

BESCHWERDEMANAGEMENT RECHTLICH VERANKERT

Und bist Du nicht willig ...



Kundenbindung, Imageschutz, kostenlose Unternehmensberatung – viele Gründe sprechen für ein systematisches Beschwerdemanagement. Unternehmen, die der Aufsicht durch die britische Financial Services Authority (FSA) unterliegen, haben keine Wahl: Ihr Beschwerdemanagementsystem muss klaren rechtlichen Anforderungen genügen. Allen anderen können dieselben Anforderungen helfen, ihr Beschwerdemanagement auf den Prüfstand zu stellen.

Die Anforderungen sind in enger Abstimmung mit der Praxis entstanden und sehr präskriptiv. Sie können daher auch branchenfremden Unternehmen helfen, Optimierungspotenziale zu erkennen

(siehe Checkliste). Versicherungsintermediäre – etwa (Industrie-)Unternehmen, die mit ihrem Produkt bestimmte Versicherungen als Add-on anbieten – müssen die Anforderungen seit Mitte Januar 2005 sogar de jure erfüllen.

Wesentliches Fundament der britischen Finanzdienstleistungsaufsicht ist der Financial Services and Markets Act 2000. Auf seiner Grundlage operiert die FSA als Aufsichtsbehörde. Im Rahmen der Aufsicht ist sie vier übergeordneten Zielen verpflichtet:

- Aufrechterhaltung des Vertrauens in das britische Finanzsystem,
- Sicherung eines ausgewogenen Konsumentenschutzes,
- Förderung des öffentlichen Verständnisses für das Finanzsystem und

- Bekämpfung des Missbrauchs von Finanzdienstleistungsunternehmen für kriminelle Handlungen (z. B. Geldwäsche).

Als Regelwerk dient das FSA-Handbook. Es führt nahezu alle aufsichtsrechtlichen Vorschriften der FSA zusammen. Die Regelungen zum Beschwerdemanagement sind Teil des Bemühens, den Konsumentenschutz zu fördern. Sie finden sich im vierten Block des Handbuchs, speziell im ersten Kapitel des Moduls Dispute Resolution: Complaints (DISP) [1].

Ziel der Regelungen ist es, Beschwerden fair, schnell und effektiv zu bearbeiten und zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu lösen. Der Beschwerdebegriff wird weit gefasst: „... any expression of dissatisfaction, whether oral or written, and whether justified or not, from or on behalf of an eligible complainant about that firm’s provision of, or failure to provide, a financial service” (DISP 1.2.1 R). Bestimmte Beschwerden werden von den Bearbeitungs-, Aufbewahrungs- und Berichtspflichten sowie den Vorschriften zum Ombudsmann befreit (z. B. Beschwerden, die bis zum Ende des nächsten Werktages gelöst werden). Ferner legt die FSA fest, welche Beschwerdeführer und Unternehmen unter die Vorschriften fallen.

Prozeduren entwickeln

Jedes Unternehmen, das unter die Vorschriften fällt, muss über schriftlich fixierte Prozeduren verfügen, die einen angemessenen und effektiven Umgang mit Beschwerden gewährleisten. Die Prozeduren sollten sich auf die Beschwerdeannahme, Beschwerdereaktion, Beschwerdeanalyse sowie Aufklärungspflichten über den Financial Ombudsman Service (FOS) beziehen [2]. Sie sollten den Beschwerdeführer in die Lage versetzen, Beschwerden auf allen zweckmäßigen Beschwerdekanälen vorzubringen (z. B. Brief, Telefon, E-Mail, persönliche Ansprache). Bei der Erstellung der Prozeduren können sich die Unternehmen auf den Leitfadens des British ▷

Standard 8600:1999 „Complaints Management Systems – Guide to Design and Implementation“ stützen. Die Bearbeitung von Beschwerden kann von einem Dritten administriert werden.

Prozeduren bekannt machen

Das Unternehmen muss schriftlich auf die bestehenden Prozeduren hinweisen, und zwar am oder unmittelbar nach dem Point of Sale. Auf Wunsch oder wenn die Beschwerde nicht bis zum Ende des nächsten Werktages ausgeräumt werden kann, sind dem Beschwerdeführer Kopien der Prozeduren zur Verfügung zu stellen. In jeder Filiale bzw. Verkaufsstätte ist deutlich zu machen, dass das Unternehmen dem FOS angehört. Der Erfüllung dieser Pflichten können Hinweise auf Vertragsdokumente oder Beschwerdeleitfäden bzw. -broschüren dienen.

