch einen spezifisch ausgeführten, öffentlich zugänglichen Report qualitative und quantitative Informationen über die Einhaltung der SLA's und die Ausrichtung des Kundenbeziehungsmanagement der Gesellschaft B erhalten.

## 5 Operative Maßnahmen zur Umsetzung von funktionalem Beschwerdemanagement-Controlling

Die wissenschaftliche Frage dieser Arbeit, inwieweit das Controlling im Beschwerdemanagement in der Praxis an Bedeutung gewinnt und ob die Kosten bzw. der Nutzen darstellbar sind, sollen nun in diesem Kapitel an Hand der beiden vorgestellten Beschwerdemanagement-Systeme von Versicherungsgesellschaft A und B unter Einbeziehung von Erkenntnissen aus einer themenspezifischen Veranstaltungsreihe der Versicherungsforen Leipzig GmbH diskutiert werden.

### 5.1 Die Bedeutung des Beschwerdemanagements in den untersuchten Versicherungsgesellschaften

Neben der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben und der Entwicklung einer kontinuierlichen Beschwerdekultur zur perspektivischen Sicherstellung kundenorientierten Handelns, hat das Beschwerdemanagement auch eine besondere gesellschaftsspezifische Bedeutung, welche durch die aktuelle Situation des Unternehmens definiert wird.

Die Unternehmensstrukturen beider Gesellschaften bilden die Grundlage für die strategische Positionierung des Beschwerdemanagements. Die hauptsächlich national agierende Gesellschaft A zeichnet sich durch eine einfache, wenig hierarchisch organisierte Anordnung und Verknüpfung der einzelnen Abteilungen aus. Dementsprechend hat das Beschwerdemanagement die Möglichkeit einer kurzen Beschwerde-Bearbeitungszeit sowie der flexiblen Reaktion auf Anfragen. Dieser schnelle Kommunikationsfluss macht sich auch in der Interaktion mit anderen Unternehmensressorts bemerkbar und ermöglicht die direkte Informationsweitergabe und eine zügige Umsetzung der Entscheidungen innerhalb der Abteilungen.

Gerade für Kundenbestände mit einer übersichtlichen Größe ist dies ein Vorteil, da die Umsetzung des Servicegedankens eines mittelständigen Versicherers durch den Kunden mit Kundentreue honoriert wird. Dies zeigt auch eine im Jahr 2000 veröffentlichte Studie zur Verhaltensweise von zufriedengestellten Beschwerdeführern.<sup>97</sup> Für eine Gesellschaft mit einem vergrößerten Produkt-Portfolio würde diese Strukturierung weniger effizient sein, da eine Überlastung des Beschwerdemanagements und damit

---

<sup>97</sup> Vgl. Hansen, U./Jeschke, K. (2000): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen: Beispiel des Kfz-Handels, in Stauss, B./Bruhn, M.: Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, S. 433-459.

Verzögerung in der Beschwerdebearbeitung die wahrscheinlichen Folgen wären. Die in eine flache Hierarchie eingeordnete Beschwerdestelle der Gesellschaft A weist den Nachteil auf, dass Unternehmensveränderung, also z. B. Konsolidierungen oder Zusammenschlüsse mit größeren Unternehmen, schwer tolerierbar sind. Bezogen auf das Beschwerdemanagement besteht das Risiko, dass die bestehenden gut funktionierenden Strukturen nicht anpassungsfähig genug sind. Diese Problematik beschäftigt Gesellschaft A aktuell. Durch den Zusammenschluss mit einer anderen Versicherungsgruppe mit dem Ziel der Entwicklung einer Konsolidierungsplattform kann das beschriebene Beschwerdemanagement-Konzept<sup>98</sup> schwer Schritt halten und wird in den nächsten Jahren durch ein neues System, welches auf hierarchische Unternehmensstrukturierung ausgelegt ist, ersetzt werden.

Weiterhin erfordert das geschlossene Neugeschäft von Gesellschaft A ein besonders sorgfältiges Beschwerdemanagement-Controlling, denn durch Unzufriedenheit verloren gegangene Kunden können nicht durch neue ersetzt werden.<sup>99</sup>

Gesellschaft B hat eine mehrjährige Erfahrung im kundenorientierten Beschwerdemanagement. Beschwerden werden hier als Chance gesehen, aus Fehlern zu lernen. Weiterhin ist die Abteilung Beschwerdemanagement direkt unter dem Vorstand positioniert, was deren Bedeutung im Unternehmen nochmals hervorhebt. Ein eigener Fachbereich „Kunde“ beschäftigt sich mit allen kundenrelevanten Informationen und trägt somit zu einem erhöhten Kundenbezug bei. Die international agierende Gesellschaft B ist im Gegensatz zu Gesellschaft A, bedingt durch Unternehmensgröße und Komplexität des Produkt-Portfolios, stark hierarchisch gegliedert. Dies erfordert eine lückenlose und gesellschaftsdurchdringende Organisation des Beschwerdemanagements und damit ein sorgfältiges Controlling. Aus der Größe des Unternehmens ergeben sich vor allem Risiken, wie Einhaltung der Bearbeitungsdauer und andere SLA's. Weiterhin besteht das Problem, dass Mitarbeiter Beschwerden von Kunden nicht kommunizieren, weil sie diese gar nicht als solche erkennen oder ihnen der Wert einer Beschwerde für das Unternehmen nicht bewusst ist. Um dieses Risiko zu minimieren, ist eine aktive Beschwerdekultur notwendig, welche mit Schulungen, internen Beschwerdemanagementkampagnen, Trainings, Seminaren und der täglichen Präsenz des Beschwerdemanagement-Begriffs in der Gesellschaft lebendig gehalten wird.

---

<sup>98</sup> Vgl. Kapitel 4.1.2, S. 29f.

<sup>99</sup> Eine detaillierte Diskussion erfolgt in Kapitel 5.2, S. 44f.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich das Beschwerdemanagement nicht nur auf Grundlage von externen Einflüssen entwickelt hat. Es sind vielmehr die gesellschaftsinternen Schwerpunkte, die ein effektives Beschwerdemanagement-Controlling an Bedeutung gewinnen lassen. Das Hauptziel eines wirtschaftlichen Unternehmens, nämlich die Gewinnmaximierung, ist stark an den Faktor Kunden gebunden. Somit sind die Gesellschaften unter den gegenwärtigen Marktgegebenheiten gezwungen, sich neu zu orientieren und die Kundenbedürfnisse noch stärker zu priorisieren. Das Beschwerdemanagement einer jeden Gesellschaft hat somit das Potential, nicht nur ein effektives Kundenbindungsinstrument zu sein, sondern auch zukünftige Kunden zu überzeugen.

## **5.2 Unternehmensspezifische Schwerpunktsetzung in den Controlling-Funktionen**

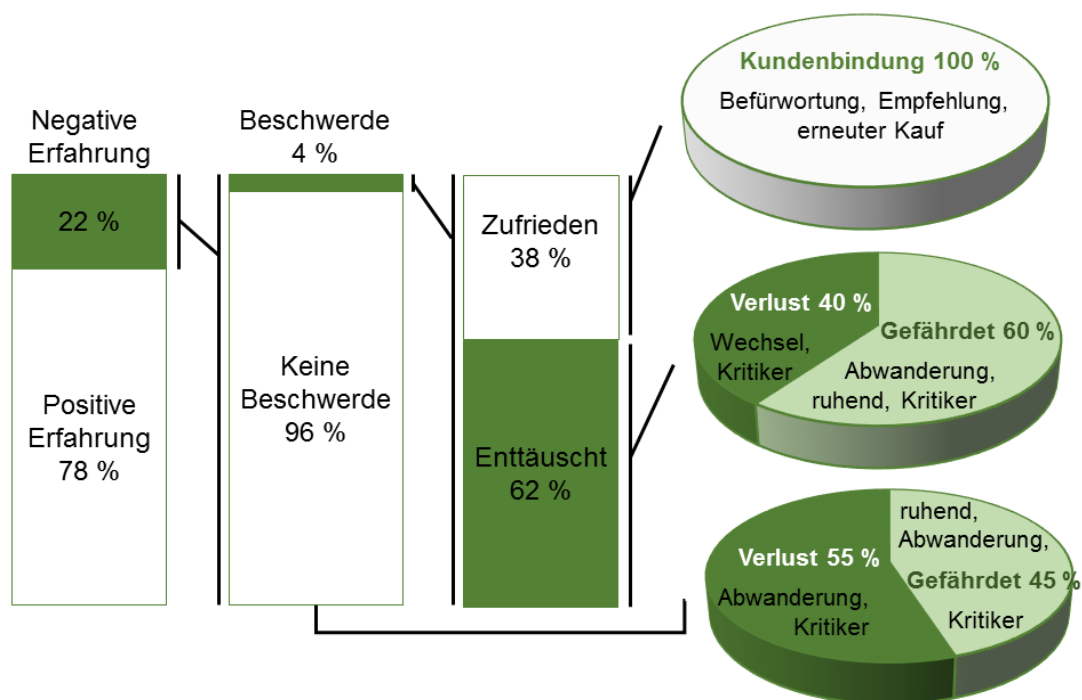
Die Umsetzung der einzelnen Controlling-Funktionen geben Aufschluss über Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen des Beschwerdemanagements. Daher ist dem Evidenz- und Aufgaben-Controlling ein hoher Stellenwert innerhalb des Beschwerdemanagements zuzuweisen.

Gesellschaft A führt nach eigenen Angaben kein Beschwerdemanagement-Controlling durch, das heißt, die notwendigen Kennzahlen sowie deren Soll-Ist-Abgleich werden unvollständig ermittelt. Gesellschaft B nutzt im Evidenz- und Aufgaben-Controlling Kennzahlen und überprüft die definierten Werte regelmäßig. Im Folgenden werden die Kennzahlen und mögliche Optimierungsansätze vorgestellt.

Das Evidenz-Controlling hilft durch seine präventive Ausrichtung Kundenabwanderung zu verhindern. Es ist bekannt, dass sich lediglich 4 % der unzufriedenen Kunden beschweren. Jedoch liegt in der Erfassung genereller Kundenunzufriedenheit, die sich nicht in Form einer direkten Beschwerde äußert, ein enormes Potential (Abb. 15).

Dabei kommen regelmäßige Kundenzufriedenheitsbefragungen hinsichtlich Produkt, Service oder Unternehmen im Allgemeinen, gestreut über verschiedene Kanäle zum Erreichen einer möglichst hohen Rücklaufquote, in Betracht. Weiterhin kann über die mitarbeiter- und unternehmensgesteuerte Kontrolle der Social Media-Kanäle (Facebook, themenspezifische Foren, Diskussionsplattformen, Blogs etc.) die generelle Unzufriedenheit zu einem Produkt oder einer Dienstleistung aufgedeckt werden. Dabei kann ein Unternehmen „online“ gezielt kritische Themen ansprechen und Kundenmeinungen stimulieren. Dem Kunden wird über eine Kommentarfunktion die Möglichkeit

gegeben, bestimmte Inhalte zu bewerten (z. B. mithilfe der „Like“-Funktion<sup>100</sup>) oder zu diskutieren.



