

*Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenorientierung:
eine empirische Untersuchung zu den Implementierungsproblemen
und Gestaltungsmöglichkeiten von Beschwerdemanagement in der
schweizerischen Versicherungsbranche*

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Wirtschaftswissenschaften
(„Doctor rerum politicarum“)
an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
der Technischen Universität Ilmenau

eingereicht von:

Osman Bayraktar; Mai 2011

Betreuer 1: Prof. Dr. Volker Nissen

Betreuer 2: Prof. Dr. Katja Gelbrich

urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011000539

Inhaltsangabe

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | EINLEITUNG | 11 |
| 1.1 | Ausgangslage..... | 11 |
| 1.2 | Problemstellung | 12 |
| 1.3 | Fragestellung und Ziele der Untersuchung..... | 15 |
| 1.4 | Aufbau der Untersuchung | 18 |
| 2 | FORSCHUNGSSTAND UND METHODIK | 20 |
| 2.1 | Stand der Forschung und Forschungslücke..... | 20 |
| 2.2 | Untersuchungsdesign | 27 |
| 2.2.1 | Methodologische Grundlagen..... | 27 |
| 2.2.2 | Methodisches Vorgehen und Analyseinstrumente..... | 33 |
| | Qualitative Fallstudienanalyse | 33 |
| | Zur Fallauswahl..... | 35 |
| | Zu den Datenerhebungs- und Analyseinstrumentarien..... | 37 |
| 3 | STRATEGISCHE BEDEUTUNG VON KUNDENORIENTIERUNG UND BESCHWERDEMANAGEMENT IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE 41 | |
| 3.1 | Kundenorientierung als zentrale Herausforderung für Versicherungsunternehmen..... | 42 |
| 3.2 | Marktentwicklung: Von Produkt- zu Kundenorientierung | 43 |
| 3.2.1 | Kundenorientierung | 48 |
| 3.2.2 | Konzeptionelle Einbettung von Kundenorientierung..... | 50 |
| 3.2.3 | Die Rolle des Beschwerdemanagements im Kundenbeziehungsmanagement | 55 |
| 3.3 | Beschwerdemanagement als Instrument für eine konsequente Kundenorientierung im Qualitätsmanagement..... | 58 |
| 3.3.1 | Entwicklung des Total Quality Managements | 58 |
| 3.3.2 | Total Quality Management mit EFQM..... | 60 |
| 3.4 | Beschwerdemanagement..... | 67 |
| 3.4.1 | Grundlagen, Ziele und Funktionen von Beschwerdemanagement..... | 67 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.4.2 | Strukturelle Voraussetzungen und Rahmenbedingungen | 70 |
| | Strategische Grundlagen | 70 |
| | Organisatorische Grundlagen | 72 |
| | Personalpolitische Grundlagen..... | 75 |
| | Informationstechnologische Grundlagen..... | 77 |
| 3.4.3 | BM-Prozess – Aufgaben des Beschwerdemanagements | 79 |
| | Beschwerdestimulierung | 79 |
| | Beschwerdeannahme | 81 |
| | Beschwerdebearbeitung | 85 |
| | Beschwerdereaktion | 86 |
| | Beschwerdemanagement-Controlling | 90 |
| | Beschwerdeauswertung | 94 |
| | Beschwerdereporting..... | 96 |
| | Beschwerdemanagementinformationsnutzung..... | 98 |
| | Kundenbeschwerden im Internet..... | 100 |

4 PRAXIS DES BESCHWERDEMANAGEMENTS IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE 106

| | | |
|------------|--|------------|
| 4.1 | Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdestimulierung | 108 |
| 4.1.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 108 |
| 4.1.2 | Analyse der Ergebnisse - Beschwerdestimulierung | 111 |
| 4.1.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdestimulierung | 115 |
| 4.2 | Ergebnisse der Erhebung – Beschwerdeannahme..... | 116 |
| 4.2.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 116 |
| 4.2.2 | Analyse der Ergebnisse - Beschwerdeannahme..... | 118 |
| 4.2.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdeannahme | 121 |
| 4.3 | Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdebearbeitung..... | 125 |
| 4.3.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 125 |
| 4.3.2 | Analyse der Ergebnisse - Beschwerdebearbeitung | 127 |
| 4.3.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdebearbeitung | 129 |
| 4.4 | Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdereaktion..... | 132 |
| 4.4.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 132 |
| 4.4.2 | Analyse der Ergebnisse - Beschwerdereaktion | 133 |
| 4.4.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdereaktion | 137 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 4.5 | Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdecontrolling..... | 140 |
| 4.5.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 140 |
| 4.5.2 | Analyse der Ergebnisse - Beschwerdecontrolling..... | 142 |
| 4.5.3 | Möglichkeiten zur Optimierung des Beschwerdecontrollings | 145 |
| 4.6 | Ergebnisse der Erhebung – Beschwerdeauswertung..... | 147 |
| 4.6.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 147 |
| 4.6.2 | Analyse der Ergebnisse – Beschwerdeauswertung | 148 |
| 4.6.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdeauswertung | 150 |
| 4.7 | Ergebnisse der Erhebung – Beschwerdereporting | 155 |
| 4.7.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 155 |
| 4.7.2 | Analyse der Ergebnisse – Beschwerdereporting | 156 |
| 4.7.3 | Möglichkeiten zur Optimierung von Beschwerdereporting | 159 |
| 4.8 | Ergebnisse der Erhebung- Beschwerdemanagementinformationsnutzung..... | 162 |
| 4.8.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 162 |
| 4.8.2 | Analyse der Ergebnisse – Beschwerdemanagementinformationsnutzung | 163 |
| 4.8.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdemanagement-informationsnutzung..... | 167 |
| 4.9 | Ergebnisse Erhebung – Personalpolitische Aspekte | 169 |
| 4.9.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 169 |
| 4.9.2 | Analyse der Ergebnisse – personalpolitische Aspekte..... | 170 |
| 4.9.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der personalpolitischen Aspekte..... | 172 |
| 4.10 | Ergebnisse der Erhebung – Organisatorische Rahmenbedingungen | 174 |
| 4.10.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten | 174 |
| 4.10.2 | Analyse der Ergebnisse – Organisatorische Aspekte | 175 |
| 4.10.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der organisatorischen Aspekte | 179 |
| 4.11 | Ergebnisse der Erhebung - Strategische Aspekte des Beschwerdemanagements..... | 183 |
| 4.11.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten | 183 |
| 4.11.2 | Analyse der Ergebnisse – Strategische Aspekte..... | 184 |
| 4.11.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der strategischen Aspekte des BMS | 186 |
| 4.12 | Ergebnisse der Erhebung - Informationstechnologische Aspekte..... | 188 |
| 4.12.1 | Beschreibung der Erhebungsergebnisse..... | 188 |
| 4.12.2 | Analyse der Ergebnisse – Informationstechnologische Aspekte..... | 190 |
| 4.12.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der informationstechnologischen Aspekte..... | 193 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 4.13 | Ergebnisse der Datenerhebung – Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation | 194 |
| 4.13.1 | Beschreibung der Erhebungsdaten..... | 194 |
| 4.13.2 | Analyse der Ergebnisse – Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation | 195 |
| 4.13.3 | Möglichkeiten zur Optimierung der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation | 199 |
| 5 | ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER ARBEIT | 202 |
| 5.1 | Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen: Entwicklung und Umsetzungsstand | 202 |
| 5.2 | Handlungsempfehlungen: Nutzenorientiertes Vorgehen für die Gestaltung von Beschwerdemanagement | 205 |
| 5.3 | Zusammenfassung in Thesenform | 212 |
| 5.4 | Die Grenzen der Arbeit..... | 216 |
| 6 | LITERATURVERZEICHNIS..... | 219 |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS¹

| | |
|---|------------|
| <i>Abbildung 1: Eigenschaften von "Normalen Produkten" und Versicherungsprodukten.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Abbildung 2: Versicherungsdichte, Prämien pro Kopf 2010 in USD.....</i> | <i>17</i> |
| <i>Abbildung 3: Merkmale traditionelle Forschung vs. Aktionsforschung.....</i> | <i>31</i> |
| <i>Abbildung 4: Wandel des Versicherungsmarktes.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Abbildung 5: Das Verkaufskonzept: Ein-Weg-Orientierung zum Käufer.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Abbildung 6: Marketingkonzept für kundenorientierte Unternehmensführung.....</i> | <i>47</i> |
| <i>Abbildung 7: Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Abbildung 8: Erfolgskette des Kundenbeziehungsmanagements.....</i> | <i>53</i> |
| <i>Abbildung 9: Entstehung von Unzufriedenheit – Indifferenz - Zufriedenheit.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Abbildung 10: Einordnung Beschwerdemanagement in das Kundenbeziehungsmanagement..</i> | <i>57</i> |
| <i>Abbildung 11: Das EFQM-Modell – Die 9 Kriterien des EFOM-Modells.....</i> | <i>61</i> |
| <i>Abbildung 12: Verknüpfung zw. den Grundkonzepten und den Teilkriterien des EFQM-Modells</i> | <i>64</i> |
| <i>Abbildung 13: Beschwerdemanagement und das EFQM-Modell.....</i> | <i>66</i> |
| <i>Abbildung 14: Kennzeichen einer Beschwerde.....</i> | <i>67</i> |
| <i>Abbildung 15: Ziele des Beschwerdemanagements.....</i> | <i>69</i> |
| <i>Abbildung 16: Kundenerwartung an das Beschwerdemanagement.....</i> | <i>75</i> |
| <i>Abbildung 17: IT-Anforderungen an das Beschwerdemanagement.....</i> | <i>77</i> |
| <i>Abbildung 18: Zu erfassende Daten bei der Beschwerdeannahme.....</i> | <i>82</i> |
| <i>Abbildung 19: Wiederkaufsabsichten von unzufriedenen Kunden.....</i> | <i>88</i> |
| <i>Abbildung 20: Zusammensetzung der Kennzahlen für das Evidenz-Controlling von unzufriedenen Kunden.....</i> | <i>91</i> |
| <i>Abbildung 21: Herleitung von Kennzahlen für das Aufgaben-Controlling.....</i> | <i>92</i> |
| <i>Abbildung 22: Aufgaben des Beschwerdemanagements und Qualitätsindikatoren.....</i> | <i>93</i> |
| <i>Abbildung 23: Kennzahlen für das Beschwerdemanagement-Controlling.....</i> | <i>95</i> |
| <i>Abbildung 24: Beschwerdereporting erstellen.....</i> | <i>97</i> |
| <i>Abbildung 25: Beschwerdeinformationsnutzung.....</i> | <i>99</i> |
| <i>Abbildung 26: Internetkommunikation von Versicherungskunden – positive Erfahrungen (Auszüge).....</i> | <i>101</i> |
| <i>Abbildung 27: Internetkommunikation von Versicherungskunden – Fragen nach Produkten und Serviceleistungen (Auszüge).....</i> | <i>102</i> |
| <i>Abbildung 28: Internetkommunikation von Versicherungskunden – negative Erfahrungen (Auszüge).....</i> | <i>103</i> |
| <i>Abbildung 29: Internetkommunikation von Versicherungskunden – Diskussionsforen.....</i> | <i>104</i> |

¹ Bei Abbildungen, die in der Arbeit nicht mit einer Referenz versehen sind, handelt es sich um eigene Darstellungen.

| | |
|--|-----|
| <i>Abbildung 30: Aufbau – Analyse der erhobenen Daten</i> | 108 |
| <i>Abbildung 31: Ergebnisse Beschwerdestimulierung</i> | 109 |
| <i>Abbildung 32: Reifegrad Beschwerdestimulierung</i> | 113 |
| <i>Abbildung 33: Beschwerdekanalkommunikation. Ausschnitt aus dem Flyer der VU 5</i> | 114 |
| <i>Abbildung 34: Ergebnisse Beschwerdeannahme</i> | 117 |
| <i>Abbildung 35: Reifegrad Beschwerdeannahme</i> | 121 |
| <i>Abbildung 36: Grundlage für die Ableitung von Beschwerdegründen/-ursachen</i> | 123 |
| <i>Abbildung 37: Ableitung von Beschwerdegründen/-ursachen (beispielhaft)</i> | 124 |
| <i>Abbildung 38: Ergebnisse Beschwerdebearbeitung</i> | 125 |
| <i>Abbildung 39: Reifegrad Beschwerdebearbeitung</i> | 127 |
| <i>Abbildung 40: Ergebnisse Beschwerdereaktion</i> | 132 |
| <i>Abbildung 41: Abbildung Massenproblem im Beschwerdemanagementsystem (VU 6)</i> | 134 |
| <i>Abbildung 42: Reifegrad Beschwerdereaktion</i> | 135 |
| <i>Abbildung 43: Vorgehen bei Verdacht auf Massenproblem</i> | 138 |
| <i>Abbildung 44: Ergebnisse Beschwerdecontrolling Teil 1</i> | 140 |
| <i>Abbildung 45: Ergebnisse Beschwerdecontrolling Teil 2</i> | 141 |
| <i>Abbildung 46: Kennzahlen für das Beschwerdemanagementsystem</i> | 143 |
| <i>Abbildung 47: Reifegrad Beschwerdemanagement-Controlling</i> | 144 |
| <i>Abbildung 48: Ergebnisse Beschwerdeauswertung</i> | 147 |
| <i>Abbildung 49: Reifegrad Beschwerdeauswertung</i> | 149 |
| <i>Abbildung 50: Auswertung und Analyse von Kundenbeschwerden</i> | 151 |
| <i>Abbildung 51: IT-Architektur für Auswertung und Analyse</i> | 153 |
| <i>Abbildung 52: Ergebnisse Beschwerdereporting</i> | 155 |
| <i>Abbildung 53: Reifegrad Beschwerdemanagementreporting</i> | 157 |
| <i>Abbildung 54: Beispiel Beschwerdemanagementreporting für die Geschäftsleitung (Ausschnitt)</i> | 158 |
| <i>Abbildung 55: Unzufriedene Kunden und ihre Prämienvolumen</i> | 161 |
| <i>Abbildung 56: Ergebnisse Beschwerdeinformationsnutzung</i> | 162 |
| <i>Abbildung 57: Reifegrad Beschwerdeinformationsnutzung</i> | 163 |
| <i>Abbildung 58: Beschwerdegründe vs. Aspekte der Kundenzufriedenheitsbefragung</i> | 164 |
| <i>Abbildung 59: Einbindung der Beschwerdeinformationen in das KVP</i> | 168 |
| <i>Abbildung 60: Ergebnisse der personalpolitischen Aspekte</i> | 169 |
| <i>Abbildung 61: Reifegrad der personalpolitischen Aspekte</i> | 171 |
| <i>Abbildung 62: Ergebnisse der Erhebung für die organisatorischen Aspekte</i> | 174 |
| <i>Abbildung 63: Zentral vs. dezentrale Organisation der Aufgaben des Beschwerdemanagements</i> | 177 |
| <i>Abbildung 64: Reifegrad der organisatorischen Aspekte</i> | 178 |
| <i>Abbildung 65: Dezentrale Organisation des BMS</i> | 181 |
| <i>Abbildung 66: Ergebnisse der Erhebung für die strategischen Aspekte</i> | 183 |
| <i>Abbildung 67: Reifegrad der strategischen Aspekte</i> | 185 |

| | |
|--|------------|
| <i>Abbildung 68: Ergebnisse der Erhebung „Informationstechnologische Aspekte“</i> | <i>189</i> |
| <i>Abbildung 69: Reifegrad der informationstechnologischen Aspekte.....</i> | <i>190</i> |
| <i>Abbildung 70: Beschwerdemanagement - Von der Idee zur Realisierung.....</i> | <i>194</i> |
| <i>Abbildung 71: Ergebnisse der Datenerhebung „Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation“.....</i> | <i>195</i> |
| <i>Abbildung 72: Reifegrad Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation</i> | <i>196</i> |
| <i>Abbildung 73: Reifegrad Beschwerdemanagementsystem 2006/2008.....</i> | <i>203</i> |
| <i>Abbildung 74: Nutzenorientierte Gestaltung des Beschwerdemanagements.....</i> | <i>206</i> |

Vorwort

Mein Interesse an dem Forschungsgegenstand "Beschwerdemanagement" wurde geweckt, als ich für die Helvetia Versicherungen ein Beschwerdemanagement entwickeln und einführen sollte. Ausgehend von der Vorstellung, dass Kundenbeschwerden eine sehr wichtige Möglichkeit sind, um Kundenzufriedenheit wiederherzustellen und dass Kundenzufriedenheit eine wichtige – wenn nicht sogar *die* wichtigste – Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg ist, dachte ich, dass genügend andere Versicherungen in der Schweiz bereits ein Beschwerdemanagementsystem entwickelt und eingeführt haben. Doch zu meinem großen Erstaunen stellte sich die Situation im Hinblick auf die Bedeutung und den Umgang mit Beschwerdemanagement in der Versicherungsbranche ganz anders dar. Ich trat mit Verantwortlichen für das Beschwerdemanagement in unterschiedlichen Versicherungen in Kontakt und stellte fest, dass zwar überall von Beschwerdemanagement gesprochen wurde, aber bisher nirgends ein ganzheitliches Beschwerdemanagementsystem entwickelt und umgesetzt worden war. Ein Blick in die Fachliteratur, sowohl verfasst von Praktikern als auch herausgegeben von führenden Forschungsinstituten, bestätigte diesen Befund. In diesem Sinne hoffe ich, dass ich mit dieser Arbeit, die sowohl für Praktiker gedacht ist als auch einen Beitrag zum Forschungsstand über Beschwerdemanagement leistet, zur Verbesserung der Entwicklung und Umsetzung vom Beschwerdemanagement beitrage.

Es gibt eine Reihe von Menschen, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben und bei denen ich mich herzlich dafür bedanken möchte. Zunächst gilt mein Dank Professor Dr. Volker Nissen (Technische Universität Ilmenau), der sich stets als interessierter Ansprech- und Austauschpartner erwiesen hat. Ebenso danke ich Professor Dr. Katja Gelbrich (Technische Universität Ilmenau) für ihr Interesse an der Untersuchung und ihre Bereitschaft, sich als 2. Gutachterin zur Verfügung zu stellen.

Ein besonderer Dank gilt den Teilnehmern der Arbeitsgruppe Beschwerdemanagement, die sich 2006 anlässlich meines Vorhabens, eine Dissertation zum Thema Beschwerdemanagement zu verfassen, formiert hat. Ohne das Enga-

gement und das Interesse der Arbeitsgruppe wäre diese Studie nicht zustande gekommen. Im Einzelnen geht mein Dank an Miguel Mutti, Hanspeter Gygax (Helsana Versicherungen Firmenkunden), Markus Amstutz (AXA Winterthur); Roberto Scarinzi (Die Mobiliar), Albert Graf (Helvetia Versicherungen); Nicole Dosswald; Andreas Unternährer (SUVA); Marius Birrer, Andrea Wobmann (CSS Versicherungen); Peter Brodbeck, Edith Staehelin (Swiss Life Firmenkunde); .Peter Bruhin (Swiss Life Privatkunden).

Eine besonders erfreuliche *ex post* Bestätigung der Relevanz der Untersuchung ist der Umstand, dass sich die Arbeitsgruppe auch nach Abschluss der Untersuchung weiterhin regelmässig trifft, um die Umsetzung von Beschwerdemanagement in den Unternehmen weiterzuentwickeln. Dabei ist die Arbeitsgruppe mit Willi Zeller (Zürich Versicherungen) inzwischen um einen Teilnehmer gewachsen. Auch Vertreter aus anderen Branchen, insbesondere Banken, haben Interesse an der Teilnahme bekundet. Hier steht die bestehende Arbeitsgruppe vor der Entscheidung, wie andere Branchen in die Arbeitsgruppe Versicherungen integriert werden können.

Für ihre Unterstützung bei organisatorischen Fragen und für inhaltliche Anregungen möchte ich mich bei Sandra Krucker, Katja Schwanke, Michael Schirmer und Cigdem Bayraktar bedanken.

Auch meinem ehemaligen und jetzigen Arbeitgeber gilt mein Dank. Die Helvetia Patria Versicherungen und die SwissRe haben mir die notwendige Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung eingeräumt.

Trotz all der Unterstützung ist die Abfassung einer Dissertation unter den Bedingungen einer Vollzeittätigkeit und mit einer Familie kein leichtes Unterfangen. In diesem Sinne bin ich froh, diese Arbeit zu Ende gebracht zu haben und bedanke mich insbesondere bei meiner Frau Seyhan Bayraktar und meinen Söhnen Kaan Ismail und Toprak, die diesen Weg mit mir gegangen sind.

Ich möchte ihnen diese Dissertation widmen.

Osman Bayraktar, Romanshorn im Mai 2011

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Beschwerden sind wichtige Informationsquellen für die Beantwortung der vitalen Frage, ob und inwieweit Kunden mit Produkten und Dienstleistungen zufrieden sind. Dass Beschwerden als ein Ausdruck von Unzufriedenheit eine bedeutende Informationsquelle für Unternehmen sind, trifft besonders in einer freien Marktwirtschaft zu, wo Unternehmen in der Regel keine Monopolstellung haben. Kunden zu finden, zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, erweist sich für jedes Unternehmen als ein erfolgsentscheidender Faktor.²

Auf der strategischen Ebene bilden kundenorientierte Unternehmensstrategien hierfür die Grundlage. Kundenorientierte Produkte und Leistungen konkretisieren auf der operativen Ebene die kundenorientierte Strategie. Für die Unternehmen bedeutet dies, die gesamte Wertschöpfung auf den Kunden auszurichten, diese aus Sicht des Kunden systematisch zu prüfen und zu optimieren. Die Sicht des Kunden schlägt sich vor allem in Beschwerden nieder, so dass Kundenbeschwerden Aussagen über die Qualität und Güte der Prozesse, Produkte und Leistungen ermöglichen.

Auch für die Versicherungsbranche sind kundenorientierte Prozesse, Produkte und Leistungen ein „Muss“ im Wettbewerb um den Kunden. Dies ist vor allem auf die Deregulierung des Versicherungsmarktes und auf die Tatsache, dass das Versicherungsmarktvolumen seit der Deregulierung nicht gestiegen, sondern tendenziell gleich geblieben ist, zurück zu führen.³ Hinzu kommt die zunehmende Sensibilisierung der Kunden für das Preis-/Leistungsverhältnis und die Zunahme von differenzierten Kundenbedürfnissen im Zuge der Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten.⁴ Die Europäische Kommission stellte in diesem Zusammenhang bereits in den 1990er Jahren fest: “Customers’ behaviour and expectations have been changing rapidly (...) they can now much more easily recognize the difference in cost, quality and convenience among alternative products and services (...) The growing sensitivity of customer to cost, quality and convenience applies not only to

² Vgl. Homburg (2000), S. 10; Shapiro (1988)

³ Vgl. GDV (1998), S. 73ff

⁴ Vgl. Köhne (1998), S. 2

insurance products themselves provided by different insurers but also services provided by different distribution channels."⁵

Die Versicherungsunternehmen müssen daher um ihre bestehenden Kunden „kämpfen“ und das gesamte Kundenpotenzial möglichst ausschöpfen. Eine Neukundenakquisition ist aufgrund des gesättigten Versicherungsmarktes schwierig und im Allgemeinen sind die Kosten für die Akquisition eines Neukunden um ein Vielfaches höher als die Kosten für die erfolgreiche Bindung eines bestehenden Kunden.⁶ Nicht zuletzt dauert es eine gewisse Zeit, bis neu gewonnene Kunden Cross-Selling-Erträge bringen.⁷ Somit wird die Bindung der Kunden an das eigene Unternehmen zum Schlüssel des Markterfolgs.⁸ Daher ist eine kontinuierliche Integration von Qualität und Kundenorientierung in die Wertschöpfungskette der Unternehmen erforderlich, um eine für den Kunden wahrnehmbare und dauerhafte Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern zu dokumentieren.⁹

Denn Kundenbeschwerden beinhalten Informationen, die über die Qualität und Güte der Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen entscheiden.¹⁰ Die Verwertung der Beschwerdeinformationen für die Gestaltung von kundenorientierten Unternehmensleistungen ist somit ein kritischer Erfolgsfaktor, um im Wettbewerb zu bestehen. Dabei spielt Beschwerdemanagement als Instrument für die Realisierung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie insbesondere in der Versicherungsbranche eine zentrale Rolle.

1.2 Problemstellung

Der „Kampf“ um Marktanteile bzw. um Kunden in der Versicherungsbranche wird sich auch in Zukunft weiter verschärfen. Die Kundenanforderungen zu kennen und die Kundenprozesse kontinuierlich den Kundenanforderungen

⁵ Zitiert in Schäfer (2000), S. 89

⁶ Vgl. Reicheld (1996); Farny (1995), S. 326 ff; Stauss/Schöler (2004)

⁷ Vgl. Reicheld/Sasser (1990), S. 105ff; vgl. zum Zusammenhang von Kundenorientierung und Cross-Selling Erträgen auch Homburg/Schäfer (2000)

⁸ Auch nach Kotler (1992), S. 26ff stellt Kundenzufriedenheit einen zentralen Schlüssel zum Unternehmenserfolg dar.

⁹ Vgl. Hennerici/Lohse/Meyer (2001), S. 1091

¹⁰ Praktiker sprechen in diesem Kontext von „unschätzbaren Informationen“, die auf Produktmängel und Kundenwünsche und damit auf bestehende Problembereiche in Organisations- und Arbeitsprozessen hinweisen. Vgl. u.a. Hagmaier (2004); Spohr (2000)

anzupassen, ist von zentraler Bedeutung, so dass die Kundenorientierung zum zentralen Erfolgsfaktor für ein nachhaltiges Bestehen im Wettbewerb wird. Daher ist eine systematische Kundenorientierung mit dem Ziel, die Qualitätsanforderungen der Kunden in die Unternehmensprozesse der Versicherungsunternehmen zu integrieren, notwendig, um einen für die Kunden wahrnehmbaren Mehrwert und eine dauerhafte Beziehung zum Kunden und Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern zu sichern.¹¹

In der Praxis ist die Notwendigkeit einer systematischen Kundenorientierung mit dem Ziel, die Qualitätsanforderungen der Kunden in die Unternehmensprozesse zu integrieren und eine Strategie der Qualitätsführerschaft umzusetzen, bereits erkannt worden.¹² So wollen 96% der Versicherer der Studie "Branchenkompass 2005" zufolge, Kundenorientierung und Kundenservice in den kommenden Jahren verbessern.¹³

Im Dienstleistungssektor, in dem sich auch die Versicherungsbranche befindet, ist Kundenorientierung sogar von noch größerer Bedeutung als in anderen Industriezweigen.¹⁴ Denn Versicherungsprodukte unterscheiden sich wesentlich von herkömmlichen bzw. „normalen Produkten“ (siehe Abbildung 1: Eigenschaften von "Normalen Produkten" und Versicherungsprodukten).

¹¹ Vgl. Esser (1989), S. 192; Buzell/Gale (1989), S. 91

¹² Vgl. Hentschel (2000), S. 293; Barzen/Wahle, (1990) S.102ff. Diese Annahme ist insofern begründet, als branchenübergreifende Untersuchungen aufgrund des sog. PIMS-Projekts zu dem Ergebnis kommen, dass positive statistische Beziehungen zwischen einem Qualitätsvorsprung gegenüber den Wettbewerbern und zentralen Kenngrößen des Unternehmenserfolgs (wie dem Return on Investment oder dem Umsatzwachstum) bestehen. Jacobsen/Aaker (1987), S. 39 ff und Buzell/Gale (1989), S. 7 halten die Qualität langfristig sogar für den "wichtigsten Einzelfaktor" unter allen erfolgsbeeinflussenden Variablen.

¹³ Vgl. Versicherungsmagazin (09/2005), S. 4

¹⁴ Vgl. Kelley (1992); Kim/Cha (2002);

| „normale Produkte“ | Versicherungsprodukte |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Sichtbar, greifbar, konkret ■ Nutzen unmittelbar ■ Ausprobieren und Demonstrieren vor Verkauf möglich ■ Unmittelbares und evidenten Bedürfnis ■ Kaufinitiative vom Kunden ■ Kunde versteht Funktion des Produkts ■ Konkreter Gegenwert gegeben ■ Attraktives Produkt ■ Kaufentscheid: Grundlage für kurzfristige Beziehung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Unsichtbar, nicht gegenständlich, abstrakt ■ Nutzen nur indirekt (Ausnahme Schadenfall, Erlebensfall in der Lebensversicherung) ■ Vertrauen notwendig, da Versprechen verkauft ■ Künstlich zu schaffendes Bedürfnis ■ Kunde zeigt wenig Initiative zum Abschluss ■ Erklärungsbedürftige Produkte ■ Kein unmittelbarer Gegenwert ■ Unattraktives Produkt ■ Kaufentscheidung: Grundlage für langfristige Beziehung |

Abbildung 1: Eigenschaften von "Normalen Produkten" und Versicherungsprodukten¹⁵

Im Gegensatz zu „normalen Produkten“ stellen Versicherungsprodukte eine Dienstleistung dar, deren Qualität und Nutzen nicht vor dem Kaufentscheid geprüft werden kann. Ob die versprochene Dienstleistung den Kundenerwartungen entspricht, stellt sich erst mit der Zeit und spätestens bei der Schadensleistung oder dem Leistungsfall heraus. Ein weiterer zentraler Unterschied ist, dass die Fehlerquote bei der Erstellung und Erbringung von Dienstleistungen in der Versicherungsbranche stark personenbezogen und im Vergleich zur Sachgüterindustrie, wo die Produkte eher maschinell angefertigt werden, höher ist. Neben der Vielzahl unterschiedlicher Eigenschaften zwischen den Versicherungsprodukten und den „normalen Produkten“ werden beide aber auf dem Markt an ihren Fähigkeiten gemessen, Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Ein wichtiger Indikator, inwieweit die Unternehmensleistungen die Bedürfnisse von Kunden erfüllen, sind Kundenbeschwerden. Mit Kundenbeschwerden artikulieren Kunden ihre Unzufriedenheit, dass die erhaltene Leistung nicht ihren Bedürfnissen entspricht, und geben den Unternehmen zugleich eine Chance, durch eine kundenorientierte Bearbeitung von Beschwerden die Kundenbeziehung zu stabilisieren. Zudem könnten mit der Verarbeitung der Informationen aus Kundenbeschwerden kundenorientierte Dienstleistungsprozesse für die Erfüllung der Qualitätsanforderung der Kunden und somit auch für die Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie erreicht werden. Zudem erhalten Unternehmen mit jeder Kundenbeschwerde ein Feedback, inwieweit ihre Dienstleistungsprozesse den Bedürfnissen der Kunden entsprechen.

¹⁵ In Anlehnung an Haller/Ackermann (1996), S. 3

Angesicht dieser Eigenschaften von Versicherungsprodukten kommt dem Beschwerdemanagement im Dienstleistungssektor im Allgemeinen und in der Versicherungsbranche im Speziellen eine besondere Bedeutung zu. Denn die Einführung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems kann als Instrument für die Erreichung der strategischen Ziele in der Versicherungsbranche und damit zu einer höheren Kundenorientierung und zur Optimierung der Unternehmensleistungen beitragen. Doch obwohl dem Instrument Beschwerdemanagement in der Versicherungsbranche ein hoher Stellenwert eingeräumt wird, zeigt sich, „dass die Versicherungsbranche erhebliche Schwierigkeiten hat (...) Beschwerdemanagement, einzuführen und umzusetzen.“¹⁶ Empirische Studien in der deutschen Versicherungsbranche¹⁷ und eine explorative Analyse der schweizerischen Versicherungsbranche, die der Autor im Kontext der vorliegenden Studie durchgeführt hat, belegen dies ebenso. Offensichtlich gibt es Probleme bei der Implementierung des Beschwerdemanagementsystems in der Versicherungsbranche. Die vorliegende Studie setzt hier an und hinterfragt die Implementierungsproblematik bei der Gestaltung und Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems und zeigt Handlungspotenziale auf.

1.3 Fragestellung und Ziele der Untersuchung

Der Erfolg eines Unternehmens baut nicht mehr nur auf objektiver, sondern vom Kunden subjektiv wahrgenommener Qualität auf.¹⁸ Daher gilt es für Unternehmungen in den Leistungsmerkmalen, die für den Kunden wichtig sind, besser zu sein als die Wettbewerber.¹⁹ Stimmen die wahrgenommenen Leistungsmerkmale nicht mit den Erwartungen des Kunden überein, kann der Kunde die Qualitätsdefizite mittels einer Beschwerde zum Ausdruck bringen.²⁰ Dabei können mit einem funktionierenden Beschwerdemanagementsystem die Kunden zunächst wieder zufrieden gestellt werden und die Qualitätsdefizite in

¹⁶ Bamert (2004), S. 2.

¹⁷ Vgl. Helm/Pasch (2000); Stauss/Schöler (2003)

¹⁸ Vgl. Simon (1988), S. 474; Harbrüker (1995), S. 314; Engelhardt/Schütz (1991), S. 395

¹⁹ Vgl. Esser (1989), S. 192

²⁰ Aus Sicht des Kunden sind neben einer Beschwerde weitere Reaktionen, wie keine Reaktion, kein Wiederkauf, negative Mund-zu-Mund Propaganda usw. denkbar.

den Leistungsmerkmalen, die für den Kunden wichtig und für das Unternehmen erfolgskritisch sind, aufgezeigt und verbessert werden.

Empirische Studien zeigen jedoch, dass Versicherungen nur zum Teil ein funktionierendes Beschwerdemanagementsystem vorweisen und somit die Vorteile des Beschwerdemanagements nicht ausschöpfen können.²¹ Weiterführende Analysen, die sich auf den Umsetzungsprozess und die Gründe konzentrieren, warum keine funktionierenden Beschwerdemanagementsysteme vorliegen, fehlen.

Ebenso fehlen systematische Untersuchungen, die sich mit der schweizerischen Versicherungsbranche beschäftigen. Die Marktbedingungen in der Schweiz machen eine Kundenorientierung und die Umsetzung von Instrumenten zur Kundenorientierung besonders erforderlich. So hat der Schweizer Versicherungsmarkt im internationalen Vergleich die höchste Versicherungsdichte. Während die pro Kopfprämie in der Schweiz 6.634 Dollar beträgt, liegen die pro Kopfprämien der übrigen Länder unter 4.000 Dollar (siehe Abbildung 2: Versicherungsdichte, Prämien pro Kopf 2010 in USD). Hinzu kommt, dass der schweizerische Versicherungsmarkt im internationalen Vergleich klein, aber gemessen an dem Prämienvolumen in Höhe von 39.9 Milliarden Euro zu den Top 6 Versicherungsmärkten zählt.²²

²¹ Vgl. Stauss/Schöler (2003)

²² Gemessen an Prämienvolumen gehören UK (€209 Mrd.); FR (€206.6 Mrd.); DE (€178.8 Mrd.); IT (€126 Mrd.); NL (€76.8 Mrd.); ES (€57.2 Mrd.); CH (€39.9 Mrd.); BE (€29.4 Mrd.); SE (€28.9 Mrd.) zu den größten Versicherungsmärkten in Europa. Vgl. CEA: European Insurance. Key Facts, September 2011, S. 9.

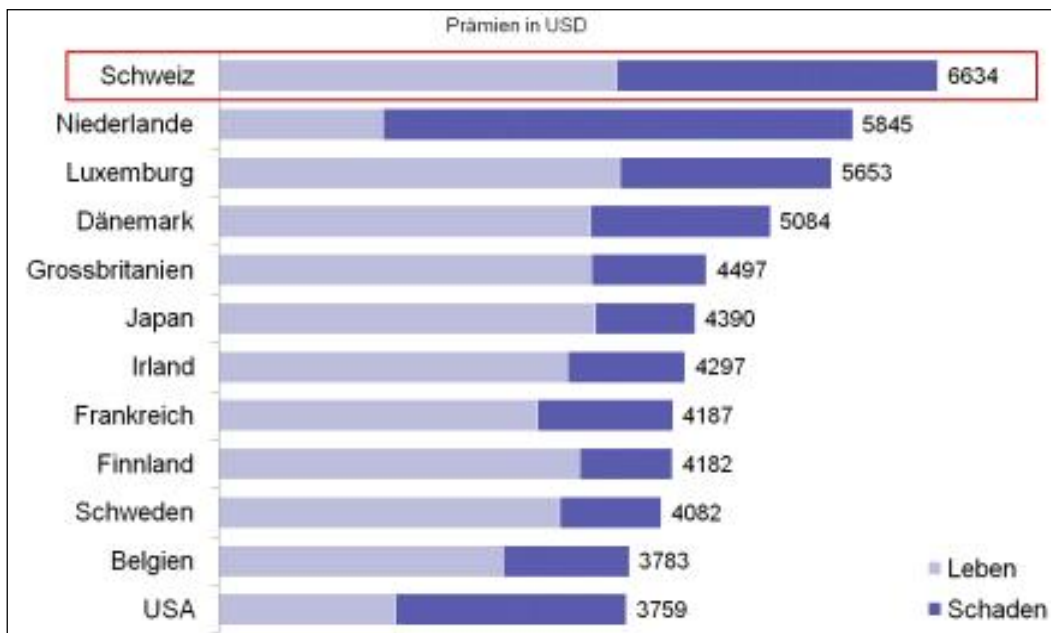


Abbildung 2: Versicherungsdichte, Prämien pro Kopf 2010 in USD²³

Angesichts dieser Ausgangslage, dass die Wettbewerbsbedingungen in der Schweizer Assekuranz einen stärkeren Fokus auf Kundenzufriedenheit nahelegen, befasst sich die vorliegende Arbeit mit der Gestaltung und Implementierung des Beschwerdemanagementsystems in der schweizerischen Versicherungsbranche.

Die Untersuchung widmet sich den folgenden Forschungsfragen:

- Wie ist der Stand der Umsetzung in der schweizerischen Versicherungsbranche?
- In welchem Umfang wird das Potenzial des Beschwerdemanagementsystems in der Versicherungsbranche ausgeschöpft?
- Was sind die Ursachen für mögliche Defizite im Hinblick auf eine vollumfängliche Einführung des Beschwerdemanagementsystems?
- Welche kritischen Erfolgsfaktoren lassen sich für eine vollumfängliche Einführung identifizieren?
- Wie muss ein Beschwerdemanagementsystem gestaltet sein, damit eine vollständige Ausschöpfung des Nutzens im Unternehmen gesichert ist?

²³ Aus Sigma 2/2010; vgl. zur Entwicklung der Schweizer Versicherungsbranche auch die Studie Gisin-Schweri/Greber/Frick/Erny (2011).

Insgesamt zielt die Untersuchung auf die Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für die Praxis ab, die eine optimierte Einführung und Verankerung eines Beschwerdemanagementsystems in Versicherungsunternehmen ermöglichen. Nicht zuletzt soll die Studie Führungskräften in der Assekuranz als Orientierung bei der Einführung und Umsetzung des BMS dienen. Die Gestaltungsempfehlungen beinhalten Vorschläge, wie die Kundenperspektive durch die Einführung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems systematisch und kontinuierlich erfasst und für die Strategieentwicklung und Prozessgestaltung genutzt werden kann.

Für das zu entwickelnde versicherungsbranchenspezifische Konzept wird der neueste Kenntnisstand von Forschung und Praxis genutzt und weiterentwickelt. Durch kritische Reflexion sollen sowohl neue theoretische Erkenntnisse gewonnen als auch anwendungsorientierte Handlungsempfehlungen für die Praxis aufgezeigt werden.

1.4 Aufbau der Untersuchung

Die Arbeit besteht aus 5 Kapiteln. Nach den bisherigen Ausführungen zur Ausgangslage, der Problemstellung und der Fragestellung der Arbeit in Kapitel 1 wird in Kapitel 2 der Forschungsstand zum Thema Beschwerdemanagement und die Methodik der Untersuchung vorgestellt. Hierbei wird im Rahmen der Diskussion zum Forschungsstand auch die Forschungslücke erarbeitet, so dass der wissenschaftliche Beitrag und die Einordnung der vorliegenden Arbeit aufgezeigt werden. Abschließend werden zunächst das Untersuchungsdesign, die methodologischen Grundlagen und das methodische Vorgehen und Analyseinstrumente vorgestellt.

In Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit dargelegt. Hierbei werden die zentrale Rolle des Beschwerdemanagements und der Zusammenhang mit Kundenbeziehungs- und Qualitätsmanagement aufgezeigt.

In Kapitel 4 folgt der Empirieteil der Untersuchung, in dem der Stand der Einführung und Umsetzung von Beschwerdemanagement in der Versicherungsbranche der Schweiz systematisch anhand der Teilaufgaben erfasst wird. Dabei wird stets der Ist-Zustand der Umsetzung von Teilaufgaben

formal erhoben, qualitativ analysiert und darauf aufbauend best-practice Lösungen abgeleitet und zusammengefasst.

In Kapitel 5 werden die empirischen Ergebnisse zur Entwicklung und zum Umsetzungsstand des Beschwerdemanagements auf der Ebene der Teilaufgaben zusammengefasst. Auf der Grundlage der Erkenntnisse werden im Anschluss Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie ein Beschwerdemanagementsystem aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit gestaltet sein muss, damit eine vollumfängliche Ausschöpfung des Nutzens im Unternehmen gesichert ist. Anschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse in Thesenform zusammengefasst. Mit einem Ausblick auf weitere Forschungsfragen schließt die Arbeit ab.

2 Forschungsstand und Methodik

2.1 *Stand der Forschung und Forschungslücke*

Die Auseinandersetzung mit Fragen nach Kundenzufriedenheit und Beschwerden ist in den letzten Jahren sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der Forschung zu einem wahren Boomthema geworden. Schätzungen über die Zahl wissenschaftlicher Studien, die sich mit dem Thema Kundenzufriedenheit bzw. Unzufriedenheit und der Bedeutung von Kundenbeschwerden im Rahmen betriebswirtschaftlicher Abläufe beschäftigen, belaufen sich auf weit über zwei Tausend Arbeiten.²⁴

Diese Entwicklung nahm in den 1970er Jahren ihren Anfang, als eine konsumentenorientierte Bewegung – ausgehend von den USA – in Gang kam, die die Stärkung der Rechte von Verbrauchern verfolgte. Diese zunehmende Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen schlug sich auf der organisatorischen Ebene von Unternehmen in der Einrichtung von Kundendienstabteilungen nieder. Auf der konzeptionell-strategischen Ebene hingegen äußerte sich die zunehmende Bedeutung der Kunden in den Unternehmensprozessen darin, dass es zur Entwicklung des Kundenbeziehungs- bzw. des Customer-Relationship-Managements (CRM) kam.

Im Rahmen des CRM konzentriert sich die Forschung insgesamt auf die Frage, inwieweit und in welcher Form die Kundenperspektive bei der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Prozesse berücksichtigt werden sollte. Eine ähnliche Entwicklung fand im Bereich des Marketings statt, wo es Anfang der 1990er Jahre zu einer Schwerpunktverlagerung vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing gekommen ist. Im Gegensatz zum Transaktionsmarketing, bei dem die Produktorientierung im Vordergrund stand, findet im Rahmen des Beziehungsmarketings eine Fokussierung auf den Kunden statt. Hier geht es um die Identifizierung von Kunden, die Berücksichtigung der Kundensegmentierung, die Interaktion mit Kunden, Kundenbindung und nicht zuletzt um den leitenden Grundgedanken von der lernenden Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden.

²⁴ Vgl. Homburg/Fürst (2006), S. 4. Diese Schätzung bezieht sich nicht nur auf den deutschsprachigen Raum, sondern auf die internationale Forschung.

Neben diesem generellen Verlauf der Diskussion kann die Forschungsliteratur zu dem Themenkomplex Kundenzufriedenheit und der Frage des unternehmerischen Umgangs mit Unzufriedenheit bzw. Beschwerden insgesamt in zwei Forschungsstränge eingeteilt werden.²⁵ Ein älterer Forschungsstrang setzt sich in erster Linie mit dem Beschwerdeverhalten der Kunden auseinander und konzentriert sich dabei auf die Reaktionen des Kunden auf Unzufriedenheit über das Produkt oder die Dienstleistung.²⁶ Demgegenüber hebt der zweite und jüngere Forschungsstrang auf den Umgang von Unternehmen mit Beschwerden ab, d.h. also auf die Frage, wie die Unternehmen auf Beschwerden reagieren.²⁷ Die Unterscheidung dieser Forschungsbereiche ist idealtypischer Natur, weil sich Beschwerdeverhalten der Kunden und der Umgang mit Beschwerden durch die Unternehmen wechselseitig bedingen.²⁸

Unter Berücksichtigung dieses Umstands, dass nämlich Beschwerdeverhalten und der Umgang mit Beschwerden nicht trennscharf voneinander unterschieden werden können, fällt die vorliegende Untersuchung, in der es im Kern um die Frage des Managens von Beschwerden geht, insgesamt eher in den zweiten Forschungsstrang.

Was die Frage des Kundenverhaltens im Allgemeinen und von Kundenbeschwerden im Speziellen betrifft, herrscht in der Zwischenzeit Konsens in Wissenschaft und Praxis, dass Kundenbeschwerden kein lästiges Übel, sondern eine Chance darstellen, den Erfolg eines Unternehmens in Zeiten der Globalisierung und gesättigter Märkte zu sichern.²⁹ Dabei werden unter Beschwerden „schriftliche, telefonische oder persönliche Unzufriedenheitsäußerungen potenzieller oder tatsächlicher Kunden gegenüber Herstellern oder Absatzmittlern [verstanden], die sich auf negativ

²⁵ Vgl. Homburg/Fürst (2006); Heckelmann (1997)

²⁶ Vgl. u.a. Stephens/Gwinner (1998)

²⁷ Vgl. Homburg/Fürst 2006; Heckelmann 1997

²⁸ Der Versuch der Berücksichtigung beider Aspekte – nämlich des Beschwerdeverhaltens als auch des Umgangs mit Beschwerden – findet sich bei Rönnecke (2002). Der Autor geht der Frage nach, wie Reklamationen zum „beiderseitigen Vorteil“ von Kunden und Unternehmen gelöst werden könnten. Dabei konzentriert er sich auf psychologische Aspekte wie Interviewtechniken und weniger auf die Frage der systematischen Integration von Beschwerdemanagement als Managementinstrument, um kundenorientiertes Unternehmensverhalten als strategisches Ziel zu sichern.

²⁹ Vgl. Stauss/Seidel (2002); Wünschmann (2006)

wahrgenommene Erfahrungen vor, während oder nach dem Kauf eines Produkts beziehen.“³⁰ Im Gegensatz dazu handelt es sich bei einer Reklamation um Beschwerden von Kunden, die stets *nach* dem Kauf eines Produkts oder Dienstleistung erhoben werden und mit einer rechtlichen Forderung, die gegebenenfalls juristisch durchgesetzt werden kann, einhergehen.³¹ Allerdings zeigt sich, dass sich Praktiker dieser wichtigen Unterscheidung zwischen Beschwerde und Reklamation nicht bewusst sind.³²

Die gewandelte Einschätzung im Hinblick auf Kundenbeschwerden beruht auf folgenden und zum Teil empirisch fundierten Annahmen: Kundenbeschwerden sind in erster Linie als wichtige Informationsquellen zu sehen, mit denen die Produkt- oder Dienstleistungsqualität gesteigert werden kann.³³ Zudem wird die Berücksichtigung der Kundenperspektive, wie sie etwa im Rahmen des CRM verfolgt wird, mit Wachstumschancen in Form von Abgangsbekämpfung, der Ausschöpfung von Cross-Selling Potenzialen, vermehrten Kundenempfehlungen und Kostenreduzierungen in Verbindung gebracht. Nicht zuletzt wird davon ausgegangen, dass die Pflege und Erhaltung von bestehenden Kunden auch die Neukundenakquisition erleichtert.³⁴ Vor diesem Hintergrund gilt die adäquate Berücksichtigung der Kundenperspektive im Allgemeinen und von Kundenbeschwerden im Speziellen inzwischen als kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb um die Kunden.

Im Kontext der Konzentration auf die Kunden und die zunehmenden Bemühungen der Unternehmen, die Reaktion von Kunden auf Qualität und Qualitätsmängel von Produkten und Dienstleistungen festzustellen, hat sich die Forschung seit Anfang der 1990er Jahre vermehrt der Frage der Gestaltung des Managements von Beschwerden gewidmet.³⁵ Im Kern besteht Beschwerdemanagement in der Beschwerdestimulierung, -behandlung und -analyse.

³⁰ Homburg/Fürst (2006), S. 3

³¹ Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 48 (Hervorhebung O.B.). Zu der Unterschied zwischen Beschwerden und Reklamationen vgl. auch Hunziker (1995)

³² Vgl. z.B. Biesel (2002); Leicher (2001); Hagmaier (2004)

³³ Vgl. zur Bedeutung von Beschwerdeinformationen und ihrer Nutzung Schöler (2009)

³⁴ Vgl. u.a. Heskett/Jones/Loveman (1994); Peter (1997); Rudolf (1999)

³⁵ Vgl. z.B. Schöber (1997)

Bei der Identifizierung der Diskrepanz zwischen der erstellten und der von den Kunden wahrgenommenen Leistung als Qualitätsindikator besteht eine der zentralen Aufgaben des Beschwerdemanagements in der Beschwerdestimulierung. Denn neben tatsächlichen Beschwerden, die bei der Erstellung des Produktes oder Dienstleistung zu berücksichtigen sind, gibt es nicht-artikulierte Beschwerden, die von zentraler Bedeutung sind. Fehlende Beschwerden sind damit nicht automatisch mit Zufriedenheit gleichzusetzen.³⁶ So wird festgehalten, dass „up to two thirds of consumers do not report their dissatisfaction“ und dass sich damit die Mehrheit von unzufriedenen Kunden mit schlechten Produkten oder Dienstleistungen abfindet, abwandert oder negative Mund-zu-Mund-Propaganda macht.³⁷ Andere schätzen den Anteil von unzufriedenen Kunden, die sich nicht beschweren mit mindestens 50% ähnlich hoch ein.³⁸ Für sie handelt es sich bei den in einem Unternehmen eingehenden und registrierten Beschwerden lediglich um die „Spitze des Eisbergs“ unzufriedener Kunden.³⁹

Zusammenfassend kann man also davon ausgehen, dass sich ein Großteil der unzufriedenen Kunden nicht beschwert, aber wahrscheinlich negative Mundwerbung macht, nicht wieder einkauft oder gleich zu einem anderen Dienstleister wechselt. Aus diesem Grund zählt die Förderung der Beschwerdebereitschaft der Kunden durch leicht zugängliche Beschwerdewege zu den wichtigsten Aufgaben des Beschwerdemanagements.

Im Bereich der Beschwerdebehandlung gibt es eine Vielzahl von Studien, die der Frage nachgehen, wie den Beschwerdeführern eine hohe Zufriedenheit in Bezug auf die Beschwerdebehandlung vermittelt werden kann.⁴⁰ Die vorgeschlagenen Maßnahmen umfassen Richtlinien, die sich auf das Verfahren der Beschwerdebehandlung (z.B. schriftliche Formulierung und Dokumentation von klaren, einfachen und kundenorientierten Richtlinien),⁴¹ das Verhalten von

³⁶ Vgl. Stauss/Seidel (2002); Rudolf (1999)

³⁷ Stephens/Gwinner (1998) S. 172

³⁸ Vgl. Stauss/Seidel (2002) S. 95

³⁹ Goodman (1999), S.5

⁴⁰ Vgl. dazu die einschlägige Literaturlisten von Homburg/Fürst (2006)

⁴¹ Vgl. z.B. Ang/Buttle (2006); Johnston (2001); Bailey (1994); Berry/Parasuraman (1991); Schöber 1997.

Mitarbeitern gegenüber Beschwerdeführern⁴² bis hin zu Richtlinien beziehen, die sich auf die Möglichkeiten, wie die Beschwerdegründe wieder gut gemacht werden könnten.⁴³

In Bezug auf den dritten wichtigen Aspekt des Beschwerdemanagements, nämlich die Beschwerdeanalyse, wird in der Fachliteratur unterstrichen, dass eine systematische und konsequente Auswertung und Interpretation von Beschwerden langfristig im Hinblick auf betriebliche Schwächen in Abläufen und Marktchancen und der Vorbeugung von Kundenunzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt.⁴⁴

Auch in der Praxis scheint Beschwerdemanagement als ein strategisches Konzept, das im Sinne einer konsequenten Abstimmung der Unternehmensprozesse auf den Kunden ausgerichtet ist, immer mehr an Bedeutung zu gewinnen.⁴⁵ So gab etwa die große Mehrheit der befragten Unternehmen bei einer Umfrage an, den strategischen Stellenwert von Beschwerdemanagement als „hoch“ einzuschätzen.⁴⁶ Die befragten Unternehmen sahen in Kundenbeschwerden eine Möglichkeit für Qualitätsverbesserungen und insbesondere Kundenbindung.

Allerdings zeigen Studien, dass der theoretische Anspruch und die reale Umsetzung stark auseinander klaffen. In einer groß angelegten empirischen Erhebung zum Reifegrad des Beschwerdemanagements in Deutschland, an der 149 Unternehmen über alle Branchen hinweg teilnahmen, kommen Stauss/Schöler (2003) zu dem Ergebnis, dass eine konsequente Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems trotz der strategischen Relevanz fehlt. Während die Autoren zu diesem Ergebnis kommen, lassen sie aber die Frage unbeantwortet, *warum* die Unternehmen Beschwerdemanagements nicht konsequent umsetzen. Offen bleibt damit, welche Gründe und Ursachen für die mangelhafte Umsetzung verantwortlich sind und wie die Umsetzung bzw. die

⁴² Vgl. Homburg/Werner (1998); Tax/Brown/Chandrashkeran (1998).

⁴³ Vgl. Berry/Zeithaml/Parasuraman (1990); Tax/Brown/Chandrashkeran (1998).

⁴⁴ Vgl. u.a. Günter (2003); Lapidus/Schibrowsky (1994); Meffert/Bruhn (1981); Schibrowsky/Lapidus (1994); Stauss (2005).

⁴⁵ Vgl. Hansen/Jeschke/Schöber (1995), S. 77ff und Stauss (1989), S.42

⁴⁶ Vgl. Stauss/Schöler (2003), S. 9; vgl. auch Rudolf, B. (1999), S. 21.

Entwicklung des Beschwerdemanagementsystems in Organisationen gefördert werden kann.

Die vorliegende Studie geht angesichts dieser Forschungs- und Erkenntnislücke der zentralen Frage nach, wie ein Beschwerdemanagementsystem gestaltet sein muss, damit eine vollständige Ausschöpfung des Nutzens im Unternehmen gesichert ist. Dabei konzentriert sich die Untersuchung speziell auf Versicherungsunternehmen. Der Grund für die Fokussierung liegt darin, dass systematische Erhebungen zum Stand der Umsetzung von Beschwerdemanagement in der Versicherungsbranche sowie die Identifizierung der Gründe für diesen Stand fehlen. In der empirischen Studie von Stauss/Schöler (2003), die eine Momentaufnahme ist, liegen zwar Ergebnisse für Versicherungsunternehmen vor. Doch es fehlen Angaben darüber, inwieweit die herangezogenen Versicherungsunternehmen die Versicherungsbranche repräsentieren und über welchen Marktanteil die untersuchten Unternehmen verfügen. Unklar bleibt auch, inwieweit es sich bei den Unternehmen um ausländische Niederlassungen handelt, bei denen die strategischen Entscheidungen durch die Mutterkonzerne im Ausland getroffen werden. So bleibt die Frage der Gültigkeit und des Verallgemeinerungsgrads der Ergebnisse für die Versicherungsbranche offen.

Zwei weitere relevante Untersuchungen, die sich speziell auf die Versicherungsbranche konzentrieren, sind die Arbeiten von Heckelmann (1997) und Lohse (2000). Heckelmann konzentriert sich auf die Frage der organisatorischen Verankerung des Beschwerdemanagementsystems, thematisiert aber die Problematik der Umsetzung von Beschwerdemanagement nicht. Demgegenüber untersucht Lohse (2000) die Bedeutung von Beschwerdemanagement als Kundenbindungsstrategie von Versicherungsunternehmen. Dabei geht Lohse auf einzelne Aufgabenbereiche des Beschwerdemanagements in der Versicherungsbranche ein und gibt auch Hinweise zur Umsetzung von Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen. Doch im Gegensatz zu der vorliegenden Untersuchung erhebt Lohse keine Primärdaten bei Versicherungsunternehmen und kann ihre Handlungsempfehlungen damit nicht auf empirisch fundierten Erhebungen aufbauen. In diesem Sinne versteht sich die vorliegende Studie als

ein Beitrag zur Vertiefung und Erweiterung der Erkenntnisse zum Stand des Beschwerdemanagements in der Versicherungsbranche und stellt die Umsetzungs*problematik* von Beschwerdemanagement in den Vordergrund. Damit steht also nicht der Umsetzungs*stand* des Beschwerdemanagements in der Versicherungsbranche an sich im Mittelpunkt. Vielmehr bildet die Erfassung des Umsetzungsstandes des Beschwerdemanagements die Ausgangssituation für die vertiefte Prozess- und Ursachenanalyse, die den Umsetzungsstand *erklärt* und Lösungsansätze für die Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements im Sinne von Implementierung und Verankerung im Unternehmen begründet.

Die Untersuchung möchte also insgesamt auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse und des gegenwärtigen Umsetzungsstandes in der schweizerischen Versicherungsbranche Gestaltungsempfehlungen für die konsequente Umsetzung und Integration von Beschwerdemanagement erarbeiten und einen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Beschwerdemanagement leisten.

2.2 Untersuchungsdesign

Im Folgenden steht das Untersuchungsdesign der Studie im Vordergrund. Es umfasst die methodologischen Grundlagen und die konkrete Vorgehensweise der Studie bei der Erfassung und Analyse der Daten.

2.2.1 Methodologische Grundlagen

Die methodologische Grundlage der Arbeit ergibt sich aus der wissenschaftstheoretischen Einordnung und der zentralen Fragestellung der Arbeit.

Die Arbeit fällt in das Feld der Betriebswirtschaftslehre, die sich als anwendungsorientierte Forschung versteht. Das Ziel von anwendungsorientierter Forschung ist es, „mit Hilfe von Erkenntnissen der theoretischen oder Grundlagenwissenschaften Regeln, Modelle und Verfahren für praktisches Handeln zu entwickeln.“⁴⁷ So möchte auch die vorliegende Studie wissenschaftlich fundierte Gestaltungsempfehlungen erarbeiten, die eine optimierte Einführung und Verankerung eines Beschwerdemanagementsystems in Versicherungsunternehmen ermöglichen.

Die Aktionsforschung unterstützt in methodologischer Hinsicht das Wissenschaftsziel der Betriebswirtschaftslehre und damit auch die pragmatische und anwendungsorientierte Ausrichtung der vorliegenden Studie. Die Aktionsforschung wurde Ende der 1940er Jahre von dem amerikanischen Sozialwissenschaftler Kurt Lewin entwickelt. Sie stellt einen wissenschaftlichen Ansatz dar, der es ermöglicht, praxisrelevante Problemstellungen mit wissenschaftlichen Methoden zu bearbeiten.⁴⁸ "It should not be surprising that action research is the 'touchstone of most good organizational development practice' and 'remains the primary methodology for the practice' of organizational development".⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Ulrich (1962), S. 1

⁴⁸ Vgl. Lewin (1946); siehe auch Moser (1975); Peters/Robinson (1984); für die Anwendbarkeit der Aktionsforschung in der Managementforschung siehe Eden/Huxham (1996). In der Literatur findet sich für die Aktionsforschung neben dem englischen Begriff Action Research auch der Begriff der Handlungsforschung.

⁴⁹ Van Eynde/Bledsoe (1990), S. 27 zitiert in Baskerville/Wood-Harper (1996), S. 235

Im Gegensatz zu der klassischen, positivistisch orientierten Sozialforschung, in der es um die Beschreibung und Erklärung der Realität geht, richtet die Aktionsforschung ihr Augenmerk darauf, wie konkrete, soziale und gesellschaftliche Problemstellungen gelöst werden können.⁵⁰ Der Kernunterschied zwischen Aktionsforschung und der positivistisch orientierten Sozialforschung ist also der, dass Aktionsforschung einem normativen, d.h. gestaltungsorientierten, Ziel folgt und danach strebt, die gesellschaftliche bzw. organisationale Realität im positiven Sinne zu verändern.⁵¹ Demgegenüber möchte positivistisch orientierte Forschung die Realität beschreiben und erklären. Dieses grundlegend unterschiedliche Erkenntnisinteresse wirkt sich nicht zuletzt auf das Verständnis der Aktionsforschung im Hinblick auf methodisches Vorgehen und den Einsatz der methodischen Instrumente aus.

So zeichnet sich die Aktionsforschung durch Offenheit und Flexibilität beim Einsatz der Forschungsinstrumente aus. Um die Ganzheitlichkeit und Komplexität des untersuchten Falles erfassen zu können, lässt die Aktionsforschung einen flexiblen Forschungsablauf zu.⁵² In diesem Sinne wird in der Aktionsforschung zyklisch und iterativ vorgegangen. Diese Vorgehensweise kommt einem Lernprozess gleich, bei dem sich durch kritische Reflexion Handlungsempfehlungen für die Praxis erarbeiten lassen. Solch ein Vorgehen wird in der positivistischen Forschung, die einem strikten Forschungsdesign folgt, das zu Beginn des Forschungsprozesses definiert wird und unabänderlich ist, abgelehnt. So können Erkenntnisse, die im laufenden Forschungsprozess gewonnen werden, in der streng sequenziell (Datenerhebung, -auswertung und -interpretation) ablaufenden positivistischen Sozialforschung nicht berücksichtigt werden.

Aufgrund der Gestaltungsorientierung, d.h. also dem Ziel Handlungsempfehlungen zur Veränderung der sozialen Realität zu erforschen, stellt sich auch die Rolle des Forschers in der Aktionsforschung anders dar als in der positivisti-

⁵⁰ Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wird von einer umfassenden wissenschaftstheoretischen Diskussion des Positivismus, seinen Ausprägungen und verschiedenen Modelltypen abgesehen. Die folgenden Ausführungen zu positivistisch orientierter Sozialforschung konzentrieren sich daher auf diejenigen zentralen Kennzeichen, die im Kontext der vorliegenden Untersuchung relevant sind. Für eine weitgehend vollständige Übersicht weiterer zentraler Unterschiede zwischen der Aktionsforschung und klassischer Sozialforschung positivistischer Prägung vgl. Abbildung 3: Merkmale traditionelle Forschung vs. Aktionsforschung.

⁵¹ Siehe Lewin (1963)

⁵² Frank/Klein/Krcmar/Teubner (1998), S. 72 ff

schen Sozialforschung. Während Letztere eine strikte Trennung zwischen Forscher und Forschungsgegenstand vornimmt, lässt die Aktionsforschung die Teilnahme und die Intervention des Forschers im Erkenntnisgewinnungsprozess zu.

In der angewandten Forschung spielt die Aktionsforschung zwar eine immer größere Rolle und hat sich vergleichsweise durchgesetzt. Aber aus der Sicht der klassischen Sozialforschung positivistischer Ausrichtung ist die Aktionsforschung mit erheblicher Kritik – bis hin dem Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit – konfrontiert.⁵³

Der Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit geht auf die von der Aktionsforschung durchgeführte (und zum Teil geforderte) Aufhebung der Trennung von Forschungsgegenstand und Forschendem zurück. Die aktive Teilnahme des Forschers am Forschungsprozess und sein steuerndes Eingreifen verstoßen demnach gegen das *Objektivitätspostulat* klassischer Sozialforschung.⁵⁴ Der Kritik zufolge kommen bei einem solchen Vorgehen Ergebnisse heraus, die auf subjektiven Interpretationen basieren und subjektiver Beeinflussung ausgesetzt sind. Diese Kritik geht auch darauf zurück, dass die klassische Sozialforschung auf den Grundsätzen der Naturwissenschaften aufbaut. Hinsichtlich der Vorstellung über die Beschaffenheit der Welt und die Strukturen der Realität geht sie davon aus, dass es eine objektiv existente Welt gibt. Die Forschung kann dabei diese objektiv existente Welt durch einen kontinuierlichen, kumulativen Wissenschaftsprozess erschließen und beschreiben.⁵⁵ In diesem Prozess kann die Forschung endgültige Wahrheit produzieren.

Schließlich unterscheidet sich die positivistisch orientierte Sozialforschung auch hinsichtlich des Ziels von der Aktionsforschung. Das Ziel in der positivistischen Sozialforschung ist die Erforschung von allgemeingültigen Gesetze und Regelmäßigkeiten und damit der Vorhersagbarkeit. In diesem Kontext steht die zweite große Kritik an der Aktionsforschung: durch die steuernde Intervention des Forschers würden lediglich fallspezifische Ergebnisse produziert, die nicht allgemeingültig und nicht auf andere Fälle übertragbar seien. Hier wird also die

⁵³ Vgl. zur Kritik an der Aktionsforschung auch Probst/Raub (1995), S. 15

⁵⁴ Vgl. Frank/Klein/Krcmar/Teubner (1998), S. 73f

⁵⁵ Vgl. Probst/Raub (1995)

Reliabilität und *Validität* der erhobenen Daten in der Aktionsforschung in Frage gestellt.

Generell sind diese Einwände der klassisch positivistischen Sozialforschung an der Aktionsforschung nicht verwunderlich. Denn die Aktionsforschung ist ihrerseits aus der Kritik an positivistischer Sozialforschung entstanden und versteht sich in gewisser Weise als Korrektiv bzw. Ergänzung zu dieser.⁵⁶ So läuft auch die Kritik, dass die Aktionsforschung das Objektivitätspostulat missachte, in die Leere. Denn die Aktionsforschung geht von einer grundsätzlich anderen Ausgangsprämisse aus und lehnt die Vorstellung ab, dass es eine objektiv existierende Realität gibt, die es nur zu erfassen und abzubilden gilt. Die Ausgangsprämisse der Aktionsforschung ist der Sozialkonstruktivismus, d.h. die Annahme, dass die Realität eine sozial konstruierte ist.⁵⁷ In diesem Sinne ist die Realität in der Aktionsforschung keine gegebene, also objektiv existierende Größe, sondern wird erst durch soziale und kommunikative Interaktionen und Sinndeutungen erfassbar. In anderen Worten, die Realität ist ein soziale, die auf sozialen Interpretationen und Wahrnehmungen beruht. Aus dieser Perspektive ist eine Trennung zwischen Forscher und Forschungsgegenstand nur in experimentellen Laborsituationen, kaum aber im Bereich sozialer, organisationaler, gesellschaftspolitischer u.ä. Fragen möglich.⁵⁸ Forschung, die wie die Aktionsforschung auf sozialkonstruktivistischen Prämissen beruht, versucht intersubjektiv gültige Deutungen und Interpretationen nachvollziehbar zu erfassen. Die Aktionsforschung erhebt den Anspruch, den Forschungsprozess nachvollziehbar zu machen und die intersubjektive Gültigkeit herzustellen.⁵⁹ In diesem Sinne spielt die Dokumentation und die Transparentmachung des Forschungsprozesses eine wichtige Rolle im Verständnis der Aktionsforschung hinsichtlich Wissenschaftlichkeit.⁶⁰ In der vorliegenden Arbeit wird ebenfalls ein besonderes Augenmerk auf die Gewährleistung der Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses gelegt und der Datenerhebungs- und Evaluierungsprozess im folgenden Kapitel detailliert beschrieben. Mit einem Methodenmix aus

⁵⁶ Vgl. Kromrey (1991)

⁵⁷ Vgl. Berger/Luckmann (1980)

⁵⁸ Susman/Evered (1978)

⁵⁹ Vgl. Steinke (2000), S. 324

⁶⁰ Vgl. Moser (1977), S. 62

standardisierten und qualitativen Verfahren wird nicht zuletzt der Forderung nach Validität und Reliabilität der erhobenen Daten entsprochen.

| Merkmal | Traditionelle Forschung | Aktionsforschung |
|--|---|--|
| Zielsetzung | Beschreibung und Erklärung der Realität | Gewinnung von Handlungsorientierungen zur Veränderung der Realität |
| Rolle des Forschers | Externer Beobachter, der nicht in das Forschungsfeld eingreift; logische Trennung von Wissensproduktion (Wissenschaft) und –anwendung (Gestaltung) | Teilnehmer, der Beeinflussungsmöglichkeiten für gezielte Veränderung des Feldes nutzt |
| Beziehung Forscher – Beforschte(r) | Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen Forscher und Beforschten | Subjekt-Subjekt-Beziehung: Betroffene können Sinngehalte ihrer Situation besser bestimmen als ein externer Beobachter |
| Methodologische Strenge des Instruments | starke methodische Anleitung; methodologische Prinzipien und Verfahren sollen Wahrheit/Güte garantieren; <i>instrumentelle Vernunft</i> als Mittel der Qualitätssicherung | Wenig methodische Strenge, individuelle Erfahrung und Disziplin erforderlich; <i>soziale Vernunft</i> als Mittel der Qualitätssicherung |
| Rolle des Instruments | Instrument prägt die Sichtweise auf den Untersuchungsgegenstand | Instrumente werden nach dem Forschungsgegenstand geformt; sie sind „Medien im Kommunikationsprozeß“ zwischen Forscher und Beforschten |
| Theoriebildung | Theorien werden anhand von Daten geprüft | Daten bilden die Grundlage für den Diskurs, in dem Handlungsorientierungen gewonnen werden |
| Ablauf | sequentiell: Erhebung, Auswertung, Interpretation | zyklischer, iterativer Lernprozeß: Problem und Ziele bestimmen, Handlungsplan aufstellen, Handlung realisieren, Evaluieren, ggf. Handlungsplan modifizieren etc. |

Abbildung 3: Merkmale traditionelle Forschung vs. Aktionsforschung⁶¹

Nach der Zusammenfassung der zentralen Unterschiede zwischen der Aktionsforschung und der klassischen Sozialforschung positivistischer Prägung und der zentralen Kritik an der Aktionsforschung sollen im Folgenden die Anforderungen, die sich aus der zentralen Fragestellung der Studie und ihrer wissenschaftstheoretischen Einordnung ergeben, vorgestellt werden. Dabei wird er-

⁶¹ Frank/Klein/Krcmar (1999), S. 74. Mit traditioneller Forschung meinen die Autoren sozialwissenschaftliche Forschung, die dem positivistischen Paradigma folgt.

läutert, inwieweit die Aktionsforschung sich als methodologische Grundlage für die Arbeit eignet.

- In der Forschungsarbeit steht der Einsatz und Umsetzungsprozess des Beschwerdemanagementsystems in der schweizerischen Versicherungsbranche im Vordergrund. Die Einführung und Umsetzung von Beschwerdemanagement ist ein Prozess, der sich über einen relativ langen Zeitraum erstreckt und ein iterativer Lernprozess ist, in dessen Verlauf Maßnahmen im Sinne von Handlungsplänen definiert, realisiert, bewertet und ggf. verbessert werden. Die Erfassung der Erkenntnisse aus diesem Prozess, der nicht sequenziell verläuft, kann nicht (nur) über Sekundärdaten und nur unzureichend über Rekapitulation mit *ex post* Interviews oder Fragebögen erfasst werden. *Die Aktionsforschung räumt dem Forscher die Möglichkeit ein, an zyklischen Forschungsprozessen in der Praxis teilzunehmen und diese von Innen heraus zu beobachten und zu analysieren.*
- Die Begleitung des Prozesses der Einführung von Beschwerdemanagement in einem Versicherungsunternehmen erfordert fachliche und methodische Unterstützung. Der Forscher oder Berater gibt dabei auf der Grundlage seiner theoretischen Kenntnisse Inputs und interveniert somit in das zu erforschende System. *Auch hier erweist sich die Aktionsforschung von Vorteil. Denn sie gibt dem Forscher die Möglichkeit, in der Praxis zu arbeiten, ggf. zu intervenieren und die gemachten Beobachtungen und Erfahrungen in den Forschungsprozess einzubeziehen, damit praxisrelevante Handlungsempfehlungen aus der Praxis für die Praxis erstellt und nutzbar gemacht werden können.*
- Eine differenzierte Datenerhebung, Analyse und Auswertung organisatorischer Wirklichkeit erfordert den flexiblen Einsatz verschiedener Forschungsmethodiken, damit der Forscher in seiner Vorgehensweise bei der Erfassung und Bearbeitung des Forschungsobjektes flexibel bleibt und so neue Eindrücke während des Forschungsprozesses aus den empirischen Daten gewinnen und im laufenden Forschungsprozess berücksichtigen kann. *Die Aktionsforschung gewährt dem Forscher die notwendige Flexibilität und*

Offenheit, um neue Erkenntnisse, die sich während der laufenden Forschung aufgrund der empirischen Daten abzeichnen, in den weiteren Forschungsprozess einbeziehen und ggf. vertiefen zu können.

2.2.2 Methodisches Vorgehen und Analyseinstrumente

Zum Untersuchungsdesign zählt neben den methodologischen Grundlagen der Arbeit die Offenlegung der konkreten Vorgehensweise bei der Erhebung und Analyse der Daten.

Qualitative Fallstudienanalyse

Das Kernanliegen der vorliegenden Studie ist es, Antworten auf die Frage zu geben, wie ein Beschwerdemanagementsystem gestaltet sein muss, damit eine vollständige Ausschöpfung des Nutzens im Unternehmen gesichert wird. Die Arbeit verfolgt im Kern das Ziel, empirisch fundiertes Wissen im Hinblick auf die Gestaltung des Beschwerdemanagements zu eruieren. Hierzu bedient sich die Studie eines qualitativen methodischen Vorgehens, das im Folgenden dargelegt und begründet wird.

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine qualitative Fallstudienanalyse mit 9 Einzelfällen.⁶² Die Wahl des methodischen Vorgehens, d.h. ob man sich für statistische Verfahren und Auswertungen oder qualitatives Vorgehen – wie im vorliegenden Fall – entscheidet, hängt maßgeblich von dem Erkenntnisinteresse und der Fragestellung ab. Qualitatives Vorgehen bietet sich insbesondere dann an, wenn es sich wie im vorliegenden Fall um einen empirisch noch wenig erforschten Untersuchungsgegenstand handelt. In solchen Fällen zeigt sich qualitatives Vorgehen sogar als einziges mögliches Vorgehen, um zu fundierten gegenstandsbezogenen Erkenntnissen zu gelangen.⁶³

Zudem wurde die Bevorzugung einer qualitativen Vorgehensweise im Gegensatz zu einem quantitativen Vorgehen aufgrund des Standes der

⁶² Vgl. zu Fallstudienanalysen die einschlägige Untersuchung von Yin (2003). Bereits über den Begriff der Fallstudie gibt es in sozialwissenschaftlichen Methodendiskussion vielfach unterschiedliche Vorstellungen.

⁶³ Vgl. Blatter/Janning/Wagemann (2007); Glaser/Strauss (1988)

Beschwerdeforschung im Allgemeinen und der Beschwerdemanagementforschung im Speziellen notwendig. Wie im Kapitel über den Forschungsstand zum Thema bereits erläutert, gibt es (mindestens) eine Studie zu der Gestaltung des Beschwerdemanagements, bei der ein rein quantitatives methodisches Vorgehen gewählt wurde. Mit dieser umfassenden empirischen Erhebung zur Umsetzung des BMs legten die Autoren einen wichtigen Grundstein für tiefer gehende Analysen. Denn die Erkenntnis der Autoren, dass das BM nur unzureichend in den Betrieben umgesetzt wird, unterstreicht die Notwendigkeit, nach den tiefergehenden Ursachen und Gründen für diese Entwicklung zu fragen. Doch mit einer quantitativen Herangehensweise kann eine Tiefenanalyse der Ursachen nicht bewerkstelligt werden.

Die Analyse muss sich daher auf die Mikroebene zubewegen und im Einzelfall durch eine Prozessanalyse den möglichen Ursachen auf den Grund gehen, warum die Umsetzung des BMS in Unternehmen nur unzureichend vollzogen. Prozessanalyse bzw. *process-tracing* versucht „to identify the intervening causal processes – the causal chain and causal mechanism – between an independent variable (or variables) and the outcomes of the dependent variable.“⁶⁴ Es geht darum, die Verbindung und Zusammenhänge zwischen den Variablen möglichst detailliert nachzuvollziehen, und nicht darum, die Anzahl der Beobachtungen zu einzelnen Variablen zu erhöhen.⁶⁵

Bezogen auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand eignet sich die prozessanalytische Vorgehensweise in zweierlei Hinsicht. Zum einen können damit die fallspezifischen Gründe für die Nicht-Umsetzung bzw. die zu geringe Umsetzung von Beschwerdemanagement herausgefunden werden. Die fallspezifischen Erkenntnisse machen zum anderen aber Schlussfolgerungen auf Kausalmechanismen möglich, da mehrere, genauer 9, Einzelfälle analysiert werden (*small-N case study*). Dieses Vorgehen ist einem quantitativen Vorgehen sogar überlegen, das auf der Basis von Korrelationsanalysen lediglich die kausalen *Effekte* von Erklärungsfaktoren (unabhängige Variablen),

⁶⁴ George/Bennett (2005), S. 206f

⁶⁵ Vgl. Blatter/Janning/Wagemann (2007), S. 158

nicht aber die kausalen *Mechanismen*, wie es zu den beobachteten Effekten (abhängige Variable) kommt, zu Tage bringt.⁶⁶

Vor diesem Hintergrund unterscheiden sich auch die methodischen Instrumente der Datenerhebung und Analyse, die sich im Rahmen von qualitativen Studien im Sinne von *process-tracing* anbieten, ebenso von quantitativen Verfahren. Während die Anwendung von Umfragen und aggregierten Daten zu den wichtigsten Analyseinstrumenten quantitativer Verfahren zählen, sind es im Fall von qualitativen Verfahren Leitfadeninterviews, Experteninterviews, Prozessanalysen, etc.

