

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
1.3 Begriffliche Grundlagen und Abgrenzungen.....	4
1.3.1 Kreditinstitute.....	4
1.3.2 Merkmale des bankspezifischen Marketing.....	6
1.3.3 Rahmenbedingungen des Finanzdienstleistungsmarktes .....	7
<b>2 Darstellung des Beschwerdemanagements.....</b>	<b>8</b>
2.1 Definition.....	8
2.2 Ziele eines aktiven Beschwerdemanagements .....	9
2.3 Aufgabenbereiche des Beschwerdemanagements .....	10
2.3.1 Beschwerdestimulierung .....	10
2.3.2 Beschwerdeannahme .....	11
2.3.3 Beschwerdebearbeitung und -reaktion.....	12
2.3.4 Beschwerdeauswertung und -analyse.....	13
2.3.5 Beschwerdemanagement-Controlling.....	14
2.4 Organisatorische Gestaltung des Beschwerdemanagements .....	14
2.5 Kosten und Nutzen eines aktiven Beschwerdemanagements .....	15

<b>3 Empirische Erhebung Teil I (schriftliche Befragung zum Stand der Implementierung des Beschwerdemanagements)</b> .....	<b>17</b>
3.1 Methodisches Design der Studie .....	17
3.1.1 Befragungsverfahren .....	17
3.1.2 Stichprobe und Rücklauf .....	18
3.1.3 Auswertungsverfahren.....	19
3.2 Ergebnisse der schriftlichen Befragung .....	19
3.2.1 Strukturdaten der befragten Kreditinstitute.....	20
3.2.2 Elemente des Beschwerdemanagements .....	23
3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	42
<b>4 Empirische Erhebung Teil II (Expertengespräche zu Erfahrungen mit einem aktiven Beschwerdemanagement und zur Eruiierung möglicher Erfolgsfaktoren)</b> .....	<b>45</b>
4.1 Methodisches Vorgehen .....	45
4.1.1 Befragungsverfahren.....	45
4.1.2 Stichprobe .....	46
4.1.3 Auswertungsverfahren.....	47
4.2 Ergebnisse der Expertengespräche.....	47
4.2.1 Zielsetzung eines Beschwerdemanagements .....	48
4.2.2 Allgemeine Erfolgsmessung und -betrachtung.....	48
4.2.3 Aufbau des Beschwerdemanagements .....	49
4.2.4 Personalpolitische Aspekte .....	52
4.2.5 Beschwerdestimulierung .....	55
4.2.6 Auswertung und Analyse der Beschwerden .....	56
4.2.7 Beschwerdemanagement-Controlling.....	56
4.2.8 Kosten-Nutzen-Analyse.....	57
4.2.9 (Beschwerde-)Zufriedenheitsbefragungen und interne Standards... 57	
4.2.10 Erfahrungen aus der Praxis.....	58
4.3 Schwachstellen eines Beschwerdemanagements .....	64

---

<b>5 Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines aktiven Beschwerdemanagements .....</b>	<b>66</b>
5.1 Unternehmenskultur.....	66
5.2 Organisatorische Gestaltung .....	66
5.3 Mitarbeitersensibilisierung und -motivation.....	68
5.4 Beschwerdestimulierung.....	70
5.5 Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -reaktion.....	71
5.6 Beschwerdeauswertung und -analyse .....	72
5.7 Beschwerdemanagement-Controlling.....	73
5.8 Erfolgsmessung .....	73
5.9 Erfolgsfaktoren.....	74
<b>6 Zusammenfassung und Schlußbetrachtung .....</b>	<b>76</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>VIII</b>
Fragebogen und Bestellcoupon.....	IX
Anschreiben des Lehrstuhles .....	XVI
Anschreiben des Genossenschaftsverbandes .....	XVII
Interview-Leitfaden .....	XVIII
Literaturverzeichnis .....	XXI

**Abbildungsverzeichnis**

	<b>Seite</b>
Abb. 1: Kundenorientierung und aktives Beschwerdemanagement .....	2
Abb. 2: Überblick über die Methodik der Untersuchung .....	4
Abb. 3: Aufgaben und Ziele eines aktiven Beschwerdemanagements .....	10
Abb. 4: Stichprobenstruktur .....	20
Abb. 5: Bilanzstruktur der befragten Banken .....	21
Abb. 6: Anzahl der Beschäftigten der befragten Institute .....	22
Abb. 7: Ausgeübte Position der befragten Person im Kreditinstitut .....	22
Abb. 8: Existenz eines aktiven Beschwerdemanagements .....	23
Abb. 9: Spezielle Beschwerdekanäle .....	25
Abb. 10: Kommunikation von Beschwerdekanälen .....	28
Abb. 11 Organisatorische Gestaltung der Beschwerdebearbeitung .....	29
Abb. 12: Beschwerdebearbeitung nach Bankgruppen .....	30
Abb. 13: Personalpolitische Konsequenzen im Zuge der Beschwerdebearbeitung .....	33
Abb. 14: Erfassung der Beschwerden zur Weiterbearbeitung .....	35
Abb. 15: Rückmeldungen während der Beschwerdebearbeitung .....	37
Abb. 16: Kompensationsangebote .....	38
Abb. 17: Adressaten von Auswertungs- und Analyseergebnissen .....	40
Abb. 18: Erfolgsfaktoren eines aktiven Beschwerdemanagements .....	75

---

**Tabellenverzeichnis**

	Seite
Tab. 1: Aussendung und Rücklauf der unterschiedlichen Bankgruppen.....	19
Tab. 2: Sonstige spezielle Beschwerdekanaäle .....	26
Tab. 3: Meistgenutzte spezielle Beschwerdekanaäle.....	27
Tab. 4: Sonstige Kommunikationsmittel für Beschwerdekanaäle .....	28
Tab. 5: Beschreibung der zentralen Bearbeitungsstellen.....	30
Tab. 6: Beschreibung der dezentralen Bearbeitungsstellen.....	31
Tab. 7: Beschreibung der übergeordneten Klärungs- und Schlichtungsinstanz .....	32
Tab. 8: Beschreibung sonstiger Bearbeitungsstellen .....	32
Tab. 9: Verwendete Beschwerdemanagement-Software.....	35
Tab. 10: Ziele der Auswertung und Analyse von Beschwerden .....	39
Tab. 11: Aufgaben und Ziele des Beschwerdemanagement-Controllings.....	41
Tab. 12: Zusammenfassung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung.....	42
Tab. 13: Überblick über Beschwerdebearbeitungsstellen der unterschiedlichen Beschwerdemanagement-Systeme .....	52
Tab. 14: Monatliche Anzahl der Beschwerden .....	58