**Abbildung 15: Potential des Evidenz-Controllings anhand der Kundenbindung von unzufriedenen und zufriedenen Kunden.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Inhalte aus Stauss/Schöler 2004, S. 154)

Die Umsetzung der daraus erhaltenen Informationen im Unternehmen hilft, artikulierten Beschwerden vorzubeugen, und verringert damit die Kosten des Beschwerdemanagements. Ein weiterer Umsatzfaktor ist die Vermeidung von negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation, Kauffrust oder Kundenabwanderung und damit Umsatzeinbußen. In der Literatur wird hier der Ansatz von Kendall und Russ benannt, der am Beispiel mögliche Verluste durch nicht artikulierten Kundenunzufriedenheit kenntlich macht.<sup>101</sup>

Das Thema der Kundenabwanderung und damit Bestandsverlust ist für die Gesellschaft A auf Grund des seit 2013 geschlossenen Neugeschäfts von elementarer und stetig steigender Bedeutung. Gerade die Evidenzquote<sup>102</sup> sowie die damit verbundenen Informationen sind für die Entwicklung der Gesellschaft A maßgeblich bestimmend. Die im Jahr 2015 angestoßene und in Kapitel 4.1.3 beschriebene Evaluierung

<sup>100</sup> Der „Like Button“ bzw. der „Gefällt mir-Button“ wird im Social Media-Bereich für die schnelle positive Bewertung von Inhalten genutzt. Mittels analoger Schaltflächen können plattformabhängig auch ablehnende Haltungen zum Ausdruck gebracht werden. Andere Anwendungsarten nutzen die abgestufte Bewertung mittels Sternen/Punkten.

<sup>101</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1, S. 22f sowie Kendall/Russ (1975), S. 36-43.

<sup>102</sup> Die Anzahl registrierter Beschwerdeführer im Verhältnis zur Anzahl der Gesamtbeschwerdeführer.

zur Kundenzufriedenheit ist daher eine gute Möglichkeit, die Evidenzquote zu steigern und die Anzahl der nicht registrierten Beschwerdeführer zu senken. Allerdings wird diese Befragung nur bei den Kunden vorgenommen, die bereits eine Beschwerde artikuliert haben. Um wirklich effizient mit den Ergebnissen arbeiten zu können, müsste die Zielgruppe auf den gesamten Kundenstamm der Gesellschaft A ausgeweitet werden. Dabei ist es wichtig, dass nicht die Senkung der Beschwerdeanzahl im Vordergrund steht, sondern die daraus gewonnenen Informationen und deren Nutzen zur Wiederherstellung der generellen Kundenzufriedenheit. Zusätzlich zu den schriftlichen Befragungen, sind telefonische Erhebungen, wie sie Gesellschaft B durchführt, hilfreich, um mit den Kunden direkter in Kontakt zu treten.

Durch die Einrichtung einer speziellen Service-Hotline für Mitarbeiter können von Kunden privat an Vermittler gerichtete Beschwerden direkt weitergetragen werden, ohne dass der Vermittler sich mit der Lösung des Anliegens auseinandersetzen muss. Dieser Kanal bietet der Gesellschaft nicht nur die Möglichkeit, die Evidenzquote zu steigern, sondern auch verborgene Beschwerden aufzudecken und die daraus gewonnenen Informationen für das Unternehmen und den Kunden zu nutzen.

Durch das Evidenz-Controlling ergibt sich jedoch das Risiko der Aktivierung von „schlafenden“ Beschwerdeführern<sup>103</sup>, welche zu einer erhöhten Beschwerdequote führen können. Wenn jedoch die Durchführung und Ideenumsetzung von Kundenumfragen in regelmäßigen Abständen stattfindet, kann dieses Risiko als gering eingeschätzt werden.

Um dem Kunden eine barrierefreie Übermittlung seiner Beschwerde zu ermöglichen, sollten möglichst viele Kanäle zur Verfügung gestellt werden. Die traditionellen Wege per Brief, Fax, Telefon oder E-Mail sind in Gesellschaft A und B möglich. Zusätzlich fokussiert sich Gesellschaft B immer mehr auf den Social Media-Bereich (Facebook, Xing etc.) sowie eine personalisierte Online-Kundenplattform. Die aktuelle Herausforderung dabei besteht in der Vernetzung der Kanäle, sodass bei einem Wechsel Informationen mit transferiert werden und für den Kunden im neuen Kanal vollständig zur Verfügung stehen. Sowohl in Versicherungsgesellschaft A als auch B gingen im Jahr 2014 die meisten Beschwerden per Telefon ein (60 % bzw. 81 %).

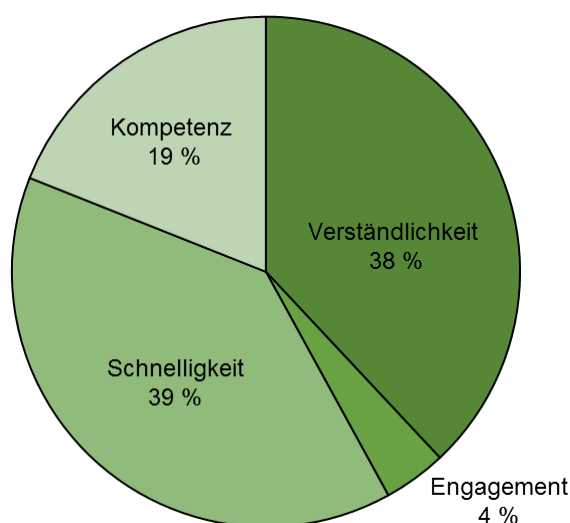
---

<sup>103</sup> Als „schlafende Beschwerdeführer“ werden Kunden bezeichnet, die ihre Unzufriedenheit nicht gegenüber dem Unternehmen äußern. Eine durch das Evidenz-Controlling hervorgerufene Thematisierung ihrer Unzufriedenheit stimuliert diese im Folgenden zur aktiven Beschwerdeartikulation.



Dem Aufgaben-Controlling fällt damit eine wichtige Rolle zu. Kennzahlen wie die TEQ, die durchschnittliche Wartezeit oder die Gesamtbearbeitungszeit werden definiert und kontrolliert. In Gesellschaft B erreichen 85 % der Kunden den Service-Ansprechpartner direkt. 55 % der Anrufe werden innerhalb von 30 Sekunden entgegen genommen, nur 20 % der Anrufer müssen länger als zwei Minuten warten. Bezüglich der maximalen Bearbeitungsdauer einer Beschwerde haben beide Gesellschaften das Ziel von fünf Arbeitstagen. In Gesellschaft B konnte dies 2014 in 91 % der Fälle, bei Gesellschaft A in 80 - 90 % der Fälle realisiert werden. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit lag bei rund drei Arbeitstagen. 60 % der Beschwerdeführer waren mit der Beschwerdelösung vollkommen oder teilweise zufrieden.

Dennoch adressiert ein Großteil der Beschwerden, die Gesellschaft B erreichen, die „Servicedimensionen“ Schnelligkeit oder Verständlichkeit (Abb. 16).<sup>104</sup>



**Abbildung 16: Beschwerdegründe bezüglich der „Servicedimensionen“ Schnelligkeit, Verständlichkeit, Kompetenz und Engagement in der Gesellschaft B.** (Quelle: eigene Darstellung)

Verbesserungsmöglichkeiten durch ein funktionales Aufgaben-Controlling im operativen Bereich sind Textvorlagen oder kombinierbare Textbausteine, welche die effiziente Beantwortung von Beschwerdeanliegen ermöglichen.

Außerdem können Arbeitsprozesse durch personalunterstützende Maßnahmen wie Workshops oder Austauschplattformen verbessert und die Kundenkompetenz mit

<sup>104</sup> In Gesellschaft B sind Schnelligkeit und Verständlichkeit Bestandteile der „Servicedimensionen“. Beschwerden, die das Unternehmen erreichen, werden aufgrund ihres Inhalts in die „Servicedimensionen“-Kategorien eingeordnet. Dabei kann eine Kritik der Schnelligkeit z. B. mit einer zu langen Bearbeitungsdauer der Beschwerde begründet sein. In die Kategorie Verständlichkeit fallen z. B. Beschwerden, die die für den Kunden unklare Formulierung von Produkten als Ursache haben. Die Definition aller „Servicedimensionen“ findet sich in Kapitel 4.2.3 S. 37.

Schulungs- und Trainingsmaßnahmen gesteigert werden. Zur Überprüfung der Wirksamkeit bieten sich Testkunden-Aktivitäten an. In Gesellschaft B wird durch eine kundenorientierte Weiterbildungsinitiative die Mitarbeiterqualifizierung im Rahmen von mind. 30 Stunden jährlich gefördert und über Testkunden-Besuche kontrolliert. Die daraus hervorgehende Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern wirkt wechselseitig und steigert sowohl die Mitarbeitermotivation als auch die Kundenbindung.<sup>105</sup>

Weiterhin ist und bleibt einer der wichtigsten Prozessunterstützer das Beschwerde-IT-System. Dessen Bedeutung für die vollständige Beschwerdeerfassung und damit für die Bearbeitung und Auswertung in den Gesellschaften A und B wurde bereits beschrieben.<sup>106</sup> Um eine schnelle Beschwerdereaktion zu gewährleisten, ist eine Automatisierung z. B. für die Erstellung von Antwortschreiben essentiell. Hierbei stehen neben der traditionellen Form der E-Mail inzwischen auch SMS-Mitteilungen sowie Nachrichten über ein personalisiertes Online-Kundenportal im Fokus, um den Kunden über Bearbeitungsstände auf dem Laufenden zu halten und damit die Transparenz zu erhöhen. Weiterhin muss die Beschwerde- in die Unternehmenssoftware integriert oder kompatibel sein, um z. B. bei Kulanzentscheidungen direkt Zugang zum Buchungssystem bzw. zu den entsprechenden Abteilungen zu besitzen. So kann eine Verschlinkung der gesellschaftsinternen Verwaltungsstrukturen zur effizienten Beschwerdebearbeitung erreicht werden.

Um Beschwerden hinsichtlich der Produktverständlichkeit zu minimieren, bieten sich Textvorlagen an, die einfache Formulierungen (Vermeiden von Kürzeln, unternehmensinternen Begriffen etc.) nutzen. Als Überprüfung kann der Hohenheimer-Index genutzt werden.<sup>107</sup> Qualitätskontrollen wiesen Schreiben der Gesellschaft B 2014 spartenabhängig einen Index von 13 – 16 zu. Im Verwaltungsbereich gelten Texte mit einem Index ab 14 als zielgebend.

Die Stärken des Aufgaben-Controllings liegen also in dem Erkennen von Potentialen und Risiken sowie der Möglichkeit, Prozesse effizienter und wertorientierter zu gestalten, um Kosten zu reduzieren. Dabei ist jedoch die reine Ausrichtung des Beschwerdemanagements auf die Kennzahlen zu hinterfragen. Die gewählten Standards sollten immer unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umwelt und der aktuellen

---

<sup>105</sup> Vgl. Ploss (2005), S. 218.

<sup>106</sup> Vgl. Kapitel 4.1.3, S 30; Kapitel 4.2.3, S. 35f.

<sup>107</sup> Der Hohenheimer-Index integriert diverse Merkmale der Textverständlichkeit in ein objektives, vergleichendes Bewertungskonzept, wobei ein Index von 0 unverständlich und 20 eindeutig verständlich bedeutet. Vgl. hierzu und Folgende Kercher, J. (2013): Verstehen und Verständlichkeit von Politikersprache. Wiesbaden, S. 153ff.

Kunden- und Marktsituation gesehen und flexibel neu definiert werden können, um den nachhaltigen Wert des Beschwerdemanagements zu erhalten.

Aus den Ergebnissen kann geschlussfolgert werden, dass das Evidenz- und Aufgaben-Controlling vor allem in Gesellschaft B bereits ein fester Bestandteil im Beschwerdemanagement sind. Aus der Umsetzung resultieren für beide Gesellschaften für das Geschäftsjahr 2014 BaFin-Beschwerdedichten<sup>108</sup> von 2,8 (Gesellschaft A) und 2,0 (Gesellschaft B). Die mittlere Dichte der BaFin-Beschwerden aller Versicherungsunternehmen lag bei 3,0.