Zur Fallauswahl

Für die Studie wurden 12 Versicherungsunternehmen angeschrieben, ob sie sich an der Studie beteiligen möchten. Im Einzelnen handelte es um die Winterthur,⁶⁷ Swiss Life, Zürich, Basler, Helvetia Versicherungen,⁶⁸ Mobiliar, Vaudoise, Pax, National, Helsana, CSS und die Visana. Maßgeblich für diese Auswahl war erstens der Marktanteil, der die Relevanz der Ergebnisse garantieren sollte. Diese Unternehmen beanspruchen zusammen genommen 77% des Marktanteils in der schweizerischen Versicherungsbranche.

Zusätzliches Kriterium bei der Fallauswahl war, dass es sich um Versicherungsunternehmen handelt, deren Mutterkonzerne in der Schweiz ansässig sind, denn strategisch relevante Entscheidungen werden in den Mutterkonzernen getroffen. Die Hinzuziehung von Versicherungsunternehmen, die zwar in der Schweiz positioniert sind, deren Mutterkonzern sich aber außerhalb der Schweiz befindet, würde die Ergebnisse der Studie verzerren. Da die strategischen Entscheidungen im Bezug auf die Handhabung und Einführung von BM in Mutterkonzernen stattfinden, würde die Hinzuziehungen von ihren Auslegern in der Schweiz eine zulässige Ergründung der Handhabung des BM unmöglich machen.

Von den angefragten 12 Versicherungen haben 8 auf die Anfrage geantwortet. Bei einer Grundgesamtheit von 12 stellen 8 Antworten einen Rücklauf von 66%

⁶⁶ Vgl. Blatter/Janning/Wagemann 2007

⁶⁷ Inzwischen gehört die Winterthur zu der Axa-Gruppe und heisst Axa-Winterthur.

⁶⁸ Die Helvetia Versicherungen hießen zu Beginn des Untersuchungszeitraums Helvetia Patria Versicherungen.

dar. Während 6 Unternehmen bereit waren, an der Untersuchung teilzunehmen, sagten zwei Unternehmen ab. Ein Unternehmen gab an, kein BM eingeführt zu haben. Das zweite Unternehmen lehnte aus Ressourcenknappheitsgründen ab. Insgesamt nahmen damit aus den angefragten 12 Versicherungen 6 Unternehmen an der Untersuchung teil. Allerdings stellte sich heraus, dass zwei Versicherungen jeweils zwei Beschwerdemanagementsysteme (jeweils für Privat- und Firmenkunden) im Unternehmen völlig unabhängig voneinander eingeführt hatten, die sie jeweils einzeln für die Untersuchung anmeldeten. Schließlich meldete sich ein Versicherungsunternehmen an, das sich nicht in der Gruppe der 12 ursprünglich angeschriebenen Unternehmen befand. Dieses Interesse, an der Studie teilzunehmen, stellte sich insofern als besonders interessant heraus, als es sich bei dem „freiwilligen“ Teilnehmer um die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt (SUVA) handelte. Die Suva ist ein selbstständiges Unternehmen des öffentlichen Rechts und versichert rund 100.000 Unternehmen bzw. 1,9 Millionen Berufstätige und Arbeitslose gegen die Folgen von Unfällen und Berufskrankheiten. Mit anderen Worten signalisierte hier ein Versicherungsunternehmen, das einen sicheren Kundenstamm hat, Interesse an einer Managementmethode, die sich auf dem ersten Blick insbesondere für Unternehmen im harten Wettbewerb zu richten scheint. Das Beispiel der SUVA zeigt in Ansätzen, dass Kundenorientierung nicht allein ein Resultat von Globalisierung und hartem Wettbewerb sein muss.

Damit stützt sich die Untersuchung auf insgesamt 9 Einzelfälle bei 7 Versicherungsunternehmen. Die Ergebnisse der Untersuchung bilden damit 68% des Marktanteils der Versicherungsbranche in der Schweiz ab.⁶⁹ Die Ergebnisse wurden anonymisiert und daher wird im restlichen Teil der Studie nur noch von Versicherungsunternehmen 1 (VU1), Versicherungsunternehmen 2 (VU2) etc. gesprochen.

⁶⁹ Vgl. Statistisches Jahrbuch von SVV 2004. Dies beinhaltet auch den Marktanteil der Versicherung, die aufgrund des gänzlichen Fehlens von einem BMS an der Untersuchung nicht teilnahm. Der Grund für die Hinzuzählung des Marktanteils dieses Unternehmens zu den Marktvolumen der 6 Versicherungen, die tatsächlich an der Untersuchung teilgenommen haben, liegt in der zentralen Fragestellung der Studie. Diese fragt nach dem Entwicklungs- bzw. Implementierungsstand des BMS in der schweizerischen Versicherungsbranche mit dem Ziel, ein BMS-Konzept mit Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Die Tatsache, dass eine mittelgroße schweizer Versicherung über kein BMS verfügte, muss ungeachtet der Frage, warum das der Fall ist, bei den Schlussfolgerungen der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden.

Zu den Datenerhebungs- und Analyseinstrumentarien

Zur Erhebung der Daten zu dem Stand der Einführung von Beschwerdemanagement in der Schweizer Versicherungsbranche wurde ein Fragebogen entwickelt, der gleichzeitig als Grundlage für das zweite Datenerhebungsinstrumentarium, nämlich Leitfadeninterviews, diente.

a) Fragebogenentwicklung und Pre-Test

Für die Analyse und Bewertung der Beschwerdemanagementsysteme in der schweizerischen Versicherungsbranche wurden zwei Fragebögen entwickelt. Mit dem Fragebogen „Entstehung und Einführung“ wurde nach dem Projektverlauf und der Einführung des BMs im jeweiligen Unternehmen gefragt. Darauf aufbauend wurde mit einem zweiten Fragebogen „Stand der Umsetzung“ der Realisierungsgrad des jeweiligen Beschwerdemanagementsystems abgefragt.

Als Grundlage für die inhaltliche Gestaltung des Fragebogens der Studie diente der Fragekatalog von Stauss/Schöler (2003). Diese haben mit einer standardisierten Umfrage, an der 149 Unternehmen aus allen Branchen teilnahmen, einen ersten Einblick in den Stand der Umsetzung des Beschwerdemanagements geliefert. Die Umfrage enthielt 80 Fragenblöcke und insgesamt 667 Variablen. Der Verfasser und VU 5 prüften in einem Pre-Test die Reliabilität, Validität und die Verständlichkeit dieser Fragen. In der Folge wurden die Fragen von Stauss/Schöler (2003) an die Anforderungen der Versicherungsbranche angepasst und mit Blick auf die spezifische Fragestellung der vorliegenden Studie erweitert.⁷⁰

⁷⁰ Dabei handelte es sich um offene Fragen für die Prozess- und Ursachenanalyse wie z.B.: „Wie lässt sich dieser Entwicklungsstand erklären?“, „Welche Nachweise liegen vor?“, „Was hat den Entwicklungsstand gefördert (Befähiger)?“, „Was hat den Entwicklungsstand gehemmt?“, „Was würden Sie auf jeden Fall wieder machen?“, „Welche Maßnahmen sind für die Weiterentwicklung geplant?“

b) Datenerhebung – standardisierte und offene Fragen

Das methodische Vorgehen, mit ausschließlich geschlossenen Fragen zu arbeiten, birgt erhebliche Defizite. In der sozialwissenschaftlichen Methodendebatte wurde in jüngerer Zeit festgestellt, dass konventionelle, quantitativ-standardisierende Verfahren der Eigenart der Forschungsgegenstände nicht genügend gerecht werden.⁷¹ So auch in dem vorliegenden Kontext; denn die zentrale Erkenntnis der Studie von Stauss und Schöler (2003), dass es nämlich eine signifikante Diskrepanz zwischen der vorgegebenen strategischen Relevanz und der Umsetzung von BM gibt, lässt die Ursachen für diese Entwicklung offen. Mit einem strikt geschlossenen und standardisierten Verfahren wäre die Eruiierung der vielfältigen Gründe auch gar nicht möglich. Nicht zuletzt schließt die Versendetechnik der Umfragen in Form von postalischer Zusendung von vornherein aus, dass Teilnehmer und Befrager sich über mögliche Probleme im Hinblick auf das Verständnis von Einzelfragen verständigen können. Denn Interpretationsspielräume in Hinblick auf die Bedeutung und das Erkenntnisziel von Fragen können auch bei geschlossenen Fragen nie ausgeschlossen werden.

Auf diese methodischen Schwächen nimmt die vorliegende Studie insofern Rücksicht, als ein Mittelweg gegangen wurde. Der Umfragebogen ist weitgehend standardisiert und garantiert somit die Vergleichbarkeit der Daten. Die Durchführung von Interviews, bei denen der Fragebogen als Leitfaden diente, stellte gleichzeitig sicher, dass mit Nachfragen das Verständnis für die Hintergründe und Ursachen hergestellt werden konnte. In diesem Sinne wurde mit standardisierten, geschlossenen Fragen sowie mit offenen Fragen gearbeitet.

Das methodische Vorgehen, indem eine Kombination aus geschlossenen und offenen Fragen gewählt wurde, die zudem nicht ausschließlich schriftlich erfolgte, sondern in Interviews stattfand, erwies sich insbesondere im Hinblick auf die Implementierungsproblematik des BMs von großer Bedeutung. Wie oben bereits dargestellt, zeichnet sich ein Widerspruch in

⁷¹ Siehe Lamnek (1995), S. 11.

der Einschätzung der strategischen Bedeutung von BM in Unternehmen und dem Stand der tatsächlichen Umsetzung ab. Während vorgegeben wird, dass BM von strategischer Bedeutung ist, gibt es in der realen Umsetzung also erhebliche Defizite. Um den Ursachen für diesen Widerspruch auf den Grund zu gehen, erwies sich die gewählte Methode der Durchführung von Interviews als besonders ergiebig.

c) Durchführung der Befragung: Verfahren, Dauer, Teilnahme („Rücklauf“)

Im Anschluss an den Pre-Test wurde die Befragung innerhalb eines Monats, d.h. Anfang 2006, in Form von jeweils ganztägigen Sitzungen umgesetzt und durchgeführt. Dabei achtete der Verfasser vor allem darauf, dass die Teilnehmer, bei denen es sich jeweils um Hauptverantwortliche (im Sinne von Prozessverantwortlichen) für das BM der teilnehmenden Unternehmen handelte,⁷² an der Befragung auf der Basis desselben Wissens und desselben Verständnisses antworteten (*Action Research*), um die Intersubjektivität zu gewährleisten und damit sicherzustellen, dass die Daten vergleichbar sind. Der zeitlich enge Ablauf zwischen der Erstellung des Fragenkatalogs, der Durchführung des Pre-Test und der abschließenden Abfrage der einzelnen Teilnehmer trug in diesem Kontext zu der Sensibilisierung sowohl des Verfassers als auch der befragten Teilnehmer an der Studie bezüglich kritischer Aspekte von Fragen bei.

Anschließend wertete der Verfasser die Ergebnisse aus und versandte diese an die befragten Verantwortlichen der Versicherungsunternehmen, die zu den Ergebnissen Stellung nehmen, nachfragen und Ergänzungen einbringen konnten. Nachdem die Auswertungsergebnisse auf diese Weise endgültig mit den jeweiligen Teilnehmern abgestimmt wurden, erhielten alle teilnehmenden Versicherungen die Ergebnisse der „Konkurrenten“ in nicht-anonymisierter Form. So konnten und wurden die erreichten Ergebnisse der Teilnehmer auf einem Konsensmeeting gegenseitig kritisch hinterfragt und diskutiert. In dieser Phase der Studie wurde darüber hinaus deutlich, wer die *best-practice* im BM hatte. Diese Ergebnisse dienten den Teilnehmern als

⁷² Zusätzlich zu diesen festen Teilnehmern nahmen je nach Bedarf weitere Fachkräfte und Nutzer des BMS teil.

Benchmarks, an denen sie sich orientierten und bis zum nächsten Assessment (2008) umsetzen sollten.

Die teilnehmenden Versicherungen trafen sich während des Untersuchungszeitraums zwei Mal pro Jahr, um ihren Stand im Hinblick auf die *best-practice* in der Gruppe auszutauschen. Dieser Prozess wurde von dem Verfasser begleitet. Die teilnehmenden Versicherungen bekundeten die Absicht, an dieser Praxis der regelmäßigen Treffen und den Abgleich des Stands der Umsetzung des BMs auch nach der Studie festzuhalten. Tatsächlich haben in der Zwischenzeit 2 Treffen stattgefunden und es wurde beschlossen, das Assessment ab 2010 alle zwei Jahre regelmäßig durchzuführen.

Von besonderer Bedeutung im Hinblick auf das methodische Vorgehen für die Datenerhebung und Evaluation ist der Umstand, dass das gesamte Verfahren wie oben dargestellt nach zwei Jahren (April/Mai 2008) erneut durchgeführt wurde. Die Phase zwischen dem ersten Assessment (2006) und dem zweiten Assessment (2008) wurde als Implementierungsphase festgehalten, wo die Versicherungsunternehmen die Maßnahmen bzw. die *best practices* aus dem ersten Assessment (2006) umsetzen sollten.

Die Durchführung des zweiten Assessments war für die Beantwortung der zentralen Fragestellung der Arbeit von besonderer Bedeutung. Denn es ermöglichte die abschließende Evaluation der Frage, ob, wieweit und mit welchen Mitteln die Integration des Beschwerdemanagements in den jeweiligen Versicherungen vorangetrieben worden war. Auf der Grundlage der beiden Assessments, die also einen fundierten Einblick in den Prozess und die Entwicklung des Umgangs mit BMS in den befragten Unternehmen im Zeitverlauf erlaubten, fanden schließlich zwei wichtige zentrale Workshops (April und Mai 2008) statt. In diesen Sitzungen erarbeitete die Arbeitsgruppe unter der Leitung des Verfassers auf der Grundlage der bis dahin kumulierten Erfahrungen konkrete Maßnahmen und Gestaltungsempfehlungen für die Einführung und nachhaltige Verankerung des BMS.

3 Strategische Bedeutung von Kundenorientierung und Beschwerdemanagement in der Versicherungsbranche

In der vorliegenden Arbeit werden die Implementierung und die zentrale Bedeutung vom Beschwerdemanagement für das Kundenbeziehungsmanagement und die kundenorientierte Gestaltung der Unternehmensprozesse aufgezeigt. Kundenbeziehungsmanagement und kundenorientierte Unternehmensprozesse haben sich mit der zunehmenden Wettbewerbsintensität für den Unternehmenserfolg zum kritischen Erfolgsfaktor entwickelt.⁷³ Mit der Entwicklung und Einführung eines Beschwerdemanagementsystems können neben der Stabilisierung der Kundenbeziehungen Erkenntnisse über die Qualität der erbrachten Leistung aus Sicht der Kunden gewonnen werden. Solche Erkenntnisse sind von grundlegender Bedeutung für die Entwicklung, Prüfung und Verbesserung einer kundenorientierten Qualitätsstrategie und somit auch von Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbeziehungsmanagement.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel des folgenden Kapitels, den theoretischen Bezugsrahmen der Untersuchung zu erarbeiten. Dabei werden problemrelevante Theorien und Begriffe erläutert, analysiert und im Hinblick auf den Empirieteil der Arbeit diskutiert. Im ersten Abschnitt des Kapitels wird zunächst erörtert, welche Entwicklungsphasen die Unternehmen durchlaufen haben und wie sich Kundenorientierung und somit auch die Kundenbeziehung für den unternehmerischen Erfolg insbesondere in der Versicherungsbranche entwickelt hat. Diese Erörterung bildet die Grundlage für die Frage, wie der theoretische Rahmen für das Konstrukt Kundenorientierung aussieht und welche Rolle dem Beschwerdemanagement hierbei zukommt. Im zweiten Abschnitt stehen Qualitätsmanagementkonzepte für die Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Vordergrund.

⁷³ Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 3.

3.1 Kundenorientierung als zentrale Herausforderung für Versicherungsunternehmen

Der schweizerische Versicherungsmarkt war bis Mitte der 1980er Jahre stark reguliert. Die Deregulierung hat die Aufhebung der Kartelle in der Versicherungswirtschaft der Schweiz durch die Wettbewerbskommission im Jahre 1988 eingeleitet. Mit der Deregulierung wurden die Gestaltungsregeln für Tarife, Produkte und Preise freigegeben, so dass den standardisierten Preisen und Produkten in der Versicherungswirtschaft ein Ende gesetzt wurde und individuelle Preis- und Produktgestaltung für die Unternehmen möglich war (vgl. Abbildung 4: Wandel des Versicherungsmarktes).⁷⁴ Die freie Preis- und Produktgestaltung in dem schweizerischen Versicherungsmarkt führte zu einer Intensivierung des Wettbewerbs, so dass Kunden nun mit kundenspezifischen Produkten und kundenorientierten Serviceleistungen umworben wurden. Zudem nahm die Produktevielfalt („Modularisierung der Produkte“) und der Innovationsgrad zu, um die Kundenbedürfnisse erfüllen zu können.⁷⁵ Die Bedeutung der Deregulierung wird nicht zuletzt als größter Umbruch für die Versicherungsbranche verstanden, bei dem „die Versicherer (...) vom Status *'beaufsichtigter Unternehmer'* mit beschränkter Autonomie der strategischen und operativen Entscheidungen in den Status weitgehend *'freier Unternehmen'*“ wechselten.“⁷⁶

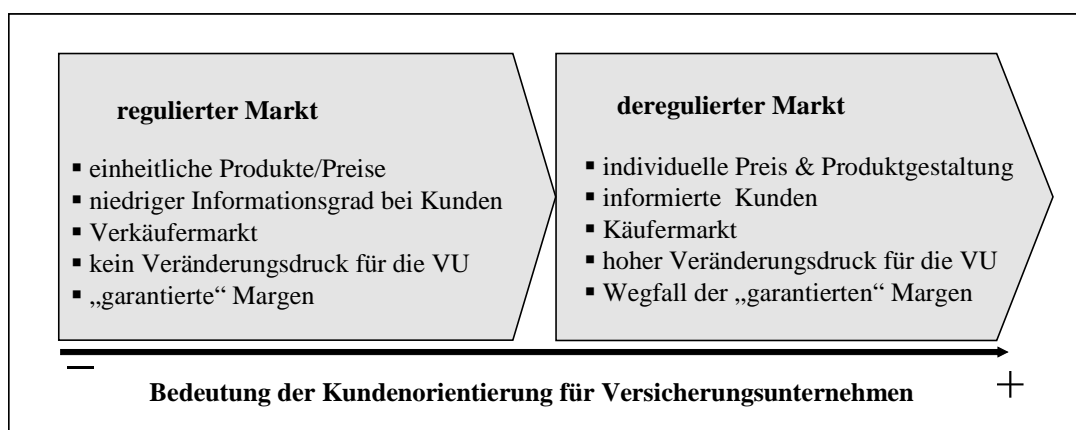


Abbildung 4: Wandel des Versicherungsmarktes

⁷⁴ Zum Thema Deregulierung im europäischen Binnenmarkt und ihre Auswirkungen auf die Versicherungsbranche siehe auch Rabe (1995) und Wein (2001).

⁷⁵ Vgl. Ehrler (1999), S. 94

⁷⁶ Farny (1997), S. 145

Mit dieser Veränderung befanden sich die Versicherungsunternehmen nicht mehr in einem Verkäufer-, sondern in einem Käufermarkt, wo die Kunden aufgrund der diversifizierten Produkte und Preise, aber auch aufgrund des zunehmenden Informationsgrades die Leistungen der Versicherungen zunehmend vergleichen und individuelle Leistungen fordern konnten.

Diese Veränderungen, die hauptsächlich mit der Deregulierung des Versicherungsmarktes zusammenhängen, führten dazu, dass Kundenorientierung zu einer zentralen Herausforderung für die Versicherungsunternehmen wurde.⁷⁷ Zudem ging mit der Deregulierung des Versicherungsmarktes ein Zerfall der Gewinnmargen für die Versicherungsunternehmen einher. Die Sättigung des Marktes zwang die Versicherungsunternehmen ebenfalls dazu, sich durch Innovation und Flexibilität von der Konkurrenz zu differenzieren und kundenorientierte Unternehmensleistungen anzubieten.⁷⁸ Während andere Branchen, wie etwa Banken, ihre informationstechnische Infrastruktur, Unternehmensprozesse und -leistungen bereits auf die Erfordernisse deregulierter und liberalisierter Märkte ausgerichtet und kundenorientierte Unternehmensstrategien definiert hatten, standen diese Herausforderungen der Versicherungsbranche in den 1990er Jahren also noch bevor.

3.2 Marktentwicklung: Von Produkt- zu Kundenorientierung

In der Wissenschaft herrscht Konsens über die Bedeutung von Kundenorientierung. Namhafte Autoren haben in ihren Arbeiten die ökonomische Bedeutung einer konsequenten Kundenorientierung, die zu Kundenzufriedenheit führt, hervorgehoben.⁷⁹ Kundenorientierung ist spätestens

⁷⁷ Auf der Makroebene führt Joho (1996), S. 47 die Notwendigkeit einer größeren Kundenorientierung und somit auch engeren Kundenbindung auf volkswirtschaftliche, gesetzliche und gesellschaftliche Veränderungen zurück. Diese Veränderungen sind für ihn auch die Ursache für die Wettbewerbsintensivierung, den Strukturwandel und die Marktkonzentration. Nicht zuletzt machen die Ertragswirkung von treuen Kunden und die Kostenwirkung von verlorenen Kunden die Kundenbindung notwendig. Siehe auch Krausz (2002), S. 15ff.

⁷⁸ Vgl. El Hage (2003), S.24; Maas (2000), S. 62

⁷⁹ Vgl. einschlägig Phillips/Chang/Buzell (1983); Buzell/Gale (1987); Anderson/Fornell/Lehmann (1994). In ihren Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Kundenorientierung (Kundenzufriedenheit) und wirtschaftlichem Erfolg kommen auch Narver/Slater (1990); Reichheld/Sasser (1990); Jaworski/Kohli (1993); Anderson/Fornell/Lehmann (1994); Ittner/Larcker (1998); Matzler/Stahl (2000) zu dem Schluss, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen mit der Qualität ihrer Kundenorientierung einhergeht.

seit dem Bestseller von Peters/Watermann (1982) zu einem zentralen Schlagwort geworden, das in Unternehmen nicht mehr wegzudenken ist. Tatsächlich ist Kundenorientierung inzwischen zu einer Konstanten bei der Strategieformulierung von Unternehmen geworden. Allerdings gibt es in der unternehmerischen Praxis große Unterschiede bei der Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie – insbesondere dann, wenn man über mehrere Branchen hinweg vergleicht. "Es gibt Aspekte der Kundenorientierung, die in vielen Unternehmen tendenziell stärker ausgeprägt sind als andere."⁸⁰ Die Unterschiede der Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie werden insbesondere zwischen jenen Unternehmen deutlich, die ihre Unternehmensprozesse den Wettbewerbsbedingungen im liberalisierten Markt angepasst haben.⁸¹

Für die Versicherungsbranche zeigen Marktforschungsstudien, dass die wichtigsten Herausforderungen in den Bereichen Kundenorientierung/-bindung und in dem Bereich der Optimierung der betrieblichen Prozesse liegen.⁸²

Insgesamt kann die Marktentwicklung in Produkt- und Kundenorientierung eingeteilt werden.⁸³ Während bei der Produktorientierung die Einzeltransaktion zum Kunden im Vordergrund stand, steht seit Anfang der 1990er Jahre bei der Unternehmensführung und -planung die Kundenorientierung im Vordergrund, deren Hauptfokus die Kundebeziehung ist. In der Phase der Produktorientierung haben sich Unternehmen im Wesentlichen durch die Produkte, d.h. durch Produktspezifikation und –funktion, auf dem Markt von ihren Wettbewerbern unterschieden.

Die Märkte in dieser Phase werden als Verkäufermärkte bezeichnet, da der Bedarf bzw. die Nachfrage auf dem Markt größer war als das Angebot. Für den Unternehmenserfolg waren die Unternehmen bemüht, ihre Prozesse und Strukturen, und hier insbesondere die Vertriebsstrukturen, für eine

⁸⁰ Homburg/Stock (2000), S. 12

⁸¹ Unternehmen, die beispielweise Kundenzufriedenheitsurteile bereits in die variable Vergütung von Führungskräften einfließen lassen oder Unternehmen, wie beispielweise Energieversorger die aufgrund der Liberalisierung bzw. Deregulierung langsam vom Kunden statt vom Stromabnehmer bzw. Versicherungsnehmer sprechen. Vgl. Homburg/Stock (2000), S. 11ff

⁸² Vgl. accenture (Dezember 2003), S. 7; Mumert Consulting (2005)

⁸³ Eine andere Möglichkeit der Unterteilung der Entwicklungsphasen ist Produkt, Markt, Wettbewerb und Kundenorientierung. Vgl. dazu Meffert/Bruhn (2003); Bruhn (2002)

Massenproduktion zu entwickeln und zu optimieren. Primäres Ziel der Unternehmen war es, so viel wie möglich zu produzieren und die gefertigten Produkte den Kunden zugänglich zu machen, um der Nachfrage auf dem Markt zu begegnen. In der Phase der Produktorientierung gab es für die Unternehmen keinen Anlass, aktives Bestandskundenmanagement zu betreiben. Denn aufgrund der geringen Marktsättigung im Hinblick auf Neukunden reichte der Absatz vom Produkten und Dienstleistungen für den Unternehmenserfolg aus. Die Kunden standen in der Phase der Produktorientierung als Abnehmer von Produkten und Serviceleistungen am Ende des Verkaufsprozesses (vgl. Abbildung 5: Das Verkaufskonzept: Ein-Weg-Orientierung zum Käufer). Auch in der Versicherungsbranche bildeten die Produkte die Ausgangssituation des Verkaufskonzeptes zum Kunden. Der Weg zurück, d.h. vom Kunden im Sinne von Kundenbedürfnissen zur Produktenwicklung, fand in dieser Phase keine Berücksichtigung.

Der regulierte Versicherungsmarkt bedeutete, dass die Produkt- und Preisgestaltung eine kollektive Aufgabe der Versicherungen darstellte, ohne die Notwendigkeit mit sich zu bringen, die Kundenperspektive zu berücksichtigen. In dieser Phase der Produktorientierung wurde in der Versicherungsbranche der Versicherungsschutz als Kernprodukt angesehen. Im Vordergrund der Marketingaktivitäten stand seine Vermarktung.

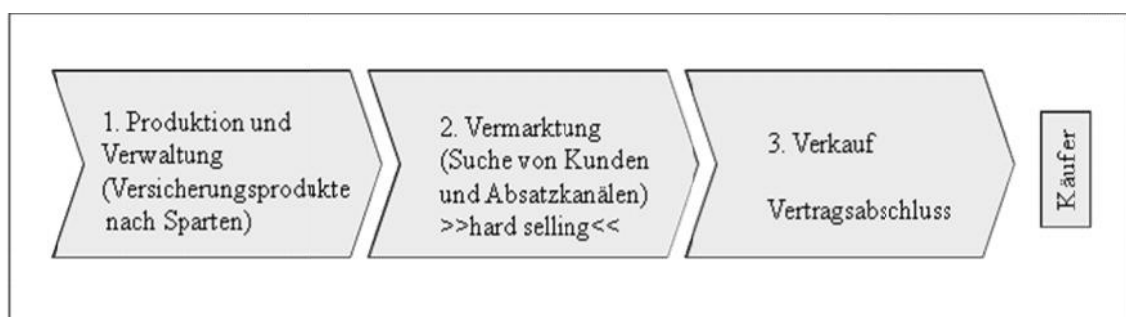


Abbildung 5: Das Verkaufskonzept: Ein-Weg-Orientierung zum Käufer⁸⁴

⁸⁴ Haller/Ackermann (1996), S. 4; Haller (1986), S. 1105

Die zunehmende Wettbewerbsintensität, die durch die Liberalisierung der Märkte und der zunehmenden Marktsättigung angeheizt wurde, löste einen Kostendruck bei den Unternehmen aus. Hinzu kam, dass sich das Kaufverhalten der Kunden, die sich mit Hilfe der modernen Informationstechnologie zunehmend besser informieren und Unternehmensleistungen vergleichen konnten, veränderte. „Kunden erwarteten zunehmend eine individuelle Behandlung, die sich in einem hybriden Kaufverhalten und einer größeren Heterogenität der Kundenerwartungen zeigte.“⁸⁵

Die Unternehmen versuchten dieser Entwicklung zunächst mit Einsparungsprogrammen und Prozessoptimierungen zu begegnen. Dies hatte zur Folge, dass die Unternehmen ihre Wettbewerbsposition zwar kurzfristig sichern konnten. Doch aus der Sicht der Kunden konnten sie immer noch keine Differenzierungsmerkmale aufweisen. Die Unternehmen erkannten somit, dass Kostensenkungsprogramme alleine die Wettbewerbsfähigkeit aufgrund der geänderten Marktbedingungen langfristig nicht sichern konnten. Die zunehmende Marktsättigung und verändertes Kaufverhalten führten dazu, dass die Produkte schwerer Abnehmer fanden. Als Reaktion verlagerten die Unternehmen ihre Schwerpunkte in der Unternehmensstrategie vom Produkt zum Kunden. Diese Schwerpunktverlagerung wird im Marketing als eine Entwicklung vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing bezeichnet und gilt als ein Paradigmenwechsel im Marketing.

Insgesamt hat sich auch für den unternehmerischen Erfolg die kundenorientierte Produkt- und Preisgestaltung zum Erfolgsfaktor in der Versicherungsbranche entwickelt.⁸⁶ Dementsprechend musste sich die fundamentale Veränderung auf den Märkten sich auch im Marketingkonzept der Versicherungsbranche widerspiegeln.

⁸⁵ Bruhn (2007), S. 5

⁸⁶ Vgl. Farny (1995), S. 80

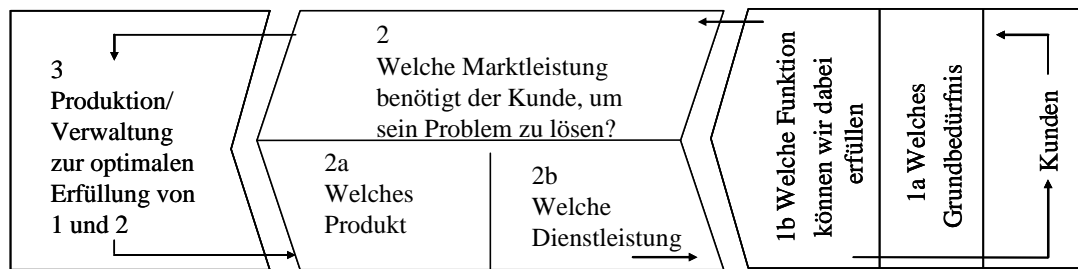


Abbildung 6: Marketingkonzept für kundenorientierte Unternehmensführung⁸⁷

In der Folge hat sich auch in der Versicherungswirtschaft ein kundenorientiertes Marketingkonzept etabliert. Ausgangspunkt des Marketingkonzepts sind die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der bestehenden sowie potenziellen Kunden (vgl. Abbildung 6: Marketingkonzept für kundenorientierte Unternehmensführung). Bei der Entwicklung der Marktleistung, die sich aus Produkt- und Dienstleistung zusammensetzt, spielt also die Frage, welche Marktleistung der Kunde benötigt, um sein Problem zu lösen, eine zentrale Rolle.⁸⁸ Im Gegensatz zu dem Marketingkonzept der ehemals produktorientierten Unternehmensführung steht hier die Produktion nicht am Anfang, sondern am Ende des Gliedes. Ein weiteres Element des Marketingkonzeptes ist ihre Iterativität und damit ihre Dynamik. Die Iterativität fordert die ständige Erhebung und Analyse der Kundenbedürfnisse und Probleme für die kontinuierliche Optimierung der Marktleistungen, Produktion und Verwaltung für den Kunden.

Mit diesem kundenorientierten Marketingverständnis stellt sich die Frage nach dem Konstrukt Kundenorientierung und ihre konzeptionelle Einbettung in die Unternehmensführungs- und Steuerungskonzepte. Daher werden im Folgenden zunächst der Begriff der Kundenorientierung auf der Grundlage der wissenschaftlichen Theoriediskussion präzisiert und anschließend die theoretische Zuordnung sowie der Bezugsrahmen für Kundenorientierung diskutiert.

⁸⁷ Haller/Mass/Ackermann/ (2004), S. 642; Hallers Marketingkonzept, das ausschließlich in Zusammenhang mit der Versicherungsbranche diskutiert wird, ist generisch konzipiert und daher auch auf andere Branchen anwendbar.

⁸⁸ Haller/Ackermann (1996), S. 5ff

3.2.1 Kundenorientierung

Angesichts des Umstands, dass Kundenorientierung oft synonym mit Begriffen wie Marktorientierung,⁸⁹ Kundennähe⁹⁰ oder Bedürfnisorientierung verwendet wird, gilt es zunächst den Begriff für die Untersuchung zu präzisieren und zu operationalisieren.

Unterscheidung zur Marktorientierung: Bruhn (2007) unterscheidet zwischen Kunden- und Marktorientierung, die er mit den Umstand des Bestehens unterschiedlicher Anspruchsgruppen begründet. Zu den Anspruchsgruppen zählt er sämtliche Marktteilnehmer wie Kunden, Absatzmittler, Mitarbeiter, Anteilseigner oder Fremdkapitalgeber. Diese Anspruchsgruppen stehen mit den Unternehmen in direktem oder indirektem Kontakt. Bei der Kundenorientierung sind die Kunden das Objekt, an dem sich die Unternehmen orientieren. Hierbei steht die Fähigkeit eines Unternehmens im Vordergrund, die Anforderungen an Leistungen aus Kundensicht kontinuierlich zu erfassen und in Unternehmensleistungen umzusetzen. "Dahingegen werden bei einer Marktorientierung die Unternehmensaktivitäten an sämtlichen für das Unternehmen relevanten Märkten und den jeweiligen Ansprüchen der Marktteilnehmer, (...) ausgerichtet."⁹¹ Somit stellt die Fokussierung auf die individuellen Kundenbedürfnisse und Probleme nur einen Teilbereich der Marktorientierung dar.

Unterscheidung zur Kundennähe: Der Begriff Kundennähe geht ursprünglich auf Peters/Watermann (1982) zurück. Für ihr Buch „In Search of Excellence“ führten die Autoren Interviews mit Führungskräften von 43 als besonders erfolgreich eingestuften US-Unternehmen durch und stellten fest: „The excellent companies are really close to their customers. That’s it. Other companies talk about it, the excellent companies do it.“⁹² Demgegenüber differenziert Bruhn (2007) zwischen Kundennähe und Kundenorientierung, die er von der Kunden- oder Unternehmenssicht abhängig macht. Aus der Kundenperspektive betrachtet spricht er von Kundennähe und aus der Unternehmenssicht

⁸⁹ Vgl. Shapiro (1988), S. 122

⁹⁰ Vgl. Peters/Watermann (1982); Homburg (2000); Albers/Eggert (1988), S. 5

⁹¹ Bruhn (2007), S. 15

⁹² Peters/Watermann (1982), S. 156

betrachtet von Kundenorientierung. Zudem wird die Definition der Kundenorientierung jeweils in informationsorientierte, kultur- und philosophieorientierte und leistungs- und interaktionsorientierte Interpretationsformen unterteilt.⁹³

Während die informationsorientierte und kultur- und philosophieorientierte Interpretationsformen Kundenorientierung aus Unternehmenssicht definieren, erfolgt die Definition bei der leistungs- und interaktionsorientierten Interpretationsform aus der Sicht des Kunden.

Bei der informationsorientierten Interpretationsform von Unternehmen liegt Kundenorientierung dann vor, wenn Kundenbedürfnisse systematisch erhoben und analysiert werden und zur Individualisierung der Kundenbeziehungen beitragen. Demgegenüber wird bei der kultur- und philosophieorientierten Interpretationsform die Notwendigkeit einer entsprechenden Unternehmenskultur betont, die die kundenorientierte Denk- und Verhaltensweise fördert und fordert.

Bei der leistungs- und interaktionsorientierten Interpretationsform stehen bei der Definition der Kundenorientierung die Qualitätsanforderungen des Kunden an das Interaktionsverhalten und die Unternehmensleistungen der Unternehmen im Zentrum. Homburg (2000) verwendet hier den Begriff Kundennähe, um im Vergleich zur Kundenorientierung die Kundenperspektive in den Vordergrund stellen zu können. Homburg unterteilt den Begriff Kundennähe in Kundennähe des Leistungsangebots und Kundennähe des Interaktionsverhaltens. Während er unter Kundennähe des Leistungsangebots aus Sicht der Kunden die Qualität der Produkte, Dienstleistungen, Kundenprozesse, Beratung und die Flexibilität bei der Leistungserbringung aufführt, konkretisiert er die Kundennähe des Interaktionsverhaltens durch die Qualität der Beratung durch Verkäufer, aktives Beschwerdemanagement, Transparenz und hohe Motivation beim Kundenkontaktpersonal.⁹⁴

Gemeinsam ist den Interpretationsformen der Kundenorientierung die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse bei der Leistungserstellung und das

⁹³ Vgl. Bruhn (2007), S. 15ff.

⁹⁴ Vgl. Homburg (2000), S. 116ff. Siehe auch zur Kundennähe Albers/Bauer/Eggert (1988) und Peters/Watermann (1982)

Ziel, mit einer kundenorientierten Unternehmensstrategie profitable Kundenbeziehungen für den unternehmerischen Erfolg zu identifizieren und zu pflegen. Der ökonomische Erfolg spiegelt zugleich die Sicht der Unternehmen bei der Definition der Kundenorientierung wider.

Der Begriff Kundenorientierung wird angesichts dieser unterschiedlichen Gebrauchsformen in der Literatur in der vorliegenden Arbeit im Rahmen des Leistungs- und interaktionsorientierten Interpretationsansatzes verstanden und in Anlehnung an Bruhn (2007) wie folgt definiert:⁹⁵

Kundenorientierung ist die kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen, um profitable Kundenbeziehungen für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens aufzubauen und zu stabilisieren.

3.2.2 Konzeptionelle Einbettung von Kundenorientierung

Im Zusammenhang mit Kundenorientierung wird die Interaktion mit den Kunden, d.h. also der Kundenbeziehungsprozess, in den Mittelpunkt gerückt. Die Kundenbeziehung ist das zentrale Handlungsobjekt des Kundenbeziehungsmanagements bzw. des Customer Relationship Managements (CRM).⁹⁶ „Im CRM-Konzept werden zahlreiche vorhandene Gedanken und Ideen unter der Maxime der Kundenorientierung synergetisch vereint.“⁹⁷ Im Folgenden wird zunächst das CRM-Konzept zur Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie aufgezeigt und anschließend die Bedeutung und die Rolle des Beschwerdemanagements für das Beziehungsmanagement diskutiert.

Der Hauptfokus von Kundenbeziehungsmanagement ist die kundenwertorientierte Generierung, Stabilisierung und langfristige Erhaltung der Beziehung zu den Kunden. Das Ziel ist es, über eine konsequente Kundenorientierung Kundenzufriedenheit zu erreichen und diese langfristig sicherzustellen. Dabei spiegelt sich eine konsequente Kundenorientierung in den Kundenkontakten bzw. in der Produkt- und Dienstleistungsqualität wider, so

⁹⁵ Vgl. Bruhn (2007), S. 17

⁹⁶ Vgl. Eggert (2001), S. 90

⁹⁷ Hippner (2006); S. 17

dass sich mit den positiven Erfahrungen bei allen Geschäftsbeziehungen bzw. Kundeninteraktionen Zufriedenheit, Vertrauen und Loyalität bei den Kunden gegenüber der Unternehmung einstellt. Dafür, d.h. um eine bestmögliche Leistung im Kundenkontakt zu erbringen, müssen die Geschäftsprozesse, insbesondere die Kundendaten, aufeinander abgestimmt sein.⁹⁸

Mit den rasanten Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie hat die Kundenbeziehung im Rahmen des CRM-Konzeptes zusätzliche Impulse erhalten, weil Kundeninteraktionen und komplexe Kundenbeziehungen zunehmend effizienter unterstützt werden und die praktische Umsetzung des CRM-Konzeptes einen weiteren Reifegradschub erlangt hat.⁹⁹ Dies führte allerdings dazu, dass CRM mit CRM-Systemen gleichgesetzt wird, bei denen die Informationstechnologie in den Vordergrund gestellt wird. CRM wird dabei auf eine technologische Lösung reduziert.¹⁰⁰ Diese Sichtweise blendet den Beziehungsentwicklungsprozess zwischen dem Leistungsanbieter und Leistungsempfänger aus, der unter anderem auf positiven Erfahrungen beruht, und wird einem ganzheitlichen CRM-Konzept nicht gerecht. Das CRM-Konzept sieht in dem Aufbau von langfristigen und profitablen Kundenbeziehungen aus Sicht der Unternehmen einen wesentlichen Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.¹⁰¹ Die Forschung hat die Frage, ob und inwieweit langfristige Kundenbeziehungen den Ertrag eines Unternehmens steigern können, bereits aufgegriffen und empirisch belegt.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. Stauss, Seidel (2002), S. 21ff

⁹⁹ Vgl. Hippner/Wilde (2002) S. 11ff; Stauss/Seidel (2002), S. 21

¹⁰⁰ Vgl. Fischer-Neeb 2000; Jost 1999; Schwede 2000

¹⁰¹ Vgl. Matzler/Stahl/Hinterhuber (2002) S.7

¹⁰² Vgl. insbesondere Reichheld/Sasser (1990)

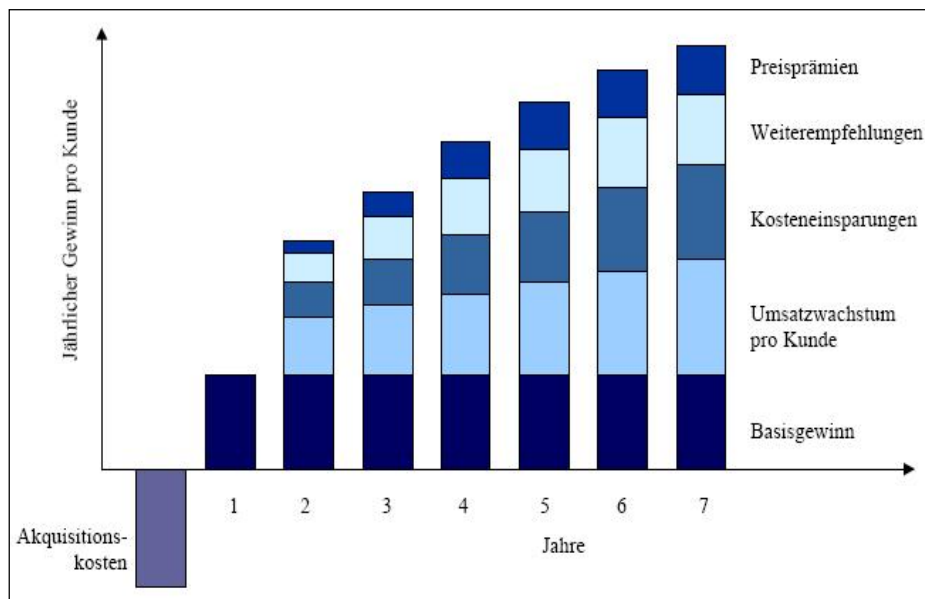


Abbildung 7: Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen¹⁰³

Nach Reichheld/Sasser (1990) nimmt der Gewinn pro Kunde mit der zeitlichen Dauer der Kundenbeziehung zu (vgl. Abbildung 7: Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen). Hinzu kommt, dass die Akquisitionskosten sowie die laufenden Kosten mit steigendem Umsatz, Kosteneinsparungen, aber auch mit weichen Faktoren wie z.B. Weiterempfehlungen, mehr als gedeckt werden.¹⁰⁴

Kundenbeziehung wird im Rahmen des CRM als Kundenwert konkretisiert, wobei es unklar bleibt, „ob er aus Kundensicht, d.h. also Wert für den Kunden („customer value“) oder aus Unternehmenssicht, d.h. also Wert des Kunden (Kundenwert) betrachtet wird.“¹⁰⁵

In der vorliegenden Arbeit ist die Definition von Bruhn (2001) maßgebend, die sowohl die Unternehmenssicht als auch die Sicht des Kunden berücksichtigt. Nach Bruhn umfasst das CRM-Konzept sämtliche Maßnahmen für die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen. Kundenbeziehungsmanagement setzt sich danach aus vier Bausteinen zusammen, die als Erfolgskette bezeichnet wird.¹⁰⁶ Den Ausgangspunkt der

¹⁰³ Reichheld/Sasser (1990), S. 108.

¹⁰⁴ Vgl. auch Hougaard/Bjerre (2002), S. 99

¹⁰⁵ Hippner (2006), S. 22; Siehe auch Cornelsen (2000), S. 33; Helm/Günter (2001), S. 6

¹⁰⁶ Bruhn (2002), S. 11. Vgl. auch Heskett/Jones/Loveman (1994)

Erfolgskette bildet dabei die Kundenorientierung, was zu Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und schließlich am Ende zu Kundenwert führt. Das wesentliche Merkmal der Erfolgskette ist das Denken in Wirkungsbeziehungen.

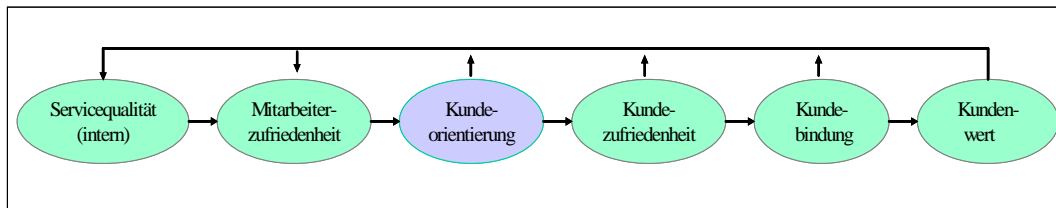


Abbildung 8: Erfolgskette des Kundenbeziehungsmanagements¹⁰⁷

Hierbei steht nicht der enge Zusammenhang beispielsweise zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Vordergrund, sondern die gesamte Wirkungskette mit ihren Interdependenzen im Hinblick auf die Optimierung des letzten Gliedes in der Kette: den Kundenwert als ökonomische Größe der Unternehmenssteuerung.¹⁰⁸

Bruhn (2002) baut zwar auf dem Konzept von Heskett et al "the service profit chain" auf, vernachlässigt aber jene Aspekte der Erfolgskette, die gewissermaßen die Voraussetzung von Kundenorientierung darstellen und hier zufriedene Mitarbeitende, interne Abläufe und Richtlinien als Bausteine der Erfolgskette sehen. Denn „(v)alue is created by satisfied, loyal, and productive employees. Employee satisfaction, in turn, results primarily from high-quality support services and policies that enable employees to deliver results to customers.“¹⁰⁹

Berücksichtigt man wie in Abbildung 8 beide Erfolgskettenansätze wird deutlich, dass Kundenorientierung das Scharnier für die Entwicklung eines erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagements darstellt, dessen Ziel in dem Aufbau einer langfristigen, profitablen, am Kundenwert orientierten besteht. Kundenwert ist

¹⁰⁷ In Anlehnung an Heskett/Jones/Loveman (1994)

¹⁰⁸ Vgl. Bruhn (2002), S. 39; Siehe auch die empirischen Arbeiten von Giering (2000) und Homburg/Bucerius (2003), die sich auf die Korrelation der Bausteine beziehen.

¹⁰⁹ Heskett/Jones/Loveman (1994)

hier aus der Sicht des Unternehmens zu verstehen, da er einen ökonomischen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet.¹¹⁰

Auch die Versicherungen verfolgen Gewinn- und Wachstumsziele, um insgesamt den Unternehmenswert zu steigern.¹¹¹ Daher erfordert die Realisierung der Unternehmensziele eine konsequente Orientierung an den individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Kunden und somit den Aufbau und die Pflege eines Kundenbeziehungsmanagements.¹¹²

Das Kundenbeziehungsmanagement bei Versicherungen unterscheidet sich von anderen Branchen insbesondere aufgrund der zeitlichen Dauer der Beziehung. Denn mit dem Abschluss eines Vertrages beginnt eine langfristige Beziehung, bei der beide Seiten beschließen, eine feste und lange Beziehung einzugehen. In der Regel nimmt die Kundenkontaktintensität zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsnehmer nach dem Vertragsabschluss stark ab. Die persönlichen Kundenkontakte finden vor allem in der Phase des Vertragsabschlusses und der Erstellung der Rechnungen statt. Zu Kontakt können daneben auch unangenehme Ereignisse wie Schäden, Tod oder Kundenunzufriedenheit führen. Im Gegensatz zu Versicherungsnehmern suchen z.B. Bankkunden öfter und unabhängig von Unzufriedenheitsgründen ihre Bank. Ein weiteres Problem, das sich Versicherungen stellt, ist, „dass mit der Zeit Zweifel entstehen können, ob die abgeschlossenen Versicherungen einem immer noch die gewünschte Sicherheit bieten und ob man wirklich bedarfs- und situationsgerecht abgesichert ist.“¹¹³ Um diesem Unsicherheitsgefühl entgegenzuwirken, sind systematische Kundenkontakte notwendig. Denn „Kundenbindung liegt dann vor, wenn innerhalb eines zweckmäßig definierten Zeitraumes wiederholte Informations-, Güter- oder Finanzaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattgefunden haben (Ex-post-Betrachtung) bzw. geplant sind (Ex-ante-

¹¹⁰ Vgl. Cornelsen (2000), S. 38. Im Gegensatz dazu wird der Kundenwert im Rahmen der customer value-Diskussion aus der Sicht des Kunden definiert (Wert für den Kunden). Vgl. auch Helm/Günter (2001), S. 6. Siehe für eine differenzierte Betrachtung auch Wünschmann (2007), der Kundenwert im Zusammenhang mit Beschwerdeverhalten diskutiert.

¹¹¹ Farny (1995), S. 303f

¹¹² Vgl. Bruhn (2002), S. 38

¹¹³ Joho (1996), S. 133

Betrachtung)¹¹⁴ Dies deckt sich mit der Prämisse, dass sich Kundenzufriedenheit und -bindung erst nach wiederholt guten Unternehmensleistungen, die von den Kunden als solche wahrgenommen werden, einstellen.¹¹⁵

3.2.3 Die Rolle des Beschwerdemanagements im Kundenbeziehungsmanagement

Kundenorientierung ist die Grundlage für Kundenzufriedenheit.¹¹⁶ Für die Erklärung, wie Kundenzufriedenheit entsteht, hat sich in der Literatur das confirmation/disconfirmation-Paradigma durchgesetzt.¹¹⁷ Kundenzufriedenheit (confirmation) liegt dann vor, wenn sich die erhaltenen Leistungen mit den Erwartungen der Kunden decken oder diese sogar übersteigen. Dabei wird das Verhältnis zwischen Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit deutlich. Während die Kundenorientierung die Fähigkeit eines Unternehmens zum Ausdruck bringt, ob und inwieweit sie die Kundenbedürfnisse berücksichtigt, zeigt die Kundenzufriedenheit auf, inwiefern der Kunde seine Erwartungen durch das Unternehmen erfüllt sieht. Eine Unzufriedenheit (disconfirmation) resultiert, wenn die wahrgenommene Leistung im Vergleich zur erwarteten Leistung geringer ausfällt. Während das confirmation/disconfirmation-Paradigma den Vorteil hat, die Messung von Kundenzufriedenheit zu erleichtern und zu verfolgen, besteht der Nachteil darin, "that it is a statistical approach that simplifies the construct by distinguishing between just satisfaction and dissatisfaction of a customer."¹¹⁸ Die Erweiterung des confirmation/disconfirmation Ansatzes um die Phase der Toleranzzone (vgl.

¹¹⁴ Diller (1994), S. 84. Da nur wenige Kunden ihre Unzufriedenheit in Form von Beschwerden an die Unternehmen artikulieren, können die systematischen Kundenkontakte auch zur Beschwerdestimulierung dienen und ggf. Kundenzufriedenheit wiederherstellen. Vgl. Stephens/Gwinner (1998), S. 172.

¹¹⁵ Für die Entstehung von Kundenzufriedenheit und ihre Auswirkung auf die Kundenbindung gibt es mindestens zwei Erklärungsansätze. Anderson/Fornell/Lehmann (1994), S. 54 fassen die Erklärungsansätze folgendermaßen zusammen: „From a transaction-specific perspective, customer satisfaction is viewed as a post-choice evaluative judgement of a specific purchase occasion. By comparison, cumulative customer satisfaction is an overall evaluation based on the total purchase and consumption experience with a good or service over time.“

¹¹⁶ Vgl. dazu die empirischen Analysen von Homburg/Bucerius (2001), die der Frage nachgehen, inwieweit Investitionen in Kundenorientierung zu Kundenzufriedenheit führen.

¹¹⁷ Vgl. Grundlagenliteratur zur Konzeptionalisierung des Konstrukts Kundenzufriedenheit Day (1977), 153 ff und Oliver (1997); S. 98 ff. Siehe für weiterführende Literatur zum Kenntnisstand der Kundenzufriedenheitsforschung Homburg/Becker/Hentschel (2005), S. 96

¹¹⁸ Bruhn (2003b), S. 67.

Abbildung 9: Entstehung von Unzufriedenheit – Indifferenz - Zufriedenheit) gleicht diese Schwächen allerdings aus und ermöglicht eine differenziertere Betrachtung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit.

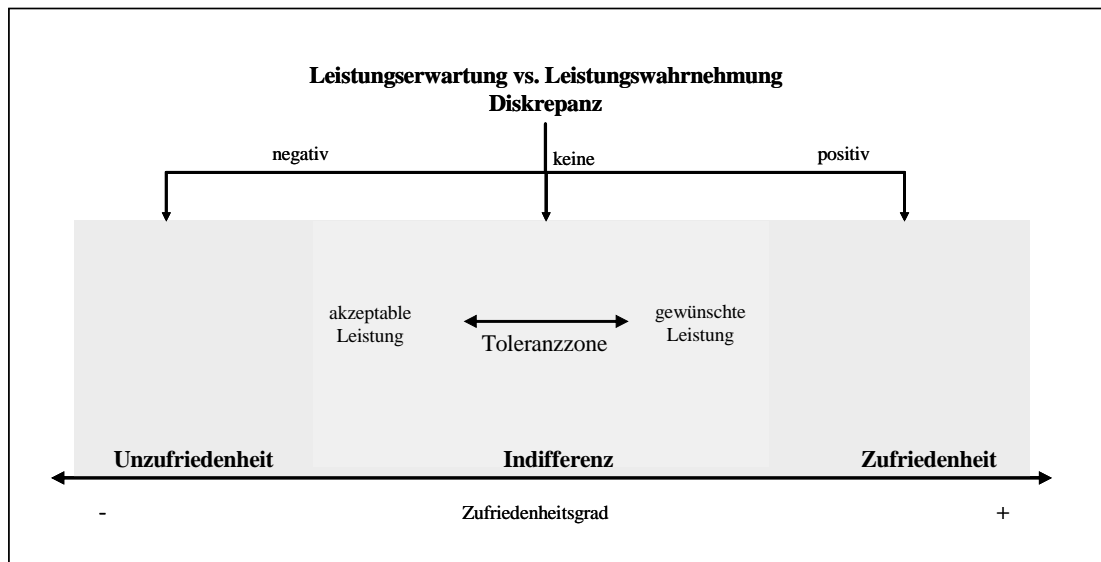


Abbildung 9: Entstehung von Unzufriedenheit – Indifferenz - Zufriedenheit¹¹⁹

Die Toleranzzone ist aus Kundensicht der Bereich zwischen gewünschter und akzeptabler Leistung. „Liegt die wahrgenommene Leistung innerhalb der Toleranzzone, empfindet der Kunde Indifferenz bzw. allenfalls einen geringen Grad an Zufriedenheit.“¹²⁰ Ist die wahrgenommene Leistung nicht akzeptabel und somit unterhalb der Toleranzzone, ist der Kunde unzufrieden. Während bei zufriedenen Kunden mit Wiederkauf und mit positiver Mund-zu-Mund-Propaganda gerechnet werden kann, besteht bei unzufriedenen Kunden das Risiko von Abwanderung und/oder negativer Mund-zu-Mund-Propaganda. Beschwerd sich jedoch der Kunde und artikuliert seine Unzufriedenheit, besteht die Chance für das Unternehmen, die Kundenbeziehung zu stabilisieren.¹²¹

¹¹⁹ In Anlehnung an Stauss/Seidel (2002), S. 57

¹²⁰ Stauss/Seidel (2002), S. 57

¹²¹ Die Stabilisierung der Kundenbeziehung und die Abwehr der Abwanderungsgefahr haben nach Reichheld/Sasser (1990) enorme finanzielle Auswirkungen auf eine kundenbezogene Gewinnsteigerung. Die Investitionen für einen Neukunden sind anfangs sehr hoch, da Produkte oft mit einem Deckungsbeitrag, sozusagen als Türöffner, und für einen langfristigen und ertragskräftigen Beziehungsaufbau angeboten werden. Ein vorzeitiges Scheitern einer Kundenbeziehung macht allerdings jegliche Wirtschaftlichkeitsberechnung des Kunden, die der Kundenbeziehung zu Grunde lag, zunichte. Die Autoren haben für die Versicherungswirtschaft

Gelingt es dem Unternehmen mit einer kundenorientierten Beschwerdebearbeitung Beschwerdezufriedenheit herzustellen, ist mit einer Stabilisierung der Kundenbeziehung zu rechnen. Wenn die die Beschwerdebearbeitung die Erwartungen der Beschwerdeführer sogar übertrifft, kann mit einer hohen Beschwerdezufriedenheit gerechnet werden.¹²² Nach einer branchenübergreifenden Analyse kommt Godman zu dem Schluss: „customers who complain and are satisfied are up to 8% more loyal than if they had no problem at all.“¹²³

| Customer | Kunden-typ | Potenzielle Kunden | Aktuelle Kunden | | | | | Verlorene Kunden | | |
|--------------|-------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Relationship | Beziehungs-status | Potenziell | Neu | Stabil | Gefährdet aufgrund Beschwerdevorfall | Gefährdet aus sonstigen Gründen | Nicht attraktiv | Verloren, aber re-vitalisierbar | Faktisch verloren | |
| | | Management | Ziel | Initiieren | Festigen/Stärken | Stabilisieren/Sichern | Auflösen | Wieder gewinnen | | |
| | | Aufgaben-schwerpunkte | Interes-senten-management | Neukunden-management | Kunden-bindungs-management i.e.S. | Beschwerde-management | Ab-wanderungs-präventions-management | Beziehungs-auflösungs-management | Kündigungs-management | Revitali-sierungs-management |
| | | | Kundenbindungsmanagement | | | | | Rückgewinnungs-management | | |

Abbildung 10: Einordnung Beschwerdemanagement in das Kundenbeziehungsmanagement¹²⁴

Insgesamt ist festzuhalten, dass das Beschwerdemanagement eine elementare Aufgabe im Rahmen eines konsequenten Kundenbeziehungsmanagements erfüllt bzw. erfüllen kann. Diese Rolle wird bei Stauss/Seidel (2005) bereits im Titel ihres Buches „Complaint Management, the heart to customer relationship management“ auf den Punkt gebracht.

Demnach spielt die Bearbeitung von Kundenbeschwerden im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements eine zentrale Rolle und dient dem Abbau von Kundenunzufriedenheit und der Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit. Im

ausgerechnet, dass die Senkung der Abwanderung um 5% zu einer kundenbezogenen Gewinnsteigerung um 45% führt.

¹²² Estelami, (2000), S. 286

¹²³ Goodman (1999), S. 3; vgl. auch Goodman (2006)

¹²⁴ Bruhn (2007), S. 10 und Stauss/Seidel (2002), S. 31

Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements entstehen Kundenbeschwerden, wenn die Unternehmensleistung nicht den Qualitätskriterien der Kunden entspricht. Werden die Kundenbeschwerden kundenorientiert bearbeitet, kann Beschwerdemanagement eine zentrale Rolle bei der Stabilisierung von Kundenbeziehungen spielen und so den Übergang von Kundenunzufriedenheit zu Kundenorientierung ermöglichen.¹²⁵ Zudem stellen Kundenbeschwerden einen wichtigen Gradmesser für die Unternehmensqualität dar und bergen qualitätsrelevante Informationen für die Optimierung der Unternehmensleistungen. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden die Einordnung des Beschwerdemanagementsystems in das Qualitätsmanagement geprüft und aufgezeigt.

3.3 Beschwerdemanagement als Instrument für eine konsequente Kundenorientierung im Qualitätsmanagement

Neben der zentralen Aufgabe von Beschwerdemanagement im Rahmen von Kundenbeziehungsmanagement stellt sich auch die übergreifende Frage nach dem Zusammenhang des Beschwerdemanagements und dem Qualitätsmanagementsystem einer Organisation. Welche Rolle spielt Beschwerdemanagement im Rahmen des Qualitätsmanagements einer Organisation?

3.3.1 Entwicklung des Total Quality Managements

Die Bedeutung und das Verständnis von Qualitätsmanagementsystemen haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Während am Anfang die Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung im Vordergrund standen, bei denen sich das Qualitätsverständnis auf die Endkontrolle von Produkten beschränkte, hat sich das Qualitätsverständnis zu einem Total Quality Management (TQM) gewandelt. Mit dem Total Quality Management-Ansatz erfolgte eine Integration des Qualitätswesens in die gesamte Organisation. Ziel von TQM ist die

¹²⁵ Vgl. Garvin (1984)

Optimierung und langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs. Für die Erreichung dieses Ziels sind alle Bereiche im Unternehmen mitverantwortlich. Dieser Ausgangspunkt erfordert ein unternehmensweites Qualitätsmanagementsystem. „Total Quality Management ist eine integrierte, das gesamte Unternehmen mit allen Aktivitäten und Mitarbeitern sowie die Unternehmensumwelt einbeziehende Führungsstrategie, um aus den Kundenanforderungen abgeleitete Qualitätsziele vorzugeben und zu erfüllen.“¹²⁶ Es gibt inzwischen eine kaum überschaubare Zahl von Studien, die sich mit dem TQM-Konzept beschäftigen. Demgegenüber konzentriert sich die folgende Zusammenfassung der zentralen Prinzipien und Grundgedanken des TQM sowie der Entwicklung des TQM in der Unternehmenspraxis auf die einschlägigen Arbeiten von Deming (1986), Juran (1991), Feigenbaum (2003) und Ishikawa (1985), die den Gang der Forschung zum TQM maßgeblich beeinflusst haben.¹²⁷

In der unternehmerischen Praxis beschränkte sich das Qualitätsverständnis bis zum Zweiten Weltkrieg auf die Endkontrolle von Produkten. Dies änderte sich in den 1950er Jahren. Deming legte ausgehend von der Vorstellung, dass Qualität nicht allein durch die Endkontrolle des Produktes sichergestellt werden kann, besonderen Wert auf den Prozess und die statistische Prozessregelung für das Qualitätsmanagement. Aufbauend hierauf führte Juran einen verstärkt kundenorientierten Qualitätsbegriff ein, den er als *fitness for use* bezeichnete. Er ergänzte die statistischen Methoden von Deming um systematische Methoden zur Lösung von Qualitätsproblemen. Feigenbaum hingegen prägte den Begriff „Total Quality Control“ (TQC). Hierzu zählt die vorausschauende Beseitigung potenzieller Produktfehler in der Konstruktionsphase, die Überwachung der Qualität angelieferter Produkte und der Steuerung der Produktion, des Kundendienstes und der Wartung gemäß festgelegter Qualitätsanforderungen. Aufbauend auf dem Konzept von Feigenbaum betrachtet Ishikawa Qualität als Managementaufgabe und fordert die Beteiligung *aller* Mitarbeiter an Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung. In der weiteren Entwicklung wurden neben Kundenforderungen auch die Forderungen

¹²⁶ Kaminske (1993), S.143

¹²⁷ Vgl. auch Bartsch (2002), S. 9 ff

weiterer Interessengruppen eines Unternehmens wie Kapitalgeber, Mitarbeiter, Lieferanten und die Gesellschaft in die Qualitätskonzepte mit einbezogen. Darüber hinaus wurden verstärkt Anstrengungen unternommen, vereinzelte Managementansätze und -verfahren zu einem Gesamtkonzept zusammenzufassen. Auch gewann die prozessorientierte Unternehmensführung in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Diese Stufe der Entwicklung wird als Total Quality Management und Total Quality System bezeichnet.

3.3.2 Total Quality Management mit EFQM

In Europa mündete die Entwicklung des TQM-Konzeptes historisch in das Business Excellence Model der European Foundation for Quality Management (EFQM).¹²⁸ Es ist heute ein anerkanntes Referenzmodell für TQM. Das EFQM-Modell geht von der Grundüberlegung aus, dass nur ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zur nachhaltigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führt. Der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung wird mit einer Selbsteinschätzung, d.h. Selbstbewertung, eingeleitet und durch einen Vergleich mit der anerkannten "besten Praxis" ergänzt.¹²⁹ Die Anforderungen des EFQM-Modells sind so gestaltet, dass sie zur Qualitätsbestimmung sowohl von Industrieunternehmen als auch von Dienstleistern angewandt werden können.¹³⁰ Das Modell sieht die Vergabe von maximal 1000 Punkten für exzellente Unternehmen vor, welche durch externe EFQM-Assessoren nach den EFQM-Kriterien vergeben werden. Das Bewertungs- und Punktevergabesystem stellt den Maßstab dar, nach dem der jährliche European Quality Award verliehen wird.¹³¹

¹²⁸ Das EFQM-Modell ist das europäische Gegenstück zum Malcolm Baldrige National Quality Award in den USA und dem Deming-Preis in Japan. Neben dem europäischen Qualitätspreis, dem EFQM Excellence Award, werden nationale Auszeichnungen auf der Grundlage des EFQM-Modells, wie z.B. der Ludwig Erhard Preis (www.ilep.de) in Deutschland oder die Esprit Swiss Excellence Awards in der Schweiz (www.esprit.ch), vergeben.

¹²⁹ Vgl. Lürzer/Fink (1996), S. 121; zur Rolle der Selbstbewertung in Organisationen vgl. Conti (1999).

¹³⁰ Vgl. Lürzer/Fink (1996), S. 120

¹³¹ Vgl. EFQM (2003) S. 6

Das EFQM-Modell ist ein ganzheitliches Managementmodell und besteht aus 9 Kriterien (vgl. *Abbildung 11: Das EFQM-Modell – Die 9 Kriterien des EFQM-Modells*). Diese Kriterien werden mit Hilfe weiterer 32 Unterkriterien konkretisiert. Alle Kriterien wurden in umfangreichen Beratungen von Industrie und Wissenschaft erarbeitet und, wie in der Abbildung dargestellt, gewichtet.¹³² Die Pfeile in der Abbildung symbolisieren zudem die Dynamik des Modells und sollen zeigen, dass Innovation und Lernen auf der Befähigerseite zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung führt, was sich wiederum auf der Ergebnisseite widerspiegelt.

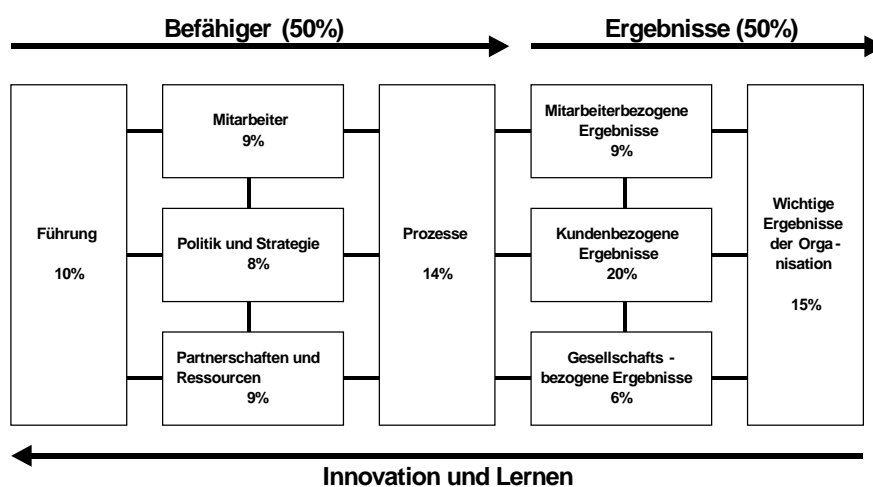


Abbildung 11: Das EFQM-Modell – Die 9 Kriterien des EFQM-Modells¹³³

Die 9 Kriterien des EFQM-Modells sind in Befähiger- und Ergebniskriterien unterteilt. Die einzelnen Kriterien auf der Befähiger- und Ergebnisseite bestehen ihrerseits aus jeweils mehreren Unterkriterien, die die Inhalte konkretisieren. Die Befähigerkriterien bilden die Unternehmensressourcen ab, die die Unternehmensqualität herstellen und bestehen aus den folgenden Kriterien:

- Führung mit 5 Unterkriterien 1a bis 1e
- Politik und Strategie mit 4 Unterkriterien 2a bis 2d
- Mitarbeiter mit 5 Unterkriterien 3a bis 3e
- Partnerschaft und Ressourcen mit 5 Unterkriterien 4a bis 4e

¹³² Vgl. EFQM (2003), S.7

¹³³ Vgl. EFQM (2003), S. 8. Die folgenden inhaltlichen Ausführungen in Bezug auf die einzelnen Kriterien des EFQM-Modells basieren ebenfalls auf EFQM (2003).

■ Prozesse mit fünf Unterkriterien 5a bis 5e

Den Befähigerkriterien stehen die Ergebniskriterien gegenüber. Mit den Ergebniskriterien wird ermittelt, was eine Organisation mit den Befähigern, d.h. also seinen Unternehmensressourcen, erzielt hat. Die Kriterien auf der Ergebnisseite sind:

- kundenbezogene Kriterien mit 2 Unterkriterien 6a und 6b
- mitarbeiterbezogene Kriterien mit zwei Unterkriterien 7a und 7b
- gesellschaftsbezogene Kriterien mit zwei Unterkriterien 8a und 8b
- Schlüsselergebnisse mit zwei Unterkriterien 9a und 9b

Die Ergebniskriterien spiegeln neben dem Ist-Zustand auch die kontinuierliche Entwicklung eines Unternehmens wider und ermöglichen die Prüfung der Wirkungszusammenhänge zwischen den Maßnahmen auf der Befähigerseite und den Ergebnissen (Output) auf der Ergebnisseite.

Die Grundkonzepte von Excellence und Beschwerdemanagement

Auf dem Weg zu einer exzellenten Unternehmung spielt das Beschwerdemanagement als ein strategisches Konzept im Sinne einer konsequenten Ausrichtung der Unternehmensprozesse auf den Kunden neben anderen Managementinstrumenten eine tragende Rolle.¹³⁴ Der konkrete Bezug auf die Kundenbeschwerden wird im EFQM-Modell insbesondere im Rahmen der Grundkonzepte Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Führung und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung, kontinuierliches Lernen und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften und soziale Verantwortung deutlich.

Diese acht Grundkonzepte bilden die Grundlage des EFQM-Modells und werden im Rahmen des Modells gleichzeitig als kritische Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg gesehen. Sie bilden die Basis für die Bewertung der Fortschritte in einer Organisation. Die Grundkonzepte und die dazugehörigen

¹³⁴ Vgl. Hansen/Jeschke (1992), S. 77ff; Stauss (1989), S.42

neun Teilkriterien sind eng miteinander verknüpft. Anhand der Verknüpfungen zwischen den Grundkonzepten und den Teilkriterien, wie sie in *Abbildung 12: Verknüpfung zw. den Grundkonzepten und den Teilkriterien des EFQM-Modells* gezeigt werden, wird auch der systemische Ansatz und der Total Quality Management-Anspruch des EFQM-Modells deutlich.

Im Hinblick auf die spezifische Fragestellung der Studie ist vor allem das Grundkonzept „Ausrichtung auf den Kunden“ von Bedeutung. Denn für die Umsetzung dieses Grundkonzeptes spielen der Umgang mit Kundenbeschwerden und damit die Frage, ob ein funktionierendes Beschwerdemanagementsystems in einer Organisation vorhanden ist, eine zentrale Rolle.¹³⁵ Mit Beschwerdemanagement kann die Wahrnehmung und Reaktion von Kunden auf Qualitätsmängel bei der Erstellung und Erbringung von Produkten und Dienstleistungen ermittelt werden.

Ziel des Grundkonzeptes „Ausrichtung auf den Kunden“ ist es, dadurch nachhaltigen Kundennutzen zu schaffen, dass ein Unternehmen sein gegenwärtigen und zukünftigen Kunden kennt und versteht. Die Kunden gelten als maßgebliche Referenz für die Produkt- und Dienstleistungsqualität. Für exzellente Organisationen gilt es daher, die Bedürfnisse, Erwartungen und Wahrnehmungen der Kunden zu verfolgen und zu analysieren. Jegliche Differenzen zwischen den Kundenbedürfnissen, -erwartungen und -wahrnehmungen sind schnell durch die Einführung von Maßnahmen auszugleichen.

¹³⁵ Vgl. Bruhn (2000), S. 39

| Kriterium | BEFÄHIGER | | | | | | | | | | | | | | | ERGEBNISSE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|----------------|---|---|---|---|---------------------------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|------------------------------|---|-----------------------------------|---|-------------------------------------|---|-------------------------|---|---|---|
| | 1. Führung | | | | | 2. Politik & Strategie | | | | | 3. Mitarbeiter | | | | | 4. Partnerschaften & Ressourcen | | | | | 5. Prozesse | | | | | 6. Kundenbezogene Ergebnisse | | 7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse | | 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse | | 9. Schlüssel Ergebnisse | | | |
| Teilkriterium | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | A | B | A | B | A | B | | |
| Grundkonzepte | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ergebnisorientierung | | | | | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | X | X | | | | X | X | | | X | X | | | X | X |
| Ausrichtung auf den Kunden | | | X | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | |
| Führung & Zielkonsequenz | X | X | X | X | X | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| Management mittels Prozesse & Fakten | | X | | | | X | X | | X | X | | | | | | | | X | X | X | | | | | | X | X | | | X | X | X | X | X | X |
| Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung | | | | X | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | |
| Kontinuierliches Lernen, Innovation & Verbesserung | X | | X | X | X | X | | | | | X | X | X | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entwicklung von Partnerschaften | | | X | | | X | X | | | | | X | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | X | X | | | |
| Soziale Verantwortung | X | | X | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | |

Abbildung 12: Verknüpfung zw. den Grundkonzepten und den Teilkriterien des EFQM-Modells¹³⁶

Das Grundkonzept „Ausrichtung auf den Kunden“ ist mit den Kriterien Führung (1), Politik und Strategie (2), Prozesse (5) und kundenbezogene Ergebnisse (6) verknüpft. Die Verknüpfung mit dem Kriterium der Führung bezieht sich auf das Teilkriterium 1c, das die Zusammenarbeit der Führungskräfte mit den Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft erfasst. Hierbei gilt es, die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder zu verstehen, diese zu erfüllen und Partnerschaften aufzubauen. Dies verlangt neben einer intensiven Analyse von Beschwerden auch eine aktive Unterstützung bei der Suche und Umsetzung von Verbesserungsaktivitäten auf der Führungsebene mit dem Ziel, die Unternehmensleistungen kontinuierlich den Bedürfnissen der Stakeholder anzupassen und die Beziehungen auszubauen bzw. zu entwickeln. Erfolgt dies systematisch und kontinuierlich, kann es sich auch positiv auf die Umsetzung der Grundkonzepte „Entwicklung von Partnerschaften“ und „kontinuierliches Lernen, Innovationen und Verbesserungen“ auswirken. Hier wird auch der Zusammenhang von Beschwerden mit dem Grundkonzept „soziale Verantwortung“ deutlich: Während Beschwerden oft nur zu einer Konzentration auf die Qualitätsmängel im Produktions- und Dienstleistungsprozess führen,¹³⁷ wird im Grundkonzept „soziale Verantwortung“ das sozial-politische

¹³⁶ EFQM (2003), 10

¹³⁷ Vgl. Staminski (1998), S. 200

Engagement von exzellenten Unternehmen berücksichtigt. Dies umfasst sowohl gesamtgesellschaftliche Aspekte, wie umweltpolitische und öffentliche Aktivitäten, als auch unternehmensinterne Aktivitäten, wie Gleichberechtigung oder Chancengleichheit. Beschwerden können in diesem Kontext neben den Leistungen eines Unternehmens auch Hinweise in diesen Bereichen geben und als wichtige Inputs für die Unternehmensentwicklung dienen.

Die Verknüpfung zum Kriterium „Politik und Strategie“ besteht in den Teilkriterien 2a und 2c, mit denen die gegenwärtigen und zukünftigen Erwartungen und Bedürfnisse von Kunden bei der Definition der Unternehmenspolitik und -strategie berücksichtigt werden. Neben Marktforschungsdaten können Kundenbeschwerden als eine zusätzliche Informationsquelle bei grundlegenden Entscheidungen berücksichtigt werden.