Mitarbeiter qualifizieren

Die Prozeduren müssen sicherstellen, dass Beschwerden nur von Mitarbeitern bearbeitet werden, die ausreichend qualifiziert sind. Wo es angezeigt erscheint, sollte der Bearbeiter zuvor nicht in das, was Gegenstand der Beschwerde ist, involviert gewesen sein. Der für die Beantwortung verantwortliche Mitarbeiter sollte zudem über ausreichende Befugnisse verfügen, um die Beschwerde beizulegen, oder Zugang zu jemandem haben, der entsprechend autorisiert ist. Dies bezieht sich u. a. auf das Recht, eine Entschädigung anzubieten, wenn dies geboten scheint.

Prozeduren einhalten

Das Unternehmen muss darauf hinwirken, dass alle beteiligten Mitarbeiter die Prozeduren kennen und beachten. Die Einhaltung ist durch interne Kontrollen

und andere geeignete Maßnahmen zu überwachen (z. B. Prüfung der Internen Revision). Alle wiederholt auftretenden oder systematischen Fehler müssen als solche erkannt und beseitigt werden. Spezifische Beschwerdegründe sind zu identifizieren.

Verlässlich bearbeiten

Wenn eine Beschwerde nicht bis zum Ende des darauffolgenden Werktages ausgeräumt werden kann, ist innerhalb von fünf Werktagen unter Angabe des Namens oder der Funktion des Beschwerdebearbeiters eine schriftliche Eingangsbestätigung an den Kunden zu senden. Ferner sind die Details der internen Prozeduren vorzustellen.

Innerhalb von vier Wochen ist dem Kunden eine abschließende Antwort („final response“) oder ein Zwischenbescheid („holding response“) zu geben. Ein Zwischenbescheid muss erklären, warum das Unternehmen noch nicht in der Lage ist, die Beschwerde zu lösen, und wann es sich wieder meldet.

Nach acht Wochen ist dem Kunden eine abschließende Antwort zu erteilen. Sieht sich das Unternehmen hierzu nicht in der Lage, sind die Hinderungsgründe darzulegen. Dem Kunden sind Unterlagen des FOS auszuhändigen. Unaufgefordert ist er über sein Recht aufzuklären, sich an den FOS zu wenden, wenn er mit dem Verzug oder der endgültigen Entscheidung unzufrieden ist. Hierfür hat der Kunde in der Regel sechs Monate Zeit.

Angemessen entschädigen

Hält ein Unternehmen eine Beschwerde für begründet, hat es dem Kunden einen fairen Ausgleich für den entstandenen Schaden zu offerieren. Eine angemessene

Literatur

- 1 Financial Services Authority: Handbook Online. www.fsa.gov.uk/handbook (30.8.2004)
- 2 Financial Ombudsman Service: www.financial-ombudsman.org.uk (30.8.2004)
- 3 Eichhorn, M.: Qualitätsmanagement in Banken. Shaker Verlag, Aachen 2003
- 4 Metje, M.; Mentzel, I.: Kunden in der Beziehungskrise. QZ 48 (2003) 6, S. 593-598

Kontakt

Der Autor arbeitet in Großbritannien im Risk & Legal Department eines Finanzdienstleisters.

Dr. Michael Eichhorn
T +44/19 08/61 49 90
dr.michael.eichhorn@gmx.de

Entschädigung ist dabei nicht gleichbedeutend mit der Zahlung von Geld. Sie kann durchaus in einer einfachen Entschuldigung bestehen. Um die Angemessenheit zu beurteilen, empfiehlt das FSA-Handbuch verschiedene Schemen.

Aufbewahren und berichten

Über Beschwerden sind Aufzeichnungen zu führen und für mindestens drei Jahre aufzubewahren. Maßgebend ist der Zeitpunkt des Erhalts der Beschwerde. Auf Basis eines im Handbuch vorgegebenen Mel-



Beschwerdemanagement mit System

Zuständigkeiten

- Wer ist für die Bearbeitung von Beschwerden in Ihrem Unternehmen zuständig?
- Wie stellen Sie sicher, dass Sie die „richtigen“ Mitarbeiter für die Beschwerdebearbeitung einsetzen?
- Woher wissen Sie, dass diese Mitarbeiter tatsächlich kompetent sind?