Das Potential der Kennzahlen wird aber noch nicht vollständig ausgeschöpft. Eine Steigerung der Anzahl von Leistungsstandards über alle Controlling-Bereiche hinweg sowie eine Priorisierung von für das Unternehmen besonders wichtigen Kennzahlen als *Key Performance Indicators* (KPI's) ist ein Optimierungsansatz.<sup>109</sup> Hilfreich ist die Zusammenführung der KPI's, versehen mit einer entsprechenden Gewichtung, in einem Beschwerdemanagement-Index (BMI).<sup>110</sup> Die Wertungen aller analysierten KPI's ergeben die Summe von eins. Für die KPI's, bei denen der Sollwert erreicht wird, erfolgt eine Summierung der Wichtung. Der Wert (0 – 1) gibt somit an, inwieweit das Beschwerdemanagement-Controlling seine vorgegebenen Standards erreicht.

### 5.3 Die Bedeutung des Kosten-Nutzen-Controllings für das Beschwerdemanagement von Gesellschaft A und B

Die Bedeutung des Kosten-Nutzen-Controllings für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements ist in der Praxis ein bisher noch unvollständig entdecktes Potential, weil die Aufwendungen zur Berechnung sehr hoch sind. Dieser Konsens wurde auch in einer Veranstaltungsreihe zur Bedeutung des Beschwerdemanagement-Controllings deutlich, an welcher der Autor teilnahm.<sup>111</sup> Neun der zehn teilnehmenden Versicherungsgesellschaften beschäftigen sich nicht mit der monetären Bewertung von Kosten und Nutzen oder führen monetäre Planungen durch, 60 % empfinden jedoch die Kosten-Nutzen-Analyse im Beschwerdemanagement generell als wichtig bis sehr wichtig.

---

<sup>108</sup> Die Beschwerdedichte kennzeichnet die Anzahl der Beschwerden pro 100.000 Bestandsverträge. Zu den errechneten Beschwerdedichten vgl. **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (2015)**: Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bonn, Frankfurt/Main, S. 262-276.

<sup>109</sup> Vgl. **Krause, H.-U./Arora, D. (2010)**: Controlling-Kennzahlen: Zweisprachiges Handbuch Deutsch/Englisch, 2. überarb. und erw. Aufl., München, S. 2.

<sup>110</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Stauss/Seidel (2007)**, S. 86.

<sup>111</sup> angelehnt an: **Versicherungsforen Leipzig GmbH (2015)**, Veranstaltungsreihe Beschwerdemanagement unter der Leitung von Kai Wedekind, 5 Veranstaltungen im Zeitraum vom 26.02. bis 09.09.2015, Leipzig.

In den folgenden Unterkapiteln soll der Umgang von Gesellschaft A und B mit diesem Teil des Beschwerdemanagement-Controllings diskutiert und Lösungsansätze geliefert werden.

### 5.3.1 Beurteilung des Kosten-Controllings

Weder Gesellschaft A noch B nutzen das Kosten-Controlling innerhalb ihres Beschwerdemanagement-Systems. Jedoch ist, laut Gesellschaft B, eine dezidierte Beurteilung der Kosten machbar. Zur Zeit der Erstellung dieser Arbeit konnte aber keine valide Berechnung von der Gesellschaft dargestellt werden.

Die Gründe für die fehlende Kostenrechnung im Beschwerdemanagement sind vielfältig. Laut aktuellen Aussagen von Versicherungsgesellschaften<sup>112</sup> liegt die Priorisierung auf dem operativen Geschäft (Beschwerdestimulierung, -bearbeitung, BaFin-Reporting) und der Beschwerdemanagement-Prozessoptimierung. Weiterhin fehlen personelle, organisatorische und informationstechnologische Strukturen, um die notwendigen Daten zur Kostenerhebung zu gewinnen und diese durchzuführen.

Über die Prozesskostenrechnung<sup>113</sup> besteht die Möglichkeit, die Kosten des Beschwerdemanagements zu ermitteln und auf die Kostenträger zu verteilen, jedoch kann der davon ausgehende Nutzen nur unter enormen Aufwendungen monetär erfasst werden. Das Beschwerdemanagement kann also ohne Nutzenrechnung seine Kosten schwer vor dem Vorstand rechtfertigen. Schlussfolgernd macht nur eine vollständige Wirtschaftlichkeitsrechnung Sinn.<sup>114</sup>

### 5.3.2 Quantitative Beurteilung des Kundenbindungs- und Kommunikationsnutzens

Wie bereits beschrieben, sind für beide Versicherungsgesellschaften die Bestandteile des Nutzen-Controllings von wichtiger Bedeutung.<sup>115</sup> Gesellschaft B kommt über die Anwendung einer Kundenwert-Skala (1 – 10) der Quantifizierung des Kundenbindungsnutzens, wenn auch nicht monetär, nah. Dabei wird z. B. der Vertragsbestand, die Vertragsdauer oder die Beitragshöhe berücksichtigt, so dass ein Kunde mit einem

---

<sup>112</sup> Unter Versicherungsgesellschaften zählen hier die detailliert beschriebenen Gesellschaften A und B sowie die Versicherungsunternehmen, die an der Veranstaltungsreihe Beschwerdemanagement der Versicherungsforen Leipzig GmbH teilgenommen haben.

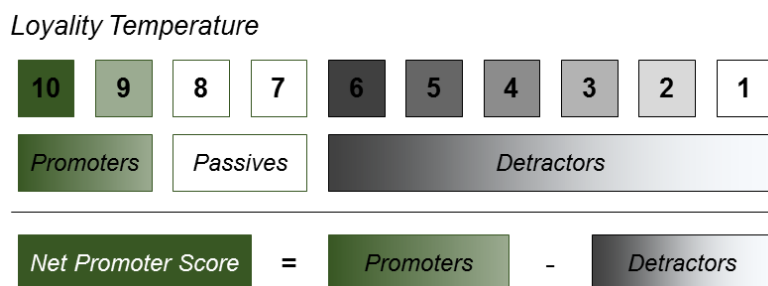
<sup>113</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1, S. 19.

<sup>114</sup> Vgl. **Triple S Consulting GmbH (Hrsg.) (2002)**: Information zum Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, Hamburg, S. 6f, aus: [http://www.triples-consulting.de/deutsch/Publikation\\_Beschwerdemanagement.pdf](http://www.triples-consulting.de/deutsch/Publikation_Beschwerdemanagement.pdf) (Zugriff am: 27.01.2016).

<sup>115</sup> Vgl. Kapitel 4.1.3, S. 32f; Kapitel 4.2.3, S. 38f.

minimalen Kundenwert bei 1 steht und der Kunde mit einem maximalen Kundenwert bei 10. Die Skalierung wird bei der Beschwerdereaktion mit einbezogen. Eine konkrete monetäre Zuordnung, welchen Wert der einzelne Kunde für die Gesellschaft hat (*Customer Lifetime Value*<sup>116</sup>), wird jedoch nicht abgebildet.

Zur quantitativen Evaluierung des Kommunikationsnutzens integriert Gesellschaft B darüber hinaus den NPS in ihr Beschwerdemanagementsystem (Abb. 17).



**Abbildung 17: Grafische Darstellung der Berechnung des *Net Promoter Scores* zur Quantifizierung des Kommunikationsnutzens.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Stauss/Seidel 2014, S. 357.)

Gesellschaft B fragt den Beschwerdeführer nach abgeschlossener Beschwerdebehandlung, wie zufrieden er mit der Bearbeitung und dem Agieren der Gesellschaft war. Der NPS beschreibt dabei auf einer Skala von 1 – 10 die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der Gesellschaft durch den Kunden. Dabei stehen die Angaben des Kunden 1 – 6 für Kritiker (*Detractors*), 7 – 8 stehen für passiv zufriedene Kunden (*Passives*) und 9 – 10 stehen für die Förderer (*Promoters*). Der Anteil der effektiven Förderer ermittelt sich aus dem Abzug der Kritiker von den Förderern, wobei die passiv zufriedenen Kunden keine Berücksichtigung finden.<sup>117</sup> Auf diesem Wert aufbauend sind Schätzungen zur Anzahl von Neuverträgen bzw. Abwanderungen durch Kommunikation beeinflusster potentieller und bestehender Kunden möglich, welche in der Umsatzkalkulation des Versicherungsunternehmens Einfluss finden können.

Neben einer generellen Kritik des NPS als Loyalitätsstandard<sup>118</sup>, birgt dieser zusätzlich das Risiko, der Einschätzung einer Situation, die zum Zeitpunkt der Beantwortung des Fragebogens noch nicht stattgefunden hat. Es ist sinnvoller, den Nettoanteil der Kunden zu ermitteln, die das Unternehmen bereits weiterempfohlen haben.

<sup>116</sup> Vgl. Franke/Rombach (2005), S. 334f.

<sup>117</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 366.

<sup>118</sup> Vgl. Vocatus (Hrsg.) (2007): Die Aussagekraft des Net Promoter Score, in: Feedback, Jhg. 8, Ausg. 1, München, S. 1f.

### 5.3.3 Monetäre Beurteilung des Kosten-Nutzen-Controllings

Ein Kernpunkt dieser Arbeit war die Untersuchung der prinzipiellen Darstellbarkeit von Kosten sowie monetärem Nutzen im Beschwerdemanagement. In der Literatur werden verschiedene Ansätze zur Berechnung dargestellt. Die grundlegenden Kalkulationsansätze wurden bereits beschrieben und analysiert.<sup>119</sup> Dabei wird deutlich, dass die Ansätze geeignet sind, um sich der monetären Bewertung zu nähern, jedoch ist die genaue praktische Vorgehensweise nicht beschrieben bzw. nur unter hohem personellen und zeitlichen Aufwand (Kundenzufriedenheitsbefragung und empirische Analyse) möglich. Auch die aktuelle Literatur eröffnet kein tieferes Verständnis und hält fest, dass „die Berechnungen auf so unsicheren Annahmen erfolgen, dass es nicht verantwortbar erscheint, die ermittelten Nutzenwerte den Kosten gegenüberzustellen.“<sup>120</sup> Hoffmann weißt in seiner Kosten-Nutzen-Theorie schon eher auf diese Grundproblematik hin und formuliert, dass „nicht alle Erfolgskomponenten in monetären Größen ausgedrückt werden können.“<sup>121</sup> Auch der Ansatz, mittels der Nutzwert- und Kostenwirksamkeits-Analyse diese Größen zu ermitteln, führt kaum zum Ziel.

Trotzdem gegenwärtig kaum eine exakte monetäre Quantifizierung des Nutzens erreicht werden kann, bieten Stauss/Seidel eine einfache Herangehensweise, um sich diesem Ziel zu nähern und damit den ungefähren Gewinn eines funktionalen Beschwerdemanagement-Controllings voraussagen zu können, auch wenn die tatsächlich erreichte Rendite durchaus höher ausfallen kann.<sup>122</sup> Sie empfehlen, analog zu den Theorien von Fornell und des TARP, telefonische oder elektronische Erhebungen zur Kundenzufriedenheit, in denen abgefragt wird, inwieweit Beschwerdeführer erneut Verträge beim betroffenen Unternehmen abgeschlossen haben und bezüglich Dritten Empfehlungen/Warnungen gegenüber dem Unternehmen geäußert haben. Unter Nutzung dieser Anteile sowie dem jährlichen durchschnittlichen Kundenumsatz und der Umsatzrendite ergeben sich der ungefähre monetäre Kundenbindungs- und Kommunikationsnutzen (Formel 5).

Zusätzlich zu den Studien des TARP integrieren Stauss/Seidel nun auch den Informationsnutzen, der zu einer Verringerung von Gewährleistungskosten führt (Formel 6).

---

<sup>119</sup> Vgl. Kapitel 3.3, S. 22-27.

<sup>120</sup> **Stauss/Seidel (2014)**, S. 367.

<sup>121</sup> **Hoffmann (1991)**, S. 49.