Der Umstand, dass die Kriterien „Führung“ und „Politik und Strategie“ mit dem Kriterium Prozesse (5) umgesetzt werden, bei dem die Gestaltung, das Management und die Verbesserung der Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern, im Vordergrund stehen, bedeutet, dass das Grundkonzept "Ausrichtung auf den Kunden" auch eine starke Verknüpfung mit dem Kriterium Prozesse aufweist.¹³⁸ Mit dem Kriterium Prozesse werden kundenorientierte Leistungen entwickelt (Teilkriterium 5c), Leistungen an den Kunden vermarktet (Teilkriterium 5d) und die Kundenbeziehungen gemanagt und vertieft (Teilkriterium 5e). Mit diesen Teilkriterien fordert das EFQM-Modell, dass die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen anhand von Kundenbedürfnissen und -erwartungen stattfinden. Prozesse sind demnach ständig anhand von Kundenanforderungen zu verbessern. Kundenbeschwerden beinhalten Informationen und konkrete Hinweise auf Qualitätsmängel in den Leistungserstellungsprozessen, die als Grundlage für die ständige Optimierung genutzt werden können bzw. sollen.¹³⁹

¹³⁸ Vgl. EFQM (2003), S. 19

¹³⁹ Vgl. Garvin (1984a) und (1984b)

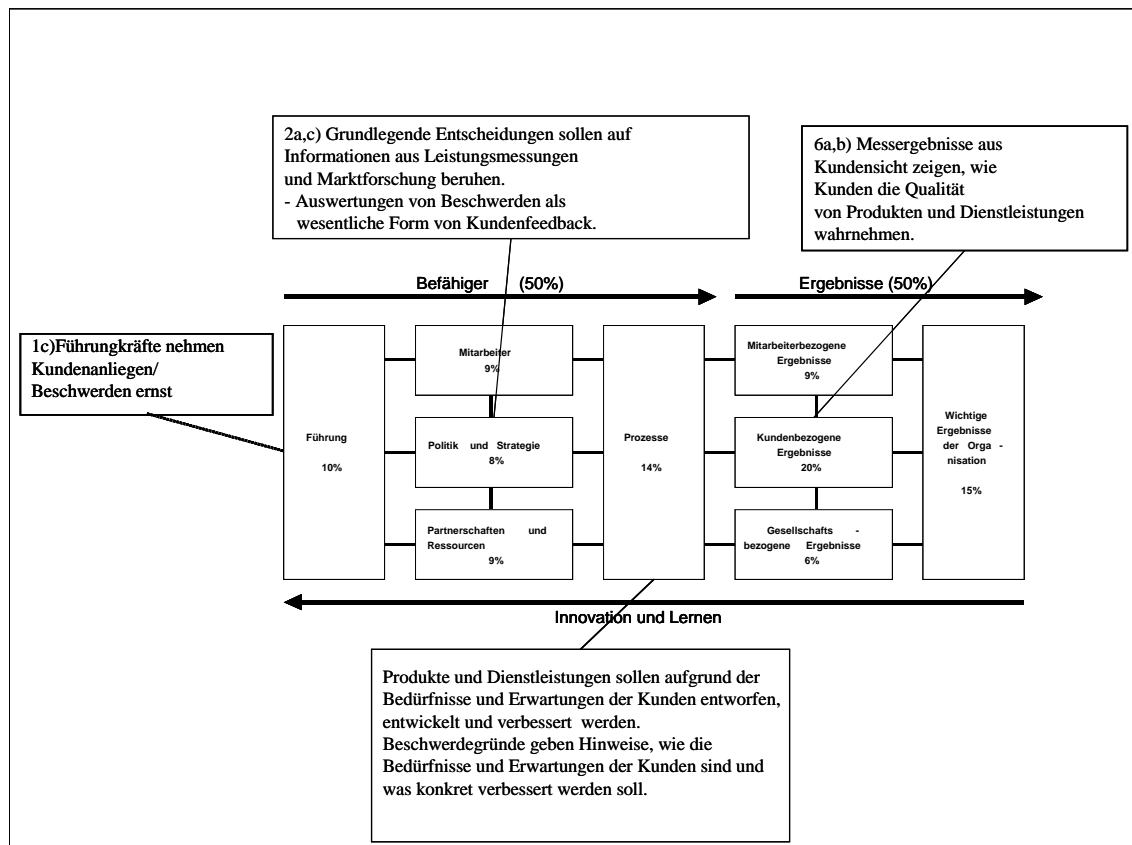


Abbildung 13: Beschwerdemanagement und das EFQM-Modell

Schließlich ist das Grundkonzept „Ausrichtung auf den Kunden“ auf der Ergebnisseite mit dem Kriterium „kundenbezogene Ergebnisse“ verknüpft. Kundenbezogene Ergebnisse umfassen die Teilkriterien Messergebnisse über die Wahrnehmung (6a) und Leistungsindikatoren (6b). Bei dem Teilkriterium 6a geht es um das „Wie“, d.h. wie die Kunden das Unternehmen wahrnehmen. Dies kann anhand von Kundenumfragen, Fokusgruppen, Lieferantenbewertungen, Anerkennungen und Beschwerden erfolgen. Demgegenüber werden mit dem Teilkriterium 6b konkrete Leistungsindikatoren erhoben, um die Wahrnehmung der Interessengruppen zu messen.

Beschwerden stellen somit einen Nährboden für die Unternehmensentwicklung im Rahmen des TQM-Ansatzes dar und sind dementsprechend auch ein integraler Bestandteil des EFQM-Modells. Denn mit Kundenbeschwerden liegen für die Entwicklung und Umsetzung einer kundengerichteten Qualitätsstrategie,

zur Vermeidung von Qualitätsschwächen und zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität eine zentrale Messeinheit vor.¹⁴⁰

3.4 Beschwerdemanagement

3.4.1 Grundlagen, Ziele und Funktionen von Beschwerdemanagement

Wie im der Darstellung des Forschungsstands bereits hervorgehoben wurde, sind Beschwerden von Reklamationen zu unterscheiden. Während Reklamationen eine Art Sonderfall darstellen, der nur dann vorliegt, „wenn mit der Beschwerde kaufrechtliche Ansprüche bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung bestehen“, handelt es sich bei Beschwerden, die eine kundenorientierte Unternehmung bei ihren Leistungserstellungs- und Dienstleistungsprozessen berücksichtigen muss, um ein Kundenverhalten mit bestimmten Eigenschaften. Dabei kommt eine emotionale Dimension zum Tragen. "Sinn der Beschwerde aus Sicht des Kunden ist vor allem eine emotionale Befreiung oder Entlastung."¹⁴¹

Ombudsmann-Fälle werden nicht berücksichtigt. Es geht vielmehr um Beschwerden, die sich direkt an die Versicherungsgesellschaften wenden.

"Beschwerden sind die Artikulation von Unzufriedenheit, die sich auf alle im Markt sichtbaren Verhaltensweisen von Unternehmen beziehen."¹⁴²

| Kennzeichen einer Beschwerde | |
|------------------------------|---|
| - Wiederholungscharakter | (... schon einmal habe ich ..., ... hatte schon mehrfach ...) |
| - Vorwurf | (... sehe es als kleinlich an, ... Sie sollten lieber ...) |
| - Anzweifeln | (... ich glaube nicht, dass ..., ... es kann nicht sein, dass ...) |
| - Zeitverzug | (... bereits vor vier Wochen ..., ... ich warte immer noch auf ...) |
| - Eskalation | (... nachdem ich schon Ihrem Gruppenleiter |
| - | |

Abbildung 14: Kennzeichen einer Beschwerde¹⁴³

¹⁴⁰ Vgl. Bruhn (2000), S. 39

¹⁴¹ Hagmaier (2004), S. 1

¹⁴² Vgl. Hunziker (1995), S. 39

¹⁴³ In Anlehnung an Schmidt (1995), S. 14

Die Ziele des Beschwerdemanagement sind in der Literatur klar definiert.¹⁴⁴ Die Ziele werden jedoch alle als "gleichberechtigt" aufgeführt. Daher ist in dieser Arbeit der Versuch einer Hierarchisierung vorgenommen worden.

Die Einführung eines Beschwerdemanagementsystems ist Zeichen für eine kundenorientierte Unternehmensstrategie und trägt zudem bei erfolgreicher Umsetzung zur Imageverbesserung bei.¹⁴⁵ Dieses Ziel wird als strategisches Ziel des Beschwerdemanagements aufgefasst.

Zu den operativen Zielen des Beschwerdemanagements zählen zum einen die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen und zum anderen die Nutzung der Beschwerdeinformationen für die Optimierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen.

Das Ziel der Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehung impliziert, dass die Kundenbeziehung destabilisiert bzw. ins Wanken geraten ist.¹⁴⁶ Daher gilt es bei der Beschwerdeaufnahme, -bearbeitung und -reaktion, die Kunden zufrieden zu stellen bzw. eine hohe Beschwerdezufriedenheit zu erreichen.¹⁴⁷ Die Erreichung einer hohen Beschwerdezufriedenheit stabilisiert die Kundenbeziehung und beugt gleichzeitig Abwanderungsabsichten vor. In diesem Sinne ist die reaktive und vorbeugende Abgangsbekämpfung ein weiteres wichtiges Ziel von Beschwerdemanagement.

Die Erreichung dieser Ziele bzw. die Wiederherstellung einer hohen Beschwerdezufriedenheit eröffnet weitere Chancen und Möglichkeiten, die als Ziele zweiten Ranges aufgeführt werden können. Hierzu zählen zunächst die Erreichung einer positiven Mund-zu-Mund-Propaganda von zufriedenen Kunden und/oder Erhöhung der Up-/Nachsellingbereitschaft von Kunden.

¹⁴⁴ Für eine gute Zusammenfassung siehe Stauss/Seidel (2002), S. 79ff; vgl. auch Ullmann/Peill (1995), S. 1516

¹⁴⁵ Zur Imageverbesserung vgl. Lach (1994), S. 1400 ff

¹⁴⁶ Stauss/Seidel (2002), S. 79ff. Für diese – zwar plausible – Behauptung gibt es in der Literatur bislang keine empirischen Befunde, so dass hier ein Bedarf an Forschung besteht.

¹⁴⁷ Vgl. auch die Ausführungen zur Beschwerdebearbeitung in Kapitel 3.4.3.

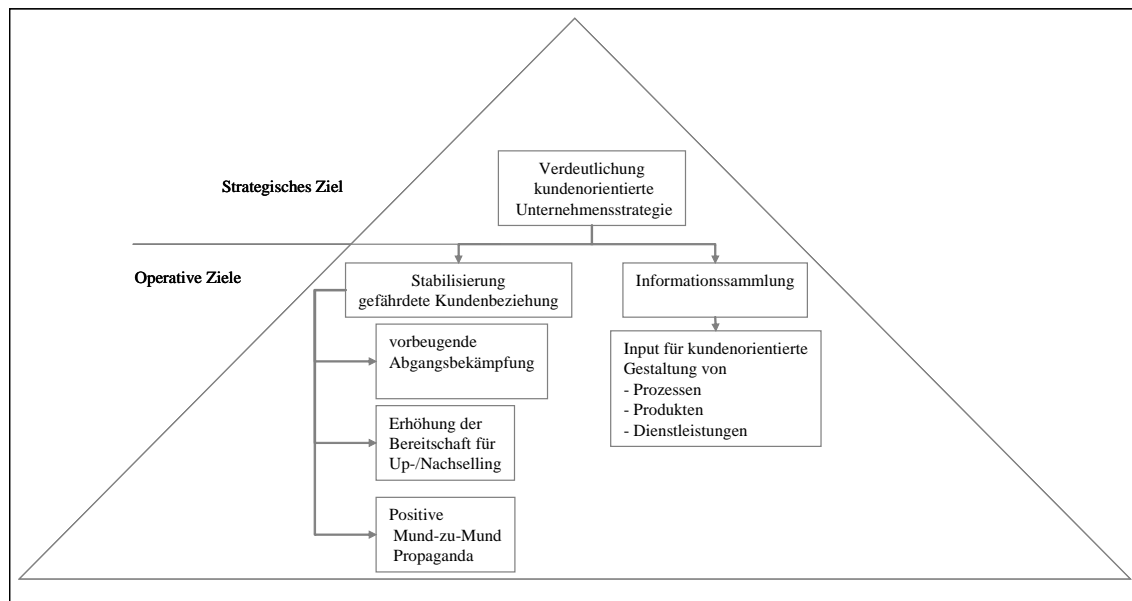


Abbildung 15: Ziele des Beschwerdemanagements

Nutzung der Beschwerdeinformationen für die Optimierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen: Unabhängig von dem Ziel der Stabilisierung von gefährdeten Kundenbeziehungen und den damit zusammenhängenden aufgeführten Zielen zweiten Ranges kann durch die Verwertung der Informationen aus den Kundenbeschwerden die Kundensicht aufgefangen und für die kundenorientierte Gestaltung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen genutzt werden. Dieses Ziel macht u.a. deutlich, wie wichtig das Beschwerdemanagement ist, wenn es um Kundenorientierung geht. Im Gegensatz zu Kundenzufriedenheitsumfragen wird hier aus Sicht des Kunden auf konkrete Probleme und Fehler hingewiesen, so dass sich durch die ständige Verarbeitung dieser Informationen eine kontinuierliche Kundenorientierung in der Unternehmung einstellen kann. Allerdings muss in diesem Zusammenhang klar zwischen Beschwerdemanagement und Qualitäts-/Prozessmanagement unterschieden werden. Während die Datensammlung und die Versorgung der betroffenen Stellen für die kundenorientierte Gestaltung der Unternehmensprozesse in den Aufgabenbereich des Beschwerdemanagements fällt, ist das Prozess- und Qualitätsmanagement für die Verarbeitung und Optimierung kundenorientierter Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zuständig.

3.4.2 Strukturelle Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Bei der Einführung eines Beschwerdemanagementsystems müssen eine Reihe von organisatorischen Aspekten berücksichtigt werden, die die strukturellen Rahmenbedingungen darstellen. In diesem Sinne ist zu klären, welche Einheiten im Unternehmen für Beschwerden zuständig sein sollten bzw. sind, wie die organisatorische Einbettung (zentral/dezentral) aussehen sollte bzw. aussieht und in welchem Verhältnis konzeptionell-strategische Steuerung und operative Aufgaben der Beschwerdebearbeitung stehen sollten bzw. stehen. In letzterem Zusammenhang ist zu klären, welche Funktionen das Beschwerdemanagement hat und wie diese mit anderen unternehmerischen Prozessen verknüpft sind. Nicht zuletzt bedarf es der Klärung der Frage, wie der Bereich des BM strategisch in die Unternehmensstruktur einzuordnen ist.

Strategische Grundlagen

Die Grundlage für die Einführung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems ist dessen strategische Einbettung und Zuordnung als strategisches Instrument für die Konkretisierung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.

Aufgrund seiner Funktion und Ziele ist das Beschwerdemanagement als Element des Kundenbeziehungsmanagements und von Qualitätsmanagementsystemen zu sehen.

Mit der strategischen Einbettung des Beschwerdemanagementsystems werden die Kundensicht und ihre Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in den Vordergrund gerückt.¹⁴⁸ Für das Management der Kundensicht werden mit der Einführung eines Beschwerdemanagementsystems strategische Ziele und Kenngrößen verfolgt, wie sie bereits in Kapitel 3.4.1 Grundlagen, Ziele und Funktionen von Beschwerdemanagement diskutiert worden sind. Zudem wird mit der strategischen Einbettung des Beschwerdemanagementsystems die unternehmensweite Funktion und somit auch dessen Leistung und Nutzen hervorgehoben. Die Leistungen des Beschwerdemanagements lassen sich aus seinen Funktionen ableiten, die im Folgenden beschrieben werden.

¹⁴⁸ Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 79.

Beschwerdemanagementfunktionen aus Kundensicht lassen sich in Zugangs-, Abhilfe-, Informations-, Selbstregulierungs- und Public Relations-Funktionen unterteilen.

Mit der Zugangsfunktion baut das Beschwerdemanagementsystem Kommunikationskanäle auf und ermöglicht zum einen die Kanalisation der Unzufriedenheit von Kunden und zum anderen bietet es unzufriedenen Kunden einfache Kommunikationswege an, um ihre Unzufriedenheit mitzuteilen. Der Nutzen bzw. die Leistung der Zugangsfunktion für das Unternehmen ist, die Kunden zum Beschweren zu ermutigen. Die Abhilfefunktion folgt der Zugangsfunktion. Die Abhilfefunktion umfasst die kritischen Teilaufgaben Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -reaktion des Beschwerdemanagementprozesses. Werden diese Aufgaben kundenorientiert bearbeitet und die Kundenzufriedenheit wiederhergestellt, kann von einer weiteren positiven Zusammenarbeit zwischen den Kunden und dem Unternehmen gesprochen werden. Mit der externen Informationsfunktion des Beschwerdemanagements werden die Kunden mit problemorientierten Informationen versorgt. Hierfür können unterschiedliche Kommunikationskanäle, wie z.B. Hauszeitschrift, öffentliche Auftritte von Führungskräften usw. in Anspruch genommen werden. So können vorsorglich unbeliebte Unternehmensentscheidungen, aber auch komplexe Sachverhalte bzw. Prozesse erklärt und damit Beschwerden vorgebeugt werden. Zudem trägt das Beschwerdemanagement zu einem Dialog bei, bei dem Missverständnisse zwischen Kunden und Unternehmen ohne die Beteiligung von Dritten vermieden und die Zusammenarbeit vertieft werden können, was als Selbstregulierungsfunktion bezeichnet wird.¹⁴⁹ In diesem Zusammenhang zeigt sich die Kundenorientierungsfunktion des Beschwerdemanagements. Mit der Einführung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems kann das Unternehmen auf die Ernsthaftigkeit der proklamierten Kundenorientierung öffentlich hinweisen und positive Image-Effekte erwarten, sofern die Kunden mit der Abhilfefunktion zufrieden sind.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 514

¹⁵⁰ Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 512

Beschwerdemanagementfunktionen aus Sicht des Unternehmens

Mit der internen Informationsfunktion werden die aus den Kundenbeschwerden gewonnenen Informationen zielgruppenorientiert aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Mit der Aufbereitung und Bereitstellung der aus Kundenbeschwerden gewonnenen Informationen ist die Impulsfunktion verknüpft. Mit der Impulsfunktion bereitet das Beschwerdemanagementsystem auf der Grundlage der gewonnenen Informationen kundenorientierte Verbesserungsvorschläge auf und gibt einen Anstoß zu einem unternehmensinternen Verbesserungsprozess. Insgesamt kommt es mit der Einführung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems auch zu Rationalisierungseffekten. Denn die Bildungsfunktion des Beschwerdemanagements bringt es mit sich, dass Mitarbeitende zu einem kundenorientierten Verhalten im Falle von Beschwerden geschult werden. Zudem entwickelte sich im Laufe der Zeit aufgrund ihrer Erfahrungen die Kompetenz, Aufgabenbearbeitung effektiv und effizienter abzuwickeln. Mit der Kontrollfunktion des Beschwerdemanagements wird die unternehmensweite Umsetzung des Beschwerdeprozesses überwacht und ggf. werden Maßnahmen für eine bessere Umsetzung definiert.

Organisatorische Grundlagen

Bei der Einführung und Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems sind eine Reihe von organisatorischen Fragen zu berücksichtigen. Das Unternehmen muss sich zunächst im Klaren darüber sein, für welchen Bereich das Beschwerdemanagement gelten soll. Hierbei gilt es, die ablauforganisatorische Einbettung und vor diesem Hintergrund die aufbauorganisatorische Zuordnung des Beschwerdemanagements für das Unternehmen zu klären.

Aus der Sicht des Kunden bestehen die Aufgaben des Beschwerdemanagements in Beschwerdestimulierung, -annahme, -bearbeitung und -reaktion. Demgegenüber sind für das Unternehmen in erster Linie die Aufgaben und somit die Leistungen aus Beschwerdeauswertung, -controlling, -reporting und –informationsnutzung von Bedeutung.

Die Frage, wie die Aufbauorganisation und die Verantwortlichkeiten aussehen, d.h. welche Aufgaben zentral oder dezentral organisiert werden, hängt von dem

einzelnen Unternehmen ab. Das zentrale Managen von Beschwerden bedeutet, dass „sämtliche Aufgaben allein von einer zentralen Beschwerdeeinheit im Unternehmen wahrgenommen werden.“¹⁵¹ Bei einem rein dezentralen Beschwerdemanagement werden hingegen „Beschwerdefälle bei den dezentralen Vertriebseinheiten eigenständig abgewickelt (...), ohne dass die Zentrale in den Prozess eingebunden wird.“¹⁵² In der unternehmerischen Realität ist es aber kaum sinnvoll, eine dieser beiden Organisationsmöglichkeiten in Reinform anzuwenden, so dass man davon ausgehen kann, dass in den meisten Fällen eine Mischung aus zentraler und dezentralem Beschwerdemanagement vorliegt, die als „duales Beschwerdemanagement“ beschrieben wird.¹⁵³

Die Wahl des Zentralisierungsgrades hängt von einer Reihe von Faktoren ab, wie die Art der Produkte, Kundenzahl, Art des Vertriebs und die Zentralität des Kundenkontakts. Nicht zuletzt spielt die Frage, um welche Art von Unternehmen es sich handelt, ob es sich z.B. um einen Konsumgüterhersteller oder einen Dienstleister handelt, eine entscheidende Rolle, wenn es um die Frage der Zentralisierungsanforderungen an das Beschwerdemanagementsystem geht. Folgt man Stauss/Seidel (2002), bietet sich im Fall von Versicherungen eine Mischung von zentraler und dezentraler Organisation eines Beschwerdemanagementsystems an. Denn wie bei Banken, die die Autoren als Beispiel nehmen, werden auch Versicherungsdienstleistungen in „direktem Kontakt mit bekannten Kunden überwiegend dezentral in einer Fülle von geographisch weit gestreuten Geschäftsstellen erbracht.“ Allerdings kann sich der Umstand, dass es sich bei Beschwerden meist um von den Geschäftsstellen und spezifischen Mitarbeitern verursachte Qualitätsmängel handelt, für die Beschwerdeartikulation durch die Kunden und ihre Erfassung durch die Mitarbeitenden als Barriere erweisen. Da sich dies langfristig in einer mangelhaften Implementierung des Beschwerdemanagements bemerkbar machen kann, muss es bei der Einführung eines Beschwerdemanagementsystems besonders berücksichtigt werden.

¹⁵¹ Stauss/Seidel (2002), S. 487

¹⁵² Stauss/Seidel (2002), S. 487.

¹⁵³ Stauss/Seidel (2002), S. 487.

Neben diesen aufbau- und ablauforganisatorischen Aspekten sind Einflussrechte für den Bereich Beschwerdemanagement einzurichten. Die Schaffung von Einflussrechten hängt von den Funktionen des Beschwerdemanagements ab.¹⁵⁴ Demnach braucht es für die Ausführung der internen Informationsfunktion das Informationsrecht, damit die Weiterleitung von Beschwerdeinformationen an Entscheidungsträger anderer Abteilungen möglich wird. Für die Impulsfunktion des Beschwerdemanagements ist zudem das Beratungsrecht einzurichten. So können aus den Kundenbeschwerden gewonnene Informationen zu Verbesserungsvorschlägen aufbereitet werden und zuständigen Abteilungen zur Verfügung gestellt werden. Die Kontrolle, ob die Aufgaben des Beschwerdemanagements und die Verbesserung der Produktqualität umgesetzt werden, wird durch die Kontrollfunktion des Beschwerdemanagements gewährleistet. Die Wahrnehmung der Kontrollfunktion erfordert aber auch die Einrichtung und Zuordnung des Kontrollrechts an den Bereich Beschwerdemanagement. Für die Erfüllung der Zugangsfunktion, Abhilfe- und externe Informationsfunktion sind Einflussrechte einzurichten, mit denen gewährleistet wird, dass der Bereich Beschwerdemanagement im Entscheidungsprozess der Abteilungen beteiligt ist. Hierbei kann zwischen Einspruchs-, Mitentscheidungs- und Alleinentscheidungsrecht unterschieden werden. Die Einführung und Umsetzung solcher Einflussrechte spielen eine maßgebliche Rolle, sind also für die Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems von kritischer Bedeutung. Fehlen solche garantierten Einflussrechte ist der Bereich Beschwerdemanagement dem Wohlwollen der anderen Abteilungen ausgesetzt. Zumal das Risiko besteht, dass Kundenbeschwerden die Defizite von Abteilungen aufdecken, deren Beseitigung aber nicht im Interesse der jeweiligen Abteilung liegt, weil es z.B. Kosten verursacht, keine positive Auswirkung auf Abteilungsziele hat oder diese sogar gefährdet.

¹⁵⁴ Siehe für die Funktionen des Beschwerdemanagements das Kapitel Strukturelle Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Personalpolitische Grundlagen

Das Beschwerdemanagement zielt in erster Linie darauf ab, unzufriedene Kunden wieder zufrieden zu stellen. Beschwerdezufriedenheit ist daher eine der wichtigsten Orientierungsgrößen für den Bereich Beschwerdemanagement. Dabei spielen der Erstkontakt und die Gesprächsführung, d.h. die Interaktionsqualität zwischen Kunden und Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Die Kunden sind im Erstkontakt in einer emotional aufgewühlten Gefühlslage, die von den Mitarbeitenden bei der Beschwerdeaufnahme aufgefangen werden muss. Dies gilt insbesondere bei persönlich artikulierten Beschwerden, was i.d.R. die Mehrzahl der Beschwerden ausmacht.¹⁵⁵

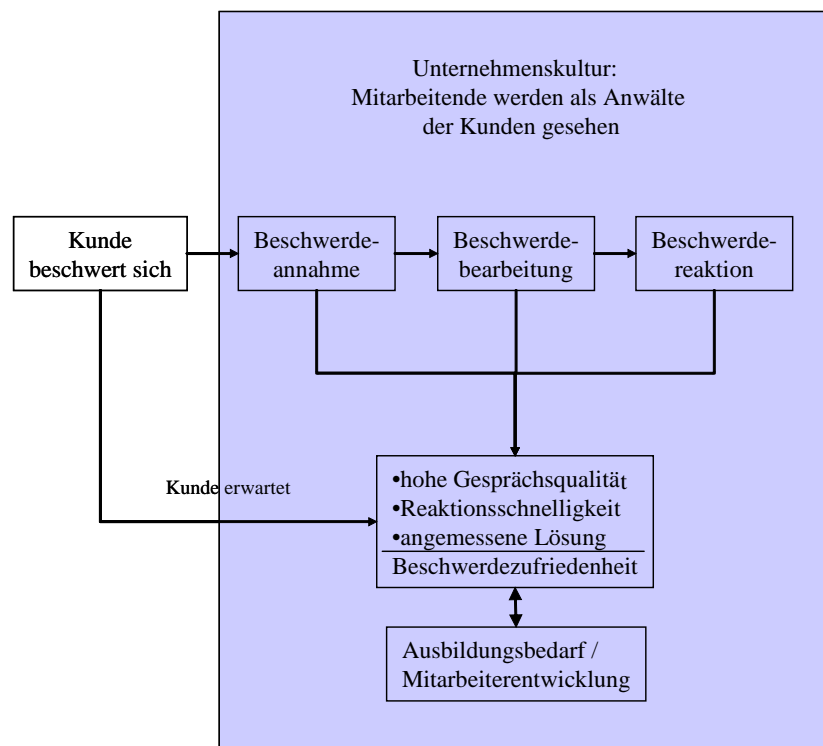


Abbildung 16: Kundenerwartung an das Beschwerdemanagement

Die Beschwerdeannahme stellt daher hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden, weil sie auf subjektive Kundenerwartungen situationsgerecht reagieren müssen (vgl. Abbildung 16: Kundenerwartung an das Beschwerdemanagement). Die Dauer der Beschwerdebearbeitung und die Beschwerdelösung sind neben anderen Schritten zur Beschwerdebearbeitung

¹⁵⁵ Vgl. hierzu auch Bitner/Booms/Tetreault (1990), die u.a. aufzeigen, dass sich Kunden in Problemsituationen häufiger an negative Mitarbeiterreaktionen erinnern.

und –reaktion zusätzliche Faktoren, die sich auf die Gesamtzufriedenheit des Kunden auswirken. Während die Beschwerdebearbeitung und –reaktion prozessual optimiert werden können, müssen die Mitarbeitenden für die optimale Gesprächsführung in Konfliktsituationen mit den Kunden speziell vorbereitet und geschult werden. Deshalb muss geklärt werden, welche Mitarbeiter geschult werden sollen. Diese Entscheidung wiederum hängt davon ab, welche Beschwerdezugänge eingerichtet und den Kunden kommuniziert werden. Daher sind auf jeden Fall solche Mitarbeitende zu schulen, die aufgrund der Beschwerdekommunikationskanäle direkt mit Kundenbeschwerden konfrontiert sind.

In der Praxis müssen bei der Auswahl des im Hinblick auf die Beschwerdeannahme zu schulenden Kundenkontaktpersonals allerdings die unternehmens- und branchenspezifischen Eigenheiten berücksichtigt werden. So haben zum Beispiel Versicherungskunden eine enge Beziehung zu ihren Kundenberatern und den Mitarbeitenden in den Geschäftsstellen. Folglich wenden sie sich in aller Regel direkt an die Geschäftsstellen und/oder die Kundenberater. In diesem Fall müsste also überlegt werden, das gesamte Kundenkontaktpersonal auf die Beschwerdeannahme vorzubereiten und sie zu befähigen, mit emotional aufgewühlten und enttäuschten Kunden Gespräche zu führen. Für die Vorbereitung der Mitarbeiter auf solche Gespräche müssen die Kundenerwartungen durch Kundengespräche oder Umfragen ermittelt werden. Mit diesen Erkenntnissen und den realen Fallbeispielen kann für das jeweilige Unternehmen der Praxisbezug hergestellt werden.

In Zusammenhang mit dem Ablauf der Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -reaktion sind neben gut ausgebildeten Mitarbeitenden die Unterstützung der Führungskräfte und eine positive Einstellung zu Kundenbeschwerden aller Mitarbeitenden zu sichern. Ob die Führungskräfte die Umsetzung und Integration des Beschwerdemanagements unterstützen, lässt sich zum Beispiel daran ablesen, dass die Führungskräfte Kundenbeschwerden in Teamsitzungen besprechen oder sich in den Beschwerdebearbeitungsprozess einschalten. Somit unterstreichen die Führungskräfte nicht nur die Bedeutung der Kundenbeschwerden für ihre Entscheidungsprozesse, sondern signalisieren an alle Mitarbeitenden, dass Kundenbeschwerden eine Chance für das

Unternehmen sind und die Arbeit der am Beschwerdebearbeitungsprozess beteiligten Mitarbeitenden schätzen.

Informationstechnologische Grundlagen

Die Einführung von Informationstechnologie ist immer dann ein Thema, wenn die neue Technologie Unternehmensprozesse verbessert. Im Falle vom Beschwerdemanagement gilt es daher, nach dem quantifizierbaren Nutzen der informationstechnologischen Unterstützung zu fragen (siehe auch Abbildung 17: IT-Anforderungen an das Beschwerdemanagement). Die Prozesskennzahlen des Beschwerdemanagementprozesses, die sich in die Dimensionen Qualität, Kosten und Zeit kategorisieren lassen und unternehmensspezifisch abgeleitet werden sollten, können hierbei ein Anknüpfungspunkt sein. Der Nutzen der informationstechnologischen Unterstützung sollte sich daher in den Prozesskennzahlen des Beschwerdemanagements widerspiegeln und insgesamt die Prozessschnittstellen und somit die Effizienz des Beschwerdemanagementprozesses verbessern. Mit dem definierten Nutzen des Beschwerdemanagements können die Funktionen für das Beschwerdemanagement abgeleitet werden.

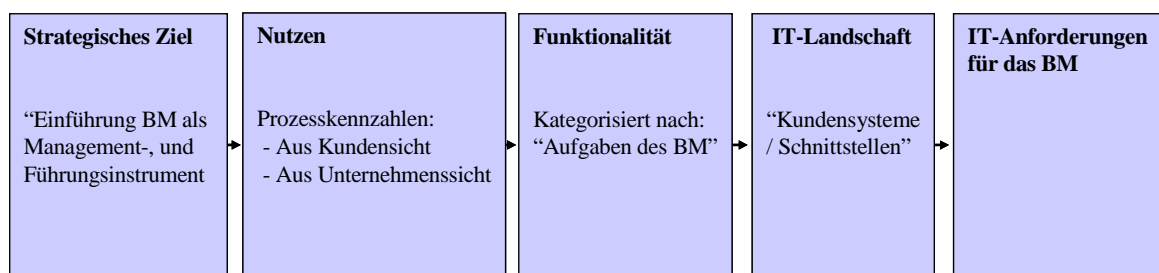


Abbildung 17: IT-Anforderungen an das Beschwerdemanagement

Die Funktionalitäten für das Beschwerdemanagement können nach den Aufgaben des Beschwerdemanagements (Beschwerdeannahme, -bearbeitung, -reaktion, -reporting, -controlling und -informationsnutzung) eingeteilt werden.

Die Ermittlung der informationstechnologischen Anforderungen des Beschwerdemanagementsystems muss zudem vor dem Hintergrund der bestehenden IT-Landschaft des Unternehmens erfolgen. Es ist zu überprüfen, ob die Beschwerdemanagementfunktionen oder Teile davon in bestehenden

Kundensystemen abgebildet werden können. Zudem sind die informationstechnologischen Prozessschnittstellen zu anderen Prozessen klar auszuweisen, so dass die Integration eines Beschwerdemanagementsystems in die bestehende IT-Landschaft so reibungslos wie möglich erfolgen kann.

Für die informationstechnologische Unterstützung gibt es bereits Standardsoftware.¹⁵⁶ Inwieweit eine Eigenentwicklung im Vergleich zu den auf dem Markt verfügbaren IT-Lösungen vorzuziehen ist, muss vor dem Hintergrund der IT-Anforderungen und der bestehenden IT-Landschaft des Unternehmens geprüft werden. Die Unterstützung des Beschwerdemanagementprozesses durch entsprechende IT-Lösungen? kann für dessen unternehmensweite Einführung eine Katalysatorfunktion übernehmen, so dass die Umsetzung, d.h. die Einhaltung von Prozessstandards unternehmensweit systematischer kontrolliert werden können.

Insgesamt besteht jedoch die Gefahr, dass bei der Suche nach einer geeigneten informationstechnologischen Unterstützung für das Beschwerdemanagementsystem zu sehr und einseitig auf die Möglichkeiten der Informationstechnologie fokussiert wird. Um diesen Umstand entgegen zu wirken, empfiehlt es sich, die informationstechnologischen Anforderungen immer im Kontext und in Abhängigkeit von den Funktionen, den Nutzen und vor allem dem strategischen Ziel – nämlich Beschwerdemanagement als Management- und Führungsinstrument einzuführen – zu sehen.

¹⁵⁶ Vgl. für Beschwerdemanagementsoftwarelösungen www.consol.de; www.ddw.de; www.turnfriendly.com, www.inworks.de, www.roedl.de, www.caq.de.

3.4.3 BM-Prozess – Aufgaben des Beschwerdemanagements

Beschwerdestimulierung

Am Anfang des Beschwerdemanagementsprozesses steht die Beschwerdestimulierung. Ziel der Beschwerdestimulierung ist es, sicher zu stellen, dass sich *alle* unzufriedenen Kunden tatsächlich beschweren.¹⁵⁷ Denn Unzufriedenheit bedeutet nicht notwendig, dass Kunden ihre Unzufriedenheit gegenüber der Unternehmung auch zum Ausdruck bringen. Setzt eine Organisation hier an und stimuliert aktiv die Artikulation von Beschwerden, hat sie die Möglichkeit, die Unzufriedenheit aller unzufriedenen Kunden abzubauen und die Kundenbeziehung zu stabilisieren und ggf. auszubauen. Die Einrichtung und Kommunikation von Beschwerdekanälen ist daher eine der wesentlichen Aufgaben der Beschwerdestimulierung. Die Wahrnehmung und Umsetzung dieser Aufgaben führt zu einer aktiven Gestaltung des Beschwerdemanagements.

Empirische Erhebungen haben gezeigt, dass sich nur wenige unzufriedene Kunden die Mühe machen, sich zu beschweren (unvoiced complaints).¹⁵⁸ Folglich spiegeln die Beschwerdezahlen in einer Organisation meist nicht die wahre Anzahl von unzufriedenen Kunden wider. Zudem werden niedrige Beschwerdezahlen irrtümlicherweise als ein Zeichen von Zufriedenheit von Kunden mit ihren Versicherungsunternehmen verstanden.¹⁵⁹ Dies birgt beträchtliche Gefahren und Risiken. Unzufriedenen Kunden, die sich nicht beschweren, stehen zahlreiche Verhaltensoptionen mit negativen Auswirkungen auf das Unternehmen zur Verfügung. Dazu zählt insbesondere die negative Mund-zu-Mund-Propaganda, deren Wirkung nicht zu unterschätzen ist.¹⁶⁰ Denn „(n)ichts wird so gerne geglaubt, wie das Negative. Und gegen das geschenkte Vertrauen eines Verwandten oder Bekannten kämpfen Sie dann mit mäßigem Erfolg.“¹⁶¹ In diesem Zusammenhang spielen die zunehmenden verbraucherorientierten Fernsehprogramme und TV-

¹⁵⁷ Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 96

¹⁵⁸ Vgl. Stephens/Gwinner (1998), S. 172.

¹⁵⁹ Vgl. Schmidt (1995), S. 14 und Zeithaml/Parasuman/Berry (1990), S. 70

¹⁶⁰ Eickenberg (2002) führt das Verhalten jener Kunden, die negative Mund-zu-Mund-Propaganda machen, auf „Rache aus Missachtung seiner Person“ zurück, S. 55.

¹⁶¹ Vgl. Eickenberg (2002), S. 55

Sendungen eine große Rolle, die die konkreten Beschwerden von Verbrauchern vor einem Millionenpublikum ausbreiten. Eine weitere Verhaltensoption ist das Boykottieren des Unternehmens und/oder ein Wechsel zur Konkurrenz. Angesicht der Tatsache, dass der Anteil der Kunden steigt, die bei mehreren Versicherungen Versicherungspolice haben, fällt der Wechsel zur Konkurrenz vor dem Hintergrund der Unzufriedenheit leichter.

Aus dieser Perspektive stellt die Steigerung des Beschwerdeaufkommens im Rahmen des Beschwerdenmanagements im Allgemeinen und der Beschwerdestimulierung im Speziellen einen Erfolgsindikator dar.¹⁶² Daher stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, Maßnahmen zu ergreifen, die den unzufriedenen Kunden ermutigen und es ihnen leicht machen, sich zu beschweren. Hierbei gilt es Maßnahmen zu erarbeiten, die den Aufwand für eine Beschwerde im Hinblick auf Material, Kosten und Zeit für den Kunden so gering wie möglich macht. Als Maßnahmen eignen sich die Einrichtung zusätzlicher Kommunikationskanäle, wie z.B. für die Artikulation von Beschwerden speziell eingerichtete Telefon- und Faxnummern, Postanschriften, Internetformulare, Meinungskarten usw. Allerdings muss die Einrichtung solcher Kommunikationskanäle auch den Kunden kommuniziert werden.¹⁶³ "Unternehmen müssen unmissverständlich die Bereitschaft signalisieren, dass sie sich für alle Gründe, die zu Unzufriedenheit Anlass geben können, verantwortlich fühlen und diese im Sinne des Kunden auch beseitigen möchten."¹⁶⁴ Vor diesem Hintergrund ist mit der Erarbeitung der Maßnahmen genau festzulegen, wann und wie die Maßnahmen für die Beschwerdestimulierung an bestehende und neue Kunden kommuniziert werden sollen.

Für die Ableitung von Maßnahmen und die Messung ihrer Wirkung sind unternehmensspezifische zuvor aber Erkenntnisse über den Kunden notwendig. Daher sollte zunächst anhand von Kundenumfragen ermittelt werden, was den Kunden davon abhält, sich im Fall von Unzufriedenheit zu

¹⁶² Vgl. Davidow/Dacin (1997), S. 450

¹⁶³ Vgl. Dreyer (2000), S. 27

¹⁶⁴ Stauss/Seidel (2002), S. 96

beschweren.¹⁶⁵ Für Maßnahmen im Rahmen von Beschwerdestimulierung sind vor allem Fragen von Bedeutung, die den Bekanntheitsgrad von Beschwerdekanälen, die Erreichbarkeit u.ä. erfassen. Zudem ist der Anteil der unzufriedenen Kunden zu ermitteln, die sich beschweren bzw. nicht beschweren. So kann die Zielerreichung, die in der Erhöhung der Beschwerdeaufkommens bzw. Minimierung der unvoiced complaints liegt, überprüft und bewertet werden.

Beschwerdeannahme

Entscheidet sich ein Kunde dazu, seine Unzufriedenheit an das Unternehmen heran zu tragen, kommt dem Teilprozess „Beschwerdeannahme“ eine entscheidende Bedeutung zu. Denn die Wahrnehmung des Kunden, wie seine Beschwerde beim Erstkontakt mit einem Mitarbeitenden des Unternehmens aufgenommen wird, ist hier entscheidend. Der Kunde, der seine Beschwerde immer als begründet ansieht, will nicht darüber diskutieren, ob die Beschwerde berechtigt oder unberechtigt ist. Vielmehr erwartet er, dass man sich der Beschwerde annimmt und das Problem umgehend behebt.¹⁶⁶ Für das Unternehmen besteht damit bereits bei der Beschwerdeannahme die Chance, einen wesentlichen Beitrag für den Abbau der Unzufriedenheit des Kunden zu leisten. Die Qualität der Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Kunden ist hier entscheidend.¹⁶⁷ Führt die Interaktion dazu, dass die Unzufriedenheit – etwa aufgrund der Wahrnehmung des Kunden, dass seine Beschwerde nicht ernst genommen wird – eher zu- als abnimmt, fällt auch die Beurteilung der folgenden Beschwerdebearbeitungsschritte negativer aus als andernfalls. Vor diesem Hintergrund stehen die Beschwerde aufnehmenden Mitarbeitenden vor der Herausforderung, „dem Kunden Verständnis für seine Situation entgegenzubringen und den unternehmerischen Willen zur angemessenen

¹⁶⁵ Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 116ff.

¹⁶⁶ Vgl. Eickenberg (2002), S. 53

¹⁶⁷ Dies ist vor allem bei telefonischen oder persönlich vorgebrachten Beschwerden der Fall. Die Interaktionsqualität ist aber auch bei schriftlichen Beschwerden (z.B. Internetformular, Brief, Fax usw.) von großer Bedeutung, wo der Kunde innerhalb kurzer Zeit mindestens einen Zwischenbescheid, dass die Beschwerde aufgenommen wurde und gerade verfolgt wird, benötigt. Vgl. hierzu auch das Kapitel „BM-Prozess – Aufgaben des Beschwerdemanagements“, in dem die Teilaufgabe „Beschwerdereaktion“ detailliert diskutiert wird. Vgl. auch Stauss/Seidel (2002), S. 125.

Behebung des Problems zu verdeutlichen.“¹⁶⁸ Da dies ein entscheidender Augenblick bei der Annahme von Beschwerden ist, kann es als der kritische Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der Teilaufgabe Beschwerdeannahme definiert werden.

Datenerfassung

Die Beschwerdeannahme erfordert neben der angemessenen Reaktion die Erfassung von relevanten Daten für die Weiterverarbeitung der Beschwerde. Die bei der Beschwerdeannahme zu erfassenden Daten können in die Kategorie **Beschwerdeinhaltsinformationen** und **Beschwerdeabwicklungsinformationen** eingeteilt werden (vgl. *Abbildung 18: Zu erfassende Daten bei der Beschwerdeannahme*).¹⁶⁹

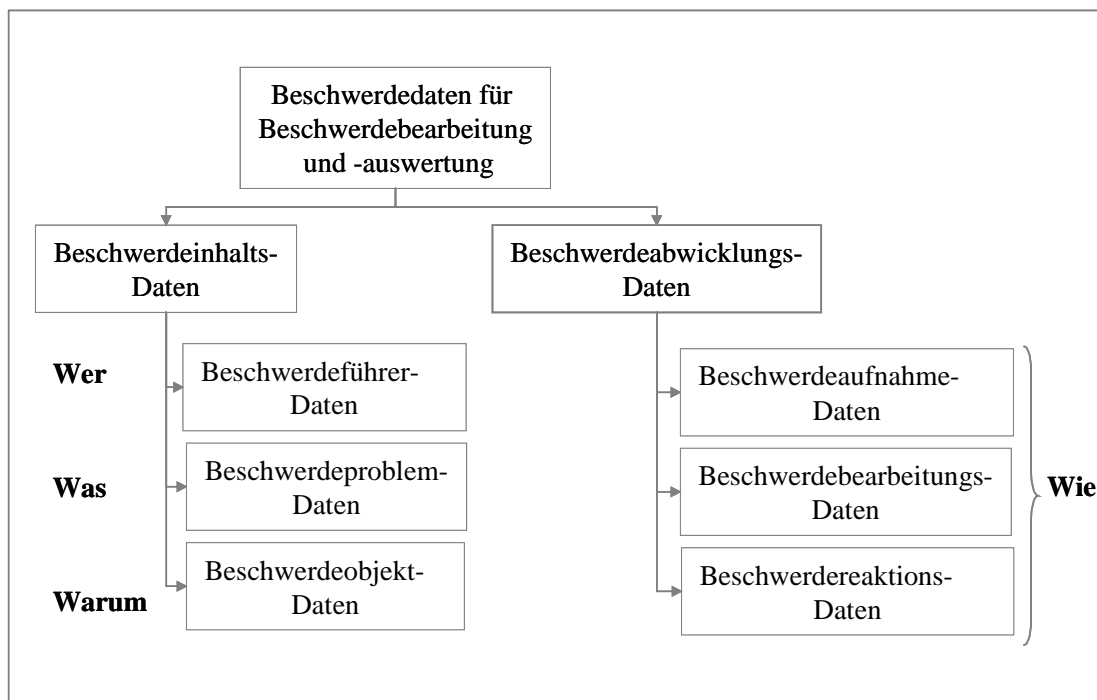


Abbildung 18: Zu erfassende Daten bei der Beschwerdeannahme

Beschwerdeinhaltsinformationen umfassen die Daten zu Beschwerdeführer, Beschwerdeproblem und Beschwerdeobjekt. Unter die Daten zum *Beschwerdeführer* fallen Angaben darüber, wer sich beschwert (Identität, Rolle, Verärgerungsgrad usw.). Die Daten zum Beschwerdeproblem beziehen sich auf

¹⁶⁸ Stauss/Seidel (2002), S. 126

¹⁶⁹ Vgl. für die folgenden Ausführungen Stauss/Seidel (2002), S. 131 ff

das „Was“, d.h. was ist das Problem (Art, Beschreibung, Ursache, Erst- oder Folgebeschwerde usw.). Bei den Daten zum Beschwerdeobjekt handelt es sich um das eigentliche Hauptbezugsobjekt der Beschwerde. Dabei kann es sich um Unternehmensleistungen wie Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse handeln, aber auch um gesellschaftspolitische Fragen wie etwa nach dem sozialen oder ökologischen Engagement des Unternehmens. Für die Weiterverarbeitung, die Auswertung und für den Beschwerdereport ist es wichtig, dass hier vor allem die Prozessverantwortlichen involviert werden. Ein Prozessverantwortlicher ist „für die Führung, Gestaltung und Verbesserung des ihm zugeordneten Prozesses verantwortlich.“¹⁷⁰ Mit den Prozessverantwortlichen können prozessorientierte Beschwerdegründe definiert werden und damit auch das Interesse und die Akzeptanz für das Beschwerdemanagementsystem erarbeitet werden. Denn sowohl während als auch nach der Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems spielen Interesse und Akzeptanz eine große Rolle. Die Daten zum Beschwerdeinhalt werden für die Auswertungen, vor allem aber für die Beschwerdeabwicklung erfasst.

Unter Beschwerdeabwicklungsdaten fallen alle Daten zur Frage, wie die Beschwerde abgewickelt wurde. Demnach umfassen die Beschwerdeabwicklungsdaten Angaben zu:

- der Beschwerdeannahme (Beschwerdekanal, Eingangszeitpunkte, entgegennehmender Mitarbeiter, Adressat der Beschwerde)
- die Beschwerdebearbeitung (Bearbeitungsschritte, Bearbeitungsverantwortlicher)
- die Beschwerdereaktion (Kundenerwartungen, Unternehmensreaktion)

Die hier gesammelten Daten sind zunächst für die Abwicklung der Beschwerde, aber auch für das systematische Kontrollieren, Bewerten und Verbessern des Beschwerdemanagements und der Unternehmensleistungen von großer Bedeutung.¹⁷¹

¹⁷⁰ Bartsch (2002), S. 160

¹⁷¹ Vgl. hierzu auch Kapitel „Beschwerdemanagement-Controlling“

Zuständigkeiten

Im Kontext der Beschwerdeaufnahme und -erfassung der Daten stellt sich auch die Frage nach Zuständigkeiten, d.h. wer für diese Aufgaben im Unternehmen zuständig ist. Die zentrale Bedeutung der Organisation des Beschwerdeinganges wird daran deutlich, dass unzufriedene Kunden sich an jeden erreichbaren Mitarbeiter im Unternehmen wenden und sich beschweren und es dabei zu vermeiden ist, dass sie das Gefühl bekommen, von einer Stelle zur anderen weitergereicht zu werden, bis ihr Anliegen Gehör findet. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass die Unzufriedenheit zunimmt, so dass es zu Folgebeschwerden oder – schlimmer noch – zum Abbruch der Kundenbeziehungen kommt.¹⁷²

Mit den Maßnahmen für Beschwerdestimulierung besteht bereits die Möglichkeit, Kundenbeschwerden zu kanalisieren und insofern zu steuern, als die kommunizierten Beschwerdekanäle gleich zu den zuständigen Mitarbeitenden führen. Sind aber keine speziellen Beschwerdekanäle eingerichtet, ist innerbetrieblich sicherzustellen, wer für die Abwicklung von Beschwerden zuständig ist, so dass die Kunden ohne Umwege direkt an die zuständigen Mitarbeitenden geleitet werden können. „Im Idealzustand ist es *aus Kundensicht* sicher wünschenswert, wenn alle Mitarbeiter eines Unternehmens, die Adressat einer Beschwerde sein können, auch in der Lage sind, diese Beschwerde zur Zufriedenheit des Kunden und nach einheitlichen Qualitätsstandards zu bearbeiten.“¹⁷³ Das ist jedoch mit erheblichem Kosten und Aufwand verbunden. So müssten alle Mitarbeitenden systematisch geschult werden. Zudem müsste die Überwachung und Bewertung der geschulten Qualitätsstandards und Verhaltensregeln sichergestellt werden. Schließlich besteht die Gefahr, dass die Beschwerden zwar bearbeitet, aber im IT-System nicht erfasst werden, so dass nicht alle Beschwerden ausgewertet und für die Verbesserung von Unternehmensleistungen berücksichtigt werden könnten. So kann sich das Management auch kein vollständiges Bild über das Ausmaß der Kundenbeschwerden machen. Tatsächlich ist in der Unternehmenspraxis nur ein kleiner Bruchteil der eigentlichen Beschwerden

¹⁷² Vgl. Ullmann/Peill (1995), S. 1517

¹⁷³ Ullmann/Peill (1995), S. 1517. Hervorhebung O.B.

bekannt, so dass in diesem Kontext von dem „the Tip Of The Iceberg Phenomenon“ gesprochen wird.¹⁷⁴

Daher ist die Einrichtung einer zentralen Beschwerdebearbeitungsstelle von Vorteil, die eine optimale Abwicklung der Beschwerde sowohl aus Kunden- als auch aus Unternehmenssicht gewährleistet. Die Vorteile für den Kunden bestehen in der besseren und zielsicheren Erreichbarkeit von kompetenten und eindeutigen Ansprechpartnern für ihre Beschwerden. Für das Unternehmen bedeutet dies, speziell qualifizierte Mitarbeitende einzusetzen. Eine zentrale Einheit gewährleistet zudem, dass Qualitätsstandards und Verhaltensregeln für eine einheitliche Umsetzung der Beschwerdeabwicklung eingehalten werden können.

Beschwerdebearbeitung

Für die Beschwerdebearbeitung sind klare Richtlinien zu definieren, damit eine effiziente und effektive Beschwerdebearbeitung möglich ist. Hierbei sind vor allem zeitliche Vorgaben, Verantwortlichkeiten und die notwendige Kompetenz für die Beschwerdebearbeitung zu definieren. Aus Kundensicht ist es besonders wichtig, dass sie während der Beschwerdebearbeitungsphase nicht laufend mit wechselnden Ansprechpartnern konfrontiert werden. Diese Gefahr besteht vor allem dann, wenn die Beschwerdebearbeitung mehrere unterschiedliche Fachabteilungen betrifft.

Grundsätzlich kann die Beschwerdebearbeitung in einfache und komplexe Fälle unterteilt werden. Die einfachen Fälle sind jene, die sofort und ohne weitere Prüfung erledigt werden können. Meist handelt es sich um unternehmensinterne und schnell lösbare Probleme, wie etwa fehlende Beilagen im Postverkehr, die den Mitarbeitenden bekannt sind und auf die mit standardisierten Antworten schnell reagiert werden kann. Bei den komplexen Fällen handelt es sich um schwerwiegendere Probleme, die eine gründliche Nachforschung erfordern, so dass sich die Beschwerdebearbeitung und -reaktion umfangreicher gestaltet als bei einfachen Fällen. Der Hauptunterschied zwischen den beiden Fällen ist, dass sie mit unterschiedlich hohen Kosten verbunden sind. Während die einfachen Fälle schnell und somit mit geringen

¹⁷⁴ Goodman (1999), S.5; vgl. auch Heskett/Sasser/Schlesinger (1997), S. 179

Beschwerdebearbeitungskosten verbunden sind, erfordern die komplexen Fälle aufgrund der individuellen und meist zeitintensiveren Bearbeitung höhere Kosten.

Der Abgleich der Vor- und Nachteile der Bearbeitungskosten von einfachen und komplexen Fällen ist aus Sicht der Unternehmung zwar wichtig, doch die Erreichung von Beschwerdezufriedenheit müsste insgesamt das leitende Prinzip sein. Ein Kunde, der sich beschwert, erwartet eine hohe Aufmerksamkeit sowie eine individuelle, unbürokratische und vor allem eine schnelle Lösung für die vorgebrachte Beschwerde. Um die Erwartungen des Kunden zu erfüllen und gleichzeitig die Unternehmenssicht nicht zu vernachlässigen, gilt es, die Beschwerdebearbeitung so individuell wie möglich zu gestalten und die Beschwerdereaktion gleichzeitig so weit wie möglich zu standardisieren.

Die Möglichkeit des Zugriffs auf Kundendaten und die Kundenhistorie, die die Beschwerdebearbeitung unter Berücksichtigung der gesamten Kundenbeziehung ermöglichen, fördern die individuelle und effiziente Beschwerdebearbeitung.

Beschwerdereaktion

Im Beschwerdeprozess ist die Phase der Beschwerdereaktion von besonders kritischer Bedeutung. Denn mit der Beschwerdereaktion, mit der der Kunde eine Lösung für seine Beschwerde erhält, endet der Beschwerdeprozess aus der Sicht des Kunden. Die Frage, wie erfolgreich die Beschwerdebearbeitung war, hängt davon ab, wie zufrieden der Kunde mit der Lösung ist, die aus der Beschwerdebearbeitung für ihn resultiert. Die Zufriedenheit des Kunden im Hinblick auf eine angemessene und schnelle Reaktion des Unternehmens auf seine Beschwerde ist also die kritische Kenngröße für den Erfolg der Beschwerdebearbeitung. Eine Beschwerdezufriedenheit bzw. -unzufriedenheit ergibt sich aus der Diskrepanz zwischen Leistungserwartung und

Leistungswahrnehmung (confirmation/disconfirmation-Paradigma).¹⁷⁵ Stimmen die Erwartung und die Wahrnehmung im Prozess der Beschwerdereaktion überein, kommt es nach dem confirmation/disconfirmation-Paradigma zu einer Beschwerdezufriedenheit. Eine differenzierte Betrachtung der Determinanten für eine Beschwerdezufriedenheit ist bei Tax/Brown/Chandrashekar an zu finden.¹⁷⁶ Diese Autoren beleuchten die Beschwerdezufriedenheit aus einer Gerechtigkeitsperspektive. Demnach ziehen die Beschwerdeführer für die Bewertung der Beschwerdezufriedenheit folgende drei Kriterien heran.¹⁷⁷

- Ergebnissgerechtigkeit (Distributive Justice): Hier geht es um die angemessene Gesamtlösung des Beschwerdevorfalles.
- Verfahrensgerechtigkeit (Procedural Justice): Hier stehen prozessuale Kriterien im Vordergrund, wie z.B. Schnelligkeit oder Regeln, wie die Beschwerde bearbeitet werden.
- Interaktionelle Gerechtigkeit (Interactional Justice): Für Hier steht die Qualität der Interaktion (z.B. Höflichkeit, Ehrlichkeit, Einfühlungsvermögen) im Vordergrund.

Es gibt unterschiedliche Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung bzw. Auswirkung der einzelnen Kriterien zur Beschwerdezufriedenheit. Sicher ist jedoch, dass alle Kriterien einen positiven Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit haben.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Day (1977), S. 153 ff und Oliver (1997), S. 98 ff. Für weiterführende Literatur zum Kenntnisstand der Kundenzufriedenheitsforschung siehe Homburg/Becker/Hentschel (2005), S. 96. Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2 der vorliegenden Arbeit.

¹⁷⁶ Tax/Brown/Chandrashekar, (1998), S. 61 ff. Vgl. auch Orsingher/Valentini/deAngelis, die das Konzept der Gerechtigkeitsdimensionen „as the most frequently investigated framework for understanding what drives satisfaction with complaint handling“ sehen. Orsingher/Valentini/deAngelis (2010), S. 169

¹⁷⁷ Andere konzeptionelle Arbeiten zur Beschwerdezufriedenheit, wie die von Stauss/Seidel (2002), S. 71ff, sind stark an die Arbeiten von Tax/Brown /Chandrashekar an (1998) angelehnt oder differenzierter bei der Beschreibung der Kriterien zur Bewertung der Beschwerdezufriedenheit, wie die Arbeit von Boshoff, Ch. (1999) indem die Kriterien zur Bewertung vom Beschwerdezufriedenheit mit sechs Kriterien (Kommunikation, Feedback, Entschädigung, Bevollmächtigung, Sachvermögen und Erklärung) beschrieben wird. Während Orsingher/Valentini/deAngelis (2010), S. .169, das Konzept der Gerechtigkeitsdimensionen von Tax/Brown/Chandrashekar an (1998), als das meist verbreitetste ansieht, meint Stauss/Seidel (2005), S. 33, das insgesamt noch zu wenige Erkenntnisse vorliegen, als dass eines der Konzepte als überlegen akzeptiert werden könnte.

¹⁷⁸ Orsingher/Valentini/deAngelis (2010), S. 169 ff

Für das Unternehmen ist die Messung und Verbesserung der Beschwerdezufriedenheit als Kenngrößen von großer Bedeutung, da Kunden, die sich beschweren und dabei eine zufriedenstellende Lösung erhalten, in der Regel wieder bei demselben Unternehmen einkaufen und zudem loyaler als Kunden sind, die sich nicht beschweren. Zudem steigt die Wiederkaufsabsicht von Kunden, die die Erfahrung von angemessener und schneller Beschwerdebearbeitung machen (vgl. Abbildung 19: Wiederkaufsabsichten von unzufriedenen Kunden).

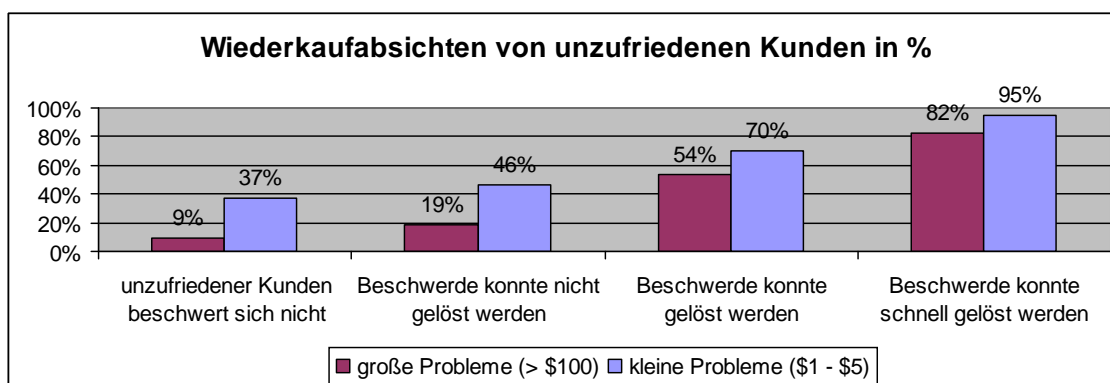


Abbildung 19: Wiederkaufsabsichten von unzufriedenen Kunden¹⁷⁹

Ein weiterer Indikator für die Bedeutung und den Zusammenhang von Beschwerdereaktion und Kundenzufriedenheit ist der Umstand, dass die Stornoquote durch Kunden, die mit der Beschwerdereaktion unzufrieden sind, bei 50% liegt, wohingegen nur 6% der Kunden stornieren, die sehr zufrieden mit der Beschwerdereaktion sind.¹⁸⁰ Da die Beschwerdereaktion eine kritische Phase in den Beziehungen zum Kunden ausmacht, muss diese Phase der Beschwerdebearbeitung klar geregelt sein. Hierbei gilt es vor allem die Reaktionsform auf Beschwerden festzulegen. Beispielsweise muss klar sein, wie Art und Umfang der Wiedergutmachung aussehen oder wonach sich die Reaktionsform und Wiedergutmachung orientieren. Bei der Reaktionsform ist dabei die Art und Weise zu definieren, in welcher Form – ob etwa persönlich und mit einem Ausdruck des Bedauerns oder Dankens – auf Kundenbeschwerden zu reagieren ist. In der Regel schätzen Kunden die

¹⁷⁹ Vgl. Goodman (1999), S. 3

¹⁸⁰ Vgl. Ullmann/Peill (1995), S. 1516; vgl. auch Töpfer (2004), S. 463 ff

persönliche Involvierung von Mitarbeitenden im Beschwerdereaktions- bzw. Abschlussprozess sehr. Im Fall von Versicherungen könnte sich z.B. der persönliche Kundenberater als Problemlöser in den Beschwerdereaktionsprozess einschalten und die Kundenbeschwerde für die Intensivierung der Kundenbeziehung nutzen.

Ist eine persönliche Involvierung aber nicht möglich, muss sichergestellt werden, dass die schriftlichen Antworten auf Kundenbeschwerden freundlich, verständlich und vor allem individuell sind. Dabei muss das vom Kunden artikulierte Problem konkret aufgegriffen und darauf eingegangen werden. Im Zusammenhang mit der Reaktionsform ist zudem zu klären, ob eine finanzielle Kompensation oder materielle Wiedergutmachung bei dem Beschwerdeabschluss gewährleistet werden sollen und wer über Art und Umfang der materiellen Wiedergutmachung entscheidet.

Insgesamt empfiehlt es sich, unternehmensspezifische Kriterien wie Kundenwert, Kundenbeziehungsdauer, Erst- oder Folgebeschwerde, Handlungsabsichten des Kunden (Kündigung, Drohung mit der Öffentlichkeit usw.) zu entwickeln und mögliche materielle Wiedergutmachungen und damit auch die Reaktionsform zu steuern. Die Definition solcher Kriterien für die Beschwerdereaktion ist gemeinsam mit den Kundenansprechpartnern (Kundenberater oder Geschäftsstellen) vorzunehmen. Dies ist insbesondere bei Versicherungen wichtig, weil sich die Kundenbeziehung vor allem zwischen dem Kunden und seinem Kundenberater bzw. der Geschäftsstelle abspielt.

Die Involvierung von Kundenansprechpartnern für die Gestaltung des Beschwerdereaktionsprozesses kann für den Einführungs- und Umsetzungsprozess als kritischer Erfolgsfaktor betrachtet werden. Mit der Einbeziehung können nicht nur praxisrelevante Lösungen, die eine Flexibilität im Beschwerdereaktionsprozess zulassen, erarbeitet werden, sondern auch für Akzeptanz bei neuen Beschwerdereaktionsprozessen gesorgt werden.

Beschwerdemanagement-Controlling

Das Beschwerdemanagement-Controlling besteht aus funktionalen, organisatorischen und inhaltlichen Aspekten. Die funktionalen Aspekte sind:¹⁸¹

- Datensammlung sowie deren Bereitstellung
- Definition und Überprüfung von Zielgrößen
- Ableitung von Gegenmaßnahmen für die Erreichung der Planziele
- Koordination der Maßnahmen für das Beschwerdemanagement und der Anforderungen aus anderen Funktionsbereichen.

Die Sammlung von Daten und deren Analyse und Aufbereitung für unterschiedliche Managementebenen stehen im Mittelpunkt des Beschwerdemanagement-Controllings, damit die kundenorientierte Gestaltung der Unternehmensleistung bewertet und optimiert werden kann. Zudem gilt es mit den Daten, die Qualität und Güte des Beschwerdemanagements zu prüfen und zu verbessern.

Die organisatorischen Aspekte des Beschwerdemanagement regeln die Zuständigkeiten für das Beschwerdemanagement-Controlling. Stauss/Seidel (2002) schlagen vor, dass das Beschwerdemanagement-Controlling in dem Bereich institutionalisiert werden soll, in dem die Aufgaben des Beschwerdemanagements wahrgenommen werden.¹⁸² Voraussetzung für diese Variante ist aber eine zentrale Einheit, die für die Durchführung der Aufgaben des Beschwerdemanagements zuständig sind. Gibt es aber keine solche zentrale Einheit schlagen die Autoren vor, die Zuständigkeit für das Beschwerdemanagement-Controlling dem Prozessverantwortlichen für das Beschwerdemanagement zu geben. Wo auch immer die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit liegt - es ist in jedem Fall eine enge Abstimmung und Koordination mit dem zentralen Controlling zu empfehlen.

Während die funktionalen und organisatorischen Aspekte als strategische Grundlagen für das Beschwerdemanagement-Controlling definiert werden, können die inhaltlichen Aspekte des Beschwerdemanagement-Controllings der operativen Ebene zugeordnet werden. Die inhaltlichen Aspekte des

¹⁸¹ Vgl. auch Horvath (2009)

¹⁸² Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 284

Beschwerdemanagements bestehen in dem Evidenz-, Aufgaben- und Kosten/Nutzen-Controlling.

Ziel des Evidenz-Controllings ist es zu ermitteln, inwieweit das Beschwerdemanagement in der Lage ist, das Ausmaß der Kundenunzufriedenheit in Form von Beschwerden zu erfassen.¹⁸³ Dazu muss die gesamte Artikulationsquote (L), die sich aus dem Verhältnis zwischen der „Anzahl der vorgebrachten Beschwerden (B)“ und der „Gesamtanzahl unzufriedener Kunden (A)“ ergibt, erfasst werden (vgl. Abbildung 20: Zusammensetzung der Kennzahlen für das Evidenz-Controlling von unzufriedenen Kunden). Neben der Messung der Gesamtartikulationsquote muss die Kennzahl „erfasste Artikulationsquote“ erfasst werden. Diese setzt sich aus dem Verhältnis von „erfasste Beschwerden (D)“ und der „Gesamtanzahl unzufriedener Kunden (A)“ zusammen.

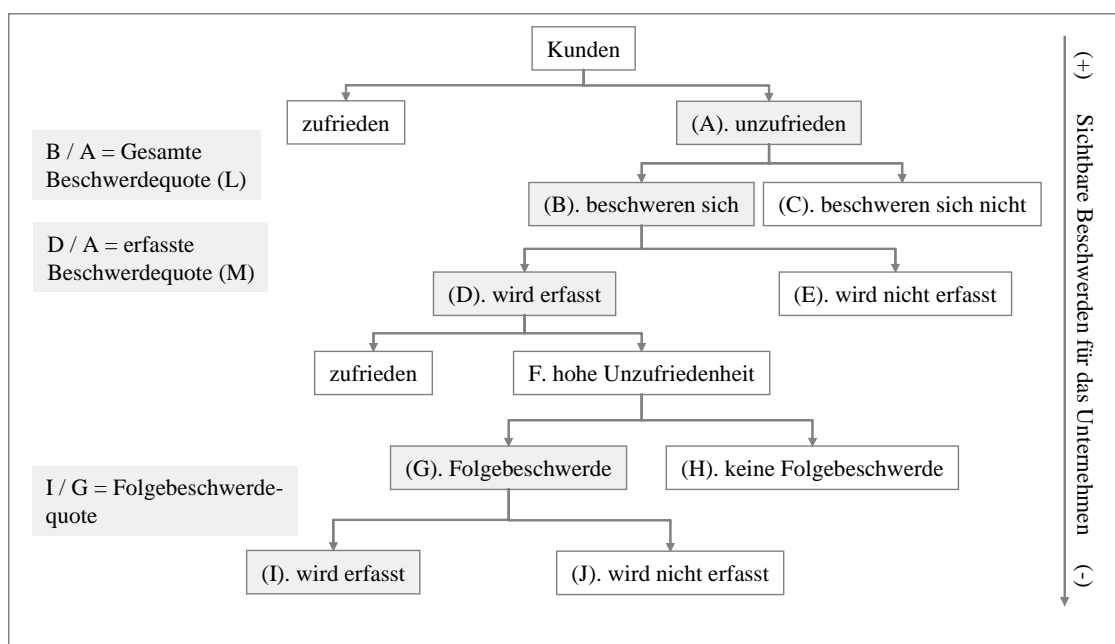


Abbildung 20: Zusammensetzung der Kennzahlen für das Evidenz-Controlling von unzufriedenen Kunden

Eine weitere Kennzahl im Rahmen des Evidenz-Controllings ist die Folgebeschwerdequote, die sich aus dem Verhältnis von allen „erfassten Folgebeschwerden (I)“ mit „Gesamt Folgebeschwerden (G)“ zusammensetzt

¹⁸³ Vgl. Stauss/Seidel, (2002), S. 285

und zum einen die sehr unzufriedenen Kunden und zum anderen die Implementierungsqualität des Beschwerdemanagements ausweist.

Während die Kennzahl „Gesamte Beschwerdequote“ die Überprüfung und die Bewertung der Wirkung der Maßnahmen zur Beschwerdestimulierung möglich macht, kann mit der Berechnung der „erfassten Beschwerdequote (M)“ vor allem die Teilaufgabe Beschwerdeerfassung überprüft und bewertet werden. Wie bei allen Kennzahlen stellt sich auch bei diesen Kennzahlen die Frage, wie die Zielgröße definiert werden kann. Für beide Kennzahlen gilt es, eine Maximierung anzustreben.

Mit der Ermittlung der Beschwerde-Evidenzkennzahlen ist ein realitätsnahes Bild über das Aufkommen tatsächlicher Beschwerden möglich.¹⁸⁴

Neben dem Evidenz-Controlling wird im Rahmen des Aufgaben-Controllings die Aufgabenumsetzung des Beschwerdemanagements überprüft. Das Controlling der Beschwerdemanagementaufgaben macht die Definition und die systematische Überprüfung von Kennzahlen und Zielgrößen notwendig. Stauss/Seidel (2002) gehen bei der Definition von Kennzahlen und Zielgrößen von den Beschwerdemanagementaufgaben aus.

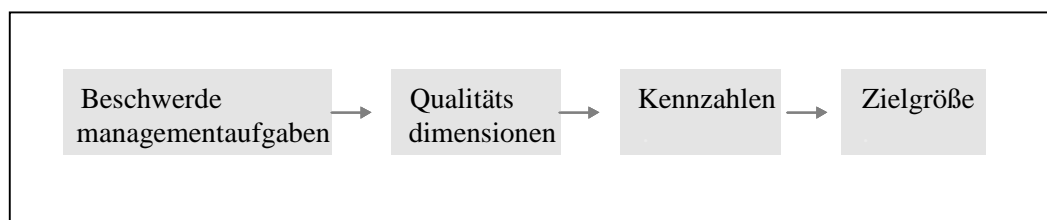


Abbildung 21: Herleitung von Kennzahlen für das Aufgaben-Controlling

Die Beschwerdemanagementaufgaben erfahren zunächst durch sogenannte Qualitätsdimensionen bzw. -indikatoren eine erste Konkretisierung (vgl. *Abbildung 21: Herleitung von Kennzahlen für das Aufgaben-Controlling*). Anschließend werden zu den Qualitätsdimensionen Kennzahlen aufgeführt. Zu den Kennzahlen wiederum sind Zielgrößen zu definieren, damit ein systematisches Controlling möglich ist. Es handelt sich vor allem um Kennzahlen, die inhaltlich

¹⁸⁴ vgl. Stauss/Seidel, (2002), S. 290

und formal für den Beschwerdereport aufbereitet sind und den unternehmensinternen Informationsbedarf abdecken sollen.¹⁸⁵

| |
|--|
| Beschwerdestimulierung |
| Umfang der Beschwerdeartikulation unzufriedener Kunden |
| Richtige Adressierung der Kundenbeschwerden |
| Nutzung eingerichteter Beschwerdewege |
| Leichte Zugänglichkeit |
| Beschwerdeaufnahme |
| Kundenorientierte Gestaltung des Erstkontakts |
| Zügige Weiterleitung der Beschwerdefälle |
| Richtige Weiterleitung der Beschwerdefälle |
| Vollständige Erfassung der Beschwerdeinformationen |
| Richtige Erfassung der Beschwerdeinformationen |
| Beschwerdebearbeitung |
| Schnelligkeit der Beschwerdebearbeitung |
| Einhaltung von Zusagen |
| Termingerechte Bearbeitung |
| Aktive Kontaktaufnahme mit dem Kunden |
| Individuelle Behandlung des Falls |
| Beschwerdereaktion |
| Vollständige Problemlösung |
| Angemessene/Faire Problemlösung |
| Problemlösung insgesamt |
| Beschwerdeauswertung |
| Nutzergerechte Durchführung quantitativer Auswertungen |
| Präzision der Ursachenanalyse |
| Beschwerdereporting |
| Nutzergerechte Bereitstellung der Informationen |
| Zeitgerechte Bereitstellung der Informationen |
| Einhaltung festgelegter Reportingtermine |
| Beschwerdeinformationsnutzung |
| Für Qualitätsverbesserungen |
| Für die Entwicklung von neuen Produkten/Dienstleistungen |

Abbildung 22: Aufgaben des Beschwerdemanagements und Qualitätsindikatoren

Zudem können die Qualitätsdimensionen zwischen subjektiven und objektiven Qualitätsindikatoren unterschieden werden. Während sich subjektive Qualitätsindikatoren aus Kundenumfragen ergeben (z.B. Zufriedenheit mit der Beschwerdeabwicklung durch den Kunden), sind objektive Qualitätsindikatoren unabhängig von subjektiven Meinungen (z.B. Schnelligkeit der Beschwerdeabwicklung).¹⁸⁶

¹⁸⁵ „Als Informationsbedarf bezeichnet man üblicherweise die Art, Menge und Beschaffenheit von Informationen, die jemand zur Erfüllung einer Aufgabe benötigt. Dieser Bedarf kann aus der Sicht der Aufgabe und aus der Sicht des individuellen Aufgabenträgers analysiert werden.“ Picot/Franck (1988), S. 609

¹⁸⁶ Vgl. Stauss/Seidel; (2002); S. 293

Beschwerdeauswertung

Ziel der Beschwerdeauswertung ist die Ausschöpfung des Informationspotenzials aus den gesammelten Daten im Rahmen der Beschwerdestimulierung, -annahme, -bearbeitung und -reaktion für das Management des Beschwerdemanagementsystems und als Entscheidungshilfe für die Führungskräfte.

Die Auswertung im Rahmen der Teilaufgabe Beschwerdeauswertung erfolgt sowohl quantitativ als auch qualitativ. Mit der quantitativen Auswertung werden die Menge und der Umfang der Beschwerden nach wichtigen Kriterien durchleuchtet. Dabei können verschiedene Auswertungsverfahren und statistische Methoden, wie z.B. Häufigkeitsauswertungen und Kreuztabellierungen, herangezogen werden.¹⁸⁷ Ziel der quantitativen Analyse der Kundenbeschwerden ist es, Strukturen und Entwicklungen zu prüfen und zu identifizieren, so dass innerbetriebliche Schwachstellen aufgezeigt werden können. Die konkreten Ursachen, die zu der Schwachstelle führen und für die Ableitung von Verbesserungen und Maßnahmen notwendig wären, können mit der quantitativen Auswertung aber kaum identifiziert werden. Hier stehen vor allem jene Kennzahlen im Vordergrund, die sich aus den Aufgaben des Beschwerdemanagement-Controllings ableiten und in das Evidenz-, Aufgaben- und Kosten-Nutzen-Controlling zuordnen lassen. Die folgende Tabelle gibt hierzu einen Überblick.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 249

¹⁸⁸ Vgl. auch Stauss/Seidel (2002), 293 ff.

| Kennzahlen für das Beschwerdemanagement-Controlling | |
|--|-----|
| Beschwerdequote (Anteil der Kunden, die sich beschweren, gemessen an der gesamten Kundenzahl) | EC* |
| Artikulationsquote (Anteil der Kunden, die sich beschweren, gemessen an allen unzufriedenen Kunden) | EC |
| Beschwerdeerfassungsquote [Anteil der erfassten Beschwerden, gemessen an allen Beschwerden (Schätzung)] | EC |
| Folgebeschwerdequote (Anteil erfasste Folgebeschwerden, gemessen an insgesamt artikulierten Folgebeschwerden) | EC |
| Beschwerdeartikulationskanal (persönlich, telefonisch, schriftlich, elektronisch) | AC* |
| Erstkontaktquote (Anteil der Beschwerden, die in einem ersten Kontakt mit dem Kunden gelöst werden können) | AC |
| Gemessen an allen erfassten Beschwerden. Welcher Anteil wird direkt an die Geschäftsleitung adressiert? Anzahl Beschwerden direkt an GL | AC |
| Eingangsbestätigung: Ab wann erhalten die Kunden eine Eingangsbestätigung? | AC |
| Bearbeitungsdauer (Durchschnittlicher Zeitbedarf, um eine einfache bzw. komplexe Beschwerde zu lösen) | AC |
| Liegedauer (Zeitdauer, in der eine Beschwerde unbearbeitet nach Eingang liegen bleibt) | AC |
| Involvierte Fachperson (Anteil von Beschwerden, deren Bearbeitung mit der Fachabteilung bzw. Fachpersonen erfolgt) | AC |
| Eskalationsquote (Anteil der Beschwerden, die an die höhere Hierarchieebene weitergeleitet werden) | AC |
| Folgequote (Anteil der Beschwerden, die eine Folgebeschwerde sind) | AC |
| Verlustquote (Anteil der Kunden, die nach der Beschwerde abgewandert sind) | AC |
| Mitarbeiterstellen, die Kundenbeschwerden bearbeiten. | AC |
| Globale Zufriedenheit mit der unternehmensseitigen Reaktion auf eine Beschwerde insgesamt | AC |
| Zugänglichkeit - Leichtigkeit, mit der eine Beschwerde artikuliert werden kann | AC |
| Interaktionsqualität - Gestaltung der Interaktion während der Annahme und Bearbeitung der Beschwerde (u.a. Freundlichkeit, Höflichkeit) | AC |
| Angemessenheit der Problemlösung bzw. der Fairness der angebotenen Lösungen | AC |
| Unternehmensinterne Zufriedenheit von Stellen/Abteilungen mit Reports und Auswertungen | AC |
| Personalkosten der im Beschwerdemanagement beschäftigten Mitarbeiter (direkte/indirekte) | KNC |
| Verwaltungskosten für Büromaterial, Raumkosten, etc. | KNC |
| Kommunikationskosten im Rahmen kommunikativer Prozesse zur Lösung des Kundenproblems | KNC |
| Kosten für kleine Geschenke, Give-Aways oder Gutscheine als Wiedergutmachung | KNC |
| Kulanzkosten für freiwillige Leistungen, auf die der Kunde keinen gesetzlichen/vertraglichen Anspruch hat | KNC |

Abbildung 23: Kennzahlen für das Beschwerdemanagement-Controlling¹⁸⁹

Die qualitative Auswertung der Kundenbeschwerden ermöglicht die Identifikation der Ursachen der unternehmensinternen Schwachstellen. Hierzu werden Einzelfälle analysiert und die Daten systematisch kategorisiert und verdichtet. Als methodische Unterstützung für eine systematische Ableitung von

¹⁸⁹ AC = Aufgaben-Controlling; EC = Evidenz-Controlling; KNC = Kosten-Nutzen-Controlling

Ursachen kann das „Ursache-Wirkungs-Diagramm“ von Ishikawa eingesetzt werden.¹⁹⁰ Ziel der qualitativen Auswertung ist die Definition und Umsetzung von Maßnahmen für die kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensprozesse und –produkte.