Prozeduren

- Wie stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter Ihre Beschwerdeprozedur kennen?
- Wie stellen Sie sicher, dass mit Beschwerden fair und objektiv umgegangen wird?
- Welche Regelungen stellen sicher, dass Beschwerden gründlich geprüft werden? Wie überprüfen Sie dies?
- Woher wissen Sie, dass Ihr Unternehmen die Anforderungen der FSA erfüllt?
- Welche Systeme und Kontrollen setzen Sie ein, um die Einhaltung der durch die FSA vorgegebenen Bearbeitungsfristen sicherzustellen?
- Welche Kontrollmechanismen setzen Sie ein, um die Qualität der Beschwerdebeantwortung zu überprüfen?
- Wie oft überprüfen Sie die vorhandenen Prozeduren?
- Wer ist für die Aktualisierung zuständig?

Dokumentation

- Welche Dokumentationspflichten haben Sie festgelegt, und sind diese ausreichend?
- Wann und wie werden Beschwerden kategorisiert?
- Wer ist für die Kategorisierung von Beschwerden zuständig?
- Welche Kontrollen setzen Sie ein, um



zu überprüfen, dass Beschwerden korrekt kategorisiert worden sind?

- Versetzen die Dokumentationen Sie in die Lage, systematisch auftretende Schwachstellen zu identifizieren?

Berichtswesen an das Management

- Welche Informationen werden wem zur Verfügung gestellt?
- Sind diese Informationen geeignet, Trends zu erkennen?
- Werden Beschwerden besonders durch bestimmte Produkte hervorgerufen?
- Treten Beschwerden vermehrt zu bestimmten Zeiträumen/-punkten auf? Wenn ja, was sind die Auslöser hierfür?
- Werden Qualifikationsmängel offen aufgezeigt? Wenn ja, werden diese weiterverfolgt?
- Wie stellen Sie ein zeitnahes und korrektes Berichtswesen an das Management sicher?

Kommunikation

- Wissen Ihre Mitarbeiter, wie durch Beschwerden identifizierte Probleme an Vorgesetzte zu übergeben sind (Eskalationsverfahren)?
- Wie werden Änderungen der Beschwerdeprozeduren in Ihrem Unternehmen kommuniziert?
- Wann und wie berichtet das Unternehmen an die FSA (z.B. zeitnahe Übermittlung des Complaints Return Meldebogens an die FSA)?

debogens ist halbjährlich an die FSA zu berichten. Meldepflichtig sind u. a.:

- die Gesamtzahl der erhaltenen Beschwerden, unterteilt nach vorgegebenen Beschwerdegründen und generischen Produkttypen,
- die Gesamtzahl der Beschwerden, die das Unternehmen innerhalb von vier, vier bis acht und mehr als acht Wochen klären konnte, sowie
- die Gesamtzahl der am Ende der Berichtsperiode noch nicht abgeschlossenen Beschwerden.

Die Meldung ist innerhalb von einem Monat nach Ablauf der Berichtsperiode vorzunehmen. Sie muss elektronisch erfolgen. Liegt dem FOS eine gegen das Unternehmen gerichtete Beschwerde vor, so hat das Unternehmen uneingeschränkt mit dem Ombudsmann zu kooperieren.

Der Einzug kundenorientierter Messinstrumente in geltendes Aufsichtsrecht stellt für viele Unternehmen eine neue Entwicklungsstufe des Qualitätsmanagements dar. Doch obwohl die Regelungen der FSA alle Bausteine eines Beschwerdemanagementsystems behandeln, bleibt auch ein engagiertes Beschwerdemanagement eine reaktive Form der Datenerhebung. Zudem äußert stets nur eine Minderheit der Kunden ihre Unzufriedenheit durch eine formelle Beschwerde. Um Daten hoher Validität und Reliabilität zu generieren, muss Beschwerdemanagement als Teil eines integrativen Messkonzeptes mit weiteren Instrumenten kombiniert werden, wie etwa Customer Focus Groups, Mystery Shopping, standardisierten Kundenbefragungen usw. [3]. Denn Kundenzufriedenheit bedeutet nicht per se Kundenbindung [4]. □