<sup>122</sup> Vgl. hierzu und Folgende **Stauss/Seidel (2014)**, S. 345-366.

$$P(KB + K) = \left\{ (XB - XNB) + \left( XR \left[ \frac{\sum XP_R}{XR} \right] + XW \left[ \frac{\sum XP_W}{XW} \right] \right) \right\} \left[ \frac{\sum S_{Cust}}{XCust} \right] [R]$$

$P(KB + K)$	Gewinn des Kundenbindungs- und Kommunikationsnutzens	$\left[ \frac{\sum XP_R}{XR} \right]$	∅ Anzahl Dritter, die Empfehlung erhalten haben.
$XB$	Anzahl gebundener Kunden (Neuverträge)	$\left[ \frac{\sum XP_W}{XW} \right]$	∅ Anzahl Dritter, die Warnung erhalten haben.
$XNB$	Anzahl nicht gebundener Kunden (kein erneuter Vertragskauf)	$\left[ \frac{\sum S_{Cust}}{XCust} \right]$	∅ Umsatz pro Kunde
$XR/XW$	Anzahl der weiterempfehlenden/warnenden Kunden	$[R]$	Umsatzrendite

**Formel 5: Formel zur Ermittlung eines Näherungswertes für den Gewinn aus Kundenbindungs- und Kommunikationsnutzen.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Inhalte aus Stauss/Seidel 2014, S. 349-360.)

Unter Nutzung der Vertragszahlen des aktuellen und vorangegangenen Jahres sowie der jeweiligen Gewährleistungskosten lässt sich der Informationsnutzen vereinfacht berechnen.

$$P(I) = \frac{XP_2(CG_1) - XP_1(CG_2)}{XP_1} \quad P(I) \quad \text{Gewinn des Informationsnutzens}$$

$XP_{1/2}$	Anzahl jährlich verkaufter Produkte (Jahr 1 bzw. 2)	$CG_{1/2}$	Gewährleistungskosten (Jahr 1 bzw. 2)
------------	---	------------	---------------------------------------

**Formel 6: Formel zur Ermittlung eines Näherungswertes für den Gewinn, resultierend aus dem Informationsnutzen.** (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Inhalte aus Stauss/Seidel 2014, S. 346-349.)

Von dem Bruttogewinn  $P(KB + K + I)$  müssen nun alle dezidierten Kosten subtrahiert werden, welche, abhängig von der Organisation des Beschwerdemanagements im Unternehmen, mit der Prozesskosten- (dezentral) oder Kostenstellenrechnung (zentral) erhalten werden, um den Nettogewinn zu bestimmen.

Abschließend muss festgehalten werden, dass diese Herangehensweise pragmatisch aber nicht exakt ist und deshalb nur den Mindestgewinn des Beschwerdemanagements ausdrückt. Dennoch schafft dieser vereinfachte Ansatz mehr Transparenz hinsichtlich der Kosten und des Nutzens von Beschwerdemanagement-Systemen, als zumeist in der Praxis erreicht wird, und ist deshalb ein wichtiger Entscheidungsfaktor für die Planung von zukünftigen Investitionen zur Optimierung des Beschwerdemanagements in Versicherungsunternehmen.

## 6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Bereits im Jahr 2014 erkannten Schulenburg/Lohse, dass der aktuelle Versicherungsmarkt durch den demographischen Wandel, enorm volatile Kapitalmärkte, IT-Risiken, Regulierungen und ein aggressives Wettbewerbsumfeld bestimmt wird.<sup>123</sup> Der Aufbau eines rentablen Kundenbeziehungsmanagements ist eine Möglichkeit, sich gegen Wettbewerber zu behaupten. Das Kernstück jeder kundenorientierten Unternehmensstrategie ist ein funktionales und wirtschaftliches Beschwerdemanagement.

Basierend darauf sollte in dieser Arbeit untersucht werden, inwieweit das Controlling im Beschwerdemanagement in der Praxis an Bedeutung gewinnt und ob die Kosten bzw. der Nutzen monetär darstellbar sind.

Neben dem operativen, direkt kundenbezogenen Teil des Beschwerdemanagements werden in der Literatur verschiedene Controlling-Funktionen beschrieben.

Das Evidenz-Controlling gibt dem Unternehmen über die Identifikation allgemeiner Kundenunzufriedenheit die Möglichkeit, Ursachen zu beseitigen, bevor es zu artikulierten Beschwerden kommt. Die Überwachung der Ziele des Beschwerdemanagements erfolgt durch das Aufgaben-Controlling, welches quantitative Leistungskennzahlen definiert und kontrolliert.

Diese Controlling-Bereiche werden bereits in der Praxis angewandt und zeigen die Weiterentwicklung der ehemals rein operativen Beschwerdemanagement-Strategie. Deutlich wird dies in den Versicherungsgesellschaften bereits durch regelmäßige und detaillierte Kundenzufriedenheitserhebungen sowie die Festlegung von Qualitäts-/Produktivitätsstandards, deren Soll-Ist-Abgleich und die Planung von Optimierungsmaßnahmen. Jedoch wird das volle Potential der Kennzahlen aufgrund unvollständiger Erhebung oder Überprüfung noch nicht ausgeschöpft. Eine konsequentere Verfolgung kann das Beschwerdemanagement zukünftig effizienter gestalten und richtungsweisende Veränderungen im kundenorientierten Versicherungsunternehmen bewirken.

Um darüber hinaus auch den monetären Nutzen des Beschwerdemanagements für die Gesellschaft berechnen zu können, ist das Kosten-Nutzen-Controlling von essentieller Bedeutung. Das Beschwerdemanagement übernimmt durch seine gesellschaftsdurchdringende Struktur eine Sonderstellung im Unternehmen. Das macht eine

---

<sup>123</sup> Schulenburg, J.-M. Graf v.d./Lohse, U. (2014): Versicherungsökonomik, 2. Aufl., Karlsruhe, S. 517.



Anpassung der traditionellen Kostenmodelle in Form der Prozesskostenrechnung nötig. Mit dieser können die monetären Aufwendungen während des gesamten Beschwerdeprozesses dargestellt werden. Trotzdem findet das Kosten-Controlling in den untersuchten Versicherungsgesellschaften kaum Anwendung. Neben personellen und strukturellen Schwierigkeiten, ist dies vor allem dadurch begründet, dass nur eine Kombination von Kosten- und Nutzenwert die Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements darstellen kann.

Grundlegende theoretische Ansätze zur Berechnung des Beschwerdemanagement-Gewinns wurden in den achtziger und neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt. Die fehlenden Lösungsansätze bis heute zeigen, dass, trotz der fortwährenden Aktualität des Problems, keine Weiterentwicklung erfolgt ist. Es findet zwar eine quantitative Bestimmung von Nutzenbestandteilen wie Kundenbindung und -kommunikation statt, allerdings fehlt die monetäre Zuordnung. Selbst über umfangreiche Kundenzufriedenheitsbefragungen sowie unternehmensinterne Umsatzkennzahlen kann, unter Zuhilfenahme der in dieser Arbeit dargestellten Formeln, nur eine näherungsweise Berechnung des Beschwerdemanagement-Gewinns erreicht werden. Wenn auch nicht exakt, so ist dieser Wert richtungsweisend für das Beschwerdemanagement-Controlling in Versicherungsunternehmen, denn er ermöglicht Aussagen zur Rentabilität von Investitionen und Planung zukünftiger Geschäftsperioden.

Beschwerdemanagement als Kundenbindungsinstrument besitzt somit bereits heute einen wichtigen Stand in Versicherungsunternehmen. Trotzdem liegen die Prioritäten in der Praxis häufig noch in der Gewinnmaximierung über das Neugeschäft sowie einen möglichst hohen *Shareholder Value*<sup>124</sup>. Diese Arbeit zeigt auf, wie Beschwerdemanagement-Controlling als Nachhaltigkeitsinstrument mitwirken kann, dies unter Beibehaltung des monetären Unternehmensziels zu ändern. Wie in den vorgestellten Versicherungsgesellschaften deutlich wird, kann nur die Etablierung einer kundenorientierten Unternehmensphilosophie unabhängig von rechtlichen und versicherungsmarktbedingten Zwängen dazu beitragen. Eine aktive Beschwerdemanagement-Kultur und angewandte Prozessoptimierungsstrategien deuten bereits auf die Integration eines funktionalen Evidenz- und Aufgaben-Controllings hin.

---

<sup>124</sup> Das *Shareholder Value*-Prinzip (Aktionärswert-Prinzip) strebt einen möglichst hohen Unternehmenswert basierend auf einem möglichst hohen Kurswert der jeweiligen Aktien an. Dabei wird das Unternehmen auf Grundlage seiner Liquidität, also der Höhe frei verfügbarer Zahlungen, bewertet.

Um zusätzlich die monetäre Auswirkung von Beschwerden auf den Unternehmensgewinn einschätzen zu können, muss zukünftig eine konsequente, kundenwertorientierte Wichtung hinsichtlich Vertragsbestand, Umsatz, Schadenssummen und Verhalten gegenüber dem Unternehmen erfolgen. Außerdem ist es essentiell, das Maß der Unzufriedenheit des Kunden einzuschätzen, um Rückschlüsse auf sein zukünftiges Agieren bezüglich des Unternehmens ziehen zu können. Teile dieser Beschwerde- und Kundentypenkategorisierung finden sich, wie in der Arbeit beschrieben, sowohl in Gesellschaft A als auch B wieder.

Auf Grundlage dieser Parameter kann eine monetäre Gewichtung der Beschwerde unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen für das Unternehmen erfolgen. Die vorhandenen Daten müssen dafür bezüglich der Korrelation zueinander und damit der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens untersucht werden, um exakte Vorhersagen bezüglich der Rentabilität des Beschwerdemanagements für das Versicherungsunternehmen zu ermöglichen. Beispielhaft kann untersucht werden, wie groß durchschnittlich der Anteil bestimmter Kundentypen ist, die nach einem bestimmten Beschwerdefall das Unternehmen verlassen. Unter Berücksichtigung der typabhängigen durchschnittlichen aktuellen und perspektivischen Kundenumsätze kann dann entschieden werden, inwieweit bestimmte Beschwerdereaktionen verglichen mit den monetären Auswirkungen für das Unternehmen gerechtfertigt sind.

Durch Innovationen im Bereich *Big Data* und *Data Mining*<sup>125</sup> in den kommenden Jahrzehnten könnten komplexe Abhängigkeiten zwischen Beschwerden und zukünftigen Umsätzen im Unternehmen erkannt werden. Die Entwicklung geeigneter IT-Plattformen zur Analyse großer Datenmengen kann die automatische Überprüfung der Korrelation erhobener Kennzahlen und die algorithmengestützte Etablierung mathematischer Modelle zur Kosten-Nutzen-Analyse realisieren. Über diese könnte zukünftig der Wert von Investitionen sowohl für den quantitativen, die Kennzahlen betreffenden, als auch den monetären Nutzen im Beschwerdemanagement darstellbar sein. IT-basierte Kosten-Nutzen-Modelle unter Berücksichtigung einer Beschwerde- und Kundentypenkategorisierung haben somit das Potential, zur Weiterentwicklung des wertorientierten Beschwerdemanagement-Controllings in Versicherungsunternehmen beizutragen.

---

<sup>125</sup> *Big Data* bezeichnet Datenmengen, die zu groß, zu komplex, zu stark fluktuierend oder zu wenig strukturiert sind, um sie mit den klassischen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten. Dabei hilft das computergestützte *Data Mining*, welches durch systematische Anwendung statistischer Methoden Information aus diesen Daten herausfiltert und Querverbindungen erkennt.

## Anhang

Anhang I: EIOPA – Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen (2012)

Anhang II: BaFin – Sammelverfügung (2013)

Anhang III: BaFin – Rundschreiben (2013)

### Anhang I

Volltext der Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, EIOPA 2012.