Beschwerdereporting

Die Erkenntnisse aus den Kundenbeschwerden werden im Beschwerdereporting ausgewiesen. Für die Kommunikation der Beschwerdeauswertung müssen zunächst die Empfänger identifiziert werden.¹⁹¹ Hierzu und zu der Definition des Beschwerdereportprozesses sollten die Prozessverantwortlichen für die Unternehmensprozesse miteinbezogen werden. Schöler (2007) sieht in der Klärung der Frage, wer Beschwerdeinformationen erhalten soll, ein zentrales Element. Er plädiert dafür, die Identifizierung der Zielgruppe für die Beschwerdeinformationen unternehmensindividuell abzuleiten. Im Gegensatz dazu wird hier eine prozessorientierte Identifizierung von Mitarbeitenden, die die Beschwerdeinformationen erhalten sollen, vorgeschlagen.¹⁹² Dabei sind mit Unternehmensprozessen die Kundenprozesse, die internen Supportprozesse und Führungsprozesse gemeint.

Eine prozessorientierte Ableitung der Zielgruppe für die Beschwerdeinformation lässt sich am besten aus Kundensicht erklären. Der Kunde beschwert sich über eine Unternehmensleistung, die seinen Erwartungen nicht entspricht. Folglich sollte der Prozessverantwortliche die Kundenbeschwerde für den betroffenen Kundenprozess erhalten, für dessen Führung, Gestaltung und Verbesserung er verantwortlich ist. Allerdings wäre es suboptimal, wenn man die Zielgruppe für den Beschwerdereport allein auf die Prozessverantwortlichen für die Kundenprozesse beschränken würde. Denn die Ursachen und Schwachstellen für die Kundenbeschwerde könnten z.B. auch in den Supportprozessen, wie etwa dem IT-Bereich, liegen.

¹⁹⁰ Für das „Ursache-Wirkungs-Diagramm“ und ein Beispiel „langes Warten am Telefon“ vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 280

¹⁹¹ Vgl. Schöler (2009), S. 138

¹⁹² Vgl. auch zur Ableitung und Definition von Unternehmensprozessen Bartsch (2002), S. 131 ff.

Mit den Prozessverantwortlichen sollten dann Informationsnachfrage bzw. –bedarf sowie die inhaltliche und formale Aufbereitung des Beschwerdereports geklärt werden. „Die Erfassung dieser Informationsnachfrage ist von großer Bedeutung für den Beschwerdeinformationsanbieter zur Gewährleistung einer bedarfsgerechten Informationsleistung, denn es kann nicht immer davon ausgegangen werden, dass der Beschwerdeinformationsanbieter die vollständige Kenntnis und Erfahrung besitzt, um einen vollständigen objektiven Bedarf zu definieren.“¹⁹³ Zudem werden Diskussionen zwischen dem Beschwerdeinformationsanbieter und Beschwerdeinformationsnachfrager sehr wahrscheinlich zu einem gemeinsamen Problembewusstsein führen, das letztlich auch die Akzeptanz und die Nutzung der Beschwerdeinformationen aus dem Beschwerdereport steigert.¹⁹⁴

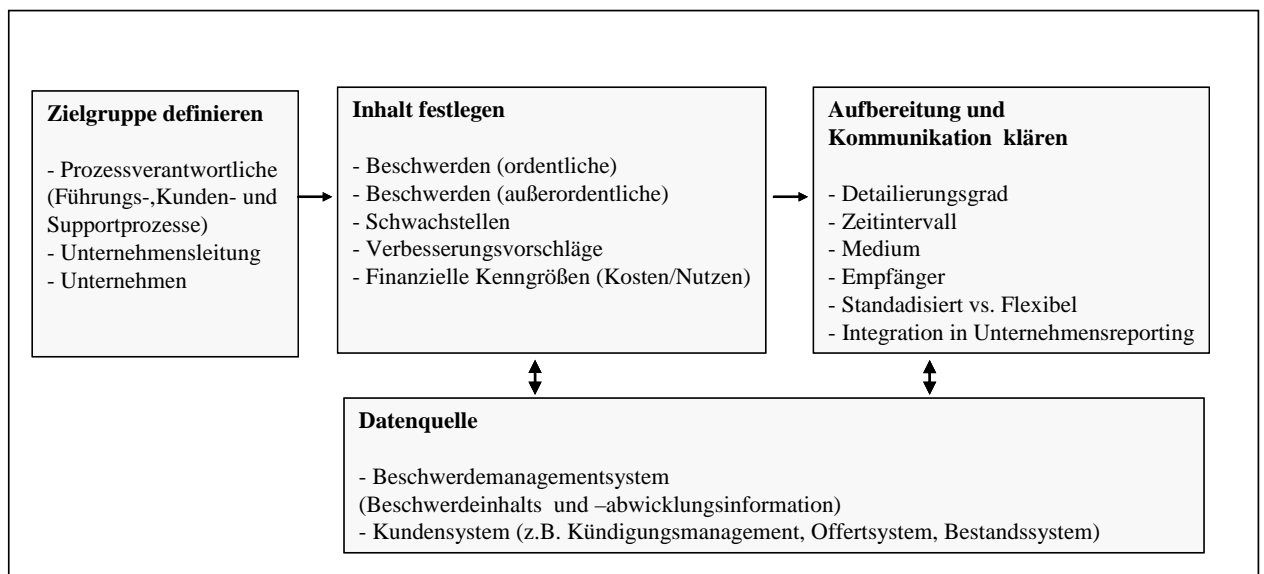


Abbildung 24: Beschwerdereporting erstellen

Bei der inhaltlichen Gestaltung des Beschwerdereports gilt es, grundsätzlich alle Erkenntnisse, d.h. „gewöhnliche, aber auch ungewöhnliche Beschwerden bzw. Probleme“ aufzuführen. Zudem sind die Erkenntnisse aus den qualitativen Auswertungen hinsichtlich der Ursachen bzw. Schwachstellen mit Verbesserungsvorschlägen in dem Beschwerdereporting auszuweisen. Somit können mit dem Beschwerdereporting Handlungspotenziale und Handlungsoptionen aufgezeigt und der Nutzen des

¹⁹³ Vgl. Schöler (2009), S. 331

¹⁹⁴ Vgl. Weber/Malz/Luhrmann (2008), S. 44 ff

Beschwerdemanagementsystems als Managementinstrument für das Unternehmen unterstrichen werden.

Neben der inhaltlichen Gestaltung des Beschwerdemanagementsystems gilt es, die Aufarbeitung und Kommunikation des Beschwerdereportings zu klären. Die Frage, wie die Informationen hinsichtlich Detaillierungsgrad, Zeit, Form und Ort (elektronisch, gedruckt, Präsentation, im Intranet, Hauszeitschrift etc.) zusammengestellt werden, hängt von den jeweiligen Zielgruppen ab. Dies gilt auch für die Frage der Standardisierung der Informationen und ob die Informationen so zur Verfügung gestellt werden, dass individuelle Auswertungen und Weiterverarbeitungen möglich sind.¹⁹⁵ Zudem ist die Verknüpfung der Daten aus dem Beschwerdemanagementsystem mit Daten aus anderen Kundensystemen, wie z.B. Kündigungsmanagement oder Offertesystem, und die Integration mit bereits bestehenden Reports im Unternehmen zu prüfen.

Beschwerdemanagementinformationsnutzung

Die Informationen aus dem Beschwerdemanagementsystem sind zum einen für die Beschwerdeabwicklung und zum anderen für die strategische und operative Unternehmensführung von Bedeutung. Im Rahmen der Beschwerdeabwicklung werden vor allem in den Teilaufgaben Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion, Beschwerdeinformationen erhoben, die für den gesamten Beschwerdeabwicklungsprozess notwendig sind. Kundenbeschwerden sind demnach die Grundlage für die Generierung von Beschwerdeinformationen und die Voraussetzung für die Umsetzung der Teilaufgaben Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -reaktion.¹⁹⁶ Die Qualität der erhobenen Beschwerdeinformationen in den einzelnen Teilaufgaben wirkt sich also auch auf die Umsetzung der folgenden Teilaufgaben aus.¹⁹⁷ Werden

¹⁹⁵ Vgl. Wirth (2000); S. 80

¹⁹⁶ Dies gilt für Beschwerden, die von den Kunden direkt an das Unternehmen kommuniziert werden. Aus nicht ausgesprochenen Beschwerden, den „unvoiced complaints“ oder indirekten Beschwerden, die in der Öffentlichkeit kommuniziert, aber nicht direkt an das Unternehmen herangetragen und daher nicht bearbeitet werden können, fallen keine Beschwerdeinformationen an. Vgl. hierzu auch Schöler (2009), S. 22 ff

¹⁹⁷ Schöler (2009), S. 164ff kategorisiert diese Art der Informationsnutzung als instrumentell. „Instrumentell werden Beschwerdeinformationen genutzt, wenn sie Handlungen oder Entscheidungen im Unternehmen auslösen.“

Beschwerdeinformationen in der Teilaufgabe Beschwerdeannahme z.B. nicht richtig oder unvollständig erhoben, können die folgenden Teilaufgaben nicht effizient umgesetzt werden.

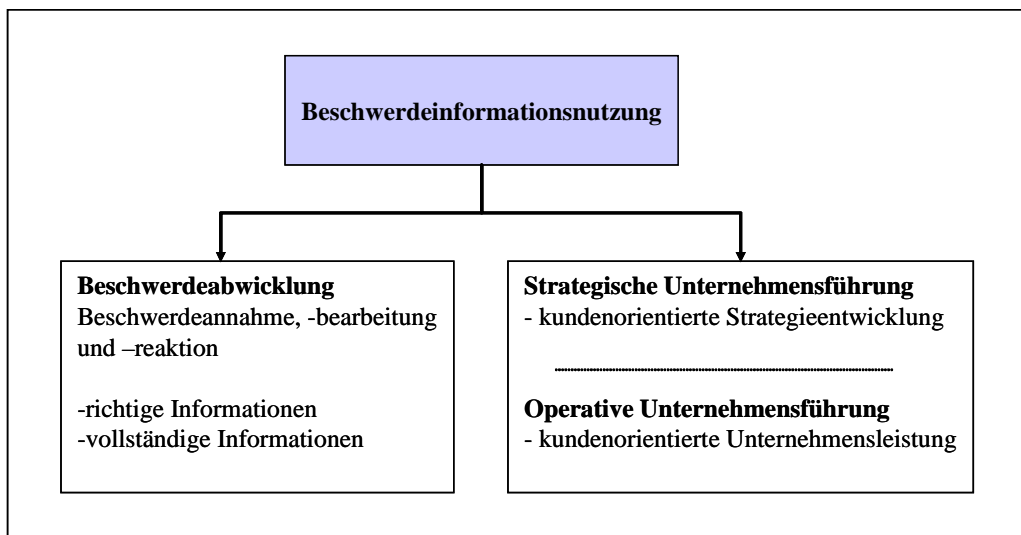


Abbildung 25: Beschwerdeinformationsnutzung

Vor diesem Hintergrund gilt es, die erforderlichen Daten für die Beschwerdeabwicklung mit den Nutzern zu definieren und im Beschwerdemanagementsystem abzubilden. Zudem sollte die Qualität der Beschwerdeinformationsnutzung für den Beschwerdeabwicklungsprozess regelmäßig überprüft und zusätzlicher Beschwerdeinformationsbedarf mit den Beschwerdeinformationsnutzern für die Beschwerdeabwicklung ermittelt und die notwendigen Beschwerdeinformationen bereit gestellt werden.

Mit der Beschwerdeabwicklung werden Informationen gewonnen, die für die Verbesserung der Qualität von Prozessen, Produkten, aber auch für das Erkennen von Marktchancen verwertet werden sollen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Daher sind die Kundenbeschwerden für die strategische und der operative Unternehmensführung von großer Bedeutung. Beschwerdeinformationen sollten daher als Entscheidungsgrundlage für die Definition von Steuerungsmaßnahmen an Entscheidungsträger übermittelt werden.

Für die Identifizierung der notwendigen Beschwerdeinformationen schlägt Schöler (2008) ein „nutzer-integratives Vorgehensmodell“ vor, mit dem die

Beschwerdeinformationsnachfrage interaktiv mit den Beschwerdeinformationsnachfragern für eine bedarfsorientierte Beschwerdeinformationsleistung ermittelt, nutzerorientiert gestaltet und bereitgestellt werden soll.¹⁹⁸ Das nutzer-integrative Vorgehen ermöglicht „nicht nur die Erfassung des sach- und personengerechten Informationsbedarfs, sondern auch das Erkennen von personellen Barrieren der Nutzung.“¹⁹⁹ Zudem können mit der Beschwerdeinformationsanalyse im Rahmen des nutzer-integrativen Vorgehensmodells bereits bestehende Beschwerdemanagementsysteme danach geprüft werden, ob sie die Aufgaben des Beschwerdemanagements wahrnehmen und ob die notwendigen Daten erhoben werden oder sogar bereits vorliegen.²⁰⁰

Kundenbeschwerden im Internet

Das Internet bietet den Konsumenten die zusätzliche Möglichkeit, ihre Erfahrungen mit Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen mit anderen Konsumenten auszutauschen oder zu veröffentlichen. Dies hat insbesondere mit der Entwicklung und Einführung der Web 2.0 Technologie zugenommen. Während sich der Erfahrungsaustausch zuvor auf den Familien- und Freundeskreis beschränkte, ist es vor allem aufgrund der intuitiven Nutzung der Web 2.0 Technologie leichter, positive oder negative Erfahrungen und konkrete Fragen über Produkt- und Dienstleistungen grenzenlos mit anderen Internetnutzern zu teilen.²⁰¹ Dies eröffnet zum einen die Möglichkeit, unabhängige Meinungen einzuholen und Informationen schnell zu beschaffen und zum anderen verleiht es der Konsumentenmeinung und -erfahrung mehr Gewicht, da mit dem Internet die klassische und einer breiteren Öffentlichkeit nicht zugängliche Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen von den Kunden transparent gemacht werden kann. Zudem sich können Kundenfeedbacks in Form von Lob oder Protest schnell verbreiten und eine

¹⁹⁸ Vgl. Schöler (2009), S. 335 ff

¹⁹⁹ Schöler (2009), S. 334

²⁰⁰ Vgl. Schöler (2009), S. 343, der dies auch als „quality of content“ bezeichnet.

²⁰¹ Vgl. auch zum Thema Web 2.0 und dessen Auswirkung auf die Versicherungswirtschaft Rausch/Westerheide (2008).

Eigendynamik entwickeln, so dass Unternehmen gezwungen werden zu reagieren.²⁰²

Die kundeninitiierte Internetkommunikation kann insgesamt in drei Formen eingeteilt werden. **Positive Erfahrung:** Kunden schildern und teilen ihre positiven Erfahrungen über Versicherungsunternehmen oder reagieren auf konkrete Anfragen anderer Konsumenten, wie die unteren Auszüge aus den Internetkommunikation von Internetnutzern im Hinblick auf ihre Erfahrungen mit Versicherungen verdeutlichen.²⁰³ Bei dieser Gruppe von Kunden handelt es sich nach Schüller (2008) um „die effizientesten Wachstumstreiber, welche die Angebote regelmäßig weiterempfehlen.“²⁰⁴

| | |
|---|------------------------|
| Diskussion: Kommentar zur Grundversicherung betrifft Sana24 18.08.2009: Alles Tip-Top ! (von <i>Comparis-Benutzer</i>) | |
| Diskussion: Kommentar zur Grundversicherung betrifft Vivacare 21.06.2009: positiv ist die tel vorabklärung, musste 1x nicht zum Arzt, weil die tel Beratung sehr gut war (von <i>Comparis-Benutzer</i>) | 1 Beitrag (21.06.2009) |
| Diskussion: Sansan 29.05.2009: Wir sind (ganze Familie) bei Sansan Grundversichert & zusatzversichert und sind mit den Leistungen,Service sehr zufrieden. (von <i>sreeja9470</i>) | 1 Beitrag (29.05.2009) |
| Diskussion: Kommentar aus Autoversicherungsumfrage betrifft Mobilgar 25.04.2009: Ich habe einmal Parkschaden erlebt, und (nach einem Versuch, der Garagist zu behaupten, ich wäre nicht versichert) wurden die Reparaturen (von <i>Comparis-Benutzer</i>) | 1 Beitrag (25.04.2009) |
| Forum: Kundenzufriedenheit - Thema: Autoversicherung Diskussion: Kommentar aus Autoversicherungsumfrage betrifft Helvetia 15.04.2009: habe alle versicherungen bei helvetia . bin top zufrieden. für den hervorragenden service, den ich (von <i>Comparis-Benutzer</i>) | 1 Beitrag (15.04.2009) |

Abbildung 26: Internetkommunikation von Versicherungskunden – positive Erfahrungen (Auszüge)

Von den positiven Erfahrungen und der Mund-zu-Mund-Kommunikation sind die Kundenanfragen im Internet zu Produkt- und Dienstleistungen zu unterscheiden. Kunden stellen hier im Internet konkrete Fragen nach

²⁰² Vgl. für die Möglichkeiten und Formen des Protestes im Internet auch Köhler (2006), S. 160 ff. Ein weiteres exemplarisches Beispiel, wie Konsumenten ihre Haltung zu Produkten und Dienstleistungen über das Internet kommunizieren www.kritiker.ch/blog/?s=versicherung, Zugriff vom 03.09.2009

²⁰³ Vgl. www.comparis.ch, Zugriff vom 03.09.2009. Diese Vergleichsplattform, die sich auf Schweizer Versicherungsunternehmen konzentriert, ist bekannt und genießt den Ruf, verlässlich und aktuell zu sein.

²⁰⁴ Schüller (2008).

Produkten- und Dienstleistungen von Versicherungsgesellschaften (siehe auch folgende Beispiele). Der Vorteil für die Kunden liegt darin, auf diesem Weg schnelle und unabhängige Informationen zu erhalten. „Wer konsumieren oder investieren will, glaubt eher den Botschaften seiner Freunde oder dem Bericht eines anonymen Bloggers als den oft trügerischen Hochglanzbroschüren von Herstellern und Anbietern am Markt.“²⁰⁵ Die Zahl der Kunden, die sich nicht auf die Werbemittel der Anbieter verlassen und sich nicht direkt an die Anbieter wenden, sondern sich im Internet kaufrelevante Informationen von anderen Konsumenten einholen, nimmt stetig zu.²⁰⁶

Diskussion: [reiseversicherung](#) 1 Beitrag (20.03.2009)

20.03.2009: Guten Tag. Wer kann mir von eigener Erfahrung sagen, welche Reiseversicherung für eine Reise (zB Asien) und 2-4 im Jahr *(von jahchu)*

Autor : Comparis-Benutzer
Datum : Samstag, 2. März 2002

Ich möchte Fr. 150'000.-- in eine Einmaleinlage-Versicherung einzahlen. Bin weiblich 55, Laufzeit 10 Jahre. Risikolos, also nicht in Aktienfond etc. mit möglichst viel Zins.

[\[beantworten \]](#)

Diskussion: [Wie bekomme ich einen Vertrag? betrifft smile.direct](#) 2 Beiträge (13.07.2009 bis 15.07.2009)
(ehemals Coop)

13.07.2009: Ich habe ein Vergleichsangebot für die Privathaftpflicht/Hausratversicherung erhalten und möchte nun bei smile.direct oder Baloisedirect einen Vertrag abschliessen. Eine "Offerte" *(von lumjo)*

15.07.2009: Guten Tag, derzeit kann nur von AXA Winterthur, Visana und Allianz24 eine direkte Offerte angefordert werden. Falls Sie eine Offerte *(von comparis.ch-admin)*

Abbildung 27: Internetkommunikation von Versicherungskunden – Fragen nach Produkten und Serviceleistungen (Auszüge)²⁰⁷

Schließlich dient das Internet neben dem Austausch für positive Erfahrungen und konkreten Fragen zu Produkten und Dienstleistungen auch als Kundenforum für **negative Erfahrungen** und Unzufriedenheit. Aus

²⁰⁵ Schüller, (2008), S. 42-43

²⁰⁶ Siehe www.internetworldstats.com/blog.htm. Zugriff vom 25.4.2010.

²⁰⁷ Vgl. www.comparis.ch, Zugriff vom 03.09.2009.

Unternehmenssicht handelt es sich bei solchen Unmutsäußerungen von Kunden eigentlich um Kundenbeschwerden, die in die Kategorie der „unvoiced complaints“ und negative Mund-zu-Mund Propaganda fallen, wie sie oben beschrieben wurde, und die im Beschwerdemanagementprozess aufgearbeitet werden müssten.

| | |
|---|--|
| Diskussion: <u>Kommentar zur Grundversicherung betrifft Sanitas</u> | 2 Beiträge (06.07.2009 bis 17.08.2009) |
| 06.07.2009: Komplizierter interner Ablauf, keine Informationen zu hängigen Fällen. (von Comparis-Benutzer) | |
| 17.08.2009: Da kann nur zustimmen: Diverse Male ist auf mein Einsenden der Belege überhaupt keine Abrechnung erfolgt. Es konnte niemand Auskunft (von tilkat76) | |
| Diskussion: <u>Kommentar zur Grundversicherung betrifft Hermes</u> | 1 Beitrag (26.06.2009) |
| 26.06.2009: Groupe Mutuel ist eine schlechte Krankenkasse. Ein Tipp von mir: nicht diese Krankenkasse wählen! Sie sind unfreundlich und nicht hilfsbereit. (von Comparis-Benutzer) | |
| Diskussion: <u>Kommentar zur Grundversicherung betrifft Helsana</u> | 1 Beitrag (08.06.2009) |
| 08.06.2009: sehr freundliche, telefonische Hilfe bei ärztlicher Vorabklärung. Schon 5 Mal Adresstiketten bestellt, nach 6 Monaten noch immer nichts erhalten. (von Comparis-Benutzer) | |
| Diskussion: <u>Kommentar zur Zusatzversicherung betrifft CSS</u> | 2 Beiträge (27.05.2009 bis 22.06.2009) |
| 27.05.2009: Bei Fragen, erhält man jedesmal eine andere Antwort (zum Teil falsche Auskünfte). (von Comparis-Benutzer) | |
| 22.06.2009: bei mir trifft es ebenfalls zu ich bin mit der css mehr als unzufrieden totales durcheinander bei Rechnungen die Kontoangaben (von schweizermaedl89) | |
| Diskussion: <u>Kommentar zur Grundversicherung betrifft CSS</u> | 1 Beitrag (27.05.2009) |
| 27.05.2009: Nicht flexibel beim Verteilen der Prämienverbilligung (z.B. auf 8 Monate. Es geht immer sehr lange bis man Geld von Abrechnungen erhält. (von Comparis-Benutzer) | |

Abbildung 28: Internetkommunikation von Versicherungskunden – negative Erfahrungen (Auszüge)²⁰⁸

Bislang gibt es keine speziellen Protestseiten oder sogenannte „hate sites“ für Versicherungen im Internet.²⁰⁹ Die Kunden konzentrieren sich vor allem auf **Kundenforen**, in denen sie sich über die angebotenen Leistungen und Produkte von Versicherungsunternehmen austauschen. Die Seite www.halloschweiz.ch/forum/index.php beinhaltet beispielsweise mehr als 3.000 Beiträge zum Thema Versicherungen.²¹⁰ Von besonderer Bedeutung als spezielles und bekanntes Kundenforum für Versicherungen in der Schweiz ist comparis.ch. Diese Seiten beinhalten mehr als 75.000 Kundeneinträge zum Thema

²⁰⁸ Vgl. www.comparis.ch, Zugriff vom 03.09.2009.

²⁰⁹ Beispiele für solche „hate sites“ im Internet: Für American Express: www.amexsux.com, für Wal-Mart: www.walmart-blows.com/

²¹⁰ Letzter Zugriff am 03.08.2009.

Versicherungen, von denen etwa die Hälfte das Thema Kundenzufriedenheit betrifft.

| Foren | Beschreibung | Beiträge | letzter Beitrag |
|---|--|----------|-----------------|
| Diskutieren Sie bei comparis.ch in den folgenden Foren | | | |
| Comparis | Diskussionen zum Thema Comparis | 2475 | 01.09.2009 |
| Krankenkasse | Diskussionen zum Thema Krankenkasse | 17323 | 03.09.2009 |
| Spital | Diskussionen zum Thema Spital | 103 | 20.08.2009 |
| Autoversicherung | Diskussionen zum Thema Autoversicherung | 4785 | 03.09.2009 |
| Hausrat/Privathaftpflicht | Diskussionen zum Thema Hausrat/Privathaftpflicht | 1680 | 01.09.2009 |
| Versicherungen | Diskussionen zum Thema Versicherungen | 1806 | 26.08.2009 |
| Hypotheken | Diskussionen zum Thema Hypotheken | 1675 | 01.09.2009 |
| Finanzierung | Diskussionen zum Thema Finanzierung | 916 | 27.07.2009 |
| Telecom | Diskussionen zum Thema Telecom | 8345 | 04.09.2009 |
| Suchen & Vergleichen | Diskussionen zum Thema Immobilien | 957 | 31.08.2009 |
| Umzug in die Schweiz | Diskussionen zum Thema Immigration | 538 | 02.09.2009 |
| Kundenzufriedenheit | Diskussionen zum Thema Kundenzufriedenheit | 34139 | 03.09.2009 |
| Leasing | Diskussionen zum Thema Autoleasing | 140 | 17.08.2009 |
| Zinsen und Geldanlagen im Vergleich | Diskussionen zum Thema Autoleasing | 296 | 24.08.2009 |
| Eltern & Kind | Diskussionen zum Thema Eltern und Kind | 2 | 05.08.2009 |
| Rechtsschutz | Diskussionen zum Thema Rechtsschutz | 205 | 31.08.2009 |
| Kreditkarten | Diskussionen zum Thema Kreditkarten | 224 | 31.08.2009 |
| Privatkredit | Diskussionen zum Thema Privatkredit | 117 | 04.08.2009 |
| Säule 3a | Diskussionen zum Thema Säule 3a | 1041 | 03.09.2009 |

Abbildung 29: Internetkommunikation von Versicherungskunden – Diskussionsforen²¹¹

Insgesamt betrachtet stellt die Entwicklung der Kunde-zu-Kunde-Kommunikation, die vor allem durch den Einsatz der Web 2.0 Technologie zunimmt, eine neue Herausforderung für die Versicherungsunternehmen und insbesondere für das Beschwerdemanagement dar.²¹² Die Kommunikation der Kunden muss in die Kundenprozesse des Unternehmens integriert werden, so dass ein Management der Kunde-zu-Kunde-Kommunikation möglich ist.

Für das Beschwerdemanagement bedeutet das, relevante und einflussreiche Meinungsforen für das eigene Unternehmen zu identifizieren, diese systematisch zu beobachten, Kundenbeschwerden aufzunehmen und zu bearbeiten. Hierfür müssen die Prozesse und Zuständigkeiten im Unternehmen definiert und vor allem der bestehende Beschwerdemanagementprozess angepasst werden. In diesem Kontext stellt die Beschwerdebearbeitung und –reaktion die größte Herausforderung dar. So kommunizieren Kunden oft nicht

²¹¹ www.comparis.ch/forum/default.aspx, Zugriff am 04.09.2008.

²¹² Stauss/Seidel (2002), S. 569)

mit ihrem richtigen Namen, sondern verwenden Pseudonyme für ihre Internetkommunikationen. Deshalb müssen Verhaltensregeln und Reaktionsformen konzeptionalisiert werden, die einen effektiven und angemessenen Umgang mit den spezifischen Problemen ermöglichen, die sich während einer möglichen Beschwerdebearbeitung aus dem Medium Internet im Hinblick auf die Identifizierung von Kunden und die Kontaktaufnahme ergeben.

4 Praxis des Beschwerdemanagements in der Versicherungsbranche

Für die Untersuchung der zentralen Fragestellung der Studie war es, wie im methodischen Teil ausgeführt, zunächst notwendig, empirische Daten anhand eines standardisierten Fragebogens zu erheben.²¹³ Für die Ermittlung des Standes der Umsetzung des BMS in der schweizerischen Versicherungsbranche wurden daher Daten im Bereich der zentralen Teilprozesse des BMS, d.h. also „Beschwerdestimulierung“, „Beschwerdeannahme“, „Beschwerdebearbeitung“, „Beschwerdereaktion“, „Beschwerdeauswertung“ und „Beschwerdemanagement/-Controlling“ erhoben. Auch für die Dimensionen „Beschwerdemanagementreporting“, „Beschwerdeinformationsnutzung“, „personalpolitische Aspekte“, „organisatorische Aspekte“, „informationstechnologische Aspekte“ sowie „Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation“ wurden Daten erfasst, die Aussagen darüber ermöglichen, ob und inwieweit Bestandteile des BMS in den untersuchten Unternehmen umgesetzt sind. Nicht zuletzt wurde dabei der strategische Stellenwert des BMS in den befragten Unternehmen eruiert. Die Erhebung von Kennzahlen hat nicht nur den Vorteil, den Stand der Umsetzung des BMS in den einzelnen Unternehmen zu erfassen und messbar zu machen. Vielmehr konnten mit den beiden Erhebungen (2006/2008) Fort- oder Rückschritte bei der Umsetzung des BMS in allen oben aufgelisteten zentralen Aspekten des BMS sowohl innerhalb als auch zwischen den Versicherungsunternehmen über die Zeit dokumentiert werden.

Im folgenden Kapitel werden die erhobenen Daten zu den zentralen Teilprozessen und Bestandteile des BMS beschrieben, analysiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Hierfür werden zunächst für jeden BM-Teilprozess die eruierten formalen Daten beschrieben (siehe „Beschreibung der Erhebungsdaten“ in den jeweiligen Unterkapiteln zu den Teilprozessen). Zu erwähnen ist hierbei, dass die Erhebung der formalen Daten insbesondere für

²¹³ Vgl. Kapitel 2.2.2 Methodisches Vorgehen und Analyseinstrumente.

die anschließende inhaltliche Diskussion wichtig war.²¹⁴ Die formalen Daten stellten also den Ausgangspunkt für die Erhebung von qualitativen Daten im Rahmen der inhaltlichen Diskussionen mit den Teilnehmern dar. Diese Diskussionen mit und zwischen den Teilnehmern haben nicht nur die erhobenen formalen Daten zwischen Teilnehmern validiert, sondern auch zu einem gemeinsamen Verständnis zwischen den Teilnehmer geführt, so dass die Hintergründe, aber auch die kritischen Erfolgsfaktoren, die den Entwicklungs- und Umsetzungsstand des BMS erklären, erarbeitet werden konnten. Diese Erkenntnisse werden im Folgenden stets in den Kapiteln „Analyse der Ergebnisse“ eingehend diskutiert.²¹⁵ Somit kommen im Kapitel „Analyse der Ergebnisse“ diejenigen qualitativen Aspekte der empirischen Erhebung zum Tragen, bei denen die teilnehmenden Unternehmen neben standardisierten Antwortvorgaben die Möglichkeit hatten, in Form von Freitexten oder in Sitzungen und Interviews darzulegen, welche Probleme in dem einen oder anderen Teilprozess aufgetaucht waren und warum sie behoben bzw. nicht behoben werden konnten.

Insgesamt wird mit der Beschreibung der Erhebungsdaten ein Einblick in den formalen Umsetzungsstand des BMS gegeben, während im Analyseteil der jeweilige formale Umsetzungsstand anhand von Tiefenanalysen, Hintergrundinformationen und Begründungen mit den Teilnehmern vertieft wird.

²¹⁴ Die Punktevergabe bei den einzelnen Teilaufgaben diene in erster Linie für die Formalisierung der Antworten und ist nicht als eine Bewertung im Sinne der Bedeutung oder Wichtigkeit der Teilaufgaben des Beschwerdemanagements zu verstehen, wie zum Beispiel in Scoringmodellen beabsichtigt.

²¹⁵ Dabei stellte sich heraus, dass die Teilnehmer keine vertieften Kenntnisse oder ganzheitliche Sichtweise zum Thema Beschwerdemanagement besaßen und sich das notwendige Know-How mit Hilfe von Unternehmensberatern für die Entwicklung und Einführung von BMS eingekauft hatten. Lediglich bei VU 8 sah dies anders aus, doch hier war das Know-How des teilnehmenden Verantwortlichen für das Beschwerdemanagement auf die IT-Aspekte des Beschwerdemanagementsystems beschränkt.

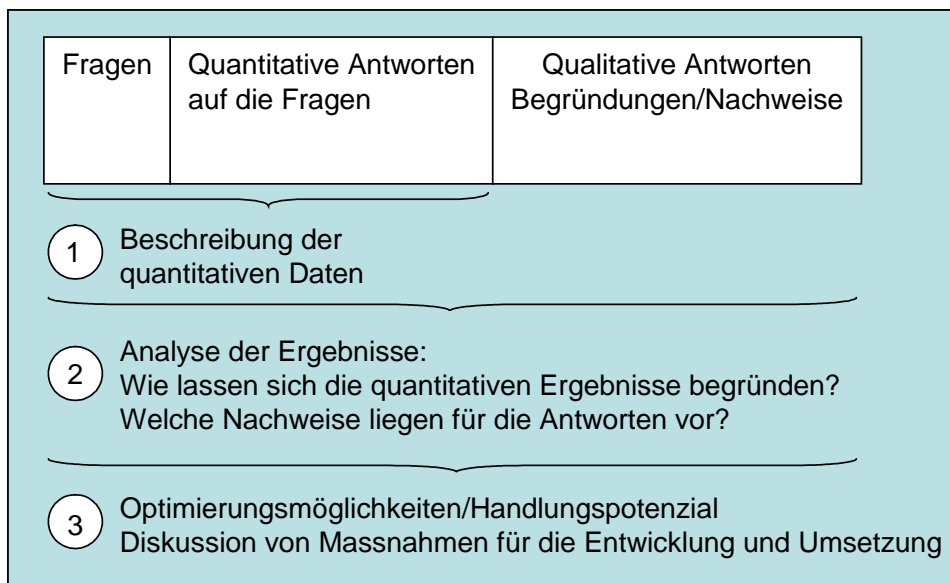


Abbildung 30: Aufbau – Analyse der erhobenen Daten

Auf der Grundlage der Analyse werden in jedem Unterkapitel, d.h. für jeden BM-Teilprozess und Bestandteil, Schlussfolgerungen gezogen und in Form von Optimierungsmöglichkeiten konkrete Gestaltungsempfehlungen formuliert.

4.1 Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdestimulierung

4.1.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Für den Teilprozess „Beschwerdestimulierung“ wurden Daten anhand von vier Kategorien erhoben, die jeweils aus weiteren Unterfragen bestanden. Insgesamt konnten bei dem Teilprozess Beschwerdestimulierung 11 Punkte erreicht werden.

| Beschwerdestimulierung | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 2/9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 7 | | VU 6 | | VU 8 | |
|---|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Für welche Kunden bzw. Zielgruppe ist das BM konzipiert? (eine Antwort unten auswählen) Diese Zielgruppe beschwert sich oft. (entsprechendes Kreuz auf der ausgewählten Zeile machen) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.38 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Für alle Kunden, die eine Leistung von uns beziehen | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Für alle, die sich über unser Unternehmen beschweren wollen | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Nur für spezielle Zielgruppen (z.B. Privatkunden) | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.38 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Die folgenden Möglichkeiten der Beschwerdestimulierung sind in ihrem Unternehmen vollständig umgesetzt. | 2.50 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.85 | 0.63 | 0.00 | 0.63 | 0.25 | 0.60 | 0.65 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.65 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.65 |
| Systematische Kommunikation der Beschwerdekanäle/-möglichkeit gegenüber gerade neu gewonnenen Kunden | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.10 | 0.15 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 |
| Systematische Kommunikation der Beschwerdekanäle/-möglichkeit gegenüber Bestandeskunden | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.35 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.40 | 0.00 |
| Stimulierung der Artikulation von Beschwerden durch Incentives (z.B. Preisausschreiben, Telefonkarten, etc) | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.13 | 0.00 | 0.13 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Die folgenden Medien werden für die Bekanntmachung der Beschwerdekanäle intensiv eingesetzt. | 3.50 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.51 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.65 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Hinweis durch Kundenkontaktpersonen | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.25 |
| Hinweis beim Briefwechsel (z.B. Beilage) | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.40 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 |
| Kundenveranstaltungen | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Andere (z.B. Hauszeitschrift) | 1.00 | | 0.00 | | | 0.00 | | 0.25 | 0.75 | 0.25 | 1.00 | | | | | 0.25 | | | 0.50 | | 0.50 |
| Die folgenden Beschwerdekanäle sind in ihrem Unternehmen vollständig implementiert und den Kunden bekannt. | 4.00 | 0.00 | 2.00 | 1.00 | 0.95 | 1.25 | 0.50 | 1.75 | 0.50 | 1.25 | 1.50 | 0.50 | 1.00 | 1.50 | 1.75 | 2.00 | | | | | |
| Persönliche Ansprechpartner (Kundenberater) / am POS | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | | | | | |
| Speziell eingerichtete Kanäle (Adresse, Tel/Fax/SMS-Nummern > gebührenfrei) oder bereits bekannte allgemeine Kanäle (Telefon, Fax, E-Mail, Postadresse, etc) | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | | | | | |
| Internet Formular (E-Mail) | 1.00 | 0.00 | 0.75 | 0.50 | 0.20 | 0.25 | 0.00 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | | | | | |
| Comment Card / Meinungskarten am POS | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | | | | |
| Beschwerdestimulierung | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Maximale Punktzahl | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 |
| Erreichte Punktzahl | | 1.25 | 3.75 | 1.38 | 2.80 | 3.39 | 1.50 | 4.38 | 2.75 | 2.85 | 4.80 | 1.00 | 2.00 | 3.25 | 3.50 | 4.40 | | | | | |
| Erreicht in % | | 11% | 34% | 13% | 25% | 31% | 14% | 40% | 25% | 26% | 44% | 9% | 18% | 30% | 32% | 40% | | | | | |

Abbildung 31: Ergebnisse Beschwerdestimulierung²¹⁶

Mit der ersten Kategorie im Bereich Beschwerdestimulierung, die aus drei Unterfragen bestand, wurde versucht, die Kunden- und Zielgruppen aus Sicht der Firmen zu identifizieren („Für welche Kunden bzw. Zielgruppen ist das BM konzipiert“). Im Rahmen dieser ersten Fragenkategorie konnten die Unternehmen 1 Punkt erreichen. Die zweite Fragenkategorie zielte auf Maßnahmen, die in den Unternehmen bei der Beschwerdestimulierung bereits umgesetzt werden („Die folgenden Möglichkeiten der Beschwerdestimulierung

²¹⁶ Für diese und alle folgenden Abbildungen zu den empirischen Erhebungsergebnissen gilt im Hinblick auf VU 2, VU 9, VU 4 und VU 7 Folgendes zu berücksichtigen:

Wie im Methodenteil dargestellt, handelt es sich bei VU 2 und VU 9 um dasselbe Versicherungsunternehmen, das im ersten Durchgang zwei komplett voneinander getrennte BMS eingeführt hatte, die daher in der Erhebung für 2006 als zwei separate Fälle (also VU 2 und VU 9) behandelt werden. Das Unternehmen legte beide BMS im zweiten Durchlauf aber zusammen, so dass für 2008 von VU 2/9 gesprochen wird. Alle Ergebnisse der Befragung für VU 2/9 für 2008 werden dabei jeweils mit den Ergebnissen von VU 2 und VU 9 für 2006 verglichen. Für den konkreten Fall der Ergebnisse für den Teiprozess „Beschwerdestimulierung“ ist die Entwicklung also folgendermaßen zu lesen: VU2/9 erreichte 2008 25% der erreichbaren Punkte. Die Entwicklung im Vergleich zu 2006 wird also einerseits an dem Stand von VU 2 für 2006 (13%), und andererseits an dem Stand von VU 9 für 2006 (25%) gemessen. So fällt die Entwicklung von VU 2/9 gemessen an VU 2 mit 18% Verbesserung auf, während die Verbesserung im Vergleich zu VU 9 6% beträgt.

Was die VU 4 und VU 7 betrifft, so konnten für beide Unternehmen keine Daten für 2008 erhoben werden, da VU 4 nach der ersten Erhebung in 2006 dazu überging, sein BMS komplett zu überarbeiten. Bei VU 7 fand eine umfassende interne Reorganisation statt, so dass das Unternehmen in der zweiten Erhebungsphase 2008 nicht teilnehmen konnte. Daher sind in allen Abbildungen zu den empirischen Erhebungsergebnissen für VU 4 und VU 7 Daten zu 2006 zu finden, der Entwicklungsstand für 2008 muss aber offen bleiben.

sind ihrem Unternehmen vollständig umgesetzt“). Hier konnten die Versicherungsunternehmen anhand von drei Unterfragen 2,5 Punkte erreichen. Mit der dritten Fragenkategorie wurde versucht, die Medien, die für die Bekanntmachung der bereits existierenden Beschwerdekanäle in den Versicherungsunternehmen eingesetzt werden, zu identifizieren („Die folgenden Medien sind in ihrem Unternehmen vollständig umgesetzt“). Dazu wurden vier Unterfragen gestellt, mit denen insgesamt 3,5 Punkte erreicht werden konnten. Die vierte und letzte Kategorie im Teilprozess Beschwerdestimulierung fragte nach den „Beschwerdekanälen“, die in dem „Unternehmen vollständig implementiert und den Kunden bekannt“ sind. Anhand von vier Fragen konnten in dieser Kategorie 4 Punkte erzielt werden.

Das Resultat für diesen wichtigen Teilprozess Beschwerdestimulierung fiel insgesamt negativ aus. Keiner der befragten Unternehmen erreichte im ersten Durchgang der Datenerhebung mehr als 3,5 Punkte, was lediglich 32% der 11 möglichen Punkte entspricht. Der schlechteste erreichte Wert lag bei lediglich einem Punkt, was gerade 9% der insgesamt erreichbaren Punkte ausmachte. Keines der befragten Unternehmen schaffte es somit, die 50% Marke der möglichen Punkte im Bereich Beschwerdestimulierung zu erreichen. Dies änderte sich auch im zweiten Durchlauf 2008 nicht. Zwar verbesserten sich alle Unternehmen. Doch mit dem höchsten Wert von 5 Punkten blieb die beste Unternehmung in 2008, nämlich VU 5, mit 44% Prozent immer noch unter der Hälfte der erreichbaren Gesamtpunkte. Der schlechteste Wert 2008 betrug 3 Punkte (30% der erreichbaren Gesamtpunkte). Damit zeichnete sich ein zweideutiges Ergebnis ab: Auf der einen Seite verbesserten sich alle Unternehmen, die im zweiten Durchlauf teilnahmen. So legte VU 1 um 23% zu, VU 2 und VU 9 um 18% bzw. 6%,²¹⁷ VU 3 um 26%, VU 5 um 18 %, VU 6 um 12% und VU 8 um 8% zu (siehe Abbildung 32: Reifegrad Beschwerdestimulierung). Diese Verbesserungen zeigen, dass sich in den Unternehmen im Hinblick auf die Umsetzung der Beschwerdestimulierung durchaus etwas bewegt hat. Allerdings machen die Endresultate, d.h. die absoluten Werte für 2008 deutlich, dass sich die Umsetzung dieses Teilprozesses auf niedrigem Niveau bewegt. Die erzielten Fortschritte fielen

²¹⁷ Für die Zusammensetzung der Veränderung für VU 2 und VU 9 vgl. Fußnote 216.

damit insgesamt gering aus, so dass von einer vollumfänglichen Ausschöpfung des Verbesserungspotenzials nicht gesprochen werden kann.

4.1.2 Analyse der Ergebnisse - Beschwerdestimulierung

Es zeigte sich, dass alle untersuchten Versicherungsunternehmen lediglich über ein passives Beschwerdemanagementsystem verfügen. Im dafür entscheidenden Teilprozess „Beschwerdestimulierung“ konnten die untersuchten Versicherungsunternehmen nur einen niedrigen Reifegradindex nachweisen (siehe hierzu die nachfolgende Abbildung). In keinem Fall lag ein Konzept vor, das Maßnahmen für eine aktive Stimulierung von Beschwerden vorsah. Vielmehr wurden sporadische und begrenzte Aktionen bzw. Maßnahmen wie folgt aufgeführt:

- *„Die KundenberaterInnen wie auch die Call Center AgentInnen sind grundsätzlich auch zuständig für die Erledigung der bei ihnen eingehenden Beschwerden. Wenn der Kunde mit der angebotenen Lösung oder Auskunft nicht einverstanden ist, wird auf die Abteilung Beschwerde Management hingewiesen.“²¹⁸*
- *„In einem Brief der VU 8 wird immer versucht, individuell auf das Kundenanliegen einzugehen. Hingegen ist ja beabsichtigt, dass diese Antwort möglichst abschließend ist. Eine Beschwerde möchte man nicht provozieren. In einem Brief durch das Beschwerdemanagement wird höchstens die Möglichkeit des Ombudsmannes oder die Beschreibung des Rechtsweges aufgezeigt.“*
- *„Wir haben einmal in der Hauszeitschrift einen Artikel über unser Beschwerdemanagementsystem verfasst. Unsere Hauszeitschrift ist auch für die Kunden zugänglich.“²¹⁹*
- *„Bei unseren größten Betrieben wurde direkt im Intranet ein Beschwerdelink platziert, damit die Kunden direkt mit uns kommunizieren können und ihre Beschwerden direkt mitteilen können.“²²⁰*

²¹⁸ VU 8

²¹⁹ VU 5

²²⁰ VU 4

- „Wir haben im Jahr 2005 einen Wellness-Wettbewerb für die Kunden organisiert und somit versucht, Kundenbeschwerden durch Incentives zu stimulieren.“²²¹

Einige VU führten ihre Homepage im Internet als Kommunikationskanal auf, wo sich die Kunden unter z.B. *Ihre Anliegen*²²² oder *Kundenfeedback*²²³ direkt an die Unternehmen wenden können. Obwohl hier zwar Beschwerden durch die Kunden artikuliert werden können, sind diese Kanäle der Kommunikation nicht mit einer aktiven Beschwerdestimulierung gleichzusetzen. Ein gesondertes Beschwerdeformular oder eine explizite Beschwerdeseite hingegen käme einer aktiven Beschwerdestimulierung gleich. Doch keines der befragten Unternehmen konnte solch eine Maßnahme vorweisen. Im Gegenteil, es deutete einiges darauf hin, dass die VU an einem aktiven Beschwerdemanagementsystem nicht unbedingt interessiert waren. In manchen Fällen traten Bedenken, ja fast Angst, vor einem aktiven Beschwerdemanagementsystem hervor. Exemplarisch für diese Bedenken waren Antworten wie „Wegen der gefürchteten "Überflutung" mit Beschwerden wurde die Homepage bislang nicht angepasst.“²²⁴

Insgesamt lassen sich die sporadischen, vereinzelt und einmaligen Aktivitäten der Versicherungsunternehmen in Zusammenhang mit der Einführung eines aktiven Beschwerdemanagementsystems, die sich in dem niedrigen Reifegradindex niederschlugen, darauf zurückführen, dass dem Teilprozess Beschwerdestimulierung in den Versicherungsunternehmen kein großes Gewicht beigemessen wird. So wurden beispielsweise im Projekt zur Einführung eines Beschwerdemanagementsystems bereits jegliche Aktivitäten im Teilprozess Beschwerdestimulierung ausgeklammert.²²⁵ Die Anstrengungen in den Projekten zur Einführung vom Beschwerdemanagementsystem

²²¹ VU 2

²²² VU 8

²²³ VU 7

²²⁴ VU 8. Obwohl dies der Tenor war, definierten die VU weitere Maßnahmen, um das Internet als Beschwerdekanaal für die Beschwerdestimulierung zu optimieren. Beispielsweise wurde der Button für Kundenbeschwerden auf der Einstiegsseite platziert, während es zuvor auf einer tieferen Ebene zu finden war.

²²⁵ Die VU 6 hat z.B. Aktivitäten zum Teilprozess Beschwerdestimulierung im Rahmen des Projektes zur Einführung eines Beschwerdemanagementsystems explizit ausgeschlossen und auch nach der Einführung keine Maßnahmen hierfür definiert. Letztere wurden auch von den anderen untersuchten Versicherungsunternehmen nicht definiert.

beschränkten sich bei den meisten Unternehmen auf die Entwicklung von Informatiksystemen, die hauptsächlich für die Beschwerdeerfassung und nur zum Teil für die Beschwerdeauswertung vorgesehen waren.

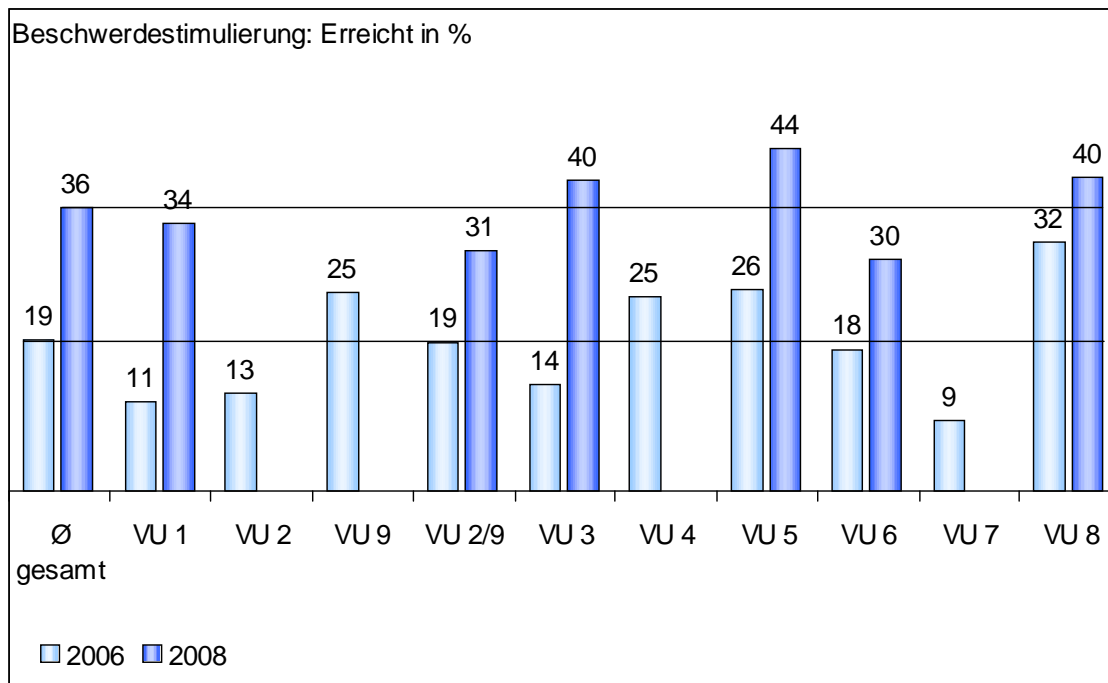


Abbildung 32: Reifegrad Beschwerdestimulierung

In diesem Zusammenhang wurde in den Expertenrunden und den Workshops nicht zwischen einem aktiven oder passiven Beschwerdemanagementsystem unterschieden. Es wurde davon ausgegangen, dass zusätzliche Kommunikationskanäle für Kundenbeschwerden nicht notwendig waren, da sich die Kunden schon beschweren würden. Dabei wurden die Erkenntnisse über die Unternehmenspraxis nicht berücksichtigt, die zeigen, dass sich nur ein geringer Teil von unzufriedenen Kunden überhaupt beschwert.²²⁶ Damit aber gehen die Beschwerdegründe eines Großteils der unzufriedenen Kunden verloren.

Des Weiteren wiesen die Versicherungsunternehmen bei den Erhebungen zur Beschwerdestimulierung auf die zahlreichen Kommunikationskanäle hin, die den Kunden bekannt seien. Als Kommunikationskanäle wurden hier vor allem

²²⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen zum Thema Beschwerdestimulierung im Theorieteil.

die Mailadressen, Telefon- und Faxnummern der Call-Center,²²⁷ Agenturen oder der zuständigen Kundenberater aufgeführt. Auf zahlreichen Produkten (z.B. Policen, Rechnungen usw.) seien Telefonnummern oder Adressen aufgeführt, die die Kunden für Beschwerden nutzen könnten. So oder ähnlich lautete die Haltung der befragten Unternehmen zum Thema Beschwerdestimulierung. Insgesamt herrschte also die Vorstellung, dass Kunden zahlreiche und ausreichende Kundenkontaktmöglichkeiten zur Verfügung stünden, um ihren Unmut zu artikulieren.

Im Untersuchungszeitraum zwischen 2006 und 2008 haben die meisten Versicherungsunternehmen die Umsetzung bestehender Maßnahmen ausgebaut, aber keine weiteren nennenswerten neuen Maßnahmen bei der Beschwerdestimulierung definiert und umgesetzt. Nur bei zwei Unternehmen sah dies anders aus. Während VU 3 eine Verbesserung, wenn auch noch unsystematisch, bei der Kommunikation der Beschwerdestimulierung und die Einführung eines Internetformulars für Kundenbeschwerden nachweisen konnte, fügte VU 5 den Rechnungen ein Beilagenschreiben hinzu, in dem aktiv nach Kundenbeschwerden gefragt wurde (siehe hierzu auch folgende Abbildung).

| | | |
|--|--|---|
| <p>Beschwerden leicht gemacht - diese Möglichkeiten haben die Kunden</p> <p>Wir bieten unseren Kunden drei Möglichkeiten zur Platzierung Ihres Anliegens:</p> | <p>Direkt beim Ansprechpartner</p> <p>Selbstverständlich können sich Kunden jederzeit direkt bei Ihrer Ansprechperson beschweren, sei es telefonisch oder per Brief, Fax oder E-Mail.</p> | <p>Beim Leiter der Generalagentur</p> <p>Kunden können jederzeit den Leiter Generalagentur kontaktieren – er hat wie alle seine Mitarbeitenden stets ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Kunden.</p> <p>Im Internet (siehe Rückseite)</p> |
|--|--|---|

Abbildung 33: Beschwerdekanaalkommunikation. Ausschnitt aus dem Flyer der VU 5.

Abgesehen von diesen beiden Ausnahmen ist für die Versicherungsunternehmen ein fehlendes aktives Beschwerdemanagementsystem während der Untersuchungsperiode charakteristisch. Statements wie „*schlafende Hunde soll*

²²⁷ Alle Versicherungsunternehmen haben eine kostenlose Call-Center Telefonnummer eingerichtet.

man nicht wecken“ oder „es gibt Sachen, die die Versicherungsunternehmen wissen und nicht in der Lage sind zu beseitigen“ unterstützen diesen Befund.²²⁸

Die herrschende relative Untätigkeit im Bereich der Beschwerdestimulierung hat zur Folge, dass das Potenzial und der Nutzen eines Beschwerdemanagementsystems nicht vollständig ausgeschöpft werden können. Denn angesichts der fehlenden Beschwerdestimulierung kann davon ausgegangen werden, dass nur ein geringer Teil der Kundenbeschwerden in der Branche erfasst und bearbeitet wird. Für den Großteil der unzufriedenen Kunden werden die Möglichkeiten des Beschwerdemanagementsystems im Bereich Beschwerdestimulierung nicht ausgeschöpft.²²⁹

4.1.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdestimulierung

Versicherungsunternehmen haben viele Möglichkeiten, Beschwerdekanäle einzurichten, ohne die Kunden mit einem zusätzlichen Kommunikationskanal zu verwirren. Denn bereits bestehende Kanäle können auf verschiedene Arten genutzt werden.

- Kundenevents: Alle Versicherungsunternehmen veranstalten jährlich zahlreiche Kundenevents, wo z.B. ein „Beschwerdekasten“ eingerichtet werden könnte.
- Briefverkehr: Beilagen oder Flyer, in denen Kunden direkt nach ihren Beschwerden gefragt werden, könnten zusammen mit frankierten Antwortkuverts dem regulären Briefverkehr hinzugefügt werden. Während der Untersuchungsperiode hat zum Beispiel VU 5 gute Erfahrungen mit solch einem Vorgehen gemacht. Es wurden Flyer zu den Rechnungen beigelegt, mit denen die

²²⁸ Diese und andere Statements wurden im Rahmen der moderierten Sitzung am 25.04.2008 artikuliert, in der die Vertreter der Versicherungsunternehmen intensiv über die Entwicklung des Beschwerdemanagementsystems zwischen 2005 und 2008 diskutierten.

²²⁹ In diesem Kontext ist der Befund von Goodman (1999), S.5 von Bedeutung, der in seiner Untersuchung feststellt, dass nur ein Bruchteil von 1 bis 5% aller Beschwerden im Unternehmen bekannt ist. Vgl. auch Heskett/Sasser/Schlesinger (1997), S. 179. Ähnlich stellt Töpfer (2006), S. 546 fest, dass die schlimmste Beschwerde, die gegenüber dem Unternehmen nicht ausgesprochene Beschwerde ist, da das Unternehmen damit keine Chance zur Reaktion hat.

Beschwerdekommunikationskanäle kommuniziert und nach möglichen Beschwerden gefragt wurde.

- Kundenbesuche könnten ebenfalls als Gelegenheit genutzt werden, Kunden aktiv nach ihren Beschwerden zu fragen. Hierfür könnten eigens *give aways* geschaffen werden, die den Kunden an die Möglichkeit der Beschwerde erinnern. Beispielsweise könnten „Anti-Aggressionsbälle“ oder Schokolade mit der Aufschrift „Lassen Sie Ihrem Ärger freien Lauf: beschweren Sie sich“ bei Kundenbesuchen verteilt werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung jedoch muss ein Anreizsystem für die Kundenberater entwickelt werden.
- Agentur: In den Agenturen könnten Kunden routinemäßig und aktiv auf Beschwerdeformulare bzw. -karten hingewiesen werden.
- Internet: Beim Verlassen bestimmter Seiten könnte etwa ein *Pop-up*, mit der Frage „Haben Sie sich geärgert? Hier geht es zum Beschwerdeformular“ erscheinen.
- Aktive Bearbeitung der Kundenforen im Internet nach Kundenbeschwerden, bei der die Botschaft vermittelt wird, dass die Kundenbeschwerden ernst genommen werden und willkommen sind.
- SMS: Kunden könnten beispielsweise im Schadenfall eine Kurzmitteilung nach dem Kontakt mit der Unternehmung erhalten: „Waren Sie zufrieden mit der Abwicklung Ihres Schadens? Wenn nein, melden Sie sich doch bei uns!“ Telefonnummer:...

Diese und andere Aktivitäten zur Stimulierung von Beschwerden könnten jeweils zusätzlich mit einem Wettbewerb und einem Anreizsystem gekoppelt werden, um die Rücklaufquoten zu erhöhen.

4.2 Ergebnisse der Erhebung – Beschwerdeannahme

4.2.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Im Teilprozess Beschwerdeannahme wurden Daten in sechs Kategorien erhoben, wobei hier insgesamt 21,5 Punkte erreicht werden konnten.

| Beschwerdeannahme | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 7 | | VU 6 | | VU 8 | |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Die folgenden Aspekte der Beschwerdeannahme sind in ihrem Unternehmen vollständig umgesetzt. | 3.50 | 2.13 | 2.50 | 3.00 | 3.25 | 2.38 | 3.50 | 2.50 | 2.75 | 2.50 | 2.10 | 1.25 | 3.25 | 3.00 | 3.35 | 3.00 | | | |
| Klar definierte Verhaltensregeln für Mitarbeitende im Umgang mit dem Beschwerdeführer (WAS/Know-How) | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.75 | 0.85 | 1.00 | | |
| Eindeutige Zuweisung von Verantwortung für eingehende Beschwerden (WER) | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Unterstützung der Beschwerdeannahme durch eine Beschwerdemangementssoftware (Hilfsmittel) | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.60 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | | | |
| Bereitstellung von Kapazitäten in einem Call Center zur zentralen Annahme von telefonischen Beschwerden (ausreichende Ressourcen) | 0.50 | 0.38 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.13 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | | | |
| Die Daten zu den folgenden Aspekten des Beschwerdevorgangs werden in ihrem Unternehmen systematisch und vollständig erfasst. | 4.00 | 1.00 | 2.00 | 1.75 | 2.50 | 2.50 | 1.75 | 2.50 | 1.75 | 2.75 | 2.60 | 2.00 | 2.75 | 2.35 | 3.75 | 4.00 | | | |
| Umstände/Hintergründe des Beschwerdevorfalls | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.85 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Erst- oder Folgebeschwerde | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Vom Kunden gewünschte Lösung/Reaktion | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.75 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 1.00 | | | |
| Gewährleistungs-/ Kulanz-Fall | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.60 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Die eingehenden Beschwerden werden gemäss einer vordefinierten Liste von Beschwerdegründen (Kategorien) klassifiziert. | 1.00 | 0.25 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 0.60 | 0.50 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Aus der Klassifizierung der Beschwerden nach Gründen kann das eigentliche Problem ohne weitere manuelle Analysen identifiziert werden. | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 1.00 | 0.40 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | | | |
| Die folgenden Daten werden bei der Beschwerdeannahme in ihrem Unternehmen vollständig erfasst. | 7.50 | 1.88 | 3.25 | 5.50 | 6.00 | 5.88 | 5.50 | 7.25 | 6.50 | 7.00 | 7.50 | 5.63 | 7.00 | 7.00 | 7.50 | 7.50 | | | |
| Name des Kunden / Vertragsnummer | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Ausmass der Verärgerung | 0.50 | 0.13 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.13 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.13 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | | | |
| Weitere Handlungsabsichten des Kunden | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Zeitpunkt der Annahme | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Beschwerdekanal | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Adressat der Beschwerde | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Name des Mitarbeiters, der die Beschwerde angenommen hat | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Art der Reaktion auf die Beschwerde | 1.00 | 0.25 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Nach folgenden Aspekten werden die Beschwerden für die Weiterverarbeitung priorisiert. | 4.50 | 1.63 | 2.25 | 1.00 | 1.00 | 1.75 | 1.00 | 2.75 | 2.00 | 1.25 | 2.65 | 3.00 | 1.25 | 2.10 | 2.08 | 4.25 | | | |
| Dringlichkeit der Beschwerde | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.10 | 0.75 | 0.00 | 0.10 | 0.50 | 0.75 | 1.00 | | | |
| Zeitpunkt des Eingangs der Beschwerde | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | | |
| Kundenwert des sich beschwerenden Kunden | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.10 | 0.75 | | | |
| Erst- oder Folgebeschwerde | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.10 | 0.40 | 1.00 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 1.00 | | | |
| Adressat (z.B. GL) | 0.50 | 0.13 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.05 | 0.50 | 0.50 | 0.05 | 0.25 | 0.13 | 0.50 | | | |
| Beschwerdeannahme | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | | |
| Maximale Punktzahl | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | | |
| Erreichte Punktzahl | | 7.88 | 11.75 | 12.75 | 14.00 | 13.50 | 13.00 | 15.50 | 14.75 | 14.50 | 15.85 | 12.38 | 15.50 | 15.70 | 17.68 | 20.25 | | | |
| Erreicht in % | | 37% | 55% | 59% | 65% | 63% | 60% | 72% | 69% | 67% | 74% | 58% | 72% | 73% | 82% | 94% | | | |

Abbildung 34: Ergebnisse Beschwerdeannahme

In der ersten Kategorie wurden Daten in Bezug auf diejenigen Aspekte erhoben, die in den Unternehmen bei der Annahme von Beschwerden bereits vollständig umgesetzt sind („Die folgenden Aspekte der Beschwerdeannahme sind in Ihrem Unternehmen vollständig umgesetzt“). Anhand von vier Unterfragen waren hier insgesamt 3,5 Punkte erreichbar. Die zweite Kategorie zielte auf die Eruiierung von Daten darüber ab, welche Aspekte des Beschwerdevorgangs in den Unternehmen jeweils systematisch und vollständig erfasst wurden („Die Daten zu den folgenden Aspekten des Beschwerdevorgangs werden in ihrem Unternehmen systematisch und vollständig umgesetzt“). Hier konnten die befragten Unternehmen anhand von vier Fragen insgesamt 4 Punkte erreichen. In der dritten und vierten Kategorie war jeweils ein Punkt zu vergeben. Im ersten Fall wurde danach gefragt, ob es eine vordefinierte Liste von Beschwerdegründen (Kategorien) gibt, anhand derer die eingehenden Beschwerden eingeordnet werden können. Im zweiten Fall wurde gefragt, ob das eigentliche Problem bereits aus der Klassifizierung von Beschwerden nach Gründen und ohne weitere manuelle Analyse

identifiziert werden kann. In der fünften Kategorie ging es darum zu bestimmen, welche Daten bei der Beschwerdeerfassung dokumentiert werden. Anhand von acht Fragen waren hier 7,5 Punkte erreichbar. Die sechste und letzte Kategorie im Rahmen des Teilprozesses Beschwerdeannahme fragte nach den Aspekten, die eine Priorisierung von Beschwerden bei der Weiterverarbeitung erlauben. Mit fünf Fragen konnten hier 4,5 Punkte erreicht werden.

Von den insgesamt 21,5 möglichen Punkten erreichte im ersten Durchlauf 2006 ein Unternehmen, namentlich VU 8, den Höchstwert von 18 Punkten. Der schlechteste Wert mit 8 Punkten hingegen fiel auf VU 1. Der Rest der befragten Versicherungsunternehmen bewegte sich zwischen 12 und 16 Punkten im Jahr 2006. Alle Unternehmen, die 2008 erneut befragt wurden, verbesserten sich, wenn man die Daten betrachtet. Auf die qualitative Dimension der Verbesserungen wird im qualitativen Teil der Analyse eingegangen.

Aus einer rein formalen Sicht kann hier aber folgendes Ergebnis zusammengefasst werden: Keines der befragten Unternehmen blieb 2008 im Gegensatz zu 2006 unter 50% der möglichen Punkte. VU 1, das im ersten Durchgang 2006 mit 8 Punkten (37% der erreichbaren Punkte) das Schlusslicht bildete, konnte sich im zweiten Durchgang 2008 um 4 Punkte auf 12 Punkte (55%) steigern. Zwar schöpft VU 1 auch 2008 nicht das Potenzial der Möglichkeiten aus. Doch die Steigerung um 4 Punkte deutet formal darauf hin, dass sich VU 1 um 50% gesteigert hat. Auch die Entwicklung des bestplatzierten VU für 2006, namentlich VU 8 im Bereich der Beschwerdeannahme war auffällig. Denn VU 8 verbesserte sich im zweiten Durchlauf nochmals um 12% und erreichte 94% der insgesamt erreichbaren Punkte.

4.2.2 Analyse der Ergebnisse - Beschwerdeannahme

Die Erfassung der Kundenbeschwerden wird bei allen untersuchten Versicherungen durch ein Softwaresystem unterstützt. Damit werden Kundenbeschwerdedaten für die Weiterverarbeitung, aber auch für das Controlling elektronisch abgespeichert. Mit der Einführung des Beschwerdemanagementsystems wurden die entsprechenden Mitarbeiter

allerdings nur für die Nutzung der Software geschult. Weitere Schulungen hinsichtlich der Interaktionsqualität während des Beschwerdeartikulationsprozesses waren weder während der ersten Umfrage noch nach der zweiten Umfrage geplant. Als Grund hierfür wurde die Erfahrung und Kompetenz der Mitarbeitenden, die stets im Kundenkontakt stehen würden, aufgeführt. *„Bei den Mitarbeitern handelt es sich um Personen, die sich ausschließlich mit Kundenanliegen beschäftigen, daher ist nichts Spezielles durchgeführt worden“*²³⁰ oder *„Verhaltensregeln sind bestimmt sehr wichtig. Vor allem dann, wenn alle Mitarbeitenden Beschwerden entgegennehmen. Bei uns werden die Mitarbeitenden im Beschwerdemanagement mit hoher Sozialkompetenz und Freude im Umgang mit schwierigen Situationen eingestellt.“*²³¹

Zudem waren sich die Vertreter der Versicherungsunternehmen einig, dass etwa die Hälfte der artikulierten Kundenbeschwerden nicht im Beschwerdemanagementsystem erfasst würde. Ausnahme bilden hier VU 8 und VU 1. Bei beiden geht man davon aus, dass alle eingegangenen Beschwerden im System erfasst werden, da sie im Gegensatz zu den anderen Versicherungsunternehmen eine zentrale Organisationseinheit für Beschwerdemanagement haben.²³² Dieser Unterschied wird auch als Hauptursache für die tiefere Erfassungsquote bei den übrigen Versicherungsunternehmen aufgeführt. Es sei zu schwierig, die Mitarbeitenden in den Agenturen zu motivieren, alle Beschwerden mit Hilfe des Beschwerdemanagementsystems zu bearbeiten, lautete der Tenor dieser Unternehmen auf die Frage, warum die Beschwerden nur ungenügend erfasst wurden. Ein Großteil der Beschwerden würde gleich am Telefon erledigt und später im Beschwerdemanagementsystem daher nicht mehr erfasst. Zudem würden kaum Beschwerden erfasst, die die eigene Agentur oder Abteilung betreffen würden.

Die Beschwerdeerfassung erweist sich bei allen dezentral organisierten Versicherungsunternehmen als ein großes Problem. Neben den aufgeführten

²³⁰ VU 4

²³¹ VU 8. Vgl. hierzu auch Kapitel „Personalpolitische Aspekte“.

²³² Vgl. hierzu die Ergebnisse unter Kapitel „Organisatorische Gestaltung des Beschwerdemanagementsystems“

Gründen wird zunehmend der Nutzen des Beschwerdemanagements in Frage gestellt: „*Was passiert mit den erfassten Beschwerden? Wofür erfassen wir diese Beschwerden*“ oder „*Beschwerden wie diese habe ich des Öfteren erfasst, wie oft soll ich das denn noch erfassen?*“ sind Stimmen, mit denen im Zeitraum der Untersuchung vor allem die Versicherungsunternehmen konfrontiert waren, deren Beschwerdemanagementsystem dezentral organisiert ist.

Bei der Beschwerdeannahme werden die notwendigen Daten (Beschwerdeinhalts- und abwicklungsdaten) für die Beschwerdebearbeitung und –reaktion erfasst. Die systematisch und strukturiert erfassten Beschwerden sind die Grundlage für automatische Workflows (automatische Festlegung der nächsten Arbeitsschritte) und Auswertungsmöglichkeiten.²³³ Auf den ersten Blick können bei den untersuchten Versicherungsunternehmen keine großen Unterschiede festgestellt werden. Erst der Vergleich der einzelnen Datenfelder insbesondere des Beschwerdeobjekts und -problems zeigt große Unterschiede zwischen den Versicherungsunternehmen auf. So sind bei allen untersuchten Unternehmen die Beschwerdegründe in Kategorien im Beschwerdemanagementsystem hinterlegt, so dass die Kundenbeschwerden über ein Pull-down Menü abgerufen und zugeordnet werden können. Zusätzlich besteht bei der Mehrzahl der Versicherungsunternehmen die Möglichkeit, in Form von Freitexten Bemerkungen im Hinblick auf einzelne Beschwerden zu hinterlegen. So auch für die Beschreibung der Beschwerdelösung.

Der zentrale Unterschied liegt jedoch bei den Beschwerdegründen und ihrer Kategorisierung. Diese wurden ohne ein System definiert, so dass offensichtliche Beschwerdegründe in unterschiedlichen Detaillierungsgraden ihren Weg in das BMS gefunden haben. Dies erstaunt umso mehr, wenn man bedenkt, dass die Versicherungsunternehmen in einem kleinen Markt (Schweiz) mit vergleichbaren Leistungen (Wertschöpfungskette) gleiche Zielgruppen ansprechen. Zudem war auch nicht nachvollziehbar, nach welchem System die Beschwerdegründe und die jeweiligen Kategorien entwickelt worden waren. Die Überprüfung, Bewertung und Entwicklung der Beschwerdegründe und der

²³³ Inwiefern diese Daten für das Controlling genutzt werden, wird in Kapitel Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdecontrolling diskutiert.

Kategorien erfolgte bei den untersuchten Versicherungsunternehmen, bis auf VU 1, im untersuchten Zeitraum eher sporadisch und unsystematisch.

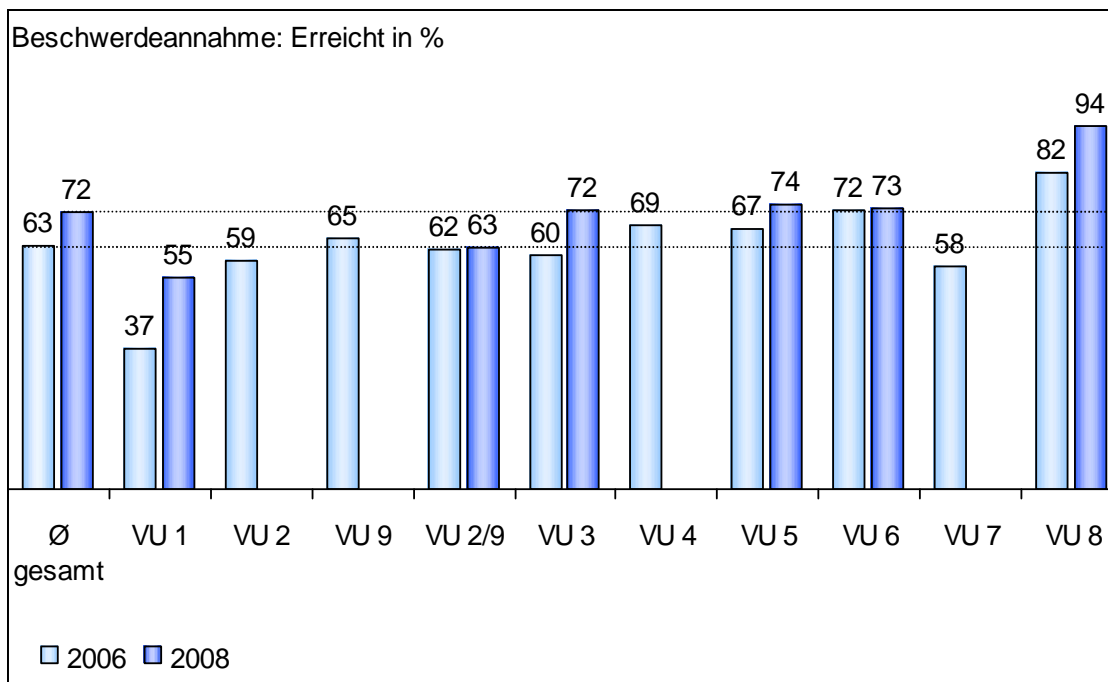


Abbildung 35: Reifegrad Beschwerdeannahme

Zudem war es nicht möglich, den Beschwerden bzw. den Beschwerdegründen im Zuge der Beschwerdebearbeitung Beschwerdeursachen zuzuordnen, so dass anschließend effizient ausgewertet und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden könnten.

4.2.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdeannahme

Während der Untersuchungsperiode wurde mit den Versicherungsunternehmen ein Konzept für die Ableitung von Beschwerdegründen und -ursachen erarbeitet. Nur VU 1 konnte das erarbeitete Konzept bereits während der Untersuchungsperiode vollumfänglich umsetzen und hierfür Nachweise aufzeigen.²³⁴

Die Ergebnisse zeigen, dass im Beschwerdeannahmeprozess noch erheblicher Handlungsbedarf in der Branche besteht. Hier ist vor allem die spezifische

²³⁴ Neben VU 1 erstellte VU 6 die konzeptionelle Vorarbeit für die Umsetzung und lancierte im Zeitraum der Erhebung bereits auch ein Pilot dazu.

Schulung der Mitarbeitenden von großer Bedeutung, um eine hohe Interaktionsqualität zu sichern. Die Schulungskonzepte von VU 2, VU 1 und VU 8, in denen periodische Schulungen mit konkreten Beschwerdefällen in den Agenturen behandelt werden, stellen in diesem Kontext bewährte Konzepte dar. Die erwähnten VU definierten insbesondere die Besprechung von unvollständig erfassten Beschwerden als wirkungsvoll für eine bessere Beschwerdeaufnahme. Doch die Mehrzahl der Versicherungen erhebt keine Kennzahlen für das Management von Maßnahmen für die Optimierung der Interaktionsqualität.²³⁵ Dies wird um so wichtiger, wenn man berücksichtigt, dass

- bei den untersuchten Versicherungen ca. 80% der artikulierten Beschwerden via Telefon oder persönlich eingehen,
- der erste Eindruck und die Interaktionsqualität zwischen dem Beschwerdeführer und den Mitarbeitenden sich erheblich auf die gesamte Beschwerdezufriedenheit auswirken.²³⁶

Der größte Handlungsbedarf zeigt sich jedoch bei der Datenerfassung. Während sich die erfassten Daten für die Beschwerdebearbeitung und – reaktion gut nutzen lassen, erfolgt die Nutzung für die Auswertung, Analyse und Ableiten von Maßnahmen nur sehr begrenzt oder mit einem hohen Aufwand. Dies hat wiederum weitreichende Folgen für die Akzeptanz des Beschwerdemanagementsystems.²³⁷

Daher wird im Folgenden die Ableitung von Beschwerdegründen und –ursachen für die Versicherungsbranche, wie sie bereits von VU 1 während der Untersuchungsperiode erfolgreich umgesetzt worden ist, aufgezeigt. Die Lösung soll einer unsystematischen Vorgehensweise bei der Ableitung von Kundenbeschwerden und der Hinterlegung in Beschwerdemanagementsystemen entgegenwirken und die Analyse und Definition von Verbesserungsmaßnahmen beschleunigen.

²³⁵ Vgl. hierzu auch Kapitel 4.5. Beschwerdecontrolling.

²³⁶ Allerdings wird die Interaktionsqualität bei den meisten Versicherungsgesellschaften nicht systematisch gemessen. Vgl. auch Stauss/Seidel (2002), S. 125

²³⁷ Für die Probleme bei der Auswertung, Analyse und dem Reporting vgl. Kapitel 4.5. Beschwerdecontrolling.

Grundlage für die Ableitung von Beschwerdegründen ist die Unternehmensstrategie, aus der die Wertschöpfungskette der Versicherungsunternehmen hervorgeht.

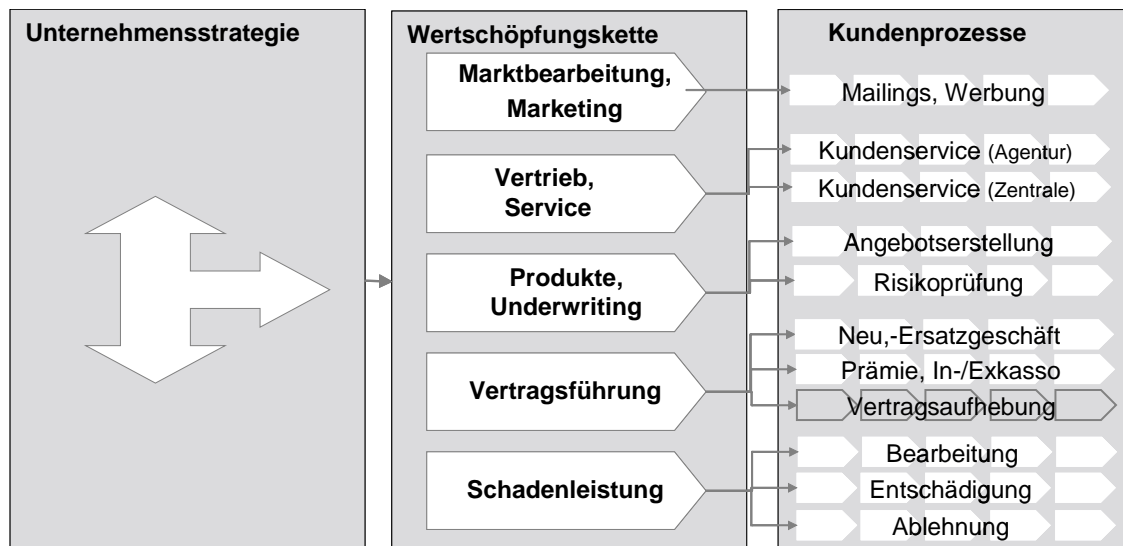


Abbildung 36: Grundlage für die Ableitung von Beschwerdegründen/-ursachen

Anhand der Wertschöpfungskette werden die Kundenprozesse definiert, mit denen die Leistungen an die Kunden erbracht werden. In Abbildung 37: Ableitung von Beschwerdegründen/-ursachen werden die Ableitung und Zuordnung von Kundenkontaktpunkten, mögliche Beschwerdegründe und Ursachen für den Kundenprozess Vertragsauflösung aufgezeigt. Zunächst werden alle Kundenkontaktpunkte zu den Kundenprozessen, in denen der Kunde die Leistungen der Versicherer wahrnimmt, herausgearbeitet.²³⁸ Dabei stellte sich heraus, dass es in der Regel zu einem Kundenprozess nicht mehr als 4 Kundenkontaktpunkte gab. Anschließend werden zu den Kundenkontaktpunkten mögliche Beschwerdegründe aus Sicht der Kunden definiert. Die Erarbeitung der Beschwerdegründe zu den Kundenkontaktpunkten zeigte, dass pro Kundenkontaktpunkt max. fünf Beschwerdegründe möglich waren.

²³⁸ Aus der Perspektive des Kunden kommt es zu einer Beschwerde oder Unzufriedenheit, wenn die tatsächlichen Erfahrungen des Kunden nicht die gleiche Güte aufweisen wie seine Erwartungen an eine bestimmte Dienstleistung. Vgl. hierzu auch Lehmann (1995), S. 81.

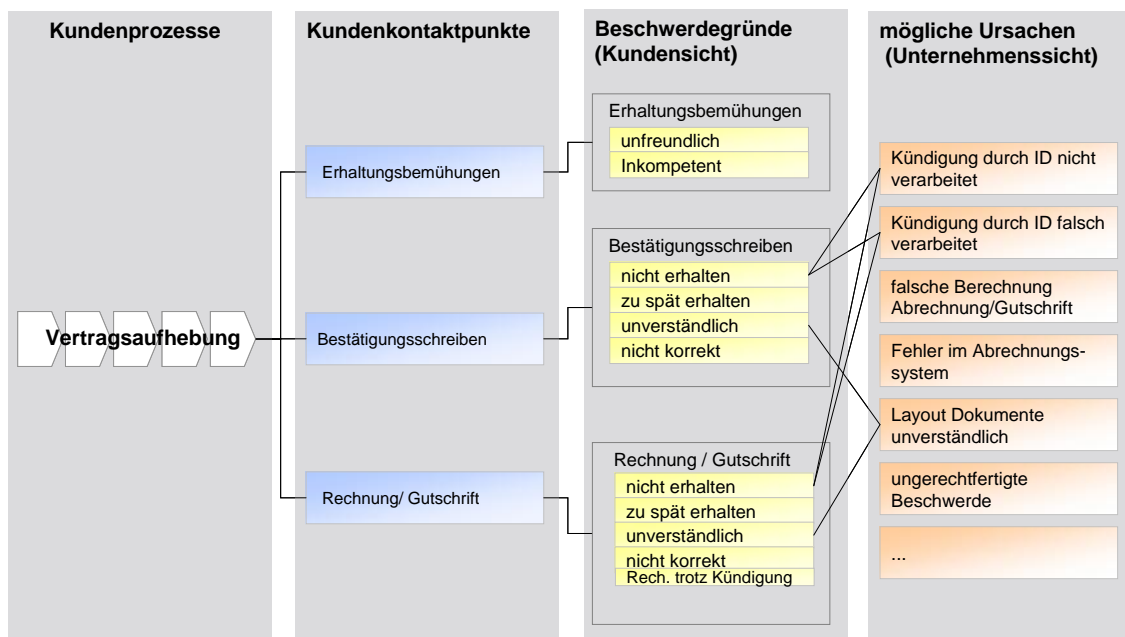


Abbildung 37: Ableitung von Beschwerdegründen/-ursachen (beispielhaft)

Nun ist es möglich, zu den einzelnen Beschwerdegründen mögliche Ursachen bzw. Schwachstellen aus Sicht der Versicherer zu definieren. Bei der Umsetzung des obigen Konzeptes (bei VU 1) sind pro Beschwerdegrund im Durchschnitt drei mögliche Ursachen festgestellt worden.²³⁹

Für die Umsetzung im Beschwerdemanagementsystem empfiehlt es sich, die erste Ebene der Wertschöpfungskette wegzulassen, da dies zum einen die Hierarchiestufen abbaut und zum anderen für die Zuordnung von Beschwerden keine Zusatzinformationen darstellt. Im Beschwerdemanagementsystem von VU 1 wurden die Kundenprozesse auf der ersten Hierarchiestufe aufgeführt. Mit der Auswahl eines Kundenprozesses waren die Kundenkontakte sichtbar, so dass mit der Auswahl eines Kundenkontaktes die Beschwerdegründe ausgewählt werden konnten. Während die Auswahl eines Beschwerdegrundes im Teilprozess Beschwerdeannahme verankert ist, erfolgt die Zuordnung der Beschwerdeursachen erst im Folgeprozess der Beschwerdebearbeitung.

²³⁹ Dies konnte auch VU 6 bestätigen, das die konzeptionelle Aufarbeitung zur Ableitung von Beschwerdegründen und -ursachen abgeschlossen hatte.

4.3 Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdebearbeitung

4.3.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Für die Erfassung des Ist-Zustands des Teilprozesses Beschwerdebearbeitung wurden zwei Kategorien mit jeweils 13 und 3 Fragen abgefragt. Insgesamt konnten 14 Punkte erreicht werden.

| Beschwerdebearbeitung | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 2/9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 7 | | VU 6 | | VU 8 | | |
|---|----------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | |
| Die folgenden Aspekte der Beschwerdebearbeitung sind in ihrem Unternehmen vollständig umgesetzt. | 11.00 | 5.38 | 6.63 | 10.20 | 7.63 | 5.50 | 8.50 | 8.50 | 8.25 | 6.50 | 8.60 | 7.65 | 9.75 | 8.98 | 9.38 | 10.63 | | | | | | |
| Erfassung der Bearbeitungsschritte in einer Datenbank | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | |
| Klar zugewiesene Verantwortung eines Mitarbeiters (aus einer OE) für einen Beschwerdefall | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | |
| Gleichbleibender Ansprechpartner für Kunden während der gesamten Bearbeitungsdauer der Beschwerde | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.38 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.38 | 0.38 | 0.38 | 0.38 | 0.38 | 0.38 | 0.38 | 0.38 | |
| Zugriff der Mitarbeitenden auf eine Datenbank mit Lösungen für Kundenprobleme | 0.50 | 0.13 | 0.38 | 0.20 | 0.13 | 0.13 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.20 | 0.00 | 0.50 | | | | | |
| Existenz einer Wertgrenze, bis zu der auf eine Einzelprüfung der Beschwerde verzichtet wird | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| Zwischenbescheid an Kunden bei langer Bearbeitungsdauer der Beschwerde | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.80 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | |
| Zeitstandards -> zeitliche Limiten für die Bearbeitung | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.90 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | | | | | | |
| Mahnung der Mitarbeitenden bei Nichteinhaltung der Zeitstandards | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | |
| Automatische Weiterleitung stark verzögerter Beschwerdefälle an höhere Hierarchiestufen durch Eskalationssystem | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.25 | 0.80 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 0.75 | | | | | | |
| Möglichkeit der jederzeitigen Abfrage von noch nicht abgeschlossenen Beschwerden aus der Datenbank | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | |
| Unterstützung der Bearbeitung durch einen im Beschwerdemanagement hinterlegten Workflow | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | |
| Die für Support/Input bzw. Weiterleitung der Beschwerde zuständigen Mitarbeitenden aus den Fachabteilungen sind bekannt | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.90 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | |
| Die Kundenbetreuer werden über die Beschwerden "ihrer" Kunden informiert | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | |
| Die Mitarbeitenden können während der Beschwerdebearbeitung auf die folgenden Kundendaten zugreifen. | 3.00 | 3.00 | 1.50 | 2.00 | 1.00 | 1.25 | 1.50 | 1.50 | 1.00 | 2.50 | 1.50 | 2.25 | 1.00 | 1.50 | 2.75 | 2.25 | | | | | | |
| Kontakthistorie | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.75 | 1.00 | 0.75 | | | | | | |
| Kundenbild | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.75 | | | | | | |
| Kundenwert / Kundenrating | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 1.00 | 0.75 | | | | | | |
| Beschwerdebearbeitung | Name VU | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | |
| Maximale Punktzahl | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | |
| Erreichte Punktzahl | | 8.38 | 8.13 | 12.20 | 8.63 | 6.75 | 10.00 | 10.00 | 9.25 | 9.00 | 10.10 | 9.90 | 10.75 | 10.48 | 12.13 | 12.88 | | | | | | |
| Erreicht in % | | 60% | 58% | 87% | 62% | 48% | 71% | 71% | 66% | 64% | 72% | 71% | 77% | 75% | 87% | 92% | | | | | | |

Abbildung 38: Ergebnisse Beschwerdebearbeitung

In der ersten Kategorie wurde nach den Aspekten der Beschwerdebearbeitung gefragt, die in den Versicherungsunternehmen bereits vollständig umgesetzt sind. Die befragten Unternehmen konnten unter 11 vordefinierten Aspekten diejenigen auswählen, die sie in ihrem Betrieb praktizieren, wie etwa ob

- die Bearbeitungsschritte IT-unterstützt gemacht werden können,
- für Beschwerdefälle verantwortliche Mitarbeiter klar definiert sind,
- die Kunden mit dem selben Mitarbeiter als Ansprechpartner rechnen können,
- ob Mitarbeitende Zugriff auf eine Datenbank haben, die eine Lösung für die Kundenprobleme bereitstellt.

In der zweiten Kategorie ging es um die Möglichkeit, inwiefern die Mitarbeitenden während der Beschwerdebearbeitung Zugriff auf weitere

Kundendaten haben. Gefragt wurde, ob den Mitarbeitenden Informationen über die Kundenhistorie, Kundenbild oder den Kundenwert/Kundenrating zur Verfügung stehen.

Anders als in den vorausgegangenen Teilprozessen Beschwerdestimulierung und Beschwerdeannahme gab es bei dem Teilprozess Beschwerdebearbeitung kein Versicherungsunternehmen, das im ersten Durchgang für 2006 unter 50% der erreichbaren Punkte blieb. Die erreichten Punkte für den Teilprozess Beschwerdebearbeitung bewegten sich 2006 zwischen 8 und 12 Punkten. Dabei ging der niedrigste Wert von 8 Punkten (entspricht 60% der Maximalpunktzahl) auf VU 1 zurück. Den besten Wert in dem Teilprozess erreichten mit 12 Punkten (entspricht 87%) VU 2 und VU 8. Die Ergebnisse für den zweiten Durchlauf fielen ebenfalls anders aus als der Trend für die vorausgegangenen Teilprozesse. Während sich die Erhebung für 2008 in den Teilprozessen Beschwerdestimulierung und Beschwerdeannahme im Vergleich zu 2006 generell positiv – wenn auch auf niedrigem Niveau – entwickelte, wiederholte sich dieser Verbesserungstrend im Bereich Beschwerdebearbeitung nicht. Hier verbesserten sich drei der befragten Unternehmen, während sich drei Unternehmen eher verschlechterten. Eine Verschlechterung ist damit zu erklären, dass das BMS von VU 2 und VU 9 in der zweiten Befragungsperiode zusammengelegt wurde. Die Verschlechterung von VU 6 und VU 1 fiel sehr geringfügig aus.²⁴⁰ Im Vergleich dazu fielen die Verbesserungen im Fall von VU5 (von 64 auf 72%) und VU 8 (von 87 auf 92%) deutlicher aus. Dabei erreichte zumindest VU 8 mit 92% ein sehr gutes Ergebnis für den Teilprozess Beschwerdebearbeitunghme.

Betrachtet man die Entwicklung zwischen den Teilprozessen Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme und -bearbeitung auf Unternehmensebene dann wird deutlich, dass VU 8 zwar im Bereich Beschwerdebearbeitung und Beschwerdeannahme überdurchschnittlich gut ist. Denn auch für den Teilbereich Beschwerdeannahme erreichte VU 8 mit 94% für 2008 eines der besten Ergebnisse unter den befragten Unternehmen. Doch

²⁴⁰ Die Werte werden in diesem zusammenfassenden Teil aus Gründen der einfachen Lesbarkeit auf- oder abgerundet. In der tabellarisch dargestellten Zusammenfassung sind aber die auf zwei Nachkommastellen exakten Daten zu sehen. Für die geringfügige Verschlechterung von VU 1 und VU 9 siehe Abbildung 38: Ergebnisse Beschwerdebearbeitung

diesen sehr guten Ergebnissen steht das Ergebnis für Beschwerdestimulierung von VU 8 mit erreichten 40% für 2008 entgegen. Dieses Ergebnis macht einmal mehr deutlich, dass der Stellenwert des Teilprozesses Beschwerdestimulierung in der Unternehmenspraxis von Schweizer Versicherungen gering ist.

4.3.2 Analyse der Ergebnisse - Beschwerdebearbeitung

Der Beschwerdebearbeitungsprozess ist in den meisten Versicherungsunternehmen gut dokumentiert. Die Umsetzung birgt im Hinblick auf eine effiziente und effektive Beschwerdebearbeitung jedoch noch Handlungsbedarf. Dies änderte sich auch während der Untersuchungsperiode nicht erheblich.

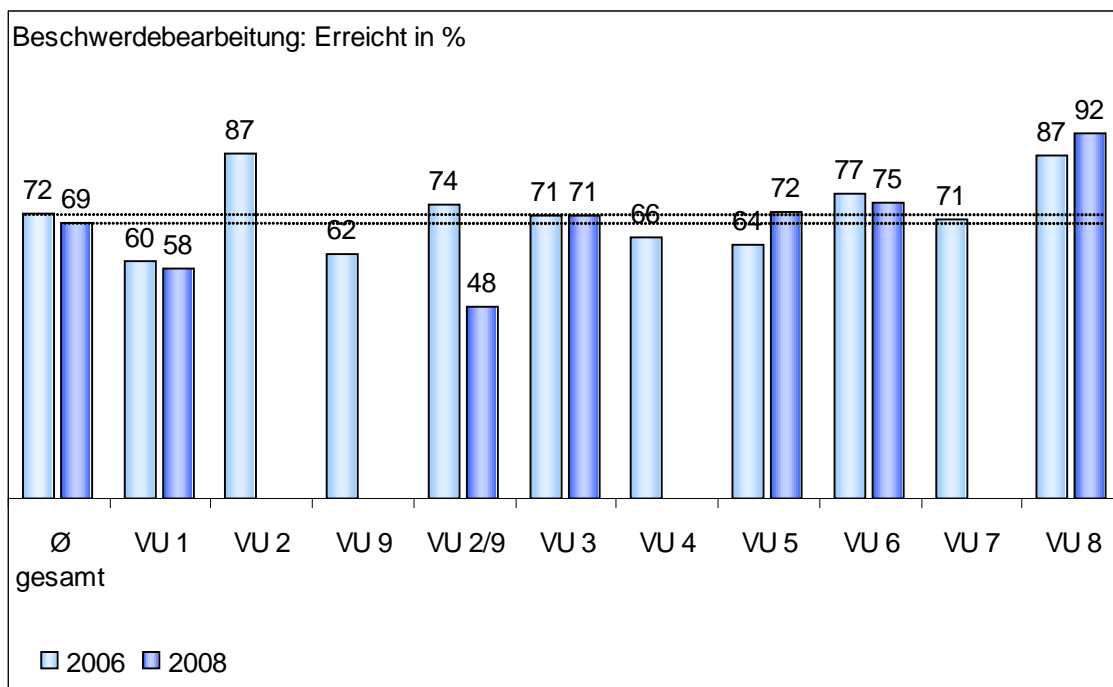


Abbildung 39: Reifegrad Beschwerdebearbeitung

Wie bereits in Kapitel „Beschwerdeannahme“ aufgeführt, haben alle Versicherungsunternehmen vordefinierte Beschwerdegründe, die im Fall einer Beschwerde ausgewählt werden können. Für die einzelnen Beschwerden bzw. die Oberkategorien bestehen aber keine Lösungsvorschläge oder vordefinierte Antwortschreiben. So werden auch Beschwerden, die den gleichen Beschwerdegrund haben, individuell bearbeitet. Diese Doppelspurigkeit und ineffiziente Handhabung wird deutlich, wenn berücksichtigt wird, dass außer VU 8 und VU 1 alle Versicherungsunternehmen dezentrale Beschwerdeannahme

und –bearbeitungsprozesse aufweisen.²⁴¹ So sind die Mitarbeitenden in den Agenturen dazu gezwungen, für ein und denselben Beschwerdegrund individuelle Antwortschreiben zu erfassen.

Allerdings liegen für die Mehrzahl der befragten Unternehmen keine Messungen im Sinne von Kundenumfragen zur Beschwerdebearbeitung vor, die Aussagen über die Beschwerdebearbeitungsqualität aus Sicht der Kunden erlauben. Nur VU 6 hat solche Kundenumfragen durchgeführt. In der zweiten Erhebungsrunde in 2008 trat ein weiteres Unternehmen, namentlich VU 5, hinzu.

Die eingehenden Kundenbeschwerden werden von allen untersuchten Unternehmen in einfache und komplexe Beschwerden eingeteilt. Die Unterscheidung zwischen einfachen und komplexen Beschwerden ergibt sich aus der Anzahl an Arbeitstagen und involvierten Mitarbeitenden. Die einfachen Beschwerden werden in der Regel innerhalb von 24 Stunden von einem Mitarbeiter erledigt. Für komplexe Fälle sind mehrheitlich maximal 10 Arbeitstage für die Bearbeitung vorgesehen. Die Einhaltung der Bearbeitungszeit wird bei allen Versicherungen kontrolliert. Außer bei VU 6 und VU 8²⁴² geschieht dies in der Mehrheit der Fälle manuell durch den Prozessverantwortlichen für das Beschwerdemanagementsystem. Der Aufwand dafür ist laut den Verantwortlichen für das Beschwerdemanagementsystem sehr gering. Dies wird vor allem mit der kleinen Anzahl von Beschwerden (durchschnittlich 15 komplexe Beschwerden pro Woche) begründet, da die Verantwortlichen lediglich die Bearbeitungszeit beobachten und ggf. zu einer schnelleren Bearbeitung mahnen müssen.

Ein positiver Aspekt ist, dass bei allen Versicherungen die Kunden bei den komplexen Fällen über den Stand der Beschwerdebearbeitung informiert werden. Zudem sind Aufgaben und Rollen für die Beschwerdebearbeitung klar

²⁴¹ Methodenverweis: Eine reine quantitative Analyse hätte die Erfassung der Hintergründe in dieser Form nicht aufzeigen können. Erst mit der Tiefenanalyse in den Sitzungen und Diskussionen mit und zwischen den Teilnehmern war es möglich, diese Art von Ineffizienz herauszuarbeiten.

²⁴² Bei VU 6 generiert das Beschwerdemanagementsystem automatisch eine Mahnmail, wenn die Beschwerde nicht innerhalb von 10 Arbeitstagen bearbeitet worden ist. Die Mail wird an die Beschwerdeverantwortlichen und an die nächst höhere Managementebene versandt. VU 4 war zum Zeitpunkt der Erhebung dabei, die Bearbeitungszeit für die Beschwerdebearbeitung zu erarbeiten und zu definieren.

definiert und kommuniziert und alle Mitarbeitenden haben Zugang zu den relevanten Kundendaten (Kundenbild, Kundenwert, Kontakthistorie). Hier fällt aber auf, dass in den meisten Versicherungen die relevanten Kundendaten in unterschiedlichen Systemen abgelegt und nur teilweise mit dem Beschwerdemanagementsystem verknüpft sind.

Für die gegenwärtige Situation wird vor allem das Verhältnis von Aufwand und Nutzen für die Optimierung der Beschwerdebearbeitung aufgeführt. Hierbei wird die geringe Anzahl von Beschwerden pro Beschwerdegrund (monatlich max. 7 Beschwerden pro Beschwerdegrund) und die Einzigartigkeit oder Spezifität der Beschwerden aufgeführt, die es nicht möglich machen, standardisierte Antwortvorlagen und –vorgaben zu definieren. In diesem Zusammenhang kristallisierte sich immer mehr heraus, dass die definierten Beschwerdegründe suboptimal sind, um die eingehenden Kundenbeschwerden klar zuzuordnen.²⁴³

Die geringe Anzahl der Beschwerden wird auch bei der Beschwerdebearbeitung als Grund aufgeführt, warum die Überwachung der Beschwerdebearbeitung noch manuell erfolgt und nicht automatisch von dem System unterstützt wird. Während des Untersuchungszeitraumes hat sich bei keiner Versicherung die Anzahl der Beschwerden markant erhöht bzw. vermindert. Als Hauptursachen dafür haben sich fehlendes Engagement der Versicherer im Teilprozess Beschwerdestimulierung und die Motivation der Mitarbeitenden zur Erfassung von Beschwerden, insbesondere bei Versicherungen mit dezentral organisiertem Beschwerdemanagementsystem, gezeigt.²⁴⁴

4.3.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdebearbeitung

Für eine effiziente Abwicklung der Beschwerdebearbeitung sind Lösungsvorschläge im Sinne von Textbausteinen zu erarbeiten. Dies gilt insbesondere für dezentral eingeführte Beschwerdemanagementsysteme. Somit kann zum einen eine effiziente Bearbeitung und zum anderen die Qualität im Beschwerdebearbeitungsprozess sichergestellt werden. Als Beispiel kann

²⁴³ Vgl. hierzu auch die Gestaltungsempfehlungen in Kapitel Beschwerdeaufnahme.

²⁴⁴ Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Kapitel Beschwerdestimulierung und Beschwerdeaufnahme.

hier VU 8 aufgeführt werden, das ein solches System, nämlich die Entwicklung von Textbausteinen nach Beschwerdegründen, erarbeitet und implementiert hat. Die grundlegende Voraussetzung hierfür ist, wie bereits oben aufgeführt, die systematische Ableitung von Beschwerdegründen, so dass eine kritische Masse an Kundenbeschwerden pro Beschwerdegrund vorliegt, damit sich die Wirkung dieser Maßnahme auf die effiziente Bearbeitung nachweisen lässt. Im Fall geringer Beschwerdezahlen pro Beschwerdegrund empfiehlt sich für die Praxis, zunächst für die „top ten“ Beschwerdegründe Textbausteine zu entwickeln.

Eine weitere Optimierungsmöglichkeit liegt bei der Informationsbereitstellung für die Beschwerdebearbeitung. Bei allen Versicherungsgesellschaften haben die Mitarbeitenden Zugang zu den für die Bearbeitung von Kundenbeschwerden relevanten Kundeninformationen. Doch bei weitergehenden Analysen stellte sich heraus, dass diese Informationen in unterschiedlichen Systemen zu finden sind. So wurde auch bei den untersuchten Versicherungsgesellschaften vermutet, dass Kundenbeschwerden bearbeitet werden, ohne dass sich die Mitarbeitenden ein vollumfängliches Bild (Portfeuille, Status, Kundenbeziehung) von dem Kunden machen (können).

Daher sind die Anforderungen im Sinne von weiteren Kundendaten sowohl für die direkten als auch für die indirekten Aufgaben des Beschwerdemanagements zu klären, um relevante Kundendaten aus heterogenen Systemen (z.B. aus Schadenmanagement, Lebensversicherungsbestandssystem, Nicht-Leben-Bestandssystem, Vertriebssystem etc.) für das Beschwerdemanagement zur Verfügung zu stellen. Abhilfe kann hier mit serviceorientierter Architektur (SOA) geschaffen werden. SOA ist eine bewährte Methode, mit der vorhandene IT-Systeme wie Datenbanken, Server, usw. prozessorientiert gebündelt werden können.²⁴⁵ So ist es mit SOA möglich, die Integration von heterogenen IT-Systemen für die Durchführung von Prozessen und somit auch von Teilaufgaben, wie z.B. Beschwerdebearbeitung, effizient zu unterstützen. Die Umsetzung von SOA macht es vor allem im Hinblick auf historisch gewachsene heterogene IT-Systeme möglich, auf neue und sich fortwährend verändernde

²⁴⁵ Vgl. auch Richter/Haller/Schrey (2005)

Geschäftsprozessanforderungen mit der erforderlichen Flexibilität zu reagieren. Angesichts des Umstands, dass eine Restrukturierung bzw. die Entwicklung neuer IT-Landschaften mit immensen Kosten verbunden sind, bietet die Umsetzung von SOA eine günstige und schnellere Lösung, um auf neue Geschäftsprozessanforderungen zu reagieren.

Vor diesem Hintergrund würde die Integration bzw. Aufbereitung vorhandener Kundendaten im Beschwerdemanagementsystem zu einer individuelleren und effizienteren Bearbeitung von Kundenbeschwerden führen. Für die Entwicklung und Einführung von Maßnahmen zur Optimierung der Beschwerdebearbeitung sollte die Bearbeitungsqualität systematisch hinterfragt werden. Diese könnte nach Abschluss einer Beschwerde systematisch mit einer Kundenumfrage bei den Beschwerdeführern erhoben und ausgewertet werden.

4.4 Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdereaktion

4.4.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Vier Kategorien standen für die Erhebung von Daten für den Teilprozess Beschwerdereaktion zur Verfügung. In diesem Teil der Datenerhebung konnten insgesamt 11 Punkte erreicht werden.

| | Max. | VU 1 | VU 2 | VU 9 | VU 2/9 | VU 3 | VU 4 | VU 5 | VU 7 | VU 6 | VU 8 | | | | | | |
|--|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Beschwerdereaktion | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | | | | | | |
| Bei Kundenbeschwerden reagiert ihr Unternehmen immer auf folgende Art und Weise. | 3.50 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 1.63 | 1.75 | 2.00 | 1.50 | 3.00 | 2.60 | 4.50 | 1.75 | 1.75 | 3.05 | 2.50 | |
| Individuelle Gestaltung der unternehmensseitigen Antworten | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.50 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | |
| Ausdruck des Bedauerns bzw. Entschuldigung gegenüber Kunden | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.50 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | |
| Ausdruck des Dankes für Beschwerden gegenüber Kunden | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.60 | 1.50 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | |
| Vorgabe von Möglichkeiten der Wiedergutmachung durch Beschwerdemangementssystem | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.38 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.05 | 0.25 | |
| Als Kompensation für die vom Kunden erlebten Unannehmlichkeiten werden die folgenden materiellen Wiedergutmachungen eingesetzt. | 1.50 | 0.75 | 0.75 | 1.50 | 0.50 | 0.63 | 0.15 | 0.90 | 0.38 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 0.10 | 0.50 | 0.63 | 0.75 | |
| Geldgeschenke | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.38 | 0.05 | 0.30 | 0.13 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.13 | 0.25 | |
| Sachgeschenke | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.10 | 0.60 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.10 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | |
| Art und Umfang der Wiedergutmachungen bei Beschwerden sind in ihrem Unternehmen wie folgt geregelt: (nur eine Antwort auswählen und entsprechendes Kreuz machen!) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | 0.75 | 1.00 | 0.20 | 0.75 | 1.00 | 0.75 | |
| Art und Umfang der Wiedergutmachungen sind i.d.R. bei allen Beschwerden gleich | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| Bezüglich Art und Umfang der Wiedergutmachungen werden den Mitarbeitenden feste Vorgaben gemacht | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| Bezüglich Art und Umfang der Wiedergutmachungen bestimmen die Mitarbeitenden innerhalb eines festgelegten Rahmens und nach Rücksprache mit ihren Vorgesetzten selbst | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | 0.75 | 1.00 | 0.20 | 0.75 | 1.00 | 0.75 | |
| Art und Umfang der Wiedergutmachung orientieren sich insbesondere an folgenden Aspekten. | 5.00 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.00 | 1.75 | 0.00 | 2.75 | 0.50 | 2.50 | 3.80 | 2.50 | 0.50 | 2.50 | 2.20 | 4.00 | |
| Kundensseitig wahrgenommene Relevanz des Problems | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.10 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.10 | 0.75 | 0.25 | 0.50 | |
| Kundenwert | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.10 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.10 | 0.25 | 1.00 | 0.75 | |
| Status des Kunden (z.B. VIP, Schlüsselperson) | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.10 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.10 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | |
| Erst- oder Folgebeschwerde | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.10 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.10 | 0.50 | 0.10 | 1.00 | |
| Alternative Handlungsabsichten des Kunden (droht mit Presse/ Kündigung/ rechtlichen Schritten usw.) | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.75 | 0.10 | 0.50 | 0.80 | 0.50 | 0.10 | 0.25 | 0.10 | 1.00 | |
| Beschwerdereaktion | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Maximale Punktzahl | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 |
| Erreichte Punktzahl | | 7.25 | 7.25 | 7.00 | 6.50 | 4.50 | 2.40 | 6.40 | 2.38 | 6.75 | 7.90 | 8.50 | 2.55 | 5.50 | 6.88 | 8.00 | |
| Erreicht in % | | 66% | 66% | 64% | 59% | 41% | 22% | 58% | 22% | 61% | 72% | 77% | 23% | 50% | 63% | 73% | |

Abbildung 40: Ergebnisse Beschwerdereaktion

In der ersten Kategorie wurde danach gefragt, ob es eine feste Form der ersten Reaktion auf eine Beschwerdeäußerung im Unternehmen gibt. In dieser Kategorie konnten die Unternehmen insgesamt 3,5 Punkte erreichen. Zur Auswahl standen folgende Möglichkeiten: individuelle Gestaltung der unternehmensseitigen Antworten, explizites Bedauern oder Entschuldigung gegenüber dem Kunden, explizites Bedanken für die Beschwerde gegenüber dem Kunden und die Existenz von vorgegebenen Wiedergutmachungsmöglichkeiten. Mathematisch fällt die vierte Unterfrage nicht ins Gewicht, da es hier nur 0,5 Punkte zu erreichen gab. Nur zwei Unternehmen verfügten über standardisierte vorgegebene Möglichkeiten der Wiedergutmachung. In der zweiten Kategorie stand die Art der Kompensationsmöglichkeiten, namentlich Geld- und/oder Sachgeschenke zur

Auswahl, wobei insgesamt 1,5 Punkte erzielt werden konnten. In der dritten Kategorie ging es um den Umfang der Wiedergutmachung. Drei Möglichkeiten wurden zur Auswahl gestellt, mit denen 1 Punkt erreicht werden konnte. Die vierte und letzte Kategorie im Teilprozess Beschwerdereaktion richtete sich auf die Frage, wovon die zwei vorausgegangenen Kategorien – d.h. also Art und Umfang der Wiedergutmachung – abhängen. Hier standen fünf Unterfragen zur Verfügung, die mit 5 Punkten versehen waren.

Von den insgesamt 11 zu erreichenden Punkten wurden 2006 zwischen 2 bis 8,5 Punkte erreicht. Demgegenüber war in der zweiten Befragungsrunde 2008 der niedrigste Wert mit 5 deutlich höher als im ersten Anlauf. Der Höchstwert von 8,5 Punkten konnte in 2008 aber nicht überstiegen werden. Auf Unternehmensebene zeigte sich, dass die 2006 am schlechtesten abschneidenden Unternehmen VU 3 und VU 6 in der zweiten Durchführung absolut gesehen die größte Entwicklung machten. VU 3 konnte sich um 36% auf 58% Prozent der erreichbaren 11 Punkte entwickeln. Bei VU 1 betrug die absolute Steigerung 28% auf 50% der erreichbaren Punkte. Die Steigerung der restlichen Unternehmen, die im ersten Durchgang besser abgeschnitten hatten, fiel moderater aus. VU 5 steigerte sich um 9% auf 72% und V8 um 10 % auf 73%. Die einzige Verschlechterung zeigte sich erneut bei VU 2 und VU 9, nachdem beide BMS in 2008 zusammengelegt wurden. Während VU2 2006 noch 59% und VU 9 64% erreichten, fiel das Ergebnis für das zusammengelegte System beider Einheiten 2008 auf 41%.

4.4.2 Analyse der Ergebnisse - Beschwerdereaktion

Die Erhebung zeigte, dass die Reaktionen in den Versicherungsunternehmen auf Kundenbeschwerden nicht einheitlich geregelt sind. Die unternehmensseitige Reaktion wird in den Agenturen dezentral und individuell gestaltet und nicht überprüft. Im Gegensatz zu diesem generellen Befund setzte sich das Vorgehen von VU 6 und VU 2 positiv ab: Hier stehen vordefinierte Lösungen und Antworten für den Fall von Massenproblemen zur Verfügung.²⁴⁶

²⁴⁶ Massenprobleme, die „Massenbeschwerden“ auslösen, können etwa sein: IT-Fehler, bei denen z.B. der Rechnungsbetrag, das Datum oder die Rechnungsbeilagen falsch oder nicht

Sobald mehrere Beschwerden desselben Typs eingehen, werden diese als Massenproblem deklariert. Eine zentrale Stelle überwacht die Beschwerden laufend und entscheidet, ob ein Massenproblem vorliegt oder nicht. Im Zeitraum von 2006 bis 2008 haben die VU 6 und VU 2 diese Lösung sogar optimiert und VU 8, VU 5 und VU 3 sind ihrem Beispiel gefolgt und haben diese Lösung für die Identifikation und Handhabung von Massenproblemen ebenfalls entwickelt und umgesetzt.

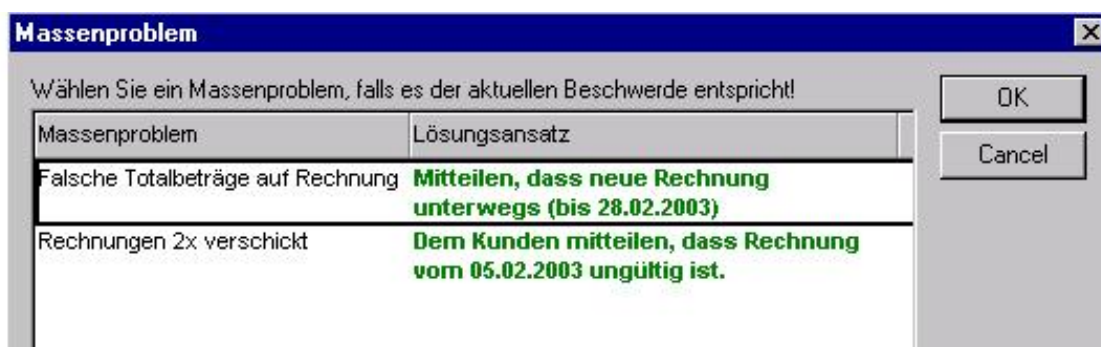


Abbildung 41: Abbildung Massenproblem im Beschwerdemanagementsystem (VU 6)

Außer bei VU 2, VU 7 und VU 3 (nur für den Bereich Privatkunden Leben) werden die Beschwerdereaktionen auf die Kundenbeschwerden bei den untersuchten Versicherungsunternehmen nicht überprüft und bewertet. Bei VU 2, VU 7 und VU 3 werden die Antwortschreiben auf Schreibstil und Inhalt überprüft. Allerdings ist die Überprüfung und Bewertung nur auf die Unternehmenssicht beschränkt. Die Frage aber, wie die Beschwerdereaktion von den Kunden beurteilt und wahrgenommen wird, bleibt unberücksichtigt. Anhand von z.B. Kundenbefragungen könnten die Versicherungsunternehmen die Kundensicht erfahren. Denn die Reaktion auf Beschwerden anhand von Briefen kann zwar sachlich und formal korrekt sein, emotional aufgeladene Kunden jedoch nicht unbedingt zufrieden stellen und so zur Beschwerdezufriedenheit beitragen.²⁴⁷

ausgewiesen werden. Oder Unternehmensentscheide, wie etwa Prämienerrhöhung, die sehr wahrscheinlich von einer großen Mehrheit der Kunden abgelehnt werden.

²⁴⁷ Vgl. Rudolf (1999), S. 20 ff

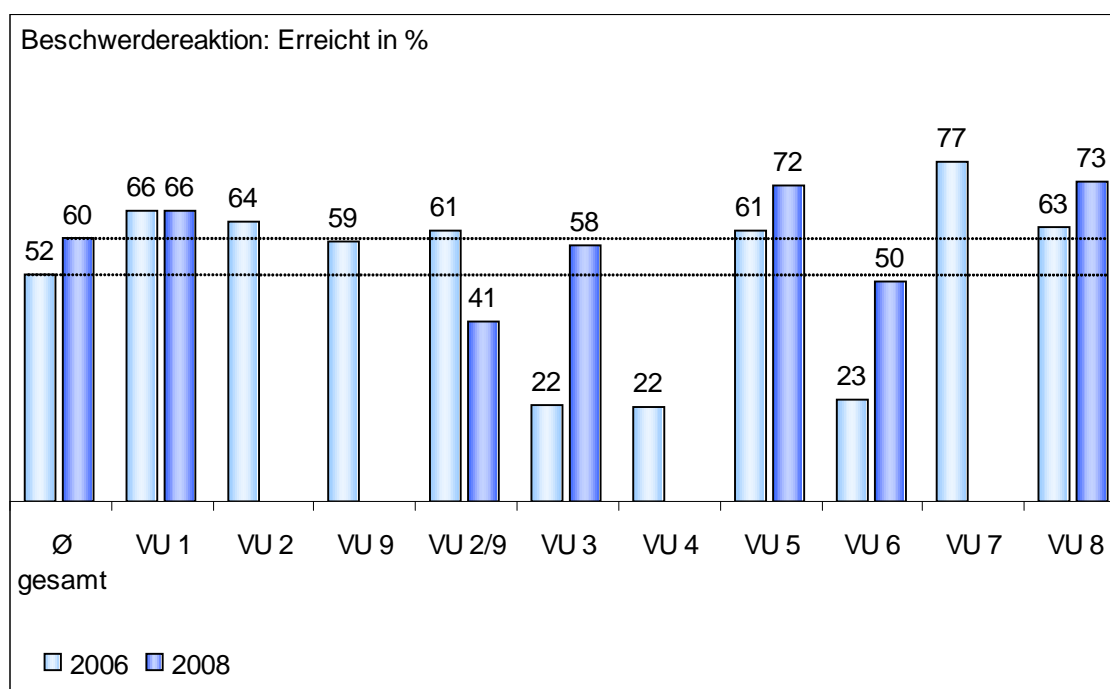


Abbildung 42: Reifegrad Beschwerdereaktion

Die beteiligten Versicherungsunternehmen geben eine aktive Wiedergutmachungspolitik an. Das Vorgehen bei der Beschwerdereaktion kann folgendermaßen zusammengefasst werden: *„Bei uns werden die Beschwerden dezentral auf den Agenturen erledigt. Die Antworten und Wiedergutmachungen werden individuell gestaltet und ausgeführt.“*²⁴⁸

Was sich zunächst positiv anhört und sich auch im Reifegradindex widerspiegelt, muss aber im Kontext der weiteren Erkenntnisse im Beobachtungszeitraum relativiert werden. Dieses vorherrschende Vorgehen, d.h. die Handhabung bei Beschwerdereaktionen bedeutet, dass es keine verbindlichen Richtlinien gibt, wie Art und Umfang von Wiedergutmachungen erfolgen sollen. Während die Versicherungen diese Handhabung positiv bewerteten, indem betont wurde, dass *„auf Beschwerden (...) individuell eingegangen und im Fall von Wiedergutmachungen fallabhängig entschieden“*²⁴⁹ wurde, bindet dieses Vorgehen, auf unterschiedliche Art und Weise mit den Kunden zu kommunizieren und individuell auf Beschwerden zu

²⁴⁸ VU 6

²⁴⁹ VU 2, VU 8, VU 7, VU 3

reagieren aber Ressourcen und verursacht somit unnötig Kosten. Angesichts des Kostendrucks handelt es sich also um eine suboptimale Lösung.

Die Suche nach den Gründen für diese Handhabung brachte Folgendes zu Tage. Im Falle von Wiedergutmachungen wurde der Zustand insgesamt mit Kosten in Verbindung gebracht, die z.Zt. der Untersuchung nicht im Verhältnis zum Nutzen ausgewiesen werden konnten. Folglich haben die Prozessverantwortlichen große Mühe, ein Budget für Sach- bzw. Geldgeschenke durchzusetzen. Im Falle von Beschwerdeantworten haben sich weitere Fragen nach den Hintergründen und Ursachen ergeben. Außer VU 8 waren alle Versicherungen der Meinung, dass Kundenbeschwerden sowie jegliche Kundenanfragen in eigenem Ermessen in den Agenturen erledigt werden sollten. Denn die Agenturen würden ihren Kunden am nächsten stehen, sie am besten kennen und könnten daher am besten über die geeignetste Beschwerdereaktion entscheiden. Auch hier werden aber die Kundensicht und die Frage, ob die Kunden mit der Qualität der Beschwerdereaktion zufrieden sind, vernachlässigt. Daher ist eine abschließende Bewertung der Qualität der praktizierten Beschwerdereaktionen nicht möglich. Doch eine Kundenumfrage, die von VU 6 während des Untersuchungszeitraums durchgeführt wurde, deutet in diesem Kontext darauf hin, dass die Kunden mit den Beschwerdereaktionen nicht zufrieden sind. Insgesamt kann also zusammengefasst werden, dass es keine aktive Gestaltung des Beschwerdereaktionsprozesses in der Versicherungsbranche gibt, da den Prozessverantwortlichen jegliche Daten fehlen, die Rückschlüsse auf die Qualität und Güte der Beschwerdereaktion erlauben.

Die Fortschritte bei VU 6, VU 5 und VU 8 im Reifegradindex während des Untersuchungszeitraums sind vor allem auf die Optimierung im Bereich „Art und Umfang der Wiedergutmachung“ zurückzuführen. Hier geben die erwähnten Versicherungsunternehmen an, dass die Wiedergutmachung sich im Vergleich zu 2006 viel stärker an die kundenseitig wahrgenommene Relevanz des Problems richtet, den Kundenwert und die Frage berücksichtigt, ob es sich um eine Erst- oder Folgebeschwerde handelt. Die negative Entwicklung bei VU 2 ist auf die Zusammenlegung der Beschwerdemanagementsysteme von Privat- und Firmenkunden und die damit verbundene Konsolidierung der Prozesse im

Unternehmen zurückzuführen. Während VU 2 bei der Erhebung in 2006 zwei von einander unabhängige Beschwerdemanagementsysteme hatte, hat es im Zuge der Optimierung des Beschwerdemanagementprozesses die Beschwerdemanagementsysteme für Privat- und Firmenkunden im Beobachtungszeitraum zusammengelegt.

4.4.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdereaktion

Für die Gestaltung des Beschwerdereaktionsprozesses wurden im Rahmen der Workshops und den Expertendiskussionen folgende Möglichkeiten für die Versicherungsbranche herausgearbeitet.

- Massenprobleme: Wenn Massenprobleme auftauchen, die in der Folge zu Massenbeschwerden der Kunden führen können, kann mit der Information von Mitarbeitenden über das Beschwerdemanagementsystem reagiert werden. Die Information sollte mindestens das Problem und die Antwort für den Beschwerdeführer umfassen, so dass die Mitarbeiter sofort eine Antwort bereit haben, wenn Beschwerden in dezentralen Einheiten eintreffen. Entscheidend ist, dass der Aufwand für den Eintrag im Beschwerdemanagementsystem für die Mitarbeitenden so gering wie möglich gehalten werden sollte. Die Erfahrungen von VU 2 und VU 6 zeigen, dass die Anzahl und die vom Massenproblem betroffenen Kunden intern eruiert werden können und daher keinen weiteren Eintrag im Beschwerdemanagementsystem erfordert. Dies wird umso wichtiger, wenn man berücksichtigt, dass die meisten Versicherungen (bis auf VU 8) große Motivationsprobleme bei den Mitarbeitenden mit der Erfassung von Beschwerden im Beschwerdemanagementsystem haben.²⁵⁰ In der folgenden Abbildung ist ein exemplarisches Vorgehen bei Massenbeschwerden abgebildet.

²⁵⁰ VU 8 ist unter den teilnehmenden Versicherungen das einzige Unternehmen, das eine zentrale Organisationseinheit hat, die sich der Kundenbeschwerden annimmt.

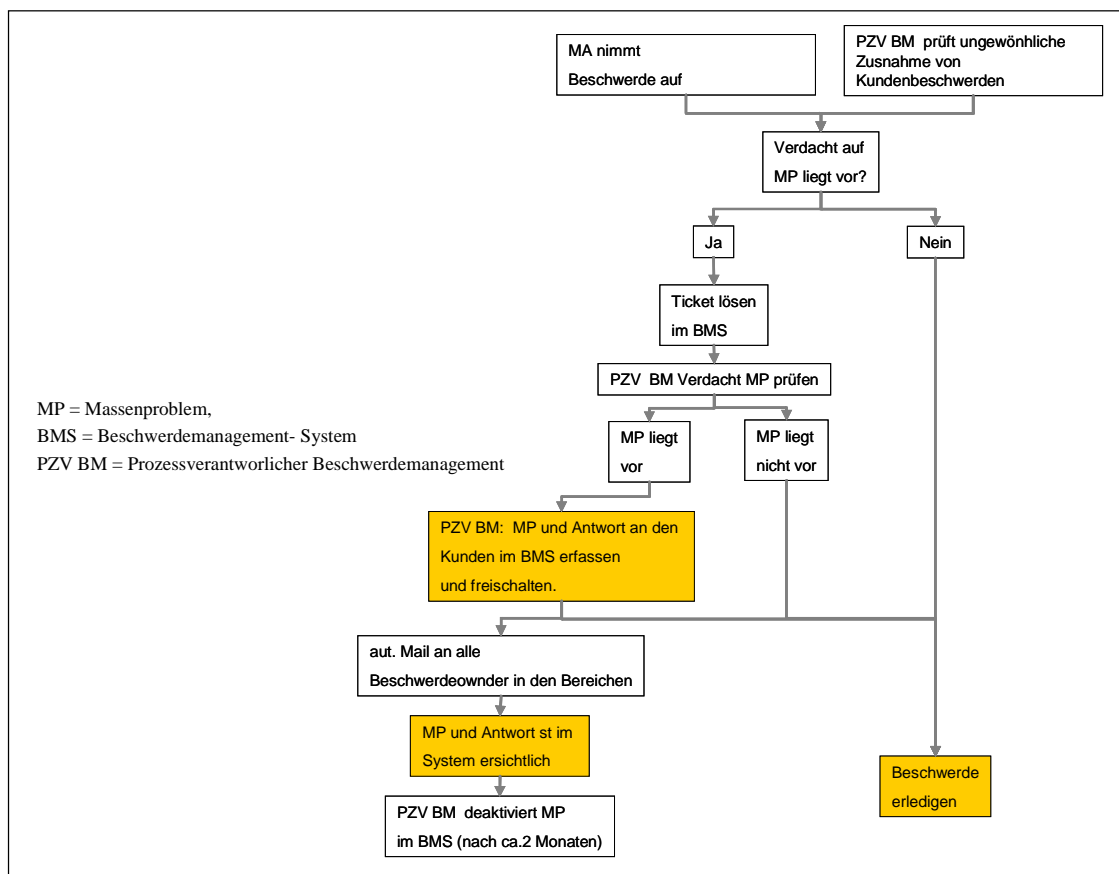


Abbildung 43: Vorgehen bei Verdacht auf Massenproblem

Wichtig ist insbesondere bei dezentral organisierten Beschwerdemanagementsystemen die Freischaltung einer automatischen Meldung, dass z.Zt. ein Massenproblem vorliegt, wobei gleichzeitig darüber informiert wird, wie in diesem Fall auf Kundenbeschwerden reagiert werden soll.

- Proaktive Schreiben: Proaktives Vorgehen hat sich bewährt, wie die Beispiele von VU 1, VU 2 und VU 6 zeigen. So haben diese Versicherungen geplante Prämien erhöhungen, bei denen mit Kundenbeschwerden zu rechnen war, mit einem proaktiven Schreiben angekündigt. Proaktive Antwortschreiben für Beschwerden können auch verfasst werden, wenn es den Versicherungen klar ist, dass sie in absehbarer Zeit keine Verbesserung erzielen werden bzw. können.
- Halbstandardisierte Antwortbriefe: Eine weitere Maßnahme für die Optimierung des gegenwärtig ineffizienten Beschwerdereaktionsprozesses sind teilstandardisierte Antwortschreiben pro Beschwerdegrund, die als Vorlage im Beschwerdemanagementsystem

abgelegt werden.²⁵¹ Als nicht empfehlenswert werden jegliche standardisierten Reaktionsformen auf persönliche Beschwerden bewertet. Gegenwärtig werden persönliche Beschwerden über den zuständigen Kundenberater oder durch die Involvierung von Vorgesetzten mit dem Beschwerdeführer persönlich gelöst.

In der Zwischenzeit haben die Versicherungsunternehmen an der Verbesserung der Erfassung und Berücksichtigung der Kundensicht angesetzt: VU 6, VU 5, VU 3 und VU 8 haben für die Überprüfung der Qualität der Beschwerdereaktion Umfragen gestartet, deren Ergebnisse noch nicht vorliegen und zudem auch außerhalb des Untersuchungszeitraums der Studie fallen.

²⁵¹ Vgl. zu Antwortschreiben auf Beschwerden Ramer (2003)

4.5 Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdecontrolling

4.5.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Nach der Erhebung von Daten für die Teilprozesse standen Daten im Vordergrund, die sich um die Frage drehen, ob und inwieweit Elemente des Controllingprozesses im Hinblick auf Beschwerden erfüllt werden. In diesem Zusammenhang wurden fünf Kategorien abgefragt. Die maximale Punktzahl, die erreicht werden konnte, lag bei 138 Punkten.

| | Max. | VU 1 | VU 2 | VU 9 | VU 2/9 | VU 3 | VU 4 | VU 5 | VU 7 | VU 6 | VU 8 | | | | | |
|---|------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Beschwerdecontrolling/Controlling | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | | |
| Die folgenden Prozess-Kennzahlen eines Beschwerdecontrolling erheben Sie. | 72.00 | 8.00 | 25.50 | 7.00 | 19.50 | 9.00 | 11.50 | 9.00 | 14.00 | 10.70 | 29.00 | 4.50 | 15.15 | 21.50 | 20.15 | 21.00 |
| Beschwerdequote (Anteil der Kunden, die sich beschweren, gemessen an der gesamten Kundenzahl) | 4.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 1.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 |
| Artikulationsquote (Anteil der Kunden, die sich beschweren, gemessen an allen unzufriedenen Kunden) | 4.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 2.50 | 0.00 | 1.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 |
| Beschwerdeerfassungsquote (Anteil der erfassten Beschwerden, gemessen an allen Beschwerden) SCHÄTZUNG die erhoben werden. | 4.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 4.50 | 0.00 | 4.50 | 4.00 | 0.00 | 4.50 | 0.00 | 0.00 | 4.50 | 1.00 | 4.50 |
| - Persönliche Beschwerde direkt beim Kundenkontaktpersonal (Kundenbetreuer/Mitarbeitende auf den Agenturen/Filialen) | 0.90 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.20 | 0.00 |
| - Telefonische Beschwerden | 1.35 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.35 | 0.00 | 1.35 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.30 | 0.40 |
| - Schriftliche Beschwerden (Brief, Fax, Mail, etc) | 0.90 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.20 | 0.40 |
| - Beschwerden per SMS | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.10 | 0.40 |
| - Beschwerden über Internet-Formular | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.10 | 0.40 |
| - Meinungskarten | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.10 | 0.20 |
| Beschwerdekanalquote (Anteil der Beschwerden pro Kontaktkanal) | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 1.50 | 2.50 | 4.50 | 0.00 | 4.50 | 4.00 | 1.20 | 4.50 | 0.00 | 1.15 | 4.50 | 2.15 | 4.50 |
| - Persönliche Beschwerde direkt beim Kundenkontaktpersonal (Kundenbetreuer/Mitarbeitende auf den Agenturen/Filialen) | 0.90 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.30 | 0.90 | 0.20 | 0.90 |
| - Telefonische Beschwerden | 1.35 | 0.00 | 1.35 | 0.00 | 0.00 | 1.35 | 0.00 | 1.35 | 0.00 | 0.00 | 1.35 | 0.00 | 0.45 | 1.35 | 1.05 | 0.90 |
| - Schriftliche Beschwerden (Brief, Fax, Mail, etc) | 0.90 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.00 | 0.90 | 0.00 | 0.30 | 0.90 | 0.40 | 0.60 |
| - Beschwerden per SMS | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.10 | 0.40 |
| - Beschwerden über Internet-Formular | 0.45 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.10 | 0.45 | 0.30 | 0.20 |
| - Meinungskarten | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.45 | 0.10 | 0.05 |
| Erstkontaktquote (Anteil der Beschwerden, die in einem ersten Kontakt mit dem Kunden gelöst werden können) | 4.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.50 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 2.00 | 0.00 | 1.50 | 1.50 | 1.00 | 1.00 |
| Anzahl Beschwerden direkt an die Geschäftsleitung | 4.00 | 2.00 | 4.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 |
| Eingangsbestätigung / Geduldsschreiben: Ab wann erhalten die Kunden eine Eingangsbestätigung? | 4.00 | 0.50 | 2.00 | 1.00 | 3.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 2.00 | | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 |
| Bearbeitungsdauer einfacher Fall (Durchschnittlicher Zeitbedarf, um eine Beschwerde beim Erstkontakt zu lösen) | 4.00 | 0.00 | 1.50 | 0.00 | 4.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 2.00 | 0.00 | 1.50 | 1.50 | 1.00 | 1.00 |
| Bearbeitungsdauer komplexer Fall (Durchschnittlicher Zeitbedarf, um eine Beschwerde zu lösen, die nicht im Erstkontakt gelöst werden konnte) | 4.00 | 0.00 | 1.50 | 3.00 | 4.00 | 0.00 | 3.00 | 0.00 | 1.00 | 2.00 | 2.00 | 1.50 | 2.50 | 2.50 | 1.00 | 1.00 |
| Liegedauer (Durchschnittliche Zeitdauer, während der eine Beschwerde un bearbeitet nach Eingang liegen bleibt) | 4.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 |
| Involvierte Fachpersonen (Anteil von Beschwerden, deren Bearbeitung mit der Fachabteilung bzw. Fachpersonen erfolgt) | 4.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Eskalationsquote (Anteil der Beschwerden, die an eine höhere Hierarchie-Ebene weitergeleitet werden) | 4.00 | 0.50 | 4.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 |
| Folgequote (Anteil der Beschwerden, die eine Folgebeschwerde sind) | 4.00 | 0.50 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Verlustquote (Anteil der Kunden, die nach der Beschwerde gekündigt haben) | 4.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Anzahl der bearbeiteten schriftlichen Beschwerden pro Arbeitsstunde | 4.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 4.00 | 1.00 |
| Zahl der angenommenen telefonischen Beschwerden pro Arbeitsstunde | 4.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 |
| Anzahl Mitarbeitende (FTE), die Kundenbeschwerden bearbeiten | 4.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.50 | 0.00 |
| Profitabilität des Beschwerdemangements | 4.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.50 | 0.00 |
| Die folgenden Dimensionen der kundenseitigen Zufriedenheit mit dem unternehmerischen Umgang mit Beschwerden ermittelt Ihr Unternehmen. | 28.00 | 2.00 | 17.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 8.00 | 0.00 | 8.00 | 12.00 | 18.00 | 0.00 | 11.50 | 12.50 | 0.00 | 12.50 |
| Globale Zufriedenheit mit der unternehmenseitigen Reaktion auf eine Beschwerde insgesamt | 4.00 | 0.00 | 3.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 2.00 | 3.00 | 4.00 | 0.00 | 2.00 | 2.00 | 0.00 | 2.50 |
| Zugänglichkeit (Leichtigkeit, mit der eine Beschwerde artikuliert werden kann) | 4.00 | 0.00 | 3.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.50 | 0.00 | 1.50 | 2.50 | 0.00 | 2.00 |
| Interaktionsqualität (Gestaltung der Interaktion bei der Annahme und Bearbeitung der Beschwerde - u.a. Freundlichkeit, Höflichkeit) | 4.00 | 0.00 | 3.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 3.00 | 2.50 | 0.00 | 1.50 | 1.50 | 0.00 | 2.00 |
| Reaktionsschnelligkeit (Schnelligkeit, mit der auf das Kundenanliegen reagiert wird) | 4.00 | 0.00 | 3.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 2.00 | 3.00 | 2.50 | 0.00 | 1.50 | 1.50 | 0.00 | 2.00 |
| Angemessenheit der Problemlösungen bzw. Fairness der angebotenen Lösungen | 4.00 | 0.00 | 3.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 2.00 | 3.00 | 2.50 | 0.00 | 1.50 | 1.50 | 0.00 | 2.00 |
| Unternehmensinterne Zufriedenheit von Stellen/Abteilungen mit Reports und Auswertungen | 4.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.50 | 0.00 | 2.00 | 2.00 | 0.00 | 2.00 |
| Beschwerdebarrieren (Gründe, weshalb sich Kunden nicht beschweren) | 4.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.50 | 0.00 | 1.50 | 1.50 | 0.00 | 0.00 |

Abbildung 44: Ergebnisse Beschwerdecontrolling Teil 1

| Beschwerdemanagement/Controlling | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 2/9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 7 | | VU 6 | | VU 8 | | |
|--|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | |
| Die folgenden Kosten im Zusammenhang mit dem Beschwerdemanagement erhebt Ihr Unternehmen. | 28.00 | 1.50 | 8.00 | 4.00 | 4.00 | 2.50 | 0.00 | 3.25 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 13.00 | | |
| Unmittelbare Personalkosten für die im Beschwerdemanagement direkt beschäftigten Mitarbeitenden | 4.00 | 0.50 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3.00 | 4.00 | | |
| Mittelbare Personalkosten für die im Beschwerdemanagement tätigen Mitarbeitenden aus anderen Bereichen (z.B. Unterstützung der Fachabteilung bei der Suche nach einer Lösung für den Kunden) | 4.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Verwaltungskosten (Büromaterial, Raumkosten, etc) | 4.00 | 0.50 | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 2.00 | | |
| Kommunikationskosten im Rahmen kommunikativer Prozesse zur Lösung von Kundenproblemen | 4.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3.00 | 1.00 | | |
| Kosten für kleine Geschenke, Give-Aways oder Gutscheine als Wiedergutmachung | 4.00 | 0.50 | 2.00 | 2.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3.00 | 2.00 | | |
| Kulanzkosten für freiwillige Leistungen, auf die der Kunde keinen gesetzlichen/ vertraglichen Anspruch hat | 4.00 | 0.00 | 2.00 | 2.00 | 4.00 | 0.50 | 0.00 | 0.75 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | | |
| Gewährleistungskosten für Leistungen, auf die der Kunde einen gesetzlichen/ vertraglichen Anspruch hat | 4.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.00 | | |
| Die folgenden Aspekte des Beschwerdemanagement-Controllings werden in Ihrem Unternehmen vollständig umgesetzt. | 2.00 | 0.75 | 0.07 | 0.75 | 1.10 | 0.02 | 0.50 | 1.25 | 0.25 | 1.25 | 0.08 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 2.00 | | | |
| Benchmarking der eigenen Beschwerdemanagement-Praxis mit anderen Unternehmen | 1.00 | 0.25 | 0.03 | 0.25 | 0.10 | 0.01 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 1.00 | 0.04 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | | | |
| Unterstützung der Controlling-Aufgaben durch ein Beschwerdemanagementsystem | 1.00 | 0.50 | 0.04 | 0.50 | 1.00 | 0.01 | 0.25 | 0.75 | 0.00 | 0.25 | 0.04 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | | | |
| Die folgenden Kosten einer Beschwerde werden systematisch erhoben und den verursachenden Stellen in Ihrem Unternehmen weiterverrechnet. | 5.00 | 0.00 | 0.00 | 3.00 | 2.00 | 0.01 | 0.00 | 2.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.50 | 5.00 | | | |
| Personalkosten | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.75 | 1.00 | | | |
| Verwaltungskosten | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.75 | 1.00 | | | |
| Kosten für kleine Geschenke, Gutscheine, usw. | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | | |
| Kulanzkosten | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.01 | 0.00 | 0.75 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | | | |
| Gewährleistungskosten | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | | | |
| Die folgenden Nutzen des Beschwerdemanagements werden systematisch gemessen und kommuniziert. | 3.00 | 1.00 | 0.08 | 0.50 | 0.00 | 0.03 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.08 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 1.25 | | | | | | |
| Informationsnutzen (durch Nutzung der in den Beschwerden enthaltenen Informationen zur künftigen Fehlervermeidung und Leistungsverbesserung) | 1.00 | 1.00 | 0.04 | 0.50 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.04 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | | | | | | |
| Kundenbindungsnutzen / Abgangsbekämpfungsnutzen (durch kundenorientierte Beschwerdebearbeitung) | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.03 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | | | | | | |
| Image Nutzen (durch Verhinderung von negativer und Initiierung von positiver Mundkommunikation) | 1.00 | 0.00 | 0.04 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | | | | | |
| Beschwerdemanagement/Controlling | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | | |
| Maximale Punktzahl | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 | 138.00 |
| Erreichte Punktzahl | | 13.25 | 50.65 | 17.25 | 26.60 | 11.55 | 20.00 | 17.00 | 22.25 | 24.95 | 49.15 | 4.75 | 27.90 | 34.75 | 32.15 | 54.75 | | | | | | |
| Erreicht in % | | 10% | 37% | 13% | 19% | 8% | 14% | 12% | 16% | 18% | 36% | 3% | 20% | 25% | 23% | 40% | | | | | | |

Abbildung 45: Ergebnisse Beschwerdecontrolling Teil 2

In der ersten Kategorie, in der zunächst abgefragt wurde, welche der BM-Aspekte in den Unternehmen bereits dem Controlling unterliegen, bestand aus 19 Fragen, mit denen insgesamt 72 Punkte erreicht werden konnten. Die Ermittlung der kundenseitigen Zufriedenheit mit dem unternehmerischen Umgang mit der Beschwerde stand im Vordergrund der zweiten Kategorie im Rahmen des Beschwerdecontrollings. Hier konnten die Unternehmen anhand von sieben Fragen insgesamt 28 Punkte erreichen. In der dritten Kategorie wurde nach den Kosten gefragt, die die Unternehmen im Zusammenhang mit BM erheben. Hier konnten anhand von sieben Fragen insgesamt 28 Punkte erreicht werden. Die Fragen in der vierten Kategorie betrafen die Aspekte des BM-Controllings, die in den Unternehmen bereits vollständig umgesetzt wurden. Hier gab es zwei Fragen, die mit 2 Punkten verbunden waren. Anschließend wurde nach den Kosten einer Beschwerde gefragt, die in den Unternehmen systematisch erhoben werden und den verursachenden Stellen im Unternehmen verrechnet werden. Insgesamt 5 Punkte konnten anhand von fünf Fragen erreicht werden. In der letzten Kategorie wurde gefragt, welche Nutzen

des BM systematisch gemessen und kommuniziert werden. Drei Fragen waren mit insgesamt 3 Punkten in dieser letzten Kategorie verbunden.

Von den bislang vorgestellten Ergebnissen der Befragung konnten in diesem Teil der Erhebung die meisten Punkte erreicht werden. Die hohe Punktezahl geht darauf zurück, dass das Beschwerdecontrolling die Indikatoren für die Umsetzung aller Teilaufgaben des Beschwerdemanagements beinhaltet. Die Ergebnisse sehen sowohl für 2006 als auch für 2008 ernüchternd aus. Denn das beste Resultat für Beschwerdecontrolling lag mit insgesamt 32 erreichten Punkten gerade einmal bei 23%. Mit 5 Punkten aus den insgesamt erreichbaren 138 Punkten zählte das niedrigste Ergebnis des Beschwerdecontrollings auch zu den niedrigsten Ergebnissen auf der Ebene von Teilprozessen überhaupt. Allerdings ragte die Verbesserung im zweiten Durchlauf im Bereich Beschwerdecontrolling eindeutig heraus. Bis auf zwei Unternehmen verbesserten sich alle Unternehmen, die beim zweiten Durchgang mitmachten. Die Verbesserungsquote lag bei 18% (VU 5), 17% (VU 8) und 27% (VU1). VU 6 verbesserte sich um 5%. Im Gegensatz dazu handelte es sich bei den Unternehmen mit einer Negativbilanz um VU 3, das sich um 2% verschlechterte, und um VU2/9, das sich um 11% (im Vergleich zu VU2 in 2006) bzw. um 5% (im Vergleich zu VU9 in 2006) verschlechterte. Die Verschlechterung lag wie in den vorausgegangenen Teilprozessen im Fall von VU2/9 erneut an der Zusammenlegung der BM beider Unternehmen zu einem BM.

4.5.2 Analyse der Ergebnisse - Beschwerdecontrolling

Kennzahlen sind die entscheidende Grundlage nicht nur für das Management der Kundenbeschwerden, sondern auch für das gesamte Beschwerdemanagementsystem. Trotz dieser kritischen Bedeutung und Wichtigkeit von Kennzahlen erheben die untersuchten Versicherungsunternehmen aber selbst die wichtigsten Prozesskennzahlen zu Kosten, Qualität und Zeit nicht. Und die wenigen Kennzahlen, die erhoben werden (z.B. Bearbeitungsdauer, Beschwerdekanaalquote, Versand Eingangsbestätigung in Tagen, Anzahl Beschwerden oder Beschwerdequote)

werden zudem nicht für die Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements genutzt. Im Rahmen der Untersuchung wurde der Versuch unternommen, Kennzahlen zusammenzutragen und miteinander zu vergleichen. Insgesamt konnten nur fünf Kennzahlen miteinander verglichen und ausgewertet werden.

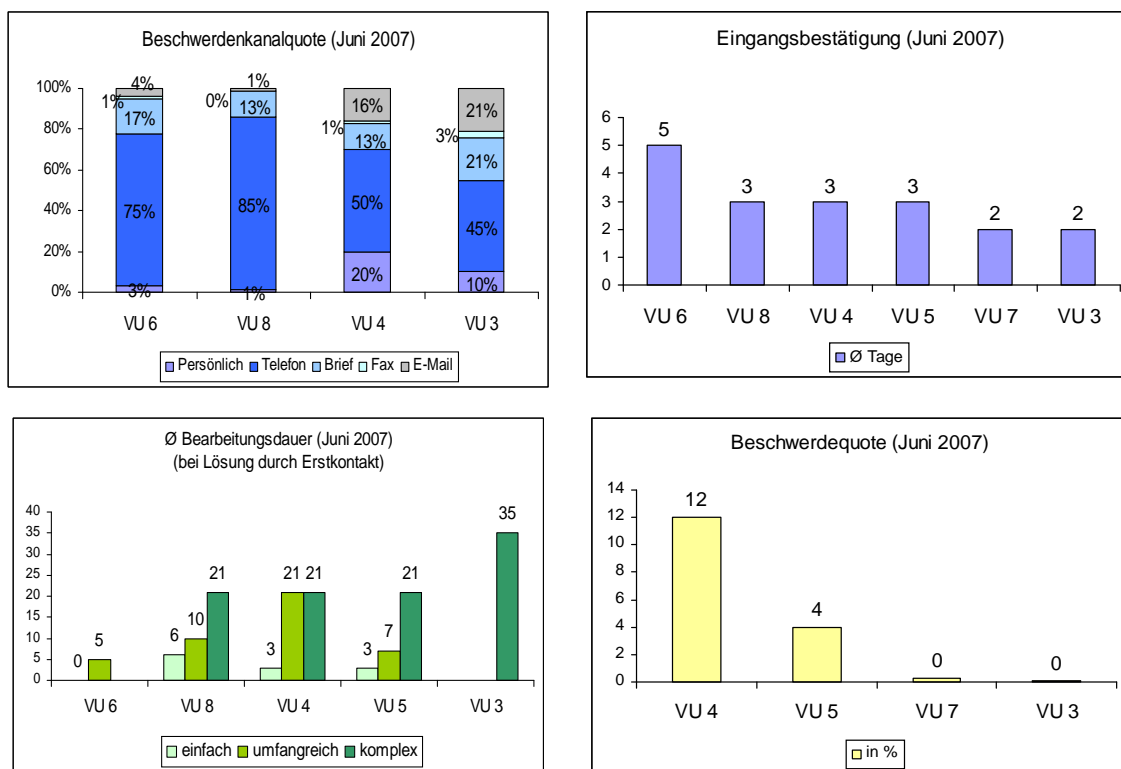


Abbildung 46: Kennzahlen für das Beschwerdemanagementsystem

Die Diskussion zeigte, dass die untersuchten Versicherungsunternehmen für das Beschwerdemanagement-Controlling nur die Kennzahl der Anzahl Beschwerden messen und im Beschwerdemanagementreport ausweisen. Weitere Prozesskennzahlen, die systematisch erhoben und für die Führung und Entwicklung des Beschwerdemanagementsystems von großer Bedeutung sind, konnten nicht nachgewiesen werden.

Neben den Kennzahlen, die die interne Sicht auf den Beschwerdemanagementprozess abdecken, werden auch Kennzahlen, die die kundenseitige Zufriedenheit mit dem unternehmerischen Umgang mit

Beschwerden reflektieren nur teilweise erhoben.²⁵² Während der ersten Erhebung beschränkte sich die kundenseitige Zufriedenheitskennzahl bei den VU 1, VU 4, VU 5 und VU 6 hauptsächlich auf die globale Zufriedenheit mit der unternehmensseitigen Reaktion auf eine Beschwerde insgesamt. Nicht erhoben wurden Kennzahlen zu

- Zugänglichkeit - Leichtigkeit, mit der Beschwerden artikuliert werden können,
- Interaktionsqualität - Gestaltung der Interaktion während der Annahme und Bearbeitung der Beschwerde (u.a. Freundlichkeit, Höflichkeit),
- Reaktionsschnelligkeit, mit der auf das Kundenanliegen reagiert wird,
- Angemessenheit der Problemlösung bzw. Fairness der angebotenen Lösungen,
- Unternehmensinterne Zufriedenheit von Stellen/Abteilungen mit Reports und Auswertungen,
- Beschwerdebarrieren - Gründe warum sich unzufriedene Kunden nicht beschweren.

Dies änderte sich allerdings in der zweiten Erhebung in 2008. Die meisten VU konnten Nachweise aufzeigen, dass hier die entsprechenden Maßnahmen konzipiert (VU 1) und zum Teil auch vollumfänglich umgesetzt wurden (VU 5, VU 6, VU 8).²⁵³ Dies erklärt auch die Veränderung des Reifegradindex zwischen 2006 und 2008.

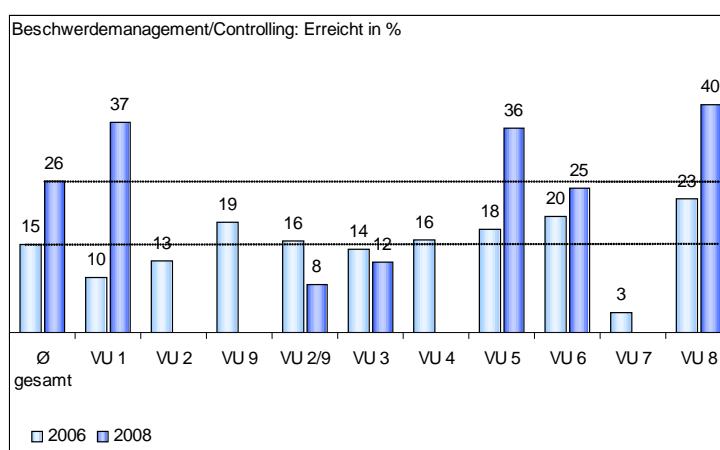


Abbildung 47: Reifegrad Beschwerdemanagement-Controlling

²⁵² VU 1, VU 4, VU 5 und VU 6

²⁵³ VU 5 und VU 8 nehmen zusätzlich an einer Umfrage teil, die vom Externen durchgeführt werden.

Obwohl inzwischen erste Kennzahlen zur Beschwerdezufriedenheit erhoben werden, ist die Situation insgesamt bedenklich, da bereits im Rahmen der ersten Messung in 2006 der große Handlungsbedarf im Bereich Beschwerdecontrolling deutlich geworden war, aber in der Folgezeit keine nennenswerten weiteren Anstrengungen unternommen wurden. Ausgenommen ist von dieser Beurteilung VU 1, die in dem Untersuchungszeitraum das Beschwerdemanagement-Controlling konzeptionell überarbeitet hat und bereits erste Messungen nachweisen konnte. Zudem lässt sich die positive Entwicklung des VU 8 damit erklären, dass VU 8 als einzige Versicherung systematisch die Kosten nachweisen kann für

- Personal,
- Verwaltung,
- kleine Geschenke, Gutscheine, usw.
- Kulanz,
- Gewährleistung.

Dies hängt vor allem damit zusammen, dass VU 8 eine zentrale Organisationseinheit nur für Beschwerdebearbeitung und -management hat.