#### 1. Leitlinien

##### Einleitung

1. Gemäß Artikel 16 der EIOPA-Verordnung<sup>126</sup> sowie unter Berücksichtigung von Erwägung 16 und Artikel 41, 46, 183 und 185 der Richtlinie 2009/138/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und der Rückversicherungstätigkeit („Solvabilität II“)<sup>127</sup> gilt Folgendes:

- „Vorrangiges Ziel der Regulierung und Beaufsichtigung des Versicherungs- und Rückversicherungsgewerbes ist ein angemessener Schutz der Versicherungsnehmer und Anspruchsberechtigten ...“.<sup>128</sup>
- „Die Mitgliedstaaten schreiben allen Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen vor, über ein wirksames Governance-System zu verfügen, das ein solides und vorsichtiges Management des Geschäfts gewährleistet“.<sup>129</sup>
- „Die Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen verfügen über ein wirksames internes Kontrollsystem. Dieses System umfasst zumindest Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren, einen internen Kontrollrahmen, angemessene Melderegeln auf allen Unternehmensebenen und eine Funktion der Überwachung der Einhaltung der Anforderungen („Compliance-Funktion“).<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> Verordnung (EU) Nr. 1094/2010 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. November 2010 zur Errichtung einer Europäischen Aufsichtsbehörde (Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung), zur Änderung des Beschlusses Nr. 716/2009/EG und zur Aufhebung des Beschlusses 2009/79/EG der Kommission (ABl. L 331 vom 15.12.2010, S. 48-83).

<sup>127</sup> 2 Richtlinie 2009/138/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und der Rückversicherungstätigkeit (Solvabilität II), ABl. L 335 vom 17.12.2009, S. 1. Artikel 41 Absatz 1 erster Satz. Artikel 46 Absatz 1. 3/8 © EIOPA 2012.

<sup>128</sup> Erwägung 16.

<sup>129</sup> Artikel 41 Absatz 1 erster Satz.

<sup>130</sup> Artikel 46 Absatz 1.

- Bei Nichtlebensversicherungen haben die Versicherungsunternehmen die Pflicht, „dem Versicherungsnehmer ... die Bestimmungen zur Bearbeitung von den Vertrag betreffenden Beschwerden der Versicherungsnehmer mitzuteilen, gegebenenfalls einschließlich des Hinweises auf eine Beschwerdestelle; dies gilt unbeschadet der Möglichkeit für den Versicherungsnehmer, den Rechtsweg zu beschreiten“.<sup>131</sup>
- Bei Lebensversicherungen haben die Versicherungsunternehmen die Pflicht, den Versicherungsnehmer bezüglich der Versicherungspolice über die „Bestimmungen zur Bearbeitung von den Vertrag betreffenden Beschwerden der Versicherungsnehmer, der Versicherten oder der Begünstigten des Vertrags [zu informieren], gegebenenfalls einschließlich des Hinweises auf eine Beschwerdestelle; dies gilt unbeschadet der Möglichkeit, den Rechtsweg zu beschreiten“.<sup>132</sup>

2. Um den angemessenen Schutz der Versicherungsnehmer zu gewährleisten, sollten die Bestimmungen der Versicherungsunternehmen für die Bearbeitung sämtlicher erhaltener Beschwerden einem Mindestmaß an aufsichtlicher Konvergenz unterliegen.

3. Diese Leitlinien treten am Tag ihrer endgültigen Veröffentlichung in Kraft.

4. Diese Leitlinien werden von EIOPA entsprechend ihren Befugnissen gemäß Artikel 16 der EIOPA-Verordnung herausgegeben.

5. Diese Leitlinien gelten für Behörden, die für die Überwachung der Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen zuständig sind, die zu ihrem Zuständigkeitsbereich gehören. Dazu zählen auch Fälle, in denen die zuständige Behörde die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen gemäß EU-Recht und nationalem Recht überwacht, wenn diese im Rahmen der Dienstleistungsfreiheit oder der Niederlassungsfreiheit in ihrem Zuständigkeitsbereich unternehmerisch tätig sind.

6. Die zuständigen Behörden unternehmen gemäß Artikel 16 Absatz 3 alle erforderlichen Anstrengungen, um diesen Leitlinien im Hinblick auf die Bestimmungen von Versicherungsunternehmen zur Bearbeitung aller erhaltenen Beschwerden nachzukommen.

7. Für die nachstehend genannten Leitlinien wurden die folgenden Definitionen festgelegt, die aber den entsprechenden Definitionen im nationalen Recht nicht übergeordnet sind:

- Beschwerde bedeutet:

Eine von einer Person gegenüber einem Versicherungsunternehmen geäußerte Unzufriedenheit im Hinblick auf den Versicherungsvertrag oder eine ihr gebotene Dienstleistung. Die Bearbeitung von Beschwerden ist zu unterscheiden von der Schadenbearbeitung wie auch von einfachen Ersuchen um Vertragserfüllung, Informationen oder Klärung.

---

<sup>131</sup> Artikel 183 Absatz 1 zweiter Satz.

<sup>132</sup> Artikel 185 Absatz 3 Buchstabe I.

- Beschwerdeführer bedeutet:  
Eine Person, die mutmaßlich einen Anspruch darauf hat, dass ein Versicherungsunternehmen ihre Beschwerde prüft, und die bereits eine Beschwerde eingereicht hat, z. B. ein Versicherungsnehmer, ein Versicherter, ein Begünstigter und, in einigen Rechtsordnungen, ein geschädigter Dritter.

8. Diese Leitlinien gelten nicht in Fällen, in denen ein Versicherungsunternehmen eine Beschwerde über folgende Tätigkeiten erhält:

- i. Tätigkeiten, die nicht den „zuständigen Behörden“ gemäß Artikel 4 Absatz 2 der EIOPA-Verordnung unterliegen; oder
- ii. Tätigkeiten eines anderen Finanzinstituts, für das das Versicherungsunternehmen keine Rechts- oder Regulierungsverantwortung trägt (wenn diese Tätigkeiten Gegenstand der Beschwerde sind).

Das Versicherungsunternehmen sollte aber nach Möglichkeit auf die Beschwerde antworten, seinen Standpunkt zu der Beschwerde darlegen und/oder gegebenenfalls Angaben zu dem Versicherungsunternehmen oder anderen Finanzinstitut machen, das für die Bearbeitung der Beschwerde zuständig ist.

9. Es sei darauf hingewiesen, dass der Bericht über bewährte Verfahren bei der Bearbeitung von Beschwerden durch Versicherungsunternehmen („Best Practices Report on Complaints Handling by Insurance Undertakings“, EIOPA-BoS-12/070) genauere Bestimmungen für Versicherungsunternehmen im Hinblick auf deren interne Kontrollen bei der Beschwerdebearbeitung enthält.

#### Leitlinie 1 – Maßnahmen zum Beschwerdemanagement

10. Die zuständigen Behörden stellen Folgendes sicher:

- a. Die Versicherungsunternehmen sehen „Maßnahmen zum Beschwerdemanagement“ vor. Diese Maßnahmen werden von der Führungsebene des Versicherungsunternehmens festgelegt und gebilligt, die auch für die Umsetzung und die Überwachung der Einhaltung dieser Maßnahmen zuständig ist.
- b. Diese „Maßnahmen zum Beschwerdemanagement“ werden in einem (schriftlichen) Dokument festgehalten, z. B. als Teil einer „allgemeinen Politik der (fairen) Behandlung“ (gültig für derzeitige oder potenzielle Versicherungsnehmer, Versicherte, geschädigte Dritte, Begünstigte usw.).
- c. Die „Maßnahmen zum Beschwerdemanagement“ werden allen betroffenen Mitarbeitern des Versicherungsunternehmens über geeignete interne Wege zugänglich gemacht.

### Leitlinie 2 - Beschwerdemanagementfunktion

11. Die zuständigen Behörden stellen sicher, dass Versicherungsunternehmen eine Beschwerdemanagementfunktion haben, mit der Beschwerden auf faire Weise untersucht und mögliche Interessenkonflikte festgestellt und vermieden werden können.

### Leitlinie 3 – Registrierung

12. Die zuständigen Behörden stellen sicher, dass Versicherungsunternehmen Beschwerden intern gemäß den national geltenden Zeitrahmen und auf angemessene Weise registrieren (zum Beispiel in Form eines sicheren elektronischen Registers).

### Leitlinie 4 - Informationspflicht

13. Die zuständigen Behörden stellen sicher, dass Versicherungsunternehmen die zuständigen nationalen Behörden bzw. Ombudsstelle(n) über Beschwerden und deren Bearbeitung informieren. Dabei werden auch Angaben zur Anzahl der Beschwerden gemacht, die gegebenenfalls nach nationalen oder eigenen Kriterien unterschieden werden.

### Leitlinie 5 – Interne Weiterverfolgung der Beschwerdebearbeitung

14. Die zuständigen Behörden stellen sicher, dass Versicherungsunternehmen die Daten zur Beschwerdebearbeitung fortlaufend analysieren, um zu gewährleisten, dass wiederholt auftretende oder systematische Probleme sowie potenzielle rechtliche und operationelle Risiken festgestellt und behoben werden, z. B. durch folgende Maßnahmen:

- i. Analyse der Hintergründe der einzelnen Beschwerden, um Grundursachen zu ermitteln, die bestimmten Arten von Beschwerden gemein sind;
- ii. Überlegungen, ob diese Grundursachen auch andere Prozesse oder Produkte beeinflussen könnten, auch solche, über die keine direkten Beschwerden vorliegen; und
- iii. Korrektur solcher Grundursachen, sofern dies sinnvoll erscheint.

### Leitlinie 6 – Bereitstellung von Informationen

15. Die zuständigen Behörden stellen sicher, dass Versicherungsunternehmen:

- a. Auf Nachfrage oder bei der Bestätigung des Eingangs einer Beschwerde schriftlich über ihr Verfahren zur Beschwerdebearbeitung informieren.
- b. Angaben zu ihrem Verfahren zur Beschwerdebearbeitung auf leicht zugängliche Weise veröffentlichen, z. B. in Broschüren, Merkblättern, Vertragsunterlagen oder auf der Website des Versicherungsunternehmens.
- c. Eindeutige, genaue und aktuelle Informationen über das Verfahren zur Beschwerdebearbeitung bereitstellen, darunter:
  - i. Angaben darüber, wie eine Beschwerde einzureichen ist (z. B. die Art der vom Beschwerdeführer beizubringenden Informationen, die Identität und Kontaktdaten der Person oder Abteilung, an die die Beschwerde zu richten ist);

- ii. das Verfahren, das bei der Bearbeitung einer Beschwerde angewandt wird (z. B. wann eine Beschwerde anerkannt wird, ungefähre Bearbeitungszeiträume, Angaben über zuständige Behörden, Ombudsstellen oder Möglichkeiten eines alternativen Streitbeilegungsverfahrens usw.).
- d. Den Beschwerdeführer über die Weiterbearbeitung der Beschwerde informieren.

#### Leitlinie 7 – Verfahren für die Beantwortung von Beschwerden

16. Die zuständigen Behörden stellen sicher, dass Versicherungsunternehmen
- a. Sich darum bemühen, sämtliche relevanten Beweismittel und Informationen bezüglich der Beschwerde zusammenzutragen und zu prüfen.
  - b. in klarer, eindeutig verständlicher Sprache kommunizieren.
  - c. ohne unnötige Verzögerung oder zumindest innerhalb der national geltenden Fristen eine Antwort erteilen. Kann innerhalb der erwarteten Fristen keine Antwort gegeben werden, so informiert das Versicherungsunternehmen den Beschwerdeführer über die Gründe für die Verzögerung und gibt an, wann die Prüfung durch das Versicherungsunternehmen voraussichtlich abgeschlossen sein wird.
  - d. Bei Erteilen einer endgültigen Entscheidung, die den Forderungen des Beschwerdeführers nicht vollständig nachkommt (bzw. jeder endgültigen Entscheidung, wenn die nationalen Vorschriften dies fordern) den Standpunkt des Versicherungsunternehmens hinsichtlich der Beschwerde eingehend erläutern und die Möglichkeiten des Beschwerdeführers zur Aufrechterhaltung der Beschwerde darlegen, z. B. die Möglichkeit, sich an eine Ombudsstelle zu wenden, alternative Streitbeilegungsverfahren zu nutzen, sich an die nationalen zuständigen Behörden zu wenden usw. Sofern die nationalen Vorschriften dies verlangen, erfolgt eine solche Entscheidung schriftlich.