4.5.3 Möglichkeiten zur Optimierung des Beschwerdecontrollings

Insgesamt gibt es beim Beschwerdecontrolling nach wie vor das größte Handlungspotenzial und Handlungsbedarf für die Versicherungsunternehmen. „If you can't measure it you can't manage it“ lautet einer der bekanntesten Erkenntnisse, wenn es um Management geht. In der Tat, die Erhebungen für das Beschwerdemanagement-Controlling machen deutlich, dass die Versicherungsunternehmen weit weg vom Management und somit auch von der Weiterentwicklung eines Beschwerdemanagementsystems sind, das zusätzlichen Wert für die Versicherungen generiert. Dies spiegelt auch den Verlauf der Entwicklung des BMS während der Untersuchungsperiode wider: Auch wenn es sich um eine positive Entwicklung in den einzelnen BMS-Bereichen handelte, beruhen diese Entwicklungen nicht auf der systematischen Erhebung und Analyse von Kennzahlen und der Ableitung von Maßnahmen. Dabei geht es hier nicht einmal um ein BM-spezifisches Controlling. Vielmehr

müssen die klassischen Aufgaben und Methoden des Controllings eingesetzt werden.

Als nächste Schritte für die Weiterentwicklung des BMS sind bei den untersuchten Versicherungsunternehmen für den Aufbau eines BM-Controllings klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu definieren. Einer der zentralen Aufgaben des Verantwortlichen ist der Aufbau eines BM-Reportings, das den Mehrwert der Weiterentwicklung des BMS aufzeigt. Grundlage für die Bewerkstelligung dieser Aufgabe ist die Erarbeitung der Ziele und der Nutzen des BMS für das Unternehmen. Hierbei ist es von kritischer Bedeutung insbesondere den Nutzen so zu quantifizieren, dass eine Messung und Ausweisung möglich ist. Zudem ist die Messung, Analyse und Ausweisung von Prozess- und Führungskennzahlen für ein vollumfängliches Beschwerdemanagement-Controlling umzusetzen. Für ein vollumfängliches Beschwerdemanagement-Controlling findet sich in Abbildung 23: Kennzahlen für das Beschwerdemanagement-Controlling umfassende Übersicht der wichtigsten Prozess- und Führungskennzahlen.

Die Erhebung zeigte, dass die Bedeutung des Beschwerdemanagement-Controllings für eine langfristige Verankerung des BMS im Unternehmen von den Verantwortlichen des BMS unterschätzt wird. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass auch die Führungskräfte nicht nach den entsprechenden Kennzahlen hinsichtlich Kosten und Nutzen des BMS fragen. Letztlich stellte sich heraus, dass die mangelhafte Umsetzung von BM in Versicherungsunternehmen auf das Fehlen von Indikatoren zurückging, die sowohl für die Prüfung, Bewertung und Weiterentwicklung der Umsetzung als auch für den Ausweis des betriebswirtschaftlichen Mehrwerts notwendig sind.

4.6 Ergebnisse der Erhebung – Beschwerdeauswertung

4.6.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Für den Teilprozess Beschwerdeauswertung wurden zwei Kategorien abgefragt, mit denen insgesamt 24 Punkte erreicht werden konnten.

| | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 7 | | VU 6 | | VU 8 | |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|------|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Beschwerdeauswertung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Die folgenden quantitativen Auswertungs-möglichkeiten (Häufigkeitsauswertungen) sind durch das Beschwerdemanagementsystem oder durch ein "add on" tool automatisch möglich/gegeben. | 20.00 | 4.63 | 9.50 | 13.75 | 14.10 | 12.03 | 15.00 | 14.50 | 17.38 | 16.50 | 16.00 | 8.50 | 16.50 | 16.50 | 15.53 | 16.50 | | | |
| Beschwerdegrund | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Ursache des Beschwerdeproblems | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Ort des Problemauftritts (Bereich, Filiale, Bezirk, etc.) | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 |
| Erst- oder Folgebeschwerde | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Vom Kunden gewünschte Problemlösung | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.10 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| Gewährleistung / Kulanzanspruch | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.65 | 0.75 | 0.75 |
| Reaktionsdringlichkeit | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.13 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| Anzahl der Kunden, die sich in einer Periode beschwert haben | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Anzahl der Kunden, die sich mehrfach beschwert haben | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.26 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Kundengruppen | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Ausmass der Verärgerung der Kunden | 0.50 | 0.13 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.38 | 0.25 | 0.25 | 0.25 |
| Produkt / Dienstleistung / Prozess | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.01 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 |
| Service / Mitarbeitende | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 |
| Andere Aspekte des Marktangebots (Werbung, Preis, etc.) | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Gesellschaftspolitisches Verhalten des Unternehmens | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Tägliche Auswertungen | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 |
| Wöchentliche Auswertungen | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 |
| Monatliche Auswertungen | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Quartalsweise Auswertungen | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Keine regelmässigen Auswertungen | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Durchlaufzeit (Eingang bis Abschluss der Beschwerde) | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Anteil der weitergeleiteten Beschwerden an die Fachabteilungen oder Einholung/Input von Fachabteilungen | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Die folgenden Aspekte der Beschwerdeauswertung sind in ihrem Unternehmen vollständig umgesetzt. | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 1.25 | 1.25 | 2.50 | 1.75 | 3.00 | 1.50 | 1.50 | 1.25 | 1.50 | 1.40 | 1.95 | 2.00 | | | |
| Abgleich von Informationen aus Beschwerden mit anderen Marktforschungsdaten (z.B. aus der Kundenzufriedenheitsanalyse) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Unterstützung der quantitativen Auswertung durch IT | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Unterstützung der qualitativen Auswertung durch IT | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.10 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Systematische Ursachenanalyse hinsichtlich der Beschwerdegründe | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.40 | 0.10 | 0.25 | | | |
| Beschwerdeauswertung | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | | | |
| Maximale Punktzahl | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | 24.00 | | | |
| Erreichte Punktzahl | | 7.63 | 12.50 | 15.75 | 15.35 | 13.28 | 17.50 | 16.25 | 20.38 | 18.00 | 17.50 | 9.75 | 18.00 | 17.90 | 17.48 | 18.50 | | | |
| Erreicht in % | | 32% | 52% | 66% | 64% | 55% | 73% | 68% | 85% | 75% | 73% | 41% | 75% | 75% | 73% | 77% | | | |

Abbildung 48: Ergebnisse Beschwerdeauswertung

Die erste Kategorie für die Generierung von Daten für den Grad der Beschwerdeauswertung in den befragten Unternehmen umfasste 22 Fragen, die sich auf die Möglichkeiten der quantitativen Auswertung von eingehenden Beschwerden beziehen. Mit den Unterfragen konnten insgesamt 20 Punkte erreicht werden. In der zweiten Kategorie, die aus vier Unterfragen bestand und mit der 4 Punkte möglich waren, wurde abgefragt, welche Aspekte in den Unternehmen im Hinblick auf die Auswertung von Beschwerden bereits vollständig umgesetzt sind.

Die erreichten Gesamtpunkte bewegten sich für 2006 in einer Bandbreite von 8 (33%) bis 18 Punkten (75%). In der zweiten Runde der Befragung war der niedrigste Wert 13 Punkte (52%) und der höchste 18,5 (77%). Auf der Ebene

der einzelnen Unternehmen ist interessant, dass sich drei Unternehmen verschlechterten. Das war der Fall bei VU 3 (von 73% auf 68%), VU 5 (75% auf 73%) und VU 2/9 (für 2006: VU 2: 64%; VU 9 66%; nach der Zusammenlegung VU 2/9 55%). Zwei der Unternehmen verbesserten sich. VU 8 verbesserte sich von 73% auf 78% und VU 1 verbesserte sich von 33% auf 52%. Anders als diese Unternehmen blieb der Reifegrad von VU 6 im Hinblick auf den Teilprozess Beschwerdeauswertung bei 75%. Bei drei der vier Unternehmen, bei denen sich das Ergebnis von 2006 eher verschlechterte oder gleich blieb, also VU 3, VU 5 und VU 6 handelte es sich um solche, die zu den besten in der Auswertung für 2006 zählten. Im Gegensatz dazu handelte es sich bei einem der zwei Unternehmen, die eine Positivbilanz für Beschwerdeauswertung von 2006 auf 2008 vorzeigen konnten, um ein Versicherungsunternehmen (VU1), das für 2006 mit 8 erreichten Punkten aus 24 am wenigsten entwickelt war. Die Verbesserung dieses Unternehmens von 33% in 2006 auf 52% in 2008 zeigt hingegen, dass hier im Vergleich zu den übrigen Unternehmen im Bereich Beschwerdeauswertung am meisten Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt wurden.

4.6.2 Analyse der Ergebnisse – Beschwerdeauswertung

Die quantitative Auswertung der Erhebungsdaten zu der Teilaufgabe Beschwerdeauswertung weist einen vergleichsweise hohen Reifegrad aus. Hier liegen die Werte für das Jahr 2006 bei durchschnittlich 65% und für das Jahr 2008 bei durchschnittlich 67%. Allerdings gibt es keinen großen Entwicklungsschub zwischen 2006 und 2008, wo die an der Untersuchung beteiligten Unternehmen sich für Verbesserungen einsetzen wollten. Dies lag hauptsächlich daran, dass die untersuchten Versicherungsunternehmen einfache quantitative Auswertungen ausführten und selbst dabei wichtige Kenngrößen teilweise nicht erhoben (vgl. dazu Abbildung 48: Ergebnisse Beschwerdeauswertung). Zudem werden die quantitativen Auswertungen ausser bei VU 6 nicht direkt aus dem Beschwerdemanagementsystem generiert, sondern anhand von Microsoft Excel oder Microsoft Access. Für die Auswertung werden die Rohdaten aus dem Beschwerdemanagementsystem in Microsoft Excel oder Microsoft Access übertragen. Eine Einbindung von weiteren Datenquellen für die quantitative Auswertung, wie z.B. Kundendaten

oder Kundenzufriedenheitsumfragen etc., lag bei keinem der befragten Versicherungsunternehmen vor.

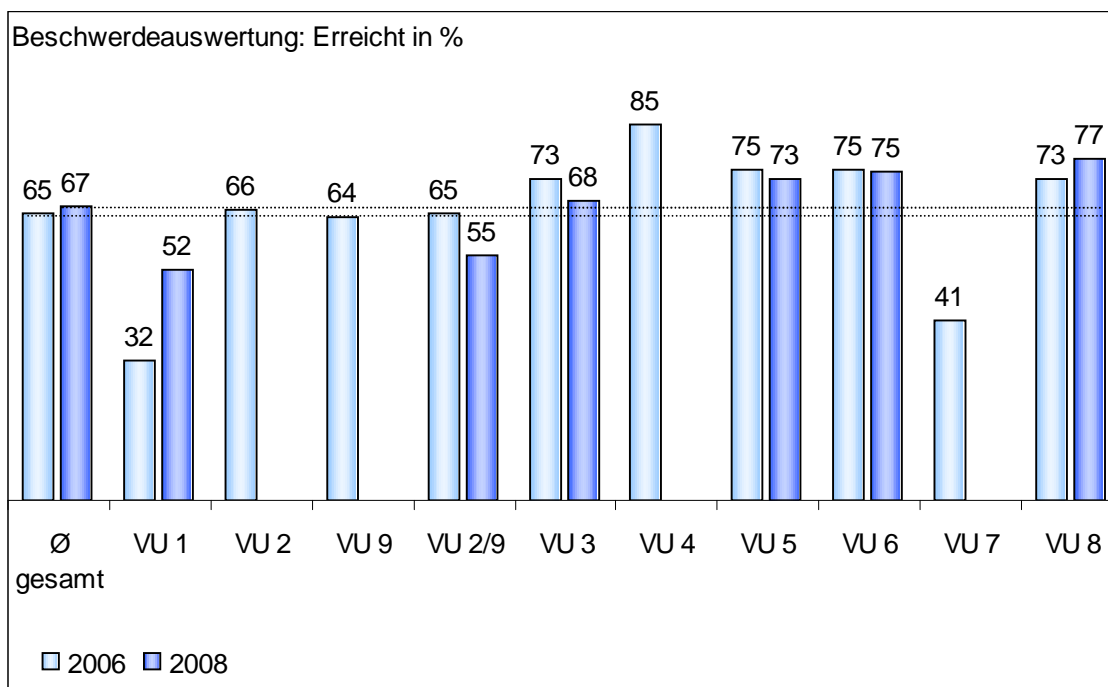


Abbildung 49: Reifegrad Beschwerdeauswertung

So werden Auswertungen zu Vertragsannullationen, Angebotsablehnungen, Kundenbeschwerden und Kundenzufriedenheit etc. isoliert voneinander erhoben und ausgewiesen. Daher können mögliche Zusammenhänge zwischen den Auswirkungen der Beschwerdebearbeitung und dem Kundenverhalten (Zusatzkäufe, Kundenbindung oder Vertragsannullationen etc.) nicht verfolgt und aufgezeigt werden. Solche Beschwerdeauswertungen wurden selbst bei VU 3 und VU 6 nicht vorgenommen, die Kundenbeschwerden als Ereignis bzw. Türöffner für die Akquisition oder Stärkung der Kundenbindung definiert haben. Dabei könnten mit quantitativen und qualitativen Auswertungen der Nutzen des Beschwerdemanagements aufgezeigt werden.

Insgesamt verwundert es also, dass die Versicherungsunternehmen unterschiedliche Auswertungen (z.B. Beschwerden/Annullationen/Kundenzufriedenheit etc.) nicht miteinander verknüpfen, um eine umfangreiche Kundensicht zu haben, obwohl die Daten hierzu zur Verfügung stehen.²⁵⁴

²⁵⁴ So erfassen alle Versicherungsunternehmen bei der Beschwerdeerfassung auch die Kundennummern oder Policenummern. Bei Kunden- oder Policenummern handelt es sich

Als Gründe, die solche Auswertungen sehr schwierig machen würden, wurden die spezifischen Gegebenheiten der Versicherungsbranche aufgeführt. Ob Kunden mit der Beschwerdebearbeitung besonders zufrieden oder unzufrieden sind, schlägt sich nicht sofort im Kundenverhalten nieder. Denn in der Regel vergehen Jahre bis Kunden zusätzliche Versicherungsleistungen kaufen oder bestehende kündigen oder einen Schaden-/Leistungsfall haben. Dies liegt vor allem daran, dass die Kunden i.d.R. einer mehrjährigen Vertragsbindung angehören, aus der sie entweder nicht oder nur mit finanziellen Einbußen austreten können. So können die Kunden aufgrund ihrer Beschwerdezufriedenheit bzw. -unzufriedenheit nicht unmittelbar reagieren, sondern erst nach Jahren. Folglich wäre die Auswirkung von Beschwerdezufriedenheit bzw. -unzufriedenheit erst nach Jahren überhaupt möglich. Zudem müsste das Kundenverhalten nach Jahren mit der Beschwerdezufriedenheit bzw. -unzufriedenheit in Verbindung gebracht werden, was eine zusätzliche Herausforderung darstellt.

Während der Untersuchungsperiode hat keiner der Teilnehmer solche Auswertungsmöglichkeiten als erste Priorität im Rahmen von zukünftigen Maßnahmen definiert. In der Zwischenzeit können die teilnehmenden Versicherungen jedoch auf acht Jahre Erfahrung mit ihren Beschwerdemanagementsystemen zurückblicken und verfügen über ausreichend Daten, die sie mit den Bestandesdaten verknüpfen und analysieren könnten. Angesichts des Umstands, dass das Aufzeigen des betriebswirtschaftlichen Beitrags der Investition in ein Beschwerdemanagementsystem eine kritische Rolle für die Akzeptanz und Umsetzung des BMS spielt, ist die Nutzung und Verknüpfung der Daten besonders zu empfehlen.

4.6.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdeauswertung

Die Teilaufgabe Beschwerdeauswertung ist die Grundlage für die folgende Teilaufgabe Beschwerdereporting und somit auch für die Kommunikation.

auch um Daten, die eine Verknüpfung mit anderen Auswertungen bzw. dem Bestandssystem ermöglichen.

Obwohl ausreichend Daten zu Beschwerdeinhalt und -abwicklung erfasst werden und im Beschwerdemanagementsystem abrufbar sind, zeichnet sich ab, dass die Unternehmen ausschließlich einfache quantitative Auswertungen durchführen. Ein erfolgreiches Beispiel, wie mit der Auswertung von Daten aus Kundenbeschwerden Handlungspotenziale und Verbesserungsvorschläge in Form von Maßnahmen erarbeitet werden können, entwickelte während des Untersuchungszeitraums VU 6.

| Beschwerdemanagement VM | | Analyse-/Massnahmenblatt | |
|--|---|--------------------------|----------------------------|
| Beschwerdegrund: Vertragsanpassung nicht/falsch verarbeitet (1) | | | (84 Stk.) |
| Problemfeld (2) | Ursachen (3) | Kennzahlen | aus Kundenbeschwerden von: |
| Kundenwünsche werden nicht rechtzeitig bzw. falsch/unvollständig verarbeitet | 1. KB und VID erledigen Kundenaufträge nicht bzw. unvollständig 2. Handänderungen werden via Verzichtserklärung im System aufgehoben und als Neugeschäft erfasst 3. MF Nachweise werden nicht an die zuständige CA weitergeleitet 4. Erneuerung/Veränderung ohne Unterschrift VN | siehe Auswertung | 10.2003 – 07.2005 |
| Massnahmen (4) | | Wer | Wann |
| 1: KB und VID erledigen Kundenaufträge nicht bzw. unvollständig Grundsätzlich: Aufträge klar von Kunden definieren lassen! Kundenaufträge haben höchste Priorität und müssen termingerecht erledigt werden a) Haben wir wirklich (vollständig) verstanden, was der Kunde will? | | KB / VID | laufend |
| 2: Handänderungen werden via Verzichtserklärung im System aufgehoben und als Neugeschäft erfasst a) Handänderungen sind als Ersatzgeschäft verarbeiten | | KB / VID | laufend |
| 3: MF Nachweise werden nicht an die zuständige GA weitergeleitet a) MF-Nachweis an zuständige GA senden b) Antrag innerhalb von 10 AT aufnehmen und DaRü durchführen: | | KB / VID KB / VID | laufend laufend |
| 4: Erneuerung/Veränderung ohne Unterschrift VN Grundsätzlich: Keine Mutation ohne Unterschrift a) Bei schriftlichen Erneuerungen den VN um Unterschrift bitten und ggf. erneut informieren bzw. Kontakt aufnehmen → Immer das Einverständnis abholen → Mit einem zweiten Brief Kunde informieren → Sofern der Kunde innerhalb von 14 Tagen keine Rückmeldung macht wird die Veränderung gem. Antrag vorgenommen b) Eine entsprechende Weisung "Keine Mutation ohne Unterschrift" wird im 2006 nachgereicht | | KB / VID Marktmgt. VM | laufend 2006 |
| Ziel a) Einführung der Massnahmen auf den Generalagenturen b) Kunde erhält eine pünktliche und korrekte Mutation | | BO | 1.12.05 |

Abbildung 50: Auswertung und Analyse von Kundenbeschwerden²⁵⁵

Insgesamt lehnt sich das Konzept von VU 6 an die Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse an.²⁵⁶ Hier werden die Kundenbeschwerden analysiert (1) und Problemfeldern (2) zugeteilt. Anschließend werden die Kundenbeschwerden, die einem Problemfeld zugeordnet sind, analysiert und Ursachen (3) definiert. In

²⁵⁵ Die Abkürzungen stehen für: KB = Kundenberater, VID = Verkaufsinendienst; BO = Beschwerdeverantwortlicher in den Generalagenturen; AT = Arbeitstage, DaRü = Datenrückführung, GA = Generalagentur, VN = Versicherungsnehmer; VM = Vertriebsmanagement

²⁵⁶ Siehe für Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse Meffert/Bruhn (2003), S. 348

einem weiteren Schritt werden notwendige Maßnahmen (4) erarbeitet und für die Umsetzung freigegeben.

Für diesen Prozess wurde pro Problemfeld ein Team mit 4-5 Mitgliedern bestehend aus Führungskräften und Mitarbeitern gebildet. Das Team musste sich intensiv mit den einzelnen Kundenbeschwerden und der Beschwerdeabwicklung auseinandersetzen. Dieses Vorgehen wurde von den beteiligten Versicherungsunternehmen als voller Erfolg bewertet und von einigen übernommen. Als wesentliche Vorteile wurden folgende Punkte aufgeführt.

- Die beteiligten Teammitglieder konnten für das Beschwerdemanagement gewonnen werden, so dass sie sich noch stärker für die konsequente Umsetzung des Beschwerdemanagements im Unternehmen eingesetzt haben.
- Die Akzeptanz und die Umsetzung der Maßnahmen waren aufgrund der Teamzusammenstellung sehr hoch. Es wurde darauf geachtet, dass Mitarbeitende aus den betroffenen Bereichen im Team repräsentiert wurden.
- Mit der Erarbeitung von Beschwerdeursachen, die z.T. verantwortlich für unterschiedliche Kundenbeschwerden waren, kristallisierten sich Hauptfehlerquellen im Unternehmen heraus, so dass das Management aufgefordert war, diese Bereiche enger zu führen.
- Mit solchen Auswertungen nahm die Bedeutung des Beschwerdemanagements erheblich zu. Neben bereits bekannten großen Hauptfehlerquellen (wie z.B. Briefverpackung und -versand) konnten auch weitere Probleme identifiziert werden.

Während das Konzept insgesamt als exemplarisches Vorgehen betrachtet wurde, wurde der Zeit- und Personalaufwand als größtes Problem für die Umsetzung solch einer Auswertung identifiziert.

Die Analyse und Auswertung von Daten und damit die Ausschöpfung des Informationspotenzials aus dem gesamten Datenbestand des Beschwerdemanagementsystems und die Herstellung von Zusammenhängen und Abhängigkeiten mit anderen Daten aus dem operativen System kann mit analytischen Informationssystemen wie OLAP (online analytical processing)

oder Data Mining optimiert werden.²⁵⁷ Für die Anwendung von OLAP und Data Mining ist der Aufbau von einem Data Warehouse notwendig.

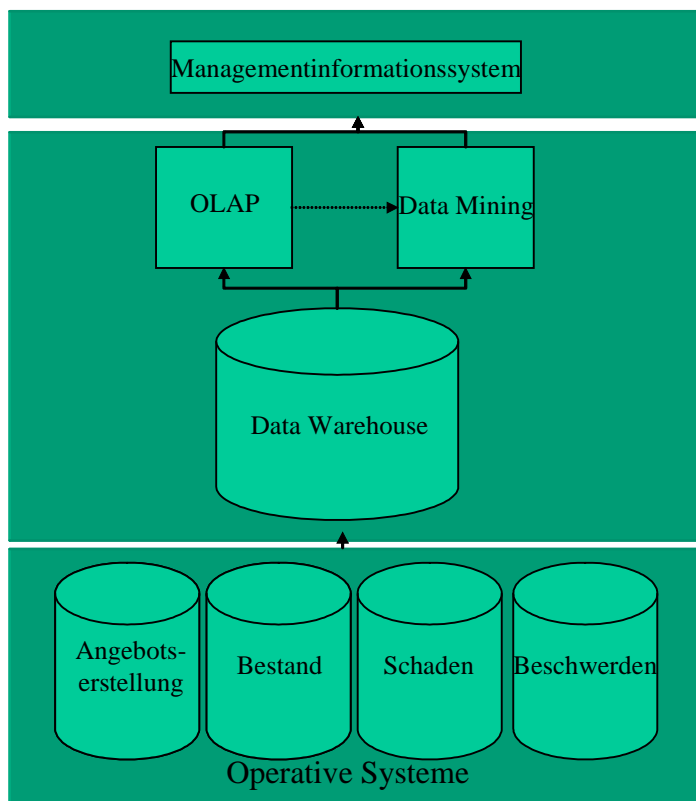


Abbildung 51: IT-Architektur für Auswertung und Analyse

Erst wenn die Daten aus den operativen Systemen wie Beschwerdemanagementsystem, Schadensystem und Risikoprüfung und Angebotserstellungssystem usw.²⁵⁸ in einem Data Warehouse aufbereitet werden, können analytische Informationssysteme wie OLAP für mehrdimensionale Abfragen und Data Mining für die Analyse von nicht bekannten Strukturen, Mustern und Zusammenhängen eingesetzt werden. Der Zugriff auf die Daten bzw. die Informationsversorgung der Fach- und Führungskräfte erfolgt über sogenannte Managementinformationssysteme.²⁵⁹

²⁵⁷ Chamoni/Gluchowski (2006), S. 10ff

²⁵⁸ Je nach Anforderung ist die Versorgung von einem Data Warehouse auch mit externer Datenquelle möglich.

²⁵⁹ Informations- und Kommunikationssysteme können auf dieser Ebene unterschiedliche Ausprägungen für die Informationsversorgung der Fach- und Führungskräfte haben. Dies hängt vor allem von dem Verwendungszweck bzw. den Anforderungen der Fach- und Führungskräfte ab. Die Anforderungen orientieren sich an den Aufgaben der Fach- und Führungskräfte, die sich in Analyse, Planung, Entscheidung, Bewertung und Überprüfung einteilen lassen. In der

Der Einsatz von analytischen Informationssystemen erfordert aufgrund von Effizienz- und Effektivitätsgründen ein großes Datenvolumen. Aufgrund des geringen Datenvolumens in den Beschwerdemanagementsystemen der Versicherungen kann dies in der Praxis nicht gerechtfertigt werden. Die Erhöhung des Datenvolumens im BMS kann vor allem mit der konsequenten Umsetzung der Teilaufgaben Beschwerdestimulierung und Beschwerdeannahme realisiert werden.²⁶⁰

Literatur werden die Informations- und Kommunikationssysteme für die Informationsversorgung der Fach- und Führungskräfte auch unter Managementinformationssysteme (MIS), Decision Support Systeme (DSS), Executive Information Systeme (EIS) und Executive Support Systeme (ESS) unterschieden. Siehe hierzu auch Gluchowski et al (2008), S. 55ff

²⁶⁰ Vgl. hierzu auch Kapitel 4.1 Ergebnisse der Erhebung - Beschwerdestimulierung und Kapitel 4.2 Ergebnisse der Erhebung – Beschwerdeannahme

4.7 Ergebnisse der Erhebung – Beschwerdereporting

4.7.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Für den Teilprozess Beschwerdereporting wurden Daten anhand von vier Kategorien erhoben. Insgesamt konnten 26,5 Punkte erreicht werden.

| | Max. | VU 1 | VU 2 | VU 9 | VU 2/9 | VU 3 | VU 4 | VU 5 | VU 7 | VU 6 | VU 8 | | | | | |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Beschwerdemanagementreporting | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Folgende Aspekte zur Erstellung des Beschwerdemanagementreportings treffen auf ihr Unternehmen zu. | 4.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.20 | 2.88 | 3.50 | 4.00 | 2.25 | 3.30 | 4.55 | 1.00 | 3.00 | 3.25 | 4.00 | 4.00 |
| Erstellung von Reports aufgrund der Erkenntnisse aus den Kundenbeschwerden | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Zielgruppengerechte Aufbereitung der Reports (je nach Bedarf der Teilbereiche des Unternehmens) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 |
| Automatische Generierung von Reports durch eine Beschwerdemanagementsoftware | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.70 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | 0.25 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.50 |
| Möglichkeit individueller Sonderauswertungen bei Nachfrage | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.75 | 1.00 |
| Zugriff anderer Fachbereiche auf Auswertungstool bzw. Datenbank | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.13 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 0.05 | 0.55 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| Ihre Beschwerdereports enthalten insbesondere Angaben/Informationen zu folgenden Aspekten. | 7.00 | 6.75 | 6.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 5.25 | 5.00 | 3.25 | 5.00 | 4.75 | 2.00 | 5.50 | 5.75 | 7.50 | 6.50 |
| Besonders relevante Probleme | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.75 | 1.00 |
| Besonders ungewöhnliche Probleme | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 1.75 | 0.75 |
| Beschwerdeprobleme generell (quantitative Auswertung) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.75 | 1.00 |
| Sich beschwerende Kunden (quantitative Auswertung) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 |
| Ursachen, Massnahmen, Verbesserungsvorschläge (qualitative Auswertung) | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.75 | 0.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.75 |
| Entwicklung der Beschwerdeerfassung über eine bestimmte Zeit | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.25 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Entwicklung der Beschwerdegründe über eine bestimmte Zeit | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Die folgenden Adressaten erhalten die Beschwerdereports. | 9.00 | 8.00 | 9.00 | 5.00 | 7.00 | 2.80 | 1.00 | 8.00 | 6.75 | 8.00 | 8.00 | 6.00 | 7.25 | 8.00 | 1.00 | 8.00 |
| GL | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Fachbereichs-/ Ressortleiter Marketing/Branding | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Fachbereichs-/ Ressortleiter Vertrieb (Generalagenturen) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Fachbereichs-/ Ressortleiter Underwriting (Betrieb) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Fachbereichs-/ Ressortleiter Produktentwicklung | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.01 | 0.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Fachbereichs-/ Ressortleiter Qualitätsmanagement | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Fachbereichs-/ Ressortleiter Personalentwicklung | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.01 | 0.00 | 1.00 | 0.75 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Fachbereichs-/ Ressortleiter Schadendienst | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.01 | 0.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Fachbereichs-/ Ressortleiter Kundenkontaktpersonal | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Für die Kommunikation der Beschwerdereports werden die folgenden Medien systematisch eingesetzt. | 5.00 | 3.25 | 3.25 | 1.50 | 2.50 | 1.89 | 3.50 | 2.88 | 1.50 | 3.25 | 3.70 | 1.25 | 4.00 | 3.50 | 0.75 | 3.00 |
| Intranet | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.80 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.25 |
| Bericht via E-Mail | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.75 |
| Hauszeitung | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 1.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.70 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.25 |
| Schwarzes Brett | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 |
| Direkte Präsentation | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.70 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 |
| Bericht in Papierform | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.13 | 0.00 | 0.38 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 |
| Beschwerdemanagementreporting | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Maximale Punktzahl | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 25.50 |
| Erreichte Punktzahl | 21.50 | 21.75 | 15.00 | 16.70 | 10.57 | 13.25 | 19.88 | 13.75 | 19.55 | 21.00 | 10.25 | 19.75 | 20.50 | 13.25 | 21.50 | 21.50 |
| Erreicht in % | | 84% | 85% | 59% | 65% | 41% | 52% | 78% | 54% | 77% | 82% | 40% | 77% | 80% | 52% | 84% |

Abbildung 52: Ergebnisse Beschwerdereporting

Die erste Kategorie umfasste fünf Fragen, bei denen die Aspekte zur Erstellung eines Beschwerdemanagementreportings in dem betreffenden Unternehmen im Vordergrund standen („Folgende Aspekte zur Erstellung des Beschwerdemanagementreportings treffen auf ihr Unternehmen zu“). In dieser Kategorie konnten insgesamt 4,5 Punkte erreicht werden. Anschließend wurde gefragt, welche Aspekte die Beschwerdemanagementreports umfassen. Hier konnte man wählen, ob besonders relevante Probleme, besonders ungewöhnliche Probleme, Beschwerdeursachen u.ä. in die Beschwerdereports eingehen. Erreichen konnte man in dieser Kategorie insgesamt 7 Punkte. In der

dritten Kategorie lautete die Frage, an welche Adressaten die Beschwerdereporte gerichtet sind. Anhand von 9 Möglichkeiten waren insgesamt 9 Punkte möglich. Die vierte und letzte Fragenkategorie bei der Erhebung von Daten für den Teilprozess Beschwerdemanagementreporting konzentrierte sich auf die Frage, welche Medien für die Kommunikation der Beschwerdereports systematisch eingesetzt werden. Hier konnten anhand von sechs Unterfragen insgesamt 5 Punkte erreicht werden.

Ein Unternehmen, namentlich VU 1, konnte in der ersten Erhebungsrunde 2006 21,5 Punkte und damit 84% der Gesamtpunkte erreichen. Das schlechteste Ergebnis lag mit 10 Punkten durch VU 7 immerhin noch bei über 40%. Im zweiten Durchlauf gab es bis auf VU 2/9, das sich wieder aufgrund der Zusammenlegung des BMS des Unternehmens verschlechtert hatte, kein Unternehmen, das schlechtere Ergebnisse als 2006 erreichte. Mit 32% Verbesserung machte VU 8 den größten Entwicklungssprung. Mit 26% Verbesserung landete VU 3 auf Platz zwei im Hinblick auf die Fortschritte im Teilprozess Beschwerdemanagementreporting.

4.7.2 Analyse der Ergebnisse – Beschwerdereporting

Im Laufe der Erhebung und den Diskussionen mit den BMS-Verantwortlichen der befragten Versicherungsunternehmen zeigte sich, dass die Standard-Beschwerdemanagementreports automatisch aus dem System generiert werden. Diese Rohdaten müssen dann manuell und separat zielgruppengerecht aufbereitet werden. Die Reports umfassen dabei nur quantitative Auswertungen der Kundenbeschwerden. Vertiefende Analysen, in denen quantitative und qualitative Analysen kombiniert werden, um die bestmöglichen Erkenntnisse aus den Kundenbeschwerden zu ziehen, wurden zum Zeitpunkt der ersten Erhebung in 2006 nicht praktiziert.

Dies änderte sich aber in der zweiten Erhebung in 2008, als deutlich wurde, dass VU 6, VU 5, VU 1, VU 8 die Beschwerdemanagementreports erweitert hatten. Während Beschwerdegründe und Beschwerdeursachen in VU 1 inzwischen automatisch aus der Beschwerdemanagementsoftware generiert werden können, werden in VU 3, VU 5, VU 8 und VU 6 mögliche Beschwerdeursachen für Kundenbeschwerden manuell erarbeitet und

ausgewiesen. Allerdings finden die Auswertungen aufgrund des Aufwands für die Erarbeitung von Beschwerdeursachen nur *ad hoc* statt. Anschließend werden die Beschwerdemanagementreports den betroffenen Organisationseinheiten in der Regel elektronisch (Intranet / E-mail) zur Verfügung gestellt. In diesem Kontext gab es bei VU 3 und VU 8 eine weitere Veränderung und Fortentwicklung zwischen 2006 und 2008: Obwohl es in beiden Versicherungsunternehmen eine eigenständige Beschwerdemanagementeinheit gibt, wurden die Reports in 2006 kaum im Unternehmen verteilt. Im zweiten Durchlauf in 2008 führten VU 3 und VU 8 aber auf, dass die Beschwerdemanagementreports systematisch im Unternehmen an die Verantwortlichen versandt werden, was sich auch in der Verbesserung des Reifegradindex niederschlägt.

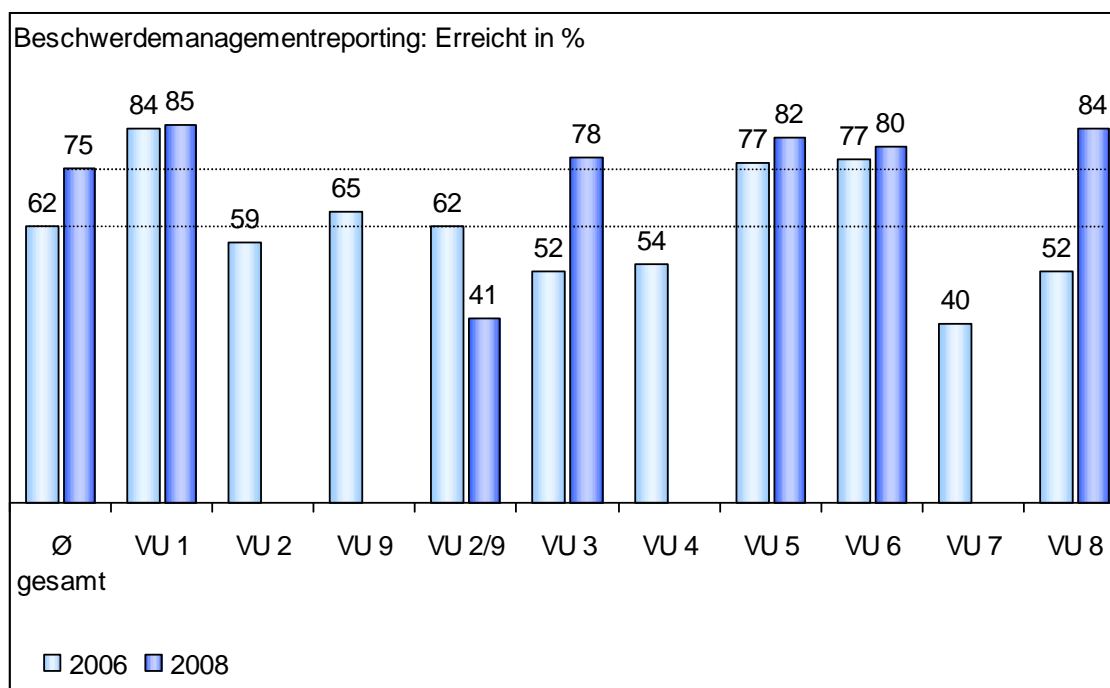


Abbildung 53: Reifegrad Beschwerdemanagementreporting

Obwohl die Entwicklung des Reifegradindex formal betrachtet auf einen positiven Trend hinweist,²⁶¹ wurden in der qualitativen Analyse aber die problematischen Aspekte der vorhandenen Beschwerdereporte deutlich. Die

²⁶¹ Bis auf VU 2. Dies lässt sich aufgrund der Zusammenlegung zwischen den Beschwerdemanagementsystemen der Privatkunden und Firmenkunden bei VU 2 zwischen der ersten und zweiten Erhebung erklären. VU 2 befand sich im Zeitraum der zweiten Erhebung noch in der Konsolidierungsphase der Beschwerdemanagementprozesses.

Teilnehmer gaben an, dass „wir das Gefühl (haben), dass sich niemand für die Beschwerdemanagementreports interessiert“ oder dass „niemand (...) den Report vermissen (wird), wenn wir ihn nicht versenden.“ In den vertiefenden Diskussionsrunden problematisierten die Vertreter der Versicherungsunternehmen daher den Mehrwert und Nutzen der Beschwerdemanagementreports.²⁶² Dabei wurde das Fazit gezogen, dass die gegenwärtigen Reports zwar sehr gut aufbereitet sind, jedoch keine konkreten Handlungspotenziale oder Schwachstellen im Unternehmen aufzeigen, so dass sich niemand angesprochen fühlt und dafür interessiert.

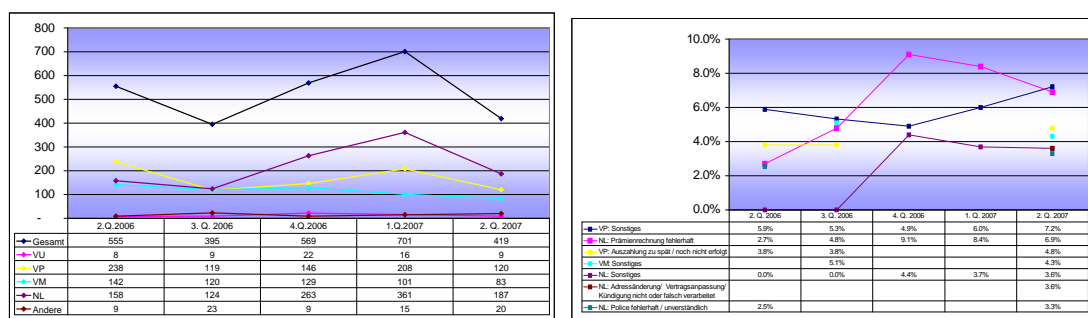


Abbildung 54: Beispiel Beschwerdemanagementreporting für die Geschäftsleitung (Ausschnitt)

Als Grund wurden die einfachen quantitativen Auswertungen identifiziert, in denen die erfassten und bearbeiteten Beschwerdegründe nach unterschiedlichen Dimensionen (z.B. Ort, Unternehmensbereich, Eingangskanal, Zeit) in Volumen und Menge im Rahmen der Teilaufgabe Beschwerdeauswertung bereitgestellt wurden. Qualitative Auswertungen, mit denen die Ursachen für die Beschwerdegründe ausgewiesen werden konnten, fehlten gänzlich. Dieser Umstand erschwerte die Akzeptanz der Beschwerdereporte enorm.

VU 1 und VU 6 reagierten auf diese Schwachstellen und haben die Beschwerdeauswertung um die qualitative Auswertung erweitert. Beide haben ein neues Beschwerdereportkonzept entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Während es bei VU 1 inzwischen möglich ist, automatisch einen Beschwerdemanagementreport zu generieren, in dem die Beschwerdeursachen

²⁶² Anlässlich der Sitzung am 25.04.2008.

in Beziehung zu Beschwerdegründen gesetzt werden, hat dies auch VU 6 im Rahmen einer Testphase umsetzen können.

Die Grundlage für die Erstellung von solchen Reporten stellen die Vorarbeiten dar, die VU 1 und VU 6 bereits im Beschwerdemanagementsystem abgebildet haben. Wie bereits ausgeführt, haben VU 1 und VU 6 mögliche Beschwerdegründe aus den Kundenprozessen abgeleitet.²⁶³ Diese Beschwerdegründe wurden möglichen Ursachen zugeordnet und diese wiederum einem Unternehmensprozess. So ist es VU 1 und VU 6 nun möglich, automatisch Reporte aus dem Beschwerdemanagement zu generieren, die die Beschwerdeursachen den Unternehmensprozessen zuweisen. Dies minimierte den Zeitaufwand für weitere qualitative Auswertungen. Es ist nun möglich, die für die von Beschwerden betroffenen Prozessverantwortlichen direkt mit der Anzahl der Beschwerdeursachen und damit auch den Schwachstellen im Prozess zu konfrontieren.²⁶⁴ Zudem wurde der Beschwerdereport inhaltlich um den Kosten-Nutzen-Aspekt ergänzt. So wird z.B. das Prämienvolumen von Kunden, die sich beschwert haben, mit aufgeführt.

4.7.3 Möglichkeiten zur Optimierung von Beschwerdereporting

Mit dem Beschwerdemanagementreport besteht die Möglichkeit, den Nutzen des Beschwerdemanagementsystems aufzuzeigen. Hierfür müssen die gesammelten Daten zu Beschwerdeabwicklung und -inhalt hinsichtlich der Anforderungen aus dem Beschwerdemanagement-Controlling quantitativ und qualitativ analysiert und im Beschwerdereport ausgewiesen werden. Bevor der Beschwerdereport jedoch erstellt und verteilt wird, muss der Verwendungszweck und die Anforderungen an einen Beschwerdereport mit den Fach- und Führungskräften erarbeitet werden, damit eine optimale Informationsversorgung der Fach- und Führungskräfte sichergestellt werden kann.

²⁶³ Vgl. Kapitel 4.2.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdeannahme.

²⁶⁴ Siehe auch zur Ableitung der Beschwerdegründe und -ursachen Kapitel 4.2.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdeannahme.

Die Analysen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung haben gezeigt, dass sich die mangelhafte Involvierung der Zielgruppe des Beschwerdereports negativ auf die Akzeptanz des Beschwerdereports auswirkt. Daher ist es wichtig, die zukünftigen Zielgruppen bei der Gestaltung des Beschwerdereports rechtzeitig zu involvieren. Idealerweise sollte die Involvierung der Zielgruppe bereits im Rahmen der Teilaufgabe Beschwerdemanagement-Controlling und Beschwerdeauswertung erfolgen, so dass die zukünftigen Abnehmer der internen Dienstleistung Beschwerdereporting ihre Bedürfnisse und ihren Informationsbedarf rechtzeitig kommunizieren können.

Gerade dieser Aspekt der Involvierung bereitet jedoch große Schwierigkeiten, wie im Rahmen des Erhebungsprozesses deutlich wurde. Für den Involvierungsprozess stellt sich die grundsätzliche Frage, wer zu involvieren ist und wer die Zielgruppe ist, die einen Informationsbedarf hinsichtlich Kundenbeschwerden hat.

Neben den Führungskräften der Fachbereiche und der Geschäftsleitung liegt es nahe, dass die Prozessverantwortlichen an Kundenbeschwerden und damit an Schwachstellen interessiert sind, die evtl. auch die Prozesse betreffen, für deren Führung, Gestaltung und Verbesserung sie verantwortlich sind. Dies setzt aber eine Prozessorganisation in einem Versicherungsunternehmen voraus, in dem es klare Verantwortlichkeiten für die Unternehmensprozesse gibt. Die Praxis bei den untersuchten Versicherungen sieht jedoch anders aus. Wenige Versicherungsunternehmen verfügen über eine Prozessorganisation.²⁶⁵ Deshalb konnten die Beschwerdereporte nur den Verantwortlichen in der Aufbauorganisation übermittelt werden. Schließlich müssen auch die Mitarbeitenden bei der Definition der Zielgruppe für die Beschwerdereporte involviert werden. Dabei stellten sich insbesondere jene Mitarbeitenden als besonders wichtig für die Akzeptanz bei der Einführung des Beschwerdemanagementsystems heraus, die im Beschwerdeabwicklungsprozess direkt mitwirken. Für diese Zielgruppe muss der Beschwerdereport Antworten auf die Fragen liefern, welche Konsequenzen, d.h. also Maßnahmen und Verbesserungen aus den Kundenbeschwerden

²⁶⁵ VU 6 und VU 4

erfolgen. Mit der Involvierung dieser Mitarbeitenden, die die Kundenbeschwerden bearbeiten, würde ihre Bedeutung und ihr Wertbeitrag für die kontinuierliche Verbesserung unterstrichen.

Neben der Identifizierung und Involvierung der Zielgruppen im Rahmen des Beschwerdereports gilt es, diese mit handlungsorientierten bzw. bedarfsorientierten Informationen zu versorgen, wie die Schwachstellen im Unternehmen vom Kunden wahrgenommen werden. Zudem werden die unzufriedenen Kunden, die sich beschweren, nun auch in Zusammenhang mit ihrem Portefeuille in der jeweiligen Versicherung ausgewiesen (siehe folgende Abbildung).

Beschwerden in der Periode von: xx.xx.xx bis yy.yy.yy

Datum:

| Anzahl Beschwerden in Messperiode | Kunden-Kategorie | Anzahl Policen betroffen | Kumuliertes Prämienvolumen in Messperiode | Schadensumme in Messperiode | Deckungsbeitrag in Messperiode | Combined Ration in Messperiode | Kunden sind durchschnittlich seit wievielen Jahren bei uns |
|-----------------------------------|------------------|--------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|
| 10 | A-Kunden | 15 | 500'000 | 400'000 | 100'000 | 97.5 | 5.7 |
| 20 | B-Kunden | 35 | 100'000 | 80'000 | 20'000 | 93.2 | 8.7 |
| 30 | C-Kunden | 50 | 400'000 | 300'000 | 100'000 | 103.4 | 2.3 |
| 60 | alle Kunden | 100 | 1'000'000 | 780'000 | 220'000 | 98.0 | 5.6 |

Abbildung 55: Unzufriedene Kunden und ihre Prämienvolumen

Die Ausweisung des Kundenprämienvolumens, der Anzahl von Policen, die Combined Ratio etc. zielt darauf ab, der Unternehmensführung, aber auch den Mitarbeitenden, die Risiken und Gefahren aufzuzeigen, denen man mit einem funktionierenden und kundenorientierten Beschwerdemanagementsystem entgegenwirken kann. Zudem bewegen sich die Investitionen in das Beschwerdemanagement im Spannungsfeld zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen, so dass die Ausweisung von finanziellen Kenngrößen im Unternehmen auf eine größere Aufmerksamkeit stößt als nicht-finanzielle Kenngrößen. Dies belegte auch die Erfahrung in den untersuchten Versicherungsunternehmen: Ein im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse neu zusammengestellter Beschwerdereport, in dem die Kundenbeschwerden u.a. in Zusammenhang mit dem Prämienvolumen aufgezeigt werden, hat bei VU 5 und VU 1 auch die Bedeutung des Beschwerdemanagementsystems im Unternehmen verbessert. Zudem wurde die Überprüfung und Bewertung des Beschwerdereports hinsichtlich der Zufriedenheit bei der Zielgruppe als eine

weitere Verbesserungsmaßnahme für eine nachhaltige Einführung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems definiert.

4.8 Ergebnisse der Erhebung- Beschwerdemanagementinformationsnutzung

4.8.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Für den Teilprozess der Informationsnutzung aus dem Beschwerdemanagement wurden zwei Fragenkategorien abgefragt. Insgesamt konnten hier 8 Punkte erreicht werden.

| Beschwerdeinformationsnutzung | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 7 | | VU 6 | | VU 8 | |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Die Informationen aus den Kundenbeschwerden werden insbesondere für folgende Zwecke konsequent genutzt. | 4.00 | 1.75 | 2.75 | 0.75 | 0.25 | 1.00 | 0.25 | 1.75 | 0.00 | 1.00 | 2.10 | 0.50 | 0.75 | 1.85 | 1.00 | 1.50 | | | |
| Zukünftige Fehlervermeidung (Prozessoptimierung) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | 0.25 | 0.50 | | | |
| Produktinnovationen | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | | | |
| Prozessinnovationen | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 0.00 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | | | |
| Kundenkontaktherstellung (start Beratungs-/Verkaufsprozess) | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.10 | 0.10 | 0.00 | 0.50 | 0.10 | 0.00 | 0.00 | | | |
| Die Beschwerdeinformationen (inkl. Reports) sind regelmässig Gegenstand von Diskussionen/ Präsentationen, wo auch Konsequenzen/ Massnahmen abgeleitet werden. | 4.00 | 3.25 | 3.50 | 4.00 | 0.90 | 1.00 | 0.50 | 2.50 | 1.00 | 2.25 | 3.75 | 0.75 | 3.00 | 3.00 | 0.75 | 2.75 | | | |
| Bei Sitzungen auf GL-Ebene (Vorstandsebene) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.70 | 0.25 | 0.50 | 0.75 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | 0.00 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | | | |
| Bei Sitzungen auf Leitungsebene der Fachabteilungen | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.20 | 0.25 | 0.00 | 0.75 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | 0.00 | 0.75 | | | |
| Auf Ebene des Kundenkontaktpersonals | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 0.75 | 0.00 | 0.75 | | | |
| Bei Besprechungen in Qualitätszirkeln | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.75 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | | | |
| Beschwerdeinformationsnutzung | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Maximale Punktzahl | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 |
| Erreichte Punktzahl | | 5.00 | 6.25 | 4.75 | 1.15 | 2.00 | 0.75 | 4.25 | 1.00 | 3.25 | 5.85 | 1.25 | 3.75 | 4.85 | 1.75 | 4.25 | | | |
| Erreicht in % | | 63% | 78% | 59% | 14% | 25% | 9% | 53% | 13% | 41% | 73% | 16% | 47% | 61% | 22% | 53% | | | |

Abbildung 56: Ergebnisse Beschwerdeinformationsnutzung

Die erste Fragenkategorie umfasste vier Fragen mit insgesamt 4 Punkten. Hier wurde danach gefragt, für welche Zwecke die Informationen aus den Kundenbeschwerden eingesetzt werden. In der zweiten Fragenkategorie gab es ebenso vier Fragen mit 4 Punkten. Hier wurde danach gefragt, inwieweit die Beschwerdeinformationen regelmässig Gegenstand von Diskussion sind und auf welchen Ebenen das geschieht.

In 2006 erreichte mit 63% der erreichbaren Gesamtpunkte VU 1 das beste Ergebnis im Bereich der Informationsnutzung aus dem Beschwerdemanagement. Am schlechtesten fiel das Ergebnis für VU 3 aus. Dieses Unternehmen erreichte mit 0,75 Punkten gerade einmal 9% der möglichen Gesamtpunkte. Interessant war allerdings, dass sich im zweiten Durchlauf alle Unternehmen außer VU2/9 verbesserten. Die Verbesserungen fielen im Vergleich zu den übrigen Teilprozessen sogar durch einen relativ

großen Entwicklungssprung auf. Zwar galt das nicht für VU 1, das sich von 2006 auf 2008 nur um 5% verbesserte. Allerdings ist hier zu sagen, dass VU 1 mit 63 erreichten Gesamtpunkten bereits zu den besseren in 2006 gezählt hatte. Aber unabhängig von dem Grund der geringen Verbesserung von VU 1 im zweiten Durchlauf zeigen die Verbesserungen der übrigen Versicherungsunternehmen gute Ergebnisse. VU 3 verbesserte sich um 44%, VU 5 um 32% und VU 6 um 14% und VU 8 um 31%. Daraus wird deutlich, dass alle Unternehmen einen Mehrwert in der Nutzung von Informationen sahen, die aus dem Beschwerdemanagementsystem gezogen werden können.

4.8.2 Analyse der Ergebnisse – Beschwerdemanagementinformationsnutzung

Neben der Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehung zählt die Prozess- und Produktverbesserung sowie die Prozess-/Produktinnovationen durch Informationsammlung zu den Hauptzielen des Beschwerdemanagements. Die Erhebung von 2006 ergab, dass die Versicherungsunternehmen Beschwerdeinformationen eher sammeln und verwalten, als diese als Verbesserungsquelle in die Wertschöpfungskette einzubinden. Alle Teilnehmer bewerteten diesen Zustand ausnahmslos als inakzeptabel und verbesserungswürdig und stufen die Prioritäten für die Definition und Umsetzung von Maßnahmen in diesem Bereich als sehr hoch ein.

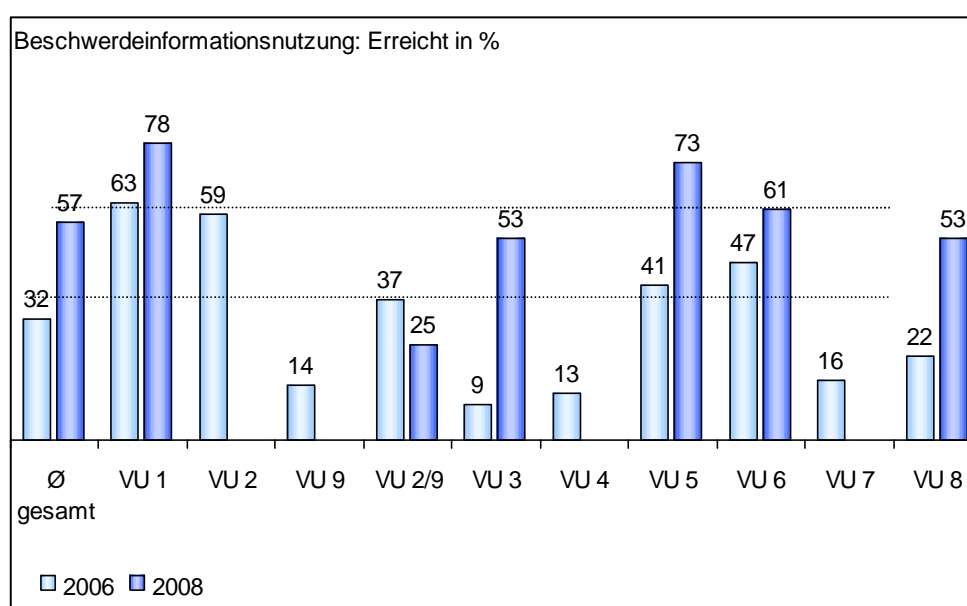


Abbildung 57: Reifegrad Beschwerdeinformationsnutzung

So schlug sich dieses Vorhaben in der zweiten Erhebung (2008) nieder, als sich der Mittelwert des Reifegradindex im Teilprozess Beschwerdeinformationsnutzung um fast 25% verbesserte (siehe *Abbildung 57: Reifegrad Beschwerdeinformationsnutzung*). Bis auf VU 2/9, das aufgrund der Zusammenlegung der Beschwerdemanagementsysteme Privat- und Firmenkunden eine Negativentwicklung aufwies, konnten alle anderen Versicherungsunternehmen auf eine positive Entwicklung hinweisen. Dies lag vor allem daran, dass die Beschwerdeinformationen inzwischen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) der Unternehmen einfließen. Allerdings berichteten die Verantwortlichen der Versicherungsunternehmen, dass der KVP in den Unternehmen noch nicht institutionalisiert war und noch Handlungspotenzial für Optimierungen aufwies. Dabei stellte sich die Abstimmung der gesammelten Kundendaten als die größte Herausforderung dar. Ein Beispiel ist in der folgenden Abbildung dargestellt, in dem die Unstimmigkeiten zwischen den Ergebnissen, die aus dem Beschwerdemanagement im Hinblick auf Beschwerdegründe generiert wurden, und den Aspekten, die in einer Kundenzufriedenheitsbefragung abgefragt wurden, abgebildet sind.

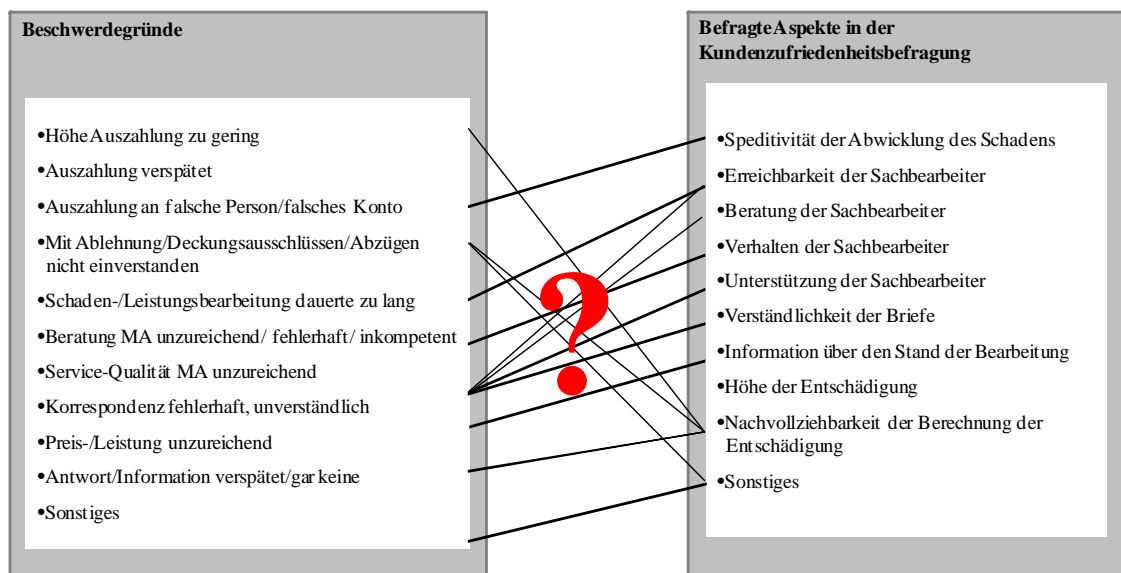


Abbildung 58: Beschwerdegründe vs. Aspekte der Kundenzufriedenheitsbefragung

Mit beiden Instrumenten sollte die Kundensicht im Hinblick auf Leistungen der Versicherungen eingefangen werden. Doch die Fragen an die Kunden, womit

sie zufrieden bzw. unzufrieden waren und die Beschwerdegründe im Beschwerdemanagementsystem waren unterschiedlich und daher nur schwer vergleichbar. Dasselbe gilt für die Prozesskennzahlen, die Kundendaten und Feedbacks – wie z.B. in den Prozessen Vertragsauflösung (Kündigungsgründe) oder Offerten (Offertablehnungsgründe) – abbilden. Diese Daten sind kaum mit den Daten aus den anderen Instrumenten (Beschwerdemanagement, Kundenzufriedenheitsumfrage usw.) vergleich- oder konsolidierbar. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Verantwortlichen für das Beschwerdemanagementsystem die Beschwerdeinformationen in den unternehmensweiten KVP eingebunden haben. Wie bereits aufgeführt, war dieser Prozess zur Zeit der Erhebung aber noch nicht fest in den Unternehmen verankert.

Trotz einiger Anlaufschwierigkeiten konnten VU 3, VU 1, VU 8, VU 5 und VU 6 die Umsetzung von Sofortmaßnahmen und/oder Gesamtmaßnahmen, um eingetretene Fehler zu beheben und künftig zu verhindern, nachweisen. Reporte werden systematisch im Hinblick auf Prozessverbesserungen auf der Grundlage von Beschwerdeinformationen erstellt. So wurde etwa eine *„Maßnahmenliste aus Beschwerden in 2007 für Prozessverbesserungen eingeleitet und deren Umsetzung von der Geschäftsleitung überprüft und bewertet.“*²⁶⁶ VU 1 verknüpfte sein Engagement in diesem Kontext erfolgreich mit dem Unternehmensleitbild, das *„Wir machen Fehler nur einmal“* lautet. Zudem konnten Impulse zu Innovationen nachgewiesen werden. *„Erfahrungen aus Beschwerden werden bei Änderungen bestehender Produkte sowie bei der Entwicklung neuer Produkte berücksichtigt, bspw. bei Änderungen/Anpassungen von Rabattsystemen, Entwicklung neuer Produktgenerationen etc.“*²⁶⁷ oder *„Im Rahmen von Qualitätszirkeln haben wir die Beschwerdeinformationen im Hinblick auf Produktinnovationen analysiert. Leider sind im ersten Anlauf keine großen Innovationen entstanden.“*²⁶⁸

Insgesamt zeigen die Beispiele, dass Beschwerdeinformationen bei den untersuchten Versicherungen vermehrt bei der Prozess- und

²⁶⁶ VU 3

²⁶⁷ VU 1

²⁶⁸ VU 5

Produktentwicklung berücksichtigt werden. Allerdings liegen hierfür noch keine Prozesse vor, so dass die aufgeführten Beispiele als erste Schritte im Teilprozess Beschwerdeinformationsnutzung zu bewerten sind.

Eine weitere Optimierung konnten die Versicherungsunternehmen auch im Bereich Nutzung bzw. Interesse an Beschwerdeinformationen nachweisen. In der ersten Erhebungsrunde in 2006 hatte sich die Annahme herauskristallisiert, dass die Führungskräfte eher kein Interesse an den Beschwerdeinformationen hatten.²⁶⁹ Bei der zweiten Erhebung in 2008 zeigte sich aber ein anderes Bild. Die Anmerkungen in den Sitzungsprotokollen zeigen, dass Beschwerdereporte/-informationen zum Gegenstand von Diskussionen in verschiedenen Sitzungen auf allen Ebenen wurden. Die Gründe hierfür sahen die Befragten in der Ergänzung der Beschwerdereporte mit zusätzlichen Informationen, wie

- Kommentaren, die wichtige Entwicklungen aufzeigen bzw. darauf hinweisen,
- positive (persönliche) Hervorhebung, wie z.B. *die Agenturen 3, 5, und 9 haben die meisten Kundenbeschwerden erfasst und somit für den KVP Input gesammelt*. Somit sind andere Agenturen, die in derselben Region tätig und gleich groß sind, angesprochen, auch Beschwerden im System zu erfassen und zu bearbeiten. Denn Kunden beschwerten sich wegen falscher Rechnungsbeilagen überall und nicht immer bei den gleichen Agenturen.
- Maßnahmen, die aufgrund von Beschwerden definiert sind bzw. bereits umgesetzt sind.
- Ursachen, die zu Beschwerden führen. Dies war von größter Wirkung und erweckte das größte Interesse. VU 1 hat dies etwa in der Zwischenzeit komplett umgesetzt. VU 6 hat die Testphase bereits erfolgreich abgeschlossen. VU 3 und VU 8 befinden sich in der Konzeptphase und auch die VU 4, die 2008 nicht an der Erhebung

²⁶⁹ Es blieb bei dieser Annahme, da keiner der Versicherer jemals eine Umfrage hinsichtlich der Zufriedenheit der Empfänger/Nutzer von Beschwerdereporten durchführte. Vgl. hierzu auch die formal-quantitativen Erhebungen unter Kapitel Beschwerdemanagement-Controlling und die Antworten zu der Frage, ob unternehmensinterne Zufriedenheitsbefragungen von Stellen/Abteilungen mit den Reports und Auswertungen durchgeführt wurden.

teilnehmen konnte, da sie ihr Beschwerdemanagementsystem neu ausrichtete, wird in Zukunft die Beschwerdeursachen als zusätzliche Beschwerdeinformation ausweisen. VU 4 wird jedoch definitiv die Beschwerdegründe mit möglichen Beschwerdeursachen in Zukunft aufzeigen.

Zudem berichteten die Versicherungsunternehmen, dass sie Spezialreports anfertigen und, wenn notwendig, die Beschwerdeinformationen mit den Auftraggebern analysieren würden.²⁷⁰ Als Gestaltungsmöglichkeit empfehlen sich besonders die Aktionen von VU 6, VU 3 und VU 1, die spezielle Auswertungen für die Generalagenturen erstellen und diese mit dem Kader in den Generalagenturen besprechen. Alle drei Versicherungsunternehmen konnten dabei zeigen, dass diese Maßnahmen enorm zur Akzeptanz des Beschwerdemanagements im Allgemeinen und der Beschwerdereporte und -informationen im Speziellen beigetragen hatten.

4.8.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdemanagement-informationsnutzung

Die Herausforderungen bei der Beschwerdeinformationsnutzung und die Möglichkeiten, diesen zu begegnen, können wie folgt zusammengefasst werden.

Die Kunden sollten soweit wie möglich während der Beschwerdeaufnahme oder auch während der Bearbeitung nach „Wunschlösungen“ im Sinne von, „was können wir tun, damit Sie wieder zufrieden sind?“, gefragt werden.²⁷¹ Diese Empfehlung geht auf die Vorstellung der für das BMS Verantwortlichen zurück, dass sich auf diese Weise schnellere Resultate bzw. Inputs für den KVP oder Impulse für Innovationen erzielen lassen könnten.

Eine weitere Verbesserungsmöglichkeit bezieht sich auf die Aufbereitung der Beschwerdeinformationen für die Fach- und Führungskräfte. Hierfür müssen die Anforderungen, aber auch der Verwendungszweck der

²⁷⁰ VU 1, VU 6, VU 3, VU 5 und VU 8.

²⁷¹ Expertenworkshops April und Mai 2008.

Beschwerdeinformationen mit den Fach- und Führungskräften erarbeitet und bereitgestellt werden.²⁷²

Die größte Herausforderung bleibt jedoch die Abstimmung der Kundendaten aus dem Beschwerdemanagementprozess mit den Kundendaten aus anderen Kundenprozessen, wie z.B. den Beratungs- und Verkaufsprozessen, den Schadenmanagementprozessen, den Kündigungsprozessen usw.

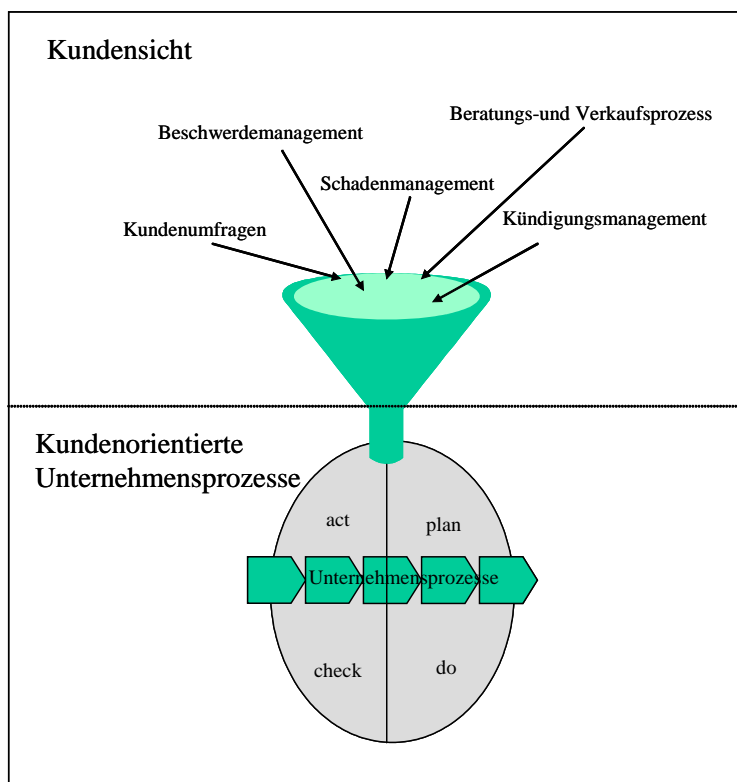


Abbildung 59: Einbindung der Beschwerdeinformationen in das KVP²⁷³

Während gegenwärtig die Kundendaten aus unterschiedlichen Kundenprozessen isoliert voneinander erhoben und ausgewiesen werden, kann die Abstimmung aller Kundendaten miteinander eine ganzheitliche Kundensicht auf die Unternehmensprozesse ermöglichen. Die Fach- und Führungskräfte hätten somit aus unterschiedlichen Quellen vergleichbare Kundendaten bzw. die Kundensicht auf die Prozesse, für deren kundenorientierte Gestaltung sie verantwortlich sind.

²⁷² Die Bereitstellung der Beschwerdeinformationen kann über sog. Managementinformationssysteme erfolgen. Siehe hierzu auch Kapitel: 4.6.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Beschwerdeauswertung.

²⁷³ Am Beispiel von VU 5 und VU 6.

Vor diesem Hintergrund hängt eine nachhaltige Einführung und Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems vor allem von der Nutzung der Erkenntnisse und Daten aus den Kundenbeschwerden, für die ständige Bewertung und Überprüfung der kundenorientierten Unternehmensleistungen ab. Denn erst wenn die Fach- und Führungskräfte die Erkenntnisse und Daten aus dem Beschwerdemanagementsystem als Grundlage bzw. als Referenz für ihre Entscheidungen nutzen, wird das Beschwerdemanagement als Instrument für die Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie an Bedeutung und somit auch an Akzeptanz in der Organisation gewinnen.

4.9 Ergebnisse Erhebung – Personalpolitische Aspekte

4.9.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Für den Teilprozess „personalpolitische Aspekte“ wurden zwei Kategorien abgefragt, mit denen insgesamt 11 Punkte erreicht werden konnten.

| | Max. | VU 1 | VU 2 | VU 9 | VU 2/9 | VU 3 | VU 4 | VU 5 | VU 7 | VU 6 | VU 8 | | | | | |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Personalpolitische Aspekte | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | | | | | |
| In ihrem Unternehmen sind folgende Aussagen zutreffend. | 5.00 | 2.50 | 2.50 | 3.25 | 2.20 | 1.75 | 2.00 | 2.25 | 3.25 | 1.85 | 2.75 | 1.00 | 2.50 | 2.75 | 2.75 | 2.50 |
| Wir sehen Beschwerden als wertvolle Chance | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.50 |
| Mitarbeitende, die sich mit Kundenbeschwerden beschäftigen, werden im Unternehmen als Anwälte der Kunden gesehen | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.20 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.75 | 0.35 | 0.75 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.50 |
| Die Führungskräfte erkennen die Arbeit des Beschwerdemanagements an | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.50 |
| Führungskräfte zeichnen die vorbildliche Reaktion auf Kundenbeschwerden aus | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| Die Führungskräfte planen Zeit für die Lektüre und Beantwortung von Beschwerden ein | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | 0.50 |
| Die folgenden Aspekte zur Umsetzung des Beschwerdemanagements sind in ihrem Unternehmen vollständig implementiert. | 6.00 | 0.75 | 2.25 | 5.00 | 4.50 | 2.00 | 2.25 | 2.50 | 3.00 | 3.05 | 4.00 | 1.85 | 3.25 | 2.75 | 3.00 | 3.25 |
| Stellenprofile mit spezifischen Anforderungen zur Rekrutierung von Mitarbeitenden für das Beschwerdemanagement | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 0.75 |
| Entwicklung und Definition von kundenorientierten Verhaltensstandards | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.25 |
| Information und Training zur Vermittlung von spezifischen Kompetenzen für das Beschwerdemanagementsystem | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.10 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.50 |
| Anreizsystem zur Unterstützung der Zielsetzung des Beschwerdemanagements | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.75 | 0.00 | 0.75 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.75 |
| Kommunikation der Ziele des Beschwerdemanagements gegenüber den Mitarbeitenden ausserhalb des Beschwerdemanagements | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 1.00 | 0.75 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.30 | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.75 | 1.00 |
| Kommunikation der Prozesse des Beschwerdemanagements und entsprechender Verhaltensregeln gegenüber dem Kundenkontaktpersonal ausserhalb des Beschwerdemanagements | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.25 | 0.00 |
| Personalpolitische Aspekte | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2008 |
| Maximale Punktzahl | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 | 11.00 |
| Erreichte Punktzahl | | 3.25 | 4.75 | 8.25 | 6.70 | 3.75 | 4.25 | 4.75 | 6.25 | 4.90 | 6.75 | 2.85 | 5.75 | 5.50 | 5.75 | 5.75 |
| Erreicht in % | | 30% | 43% | 75% | 61% | 34% | 39% | 43% | 57% | 45% | 61% | 26% | 52% | 50% | 52% | 52% |

Abbildung 60: Ergebnisse der personalpolitischen Aspekte

In der ersten Kategorie, die fünf Unterfragen umfasste, wurde etwa danach gefragt, ob

- Beschwerden als wertvolle Chance gesehen werden,
- Mitarbeitende, die sich mit Kundenbeschwerden beschäftigen, im Unternehmen als Anwälte der Kunden gesehen werden, etc.

Hier gab es insgesamt 5 Punkte zu erreichen. In der zweiten Kategorie lautete die Frage, welche Aspekte zur Umsetzung des BM in dem Unternehmen vollständig implementiert sind. Hier konnten die befragten Unternehmen insgesamt 6 Punkte erreichen.

VU 2 erreichte in der ersten Befragungsrunde 2006 mit 8 Punkten 75% der insgesamt erreichbaren Punkte. Der niedrigste erreichte Wert für die erste Befragungsrunde lag mit 3 Punkten von VU 7 bei lediglich 26% der insgesamt erreichbaren Punkte. Im zweiten Durchgang zählte VU 2/9 wie bereits in den vorausgegangenen Teilprozessen erneut zu den einzigen Verlierern. Während VU 2 in 2006 den höchsten Wert von 8 Punkten und VU 9 mit 7 Punkten immerhin noch 61% der erreichbaren Punkte erreichte, fiel die erreichte Punktzahl von VU 2/9 nach der Zusammenlegung auf 4 Punkte und lag damit bei nur 34%. Außer VU 2/9 und VU 8, das sich weder verschlechterte noch verbesserte, und VU 6, das sich nur minimal verschlechterte, konnten alle anderen Unternehmen eine positive Entwicklung verbuchen. Der Höchstwert in 2008 lag mit 7 Punkten bei 61% (VU 5) und der niedrigste bei 34% (VU2/9).

4.9.2 Analyse der Ergebnisse – personalpolitische Aspekte

Insgesamt lag der Durchschnitt des Reifegradindex 2006 und 2008 bei ca. 50% (siehe auch Abbildung 60: Ergebnisse der personalpolitischen Aspekte). Während sich die meisten Unternehmen formal verbesserten, zeigte die qualitative Analyse aber, dass die personalpolitischen Aspekte der untersuchten Versicherungen ein gespaltenes Bild wiedergeben. Die Maßnahmen lassen hier keine Systematik oder ein Konzept für die Förderung einer nachhaltigen Akzeptanz von den Mitarbeitenden und der Anerkennung von Fach- und Führungskräften erkennen.

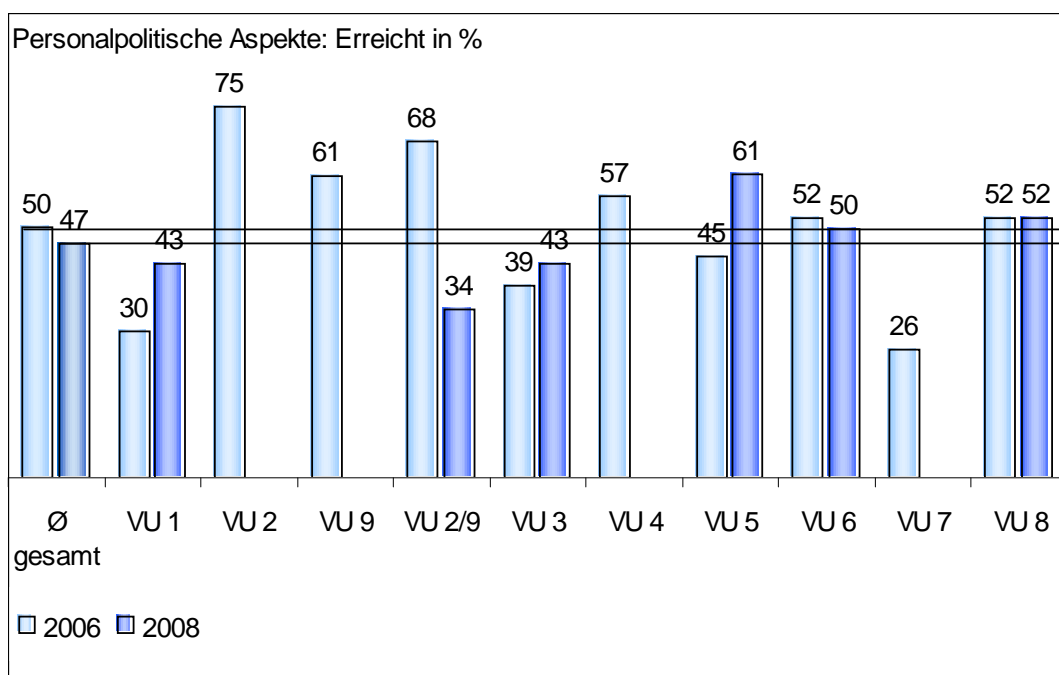


Abbildung 61: Reifegrad der personalpolitischen Aspekte

Dies spiegeln auch die Kommentare der untersuchten Versicherungsunternehmen wider, die unterstrichen, dass es keine vollständige bzw. durchgehende Einführung und Umsetzung der Teilelemente im Bereich personalpolitische Aspekte gab. Exemplarisch sind in der folgenden Tabelle einige der Kommentare der untersuchten Versicherungen aufgeführt.

| In ihrem Unternehmen sind folgende Aussagen zutreffend. | Kommentare der untersuchten Versicherungen |
|--|---|
| Wir sehen Beschwerden als wertvolle Chance. | <ul style="list-style-type: none"> - es gibt Mitarbeitende, aber auch Führungskräfte, die das so sehen (VU 3; 2006; VU5 und VU 8, 2008) - große Unterschiede zwischen den Generalagenturen, teilweise muss hier noch Überzeugungsarbeit geleistet werden. Wir müssen den Nutzen aus den Kundenbeschwerden aufzeigen (VU 6; 2006) - zahlreiche Anlässe zum Thema Kundenbeschwerden und ihre wichtige Bedeutung für das Unternehmen (VU 9; 2006) - wir schon, aber leider nicht alle in der Firma (VU 8 und VU 1)²⁷⁴ |
| Die Führungskräfte erkennen die Arbeit des Beschwerdemanagements an. | <ul style="list-style-type: none"> - nicht optimal, bessert sich; Beschwerdeauswertungen sind zum Teil auf der Agenda der Ressortsitzen (VU 6; VU; 5; VU8; VU 1; 2008) - einmalige Maßnahmen/Aktionen wie Qualitätspreise an Mitarbeitende (VU 5), Ferientag oder Ausflug als Anreiz für überdurchschnittliches Engagement der Mitarbeiter oder Teams (VU 2; 2006) - teilweise müssen die Führungskräfte noch überzeugt werden (VU 5; VU 8) |
| Führungskräfte zeichnen die vorbildliche Reaktion auf Kundenbeschwerden aus. | |
| Die Führungskräfte planen Zeit für die Lektüre und Beantwortung von Beschwerden ein. | |

Während der Untersuchungsperiode hat bis auf VU 5 keines der untersuchten Versicherungen nennenswerte Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt. VU 5

²⁷⁴ VU 8 und VU 1 haben Mitarbeitende, die ausschließlich Kundenbeschwerden bearbeiten

hingegen hat während der Untersuchungsperiode einen internen Qualitätspreis für Kundenorientierung „Stimme des Kunden“ als Auszeichnung für Mitarbeitende entwickelt und umgesetzt. *„Mit diesem Preis werden Mitarbeitende ausgezeichnet, die sich überdurchschnittlich für die Anliegen der Kunden einsetzen und Kundenwünsche als Qualitätsanforderungen verstehen.“*²⁷⁵ Mit dieser Maßnahme ist in VU 5 zum einen die Unterstützung der Führungskräfte für die Arbeit und somit für den Einsatz der Mitarbeitenden für Kundenbeschwerden deutlich gemacht worden. Zum anderen wurde die Bedeutung des Einsatzes von Mitarbeitenden für Kundenbeschwerden mit der Auszeichnung positiv in den Vordergrund gestellt. Der Einsatz der Mitarbeitenden für Kundenbeschwerden wurde damit eindeutig anerkannt.

Diese Erfahrung bestätigten auch VU 2 und VU 4, die ähnliche Maßnahmen wie etwa „Ferientag für einen Mitarbeiter für überdurchschnittliche Leistung beim Einsatz von Kundenbeschwerden“, „Ausflüge“ und „Wellness-Wochenende“ konzipiert haben. Die Expertengespräche im April und Mai 2008 brachten aber auch zu Tage, dass die Nachhaltigkeit der Wirkung solcher Maßnahmen aufgrund der fehlenden Systematik mittel- und langfristig nicht garantiert ist.

4.9.3 Möglichkeiten zur Optimierung der personalpolitischen Aspekte

In den Expertengesprächen mit den Vertretern der VU wurde unterstrichen und betont, dass die oben erwähnten oder ähnliche Maßnahmen als kritische Erfolgsfaktoren definiert werden können, wenn es um die Verankerung des BMS und den Umgang mit Fehlern bzw. Kundenbeschwerden geht. Hier bestand Einstimmigkeit, dass weitere Maßnahmen auf das Ziel der Erhöhung des Bewusstseins im Umgang mit Kundenbeschwerden gerichtet sein sollten. Dies kann jedoch nur funktionieren, wenn die Akzeptanz und der Umgang mit Kundenbeschwerden mit systematischen Maßnahmen langfristig unterstützt werden. Als kritisch wurden von den Fach- und Führungskräften in diesem Zusammenhang jene Maßnahmen erachtet, die die Leistungen der Mitarbeitenden im Umgang mit den Kundenbeschwerden anerkennen. Allerdings herrscht hier immer noch die Meinung, dass die Bearbeitung von

²⁷⁵ VU 5

Kundenbeschwerden mit der Bearbeitung von täglichen Kundenanfragen gleichgesetzt wird und dies keine besonderen Anreize oder Förderungen im Sinne von z.B. systematischen Schulungen oder auch spezieller Anerkennung braucht. Als Beispiel wurde in diesem Zusammenhang vor allem die Missachtung des Ressourcenaufwandes für die Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung aufgeführt. Bei keinem der untersuchten Versicherungsunternehmen wurde mit der Einführung und Umsetzung des Beschwerdemanagements der Ressourcenaufwand bei den Mitarbeitenden für die Beschwerdeannahme und –bearbeitung berücksichtigt. So wurde bei der Einführung und Umsetzung des Beschwerdemanagements eine ausführliche Schulung durchgeführt, bei der die Bedienung des Beschwerdemanagementsystems den Schwerpunkt bildete. Für den Mehraufwand, den die Mitarbeitenden für die Bedienung des Beschwerdemanagementsystems benötigen, wurden jedoch keine zusätzlichen Ressourcen bereitgestellt, was aus Sicht der Mitarbeitenden zu Akzeptanzproblemen führt und aus Sicht des Unternehmens die Anerkennung mit dem Umgang von Kundenbeschwerden widerspiegelt. Daher sind für die Akzeptanz und Anerkennung des Beschwerdemanagementsystems neben systematischen Anreizmaßnahmen auch Zugeständnisse im Sinne von Ressourcen für die Beschwerdeannahme und –bearbeitung von großer Bedeutung. Zudem wurde im Zusammenhang mit der Akzeptanz bei den Mitarbeitenden die Umsetzung der Beschwerdemanagementziele als eine weitere Maßnahme zur Optimierung der personalpolitischen Aspekte aufgeführt.²⁷⁶ Hierbei ist vor allem die regelmäßige Kommunikation der erreichten Ziele bzw. was konkret mit den Daten und Erkenntnissen aus dem Beschwerdemanagementsystem gemacht wurde aus Sicht der Mitarbeitenden von großer Bedeutung. Der Inhalt der Kommunikation sollte zumindest aus der Sicht der Mitarbeitenden eine Antwort auf die Frage geben, „wofür erfasse und bearbeite ich Kundenbeschwerden?“. Sehen die Mitarbeitenden, dass sich aufgrund der erfassten und bearbeiteten Kundenbeschwerden etwas im Unternehmen verändert bzw. verbessert, ist mit einer nachhaltigen Auswirkung

²⁷⁶ Vgl. Hierzu auch Kapitel 3.4.1 Grundlagen, Ziele und Funktionen von Beschwerdemanagement

auf die Akzeptanz und somit auf die Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems im Unternehmen zu rechnen.

4.10 Ergebnisse der Erhebung – Organisatorische Rahmenbedingungen

4.10.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Die organisatorischen Aspekte des BM in den befragten Versicherungsunternehmen wurden mit fünf Fragenkategorien abgedeckt. Insgesamt konnten in diesem Teilprozess 18,5 Punkte erreicht werden.

| Organisatorische Aspekte | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 2/9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 6 | | VU 8 | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|------|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Die folgenden Bestandteile der Prozessdokumentation sind in Ihrem Unternehmen vollständig dokumentiert, genehmigt und veröffentlicht. | 3.00 | 0.00 | 1.75 | 1.50 | 2.00 | 0.00 | 2.25 | 1.50 | 1.00 | 2.00 | 2.75 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 3.00 | | | |
| Hauptprozessbeschreibung / Teilprozessbeschreibungen | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.50 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.50 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | | | |
| Kritische Erfolgsfaktoren | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 1.00 | | | |
| Kennzahlenverzeichnis | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 1.00 | | | |
| Die folgenden Teilprozessschritte ihres Beschwerdemanagements sind eindeutig definiert (Verantwortlichkeiten, Hilfsmittel, etc). | 8.00 | 2.50 | 7.00 | 4.00 | 3.75 | 0.00 | 3.00 | 5.50 | 3.00 | 4.00 | 8.00 | 2.00 | 3.85 | 3.85 | 2.25 | 5.75 | | | |
| Beschwerdestimulierung | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.80 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.10 | 0.10 | 0.00 | 0.50 | | | |
| Beschwerdeaufnahme | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | | | |
| Beschwerdebearbeitung | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | | | |
| Beschwerdereaktion | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | | | |
| Beschwerdeauswertung | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.80 | 0.00 | 0.25 | 1.00 | 0.00 | 0.75 | 0.75 | 0.00 | 0.75 | | | |
| Beschwerdemanagement-Controlling | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 1.00 | | | |
| Beschwerdereporting | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.75 | | | |
| Beschwerdeinformationsnutzung | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | | | |
| Zur Optimierung des Beschwerdemanagement-Prozesses macht Ihr Unternehmen von den folgenden Quellen Gebrauch. | 4.00 | 0.00 | 2.00 | 1.75 | 1.10 | 0.00 | 0.25 | 1.75 | 1.50 | 1.45 | 2.65 | 0.75 | 2.25 | 2.25 | 1.00 | 2.75 | | | |
| Objektive Ergebnisse des Beschwerdemanagement-Controllings | 1.00 | 0.00 | 0.75 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.80 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 1.00 | | | |
| Kundenfeedback zum Beschwerdemanagement | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | | | |
| Feedback der Mitarbeitenden zum Beschwerdemanagement-Prozess | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.75 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 1.00 | 0.25 | 0.80 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | | | |
| Best-Practice aus entsprechenden Studien und Literatur | 1.00 | 0.00 | 0.75 | 0.50 | 0.10 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.45 | 0.80 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | | | |
| Die Prozessverantwortung (Planung/ Messung/ Bewertung/ Weiterentwicklung) für das Beschwerdemanagement ist klar bestimmt, entsprechende Aufgaben und PZ-Ziele sind definiert. | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 0.75 | 1.00 | | | |
| Die folgenden Einflussrechte des Beschwerdemanagements auf die Entscheidungen anderer Abteilungen werden in Ihrem Unternehmen wahrgenommen. | 5.50 | 1.50 | 1.50 | 2.25 | 0.25 | 1.25 | 0.25 | 1.38 | 0.75 | 1.25 | 2.13 | 0.00 | 1.25 | 1.25 | 3.25 | 0.50 | | | |
| Informationsrecht: Weiterleitung von Beschwerdeinformationen an Entscheidungsträger anderer Abteilungen | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 0.25 | 0.75 | 0.25 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.75 | 1.63 | 0.00 | | | |
| Beratungsrecht: Erarbeitung und Vorlage von Initiativen und Vorschlägen gegenüber anderen Abteilungen | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.13 | 0.00 | 0.25 | 0.38 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.75 | 0.00 | | | |
| Kontrollrecht: Überprüfung von Entscheidungen anderer Abteilungen | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.75 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.38 | 0.50 | | | |
| Einspruchsrecht: Verhinderung der Durchführung von Entscheidungen anderer Abteilungen | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | | | |
| Mitentscheidungsrecht: Teilnahme an Zwischen- und Abschlussentscheidungen anderer Abteilungen | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | | |
| Alleinentscheidungsrecht: Alleiniges Entscheidungsrecht bei Zwischen- und Abschlussentscheidungen, die auch andere Abteilungen betreffen | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | | |
| Organisatorische Aspekte | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maximale Punktzahl | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | 21.50 | | | |
| Erreichte Punktzahl | | 5.00 | 13.25 | 10.50 | 8.10 | 1.25 | 6.75 | 10.13 | 7.25 | 9.70 | 16.53 | 4.25 | 9.10 | 8.85 | 8.00 | 13.00 | | | |
| Erreicht in % | | 23% | 62% | 49% | 38% | 6% | 31% | 47% | 34% | 45% | 77% | 20% | 42% | 41% | 37% | 60% | | | |

Abbildung 62: Ergebnisse der Erhebung für die organisatorischen Aspekte

In der ersten Fragenkategorie, die drei Fragen beinhaltete, wurde nach den Bestandteilen der Prozessdokumentation gefragt. Hier gab es insgesamt 3 Punkte zu erreichen. In der zweiten Fragenkategorie wurde abgefragt, welche Teilprozessschritte des BM eindeutig definiert sind. Anhand von acht Fragen

konnten insgesamt 8 Punkte erreicht werden. Anschließend wurde in der dritten Fragenkategorie nach den Quellen gefragt, von denen die Unternehmen bei der Optimierung des Beschwerdemanagement-Prozesses Gebrauch machten. Hier konnten anhand von vier Fragen insgesamt 4 Punkte erreicht werden. Die vierte Fragenkategorie befasste sich mit der Prozessverantwortung für das BM und den entsprechenden Aufgaben sowie den PZ-Zielen. Hier gab es einen Punkt zu erreichen. In der fünften Fragenkategorie, wo es insgesamt 2,5 Punkte zu erreichen gab, wurde überprüft, ob die Einflussrechte des BM auf die Entscheidungen anderer Abteilungen wahrgenommen werden.

Der niedrigste Wert für 2006 war 20% der erreichbaren 18,5 Punkte. Der Höchstwert von 45% lag dabei etwas über der Hälfte der erreichbaren Gesamtpunkte. Dies änderte sich aber im Jahr 2008. Mit 10% der insgesamt zu erreichenden Punkte fiel VU 2/9 wie in allen Teilprozessen zuvor auch hier durch eine Verschlechterung auf. Allerdings fiel die Verschlechterung in diesem Teilprozess besonders deutlich aus. Der Höchstwert für den Teilprozess „organisatorische Aspekte“ mit 77% der erreichbaren Punkte fiel demgegenüber besonders positiv auf.

4.10.2 Analyse der Ergebnisse – Organisatorische Aspekte

Für die Verankerung des BMS im Unternehmen ist eine klare Dokumentation in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Verantwortungsbereiche notwendig. Bei den untersuchten Versicherungsunternehmen zeigte sich aber, dass die konzeptionellen Grundlagen wie Hauptprozessbeschreibung, kritische Erfolgsfaktoren und Kennzahlen nur teilweise vorlagen. Mit der zweiten Erhebung stellte sich zwar eine Verbesserung ein, aber auf niedrigem Niveau. Die existierenden Dokumentationen sind nicht detailliert genug und wurden im Unternehmen auch nicht adäquat kommuniziert. Vielmehr wurden diese Arbeiten nur zögerlich und angestoßen durch die vorliegende Studie gestartet. So fingen einige der untersuchten Versicherungsunternehmen (VU 8, VU 3 und VU 1) an, einen Kennzahlenkatalog für das Management des Beschwerdemanagementsystems auszuarbeiten. Allerdings waren die Kennzahlenkataloge bzw. -verzeichnisse während der Untersuchungsperiode

noch unvollständig und wiesen keine Systematik auf. Während z.B. VU 3 und VU 1 einige Kennzahlen, wie z.B. die Anzahl der Beschwerdegründe, die Bearbeitungsdauer, die Anzahl der erledigten Beschwerden im Erstkontakt, intuitiv zusammenstellten, konnte VU 8 eine umfassende Liste von Kennzahlen aufzeigen, unabhängig davon, ob sie erhoben wurden oder nicht. In diesem Fall war nicht klar ersichtlich, wie die Herleitung der Kennzahlen erfolgt war und warum die Kennzahlen von Bedeutung waren.

Bei der Dokumentation der Teilprozesse hingegen war eine positive Entwicklung festzustellen. Bei fast allen untersuchten Versicherungsunternehmen wurde die Dokumentation der Teilprozesse während der Untersuchungsperiode optimiert.²⁷⁷ Dies galt vor allem für den direkten Beschwerdenmanagementprozess (Beschwerdeaufnahme, -bearbeitung und -reaktion). Für den indirekten Beschwerdenmanagementprozess (Beschwerde, -auswertung, -reporting und -controlling) standen die Prozessdokumentationen noch aus.

Auch die Gesamtverantwortlichkeit für das Beschwerdemanagementsystem wurde besser geregelt. Alle untersuchten Versicherungsunternehmen außer VU 1, VU 8 und VU 7 haben die Gesamtverantwortung des Beschwerdemanagements der Abteilung Qualitätsmanagement zugeordnet. In VU 1, VU 8 und VU 7 liegt die Gesamtverantwortung in den Kundendienstzentren. Besonders herausragend war, dass die Beschwerdemanagementverantwortlichen in allen Versicherungsunternehmen unternehmensweit bekannt waren. Während die Gesamtverantwortung für das Beschwerdemanagement einer zentralen Organisationseinheit unterlag, ist die Durchführung der Beschwerdemanagementaufgaben sowohl zentral als auch dezentral möglich. Die folgende Abbildung (Abbildung 63: Zentral vs. dezentrale Organisation der Aufgaben des Beschwerdemanagements) zeigt eine Zusammenfassung, wie die Aufgaben des Beschwerdemanagements bei den Versicherungsunternehmen organisiert sind.

²⁷⁷ Die Negativentwicklung bei VU 2 ist auf die Zusammenlegung der Beschwerdemanagementsysteme Einzel- und Kollektivleben zurückzuführen. VU 2 gab bei der zweiten Erhebung an, dass die Prozessdokumentation neu erarbeitet werden würde.

| Aufgaben des Beschwerdemanagements | zentral / dezentrale Organisation |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Beschwerdestimulierung | wird kaum umgesetzt |
| Beschwerdeaufnahme | zentral / dezentral |
| Beschwerdebearbeitung | zentral / dezentral |
| Beschwerdereaktion | zentral / dezentral |
| Beschwerdeauswertung | zentral |
| Beschwerdemanagement-Controlling | zentral |
| Beschwerdereporting | zentral |
| Beschwerdeinformationsnutzung | zentral |

Abbildung 63: Zentral vs. dezentrale Organisation der Aufgaben des Beschwerdemanagements

Insgesamt lag bei den Versicherungsunternehmen weder ein rein zentrales noch ein rein dezentrales Beschwerdemanagementsystem vor. Vielmehr wird eine Mischform des Beschwerdemanagementsystems praktiziert. Dies lag vor allem an den organisatorischen Strukturen der Versicherungen, die i.d.R. einen Hauptsitz und Vertriebskanäle in Form von Agenturen haben. So kann sich der Kunde überall beschweren, jeder im Unternehmen ist mit dem Beschwerdemanagementsystem vertraut und ist in der Lage, Beschwerden aufzunehmen und zu erledigen oder weiterzuleiten. „*Ich bin nicht zuständig' gibt es nicht*“ lautete z.B. der Slogan bei VU 6, das angab, dass alle Mitarbeitenden, die einen Kundenkontakt haben, systematisch geschult werden und somit Beschwerdemanagementaufgaben wahrnehmen können.

Allerdings fehlte bei allen untersuchten Versicherungen ein Konzept für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Beschwerdemanagementsystems. Keiner von den untersuchten Versicherern konnte ein Konzept bzw. ein System aufweisen, das auf eine systematische Verbesserung des Beschwerdemanagementsystems hinweist. Vielmehr wurde im Rahmen der Erhebung deutlich, dass die Weiterentwicklung des Beschwerdemanagementsystems unsystematisch und punktuell erfolgt. Angaben wie:

- „Quellen zur Weiterentwicklung“, „*wird noch zu wenig genutzt, Ansätze sind vorhanden*“²⁷⁸
- „*In Planung für 2009*“²⁷⁹

²⁷⁸ VU 3

- „Erste Kundenumfrage gemacht, dieses Jahr erfolgt eine Wiederholung“²⁸⁰
- „punktuell“²⁸¹

machten dabei deutlich, dass es noch Handlungspotenzial im Hinblick auf die systematische Weiterentwicklung des Beschwerdemanagementsystems gab.

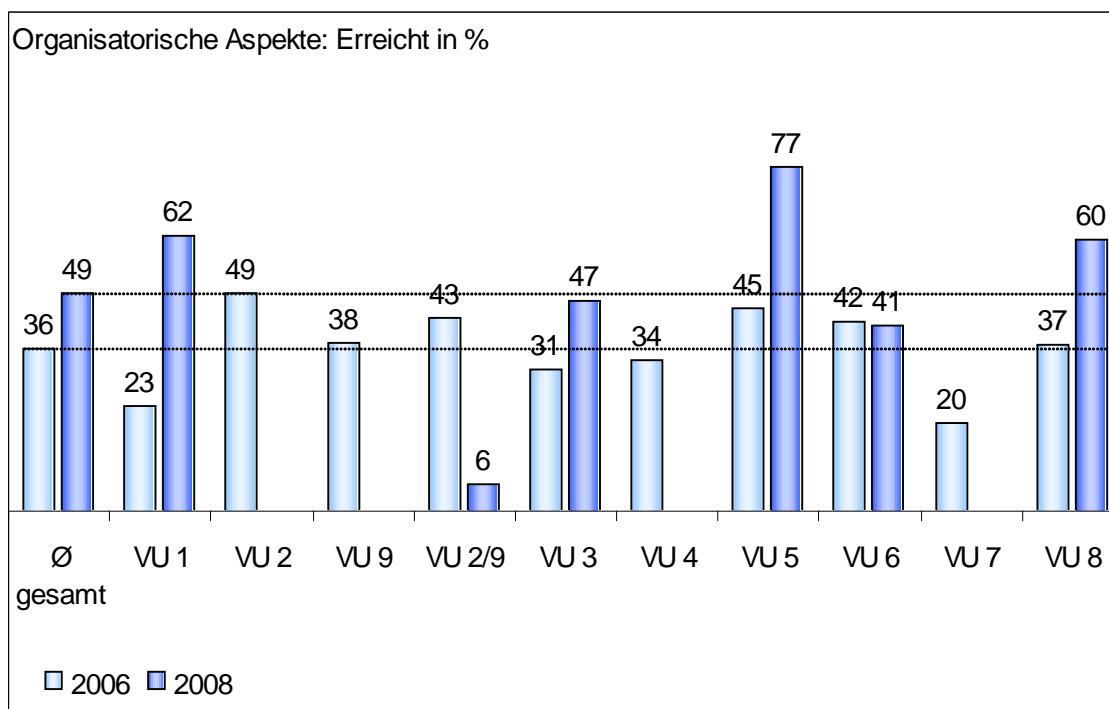


Abbildung 64: Reifegrad der organisatorischen Aspekte

Insgesamt brachte die Erhebung ein ambivalentes Ergebnis zu Tage. Auf der einen Seite sind klare Prozesse und Verantwortlichkeiten definiert und bekannt, auf der anderen Seite ist das Beschwerdemanagement kaum in die Entscheidungsprozesse der Unternehmen eingebunden. Das Beschwerdemanagement übt insgesamt einen geringen Einfluss in den Versicherungsunternehmen aus.

In der Praxis wird von den Beschwerdemanagementverantwortlichen vor allem das Informationsrecht wahrgenommen. Konkret werden hier die Weiterleitung und Bereitstellung der Reporte und Spezialauswertungen aufgezählt. Zudem nehmen die Beschwerdemanagementverantwortlichen an Teamsitzungen, vor

²⁷⁹ VU 1

²⁸⁰ VU 3

²⁸¹ VU 5

allein in den Agenturen, teil und präsentieren die neuesten Entwicklungen und besprechen die Umsetzung von Beschwerdemanagementaufgaben. Als Beleg für die Weiterentwicklung des BMS wurde dabei die vorliegende Studie aufgeführt. Die Teilnehmer konnten dabei nicht nur ihre Erfahrungen und die *best practices* austauschen, sondern sich auch Fachkompetenz im Bereich Beschwerdemanagement aufbauen.

Die Analyse der organisatorischen Aspekte zeigt, dass die konzeptionellen Grundlagen für das BMS fehlen. Dies wurde während des gesamten Beobachtungszeitraums deutlich, und zwar immer dann, wenn es um die Beantwortung der Frage „warum“ ging. Es zeigte sich, dass neue oder laufende Maßnahmen eher aus operativer Hektik abgeleitet werden als systematisch und auf einer konzeptionellen Grundlage.

4.10.3 Möglichkeiten zur Optimierung der organisatorischen Aspekte

Für die Optimierung der organisatorischen Aspekte sind die konzeptionellen Arbeiten fertig zu stellen und im Unternehmen zu kommunizieren. Hierbei sind insbesondere die indirekten Beschwerdenmanagementprozesse (Beschwerdeauswertung, -reporting und -controlling) prioritär zu bearbeiten.

Vor diesem Hintergrund ist ein Aufbau- bzw. Weiterentwicklungskonzept für das Beschwerdemanagementsystem zu erstellen, so dass jegliche Veränderungen bzw. Weiterentwicklungen mit dem Konzept verlinkt und transparent gemacht werden können. Für die Integration und somit für die Akzeptanz des BMS im Unternehmen sind die Grundlagen in Form von kritischen Erfolgsfaktoren sowohl aus Sicht der Unternehmung als auch aus Sicht der Kunden abzuleiten und mit dem Kosten/Nutzen des BMS in Verbindung zu bringen.

Im Rahmen der Studie konnten zwei unterschiedliche organisatorische Einbettungen des BMS in der Praxis von Versicherungsunternehmen festgestellt werden. Die Mehrheit, namentlich VU 2, VU 3, VU 4, VU5, VU 6, hat sich für eine Mischform aus einer zentralen und dezentralen Organisation für die Umsetzung des BMS entschieden. VU 8 und VU 1 hingegen haben ein zentral organisiertes BMS eingeführt. Die spezifischen Aspekte der jeweiligen organisationellen Einbettung können wie folgt beschrieben werden:

Kennzeichen der zentralistischen Organisationsform sind:

- selbständige Organisationseinheit mit Sitz in der Zentrale
- Ressourcen (Budget/FTE) für das Beschwerdemanagement
- Beschwerden werden von der zentralen Organisationseinheit bearbeitet
- Richtlinien für das Beschwerdemanagementsystem werden von der Zentrale erstellt und umgesetzt

Kennzeichen einer dezentralen Organisationsform des BMS sind:

- dezentrale Einheiten (Agenturen) nehmen Beschwerden auf und können sie bearbeiten, wobei der Prozess der Bearbeitung von der Zentrale vorgegeben ist
- die Agenturen sind für die Ressourcenbereitstellung verantwortlich
- zentrale Stelle (in allen hier vorliegenden Fällen eine Stabstelle) in der Organisationseinheit Qualitätsmanagement
- die Rahmenbedingungen (z.B. Prozess Beschwerdemanagement, IT) werden von der zentralen Stelle definiert

Die organisatorische Einbettung des BMS hängt von der Organisationsstruktur der Versicherungsgesellschaften ab. Die untersuchten Versicherungsgesellschaften weisen eine vergleichbare Organisationsstruktur mit einem Hauptsitz (Fabrik/Produktion) und einem eigenem Vertriebsnetz in Form von Agenturen (Beratung/Verkauf) auf. Für die unternehmensweite Einführung des BMS wird die dezentrale Organisation des BMS als vorteilhaft betrachtet (siehe Abbildung 65: Dezentrale Organisation des BMS). Denn so können sich Kunden überall, d.h. sowohl direkt bei den Mitarbeitenden in den Agenturen oder im Hauptsitz, beschweren. Grundsätzlich ist jeder Mitarbeitende, der Kundenkontakt hat, für die Kundenbeschwerdeaufnahme und soweit wie möglich auch für die Erledigung verantwortlich. Kann die Beschwerde nicht von der Erstbearbeiterin erledigt werden, wird die Kundenbeschwerde an sogenannte Beschwerdeowner, die nach Prozessen hinterlegt sind, weitergeleitet. Die Beschwerdeowner sind dann für die vollständige Abwicklung der Kundenbeschwerde verantwortlich. Sie können dabei betroffene Fachpersonen involvieren. Die grundsätzlichen Richtlinien, d.h. die Beschwerdepolitik und der Beschwerdemanagementprozess, wird bei

dezentral organisiertem Beschwerdemanagement von einer zentralen Einheit (Hauptsitz) bestimmt bzw. vorgegeben.

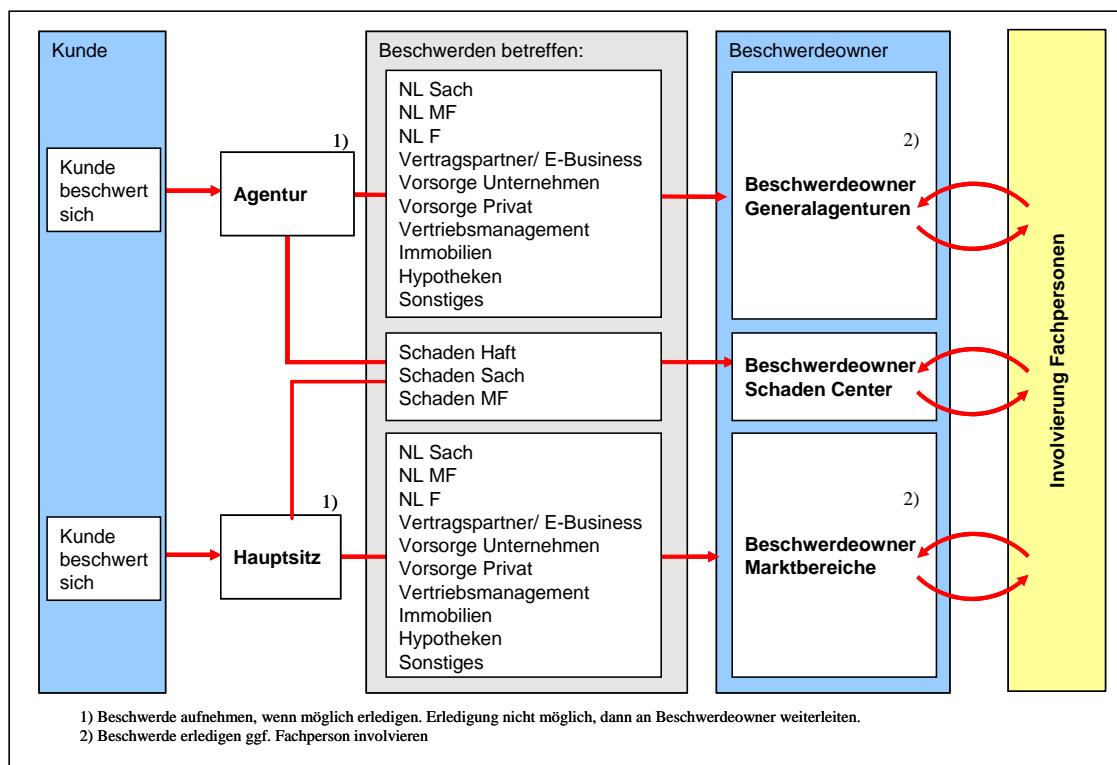


Abbildung 65: Dezentrale Organisation des BMS

Für die Einführung und langfristige Einbettung des BMS in die Unternehmenslandschaft wurden zwei wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert. Der erste kritische Erfolgsfaktor ist die Schaffung von Möglichkeiten für den Kunden, seine Beschwerde so unkompliziert wie möglich zu artikulieren und sie bei jedem Mitarbeitenden anbringen zu können. Dieser Aspekt gewinnt angesichts des Umstands, dass die Versicherungsunternehmen keine speziellen Beschwerdeartikulationskanäle eingerichtet haben – wie in Kapitel Beschwerdestimulierung deutlich wurde – zusätzlich an Bedeutung.²⁸² Der zweite kritische Erfolgsfaktor ist die dezentrale Organisation, die eine unternehmensweite Einführung und Umsetzung des BMS unterstützt. Denn hier sind alle Mitarbeitenden, die Kundenkontakt haben, für Kundenbeschwerden verantwortlich und haben die Möglichkeit auf regionale Gegebenheiten bzw. entsprechend der Besonderheit der Kundenbeziehungen zu reagieren. Im Gegensatz dazu sind in einem zentral organisierten

²⁸² Vgl. Kapitel „Beschwerdestimulierung“ und Einrichtung von Beschwerdekälen.

Beschwerdemanagementsystem nur die Mitarbeitenden der zentralen Einheit für Kundenbeschwerden zuständig, was auch dazu führt, dass sich andere Mitarbeitende nicht für Kundenbeschwerden verantwortlich fühlen.

Doch in der Unternehmenspraxis stößt die Umsetzung einer dezentralen Organisation, die einen kritischen Erfolgsfaktor bei der Integration des BMS in die Unternehmenslandschaft darstellt, auf Grenzen und Probleme. So schätzen die Versicherungsunternehmen, die über eine dezentrale Organisation verfügen, die Zahl der Beschwerden, die nicht im BMS erfasst, aber angenommen und bearbeitet werden, auf die Hälfte aller artikulierten Beschwerden und führten dies auf die dezentrale organisatorische Verankerung des Beschwerdemanagementsystems zurück. Denn im Gegensatz dazu zeigte sich, dass in Unternehmen wie VU 8 und VU 1, die über eine zentrale und mit Ressourcen ausgestattete Einheit für Kundenbeschwerden verfügen, mehr als doppelt so viele Beschwerden erfasst und bearbeitet wurden.

Die vergleichsweise mangelhafte Erfassung und Bearbeitung von Kundenbeschwerden in dezentral organisierten BMS hat mit folgenden Aspekten zu tun:

- Keine Kontrolle bzw. Messung, wie viele Kundenbeschwerden tatsächlich artikuliert werden: Bei keinem der Versicherungsunternehmen mit einer dezentralen Organisation wurden Kennzahlen zur Beschwerdeartikulationsquote (Anteil der Kunden, die sich beschweren, gemessen an der Gesamtanzahl der Kunden) und Artikulationsquote (Anteil der Kunden, die sich beschweren, gemessen an allen unzufriedenen Kunden) erhoben.
- Ressourcenprobleme: In keinem Versicherungsunternehmen wurden zusätzliche Mitarbeiterressourcen für das BMS für die Erfassung und Bearbeitung der Kundenbeschwerden bereitgestellt.
- Fehlende Fehlerkultur: Da sich Kunden in der Regel direkt bei den Agenturen beschweren, werden Beschwerden aus falschen Kollegialitäts- und Loyalitätsüberlegungen nicht erfasst, weil sie die Agentur und damit konkrete Kollegen betreffen,.

Vor diesem Hintergrund müssen Maßnahmen zur Optimierung der organisatorischen Aspekte des BMS an den oben dargestellten Schwachstellen

von einer zentral-dezentralen Organisation des BMS ansetzen. Die Maßnahmen müssen dabei vor allem sicherstellen, dass sich die Kunden einerseits unkompliziert artikulieren können und die Beschwerden andererseits in die organisationellen Strukturen eingebunden werden und für das unternehmensweite BMS nicht verloren gehen.

4.11 Ergebnisse der Erhebung - Strategische Aspekte des Beschwerdemanagements

4.11.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Die strategischen Aspekte des BM wurden mit drei Fragenkategorien abgefragt. Dabei konnten die Unternehmen insgesamt 15 Punkte erreichen.

| | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 2/9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 7 | | VU 6 | | VU 8 | | |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | |
| Strategische Aspekte des Beschwerdemanagements | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Das BM ist bei Ihnen vollständig als Element der folgenden ganzheitlichen Managementkonzepte implementiert. | 2.50 | 0.00 | 0.95 | 1.00 | 1.50 | 1.13 | 0.00 | 1.05 | 1.00 | 1.38 | 1.00 | 0.00 | 1.25 | 0.00 | 1.25 | 1.60 | 1.20 | 1.38 | | | | |
| Kundenbeziehungsmanagement | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | 0.40 | 0.30 | 0.50 | | | | |
| Qualitätsmanagement | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 1.25 | 0.80 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.70 | 0.75 | | | | | | |
| Wissensmanagement/Ideenmanagement/Vorschlagwesen | 0.50 | 0.00 | 0.20 | 0.00 | 0.50 | 0.13 | 0.00 | 0.30 | 0.00 | 0.13 | 0.20 | 0.00 | 0.25 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.13 | | | | | |
| Die folgenden Ziele sind klar definiert, von der GL. genehmigt und kommuniziert. | 7.00 | 2.00 | 3.50 | 5.00 | 0.00 | 4.75 | 3.00 | 2.85 | 2.00 | 4.00 | 5.15 | 5.00 | 3.10 | 2.95 | 3.85 | 4.45 | | | | | | |
| Vermeidung von Kosten für gewisse Reaktionsformen von unzufriedenen Kunden (z.B. Abwanderung, Klage) | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 0.80 | 1.00 | 0.25 | 0.20 | 0.50 | 1.00 | | | | | | |
| Herstellung von (Beschwerde-) Zufriedenheit | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.50 | 0.85 | 0.85 | | | | | | |
| Nutzung der Beschwerdeinformationen für Qualitätsverbesserungen | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 0.30 | 0.70 | | | | | | |
| Positive Beeinflussung der Mund-zu-Mund Kommunikation von Kunden | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.10 | 0.00 | 0.00 | 0.60 | 1.00 | 0.10 | 0.10 | 1.00 | 0.15 | | | | | | |
| Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | | | | | | |
| Erhöhung des Umsatzes | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.15 | 0.00 | 1.00 | | | | | | |
| Reduktion von Fehlerkosten | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | 0.00 | 0.50 | 0.75 | 0.25 | 0.50 | 0.70 | 0.00 | | | | | | | |
| Die folgenden Funktionen des BM sind in ihrem Unternehmen klar definiert und entsprechend kommuniziert. | 5.50 | 0.00 | 3.00 | 4.00 | 1.50 | 2.00 | 1.23 | 2.98 | 1.63 | 2.00 | 4.00 | 3.13 | 2.75 | 2.50 | 3.13 | 3.43 | | | | | | |
| Abhilfefunktion: Beseitigung individueller Kundenunzufriedenheit, die auf Missverständnissen oder unternehmerischen Fehlleistungen basiert | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.10 | 0.60 | 0.75 | 0.00 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | | | | | | | |
| Zugangsfunktion: Abbau von Kommunikationsbarrieren der Kunden durch Publizieren der Beschwerdewege und explizite Zuständigkeitsklärungen | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.80 | | | | | | |
| Externe Informationsfunktion: Versorgung der Kunden mit problemorientierten Informationen | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.13 | 0.13 | 0.38 | 0.00 | 0.25 | 0.13 | 0.00 | 0.00 | 0.38 | 0.38 | | | | | | |
| Interne Informationsfunktion: Aufbereitung und interne Weiterleitung der aus den Beschwerden gewonnenen Informationen | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.25 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.25 | 0.50 | | | | | | |
| Impulsfunktion: Formulierung von kundenorientierten Verbesserungsvorschlägen auf Grundlage der gewonnenen Informationen | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 0.75 | 0.25 | 0.50 | | | | | | |
| Bildungsfunktion: Schulung der Mitarbeitenden über die Grundlagen des Beschwerdemanagements und über richtiges Verhalten gegenüber unzufriedenen Kunden | 1.00 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | 0.75 | | | | | | |
| Strategische Aspekte | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | |
| Maximale Punktzahl | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | |
| Erreichte Punktzahl | 2.00 | 7.45 | 10.00 | 3.00 | 7.88 | 4.23 | 6.88 | 4.63 | 7.38 | 10.15 | 8.13 | 7.10 | 7.05 | 8.18 | 9.25 | | | | | | | |
| Erreicht in % | | 13% | 50% | 67% | 20% | 53% | 28% | 46% | 31% | 49% | 68% | 54% | 47% | 47% | 55% | 62% | | | | | | |

Abbildung 66: Ergebnisse der Erhebung für die strategischen Aspekte

In der ersten Fragenkategorie, die drei Fragen beinhaltete, wurde gefragt, inwieweit das BM vollständig als Element der Managementkonzepte „Kundenbeziehungsmanagement“, „Qualitätsmanagement“ und/oder „Wissensmanagement/Ideenmanagement“ in den Versicherungsunternehmen implementiert war. Dabei konnten insgesamt 2,5 Punkte erreicht werden. In der

zweiten Fragenkategorie wurde gefragt, welche Ziele klar definiert waren und von der Geschäftsleitung genehmigt und kommuniziert wurden. Anhand von 7 Unterfragen konnten die Unternehmen insgesamt 7 Punkte erreichen. Die dritte Fragenkategorie richtete sich danach, welche der Funktionen des BM im Unternehmen klar definiert und entsprechend kommuniziert wurden. Hier konnten insgesamt 5,5 Punkte anhand von 6 Unterfragen erreicht werden.

Bei der Erhebung von 2006 erreichte VU1 mit 2 Punkten, was 13% der erreichbaren Gesamtpunktzahl von 15 entspricht, das niedrigste Resultat für die strategischen Aspekte des BM. Mit erreichten 10 Punkten, was 67% entspricht, erreichte VU2 den höchsten Wert in der ersten Erhebungsrunde von 2006. In der zweiten Befragungsrunde in 2008 fiel dieser Wert allerdings auf 53%, nachdem das BM von VU2 und VU9 zusammengelegt wurde. Abgesehen von dieser Entwicklung zeigte sich, dass sich alle teilnehmenden Unternehmen verbesserten. Während das schlechteste Unternehmen von 2006, also VU1, eine Verbesserung von 37% auf 50% der maximal zu erreichenden Punkte erzielte, verbesserte sich auch das beste Unternehmen von 2006 weiter: VU8 verbesserte sich um 7% auf 62% der maximal erreichbaren Punkte. Insgesamt war festzustellen, dass diejenigen Unternehmen, die 2006 bei unter 40% der erreichbaren Punkte lagen, sich in der zweiten Runde am meisten verbesserten. Das beste Gesamtergebnis mit erreichten 10,15 Punkten, was 68% entspricht, erreichte VU5 und verbesserte sich damit von erreichten 7,38 Punkten in 2006 auf 10,15 in 2008.

4.11.2 Analyse der Ergebnisse – Strategische Aspekte

Bei den untersuchten Versicherungsunternehmen kann eine Integration des Beschwerdemanagementsystems in die Unternehmenslandschaft nur teilweise festgestellt werden. Insgesamt zeigt auch der Reifegradindex für die strategischen Aspekte des Beschwerdemanagements eine durchschnittliche Entwicklung auf (siehe folgende Abbildung 67: Reifegrad der strategischen Aspekte), sowohl für das Jahr 2006 als auch für das Jahr 2008. In der Phase von 2006 bis 2008 wurden kaum Maßnahmen für die Verbesserung der strategischen Aspekte des Beschwerdemanagements definiert und umgesetzt.

Der Hauptgrund war die Ressourcenknappheit. Die bestehenden Ressourcen wurden vor allem für Maßnahmen im Bereich der Informationstechnologie eingesetzt.²⁸³

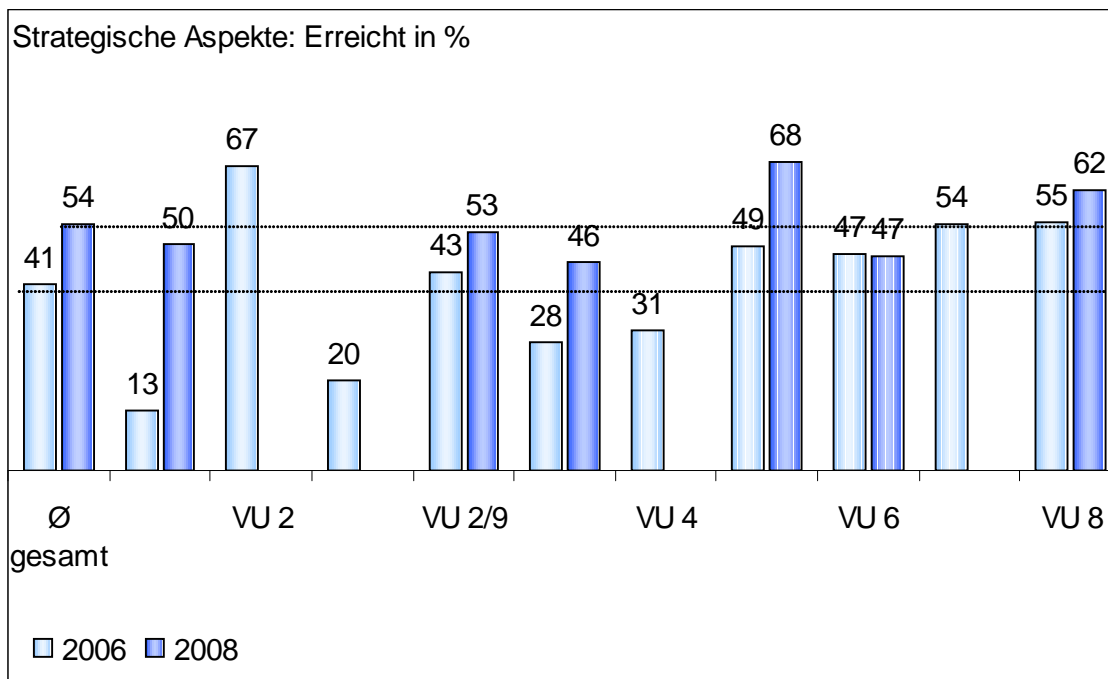


Abbildung 67: Reifegrad der strategischen Aspekte

Die Integration des Beschwerdemanagementsystems wurde eng mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems verknüpft. Die meisten Versicherungsunternehmen gehen in beiden Fällen von der gleichen konzeptionellen Grundlage aus. Denn bis auf VU 1, VU 3 und VU 8 definierten die Versicherungsunternehmen Qualitätsmanagement als strategische Stoßrichtung und lehnen sich dabei an das EFQM-Modell an.²⁸⁴

Während also die Einführung eines Beschwerdemanagementsystems in die umfassendere Qualitätsoffensive der Unternehmen eingebettet war und mit dem Qualitätsmanagement gerechtfertigt wurde, fehlte die Verknüpfung zwischen dem Beschwerdemanagementsystem und den Bereichen Kundenbeziehungsmanagement oder Wissensmanagement. Denn trotz der strategischen Qualitätsoffensive verfügten die Unternehmen nicht über ein Kundenbeziehungs- oder Wissensmanagementsystem.

²⁸³ Siehe auch Kapitel 4.12 Ergebnisse der Erhebung - Informationstechnologische Aspekte

²⁸⁴ Siehe auch Kapitel 3.3.2 Total Quality Management mit EFQM

Darüber hinaus zeigte sich, dass hinsichtlich der Ziele des Beschwerdemanagementsystems ein hohes Verbesserungspotenzial besteht. Insgesamt sind die Ziele des Beschwerdemanagements wenig definiert. Auch die Kommunikation der Ziele ist verbesserungsbedürftig. In den Expertenworkshops zeigte sich, dass man die Ziele des Beschwerdemanagements für so offensichtlich hält, dass sie keiner Differenzierung oder Hinterfragung bedürften. Ziele wie Prozessverbesserung und Beschwerdezufriedenheit sind deshalb lediglich allgemein gehalten. So fehlten spezifischere Ziele, wie z.B. die Vermeidung von Kosten oder die Erreichung von positiver Mund-zu-Mund-Propaganda.

Im Hinblick auf die Wahrnehmung der Funktionen des Beschwerdemanagements stellte sich heraus, dass die untersuchten Versicherungsunternehmen die Abhilfe-, Bildungs- und interne Informationsfunktion wahrnehmen, die externe Informationsfunktion hingegen nur sporadisch von VU 2/9, VU 3, VU 5, VU 8 und die Zugangsfunktion nur von VU 3 und VU 5 wahrgenommen werden.

Die Umsetzungsqualität der einzelnen Funktionen des Beschwerdemanagementsystems konnte aber nicht erfasst werden, da keine systematischen, sondern nur vereinzelt Messungen vorlagen. Die Verantwortlichen setzten sich erst im Kontext der vorliegenden Studie näher mit den Funktionen des Beschwerdemanagementsystems auseinander. Folglich wurden von VU 1, VU 2/9 und VU 8 Maßnahmen aufgeführt, die intuitiv definiert und umgesetzt worden waren. Es handelte sich z.B. um Maßnahmen wie die Schulung der Mitarbeitenden über die Grundlagen des Beschwerdemanagementsystems und über richtiges Verhalten gegenüber unzufriedenen Kunden, die eine Bildungsfunktion hatten, und Publikationen in Hauskundenzeitschriften, in denen erklärungsbedürftige Geschäftsprozesse und Entscheidungen erläutert wurden, die eine externe Informationsfunktion erfüllten.

4.11.3 Möglichkeiten zur Optimierung der strategischen Aspekte des BMS

Die Verbesserung der strategischen Aspekte ist eng mit der strategischen Offensive der Versicherungen zur Verbesserung der Qualität verbunden. Bei

den meisten Versicherungen stellte die Einführung des Beschwerdemanagementsystems einen Baustein im Rahmen der strategischen Offensive zur Verbesserung der Qualität dar.

Im Rahmen der Feldstudie wurde aber festgestellt, dass die Bedeutung der strategischen Offensive zur Verbesserung der Qualität abnimmt. Dies war insbesondere bei VU 2/9, VU 5, VU 7 und VU 6 der Fall. Eine umfassende Analyse der dafür verantwortlichen Gründe hätte den Rahmen der Studie gesprengt. Doch ein im Kontext der Studie wichtiger Grund für die abnehmende Bedeutung des Qualitätsmanagementsystems wurde von Experten in dem fehlenden Nachweis über eine positive Auswirkung auf das Geschäftsergebnis identifiziert. Die abnehmende strategische Bedeutung des Qualitätsmanagementsystems hatte auch Folgen für die Einführung und die Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems, das als Teil des einzuführenden Qualitätsmanagementsystems ebenso an strategischer Relevanz verlor. Ein Indikator hierfür ist die mangelhafte Berücksichtigung der Beschwerdeinformation für die Strategieentwicklung.

Insgesamt machten die Teilnehmer die Gründe für die abnehmende strategische Bedeutung in hausgemachten Problemen fest. So war es den Verantwortlichen für das Beschwerdemanagementsystem z.B. nicht gelungen, die Ziele des Beschwerdemanagements zu operationalisieren, den betriebswirtschaftlichen Nutzen und somit den strategischen Wert für die Versicherungsunternehmen aufzuzeigen.

Einen Ausweg aus der herrschenden geringen strategischen Bedeutung des BMS in den Unternehmen sahen die Experten daher in der Erarbeitung und Kommunikation der Funktionen und des Nutzens des Beschwerdemanagementsystems. Der zentrale Schritt in diese Richtung wurde dabei in der Identifizierung der wichtigsten Stakeholder und ihrer Anforderungen an das Beschwerdemanagementsystem gesehen. Tatsächlich machten VU 3, VU 5 und VU 6 gute Erfahrungen mit Marktbereichsleitern, nachdem sie die Aufbereitung und interne Weiterleitung der aus den Beschwerden gewonnenen Informationen (interne Informationsfunktion) und die Formulierung von Verbesserungsvorschlägen auf der Grundlage der gewonnenen Informationen (Impulsfunktion) an die Bedürfnisse der Marktbereiche anpassten. Mit diesem

Vorgehen gelang es den Versicherungen, die interne Informations- und Impulsfunktion des Beschwerdemanagements zu optimieren und wichtige Stakeholder als Unterstützer für die Einführung und Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems zu gewinnen.

Die Versicherungsunternehmen stellten insgesamt fest, dass sie das Momentum für die Integration des Beschwerdemanagements im Rahmen der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems verpasst hatten. Deshalb wurde angenommen, dass die zukünftigen Maßnahmen zur Einführung und Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems von kritischer Bedeutung, ja sogar eine „letzte Chance“ waren. In diesem Kontext definierten die Teilnehmer die „Verpackung“ des BMS im Sinne von Umbenennung und neuem Marketing als kritischen Erfolgsfaktor. So haben die VU 2/9, VU 3, VU 4 und VU 5 nach dem zweiten Assessment im 2008 ihr Beschwerdemanagementsystem in „Feedbacksystem“ (VU 2/9), „Kundenfeedbacksystem“ (VU 4), „Inspiration 360“ (VU 5) umbenannt. VU 3 hat sein internes Ideenmanagement in das Beschwerdemanagementsystem integriert und einen weiteren Anlauf genommen, es im Unternehmen zu integrieren.

4.12 Ergebnisse der Erhebung - Informationstechnologische Aspekte

4.12.1 Beschreibung der Erhebungsergebnisse

Für die informationstechnologischen Aspekte des BMS konnten anhand von drei Fragenkategorien insgesamt 13,5 Punkte erreicht werden.

| Informationstechnologische Aspekte | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 2/9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 7 | | VU 6 | | VU 8 | |
|---|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Die folgenden Instrumente sind in Ihrem Unternehmen in das Schnittstellennetz des Beschwerdemanagements vollständig integriert. | 6.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.90 | 3.25 | 2.25 | 2.50 | 3.25 | 2.25 | 1.15 | 1.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 3.38 | 3.38 | | | | |
| Internet / Intranet | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.40 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| CTI-System | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Call Center Lösung | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 1.00 | 0.25 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.75 | 0.75 | |
| E-Mail | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 0.75 | |
| Fax | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.75 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.75 | 0.75 | |
| Scan-System für eingehende Briefe | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.15 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.38 | 0.38 | | | | |
| Kundendatenbank | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.75 | 0.75 | | | | | |
| In Ihrem Unternehmen werden die folgenden Aufgaben des Beschwerdemanagements durch eine Software unterstützt. | 6.00 | 1.25 | 2.75 | 1.25 | 4.25 | 2.75 | 3.75 | 4.25 | 3.75 | 3.25 | 3.95 | 1.75 | 2.50 | 3.00 | 4.00 | 4.75 | | | | | |
| Beschwerdestimulierung | 1.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 |
| Beschwerdeannahme | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Beschwerdebearbeitung | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 0.75 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Beschwerdeerkennung | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Beschwerdeauswertung | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 1.00 | 0.50 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| Beschwerdemanagement-Controlling | 1.00 | 0.25 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.75 | 0.00 | 0.25 | 0.70 | 0.25 | 0.00 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 1.00 |
| Die Informationen der Beschwerdevorgänge werden in einer unternehmensweiten, zentralen Datenbank gespeichert. | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Informationstechnologische Aspekte | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2008 |
| Maximale Punktzahl | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 | 13.50 |
| Erreichte Punktzahl | 5.77 | 2.25 | 3.25 | 2.25 | 8.15 | 6.00 | 7.00 | 6.75 | 8.00 | 6.50 | 5.10 | 4.25 | 4.50 | 5.00 | 8.38 | 9.13 | | | | | |
| Erreicht in % | 43% | 17% | 24% | 17% | 60% | 44% | 52% | 50% | 59% | 48% | 38% | 31% | 33% | 37% | 62% | 68% | | | | | |

Abbildung 68: Ergebnisse der Erhebung „Informationstechnologische Aspekte“

Die erste Fragenkategorie umfasste sieben Unterfragen. Hier wurde nach der informationstechnologischen Verknüpfung des Beschwerdemanagements mit anderen Informations- und Kommunikationstechnologien gefragt. Dabei konnten insgesamt 6,5 Punkte erreicht werden. Die zweite Fragenkategorie lautete, welche Aufgaben des BMS durch eine Software unterstützt werden. Hier gab es insgesamt 6 Punkte anhand von sechs Unterfragen. Schließlich konnte mit der letzten Fragenkategorie 1 Punkt erreicht werden. Hier lautete die Frage, ob die Informationen der Beschwerdevorgänge in einer unternehmensweiten, zentralen Datenbank gespeichert werden.

Der niedrigste Wert im ersten Durchgang ging mit 20% der erreichbaren Punkte an VU 1. Der Höchstwert von 71% der erreichbaren Punkte hingegen erhielt VU 8. Allerdings zeigte sich, dass im Bereich der informationstechnologischen Aspekte im zweiten Durchlauf 2008 insgesamt die geringsten Fortschritte auf der Ebene von Teilprozessen des BMS gemacht wurden. Zwei Unternehmen verbesserten sich wenig bis minimal. Diese waren VU 1 mit 10% Steigerung und VU 3 mit 2% Steigerung. Demgegenüber standen vier Unternehmen, die sich verschlechterten.

4.12.2 Analyse der Ergebnisse – Informationstechnologische Aspekte

Insgesamt zeigte die Erhebung im Hinblick auf die Entwicklung der informationstechnologischen Aspekte, dass hier zwischen 2006 und 2008 kaum eine Bewegung und Fortentwicklung stattgefunden hatte.

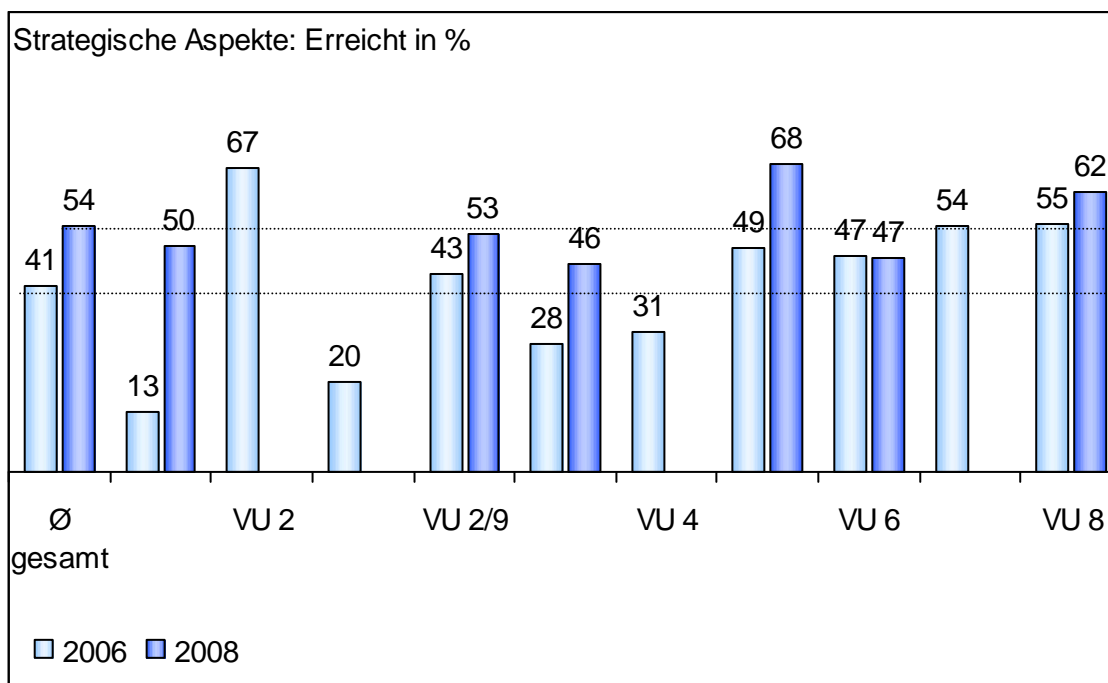


Abbildung 69: Reifegrad der informationstechnologischen Aspekte

Der Beschwerdemanagementprozess wird bei allen untersuchten Versicherungsunternehmen mit einer Software unterstützt. Während zwei Versicherungsunternehmen (VU 3, VU 8) die Software mit externer Unterstützung entwickelt haben, beauftragten die restlichen Versicherungsunternehmen ihre interne Informatikabteilung mit der Entwicklung einer geeigneten Software. Doch außer bei VU 8 sind die Beschwerdemanagementsysteme nicht in einem ganzheitlichen Kundenmanagementsystem eingebettet oder via Schnittstellen miteinander verbunden. Das Fehlen eines ganzheitlichen Kundenmanagementsystems und die heterogene IT-Landschaft in den Unternehmen wurden dabei als zentrale Gründe ausgewiesen. Dies schlug sich z.B. in unterschiedlichen Systemen für Leben und Nichtleben (VU 6), Systemen, die nur für die Mitarbeitenden in Hauptsitzen zugänglich sind (VU 1), unterschiedlichen Systemen für Schaden und Marktleistung (VU 3, VU 6, VU 1) sowie fehlenden bzw. komplett isolierten

Vertriebs- und Marktbearbeitungssystemen nieder. Heterogenität und wenig bis keine Abstimmung zwischen den bestehenden IT-Lösungen innerhalb der Versicherungsunternehmen sind damit charakteristisch für die IT-Landschaft in der Versicherungsbranche. Dieser Zustand wird sich wohl auch in naher Zukunft nicht ändern, da die Einbettung des BMS in andere Kundensysteme nicht vorgesehen ist und die Verantwortlichen ihre bestehenden Ressourcen für die Weiterentwicklung des Beschwerdemanagementsystems einplanen und nicht für die Optimierung der Schnittstellen zu den bestehenden Informations- und Kommunikationssystemen.

Die Beschwerdemanagementsysteme werden in den untersuchten Versicherungsunternehmen insbesondere in den Teilaufgaben Beschwerdeaufnahme und Beschwerdereaktion durch die Informationstechnologie unterstützt. Demgegenüber werden die Teilaufgaben Beschwerdestimulierung, Beschwerdebearbeitung, Beschwerdereporting und –controlling kaum bis gar nicht unterstützt. Angesichts dieser Defizite und auf der Grundlage gemeinsam eruierten Wissens definierten die Teilnehmer folgende Maßnahmen während der Periode von 2006 bis 2008 für die Weiterentwicklung des Beschwerdemanagementsystems, die anschließend zum Teil auch umgesetzt wurden.

- Beschwerdeaufnahme:
 1. Schnelle Erfassung von Beschwerden: Mit der Optimierung der Beschwerdeerfassung möchten die VU 6, VU 3, VU 8 und VU 5 die Mitarbeitenden motivieren, mehr Beschwerden im Beschwerdemanagementsystem zu erfassen.
 2. Anpassung der Beschwerdegründe und Integration möglicher Beschwerdeursachen (VU 1 und VU 8). Die Beschwerdegründe wurden überarbeitet und mit möglichen Ursachen hinterlegt.
- Beschwerdereporting und -controlling: Definition von einfachen standardisierten Online-Abfragen (VU 6, VU 3, VU 8 und VU 5).
- Komplette Überarbeitung des Beschwerdemanagementsystems: Während VU 4 aufgrund der Ergebnisse aus der ersten Erhebung 2006 sein Beschwerdemanagementsystem konzeptionell und technologisch komplett überarbeiten möchte, werden VU 2 und VU 9, die zwei isolierte

Beschwerdemanagementsysteme für Privat und- Firmenkunden haben, ihre Beschwerdemanagementsysteme organisatorisch und technologisch zusammenlegen.²⁸⁵

Insgesamt brachte die Erhebung zu Tage, dass die Beschwerdemanagementsysteme in den Versicherungsunternehmen von anderen Kundensystemen isoliert sind und sich dies in naher Zukunft auch nicht ändern wird. Die IT-Unterstützung der bestehenden Beschwerdemanagementsysteme beschränkt sich vor allem auf den Teilprozess Beschwerdeaufnahme und auf elementare Funktionen im Bereich Beschwerdeauswertung und -controlling.

Zudem erklären diese Ergebnisse im Bereich der Informationstechnologie teilweise den gegenwärtigen Stand der Entwicklung von Beschwerdemanagement in der Versicherungsbranche. Bei allen Teilnehmern konnte festgestellt werden, dass die Einführung eines Beschwerdemanagementsystems stark mit der Idee, eine IT-Lösung für das Beschwerdemanagement zu entwickeln und einzuführen, verbunden war und immer noch ist.

Die Idee des Beschwerdemanagements wurde dabei nicht gründlich hinterfragt. Man ging davon aus, dass die Ziele und der Nutzen des BMS „offensichtlich“ seien und Kundenbeschwerden für das Unternehmen somit wichtig. Hinzu kommt, dass keine der teilnehmenden Versicherungen externe Berater für die konzeptionelle Entwicklung heranzog, sondern mit ihren bestehenden Ressourcen und dem vorhandenen Know-How ein Beschwerdemanagementsystem entwickelte und eingeführte. Doch das vorhandene Know-How stellte sich als nicht ausreichend heraus.²⁸⁶ Als Resultat

²⁸⁵ Aufgrund der kompletten Umgestaltung des Beschwerdemanagements konnte VU 4 an der zweiten Erhebung 2008 nicht teilnehmen. VU2 und VU9 wurden aufgrund der Zusammenlegung nicht separat, sondern als VU2/9 im Rahmen der zweiten Erhebung 2008 ausgewiesen.

²⁸⁶ Bei den untersuchten Versicherungsunternehmen waren zum Zeitpunkt der Erhebung keine ausreichenden Kenntnisse über ein ganzheitliches Beschwerdemanagementsystem vorhanden. Dies trat im Zuge der ersten Erhebung deutlich zu Tage, als der Autor zusätzliche Sitzungen mit den Teilnehmern organisieren und durchführen musste, um alle Aspekte des Beschwerdemanagements vorzustellen und zu diskutieren. Bei diesen unvorhergesehenen Sitzungen bestand das Ziel darin, ausreichend Know-How bzw. gleiches Verständnis herzustellen, um die vorliegende Studie durchführen zu können. Lediglich VU 8 zog externes

haben die Teilnehmer eine technologische Lösung angestrebt und in eigener Regie ein Beschwerdemanagementsystem entwickelt, das vor allem die Teilaufgaben Beschwerdeaufnahme und –bearbeitung unterstützte. Dieses Vorgehen war zunächst sehr erfolgreich, da die Verantwortlichen mit einer IT-Lösung schnell Ergebnisse vorzeigen konnten. Es stellte sich jedoch heraus, dass mit der entwickelten IT-Lösung die Ziele und Nutzen des Beschwerdemanagementsystems kaum erarbeitet bzw. umgesetzt werden konnten, so dass dies zu Akzeptanzproblemen im Laufe der Integration des Beschwerdemanagements in das Unternehmen führte.

4.12.3 Möglichkeiten zur Optimierung der informationstechnologischen Aspekte

Die geschilderte Ausgangslage im Hinblick auf die informationstechnologischen Aspekte erfordert Vorsicht bei dem Versuch der Optimierung. Da alle untersuchten Versicherungsunternehmen die Entwicklung und Einführung eines Beschwerdemanagementsystems auf eine informationstechnologische Lösung reduziert haben, besteht die Gefahr, dass weiterhin Maßnahmen in den Vordergrund gerückt werden, die lediglich auf die Verbesserung der IT-Funktionalitäten des Beschwerdemanagements abzielen. Für die Optimierung der informationstechnologischen Aspekte müssen daher grundsätzliche konzeptionelle Vorarbeiten geleistet und dafür gesorgt werden, dass die Informationstechnologie als eine Unterstützung des Beschwerdemanagementprozesses gesehen wird, nicht aber mit dem Beschwerdemanagement gleichgesetzt wird.

Die Verbesserungspotenziale im Bereich der Informationstechnologie können wie folgt zusammengefasst werden. Zunächst ist es notwendig, die Ziele und Nutzen des Beschwerdemanagements unternehmensspezifisch zu definieren. Wichtig ist dabei, den Nutzen qualitativ *und* quantitativ zu erfassen, damit eine Überprüfung und Bewertung des Beschwerdemanagements nach seiner Einführung möglich ist. Dies erfordert vor allem die Einbindung der Führungskräfte, die die Ziele und Nutzen des Beschwerdemanagements

Know-How heran, dieses jedoch nur für die Integration des BMS in das bestehende Kundenmanagementsystem (Schnittstellenmanagement).

anerkennen und diese im Unternehmen gegenüber Mitarbeitenden vertreten. Sobald die Nutzen und die Ziele des Beschwerdemanagements im Unternehmen verstanden und die Entwicklung und Umsetzung sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden als notwendig erachtet wird, können die Prozesse aufgenommen werden.

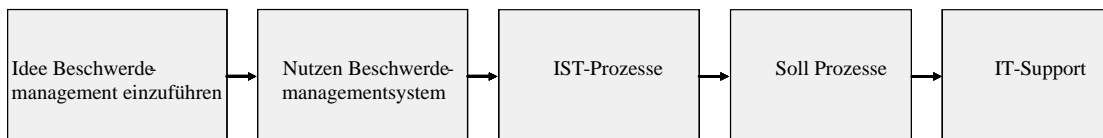


Abbildung 70: Beschwerdemanagement - Von der Idee zur Realisierung

Zunächst sollten die Ist-Prozesse, d.h. die vorhandenen Beschwerdemanagementprozesse im Unternehmen, aufgenommen werden. Damit kann für die Definition der Soll-Prozesse auf bestehende bzw. bewährte Lösungen und Prozesse zurückgegriffen werden. Die Erhebung der Ist-Prozesse ist zudem eine sehr gute Möglichkeit, Mitarbeitende einzubinden und zudem Schwachstellen der bestehenden Prozesse zu identifizieren. Mit diesen Erkenntnissen können die Soll-Prozesse und die Systemanforderungen für eine informationstechnologische Lösung definiert werden.

4.13 Ergebnisse der Datenerhebung – Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation

4.13.1 Beschreibung der Erhebungsdaten

Abschließend wurde der Teilprozess Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation abgefragt. Hier wurde anhand von einer Fragenkategorie, die vier Fragen umfasste, gefragt, welche Aspekte im Hinblick auf Internet-Meinungsforen in dem befragten Unternehmen umgesetzt werden. Insgesamt gab es hier zwei Punkte zu erreichen.

| Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation | Max. | VU 1 | | VU 2 | | VU 9 | | VU 2/9 | | VU 3 | | VU 4 | | VU 5 | | VU 7 | | VU 6 | | VU 8 | |
|---|-----------|------|------|------|------|------|------|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Folgende Aspekte im Umgang mit Internet-Meinungsforen sind im Rahmen ihres Beschwerdemanagements umgesetzt. | 2.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.02 | 0.00 | 0.63 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.15 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.13 |
| Regelmässige Beobachtung der Internet-Meinungsforen | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.38 |
| Integration von Beschwerden aus den Internet-Meinungsforen in die Beschwerdebearbeitung | 0.50 | 0.00 | 0.38 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.13 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.05 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.38 |
| Integration von Informationen aus den Internet-Meinungsforen in die Beschwerdeauswertung | 0.50 | 0.00 | 0.38 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.13 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.05 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.38 |
| Integration von Informationen aus den Internet-Meinungsforen in das Beschwerdereporting | 0.50 | 0.00 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.13 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.05 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation | 2006/2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 | 2006 | 2008 |
| Maximale Punktzahl | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| Erreichte Punktzahl | | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.02 | 0.00 | 0.63 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.15 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.13 |
| Erreicht in % | | 0% | 50% | 0% | 0% | 0% | 1% | 0% | 31% | 0% | 0% | 0% | 8% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 56% |

Abbildung 71: Ergebnisse der Datenerhebung „Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation“

Die Ergebnisse in diesem Teilprozess fielen auffallend schlecht aus: Im ersten Durchgang in 2006 erreichte nur ein Unternehmen einen von zwei erreichbaren Punkten. In 2008 sahen die Ergebnisse etwas besser aus: 2 Unternehmen (VU 1 und VU 8) konnten hier wenigstens einen von zwei Punkten erreichen.

4.13.2 Analyse der Ergebnisse – Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation

Die Ergebnisse des Teilaspekts Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation geben ein eindeutiges Bild wider. Die untersuchten Versicherungen berücksichtigen die Kundenkommunikation im Internet kaum und vermitteln so den Eindruck, dass Kundenbeschwerden nicht wichtig sind.²⁸⁷ Dies könnte unter Umständen auch ein Grund sein, warum die Kunden mit ihren Beschwerde über das Internet an die Öffentlichkeit gehen, statt sich direkt an die Versicherungen zu richten.

²⁸⁷ Auch sonst zeigen die Ergebnisse von Rausch/Westerheide (2009), dass die Web 2.0 Technologie für die Versicherungsbranche keine strategische Priorität hat.

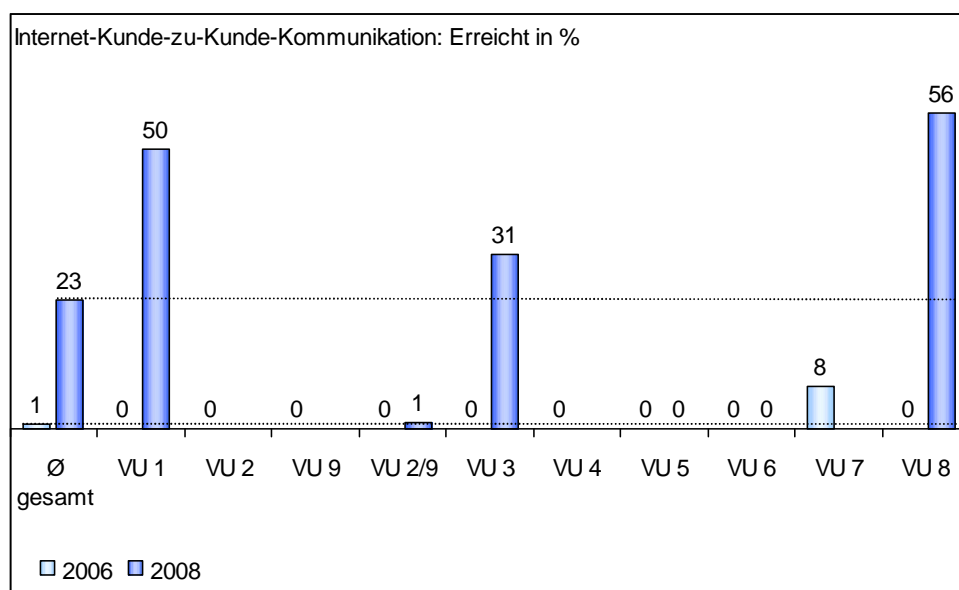


Abbildung 72: Reifegrad Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation

Die Gründe für die Untätigkeit der Versicherungen, Kundenbeschwerden systematisch aus der Kunde-zu-Kunde-Kommunikation im Internet zu verfolgen, aufzunehmen und zu bearbeiten, können wie folgt zusammengefasst werden.

Zum einen war festzustellen, dass die Teilaufgabe Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation schon konzeptionell keine Berücksichtigung bei den Versicherungsunternehmen fand. Es lagen weder Prozessbeschreibungen noch Aufgabendokumentationen für diese Teilaufgabe des Beschwerdemanagementsystems vor. Erst im Laufe des Assessments in 2006 haben die Beteiligten den Teilaspekt Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation in ihr Pflichtenheft aufgenommen. Doch auch in 2008 veränderte sich in diesem Bereich nicht viel. Außer VU 1 und VU 8 war keine der untersuchten Versicherungen im Bereich Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation nachweislich aktiv. Dies wurde folgendermaßen begründet:

- nicht genug Ressourcen
- Handlungsbedarf z.Zt. bei anderen Teilaufgaben des Beschwerdemanagementsystems höher und wichtiger

Der gegenwärtige Entwicklungsstand in dem Teilaspekt der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation geht damit auf die geringe Priorisierung seitens der Versicherungsgesellschaften zurück.

Demgegenüber lassen sich die Erfahrungen von VU 1 und VU 2 wie folgt zusammenfassen. Bei der Mehrzahl der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation handelt es sich um Kundenanfragen im Hinblick auf die Erfahrungen der Kunden. Die Internetnutzer wollen also von den Erfahrungen anderer Kunden profitieren. Typische Fragen lauten daher „Wie verhalte ich mich im Schadenfall?“, „Was wird übernommen und was wird nicht übernommen?“, „Wie kann ich aus einem laufendem Vertrag aussteigen?“ oder „Wo kann ich mich am besten versichern“. Erst die Antworten auf solche Fragen bringen die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit anderer Kunden zu Tage. Daher ist es empfehlenswert, alle Einträge systematisch zu analysieren und insbesondere den Austausch der Kunden zu verfolgen.

Zudem stellten VU 1 und VU 2 fest, dass sich die Kundenanfragen insgesamt wie folgt gruppieren lassen:

- gegen Ende des Jahres beziehen sich die Kundenanfragen mehrheitlich auf Versicherungsverwechsel
- Anfragen nach den Erfahrungen von anderen Kunden mit bestimmten Versicherungsgesellschaften und Versicherungsprodukten, mit denen man sich eine unabhängige Meinung einholen wollte
- spezielle Anfragen nach Ratschlägen, wie man gegen Versicherer vorgehen kann (z.B. aus Verträgen aussteigen bzw. im Falle von Deckungslücken im Schadenfall)

Die folgenden Screenshots geben einen Einblick in die Kunde-zu-Kunde-Kommunikation im Internet hinsichtlich Vertragsmodalitäten, der Möglichkeiten für Versicherungsverwechsel, Erfahrungen von anderen Kunden, etc.²⁸⁸

²⁸⁸ Zu finden auf www.comparis.ch. Zugriff am 12.09.2009

| Screenshot | zum | Thema | Vertragsverlängerung | (Beispiel) |
|---|-----|-------|----------------------|------------|
| <p>Diskussion: Zusatzversicherung, ständig +5 Jahre Laufzeit betrifft 4 Beiträge (17.03.2009 bis 19.03.2009)</p> <p><i>Allianz Suisse</i></p> <p>17.03.2009: Guten Tag, Jedes Mal, wenn ich meine Versicherung anpasse (1x Umzug, 1x Zusammenzug, 1x Putzfrau versichern) ist der Vertrag um 5 <i>(von biocompare)</i></p> <p>17.03.2009: Das müssen Sie so nicht akzeptieren. Ich nehme an, dass Sie jetzt erst eine OFFERTE vor sich haben. Streichen Sie <i>(von cahirciveen)</i></p> <p>18.03.2009: Vielen Dank für die ausführliche Antwort. Auf dem Dokument steht Antrag, ich nehme an, dies ist eine Offerte, oder? Dann werde <i>(von biocompare)</i></p> <p>19.03.2009: Ja, ein Antrag ist noch kein Vertrag. Also korrigieren Sie einfach die angegebene Laufzeit. <i>(von cahirciveen)</i></p> | | | | |

Screenshots zum Thema „Vertragslaufzeit/Kündigungsrecht“ (Beispiel)

Autor : Dreams65
Datum : Samstag, 12. September 2009

Guten Tag. Im 2006 habe ich eine Hausratversicherung bei der Axa abgeschlossen. Der Vertrag läuft im 2015 ab. Da ich nicht mehr bei der Credit Suisse arbeite entfällt der Rabatt von 30%. Die Prämie erhöht sich dementsprechend. Das dies kein Kündigungsgrund ist, wurde mir bereits mitgeteilt. Nun meine Frage: Wenn ich eine Erhöhung der Versicherungssumme beantrage, kann ich die Dauer der Police auf ein Jahr beschränken ? Gilt die jährliche Kündigungsfrist auch bei der Hausratversicherung ? Besten Dank für Ihr Feedback.