## **2. Vorschriften zur Einhaltung und Berichterstattung**

17. Dieses Dokument enthält die gemäß Artikel 16 der EIOPA-Verordnung herausgegebenen Leitlinien. Gemäß Artikel 16 Absatz 3 der EIOPA Verordnung müssen die zuständigen Behörden und Finanzinstitute alle erforderlichen Anstrengungen unternehmen, um diesen Leitlinien und Empfehlungen nachzukommen.

18. Die zuständigen Behörden, die diesen Leitlinien nachkommen bzw. dies beabsichtigen, sollten sie auf angemessene Weise in ihren Regelungs- bzw. Aufsichtsrahmen integrieren.

19. Die zuständigen Behörden informieren EIOPA bis 15.01.2013 darüber, ob sie diesen Leitlinien nachkommen bzw. dies beabsichtigen, und nennen die Gründe, wenn dies nicht der Fall ist.

20. Wird bis zu dieser Frist keine Antwort gegeben, so wird davon ausgegangen, dass die zuständigen Behörden ihrer Berichterstattungspflicht nicht nachkommen, und eine entsprechende Meldung vorgenommen.

### 3. Schlussbestimmung zur Überprüfung

21. Diese Leitlinien unterliegen einer Überprüfung durch EIOPA.

## Anhang II

Volltext der Sammelverfügung: Beschwerdemanagementfunktion und Beschwerdebearbeitung bei Versicherungsunternehmen, BaFin 2013.

### **Sammelverfügung: Beschwerdemanagementfunktion und Beschwerdebearbeitung bei Versicherungsunternehmen**

20. September 2013

Anordnungen betreffend die Einrichtung einer Beschwerdemanagementfunktion und die aufsichtlichen Informationspflichten der Versicherungsunternehmen im Bereich der Beschwerdebearbeitung

A. Anordnungen

B. Hinweis auf Rundschreiben 3/2013 (VA) – Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen

C. Inkrafttreten und Übergangsregelung

Geschäftszeichen: VA 43 – I 2512 – 2013/0007

#### **A. Anordnungen**

Anordnungen gegenüber allen zum Geschäftsbetrieb zugelassenen Erstversicherungsunternehmen

- a. mit Sitz im Inland,
- b. im Sinne des § 105 Versicherungsaufsichtsgesetz,
- c. im Sinne des § 110a Versicherungsaufsichtsgesetz und
- d. im Sinne des § 110d Versicherungsaufsichtsgesetz

mit Ausnahme der Pensionskassen. Pensionsfonds und Rückversicherer fallen ebenfalls nicht in den Anwendungsbereich dieser Sammelverfügung.

Gemäß § 81 Abs. 2 Satz 1 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) i.V.m. § 64a Abs. 1 Satz 1 bis Satz 3 VAG und § 81 Abs. 2 Satz 1 VAG i.V.m. § 7 Abs. 2 Versicherungsvertragsgesetz (VVG) i.V.m. § 1 Abs. 1 Nr. 19 und Nr. 20 der hierzu erlassenen Verordnung über Informationspflichten bei Versicherungsverträgen (VVG-InfoV) ordne ich an:

1. Die Versicherungsunternehmen haben eine Beschwerdemanagementfunktion einzurichten, die Beschwerden rechtlich korrekt und fair untersucht sowie mögliche Interessenkonflikte identifiziert und bestmöglich vermeidet bzw. managt.



2. Die Versicherungsunternehmen haben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gegenüber jährlich, jeweils zum 01.03. für das vergangene Kalenderjahr, einen Beschwerdebericht schriftlich oder über die Meldeplattform einzureichen, der zumindest folgende Angaben enthält:
  - a. Die dem Bericht zugrunde gelegte Definition der Begriffe „Beschwerde“ und „Beschwerdeführer“;
  - b. Die Anzahl der Beschwerden (gesamt und aufgeschlüsselt nach den Versicherungszweigen: Leben (unterteilt in Beschwerden zu Verträgen mit und ohne Garantien), Kranken, Kraftfahrt, Unfall, Haftpflicht, Rechtsschutz, Gebäude/Hausrat, Sonstige Zweige) und jeweils in zusammengefasster Form deren Bearbeitungsstand und -dauer;
  - c. Eine Übersicht über die verschiedenen Beschwerdegründe unter Angabe der Fallzahlen;
  - d. Aussagen dazu, wie viele Beschwerden im Berichtszeitraum für die Beschwerdeführer jeweils zumindest teilweise erfolgreich verlaufen sind.

**Begründung:**

Nach § 81 Abs. 1 Satz 1 VAG kann die BaFin gegenüber den Unternehmen u. a. Anordnungen treffen, die geeignet und erforderlich sind, um Missstände zu vermeiden. Die Versicherungsunternehmen müssen gemäß § 64a Abs. 1 Satz 1 VAG über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen, welche die Einhaltung der von ihnen zu beachtenden Gesetze und Verordnungen sowie der aufsichtsbehördlichen Anforderungen gewährleistet. Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation setzt insbesondere ein angemessenes Risikomanagement voraus (§ 64a Abs. 1 Satz 3 VAG). Eine gut funktionierende und transparente Beschwerdebearbeitung, einschließlich deren angemessener Dokumentation, gehört zu den Bausteinen eines wirksamen Risikomanagementsystems. Das VVG i.V.m. der auf Grundlage von § 7 Abs. 2 VVG erlassenen VVG-InfoV stellen ebenfalls Anforderungen an diesen Bereich. Am 14. Juni 2012 hat die Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersvorsorge (European Insurance and Occupational Pensions Authority – EIOPA) ihre Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen (Guidelines on Complaints-Handling by Insurance Undertakings, EIOPA-BoS-12/069) veröffentlicht und hierdurch in Kraft gesetzt.

Diese Sammelverfügung dient der Sicherstellung der genannten gesetzlichen Anforderungen und damit dem rechtlich korrekten und fairen Umgang der Versicherungsunternehmen mit ihren Kunden. Durch diese Sammelverfügung entspricht die BaFin auch ihrer Verpflichtung aus Artikel 16 Abs. 3, Unterabs. 1 der Verordnung (EU)Nr. 1094/2010 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. November 2010 zur Errichtung einer Europäischen Aufsichts-

behörde (Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung), zur Änderung des Beschlusses Nr.716/2009/EG und zur Aufhebung des Beschlusses 2009/79/EG der Kommission (EIOPA-Verordnung), alle erforderliche Anstrengungen zu unternehmen, um den EIOPA-Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen nachzukommen.

Die Anforderung der Einrichtung einer Beschwerdemanagementfunktion stellt eine organisatorische Vorgabe dar, die den gesetzlich bereits geforderten strukturierten Umgang mit Beschwerden und deren Bearbeitung sicherstellen soll. Eine klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten im Bereich der Beschwerdebearbeitung beugt der Gefahr vor, Risiken aus diesem Bereich nicht oder nicht rechtzeitig zu identifizieren. Zudem stellt sie sicher, dass die Beschwerdebearbeitung für den jeweiligen Betroffenen angemessen transparent und zeitgerecht erfolgt.

Die BaFin benötigt jährlich Informationen über die Anzahl der Beschwerden, deren Bearbeitungsstand und -dauer, die Beschwerdegründe und die Erfolgsquote, um prüfen zu können, ob die Versicherungsunternehmen in der Lage sind, mit ihrem jeweiligen Beschwerdeaufkommen aufgegliedert nach den Versicherungszweigen in angemessener Weise umzugehen. Durch das Vorliegen solcher Daten wird die BaFin in die Lage versetzt, Missstände im Beschwerdewesen zu erkennen und erforderlichenfalls aufsichtsrechtliche Maßnahmen einzuleiten.

Auch wenn Versicherungsunternehmen ihre Beschwerdebearbeitung teilweise oder vollständig ausgliedern, sind sie weiterhin für die ordnungsgemäße Entgegennahme und Bearbeitung von Beschwerden verantwortlich (§ 64a Abs. 1 Satz 2 VAG).

## **B. Hinweis auf Rundschreiben 3/2013 (VA) – Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen**

Diese Sammelverfügung wird ergänzt durch das Rundschreiben 3/2013 (VA) – Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen (Geschäftszeichen: VA 43-I 2512-2013/0007). Das Rundschreiben dient der Erläuterung der aufsichtlichen Erwartungshaltung im Bereich der Beschwerdebearbeitung.

## **C. Inkrafttreten und Übergangsregelung**

Die Anordnung zur Einrichtung einer Beschwerdemanagementfunktion unter A.1. tritt am 01.01.2014 in Kraft. Die Einreichung des Beschwerdeberichtes gemäß der Anordnung unter A.2. hat erstmals zum Stichtag 01.03.2015 zu erfolgen.

### **Rechtsbehelfsbelehrung:**

Gegen diese Anordnungen kann innerhalb eines Monats nach Bekanntgabe Widerspruch erhoben werden. Der Widerspruch ist bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht,

GraurheindorferStr. 108, 53117 Bonn, oder Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Frankfurt am Main, schriftlich oder zur Niederschrift einzulegen.

## **Anhang III**

Volltext des Rundschreibens 09/2013 (VA): Mindestanforderung an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, BaFin 2013.

### **Rundschreiben 3/2013 (VA) – Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen**

Geschäftszeichen VA 43 – I 2512 – 2013/0007

Bonn/Frankfurt a. M., 20. September 2013

- A. Vorbemerkungen
- B. Mindestanforderungen an Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen
  - B.1. Allgemeines – Definitionen
  - B.2. Interne Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung
  - B.3. Beschwerdemanagementfunktion
  - B.4. Registrierung
  - B.5. Informationspflicht
  - B.6. Interne Weiterverfolgung der Beschwerdebearbeitung
  - B.7. Bereitstellung von Informationen
  - B.8. Verfahren für die Beantwortung von Beschwerden

#### **A. Vorbemerkungen**

An alle zum Geschäftsbetrieb zugelassenen Erstversicherungsunternehmen

- a. mit Sitz im Inland
- b. im Sinne des § 105 Versicherungsaufsichtsgesetz,
- c. im Sinne des § 110a Versicherungsaufsichtsgesetz und
- d. im Sinne des § 110d Versicherungsaufsichtsgesetz

mit Ausnahme der Pensionskassen. Pensionsfonds und Rückversicherer fallen ebenfalls nicht in den Anwendungsbereich dieses Rundschreibens.

Am 14. Juni 2012 hat die Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersvorsorge (European Insurance and Occupational Pensions Authority – EIOPA) ihre Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen (Guidelines on Complaints-Handling by Insurance Undertakings, EIOPA-BoS-12/069) veröffentlicht. Sie sind am gleichen Tag in Kraft getreten. Die Leitlinien enthalten die aus Sicht von EIOPA notwendigen Mindeststandards für die Beschwerdebearbeitung.

Dieses Rundschreiben dient der Umsetzung der Leitlinien in die nationale Aufsichtspraxis und ergänzt die Sammelverfügung vom 20.09.2013 – Anordnungen betreffend die Einrichtung einer Beschwerdemanagementfunktion und die aufsichtlichen Informationspflichten der Versicherungsunternehmen im Bereich der Beschwerdebearbeitung (Geschäftszeichen: VA 43-I 2512-2012/0007).