Diskussion: [Höhere Franchise kündigen](#) 1 Beitrag (09.09.2009)

09.09.2009: Hallo zusammen, wenn man eine Grundversicherung mit hoher Franchise hat, sollte man diese jetzt vorsorglich kündigen und je nach Prämienanstieg wieder *(von Heiaaa)*

Diskussion: [Kassenwechsel](#) 2 Beiträge (11.09.2009 bis 11.09.2009)

11.09.2009: Guten Tag Ich habe mir vor kurzem einige Krankenkassen Offerten online eingeholt, mit Zusatzversicherungen. Nun ist es so, das ich unter *(von Starfighter1)*

11.09.2009: Grundsätzlich darf man auf keinen Fall so vorgehen, denn damit würde man riskieren, sich gegenüber mehreren Gesellschaften zu verpflichten. Durch *(von sirio)*

Screenshots zum Thema „Potenzieller Kunde fragt nach Erfahrung/Meinung“ (Beispiel)

Diskussion: [reiseversicherung](#) 1 Beitrag (20.03.2009)

20.03.2009: Guten Tag. Wer kann mir von eigener Erfahrung sagen, welche Reiseversicherung für eine Reise (zB Asien) und 2-4 im Jahr *(von jahchu)*

Diskussion: [diebstahlversicherung rennmotorrad](#) 2 Beiträge (25.07.2007 bis 18.08.2007)

25.07.2007: hallo, wie / wo kann ich ein reines rennstrecken motorrad (nicht eingelöst) gegen diebstahl versichern? besten dank für ihre hilfe, peter *(von peter spörri)*

18.08.2007: Die einfachste und wahrscheinlich günstigste Möglichkeit besteht bei Transportversicherung (Basler, National, etc.). Doch 8-UNG, nicht alle Risiken können über eine *(von haedo)*

Screenshots zum Thema „Erfahrungen bei Deckungslücken im Schadenfall“ (Beispiel)

| | |
|--|--|
| Diskussion: Schaden durch Kinder betrifft AXA Winterthur | 5 Beiträge (25.02.2009 bis 05.05.2009) |
| 25.02.2009: Hallo Zusammen Mein Schwager hat zwei kleine Kinder 6 und 4. Die waren bei mir zu Besuch und haben mein Sofa (von tatila) | |
| 26.02.2009: Ja die Haftpflichtversicherung ihres Schwagers müsste das übernehmen. Wenn aber die Aufsichtspflicht für Kinder verletzt wurde könnte es Probleme geben. (von Antwort) | |
| 27.02.2009: Ja, das Problem ist, die Kinder waren bei mir und haben gespielt. Ich musste in der Küche kochen und konnte (von tatila-85) | |
| 27.02.2009: Ja das ist mir klar das man die Kinder nicht 24stunden unter aufsicht haben kann. Ich würde es einfach versuchen (von Antwort) | |
| 05.05.2009: Vorübergehend traten Sie in die "elterliche Gewalt" ein und hatten die Aufsichtspflicht. Wenn Sie diese nicht verletzt haben (z.B. wenn (von Vielfrass) | |

Neben dieser Kategorisierung der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation machten VU 1 und VU 2 die Erfahrung, dass es Forennutzer gab, die sich zwar aktiv in den Foren beteiligten, nicht aber auf die Nachfragen der Versicherungen eingingen, die Unzufriedenheit zu besprechen. Die Versicherungen entschieden sich bei der aktiven Kontaktaufnahme mit Internetnutzern für zwei Nachfragen. Wenn die unzufriedenen Kunden nicht auf diese Nachfragen der Versicherungsunternehmen eingingen, ließen die Versicherungsunternehmen davon ab, weiter einen Kontakt zu suchen. Eine andere Gruppe von Forennutzern, die durch ihre Einträge Diskussionen in Gang zu setzen versuchte, reagierte ebenfalls nicht auf die Aufforderung der Versicherung, ihre Unzufriedenheit zu besprechen. Trotz der erfolglosen Versuche, mit den unzufriedenen Kunden im Internet in Kontakt zu treten, zeigen Versicherungen aber Präsenz, wenn sie aktiv in die Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation eintreten. Damit bringen sie ihre Beschwerdepolitik „Wir nehmen Kundenbeschwerden ernst“ zum Ausdruck.

4.13.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation

Während das Internet den Kunden die Möglichkeit bietet, sich unabhängige Informationen über die Produkt- und Dienstleistungen von Versicherungsgesellschaften einzuholen, stellt das Internet aus Sicht der Versicherungen eine zusätzliche Plattform dar, um einen Kontakt mit Kunden herzustellen, Kundenanfragen zu beantworten und sogar

Kundenunzufriedenheit abzubauen. Damit birgt das Internet für Versicherungsunternehmen das Potenzial, die Kundenbindung zu stärken. Dazu müssen aber bestehende Beschwerdebearbeitungsprozesse angepasst und um die Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation erweitert werden. Im Rahmen der Studie ist dabei deutlich geworden, dass eine verantwortliche Person ernannt werden muss, die täglich und systematisch die unternehmensrelevanten Kundenforen nach Kundenbeschwerden durchscannt. Zudem müssen hier entsprechende Prozesse für die Beschwerdeaufnahme, -bearbeitung und -reaktion definiert werden. Da die Kunden bei ihrer Kommunikation im Internet in der Regel unter anonymen Namen auftreten, besteht die erste Hürde für Versicherungsunternehmen darin, an die Kunden heranzutreten, sich bei der Versicherung zu melden, damit die Beschwerde einem Sachverhalt zugeordnet und entsprechend bearbeitet werden kann. Hierzu sind elektronische Kommunikationskanäle einzurichten, die der Internetphilosophie entsprechen. So ist etwa VU8 im Rahmen der vorliegenden Studie dazu übergegangen, die Kundenforen im Internet systematisch nach Kundenbeschwerden zu scannen, und an die Kunden heranzutreten. Hierfür hat VU 8 eigens eine E-Mailadresse eingerichtet und bittet die Kunden, sich direkt bei der VU zu beschweren.

Mit diesem Vorgehen kann die Versicherung aktiv in die Kunde-zu-Kunde-Kommunikation eingreifen und die Chance nutzen, die Sachlage richtig zu stellen und den Schaden zu begrenzen, indem sie auf die Unzufriedenheit hinsichtlich der Produkt- oder Dienstleistungen eingeht, diese kundenorientiert bearbeitet, mangelhafte Produkt- oder Dienstleistungen verbessert und in den Internetforen kommuniziert. So können die Versicherungen einem drohenden Reputationsverlust entgegenwirken und durch die virtuelle Nähe und der aktiven Bestrebung, Kundenbeschwerden ernst zu nehmen, Kundenzufriedenheit wiederherstellen und die Kundenbindung stärken.

Versicherungen, die die Kundenbeschwerden im Internet nicht berücksichtigen, gehen das Risiko ein, dass sich eine negative Eigendynamik der Kunde-zu-Kunde-Kommunikation im Internet entwickelt, wie das folgende Beispiel zeigt.

Autor : ruedid**Datum : Samstag, 15. August 2009**

Wenn Rob Hartmans in Namen von Helsana sagt: "Wir haben dem BAG bereits vor der Prämieeinreichung mitgeteilt, dass wir uns nicht an diese Vorgaben halten", dann zeugt dies von einer Arroganz ohnegleichen. Leute die heute noch einer dieser Helsana-Billigkassen beitreten (Aerosana, Avanex, Sansan etc) sollten sich eigentlich schämen, solch unsolidarische Unternehmen zu unterstützen!

33 von 41
Personen sind
auch dieser
Meinung. Sie
auch?

[[Ja](#)] [[Nein](#)]

In diesem Fall haben sich 33 Personen einer Negativmeldung aktiv angeschlossen. Dabei ist aber die Anzahl der Personen, die diese Negativmeldung lesen, nicht zu vergessen.

Schließlich sind im Beschwerdemanagementreporting die Messung und das Ausweisen der Kundenbeschwerden aus der Kunde-zu-Kunde-Kommunikation und die Kommunikation der abgeleiteten Maßnahmen in den Internetforen weitere Maßnahmen im Rahmen der Teilaufgabe der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation.

5 Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit

5.1 *Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen: Entwicklung und Umsetzungsstand*

Insgesamt weist der Umsetzungsprozess (2006-2008) des Beschwerdemanagements in der schweizerischen Versicherungsbranche einen positiven Trend auf (vgl. Abbildung 73: Reifegrad Beschwerdemanagementsystem 2006/2008). Dies geht vor allem auf Verbesserungen in den Bereichen mit hohem Entwicklungspotenzial (wie z.B. Beschwerdeinformationsnutzung, Beschwerdecontrolling, Beschwerdestimulierung, Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation oder die strategischen Aspekte) zurück. Umgekehrt ist festzuhalten, dass es in fast keiner Teilaufgabe und keinem Aspekt des Beschwerdemanagements zu einer negativen Entwicklung während der Untersuchungsperiode gekommen ist. In diesem Sinne ist der gegenwärtige Umsetzungsstand des Beschwerdemanagements in schweizer Versicherungsunternehmen zwar stabil, aber kritisch im Hinblick auf die Frage zu bewerten, ob das Beschwerdemanagementsystem als ein Instrument für Kundenorientierung im Unternehmen integriert ist. Denn es gibt noch Verbesserungspotenziale, die bislang noch nicht ausgeschöpft sind.

Die Verbesserungsmaßnahmen und *best practice*-Lösungen, die im Rahmen der Arbeit von den Teilnehmern identifiziert und zwischen 2006 und 2008 umgesetzt wurden, haben maßgeblich zur Verbesserung des Gesamtreifegrades in der Versicherungsbranche beigetragen. Dabei wurden sowohl quantitative als auch qualitative Daten zu den Teilaufgaben und Aspekten des Beschwerdemanagementsystems erhoben und analysiert. Ziel dieser Analysen war es, die Ursachen und Prozesse zu identifizieren, die für den aktuellen Entwicklungsstand des Beschwerdemanagementsystems im Hinblick auf die einzelnen Aufgaben und Teilaspekte verantwortlich sind. Vor diesem Hintergrund wurden in einem weiteren Schritt Verbesserungsmöglichkeiten für die Umsetzung von Beschwerdemanagementsystemen erarbeitet, die während des Untersuchungszeitraums zwischen 2006 und 2008 umgesetzt wurden.

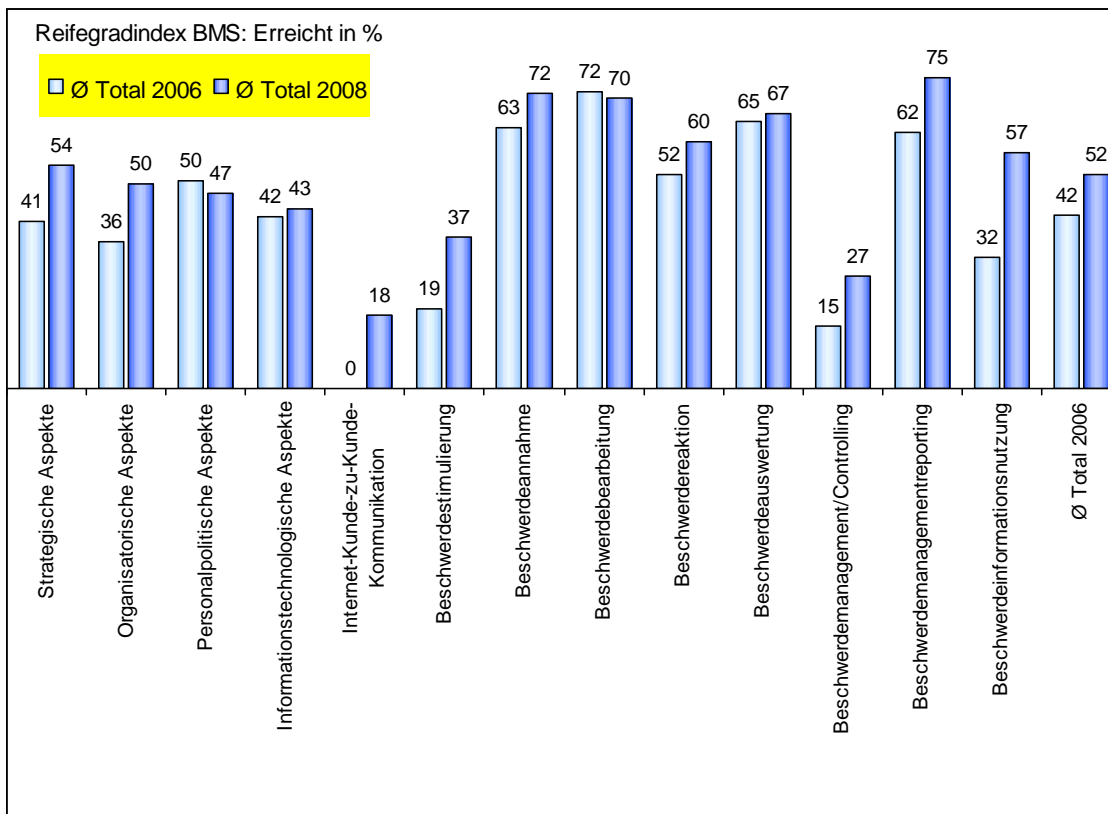


Abbildung 73: Reifegrad Beschwerdemanagementsystem 2006/2008

Die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen in den einzelnen Teilbereichen gewährleistete damit, dass die Praxistauglichkeit der definierten Verbesserungsmöglichkeiten getestet und gleichzeitig ihre Wirkung auf die Einführung von Beschwerdemanagementsystemen bewertet werden konnte.

Als problematisch stellt sich jedoch die Erarbeitung der nächsten Schritte zur Weiterentwicklung des Beschwerdemanagementsystems bei den untersuchten Versicherungsunternehmen dar. Die Untersuchung hat gezeigt, dass weitere Verbesserungen in den einzelnen Teilaufgaben im Sinne einer Umsetzung praxistauglicher Lösungen nicht zur gewünschten Integration des Beschwerdemanagementsystems bei den untersuchten Versicherungen geführt haben. Der Hauptgrund hierfür war die suboptimale Realisierung der Ziele und Nutzen des Beschwerdemanagements, um eine langfristige und nachhaltige Umsetzung im Unternehmen sicherzustellen. Die Studie hat gezeigt, dass die Umsetzungsmaßnahmen punktuell bleiben und zu wenig Unterstützung und Akzeptanz im Unternehmen finden, wenn es keinen Ausweis eines erkennbaren und mit Kennzahlen greifbaren Nutzens gibt. Im Fall von Systemen bzw.

Unternehmensprozessen, die eine unterstützende Funktion im Unternehmen haben und indirekt zum Kerngeschäft beitragen, ist der Nachweis und die konkrete Ausweisung des Nutzens sogar noch wichtiger, da sie sonst schnell nur als Kostenfaktor angesehen werden. Problematisch im Fall von Beschwerdemanagement ist, dass der Nutzen auf den ersten Blick so offensichtlich erscheint, dass die Einführung eines Beschwerdemanagementsystems in der Regel zunächst kaum auf kritische Fragen stößt und Fragen nach dem spezifischen Nutzen kaum aufkommen. Doch im Laufe der Umsetzung wird nach Nachweisen gefragt, die den realisierten Nutzen für das Unternehmen belegen. Insbesondere Parteien, die für die Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems Ressourcen bereitstellen müssen, aber auch Mitarbeitende, die durch das Beschwerdemanagementsystem mehr Arbeit haben (wie z.B. aufgrund der Eingabe von Kundenbeschwerden in das System), stellen das Beschwerdemanagementsystem im Laufe der Zeit kritisch in Frage.

Daher kann der gegenwärtige Umsetzungsstand von Beschwerdemanagementsystemen in der schweizerischen Assekuranz wie folgt beschrieben werden. Die Versicherungen haben ein passives Beschwerdemanagementsystem eingeführt, dessen Nutzen sie nicht klar nachweisen können. Entsprechend gering ist der Wille von Entscheidungsträgern und Mitarbeitenden, das Beschwerdemanagementsystem als Instrument für mehr Kundenorientierung anzunehmen und eine aktive Umsetzung und Verankerung des Beschwerdemanagementsystems im Unternehmen zu unterstützen.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen und vor dem Hintergrund des Umsetzungsstands bei den untersuchten Versicherungen wurde mit den Teilnehmern ein Vorgehen erarbeitet, das die Maßnahmen für eine wirkungsvolle Integration des Beschwerdemanagements mit den Nutzen und Zielen des Beschwerdemanagements verknüpft.

5.2 Handlungsempfehlungen: Nutzenorientiertes Vorgehen für die Gestaltung von Beschwerdemanagement

Die Einführung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems ist eine sinnvolle Maßnahme, um im intensiven Wettbewerb Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, Beschwerdeinformationen für die Optimierung der Unternehmensprozesse zu nutzen und somit auch einen Beitrag für die Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie zu leisten. Können diese Ziele mit der Umsetzung nicht realisiert bzw. nicht ausgewiesen werden, droht die Integration des Beschwerdemanagementsystems in die Organisation zu scheitern.

Vor diesem Hintergrund und auf der Grundlage der Erkenntnisse der Studie müssen sich die Entwicklung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems intern an den Unternehmenszielen orientieren. Es muss also die Frage geklärt werden, was das Unternehmen mit dem Beschwerdemanagementsystem erreichen will und welchen Nutzen bzw. Mehrwert das Beschwerdemanagement für die Umsetzung der Unternehmensziele leisten wird. Unternehmensziele sind daher eine wichtige Orientierungsgröße, wenn es darum geht, den Nutzen des Beschwerdemanagements aufzeigen zu können.

Wenn der Nutzen des Beschwerdemanagements direkt mit den Unternehmenszielen verknüpft ist und der Beitrag des Beschwerdemanagements für die Realisierung der Unternehmensziele aufgezeigt werden kann, geht es in einem weiteren Schritt um die Frage, wie in Zukunft gearbeitet werden und was vorliegen muss, damit der Nutzen umgesetzt werden kann.

Ausgehend von diesen Überlegungen wurde mit den Teilnehmern ein Vorgehen entwickelt, das es erlaubt, die Weiterentwicklung des Beschwerdemanagementsystems nutzenorientiert zu gestalten. Dieses Konzept wird im Folgenden konkretisiert und Zusammenhänge zwischen den Nutzen des Beschwerdemanagements und umsetzungsrelevanten Faktoren aufgezeigt. Die Ausführungen sind exemplarisch zu verstehen. Sie zeigen beispielhaft auf, wie die Einführung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems

gestaltet werden sollte, damit das Beschwerdemanagement als ein strategisches Instrument für mehr Kundenorientierung im Unternehmen akzeptiert und verankert werden kann. Je nach dem, wie z.B. die Marktanforderungen, die Stärken und Schwächen des Unternehmens interpretiert und wie die Unternehmensziele definiert werden, können die folgenden Gestaltungsschritte unterschiedliche Gestaltungselemente umfassen. Mit der Analyse der Marktanforderungen und der eigenen Stärken und Schwächen wird die Ausgangssituation für die strategische Ausrichtung und an den Unternehmenszielen erarbeitet.²⁸⁹ Mit den Unternehmenszielen hat das Management die Möglichkeit, auf die strategischen Herausforderungen zu reagieren. Für schweizerische Versicherungsunternehmen stellt sich die strategische Herausforderung vor allem in Form des erhöhten Wettbewerbsdrucks in einem gesättigten Markt dar. Der Eintritt von neuen Versicherungsanbietern nach der Marktliberalisierung verschärft diese Situation zusätzlich.

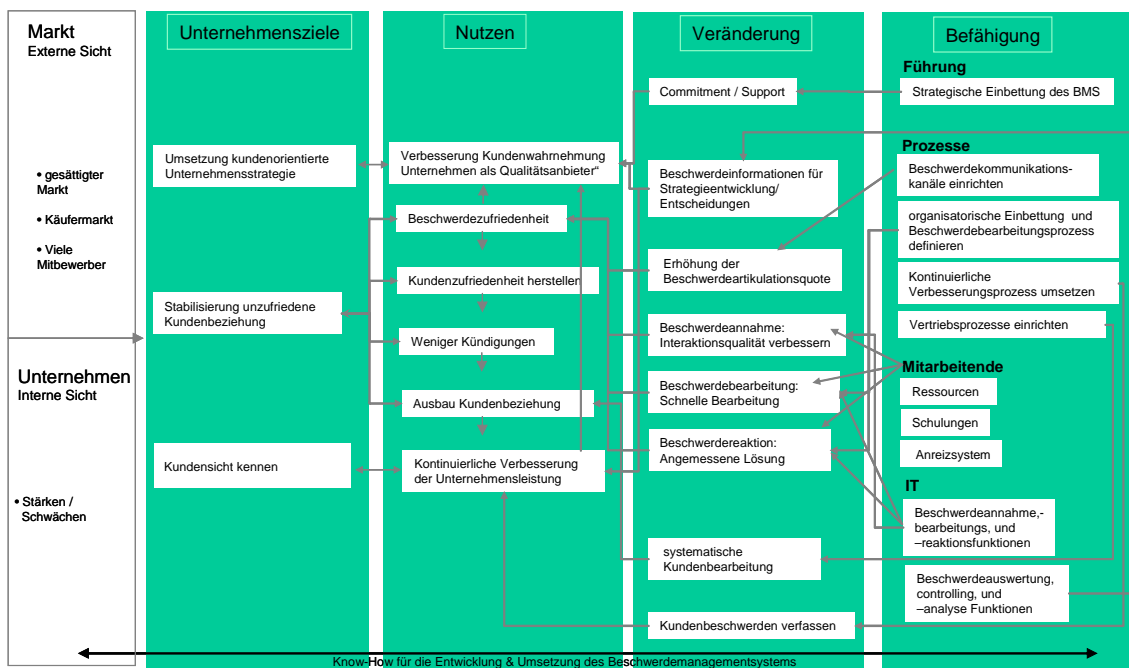


Abbildung 74: Nutzenorientierte Gestaltung des Beschwerdemanagements

²⁸⁹ Es gibt unterschiedliche Ansätze zur Gestaltung der strategischen Ausrichtung. Die Ausführung dazu würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Für einschlägige relevante und weiterführende Literatur, die die Hauptansätze zu markt- und kernkompetenzorientierter Gestaltung der strategischen Ausrichtung untersuchen: Porter (2004); Barney (1991); Peteraf (1993); Sanchez/Heene (2004)

Wichtig ist in dieser Phase, dass die Analyse und die Ergebnisse der Marktanforderungen und unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen nachvollziehbar sind und die Notwendigkeit einer Investition und Veränderung im Unternehmen unmissverständlich in den Mittelpunkt jeglicher Kommunikation gestellt wird, so dass die Entwicklung und Umsetzung eines Beschwerdemanagements unternehmensweit verstanden und akzeptiert wird.²⁹⁰ Sind die externen und internen Analysen abgeschlossen, können die Unternehmensziele für das Unternehmen definiert werden. Aufgrund des Marktumfeldes, indem sich die Versicherungen befinden und vor dem Hintergrund notwendiger Investitionen in ein Beschwerdemanagementsystem konnten mit den Teilnehmern folgende Unternehmensziele definiert werden, die auf dieser Ebene die Zustimmung aller Teilnehmer erhielten:

- kundenorientierte Strategie entwickeln und umsetzen
- Kundenanforderungen und -bedürfnisse ermitteln
- stabile Kundenbeziehungen aufbauen

In einem weiteren Schritt gilt es zu klären, inwieweit ein Beschwerdemanagementsystem einen Beitrag zur Realisierung der Unternehmensziele leisten kann. Insgesamt stellt sich hier die Frage, was der Nutzen eines Beschwerdemanagementsystems ist. Hier sind Erfolgskriterien festzulegen, mit dem sich der Nutzen bzw. die Wertschöpfung eines Beschwerdemanagementsystems nachweisen lässt. Damit der Nachweis auch erbracht werden kann, ist es essenziell, dass die erarbeiteten Nutzen messbar sind und einem Verantwortlichen im Unternehmen zugeordnet werden können. Zudem ist die Abhängigkeit der Nutzen untereinander zu prüfen, damit die Wirkungszusammenhänge besser verstanden werden.

Folgende Nutzen konnten vor dem Hintergrund der oben definierten Unternehmensziele abgeleitet werden:

²⁹⁰ Dies ist deshalb von großer Bedeutung, weil die Einführung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems der Akzeptanz der Mitarbeitenden bedarf. Daher ist die Datensammlung und die Quantifizierung der Ausgangssituation und der Aufbau von Veränderungsdruck sowohl für die Projektbegründung als auch für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung als kritischer Erfolgsfaktor zu sehen. Vgl. Kotter (1995), S. 60

- Wahrnehmung des Unternehmens als Qualitätsanbieter. Mit einem aktiven Beschwerdemanagementsystem kann vor allem Unzufriedenheit abgefangen und mit einer kundenorientierten Beschwerdebearbeitung Beschwerdezufriedenheit erreicht werden. Somit kann zum einen die Kundenbeziehung stabilisiert und zum anderen negative Mund-zu-Mund-Propaganda vermieden werden. Zudem können die Unternehmensprozesse durch die Verarbeitung der Beschwerdeinformationen kundenorientierter gestaltet werden. Als Resultat und messbare Erfolgsgröße könnte z.B. die Wahrnehmung des Unternehmens als Qualitätsanbieter (Image) gemessen werden.
- Beschwerdezufriedenheitsgrad kann als zentraler Nutzen von Beschwerdemanagement gesehen werden. Die Messung der Beschwerdezufriedenheit kann mit dem Abschluss der Beschwerde erfolgen. Ziel ist es, die Unzufriedenheit abzubauen und die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen. Zudem kann das Unternehmen die Beschwerdezufriedenheit für Kundenbindungsaktivitäten, wie Cross- und Up-Selling, nutzen.
- Kündigungsquote: Mit der Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit kann einer Kündigung vorgebeugt werden. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der ermittelten Marktbedingungen für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung, da die Ausschöpfung des bestehenden Kundenpotenzials aufgrund der Marktsättigung Vorrang vor der Akquisition von Neukunden hat.²⁹¹ Somit ergeben sich für das Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten die Kundenbeziehung auszubauen.
- Verbesserung Unternehmensleistung/Prozessverbesserung. Die Verarbeitung der Beschwerdeinformationen für die Verbesserung der Unternehmensprozesse und somit auch für die Operationalisierung der Unternehmensstrategie ist entscheidend. Werden Unternehmensprozesse aufgrund der Beschwerdeinformationen nicht

²⁹¹ Die Stabilisierung der Kundenbeziehung und die Abwehr der Abwanderungsgefahr haben nach Reichheld/Sasser (1990) enorme finanzielle Auswirkungen auf eine kundenbezogene Gewinnsteigerung.

kontinuierlich verbessert und ausgewiesen, besteht ein hohes Risiko, dass Kundenbeschwerden bearbeitet, aber im System immer weniger für weitere Analysen erfasst werden.

In einem weiteren Schritt geht es darum zu klären, was sich im Unternehmen verändern muss, damit der Nutzen des Beschwerdemanagementsystems verwirklicht werden kann. Im Vordergrund steht hier das Verhalten der Mitarbeitenden und Führungskräfte, die die neuen Prozesse umsetzen und leben müssen. Hier geht es um die Identifizierung dessen, wie in Zukunft bei der Umsetzung des Beschwerdemanagementsystem gearbeitet werden muss und welche Veränderungen in der Denk- und Verhaltensweise notwendig sind, damit eine Veränderung im Unternehmen überhaupt möglich ist. Die Führungskräfte müssen die Entwicklung und Einführung des Beschwerdemanagements unterstützen und Erkenntnisse aus dem Beschwerdemanagement für die Entscheidungsprozesse nutzen. Wie die vorliegende Untersuchung gezeigt hat, ist Unterstützung durch die Führungskräften nur dann gegeben, wenn der Nutzen des Beschwerdemanagements für sie nachvollziehbar ist und einen Mehrwert für die Erledigung ihrer Managementaufgaben einbringt.²⁹² So ist die handlungsorientierte Aufbereitung der Erkenntnisse aus dem Beschwerdemanagement für die Führungskräfte von erfolgskritischer Bedeutung im Sinne der Akzeptanz und Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung des Beschwerdemanagements.²⁹³

Neben den Führungskräften sollte auch den Mitarbeitenden die unterstützende Funktion des Beschwerdemanagements für die Umsetzung der Unternehmensziele bekannt sein. Erst wenn die Auswirkung des Nutzens für die Realisierung der Unternehmensziele bei den Mitarbeitenden ausreichend bekannt und akzeptiert ist, können die notwendigen Veränderungen, wie Kundenbeschwerden erfassen, Interaktionsqualität verbessern, schnelle und

²⁹² So wurde z.B. festgestellt, dass die Führungskräfte nicht die notwendigen Ressourcen im Rahmen des Wiedergutmachungsprozesses (vgl. Kapitel 4.4.2 Analyse der Ergebnisse - Beschwerdereaktion) bereit stellten und kaum Maßnahmen für die Optimierung der Beschwerdeartikulationsquote initiierten (vgl. Kapitel 4.1.2 Analyse der Ergebnisse - Beschwerdestimulierung).

²⁹³ Es stellte sich z.B. heraus, dass die Erkenntnisse aus dem Beschwerdemanagement kaum eine Bedeutung für die Führungskräfte haben. Vgl. hierzu auch Kapitel: 4.7.2 Analyse der Ergebnisse – Beschwerdereporting.

angemessene Bearbeitung der Kundenbeschwerden, systematische Kundenbearbeitung, als zusätzliche Leistung von den Mitarbeitenden für die Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements verlangt werden.

Sind die notwendigen neuen Anforderungen für Mitarbeitende und Führungskräfte definiert, gilt es in einem weiteren Schritt zu fragen, was an Infrastruktur im Sinne von Befähigern vorliegen muss, damit die neuen Prozesse und somit auch die notwendigen Leistungen möglich sind.

Die Befähiger konnten unter den Kategorien Führung, Prozesse, Mitarbeitende und Informationstechnologie zusammengefasst werden. Unter der Kategorie Führung ist die strategische Einbettung des Beschwerdemanagements für eine nachhaltige Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements von großer Bedeutung, was wie bereits oben aufgeführt, die Unterstützung seitens der Führungskräfte voraussetzt. Die Kategorie Prozesse beinhaltet die Klärung der Frage, wie das Beschwerdemanagement aufbau- und ablauforganisatorisch im Unternehmen eingebettet werden sollte. Zudem sind die Schnittstellen zu den Prozessen, kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und Vertriebsprozessen zu definieren und Beschwerdekommunikationskanäle für die Optimierung der Beschwerdeartikulationsquote einzurichten. Mit der Kategorie Mitarbeitende sind die Bereitstellung von Mitarbeiterressourcen, entsprechende Schulungen und Anreizsysteme als Befähiger definiert worden. Unter der Kategorie Informationstechnologie ist die notwendige IT-Unterstützung für die Umsetzung der direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesse aufgeführt.

Zudem wurde die Expertise zum Thema Beschwerdemanagement, aber auch im Hinblick auf die Frage, wie Veränderungen im Unternehmen eingeführt werden, als kritischer Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems identifiziert. Denn fehlendes Wissen zeigte sich im Laufe der Untersuchung als eine wesentliche Ursache für den unzureichenden Umsetzungsstand des Beschwerdemanagementsystems in der schweizerischen Assekuranz. Dies wurde vor allem in den Interviews und den Sitzungen mit den Teilnehmern im Rahmen der Datenerhebung und -verifizierung deutlich. Es stellte sich heraus, dass die Komplexität und der Facettenreichtum des Beschwerdemanagementsystems von den Verantwortlichen unterschätzt wurden.

Beschwerdemanagementverantwortlichen verfügten selbst nicht über genügend Fachwissen und hatten auch keine Möglichkeit, auf notwendiges Wissen (z.B. mit Hilfe externer Berater) für die Entwicklung und Einführung eines Beschwerdemanagementsystems zurückzugreifen.²⁹⁴ Folglich wurde nur das, was offensichtlich und intuitiv richtig erschien, angegangen. Dies erklärt auch die Tatsache, dass die Entwicklung und Einführung eines Beschwerdemanagementsystems in der schweizerischen Assekuranz schnell zu einem IT-Projekt wurde, bei dem es meist darum ging, Kundenbeschwerden zu erfassen und in einer Datenbank abzuspeichern. Diese Vorgehensweise führte aber dazu, dass andere wichtige Teilaufgaben und Aspekte des Beschwerdemanagements weniger Berücksichtigung fanden. Während selbstentwickelte IT-Lösungen zunächst erfolgversprechend aussahen, setzte im Laufe der Zeit eine gewisse Ernüchterung hinsichtlich des Nutzens von Beschwerdemanagement ein. Mit den entwickelten und eingeführten Beschwerdemanagementlösungen war es nicht möglich, die Ziele und den Nutzen des Beschwerdemanagements so zu realisieren und kommunizieren, dass Mitarbeitende und Führungskräfte eine konsequente Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems aktiv unterstützten.

²⁹⁴ Vgl. auch Kapitel: 4 Praxis des Beschwerdemanagements in der Versicherungsbranche

5.3 Zusammenfassung in Thesenform

Im Folgenden werden die Ergebnisse der vorliegenden Studie in Thesenform zusammengefasst und kurz erläutert.

- **Strategische Verankerung:** *Die Einordnung des Beschwerdemanagements als strategische Initiative für die nachhaltige Umsetzung einer kundenorientierten Strategie reicht allein nicht aus, um die Unterstützung der Führungskräfte für die Entwicklung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems langfristig zu sichern.*

Obwohl mit der strategischen Verankerung der Entwicklung und Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems eine gute Ausgangssituation in den Versicherungsunternehmen gegeben war, konnten die Führungskräfte nicht von einer weitreichenden Investition zur Einführung und Umsetzung eines aktiven Beschwerdemanagementsystems überzeugt werden. Das *commitment* der Führungskräfte reichte über die Unterstützung eines passiven Beschwerdemanagements nicht hinaus. Solange die Führungskräfte den betriebswirtschaftlichen Nutzen für die Umsetzung ihrer Managementaufgaben nicht konkret erfahren, unterstützen sie lediglich minimale Investitionen bzw. Maßnahmen für die Entwicklung und Umsetzung des Beschwerdemanagements.

- **Fehlendes Know-How:** *Für die inhaltliche Gestaltung und Umsetzung des Beschwerdemanagements ist Fach-Know-How notwendig.*

Die Entwicklung und Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems wurde bei den Versicherungsunternehmen auf direkte und vor allem *offensichtliche* Teilaufgaben, wie die Aufnahme und Bearbeitung von eingehenden Kundenbeschwerden, reduziert. Teilaufgaben und Aspekte, die die Bewertung, Überprüfung und die Einbettung des Beschwerdemanagements als Instrument für mehr Kundenorientierung

sicherstellen, fanden kaum Berücksichtigung. So fehlten für eine nachhaltige Umsetzung von Beschwerdemanagement ein Umsetzungscontrolling und strukturelle Unterstützung. Dies lag vor allem an der pragmatischen Vorgehensweise der Verantwortlichen, da sie sich in der Komplexität und dem Facettenreichtum von Beschwerdemanagement nicht genug auskannten.

- **IT-Fokus und fehlende Nachhaltigkeit:** *Die Konzentration auf IT-Lösungen führt zu kurz- und mittelfristigem Erfolg, aber nicht zu einer nachhaltigen Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems.*

Bei der Entwicklung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems rückten die Versicherungsunternehmen informationstechnologische Lösungen in den Vordergrund. Obwohl dieses Vorgehen schnell vorzeigbare Ergebnisse ermöglichte, ging die Konzentration auf IT-Lösungen aber zu Lasten von wichtigen inhaltlichen Diskussionen über das Thema Kundenbeschwerden und Kundenorientierung im Unternehmen. Auch die Weiterentwicklung der bestehenden IT-Lösungen führte nicht zu mehr Akzeptanz und der Revitalisierung des Beschwerdemanagementsystems zu einem integralen Instrument für die Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.

- **Erfolgsausweis – Beschwerdemanagement-Controlling:** *Die Verankerung von Beschwerdemanagement in die Unternehmenslandschaft erfordert eine klare Definition der betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Erwartungen an das Beschwerdemanagementsystem. Zudem muss Klarheit über den zu generierenden Mehrwert durch die Entwicklung und Umsetzung eines Beschwerdemanagements bestehen und anhand von Messgrößen nachweisbar sein.*

Die Versicherungsunternehmen verfügten lediglich über ein mangelhaftes Beschwerdemanagement-Controlling. Es war nicht klar, was eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von BMS in den Unternehmen genau bedeutete. Das äußerte sich in dem Fehlen von Messgrößen und Kriterien, mit denen eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung eines BMS überprüft, bewertet und weiterentwickelt werden konnte. Für eine langfristige Umsetzung von Beschwerdemanagement ist aber der Erfolgsausweis in Zusammenhang mit den definierten betriebswirtschaftlichen Anforderungen und den erwarteten Nutzen ein kritischer Erfolgsfaktor.

- **Nachlassende Akzeptanz und Unterstützung:** *Die Einführung und Umsetzung von Beschwerdemanagement erfordert eine kontinuierliche Unterstützung der Führungskräfte und Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.*

Für die Führungskräfte lagen keine handlungsrelevanten Erkenntnisse aus dem Beschwerdemanagement für die Unterstützung ihrer Managementaufgaben vor. Die Mitarbeitenden mussten eingehende Kundenbeschwerden erfassen und bearbeiten, ohne dass sie Feedback zu dieser Tätigkeit bekamen oder den Sinn des „Mehraufwands“ nachvollziehen konnten. Dazu trug auch bei, dass nicht überprüft und bewertet wurde, ob alle Mitarbeitenden eingehende Beschwerden im System erfassten und wie sie die Beschwerden bearbeiteten. Schließlich konnten nur sporadisch kleinere Verbesserungen aufgrund der Erkenntnisse aus dem Beschwerdemanagementsystem ausgewiesen werden, so dass die Führungskräfte und Mitarbeitenden sich immer mehr die Frage stellten, was der Nutzen der Erfassung von Kundenbeschwerden war.

- **Optimierung und Weiterentwicklung:** *Statt sich allein auf die Verbesserung von Teilaufgaben zu konzentrieren, muss für die Weiterentwicklung bestehender Beschwerdemanagementsysteme die Bedeutung von Kundenbeschwerden für die Umsetzung einer*

kundenorientierten Unternehmensstrategie in den Vordergrund der Beschwerdemanagementpolitik gerückt werden,.

Die Umsetzung ausgewählter *best-practice*-Lösungen für einzelne Teilaufgaben und Aspekte führte nicht zu einer wesentlichen Verbesserung der Umsetzung des Beschwerdemanagements insgesamt. Vielmehr muss die Bedeutung des Themas Kundenbeschwerden im Zusammenhang mit Kundenorientierung und Unternehmenszielen erneut und kontinuierlich sowohl mit den Führungskräften als auch mit den Mitarbeitenden erarbeitet und ausgewiesen werden. Dies ist aufgrund der scheinbaren Offensichtlichkeit des Nutzens von Beschwerdemanagement („Beschwerdemanagementsystem ist per se gut, was soll man da noch erarbeiten“) eine große Herausforderung bei der Entwicklung und Umsetzung von Beschwerdemanagement.

Aufgrund der Erkenntnisse der Untersuchung und vor dem Hintergrund des Entwicklungsstands der untersuchten Versicherungen ist eine nutzenorientierte Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zu empfehlen. Für die Erarbeitung von Maßnahmen sollten die Unternehmensziele als handlungsleitende Bezugsgröße dienen. Dieses Vorgehen sichert, dass Teilaufgaben oder Aspekte des Beschwerdemanagements nicht isoliert voneinander verbessert werden. Vielmehr werden Ressourcen so eingesetzt, dass die Ziele und der Nutzen von Beschwerdemanagement im Vordergrund stehen. Insgesamt können mit dieser Vorgehensweise die Zusammenhänge und Auswirkungen der definierten Maßnahmen für die Entwicklung und Umsetzung eines Beschwerdemanagementsystems nachvollziehbar aufgezeigt werden. Die Erarbeitung des Nutzens mit den Führungskräften und Mitarbeitenden ist vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Arbeit dabei als kritischer Erfolgsfaktor zu sehen.

5.4 Die Grenzen der Arbeit

Die Daten der Arbeit wurden für den schweizerischen Versicherungsmarkt erhoben. Es stellt sich daher die Frage, inwieweit die Ergebnisse der Arbeit auf andere Branchen und Versicherungsmärkte übertragbar sind. Diese Frage und damit zusammenhängend die Grenzen der Arbeit stehen in diesem abschließenden Teil der Arbeit im Vordergrund.

In der Versicherungspraxis ist zwar die Vorstellung verbreitet, dass Beschwerdemanagement für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung ist, doch im Hinblick auf die Umsetzung des Beschwerdemanagements hat die Studie gezeigt, dass es noch ein hohes Optimierungspotenzial in der schweizerischen Versicherungsbranche gibt. Obwohl der Austausch und die Umsetzung von *best practice*-Lösungen unter den Versicherungsunternehmen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zu einer positiven Entwicklung geführt haben, hat sich Beschwerdemanagement in der Praxis bislang nicht zu einem wichtigen Instrument der Kundenorientierung entwickelt. Dies hängt damit zusammen, dass die Ziele und vor allem der Nutzen des Beschwerdemanagements nicht klar definiert wurden und daher auch nicht ausgewiesen werden konnten.

Vor diesem Hintergrund wurde in der vorliegenden Arbeit u.a. eine nutzenorientierte Gestaltung und Umsetzung des Beschwerdemanagements aufgezeigt, damit das Beschwerdemanagement für die Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie eingesetzt werden kann. Für die Weiterentwicklung der Umsetzung des Beschwerdemanagementsystems in der Versicherungsbranche bedarf es weiterer Untersuchungen, die versicherungsbranchenspezifische *best practice*-Lösungen mit *best practice*-Lösungen und Benchmarks in anderen Branchen vergleichen und erweitern. Hierbei ist vorab die Übertragbarkeit von *best practice*-Lösungen aus anderen Branchen, wie z.B. der Tourismusbranche, zu prüfen. Zudem sind im Zusammenhang mit Beschwerdemanagement weitere wissenschaftliche Arbeiten notwendig, die Beschwerdemanagement mit anderen Instrumenten zur Kundenorientierung (z.B. Kundenzufriedenheitsumfragen; Marktanalysen) vergleichen, ihren isolierten Einsatz in Unternehmen untersuchen und ein aufeinander abgestimmtes Instrumentarium für Kundenorientierung erarbeiten.

Im Hinblick auf die Frage der Übertragbarkeit der Ergebnisse der Arbeit auf andere Versicherungsmärkte lässt sich Folgendes zusammenfassen: Unter bestimmten Voraussetzungen sind die Handlungsempfehlungen der Studie und die gewonnenen Erkenntnisse auf Versicherungen in anderen Versicherungsmärkten übertragbar. Dabei spielen die strukturellen Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle. Wenn die Rahmenbedingungen eines Versicherungsmarktes (wie z.B. arbeitsrechtliche, marktregulierende Vorgaben, etc.) den Rahmenbedingungen der Schweiz entsprechen, ist eine Voraussetzung für die Übertragbarkeit der Erkenntnisse gegeben. Eine zweite wichtige Voraussetzung für die Übertragbarkeit der Erkenntnisse ist die Frage, welchen Stellenwert Versicherungsunternehmen der Entwicklung und Umsetzung von Beschwerdemanagement für die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit in ihrem Unternehmen zuweisen.

Vor dem Hintergrund der Frage der Übertragbarkeit sind die folgenden zentralen Kennzeichen des schweizerischen Versicherungsmarktes von Bedeutung. Im Gegensatz zu den meisten anderen europäischen Versicherungsmärkten wurde der schweizerische Versicherungsmarkt erst spät (Ende der 1980er Jahre) dereguliert. Somit haben sowohl die schweizerische Assekuranz als auch Versicherungskunden im Vergleich etwa zu US-amerikanischen oder englischen Versicherungen und -kunden weniger Erfahrung mit den Bedingungen und Erfordernissen eines deregulierten Marktes. Daraus könnte geschlossen werden, dass die schweizerische Assekuranz bei der Umsetzung von strategischen Zielen (wie z.B. Kundenorientierung und dem Einsatz von Instrumenten zur Kundenorientierung) nicht über denselben Reifegrad – im Sinne von organisationaler Erfahrung - verfügt wie Versicherungen, die sich länger in liberalisierten Versicherungsmärkten bewegen. Doch die harten Wettbewerbsbedingungen, denen schweizer Versicherungen unabhängig von der Liberalisierung ausgesetzt sind, deuten darauf hin, dass sich schweizer Versicherungen trotz ihrer zeitlich geringeren Erfahrung mit den Bedingungen des freien Wettbewerbs über die Bedeutung von Kundenbindung durchaus bewusst sind. Denn während die schweizerische Assekuranz vergleichsweise spät mit liberalen Marktbedingungen umgehen musste, stechen die

Wettbewerbsintensität und die hohe Marktsättigung im schweizerischen Versicherungsmarkt im internationalen Vergleich heraus.²⁹⁵ Die hohe Wettbewerbsintensität und die Versicherungsdichte machen Kundenorientierung und die Umsetzung von Instrumenten zur Kundenorientierung, wie z.B. von Beschwerdemanagementsystemen, besonders erforderlich. Hinzu kommt, dass sich neben den einheimischen Versicherungsunternehmen seit der Deregulierung Tochterfirmen von großen europäischen Versicherungsunternehmen in dem schweizerischen Versicherungsmarkt niedergelassen haben, was den Wettbewerb um Marktanteile und damit um Kunden zusätzlich erhöht. Insgesamt hat sich der schweizerische Versicherungsmarkt binnen kurzer Zeit im internationalen Vergleich hoch entwickelt.²⁹⁶ Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität und Marktsättigung ergibt sich vor allem für die schweizerische Assekuranz eine höhere Notwendigkeit Beschwerdemanagementsysteme zu entwickeln und einzuführen, um Kundenzufriedenheit wieder herzustellen.

Vor diesem Hintergrund kann man davon ausgehen, dass der Umsetzungsstand von Beschwerdemanagement in anderen Versicherungsmärkten ähnlich (unter-)entwickelt ist. Diese Annahme geht auf die folgende Logik zurück: Wenn Beschwerdemanagement selbst in einem Versicherungsmarkt nicht vollumfänglich umgesetzt ist, der von einer hohen Wettbewerbsintensität und einer hohen Sättigung geprägt ist, in dem Kundenorientierung folglich einen besonders wichtigen kritischen Erfolgsfaktor darstellt, ist anzunehmen, dass in Märkten, in denen die Neukundenakquise vergleichsweise leichter möglich ist als in der Schweiz, Beschwerdemanagement als zentrales Kundenorientierungsinstrument ebenso defizitär zum Einsatz kommt.

²⁹⁵ Vgl. hierzu die Daten aus Kapitel 1.3 Fragestellung und Ziele der Untersuchung

²⁹⁶ Vgl. Fitch Ratings (2011), S. 2

6 Literaturverzeichnis

- ACCENTURE, Institut für Versicherungswirtschaft Universität St. Gallen: *Alternative Sourcing: Neue Wertschöpfungskonzepte in der Versicherungswirtschaft. Eine Studie von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen in Deutschland, Österreich und Schweiz*. Zürich, St. Gallen Dezember, 2003.
- ALBERS, S.; BAUER, H. H.; EGGERT, K.: *Kundennähe. Ergebnisse einer empirischen Studie bei mittelständischen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in den Kammerbezirken der IHK Koblenz und IHK Lüneburg-Wolfsburg. Arbeitsbericht Nr. 47 des Fachbereichs Wirtschaft- und Sozialwissenschaften, Hochschule Lüneburg*. Juli 1988.
- ALBERS, S.; EGGERT, K.: *Kundennähe. Strategie oder Schlagwort*. In: *Marketing- Zeitschrift für Forschung und Praxis* , Jg. Februar 1988, H. 1, S. 5-16.
- ANDERSON, E; FORNELL, C; LEHMANN, D.R.: *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*. In: *Journal of Marketing*, 58. Jg. (1994), H. 3, S. 53 - 66.
- ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M.: *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*. In: *Marketing Science*, 12. Jg. (1993), H. 12, S. 125-142.
- ANG, L.; BUTTLE, F.: *Customer Retention Management Processes*. In: *European Journal of Marketing*, 40. Jg. (2006), H. 1/2, S. 83-99.
- BAILEY, D.: *Recovery from Customer Service Shortfalls*. In: *Managing Service Quality*, 4. Jg. (1994), H. 6, S. 143-151.
- BAMERT, T.: *Beschwerdemanagement in ausgewählten Branchen. Vertiefungsbericht aus dem Forschungsprogramm UNIVOX 2002/2003 unter der Leitung von Prof. Dr. Hans Peter Wehrli*. Zürich 10/2004.
- BARNEY, J. B.: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. In: *Journal of Management*, 17. Jg. (1991), S. 99-120.
- BARTSCH, Uwe: *Prozessorientierte Unternehmensführung für Versicherungsunternehmen*. St. Gallen (Institut für Versicherungswirtschaft) 2002.
- BARZEN, D.; WAHLE, P.: *Das PIMS-Programm - was es wirklich wert ist*. In: *Harvard Manager*, 12. Jg. (1990), H. 1, S. 100-109.
- BASKERVILLE, R. L.; WOOD-HARPER, A. T.: *A critical perspective on action research as a method for information systems research*. In: *Journal of Information Technology*, 11. Jg. (September 1996), H. 3, S. 235-246.
- BELZ, C.; BIEGER, T. (Hrsg.): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*. St. Gallen 2000.
- BELZ, C.; BIEGER, T. (Hrsg.): *Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. St. Gallen 2004.
- BELZ, C. (Hrsg.): *Realisierung des Marketing. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. H. Weinhold-Stünzi*. St. Gallen 1986.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T.: *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit (engl. Orig. 1969)*. Frankfurt 1980.

- BERRY, L. L.; ZEITHAML, V.A; PARASURAMAN, A.: *Five Imperatives for Improving Service Quality*. In: *Sloan Management Review*, 31. Jg. (1990), H. 4, S. 29-38.
- BERRY, L.; PARASURMAN, A.: *Marketing Services*. New York (Free Press) 1991.
- BIESEL, H.: *Beschwerden behandeln ist Chefsache*. In: *Sales Management*, Jg. Juni/2002, S. 22 - 25.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREALT, M. S.: *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. In: *Journal of Marketing*, 54. Jg. (1990), H. 1, S. 71-84.
- BLATTER, J.; JANNING, F.; WAGEMANN, C.: *Qualitative Politikanalyse. Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden*. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften) 2007.
- BLIEMEL, F; FASSOT, G; THEOBALD, A. (Hrsg.): *Electronic Commerce. Herausforderungen, Anwendungen, Perspektiven*. 2. Auflage, Wiesbaden 1999.
- BOSHOF, CH.: *RECOVSAT. An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery*. In: *Journal of Service Research*, 02/1999, S. 236-249.
- BRUHN, Manfred: *Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme*. Aus: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen* Wiesbaden (Gabler) 2000. S. 21-48.
- BRUHN, M.: *Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung*. Aus: Hinterhuber, H. H.; Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden (Gabler) 2002. S. 33 - 62.
- BRUHN, Manfred.: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Berlin, Heidelberg, New York u.a. (Springer-Verlag) 2003a.
- BRUHN, M.: *Relationship Marketing: Management of Customer Relationships*. Edinburgh (Prentice Hall Financial Times) 2003.
- BRUHN, M.: *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*. München. 2007.
- BRUHN, M., HOMBURG, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Wiesbaden (Gabler) 2005.
- BRUHN, Manfred; STAUSS, Bernd. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen* Wiesbaden (Gabler) 2000.
- BUZELL, R. D.; GALE, B. T.: *Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden 1989.
- CHAMONI, P; GLUCHOWSKI, P. (Hrsg.): *Analytische Informationssysteme. Business Intelligence-Technologien und -Anwendungen*. Berlin, Heidelberg; New York. (Springer) 2006.
- CHAMONI, P; GLUCHOWSKI, P.: *Analytische Informationssysteme. Einordnung und Überblick*. Aus: Chamoni, P; Gluchowski, P. (Hrsg.): *Analytische Informationssysteme. Business Intelligence-Technologien und -Anwendungen*. Berlin, Heidelberg, New York (Springer) 2006. S. 3-22.

- CORNELSEN, Jens: *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*. Erlangen, Nürnberg 2000.
- DAVIDOW, M; DACIN, P: *Understanding and Influencing Consumer Complaint Behavior. Improving Organizational Complaint Management*. In: *Advances in Consumer Research*, 1997, Vol. 24 Issue 1, S. 450-456.
- DAY, R.: *Toward a Process Model of Consumer Satisfaction*. Aus: H. Keith, H. (Hrsg.): *Conceptualization and Measurement Of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge, MA 1977, S. 153-183.
- DEMING, W. E.: *Out of the crisis*. 2. Auflage. Cambridge/MA 1986.
- DILLER, H. (Hrsg.): *Vahlens grosses Marketing-Lexikon*. München (Vahlen) 1994.
- EDEN, C.; HUXHAM, C.: *Action Research for Management Research*. In: *BjoM*, 7. Jg. (1996), S. 75-86.
- EFQM. (European Foundation for Quality Management): *Das EFQM-Modell für Excellence. Broschüre der EFQM, überarbeitete deutsche Ausgabe*. Brüssel 2003.
- EGGERT, Andreas.: *Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements*. Aus: Eggert, A.; Fassott, G. (Hrsg.): *eCRM - Electronic Customer Relationship Management. Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 2001. S. 87-106.
- EGGERT, Andreas; FASSOTT, Georg. (Hrsg.): *eCRM - Electronic Customer Relationship Management. Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 2001.
- EHRLER, B.: *Kernkompetenzorientiertes Management der Versicherung - Strategien in Risiko- und Finanzdienstleistungsnetzen*. St. Gallen 1999.
- EICKENBERG, V.: *Marketing für Versicherungsvermittler. Verkaufspotenziale entdecken, Neukunden finden, Bestandskunden binden*. Karlsruhe (Versicherungswirtschaft Karlsruhe) 2002.
- EL HAGE, B.; JARA, M. (Hrsg.): *Schadenmanagement: Grundlagen, Methoden und Instrumente, praktische Erfahrungen* St. Gallen 2003.
- ENGELHARDT, Werner H; SCHÜTZ, Peter: *Total Quality Management*. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Jg. 1991, H. 8, S. 394-399.
- ESSER, W.: *Die Wertkette als Instrument der strategischen Analyse*. Aus: Riekhof, H.C. (Hrsg.): *Strategieentwicklung. Konzepte und Erfahrungen*. Stuttgart 1989. S. 191-211.
- ESTELAMI, H.: *Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes*. In: *Journal of Service Research*, 02/2000, Vol. 2, Issue 3, S. 285-300.
- FARNY, D.: *Versicherungsbetriebslehre*. Karlsruhe (Verlag Versicherungswirtschaft) 1995.
- FARNY, D.: *Die "neuen" strategischen Erfolgsfaktoren der Versicherungsunternehmen im deregulierten Markt*. Aus: Graf von der Schulenburg, J. M. (Hrsg.): *Neue Wege des Versicherungsmanagements. Festschrift zum 60. Geburtstag von Günther Schmidt*. Karlsruhe (Verlag Versicherungswirtschaft) 1997. S. 145-157.

- FEIGENBAUM, A.V.: *Total Quality Control*. o.O. (McGraw-Hill Text.) 2003.
- FISCHER-NEEB, D.: *Customer Relationship Management. Der Kunde im Mittelpunkt*. In: *Information Management & Consulting*, Jg. 1999, H. 1, S. 43 - 48.
- FITCH RATINGS: *Swiss Insurance Market: Review and Outlook. Strong performance in challenging environment*. Special Report. 29. August 2011. In: http://pg.jrj.com.cn/acc/Res%5CCCN_RES%5CINVEST%5C2011%5C8%5C25%5C1764091c-38fd-4048-9031-d67a8f2db226.pdf
- FRANK, U; KLEIN, S; KRCCMAR, H.; TEUBNER, A.: *Aktionsforschung in der Wirtschaftsinformatik. Einsatzpotentiale und -probleme*. Aus: Schütte, R; Siedentopf, J; Zelenewski, S. Essen (Hrsg.): *Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie. Grundpositionen und Theoriekerne*. Arbeitsberichte des Instituts für Produktion und industrielles Informationsmanagement. Nr. 4. 1998, S. 71-90.
- GARVIN, D. A.: *What does "Product Quality" Really Mean?* In: *Sloan Management Review*, 26. Jg. (1984a), S. 25-43.
- GARVIN, D. A.: *Product Quality. An Important Strategic Weapon* In: *Business Horizons*, 26. Jg. (1984), H. 3-4, S. 40-43.
- GELBRICH, K; SOUREN, R. (Hrsg.): *Kundenintegration und Kundenbindung. Wie Unternehmen von ihren Kunden profitieren*. Wiesbaden (Gabler) 2009.
- GEORGE, A.; BENNETT, A.: *Case Study Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge (MIT Press) 2005.
- GESAMTVERBAND DER DEUTSCHEN VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT E.V.: *Langfristrends und Perspektiven der Versicherungswirtschaft, Ausblick bis 2010*. Karlsruhe 1998.
- GIERING, A.: *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte*. Wiesbaden (Gabler) 2000.
- GISIN, S.; GREBER, D.;FRICK, P.;ERNY, M.: *Die Schweizer Versicherungsbranche 2015: Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen*. Winterthur 2011. In: pd.zhaw.ch/hop/2052851723.pdf
- GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L.: *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung*. Bern (Hans Huber Verlag) 1998.
- GLEICH, R; HORVÀTH, P; MICHEL, U: *Management Reporting. Grundlage, Praxis und Perspektiven*. Freiburg, Berlin, München. (Haufe) 2008.
- GLUCHOWSKI, P.; GABRIEL, R.; DITTMAR, C.: *Management Support Systeme und Business Intelligence. Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte*. Berlin (Springer) 2008.
- GOODMAN, J.: *Customer Loyalty. Manage Complaints to Enhance Loyalty*. In: *Quality Progress*, Jg. February/2006, S. 28 - 34.
- GOODMAN, J.: *Basic Facts on Customer Complaint Behavior and the Impact of Service on the Bottom Line*. 1999.
- GÜNTER, B.: *Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*. Aus: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen*. Wiesbaden 2003. S. 291-312.
- HAGMAIER, A.: *In Reklamationen Kunden emotional binden*. 2004.

- HALLER, M; ACKERMANN, W.: *Versicherungswirtschaft - kundenorientiert*. Zürich (Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes.) 1996.
- HALLER, M.: *Funktionen-Marketing zur Bewältigung der "Financial Services (R)Evolution"?* Aus: Belz, Ch. (Hrsg.): *Realisierung des Marketing. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. H. Weinhold-Stünzi*. St. Gallen 1986. S. 1097-1124.
- HALLER, M./MAAS, P./ACKERMANN, W.: *Customer Value in Versicherungswirtschaft und Financial Services*. Aus: Belz, C. Bieger, T. (Hrsg.): *Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. St. Gallen (Thexis) 2004. S. 624-660.
- HANSEN, U.; JESCHKE, K.; SCHÖBER, P.: *Beschwerdemanagement. Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor*. In: *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17. Jg. (1995), H. 2, S. 77-88.
- HARBRÜCKER, U.: *Qualität und Qualitätsmanagement in der Versicherungsunternehmen*. In: *Zeitschrift für das Versicherungswesen*, Jg. 1995, H. 3, S. 311-328.
- HECKELMANN, Sabine: *Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen*. München 1997.
- HELM, Sabrina; GÜNTER, Bernd. (Hrsg.): *Kundenwert. Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen*. Wiesbaden (Gabler) 2001.
- HELM, Sabrina; GÜNTER, Bernd: *Kundenwert. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen*. Aus: Helm, Sabrina; Günter, Bernd. (Hrsg.): *Kundenwert. Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen*. Wiesbaden. (Gabler) 2001. S. 3-35.
- HELM, R.; PASCH, H.: *Betriebswirtschaftliche Aspekte der Optimierung der Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement*. Aus: Helm, Roland; Pasch, H. (Hrsg.): *Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven, Konzepte und Praxisbeispiele*. Frankfurt am Main (Dt. Fachverlag) 2000. S. 11-47.
- HELM, Roland; PASCH, H. (Hrsg.): *Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven, Konzepte und Praxisbeispiele*. Frankfurt am Main (Dt. Fachverlag) 2000.
- HENNERICI, B.; LOHSE, U.; MEYER, R.: *Wege zu den künftigen Strukturen von Versicherungsunternehmen. Aus den Ergebnissen der Studie "VU 2008"*. In: *Versicherungswirtschaft*, Jg. 2001, H. 14, S. 1090-1095.
- HENTSCHEL, Bert.: *Multiattribute Messung von Dienstleistungsqualität*. Aus: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen* Wiesbaden (Gabler) 2000. S. 290-320.
- HESKETT, J. L.: *Beyond customer loyalty*. In: *Managing Service Quality*, 12. Jg. (2002), H. 6, S. 355 - 357.
- HESKETT, Gary W; JONES, Thomas O; LOVEMAN, Gary W.: *Putting the Service-Profit Chain to Work*. In: *Harvard Business Review*, Jg. March-April 1994, S. 164-174.
- HESKETT, J.L; SASSER, W.E.; SCHLESINGER, L.A.: *The Service Profit Chain*. New York. 1997.
- HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden (Gabler) 2002.

- HIPPNER, Hajo: *CRM. Grundlagen, Ziele und Konzepte.*- Aus: Hippner, H.; Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung.* Wiesbaden (Gabler) 2006. S. 13-41.
- HIPPNER, H.; WILDE, K.D.: *CRM: Ein Überblick.* Aus: (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management.* 2. Aufl. Wiesbaden (Gabler) 2002. S. 3-37.
- HOMBURG, C.: *Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten.* Wiesbaden (Gabler) 2000.
- HOMBURG, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen.* Wiesbaden (Gabler) 2003.
- HOMBURG, C; BECKER, A; HENTSCHEL, F: *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.* Aus: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement.* Wiesbaden (Gabler) 2005. S. 93-123.
- HOMBURG, C.; BUCERIUS, M.: *Kundenorientierung: Bestandsaufnahme, Managementinstrumente, Entwicklungslinien.* Aus: (Hrsg.): *Jahrhundert der Logistik. Unternehmensführung und Logistik.* Darmstadt (Erich Schmidt Verlag) 2001. S. 107-139.
- HOMBURG, C; BUCERIUS, M.: *Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung.* Aus: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen.* Wiesbaden (Gabler) 2003. S. 53-86.
- HOMBURG, S. FÜRST, A.: *Ernstfall Beschwerden. Relevanz eines professionellen Beschwerdemanagements.* In: *Markenartikel*, Jg. 5/2003, S. 12 - 18.
- HOMBURG, C., FÜRST, A.: *How Complaint Handling Drives Customer Loyalty. An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach.* In: *Journal of Marketing*, 69. Jg. (2005), S. 95 - 114.
- HOMBURG, C.; FÜRST, A.: *Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft* Mannheim 2006.
- HOMBURG, C.; SCHÄFER, H.: *Cross-Selling: Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen.* In: *Harvard Business Manager*, 22. Jg. (2000), H. 6, S. 35-44.
- HOMBURG, C.; STOCK, R.: *Der Kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten, Begeistern, Bewegen.* Mannheim 2000.
- HOMBURG, C.; WERNER, H.: *Kundenorientierung mit System. Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum.* Frankfurt a.M. (Campus) 1998.
- HORVÁTH, P.: *Controlling.* München (Vahlen) 2009.
- HOUGAARD, C.; BJERRE, M.: *Strategic Relationship Marketing.* Berlin (Springer) 2002.
- HUNZIKER, R. P.: *Aus den Augen - aus dem Sinn. Wer Kundenreklamationen nicht beachtet, schadet sich selbst.* In: *Handelszeitung*, Nr. 3 vom 1995.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.: *Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction.* In: *Journal of Accounting Research*, 36. Jg. (Supplement 1998), S. 1-35.
- JACOBSEN, R.; AAKER, D.A.: *The Strategic Role of Product Quality.* In: *Journal of Marketing*, 51. Jg. (1987), H. October, S. 31-44.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A.K.: *Market Orientation. Antecedents and Consequences.* In: *Journal of Marketing*, 57. Jg. (1993), S. 53 - 70.

- JOHNSTON, R.: *Linking Complaint Management to Profit*. In: *International Journal of Service Industry Management*, 12. Jg. (2001), H. 1, S. 60-69.
- JOHO, C.: *Ein Ansatz zum Kundenbindungs-Management für Versicherer*. Zürich (Paul Haupt Bern) 1996.
- JOST, A.: *Kundenmanagementsteuerung. Erweiterung der Vertriebssteuerung im Rahmen umfassender CRM-Systeme*. Aus: Bliemel, F; Fassot, G; Theobald, A. (Hrsg.): *Electronic Commerce. Herausforderungen, Anwendungen, Perspektiven*. 2. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 1999. S. 403 - 420.
- JURAN, J.M.: *Handbuch der Qualitätsplanung*. Landsberg/Lech. 1991.
- KAMISKE, Gerd E.; BRAUER, Peter-J.: *Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements*. München, Wien (Hanser) 1993.
- KELLEY, S. W.: *Developing customer orientation among service employees*. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20. Jg. (1992), H. 1, S. 27-36.
- KIM, W. G.; CHA, Y.: *Antecedents and consequences of relationship quality in the hotel industry*. In: *International Journal of Hospitality Management*, 21. Jg. (2002), H. 4, S. 321-338.
- KÖHLER, R. (Hrsg.): *Die Führung des Betriebes*. Stuttgart 1981.
- KÖHLER, Tanja: *Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder*. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften) 2006.
- KÖHNE, T.: *Chancen und Grenzen der Produktpolitik im deregulierten Versicherungsmarkt (Teil II)* In: *I.VW Management-Information. St. Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte*, Jg. 1998, H. 4, S. 2-10.
- KOTTER, J.P.: *Leading Change. Why transformation efforts fail*. In: *Harvard Business Review*, March-April. Jg. (1995), S. 59-67.
- KROMREY, H.: *Empirische Sozialforschung*. Opladen 1991.
- LACH, H.: *Das Image der Versicherungsbranche Analysen, Thesen und Ansätze zur Verbesserung* In: *Versicherungswirtschaft*, Jg. 1994, H. 21, S. 1400-1403.
- LAMNEK, S.: *Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie*. Weinheim 1995.
- LAMNEK, S.: *Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken*. Weinheim 1995.
- LAPIDUS, R. S; SCHIBROWSKY, J. A.: *Aggregate Complaint Analysis: A Procedure for Developing Customer Service Satisfaction*. In: *Journal of Service Marketing*, 8. Jg. (1994), H. 4, S. 50-60.
- LEHMANN, Axel: *Dienstleistungsmanagement. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag) 1995.
- LEHNER, F; MAIER, R; HILDEBRAND, K.: *Wirtschaftsinformatik. Theoretische Grundlagen*. Wien 1995.
- LEWIN, K.: *Action research and minority problems*. In: *Journal of Social Issues*, Jg. November 1946, S. 34-46.
- LOHSE, Ute: *Business excellence in Versicherungsunternehmen*. Karlsruhe (Versicherungswirtschaft) 2001.

- LÜRZER, R. FINK, H.: *Total Quality Management. Ein Ansatz auf der Grundlage des Europäischen Qualitätspreises*. Aus: Bätscher, R.; Lürzer, R. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in der Assekuranz: Konzepte auf dem Prüfstand*. Wiesbaden (Gabler) 1996. S. 119-130.
- MAAS, P.: *Transformation von Dienstleistungsunternehmen in Netzwerken. Empirische Erkenntnisse im Bereich der Assekuranz*. Aus: Belz, C; Bieger, T. (Hrsg.): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*. St. Gallen (THEXIS) 2000. S. 52-74.
- MATZLER, K. STAHL, H.K.: *Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung*. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 2000, H. 5, S. 626 - 640.
- MATZLER, K; STAHL, H.K.; HINTERHUBER, H.H.: *Die Customer-based View der Unternehmensführung*. Aus: Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden (Gabler) 2002. S. 3-31.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M.: *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. 4. Auflage*. Wiesbaden (Gabler) 2003.
- MEFFERT, H; BRUHN, M.: *Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 41. Jg. (1981), H. 4, S. 597-613.
- MOSER, Heinz: *Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften*. München 1975.
- NARVER, J.C.; SLATER, S. F.: *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*. In: *Journal of Marketing*, Jg. October, 1990, S. 20-35.
- O.V.: *Kommende Strategie. Kundenwünsche individuell bedienen*. In: *Versicherungsmagazin*, 09. Jg. (2005), H. 4, S. 4.
- O.V.: *Darüber ärgern sich Versicherte. Top 10 der Beschwerdegründe*. In: *Versicherungspraxis*, Jg. 2001, H. 2, S. 33.
- OLIVER, R. L.: *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York 1997.
- ORSINGHER, C., VALENTINI, S., DE ANGELIS, M.: *A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services*. In: *Journal of Academy of Marketing Science*, 38 (2), 2010, S. 169-186.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L.: *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. In: *Journal of Marketing*, 49. Jg. (Fall 1985), S. 41-50.
- PETER, S. I.: *Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*. Wiesbaden (Gabler) 1997.
- PETERAF, M. A.: *The Cornerstone of Competitive Advantage. A Resourcebased View*. In: *Strategic Management Journal*, 14. Jg. (1993), S. 179-191.
- PETERS, M.; ROBINSON, V.: *The Origins and Status of Action Research*. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20. Jg. (1984), H. 2, S. 113-124.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H.: *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* New York (Harper & Row) 1982.
- PFOHL, H. C., *Jahrhundert der Logistik. Unternehmensführung und Logistik*. Darmstadt (Erich Schmidt Verlag) 2001.

- PHILIPS, L.W.; CHANG, D. W., BUZZELL, R. D.: *Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses*. In: *Journal of Marketing*, 47. Jg. (1983), H. 2, S. 26-43.
- PICOT, A; FRANCK, E.: *Die Planung der Unternehmensressource Information II*. In: *Das Wirtschaftsstudium*, 17. Jg. (1988), H. 11, S. 608 - 614.
- PORTER, M.E.: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York 2004.
- PROBST, G.; RAUB, S.: *Action Research. Ein Konzept angewandter Managementforschung*. In: *Die Unternehmung*, 49. Jg. (1995), H. 1, S. 2-19.
- RAMER, A.: *Reklamationen - richtig reagieren. Gute Briefe für schwierige Situationen*. Zürich 2003.
- RAUSCH, P.; WESTERHEIDE, J.: *WEB 2.0 als neues Instrument der Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft?* In: *Versicherungsbetriebe*, Jg. 2008.
- RAUSCH, P. WESTERHEIDE, J.: *Web 2.0 als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements. Sachstand, Potenziale und Risiken im Kontext der Versicherungswirtschaft*. Aus: Gelbrich, K; Souren, R. (Hrsg.): *Kundenintegration und Kundenbindung. Wie Unternehmen von ihren Kunden profitieren*. Wiesbaden (Gabler) 2009. S. 167- 180.
- REICHELIED, F. F.: *Learning from Customer Defection*. In: *Harvard Business Review*, 74. Jg. (1996), H. 2, S. 56-69.
- REICHELIED, F.F.; SASSER, W.E.: *Zero Defections. Quality Comes to Services*. In: *Harvard Business Review*, Jg. September/Okttober 1990, S. 105-111.
- RICHTER, J.P; HALLER, H; SCHREY, P.: *Serviceorientierte Architektur. Informatiklexikon der Gesellschaft für Informatik*. In: http://www.gi.de/no_cache/service/informatiklexikon/informatiklexikon-detailansicht/meldung/serviceorientierte-architektur-118.html (10.02.2011) Gesellschaft für Informatik (Hrsg.) 2005.
- RÖNNECKE, D.: *Kundenorientiertes Beschwerdemanagement. Kundenbeschwerden - Abbruch oder Neuanfang einer Lieferanten-Kunden-Beziehung*. Renningen (expert) 2002.
- RUDOLF, B.: *Beschwerden als Chance nutzen*. In: *Versicherungskaufmann*, Jg. 7/1999, S. 20 - 22.
- SANCHEZ, R., HEENE, A.: *The New Strategic Management. Organizations, Competition and Competence* New York und Chichester. 2004.
- SCHÄFER, H.: *Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft - neo-institutionenökonomische Analyse und marketingpolitische Ansatzpunkte* In: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft*, 89. Jg. (2000), H. 1, S. 89-120.
- SCHMIDT, D. W.: *Beschwerden steigern den Ertrag*. In: *Versicherungskaufmann*, Jg. 11/1995, S. 14 - 17.
- SCHÖBER, P.: *Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen*. Frankfurt a. M. (Peter Lang) 1997.
- SCHÖLER, A.: *Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung*. Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft) 2009.

- SCHÜLLER, A.: *Machtwechsel. Der Kunde hat das Sagen.* In: *io new management*, Jg. 2008, H. 9, S. 40-43.
- SCHWEDE, S.: *Vision und Wirklichkeit von CRM.* In: *Information Management & Consulting*, Jg. 1999, H. 1, S. 7 - 11.
- SHAPIRO, B.: *What the hell is 'market-oriented'?* In: *Harvard Business Review*, Jg. 1988, S. 119-125.
- SIMON, H.: *Management strategischer Wettbewerbsvorteile.* In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58. Jg. (1988), H. 4, S. 461-480.
- SIMON, H.; HOMBURG, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit.* Wiesbaden (Gabler) 1995.
- SIMON, H.; HOMBURG, C.: *Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor. Einführende Überlegungen.* Aus: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit.* Wiesbaden (Gabler) 1995. S. 15-28.
- SPOHR, T.: *Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. Erfolgsfaktoren bei der Implementierung.* In: *Zeitschrift für Versicherungswesen*, 15. Jg. (Januar/2000), H. 2, S. 54-57.
- STAMINSKI, W.: *Mythos Kundenorientierung. Was Kunden wirklich wollen.* Frankfurt a.M., New York. (Campus) 1998.
- STAUSS, B.: *Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing.* In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 35. Jg. (1989), H. 1, S. 41-63.
- STAUSS, B.: *Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung.* Aus: Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung.* Wiesbaden (Gabler) 2002. S. 293-310.
- STAUSS, B.: *Kundenbindung durch Beschwerdemanagement.* Aus: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement.* Wiesbaden (Gabler) 2005. S. 315 - 342.
- STAUSS, B., SCHOELLER, A.: *Beschwerden managen - Kunden halten.* In: *Versicherungsmagazin*, Jg. 05/2004a, S. 14 - 19.
- STAUSS, B., SCHÖLER, A.: *Beschwerdemanagement Excellence. State-of-the-Art und Herausforderungen der Beschwerdemanagement-Praxis in Deutschland.* Wiesbaden (Gabler) 2003.
- STAUSS, B.; SEIDEL, W.: *Beschwerdemanagement. Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care.* München, Wien (Carl Hanser) 2002.
- STEINKE, I.: *Gütekriterien qualitativer Forschung.* Aus: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* Hamburg 2000, S. 319-331.
- STEPHENS, N.; GWINNER, K. P.: *Why Don't Some People Complaint? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior.* In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26. Jg. (1998), H. 3, S. 171 - 189.
- SUSMAN, G.; EVERED, R.: *An assessment of the merits of scientific action research.* *Administrative Science Quarterly*, 23 (December), Jg. (1978), S. 583 - 603.
- TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHKERAN, M.: *Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing.* In: *Journal of Marketing*, 62. Jg. (1998), H. 2, S. 60-76.

- KÜHN, Richard; TOMCZAK, Torsten (Hrsg.): *Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung. Band I der Reihe GfM-Manual*. Zürich (Werd Verlag) 1997.
- TÖPFER, A.: *Beschwerdemanagement*. Aus: Hippner, H.; Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*. Wiesbaden (Gabler) 2006. S. 456-494.
- ULLMANN, T., PEILL, E.: *Beschwerdemanagement als Mittel zur Kundenbindung*. In: *Versicherungswirtschaft*, Jg. 1995, H. 21, S. 1516 - 1519.
- ULRICH, HANS: *Anwendungsorientierte Wissenschaft*. In: *Die Unternehmung*, 36, Jg. (1982), Heft 1, S. 1-10.
- VAN EYNDE, D.; BLEDSOE, J.: *The changing practice of organization development* In: *Leadership & Organization Development Journal* , 11 (2). Jg. (1990), S. 25-30.
- WEBER, J; MALZ, R; LUHRMANN, T.: *Excellence im Management-Reporting Transparenz für die Unternehmenssteuerung.. Advanced controlling; Bd. 62* Weinheim (Wiley-VCH-Verl.) 2008.
- WEIN, T.: *Wirkung der Deregulierung im deutschen Versicherungsmarkt: Eine Zwischenbilanz*. Karlsruhe (Versicherungswirtschaft Karlsruhe) 2001.
- WÜNSCHMANN, S.: *Beschwerdeverhalten und Kundenwert*. Wiesbaden (Gabler) 2007.
- WWW.AMEXSUX.COM
- WWW.CONSOLE.DE
- WWW.COMPARIS.CH
- WWW.CAQ.DE
- WWW.DDW.DE
- WWW.ESPRIX.CH
- WWW.HALLO-SCHWEIZ.CH/FORUM/INDEX.PHP
- WWW.ILEP.DE
- WWW.INWORKS.DE
- WWW.INTERNETWORLDSTATS.COM/BLOG.HTM
- WWW.KRITIKER.CH/BLOG/?S=VERSICHERUNG
- WWW.ROEDL.DE
- WWW.TURNFRIENDLY.COM
- WWW.WALMART-BLOWS.COM
- YIN, Robert K.: *Case study research. Design and methods*. Newbury Park, Calif. u.a. (Sage) 2003.
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.: *Delivering Quality Service*. New York (Free Press) 1990.