Die Versicherungsunternehmen sollten, auch wenn der Anwendungsbereich dieses Rundschreibens nicht eröffnet ist, auf Beschwerden grundsätzlich angemessen reagieren und – soweit möglich – auf das für die Beschwerdebearbeitung zuständige Unternehmen verweisen.

## **B. Mindestanforderungen an Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen**

### **B.1. Allgemeines – Definitionen**

Der rechtlich korrekte und faire Umgang mit dem Kunden stellt einen wichtigen Aspekt des Verbraucherschutzes dar. Gemäß § 64a Abs. 1 Satz 1 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) müssen die Versicherungsunternehmen über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen, welche die Einhaltung der von ihnen zu beachtenden Gesetze und Verordnungen sowie der aufsichtsbehördlichen Anforderungen gewährleistet. Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation setzt gemäß § 64a Abs. 1 Satz 3 VAG insbesondere ein angemessenes Risikomanagement voraus. Eine gut funktionierende und transparente Beschwerdebearbeitung, einschließlich deren angemessener Dokumentation, gehört zu den Bausteinen eines wirksamen Risikomanagementsystems. Das Versicherungsvertragsgesetz (VVG) i.V.m. der auf Grundlage von § 7 Abs. 2 VVG erlassenen Verordnung über Informationspflichten bei Versicherungsverträgen (VVG-InfoV) stellen ebenfalls Anforderungen an diesen Bereich.

Soweit die Mindestanforderungen an die Beschwerdebearbeitung prinzipienbasierte Zielvorgaben enthalten, sind diese unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Risiken, der Art und des Umfangs des jeweiligen Geschäftsbetriebes sowie der Komplexität des gewählten Geschäftsmodells des Versicherungsunternehmens zu erfüllen. Generell gilt, dass diese Mindestanforderungen ein bestimmtes (Verbraucher-)Schutzniveau für Versicherte bzw. Versicherungsnehmer bezwecken, welches nicht unterschritten werden darf.

Für die in diesem Rundschreiben aufgeführten Mindestanforderungen bestehen folgende definitorischen Vorgaben:

#### **a. Beschwerde**

Als Beschwerde gilt die von einer Person gegenüber einem Versicherungsunternehmen geäußerte Unzufriedenheit im Hinblick auf den Versicherungsvertrag oder eine ihr gebotene Dienstleistung. An Versicherungsunternehmen gerichtete Beschwerden, die einen Vermittlerbezug aufweisen, werden hiervon ebenfalls erfasst. Die Bearbeitung von Beschwerden ist zu

unterscheiden von der Schadenbearbeitung wie auch von einfachen Ersuchen um Vertragserfüllung, Informationen oder Klärung.

Dabei muss eine Beschwerde, um als solche zu gelten, nicht zwangsläufig mit dem Wort „Beschwerde“ überschrieben sein.

b. Beschwerdeführer

Als Beschwerdeführer gilt eine Person, die mutmaßlich einen Anspruch darauf hat, dass ein Versicherungsunternehmen ihre Beschwerde prüft, und die bereits eine Beschwerde eingereicht hat, z. B. ein (potentieller) Versicherungsnehmer, ein Versicherter, ein Begünstigter, ein geschädigter Dritter.

## B.2. Interne Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung

Die Versicherungsunternehmen sehen interne Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung vor. Diese Leitlinien werden von der Geschäftsleitung des Versicherungsunternehmens festgelegt und gebilligt. Die Geschäftsleitung ist auch für die Umsetzung und die Überwachung der Einhaltung der internen Leitlinien verantwortlich.

Die internen Leitlinien sind schriftlich niederzulegen. Sie müssen sich auf den Umgang mit den Beschwerdeführern beziehen. Die internen Leitlinien sind allen mit der Beschwerdebearbeitung befassten Mitarbeitern des Versicherungsunternehmens über geeignete interne Wege zugänglich zu machen.

Die internen Leitlinien sollten – soweit wie möglich – Prozesse für folgende Bereiche vorsehen:

a. Beschwerdeeinreichung:

Die Einreichung einer Beschwerde sollte auf allen allgemein üblichen Wegen möglich sein (mündlich, schriftlich, in Textform, durch den Beschwerdeführer selbst oder dessen Vertreter). Für den Prozess der Beschwerdeeinreichung sollte das Unternehmen die definitorischen Vorgaben unter B.1. a) und b) zu den Begriffen „Beschwerde“ und „Beschwerdeführer“ mit einer unternehmensindividuellen Interpretation hinterlegen und dadurch operationalisieren.

b. Beschwerdebearbeitung:

Die internen Leitlinien sollten insbesondere Fristen für die Beschwerdebearbeitung vorsehen. In ihnen sollten auch die Maßstäbe für eine rechtlich korrekte und faire Behandlung der Beschwerdeführer niedergelegt sein. Des Weiteren sollten die internen Leitlinien auch auf die datenschutzrechtlichen Anforderungen bei der Beschwerdebearbeitung eingehen und aufzeigen, wie diese korrekt erfüllt werden. Sie sollten zudem Vorgaben enthalten, wie mögliche Interessenkonflikte bei der Beschwerdebearbeitung identifiziert und bestmöglich vermieden oder gemanagt werden können. Die

internen Leitlinien sollten dafür Sorge tragen, dass Beschwerden zügig, rechtlich korrekt, fair, effizient und unter gleichmäßiger Anwendung von vorher festgelegten Kriterien bearbeitet werden.

c. Schulungen:

Die internen Leitlinien sollten ein adäquates Training der mit der Beschwerdebearbeitung befassten Personen regeln.

d. Einhaltung der internen Leitlinien:

Die internen Leitlinien sollten Prozesse für die Überwachung ihrer Einhaltung, die Weiterverfolgung von Maßnahmen zu deren Einhaltung und auch ein diesbezügliches internes Berichtswesen enthalten.

Die Gestaltungsfreiheit der Versicherungsunternehmen bei der konkreten unternehmensinternen Umsetzung/Operationalisierung der internen Leitlinien wird durch die vorgenannten Mindestanforderungen nicht berührt.

### B.3. Beschwerdemanagementfunktion

Die Versicherungsunternehmen haben gemäß der Sammelverfügung vom 20.09.2013 (Geschäftszeichen: VA 43-I 2512-2013/0007) eine Beschwerdemanagementfunktion einzurichten, die Beschwerden rechtlich korrekt und fair untersucht sowie mögliche Interessenkonflikte identifiziert und bestmöglich vermeidet bzw. managt. Dabei sollten die Unternehmen mindestens eine erfahrene Person auswählen, die – soweit wie möglich – direkt unterhalb der Geschäftsleiter Ebene für die ordnungsgemäße Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Rahmen der Beschwerdebearbeitung verantwortlich ist.

Die Einhaltung der internen Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung ist – ungeachtet der Verantwortung der Geschäftsleitung hierfür – von der Beschwerdemanagementfunktion zu gewährleisten. Darüber hinaus sollte sie – soweit wie möglich – den notwendigen internen Informationsfluss und die notwendigen internen Berichtslinien, insbesondere zur Geschäftsleitung, sicherstellen und die Beschwerdebearbeitung fortlaufend auf Effektivität und Effizienz hin kontrollieren.

Die Beschwerdemanagementfunktion kann grundsätzlich zentral oder dezentral ausgestaltet werden; die erforderliche Analyse (Ziffer B.6., Satz 1) kann jedoch nur zentral erfolgen. Die Verantwortlichkeit und die einzelnen Zuständigkeiten sind klar zu benennen. Die Beschwerdemanagementfunktion soll bestmöglich frei von Interessenkonflikten aufgestellt sein.

### B.4. Registrierung

Beschwerden sind unternehmensintern zeitnah und auf eine dem Beschwerdeaufkommen entsprechend angemessene Weise (zum Beispiel in Form eines sicheren elektronischen Registers) sowie sicher (Datenschutz/Datensicherheit) zu registrieren. Erfasst werden sollten – soweit wie insbesondere rechtlich möglich –:

- a. der Gegenstand der Beschwerde und der Versicherungszweig (Leben (unterteilt in Beschwerden zu Verträgen mit und ohne Garantien), Kranken, Krafftahrt, Unfall, Haftpflicht, Rechtsschutz, Gebäude/Hausrat, Sonstige Zweige), auf den sich die Beschwerde bezieht,
- b. die Stammdaten des Beschwerdeführers,
- c. die Daten zum Eingang und zur Bearbeitung/Beantwortung der Beschwerde,
- d. das Ergebnis des Beschwerdeverfahrens.

Die Beschwerdedokumentation sollte – soweit wie möglich – für einen angemessenen Zeitraum sicher (Datenschutz/Datensicherheit) archiviert werden. Sofern und soweit sich Beschwerden auf Mitarbeiter des Versicherungsunternehmens oder im Falle der Ausgliederung auf Mitarbeiter des Dienstleisters beziehen, bleiben arbeitnehmerschutzrechtliche Aspekte unberührt.

#### B.5. Informationspflicht

Die Versicherungsunternehmen sind gemäß der Sammelverfügung vom 20.09.2013 (Geschäftszeichen: VA 43-I 2512-2013/0007) verpflichtet, der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gegenüber einen Beschwerdebericht zu erstatten.

Im Übrigen wird erwartet, dass die Versicherungsunternehmen ihre Einflussmöglichkeiten nutzen, um auch über Beschwerden Kenntnis zu erlangen, die bei ihren gebundenen Vermittlern im Sinne von § 34dAbs. 4 Gewerbeordnung (GewO) eingehen, dass auch diese Beschwerden in ihr unternehmensinternes Beschwerdesystem einfließen und dass sie die BaFin auch über dieses Beschwerdeaufkommen informieren. Nur so wird das Beschwerdeaufkommen vollständig abgebildet und die umfassende Beschwerdebearbeitung unabhängig davon gewährleistet, ob Beschwerden beim Vermittler oder beim Versicherungsunternehmen eingehen.

#### B.6. Interne Weiterverfolgung der Beschwerdebearbeitung

Die Versicherungsunternehmen haben die Daten zur Beschwerdebearbeitung fortlaufend zu analysieren (Beschwerdeanalyse), um zu gewährleisten, dass wiederholt auftretende oder systematische Probleme sowie potenzielle rechtliche und operationelle Risiken festgestellt und behoben werden. Folgende Maßnahmen kommen dabei in Betracht:

- a. Erfassung und Analyse der Hintergründe jeder einzelnen Beschwerde, um Grundursachen zu ermitteln, die bestimmten Arten von Beschwerden gemein sind;
- b. Überlegungen, ob diese Grundursachen auch andere Prozesse oder Produkte beeinflussen könnten, auch solche, über die keine direkten Beschwerden vorliegen; und
- c. Beseitigung der Grundursachen, sofern dies sinnvoll erscheint.

Gewährleistet sein sollte – soweit wie möglich –, dass alle relevanten Unternehmensbereiche die für ihre Aufgabenbereiche erforderlichen Informationen über wiederholt auftretende oder systematische Probleme erhalten und ihrerseits dokumentieren, welche Maßnahmen sie

auf Grundlage dieser Informationen getroffen haben. Die Beschwerdemanagementfunktion soll über diese Maßnahmen informiert werden.

#### B.7. Bereitstellung von Informationen

Die Versicherungsunternehmen haben

- a. auf Nachfrage oder bei der Bestätigung des Eingangs einer Beschwerde den Beschwerdeführer über das Verfahren zur Beschwerdebearbeitung zu informieren – sofern der Beschwerdeführer dies wünscht, schriftlich;
- b. den Beschwerdeführer über die Weiterbearbeitung der Beschwerde zu informieren, falls eine unverzügliche Bearbeitung nicht erfolgen kann;
- c. eindeutige, genaue und aktuelle Informationen über das Verfahren zur Beschwerdebearbeitung bereitzustellen, mindestens:
  - i. Angaben darüber, wie eine Beschwerde einzureichen ist (z. B. die Art der vom Beschwerdeführer beizubringenden Informationen, die Kontaktadresse, an die die Beschwerde zu richten ist),
  - ii. das Verfahren, das bei der Bearbeitung einer Beschwerde angewandt wird (z. B. wann der Eingang einer Beschwerde bestätigt wird, ungefähre Bearbeitungszeiträume, Angaben über zuständige Behörden, Ombudsstellen oder Möglichkeiten eines alternativen Streitbeilegungsverfahrens usw.);
- d. die Angaben unter c) auf leicht zugängliche Weise zu veröffentlichen, z. B. in Broschüren, Merkblättern, Vertragsunterlagen oder auf der Website des Versicherungsunternehmens.

#### B.8. Verfahren für die Beantwortung von Beschwerden

Die Versicherungsunternehmen haben

- a. sich darum zu bemühen, sämtliche relevanten Beweismittel und Informationen bezüglich der Beschwerde zusammenzutragen und zu prüfen;
- b. in klarer, eindeutig verständlicher Sprache zu kommunizieren;
- c. ohne unnötige Verzögerung eine Antwort zu erteilen; kann innerhalb der üblichen Fristen keine Antwort gegeben werden, so informiert das Versicherungsunternehmen auf adäquate Weise den Beschwerdeführer über die Gründe für die Verzögerung und gibt an, wann die Prüfung durch das Versicherungsunternehmen voraussichtlich abgeschlossen sein wird;
- d. bei Erteilen einer endgültigen Entscheidung, die den Forderungen des Beschwerdeführers nicht vollständig nachkommt, den Standpunkt des Versicherungsunternehmens hinsichtlich der Beschwerde eingehend zu erläutern und die Möglichkeiten des Beschwerdeführers zur Aufrechterhaltung der Beschwerde darzulegen (z. B. die Möglichkeit, sich an eine Ombudsstelle zu wenden, sich an die BaFin zu wenden,



alternative Streitbeilegungsverfahren zu nutzen usw.); die Entscheidung soll – sofern der Beschwerdeführer dies wünscht – schriftlich erfolgen.

## Literaturverzeichnis

- Berekoven, L./Eckard, W./Ellenried, P. (1999):** Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Bertheau, N. (Übers.) (2005):** Die besten Checklisten für Manager, Frankfurt/Main, New York.
- BITE GmbH (Hrsg.) (2009):** Reklamationsmanagement Vortrag (03.08.2009), in: <http://de.slideshare.net/stefanhaeck/reklamationsmanagement-vortrag> (Zugriff am: 20.01.2016).
- Bocklage, T. (2010):** Konzept zur Einführung eines Beschwerdemanagements für die Ärztliche Zentralbibliothek des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf, Diplomarbeit, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Hamburg.
- Brock, C. (2009):** Beschwerdeverhalten und Kundenbindung: Erfolgswirkung und Management der Kundenbeschwerde, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2000):** Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2012):** Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 4. Aufl., München.
- Bruhn, M./Stauss, M. (2005):** Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (2013a):** Sammelverfügung: Beschwerdemanagementfunktion und Beschwerdebearbeitung bei Versicherungsunternehmen, Bonn, Frankfurt/Main.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (2013b):** Rundschreiben 09/2013 (VA): Mindestanforderung an die Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, Bonn, Frankfurt/Main.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (2015):** Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bonn, Frankfurt/Main.
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2013):** Aktuelle Entwicklungen am Markt für Investmentfonds: Nachfrage, Strukturveränderungen und Anlageverhalten, in: Monatsbericht Deutsche Bundesbank, Januar 2013, S. 13-28.
- Dorsel, L./Scheer, J. (2015):** Umgang mit Beschwerden: EIOPA Leitlinien: Erste Erfahrungen aus der Praxis, in: BaFin Journal (11/2015), S. 20-22.
- Europäischen Parlament (Hrsg.) (2009):** Richtlinie 2009/138/EG betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und der Rückversicherungstätigkeit (Solvabilität II), ABl. L 335 vom 17.12.2009.

- European Insurance and Occupational Pensions Authority (Hrsg.) (2012):** Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung durch Versicherungsunternehmen, BoS-12/069 DE, Frankfurt/Main.
- Fornell, C. (1978):** Complaint Management and Marketing Performance. Working Paper, North Western University, Evanston, Illinois.
- Franke, M./Rombach, P. (2005):** IT-Unterstützung im Beschwerdemanagement, in: Dölle, R./Kukat, F. (Hrsg.): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf, S. 311-340.
- Fürst, A. (2005):** Beschwerdemanagement: Gestaltung und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Gaedeke, O./Müller-Peters, H. (2004):** Zufriedene Vertreter verkaufen besser: Zufriedenheitsfaktoren im Ausschließlichkeitsvertrieb, in: Versicherungswirtschaft, Jg. 59, Heft 6, S. 389-392.
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2015):** Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2015, Berlin.
- Goodman, J.A. (1989):** The nature of customer satisfaction, in: Quality Progress, Vol. 22, No. 2, pp. 37-40.
- Goodman, J.A./O'Brien, P./Segal, E. (2000):** Turning CFO's into Quality Champions, in: Quality Progress, Vol. 33, No. 3, pp. 47-54
- Hansen, U./Jeschke, K. (2000):** Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen: Beispiel des Kfz-Handels, in: Stauss, B./Bruhn, M.: Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, S. 433-459.
- Hansen, U./Jeschke, K./Schöber, P. (1995):** Beschwerdemanagement: Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor, in: Marketing ZFP, 17. Jg., Nr. 2, S. 77-88.
- Herwig, J. u. a. (2009):** Microblogging und die Wissenschaft: Das Beispiel Twitter. Steckbrief 4 im Rahmen des Projekts „interactive science“, Wien.
- Heskett, J., Sasser Jr., W.E., Schlesinger, L. (1997):** The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York.
- Hoffmann, A. (1991):** Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen: theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen, Frankfurt/Main u. a.
- Homburg, C./Fürst, A. (2003):** Complaint management excellence: Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Mannheim.

- Jeschke, K. (2005):** Beschwerdemanagement: Grundlagen und Konzepte, in: Dölle, R./Kukat, F. (Hrsg.): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf, S. 11-46.
- Johnston, R. (2001):** Linking complaint management to profit, International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, Iss. 1, pp.60-69.
- Kendall, C.L./Russ, F.A. (1975):** Warranty and Complaint Policies: An Opportunity for Marketing Management. in: Journal of Marketing, Vol. 39, No. 2, pp. 36-43.
- Kercher, J. (2013):** Verstehen und Verständlichkeit von Politikersprache, Wiesbaden.
- Krause, H.-U./Arora, D. (2010):** Controlling-Kennzahlen: Zweisprachiges Handbuch Deutsch/Englisch, 2. überarb. und erw. Aufl., München.
- Lach, H. (1994):** Das Image der Versicherungsbranche: Analysen, Thesen und Ansätze zur Verbesserung, in: Versicherungswirtschaft, (49) 21/1994, Karlsruhe, S. 1400-1403.
- Lohse, U./Schulenburg, J.-M. Graf v.d. (2003):** VU 2010: Versicherungsunternehmen im Wandel, in: Wiedmann, K.-P. u. a. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister, Wiesbaden, S. 487-505.
- Maltz, E./Kohli, A.J. (1996):** Marketing Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries, in: Journal of Marketing Research, Vol. 33, No. 1, pp. 47-61.
- Menon, A./Wilcox, J.B. (2001):** USER: A Scale to Measure Use of Market Research, In: Deshpandé, R. (Hrsg.), Using market knowledge, Thousand Oaks, pp. 243-273.
- Ploss, D. (2005):** Beschwerdemanagement-Controlling, in: Dölle, R./Kukat, F. (Hrsg.): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf, S. 211-230.
- Remer, D. (2005):** Einführen der Prozesskostenrechnung: Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.
- Riemer, M. (1986):** Beschwerdemanagement, Frankfurt/Main.
- Rödl & Partner (a) (Hrsg.):** Bausteine im Beschwerdemanagement, in: <http://www.roedl.de/dienstleistungen/unternehmensberatung-it-beratung/itloesungen/targenio-crm-workflow-loesung/branchen/bausteine-im-beschwerdemanagementprozess> (Zugriff am: 18.01.2016).

- Rödl & Partner (b) (Hrsg.):** Beschwerdemanagement für Versicherungsunternehmen, in: <http://www.roedl.de/dienstleistungen/unternehmensberatung-it-beratung/itloesungen/targenio-crm-workflow-loesung/branchen/beschwerdemanagement-versicherungen#Compliance> (Zugriff am: 20.01.2016).
- Schierenbeck, H./Wöhle, C.B. (2012):** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18. überarb. Aufl., München.
- Schulenburg, J.-M. Graf v.d./Lohse, U. (2014):** Versicherungsökonomik, 2. Aufl., Karlsruhe.
- Schöler, A. (2009):** Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung, Wiesbaden.
- Stauss, B. (1995):** Beschwerdemanagement, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart.
- Stauss, B./Schöler, A. (2003):** Beschwerdemanagement Excellence: State-of-the-Art und Herausforderungen der Beschwerdemanagement-Praxis in Deutschland, Wiesbaden.
- Stauss, B./Schöler, A. (2004):** Complaint management profitability: what do complaint managers know? in: Journal of Service Theory and Practice, Vol. 14 No. 2/3, pp.147-156.
- Stauss, B./Seidel, W. (2007):** Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. vollst. überarb. Aufl., München.
- Stauss, B./Seidel, W. (2014):** Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5. vollst. überarb. Aufl., München.
- Tax, S./Brown, S.W./Chandrashekar, M. (1998):** Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in Journal of Marketing, Vol. 62, No. 2, pp. 60-76.
- Triple S Consulting GmbH (Hrsg.) (2002):** Information zum Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, Hamburg, aus: [http://www.triplesconsulting.de/deutsch/Publikation\\_Beschwerdemanagement.pdf](http://www.triplesconsulting.de/deutsch/Publikation_Beschwerdemanagement.pdf) (Zugriff am: 27.01.2016).
- Trumpfheller, J. (2005):** Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft: eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Versicherungsvertriebs über Versicherungsintermediäre, Karlsruhe.
- United States Office of Consumer Affairs (Hrsg.) (1979):** Technical Assistance Research Program (TARP) in: Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations, Washington D.C.

- United States Office of Consumer Affairs (Hrsg.) (1986):** Technical Assistance Research Program (TARP) in: Consumer Complaint Handling in America: An update study, part II: Complaint handling practices of business, state/local government and private voluntary agencies; and a review of recent studies, Washington D.C.
- Versicherungsforen Leipzig GmbH (2015):** Veranstaltungsreihe Beschwerdemanagement unter der Leitung von Kai Wedekind, 5 Veranstaltungen im Zeitraum vom 26.02. bis 09.09.2015, Leipzig.
- Vocatus AG (Hrsg.) (2007):** Die Aussagekraft des Net Promoter Score, in: Feedback, Jhg. 8, Ausg. 1, München, S. 1-2.
- Wimmer, F. (1985):** Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U./Schoenheit, I. (Hrsg.): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmungen, Frankfurt/Main u. a., S. 225-254.
- Wimmer, F./Roleff, R. (2001):** Marketing für die Marktforschung: Gestaltungsempfehlungen für eine markt- und managementorientierte Beratungsdienstleistung, Wiesbaden.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder noch nicht veröffentlichten Quellen entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Zeichnungen oder Abbildungen in dieser Arbeit sind von mir selbst erstellt worden oder mit einem entsprechenden Quellennachweis versehen.

Diese Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüfungsbehörde eingereicht worden.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift