

Arbeit für CAS Mediation und Konfliktlösungskompetenz

von Hansjörg Ryser

eingereicht bei Thomas Flucher und Dr. Otmar Schneider

im Lehrgang CAS Mediation und Konfliktlösungskompetenz

an der Universität Freiburg, Rechtswissenschaftliche Fakultät

## **Neue Wege zur Konfliktlösung bei Finanzdienstleistern**

## Inhalt

Abstract .....	3
Einführung .....	4
1. Finanzdienstleister und ihre Konfliktfelder .....	6
1.1. Finanzbranche und Anspruchsgruppen .....	6
1.2. Konfliktfelder.....	6
2. Konflikte und ihre Folgen .....	7
2.1. Nutzen von Konflikten .....	7
2.2. Schäden durch Konflikte .....	7
2.3. Auswirkungen auf die Reputation .....	8
3. Passive Beilegung von Konflikten.....	9
3.1. Vor- und Nachteile von Gerichtsverfahren .....	9
3.2. Konfliktlösung durch Ombuds- und Schiedsverfahren .....	10
3.3. Umstrittene Neuerungen im Ombudswesen .....	12
4. Aktive Beilegung von Konflikten .....	13
4.1. Wachsende Bedeutung des aktiven Konfliktmanagements .....	13
4.2. Gewährleistung von Allparteilichkeit .....	14
4.3. Anforderungen und Aufgaben .....	14
4.4. Bedeutung der Mediation im Konfliktmanagement .....	16
5. Potenzial über die Konfliktklärung hinaus.....	18
5.1. Qualitätssteigerung durch Reporting und Schulung .....	18
5.2. Etablieren einer Konfliktkultur .....	19
Abbildungsverzeichnis .....	20
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	20
Selbständigkeits- und Plagiatserklärung .....	22

## Abstract

Finanzdienstleister in der Schweiz klären bis heute Konflikte mit externen Anspruchsgruppen hauptsächlich auf zwei Wegen, wenn die involvierten Konfliktparteien sich nicht bilateral einigen konnten und die Auseinandersetzung eskaliert ist: Kunden, bei Versicherungen auch Geschädigte sowie Mieter gelangen an unabhängige Ombuds- und Schiedsstellen, bevor ein Konflikt vor Gericht getragen werden kann. Den Finanzdienstleistern selbst oder anderen Anspruchsgruppen steht primär der Weg an ein Gericht offen. Doch nun befindet sich die alternative Konfliktklärung im Wandel. Zum einen wird das Ombudswesen gesetzlich verankert und neben Banken und Versicherungen auch für unabhängige Vermögensverwalter und ungebundene Versicherungsvermittler (Broker) zur Pflicht. Zum anderen bietet sich Finanzdienstleistern neben dieser passiven Konfliktlösung ein aktives Konfliktmanagement als Ergänzung zum Beschwerdemanagement und zum Rechtsdienst an. Ein solches internes oder externes Konfliktmanagement strebt die einvernehmliche Klärung von Auseinandersetzungen an, wobei die Methodik der Mediation eine ideale Grundlage dazu bildet. Finanzdienstleister profitieren von einem besseren Schutz ihrer Reputation, schonen Ressourcen und steigern die Kundenzufriedenheit. Zudem können sie Erkenntnisse gewinnen, um Prozesse, Produkte und den generellen Umgang mit Konflikten zu verbessern.

## Einführung

In der Finanzbranche gibt es eine Vielzahl von Konfliktfeldern. Neben Auseinandersetzungen mit und zwischen Mitarbeitenden kommt es häufig zu Konflikten mit externen Anspruchsgruppen wie Kunden, Destinatären, Geschädigten bei Haftpflichtversicherungen, Lieferanten, Investoren, Mietern und Anwohnern oder auch Behörden, Verbänden und Gewerkschaften. Manche Konflikte sind durchaus nötig und förderlich. Die grosse Mehrzahl von Konflikten wird zudem bilateral gelöst.

Die vorliegende Arbeit beleuchtet Konflikte, welche über diese Stufen hinaus eskalieren. Diese dysfunktionalen Konflikte (Seidel, KPMG; 2009) binden rasch enorme Ressourcen in den betroffenen Unternehmen, bergen unter Umständen erhebliche Reputationsrisiken und werden für die involvierten Mitarbeitenden zu einer übermässigen Belastung. In der heutigen Mediengesellschaft werden Konflikte nicht nur über Mund-zu-Mund Propaganda und allenfalls etablierte Medien publik, sondern können auch über soziale Medien an die Öffentlichkeit gelangen. Durch den hohen Stellenwert von Vertrauen sind Finanzdienstleister besonders exponiert. Der Verlust an Vertrauen und Reputation (<sup>1</sup>) kann Kosten verursachen und zu Geschäftseinbussen führen (Eisenegger und Imhof; 2007).

Um solche Konflikte möglichst einvernehmlich zu schlichten, wurde im Schweizer Versicherungswesen schon vor über 50 Jahren eine Ombudsstelle geschaffen (Roth-Cuony, 2012). Nun wird das Ombudswesen in der Finanzbranche erheblich ausgebaut. Sowohl mit dem neuen Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg, 5. Titel Ombudsstelle) wie auch mit der Revision des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG-Entwurf, Art. 83) werden die Ombudsstellen für Banken und für Versicherungen gesetzlich verankert und auf die unabhängigen Vermögensverwalter sowie die ungebundenen Versicherungsvermittler (Broker) ausgeweitet. Der Gesetzgeber folgt damit den internationalen Bestrebungen, gerichtliche Auseinandersetzungen zu verringern und den Konsumenten den Zugang zu einer unabhängigen, kostengünstigen Beurteilung von Beschwerden zu erleichtern (Bühler, Eling, Maas und Milanova, 2016).

Der passive Weg der alternativen Konfliktlösung (Alternative Dispute Resolution) ist jedoch begrenzt und weist einige Lücken auf, wie in dieser Arbeit gezeigt wird. So sind zum Beispiel die Ombudsstellen nur für eng definierte Anspruchsgruppen zugänglich, nämlich für Kunden und Geschädigte (Roth-Cuony, 2012). Für Mieter bestehen Schlichtungsstellen. Bei allen andern werden Auseinandersetzungen direkt oder vor Gerichten ausgetragen.

Einen Ausweg bietet das in der Schweizer Finanzbranche noch kaum verbreitete, aktive Konfliktmanagement (Glässer, Hammer und Kirchhoff, PWC, 2016). Ein internes Konfliktmanagement oder der

---

<sup>1</sup> Reputation kann in der Terminologie Pierre Bourdieus als symbolisches Kapital verstanden werden, eine Ressource, die auf kollektiver Anerkennung des ökonomischen, kulturellen und sozialen Kapitals des Reputations-trägers basiert und diesen mit entsprechendem gesellschaftlichem Ansehen sowie „diskursiver Definitionsmacht“ ausstattet. Bei Unternehmen zählt Reputation zum immateriellen Vermögen und ist Bestandteil des Firmenwertes.

Beizug einer entsprechenden externen Unterstützung kann Finanzdienstleistern dazu dienen, Auseinandersetzungen einvernehmlich zu klären. Eine solche Stelle bietet eine Alternative zu juristischen Schritten, welche sich in vielen Konfliktsituationen für die involvierten Parteien als unbefriedigend und ungeeignet erweisen.

In den folgenden Kapiteln wird beschrieben, wie ein aktives Konfliktmanagement funktionieren kann. Gezeigt wird, welche Rolle die Mediation dabei spielt, um Konfliktparteien wieder zu einer lösungsorientierten Kommunikation zu führen. Schliesslich wird auf die Problematik einer solchen Konfliktlösung eingegangen wie auch auf deren Nutzen und Potenzial über die eigentliche Konfliktklärung hinaus.

**Die vorliegende Arbeit geht den folgenden Fragestellungen nach:**

- a) Wieso reicht der passive Weg des Ombudswesens für Finanzdienstleister zu Konfliktlösungen nicht aus?
- b) Wie kann ein aktives Konfliktmanagement allfällige Mankos ausgleichen, und welche Rolle spielt dabei die Mediation?
- c) Welche Mehrwerte kann ein aktives Konfliktmanagements darüber hinaus für Finanzdienstleister schaffen?

# 1. Finanzdienstleister und ihre Konfliktfelder

## 1.1. Finanzbranche und Anspruchsgruppen

Die Finanzbranche ist breit gefächert mit einer Vielzahl von Dienstleistern. Diese Arbeit beschränkt sich auf Geschäftsbanken und Direktversicherungen mit Privat- und Firmenkunden, auf unabhängige Vermögensverwalter und auf Broker in der Schweiz. Nicht berücksichtigt werden andere Arten von Finanzdienstleistern wie Asset Manager, Wertschriftenhändler, Trusts, Anlagestiftungen, Rückversicherungen, Krankenversicherer, Sozialversicherungen und weitere.

Auch die Anspruchsgruppen sind sehr vielfältig, wie der Überblick in Abbildung 1 zeigt.

Banken	Versicherungen	Vermögensverwalter	Broker
Mitarbeitende	Mitarbeitende	Mitarbeitende	Mitarbeitende
<i>Kunden</i>	<i>Kunden</i>	<i>Kunden</i>	<i>Kunden</i>
Behörden	Behörden	Behörden	Behörden
Verbände	Verbände	Verbände	Verbände
Vertriebspartner	Vertriebspartner	Banken/Versicherungen	Banken/Versicherungen
Lieferanten	Lieferanten	Lieferanten	Lieferanten
Investoren	Investoren	Investoren	Investoren
Mitbewerber	Mitbewerber	Mitbewerber	Mitbewerber
Medien (Journalisten)	Medien (Journalisten)	Medien (Journalisten)	Medien (Journalisten)
<i>Mieter</i>	<i>Mieter</i>	Vermieter	Vermieter
Anwohner	Anwohner		
Gewerkschaften	Gewerkschaften		
	Destinatäre (2. Säule)		
	<i>Geschädigte (Haftpflicht)</i>		

Abb 1: Anspruchsgruppen von Finanzdienstleistern; Quelle: eigene Auflistung, nicht abschliessend.  
Kursiv: Finanzkonsumenten

Im Folgenden wird vor allem auf das Verhältnis zu Kunden, Geschädigten bei Haftpflichtversicherungen und Mietern eingegangen. Zusammenfassend werden sie als Finanzkonsumenten (Fussnote<sup>2</sup>) bezeichnet. Mieter sind vor allem für Lebensversicherer von Bedeutung, weil deren Vermögensanlagen zu einem wesentlichen Teil aus Wohn- und Gewerbeliegenschaften bestehen.

Bei den Geschäftsbeziehungen kann es zu Überschneidung der Anspruchsgruppen kommen: Ein Lieferant ist Versicherungskunde, Versicherungskunden sind Mieter, Mieter und Versicherungskunden sind Journalisten, Hypothekarkundin ist Versicherungskundin. Ähnliches gilt bei Bankkunden. Viele Beschwerden und Konflikte entstehen aus diesen Überschneidungen.

## 1.2. Konfliktfelder

Der Vielzahl an externen Anspruchsgruppen und der Vielfalt an Finanzdienstleistungen entsprechend ist auch die Art von Konflikten enorm breit und lässt sich kaum kategorisieren. Sonja Cozzio (2019) von der Fachstelle Beschwerdemanagement bei Raiffeisen Schweiz erklärt: «Die Art von Konflikten reicht querbeet über alle Produkte und Dienstleistungen unserer Raiffeisenbanken. Sie betreffen Beschwerden zu Beratungen, zu Renditeerwartungen, Gebühren oder Zinsen und vielen anderem mehr.»

<sup>2</sup> Die weibliche und die männliche Form sind jeweils gleichermassen darunter zu verstehen.

Bei Versicherungen ergeben sich zum Beispiel Konflikte aus der Verwaltung von Policen und Prämien, aus Leistungen bei Schäden oder bei der Auszahlung von Lebensversicherungen und Renten. Bei Mietern entstehen Auseinandersetzungen zwischen Mietern oder zwischen Mietern und Verwaltung. Eine Ursache für Konflikte betrifft oft grössere Renovationsvorhaben.

Ebenso breit gestreut wie die Art der Konflikte sind die Streitwerte. Aus den Jahresberichten des Ombudsmans der Privatversicherungen und der Suva (2017;2015) geht hervor, dass sich die von ihm behandelten Beschwerden über das ganze Spektrum an Direktversicherungen erstrecken und sich die Geldsummen von weniger als 100 Franken auf bis zu siebenstellige Beträge belaufen.

Vermögensverwalter und Broker befinden sich in einem doppelten Spannungsfeld. Zum einen erwachsen Konflikte zwischen ihnen und ihren externen Anspruchsgruppen, insbesondere Kunden. Zum anderen stehen sie in einer Beziehung zu Banken und Versicherungen, deren Produkte und Dienstleistungen sie vermitteln und vertreiben. Daraus können ebenfalls Konflikte erwachsen. Unklare Zuständigkeiten bei Kundenbeschwerden können ebenso ein weiterer Teil oder Ursache von Konflikten sein.

## 2. Konflikte und ihre Folgen

### 2.1. Nutzen von Konflikten

Konflikte müssen sein. Sie können für die involvierten Personen wie auch für die Organisationen, in den diese tätig sind, zu neuen Erkenntnissen führen. Konflikten werden innerhalb einer Organisation daher nicht nur negative, sondern durchaus auch positive Effekte zugeschrieben. Zu den positiven Effekten zählen unter anderem steigende Kreativität oder zunehmende Innovationskraft (Seidel, KPMG; 2009). Auch wird der weitaus grösste Teil von Konflikten bilateral zwischen den beteiligten Parteien einvernehmlich geklärt (Flucher und Schneider; 2018). Unter Umständen wird über eine nahestehende Bezugsperson, über einen Vorgesetzten oder über eine andere Stelle eine Lösung vermittelt und ein Konflikt gelöst. Diese Art von Konflikten können als funktionale Konflikte bezeichnet werden.

### 2.2. Schäden durch Konflikte

Auseinandersetzungen, welche diese Schwelle überschreiten, werden als dysfunktionale Konflikte <sup>3</sup> bezeichnet (Seidel, KPMG; 2009). Dem verbalen Diskurs folgen Taten, und weitere Eskalationsstufen werden überschritten. Der Konflikt gerät von der Sachebene immer mehr auf die Beziehungsebene. Abbildung 2 illustriert anhand des Konfliktmodells von Friedrich Glasl (2004) die Schwelle von funktionalen zu dysfunktionalen Konflikten.

---

<sup>3</sup> In der Wirtschaftssoziologie ist ein dysfunktionaler Konflikt die Bezeichnung für jeden Typ von Konflikt, der Bestand oder Leistung eines sozialen Systems beeinträchtigt. Nach L.A. Coser werden Konflikte in solchen Systemen dysfunktional, in denen Konflikte nicht institutionalisiert sind. (Quelle: Wirtschaftslexikon.co)

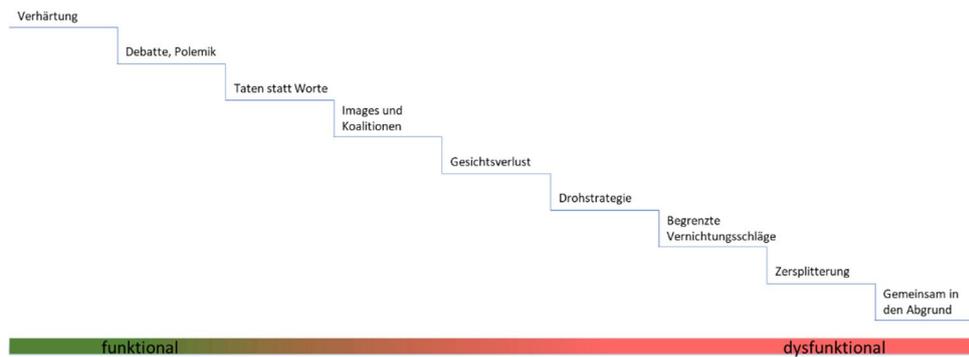


Abb. 2: Konflikteskalation von funktionalen zu dysfunktionalen Konflikten; Quelle: Glasl (2004) und eigene Darstellung

Verschiedene Studien haben sich mit den Folgen von solchen dysfunktionalen Konflikten auseinandergesetzt. Konflikte führen zu einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation, zu einer Zunahme von Krankheitsfällen, zu kontraproduktivem Verhalten, zu einer verstärkten Kundenfluktuation, zu mangelhaften Projektarbeiten und zum Verlust von Aufträgen. Auch eine Über- oder Unterregulierung von Organisationen, eine Korrektur von Anreizsystemen und arbeitsrechtliche Sanktionen können mögliche Auswirkungen sein (Achterholt, Insam und Reimann, KPMG, 2009). Aus Konflikten entstehen sichtbare und unsichtbare Kosten (Glässer et al., PWC, 2016). Zu den sichtbaren gehören Gerichtskosten, Beendigung von Arbeitsverhältnissen, Imageverluste bei Kunden und andere mehr. Zu den unsichtbaren Kosten werden geringere Produktivität, Dienst nach Vorschrift, gedankliche Ablenkung der Beschäftigten und ähnliche weitere gezählt.

Zu den effektiven Kosten gibt es nur Schätzungen. Die Wirtschaftskammer Österreich etwa bezifferte das Einsparpotenzial durch den positiven Umgang mit Konflikten für Unternehmen auf rund 19 Prozent (Exenberger, Grabler und Hauska, WKO; 2006). Und laut Seidel werden zehn bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen für Konfliktbewältigung beansprucht (Seidel, KPMG; 2009).

Unmittelbare Folge eines Konflikts mit Finanzkonsumenten ist der Verlust von Kundenbeziehungen. Das ist gerade in gesättigten Märkten wie der Finanzbranche verhängnisvoll, zumal sich der Wettbewerb mit neuen Anbietern im Internet verschärft. Eine Kundenbeziehung, die zehn Jahre hält, ist acht- bis zehnmal gewinnbringender als eine, die nur fünf Jahre dauert (Pfändler, 2015). Zudem erleiden Finanzdienstleister einen unmittelbaren Imageschaden. Enttäuschte Kunden berichten durchschnittlich 12 Personen von ihrer Erfahrung, während zufriedene Kunden nur zwei bis drei Personen Empfehlungen aussprechen.

### 2.3. Auswirkungen auf die Reputation

Vor allem aber können Finanzkonsumenten wie auch andere Anspruchsgruppen an die Öffentlichkeit gelangen. Neben den herkömmlichen, etablierten Medien bieten ihnen Plattformen auf den sozialen Medien die Gelegenheit, Auseinandersetzungen publik zu machen und die betroffene Firma oder die

involvierten Personen an den Pranger zu stellen. Zu den oft anonymen Protesten können und dürfen Finanzdienstleister jedoch aus Gründen der Vertraulichkeit meist nicht Stellung nehmen. Gerade für sie ist die Reputation aber von besonderer Bedeutung. Reputation kann als Ruf der Vertrauenswürdigkeit bezeichnet werden (Eisenegger, Imhof, 2007). Und Vertrauenswürdigkeit ist für das Bankgeschäft die zwingende Voraussetzung überhaupt, damit Kunden einer Bank Einlagen zur Verfügung stellen, welche diese als Kredite verleihen kann (Geiger, 2008). Nicht weniger von Bedeutung ist Vertrauen für Versicherungen. Die Kunden vertrauen darauf, dass die Versicherung zum künftigen Zeitpunkt fähig sein wird, die zugesicherte Leistung zu erbringen (Bauer, 2018).

Reputation ist aber auch für die betroffenen Mitarbeitenden wichtig (Bühler et al., 2016). Nebst dem übermässigen Aufwand stehen sie daher bei Konflikten unter psychischem Druck. Unter Umständen erwachsen ihnen aus Konflikten disziplinarische oder gar arbeitsrechtliche Konsequenzen bis hin zu Versetzung oder Kündigung.

Kleinere Finanzdienstleister wie Broker und Vermögensverwalter sind zwar oft lokal tätig und weniger im Fokus der medialen Öffentlichkeit. Allerdings besteht für sie in ihrem Marktgebiet ein Reputationsrisiko, das zu einem Verlust von Kundenkontakten führen kann. Zudem können ihnen Banken und Versicherungen allenfalls den Vertrieb von Produkten entziehen und die Zusammenarbeit kündigen.

Schwerwiegende Konflikte führen für Finanzdienstleister unter Umständen zu Interventionen durch Aufsichtsbehörden wie der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (finma) und können Sanktionen zur Folge haben. Betroffenen Mitarbeitern in Führungsfunktionen kann sogar die Gewähr für einwandfreie Geschäftsführung abgesprochen werden, was faktisch einem Berufsverbot entspricht.

### 3. Passive Beilegung von Konflikten

#### 3.1. Vor- und Nachteile von Gerichtsverfahren

Konflikte mit Finanzdienstleistern, die sich nicht einvernehmlich beilegen lassen, werden bisher hauptsächlich auf zwei Wegen geklärt: Sie werden durch eine Ombudsstelle beurteilt oder vor Gericht <sup>(4)</sup> gebracht. Gerichtsentscheide helfen, Klarheit über die Anwendung gesetzlicher Bestimmungen zu erhalten. Die Rechtsprechung hat die Aufgabe, Rechtsfrieden zu wahren und herzustellen (Schwander, 2005). So haben Finanzkonsumenten die Möglichkeit, selbst gegenüber mächtigen Banken, Versicherungen oder anderen Finanzdienstleistern zu ihrem Recht zu kommen. Und diese können durch Gerichtsentscheide die Rechtmässigkeit ihrer Vertragsbedingungen und Leistungen prüfen und bestätigen oder korrigieren lassen.

---

<sup>4</sup> Gerichtsinstanzen in Zivilprozess

Allerdings sind Gerichtsverfahren für die Konfliktparteien mit verschiedenen Nachteilen und Risiken behaftet. Ein Hindernis besteht in der Beweisführung. Sie ist gerade bei Versicherungen umso schwieriger, als es für diese keine Pflicht gibt, Beratungsprotokolle zu erstellen (Langer und Rusenow, 2006). Diese fehlende Dokumentationspflicht erschwert es Finanzkonsumenten ebenso, eine Forderung zu belegen, wie auch Versicherungen, Ansprüche als ungerechtfertigt zu widerlegen.

Zum andern ist ein Gerichtsverfahren mit Kosten und Zeitaufwand verbunden. Während Finanzkonsumenten bei Konflikten mit Versicherungen eine Rechtsschutzversicherung in Anspruch nehmen können, sind Konflikte mit Banken in der Regel in einer entsprechenden Versicherungsdeckung ausgeschlossen. Die neue Zivilprozessordnung hat dazu geführt, dass die Kostenvorschüsse massiv gestiegen sind und für viele Finanzkonsumenten unüberwindbare Hürden darstellen (Weber, 2015). Neben den ungewissen Kosten stellen die formellen Vorgaben ein Risiko dar, einen Prozess zu verlieren. Diejenige Partei, die ihren Prozess weniger sorgfältig führt (...), riskiert, den Prozess aus rein prozessualen Gründen zu verlieren (Schwander, 2005).

In der Regel sind Finanzdienstleister durch ihre finanziellen und fachlichen Ressourcen im Vorteil. Allerdings können solche Prozesse an die Öffentlichkeit gelangen. Und in der öffentlichen Wahrnehmung kann ein Finanzdienstleister als schuldig erachtet werden und einen Reputationsschaden erleiden, selbst wenn ein Urteil zu seinen Gunsten ausfällt. Ein Gericht hat sich in erster Linie an die formelle Wahrheit zu halten. In einer pluralistischen Gesellschaft, in der Werturteile umstritten sind, bleiben die Gesetzesnormen immer öfter klare Antworten schuldig (Schwander, 2005).

Wenn eine Versicherung beispielsweise einen Kunden wegen ausbleibenden Prämienzahlungen betreibt, mag sie zwar rechtlich korrekt vorgehen. Und bei einer Bank, deren Kunden durch ein Anlageprodukt Verluste erlitten haben, ist vielleicht keine Fehlberatung nachzuweisen, schon gar nicht vorsätzlich. Dennoch könnte eine einvernehmliche Lösung, welche den gegenseitigen Interessen Rechnung trägt, für beide Seiten langfristig befriedigender ausfallen als ein Gerichtsurteil zugunsten des Finanzdienstleisters.

### 3.2. Konfliktlösung durch Ombuds- und Schiedsverfahren

Darum gewinnen die Formen der Alternative Dispute Resolution (ADR) zunehmend an Bedeutung. 2011 hat die OECD zehn Prinzipien für Konsumentenschutz im Finanzbereich definiert (OECD, 2011). Eines davon gibt vor, dass Konsumenten bei Konflikten mit Finanzdienstleistern die Möglichkeit einer kostengünstigen, unabhängigen und transparenten Schlichtung erhalten sollen.

Schon 1972 wurde in der Schweiz die Ombudsstelle für Privatversicherungen gegründet, der sich später auch die Suva anschloss. 1992 entstand die Ombudsstelle für Banken. Die Ombudsstellen sind

Stiftungen, welche durch die beteiligten Unternehmen der Branche finanziert werden. Sie basieren auf der Selbstregulierung und waren bisher gesetzlich nicht verankert.

Der Schweizerische Bankenombudsman dient Bankkunden der Mitgliedsinstitute als Anlaufstelle für Beschwerden (Roth-Cuony, 2012). Die Schlichtungsaufgabe besteht darin, bei Beschwerden den Sachverhalt abzuklären, die Rechtslage zu beurteilen und seinen Empfehlungen zum Durchbruch zu verhelfen, um eine gütliche Einigung in der Streitsache zu erzielen. Über 80 Prozent der Empfehlungen des Bankenombudsmans werden von den Parteien akzeptiert. Die Verfahren beim Ombudsman der Privatversicherungen und der Suva sind weitgehend identisch. An ihn können Versicherte, Geschädigte und neu auch Hypothekarkunden der beteiligten Versicherungen gelangen.

Versicherungsombudsman Martin Lorenzon (2018) sieht die wichtigsten Unterschiede zu Gerichtsverfahren darin, dass das Verfahren der Versicherungsombudsstelle viel weniger formal und rascher als dasjenige von Gerichtsverfahren ist und im Gegensatz zu Gerichtsverfahren auch kostenlos erfolgt. Die Ombudsstelle kann Versicherten dann helfen, wenn sie effektiv auf eine finanzielle Leistung des Versicherers angewiesen sind. Als Beispiel nennt Lorenzon Taggeldleistungen im Krankheitsfall. Bis ein rechtskräftiges Urteil eines Gerichts vorliegt, dauert es oft mehrere Jahre. Das Verfahren von Ombudsstellen ist im Gegensatz zu Gerichtsverfahren zudem lösungsorientiert und nicht konfliktorientiert.

Ombudsstellen wenden bei der Schlichtung von Konfliktfällen unterschiedliche Methoden an (Brennan, Hirst, Gill, Williams, 2014). Sie reichen von schiedsrichterlichen Beurteilungen bis hin zu Online-Mediationen. Bei den Ombudsstellen der Schweizer Finanzbranche sind vor allem in der Allparteilichkeit, der Offenheit bezüglich der Lösungsfindung und in der Vertraulichkeit Elemente der Mediation<sup>5)</sup> zu finden.

Sie beurteilen den Sachverhalt jedoch aufgrund von schriftlichen Unterlagen sowie individuellen Abklärungen bei den Konfliktparteien (Roth-Cuony, 2012). Aufgrund dieser Beurteilung unterbreiten sie eine Empfehlung. Ein direktes Gespräch mit den Konfliktparteien findet nicht statt. Zudem sind die Ombudsstellen vorgegeben, die Schlichtungsperson kann durch die Parteien nicht selber bestimmt werden. In der Beurteilung durch die Ombudsstelle unterliegt in der Regel eine Partei, das Verfahren führt somit zu einer «win-lose»-Situation. Derweil will die Mediation durch die Klärung der Interessen eine zufriedenstellende Lösung durch die Konfliktparteien selbst ermöglichen und so zu einer «win-win»-Situation führen.

---

<sup>5)</sup> In diesem Zusammenhang wird Mediation als Methodik zur Konfliktlösung verstanden, bei der die Konfliktparteien als Medianten eine neutrale Drittperson, den Mediator, die Mediatorin, beiziehen. Der Mediator, die Mediatorin unterstützt die Konfliktparteien in der einvernehmlichen Beilegung ihres Konflikts.

Eine weitere Form von ADR sind Schiedsgerichte, die in der Finanzbranche jedoch nur in Spezialgebieten zum Einsatz kommen. In der Schweiz sind es die paritätischen Schlichtungsstellen von Mieter- und Hauseigentümerverbänden, welche auf diese Weise Mieterkonflikte beurteilen.

### 3.3. Umstrittene Neuerungen im Ombudswesen

Im neuen Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg, 5. Titel Ombudsstelle) wird nun die Bankenombudsstelle erstmals gesetzlich verankert. Zudem werden auch die Vermögensverwalter zu einer Ombudsstelle verpflichtet. Das gleiche ist im Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG-Entwurf, Art. 83) für die Versicherungen und die ungebundenen Versicherungsvermittler vorgesehen. Damit soll der Kundenschutz erhöht werden (Eidgenössische Finanzdepartement, 2018). Sowohl bei Ombudsstellen wie auch bei den Schlichtungsstellen haben die Konfliktparteien gemäss Zivilprozessordnung die Möglichkeit, den Fall vor Gericht zu bringen, wenn sie mit der Beurteilung nicht einverstanden sind (ZPO, Art. 197).

Die Broker sind über diese neuen Bestimmungen nicht sehr erfreut. Konflikte entstünden hauptsächlich zwischen Kunden und den Versicherungsgesellschaften, wobei Broker die Interessen der Kunden zu vertreten haben, erklärt Markus Lehmann (2018), Präsident des Branchenverbandes Siba. Konflikte zwischen Kunden und Broker aufgrund der Beratung seien weit weniger häufig und in erster Linie über die Beratungshaftung zu lösen, nicht über eine Ombudsstelle. Alexander Rabian (2018) vom Verband Schweizerischer Vermögensverwalter begrüsst zwar die Suche und die gesetzliche Verankerung von alternativen Konfliktlösungsmodellen. Er verweist jedoch auf die Treuepflicht, welche Vermögensverwalter (wie auch Broker) ihren Kunden gegenüber haben. Kunden könnten mit einer Strafanzeige wegen ungetreuer Geschäftsführung die Vertraulichkeit einer Schlichtung durch eine Ombudsstelle aushebeln. Weil Dokumente aus dem Ombudsverfahren in der Strafuntersuchung einbezogen werden können, erachtet Rabian das Ombudsverfahren nach Fidleg als unsinnig.

In vielen Konfliktfällen können zudem Ombudsstellen nicht angegangen werden. Etwa wenn es um Fragen der Geschäfts- und Tarifpolitik geht. Oder bei bereits laufenden behördlichen Verfahren. Und der Bankenombudsman (2019) weist in der Verfahrensordnung darauf hin, dass Fristen durch ein Verfahren bei der Ombudsstelle nicht unterbrochen würden. Sodann sind die Ombudsstellen nur für Kunden und Geschädigte zuständig, nicht jedoch für alle weiteren Anspruchsgruppen. Vor allem aber können Kunden und Geschädigte bei Konflikten an die Ombudsstellen gelangen, Finanzdienstleister hingegen nicht (Roth-Cuony, 2012).

## 4. Aktive Beilegung von Konflikten

### 4.1. Wachsende Bedeutung des aktiven Konfliktmanagements

Die Mankos des Ombudswesens können Finanzdienstleister mit einem eigenen, aktiven Konfliktmanagement ausgleichen. Es kann als Ergänzung zum Beschwerdemanagement und zum Rechtsdienst intern geschaffen oder extern beigezogen werden. Das Beschwerdemanagement befasst sich in erster Linie mit Prozessen und der Auswertung von Rückmeldungen der Anspruchsgruppen (SQMH, 2010). Der Rechtsdienst ist für die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Durchsetzung der rechtlichen Ansprüche eines Finanzdienstleisters zuständig. Das aktive Konfliktmanagement wird hingegen aktiv und direkt in die alternative Beilegung von Konflikten involviert.

Diese Art von Konfliktlösung gewinnt in der Wirtschaft zusehends an Bedeutung. Konflikte zwischen Unternehmen werden in Deutschland bereits häufiger mit Mediationen und Schlichtungen geregelt als mit Gerichtsverfahren (Glässer et al., PWC, 2016). Innerhalb von zehn Jahren hat sich die Bedeutung beinahe verdoppelt, wie die folgende Grafik zeigt:

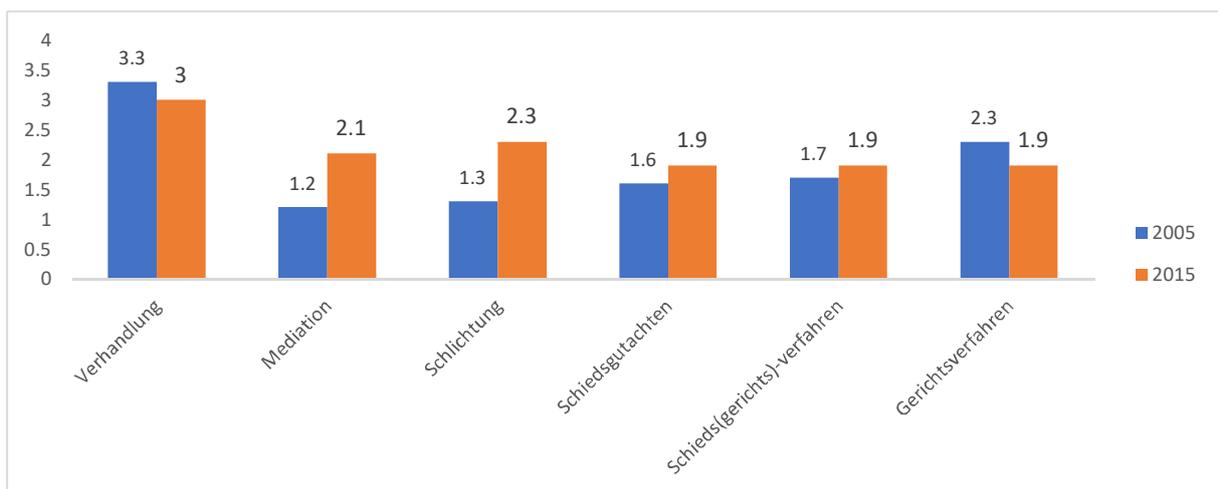


Abb. 3: Einsatzhäufigkeit der Verfahren (4= immer, 3=häufig, 2=selten, 1=nie), Quantitative Befragung Deutscher Unternehmen (Glässer et al., PWC, 2016)

Sieben von zehn der befragten Unternehmen verfügen über ein Konfliktmanagement. Am häufigsten wird es für innerbetriebliche Auseinandersetzungen genutzt. Allerdings zunehmend auch für Konflikte mit anderen Unternehmen und mit Konsumentinnen und Konsumenten. In diesen Fällen soll gemäss der Umfrage der Ausbau in den kommenden Jahren markant vorangetrieben werden.

Bei 60 Prozent der Unternehmen mit einem Konfliktmanagement werden Auseinandersetzungen mit Konsumentinnen und Konsumenten durch interne Ombudspersonen und Mediatorinnen und Mediatoren betreut, bei Unternehmenskonflikten gar zu 70 Prozent. Bei rund einem Drittel bzw. einem Viertel der Unternehmen kommen externe Mediatorinnen und Mediatoren zum Einsatz.

#### 4.2. Gewährleistung von Allparteilichkeit

Für kleinere und mittlere Unternehmen wie Vermögensverwalter und Broker hat eine externe Lösung den Vorteil, dass die Kosten nur im Bedarfsfall entstehen und keine Fixkosten anfallen. Das externe Konfliktmanagement kann im Mandatsverhältnis des Finanzdienstleisters handeln, der auch für die Kosten aufkommt. In einem entsprechenden Auftrag müssen der Finanzdienstleister und das Konfliktmanagement jedoch darauf achten, die Allparteilichkeit wie auch die Vertraulichkeit verbindlich zu regeln. Auch ist vorgängig durch den Finanzdienstleister das Einverständnis der Konfliktparteien für den Beizug eines externen Konfliktmanagements einzuholen.

Ein internes Konfliktmanagement hat den Vorteil, dass die damit betrauten Schlichtungspersonen in die Abläufe der Firma eingebunden und mit Prozessen und den für die Problemlösung zuständigen Stellen und Personen vertraut sind. Zudem ist die Vertraulichkeit sowohl intern als auch gegenüber der Konfliktpartei gewährleistet, was gerade bei Finanzdienstleistern wichtig ist.

Allparteilichkeit kann bei einer externen wie auch einer internen Lösung durch entsprechende organisatorische Massnahmen geschaffen werden. Schlichtungspersonen sind generell nicht provisionsabhängig, sondern fix entlohnt, auf Honorarbasis oder im Innendienstverhältnis. Sie haben keine Entscheidungskompetenzen und auch keine finanziellen Mittel, mit denen sie Konflikte durch Entschädigungen selbst beilegen können. Vielmehr müssen sie zwischen den Finanzkonsumenten und den betroffenen Stellen im Unternehmen einen einvernehmlichen Dialog fördern, der zu einer für beide Seiten annehmbaren Lösung führt. Bei einem internen Konfliktmanagement sollte eine solche Stelle in einer Stabsfunktion und nicht im operativen Geschäft angesiedelt sein.

Dadurch, dass das Schlichtungsangebot für die Finanzkonsumenten kostenlos ist, lässt sich deren Bereitschaft zu einem Schlichtungsverfahren vergrössern. Die Schlichtungsperson hat jedoch den Finanzkonsumenten gleich in einem ersten Kontakt ihre Position offenzulegen. Es muss diesen freigestellt sein, eine solche Konfliktklärung anzunehmen. Sie sollen weiterhin alternativ an den aussenstehenden Ombudsman, beziehungsweise an die unabhängige Schlichtungsstelle bei Mieterkonflikten, gelangen oder den Rechtsweg wählen können.

#### 4.3. Anforderungen und Aufgaben

Wichtigste Anforderung an eine Schlichtungsperson ist die Kommunikationsfähigkeit. Die weitaus häufigste Ursache von Konflikten zwischen Finanzdienstleistern und Finanzkonsumenten sind in der mangelnden oder fehlenden Verständigung zu finden. Dies zeigt die folgende Abbildung aus dem Beschwerdemanagement eines Finanzdienstleisters.

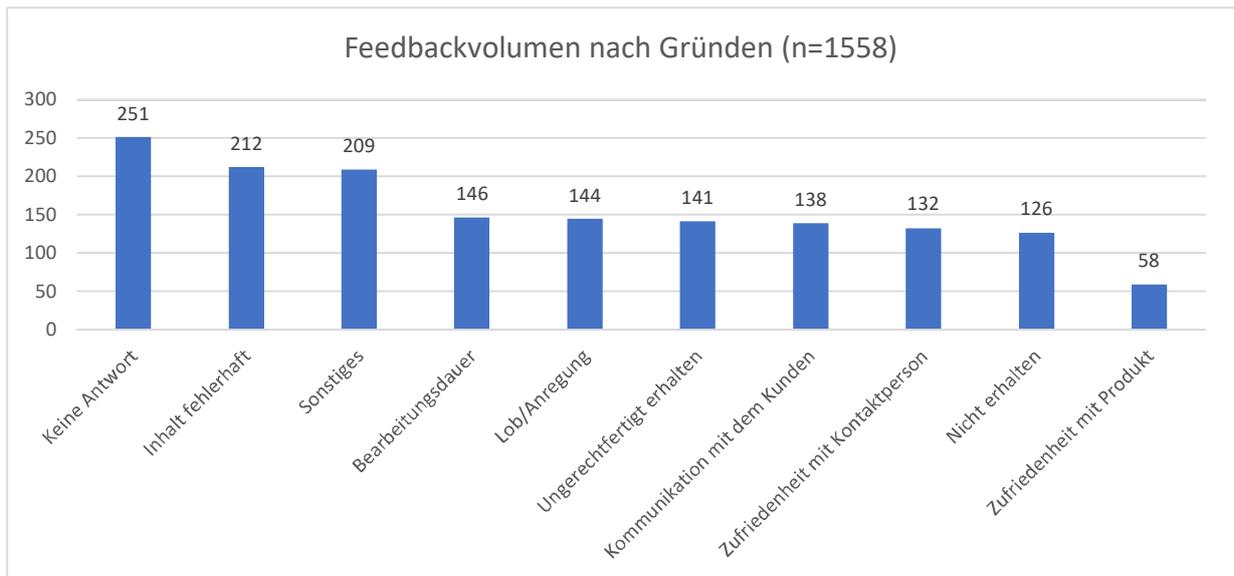


Abb. 4: Ursachen von Beschwerden. Auszug aus dem Quartalsreport des Beschwerdemanagements eines Finanzdienstleisters, Q2 2018

Eine Schlichtungsperson sollte sich im Fachgebiet gut auskennen, aber auch über juristische und psycho-soziale Fähigkeiten verfügen (Pfändler, 2015). Entlang der Contarini-Prinzipien<sup>(6)</sup> sollte sie Allparteilichkeit, Empathie, Sprachkenntnisse, Verhandlungserfahrung und Pragmatismus einbringen. Zu ihren Eigenschaften gehören sodann die Fähigkeiten, Emotionen der Konfliktparteien erkennen und damit umgehen zu können, Kreativität um Verhandlungsspielräume zu erweitern und Vertrauen in das eigene Handeln und die Parteien zu haben.

Während eine externe Ombuds- oder Schlichtungsstelle dem breiten Publikum offen steht, ist das aktive Konfliktmanagement eines Finanzdienstleisters primär eine interne Anlaufstelle. Sie kann den externen Ombudsstellen generell als Kontakt bei der Klärung von Beschwerden dienen. Auch können die externen Ombudsstellen Beschwerden, die nicht in ihre Zuständigkeit fallen, an das Konfliktmanagement leiten.

Es gibt jedoch keine klaren Kriterien, nach denen das Konfliktmanagement durch den Finanzdienstleister beigezogen werden soll. In der Regel handelt es sich um bereits länger dauernde Auseinandersetzungen, welche sich durch das übliche Beschwerdemanagement im Kundendienst nicht klären lassen. Eine bilaterale Lösung scheint aussichtslos. Der Beizug vom Rechtsdienst ist nicht angebracht, da nicht in erster Linie juristische Fragestellungen Anlass für den Konflikt bieten. Im Konfliktstufenmodell nach Glasl (2004) ist etwa Stufe 3 erreicht und Stufe 7 noch nicht überschritten. Die Finanzkonsumenten drohen glaubhaft, den Fall publik zu machen und damit, alle Kundenbeziehungen abzubrechen. Auf

<sup>6</sup> Benannt nach Alvisio Contarini (1601-1684), Vermittler des Westfälischen Friedens zur Beendigung des 30-jährigen Krieges. Namensgeber des Instituts für Mediation an der FernUniversität in Hagen.

Seiten Finanzdienstleister wird ebenfalls mit dem Abbruch der Kundenbeziehung, bzw. der Kündigung gedroht. Allenfalls werden Zahlungsbefehle ausgestellt und die Betreibung in Aussicht gestellt. Sind bereits juristische Schritte eingeleitet oder Verfügungen erlassen, ist der Beizug des Konfliktmanagements jedoch nicht mehr möglich.

Die Schlichtungsperson selbst unterbreitet keine Lösungsvorschläge. Diese stammen von den Konfliktparteien. Und die betreffenden Fachstellen des Finanzdienstleisters sind für die technische, juristische und fachliche Umsetzung zuständig. Die Schlichtungsperson muss darauf achten, das Informationsgefälle zu den Finanzkonsumenten auszugleichen und die Verständlichkeit und Transparenz als Basis für eine einvernehmliche Lösung zu fördern. Oft sind zu einer solchen Lösung bei einem Finanzdienstleister mehrere Stellen aus unterschiedlichen Geschäftseinheiten involviert. Die Schlichtungsperson übernimmt dann die Koordination zwischen diesen Stellen.

#### 4.4. Bedeutung der Mediation im Konfliktmanagement

Auch wenn eine Schlichtungsperson allenfalls nur bedingt als Mediator bezeichnet werden darf, so ist die Methodik der Mediation trotzdem eine ideale Grundlage zur Klärung solcher Konflikte. In Anlehnung an das Phasenmodell Mediation (Flucher, Schneider, 2018) erfolgt eine Schlichtung in sechs Schritten:

##### 1. Vorgehen darlegen und vereinbaren

Die Schlichtungsperson klärt über ihre Rolle auf sowie über die Möglichkeit und auch die Grenzen einer Schlichtung. Sie erklärt den Ablauf und weist darauf hin, dass nicht Positionen und Schuldzuweisung im Vordergrund stehen, sondern die Interessensklärung und Lösungsfindung. Weiter informiert sie über die Bedeutung der Transparenz, damit die Konfliktklärung für beide Parteien verständlich und akzeptierbar wird. Sie hebt zudem die Vertraulichkeit hervor und die Notwendigkeit, Posts auf Social Media-Plattformen, Medienkontakte oder weitere Schritte an die Öffentlichkeit zu unterlassen, um den Schlichtungsprozess nicht zu gefährden.

##### 2. 2.1. Themen festlegen

Die Themen des Konflikts sind zu eruieren. Oft sind die eigentlichen Themen aus dem Blickfeld geraten. Die Konfliktparteien haben die Sachebene verlassen und führen ihre Auseinandersetzung zunehmend emotional. Die an der Oberfläche sichtbaren Konflikte geben nur einen Teil des Ausmasses wieder. Darunter liegen viele weitere Ursachen, welche den Konflikt ausgelöst oder verschärft haben. Das können konkrete Vorfälle im Zusammenhang mit dem Finanzdienstleister sein aber auch andere Umstände, die nur indirekt mit dieser Beziehung zu tun haben. Möglicherweise wird der Konflikt inzwischen mit Stellen und Personen geführt, die gar nicht zuständig und ursächlich dafür sind. Oft ist daher schon durch die Rückkehr zur

Sachebene und durch die Klärung der eigentlichen Themen und Zuständigkeiten eine deutliche Verbesserung der Atmosphäre spürbar.

## 2.2. Formelle Massnahmen veranlassen

In diesem Schritt wird veranlasst, dass Kündigungen oder ähnliche Massnahmen zurückgehalten werden. Rechtliche Schritte sind vorerst zu unterlassen. Verjährungen und Mahnfristen bleiben unterbrochen. Dieser Schritt erfolgt in einer klassischen Meditation in der Regel am Anfang. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass er bei Konflikten von Finanzdienstleistern oft erst möglich wird, wenn der Sachverhalt und die Themen des Konflikts wieder klar sind.

### 3. Bedürfnisse und Interessen klären

Auf Seiten Finanzdienstleister wie auch bei den Finanzkonsumenten klärt die Schlichtungsperson nun die Interessen und Bedürfnisse zu den einzelnen Themen. Nicht selten bestehen auf Seiten Finanzdienstleister zwischen den involvierten Stellen unterschiedliche Interessen, die es zu klären gilt. Die Schadenabteilung einer Versicherung beispielsweise will möglichst wenig Schäden vergüten, der Aussendienst jedoch zufriedene Kunden. Bei der Bank möchten die Kundenberater Hypotheken verkaufen, die Risikoabteilung jedoch die Bewertungskriterien einhalten. Die für Konfliktparteien ungewohnte Abkehr von Positionen und die Benennung der Interessen und Bedürfnisse ermöglicht eine neue Sicht auf die Auseinandersetzung. Konflikte lassen sich manchmal bereits durch diese Klärung beilegen.

### 4. Lösungsoptionen finden

Können die Konfliktparteien die Interessen und Bedürfnisse der Gegenseite erkennen und verstehen, ja sogar akzeptieren, liegen plötzlich neue Lösungsmöglichkeiten offen, die bisher nicht bedacht wurden, und die durch den Konflikt blockiert waren. Sie sind nicht immer nur monetär und bestehen nicht nur darin, dass eine der beiden Seiten finanzielle Abstriche hinnehmen muss. Sie können auch zu einer anderen Sichtweise und einem Verständnis für die Problemstellung führen. Allenfalls kann die Finanzdienstleistung auf Produkt- oder Beratungsebene angepasst werden.

### 5. Lösung prüfen und vereinbaren

Die gewählte Lösung ist nun noch auf die Realisierbarkeit hin prüfen zu lassen. Ist sie fachtechnisch und juristisch umsetzbar, so werden die notwendigen Formalitäten ausgearbeitet.

### 6. Lösung festhalten und umsetzen

Die Lösung wird in einer Mitteilung des Finanzdienstleisters an die Konfliktpartei zugesichert oder, wie in einer Mediation üblich, in einer schriftlichen Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien festgehalten. Anschliessend erfolgt die Umsetzung der Vereinbarung.

Meist findet ein direktes Gespräch der Schlichtungsperson mit den involvierten Konfliktparteien erst bei Punkt 4 und 5 statt, wenn es um die Interessenklärung und die Lösungsfindung geht. Bei kleineren

Streitwerten muss aus Gründen der zeitlichen Verfügbarkeit oft ganz auf ein direktes Gespräch verzichtet werden. In diesen Fällen ist eine allparteiliche, transparente Kommunikation der Schlichtungsperson mit und zwischen den Konfliktparteien besonders wichtig.

Selbst wenn ein direktes Gespräch möglich ist, lässt sich dieser Ablauf nicht immer erfolgreich durchführen. Schlichtungen können scheitern, weil die normativen Vorgaben wie allgemeine Geschäftsbedingungen oder gesetzliche Bestimmungen eine zufriedenstellende Lösung verunmöglichen. Zudem ist es möglich, dass sich die Parteien nicht auf eine einvernehmliche Lösung einigen, und die Schlichtung ohne Ergebnis ende.

Mit der Methodik einer Mediation führt eine Schlichtung oft auch dann zur Deeskalation eines Konflikts, wenn sie scheitert. Dies liegt daran, dass die Gespräche die Beziehungsebene ansprechen. Die Konfliktparteien sind dankbar für die Anhörung und das Verständnis der Situation. Oft wird der Konflikt trotz des Scheiterns beendet, weil es zu dieser Verständigung letztlich keine bessere Alternative gibt.

## 5. Potenzial über die Konfliktklärung hinaus

### 5.1. Qualitätssteigerung durch Reporting und Schulung

Aus den erfolgreichen wie auch den gescheiterten Schlichtungen kann das Konfliktmanagement Erkenntnisse gewinnen, welche in die Prozesse oder in die Produktgestaltung und in die Kommunikation des Finanzdienstleisters einfließen. Eine weitere Entwicklungsmöglichkeit besteht in der Schulung von Mitarbeitenden, die in direktem oder indirektem Kundenkontakt stehen.

Während Schulungen über Produkte, Abläufe und die Beratung von Kunden üblich sind, wird der Umgang mit Konflikten kaum vermittelt und geübt. Oft besteht die Reaktion bei einer Beschwerde darin, gar nicht zu reagieren, in der Hoffnung, dass sich das Problem von alleine löst. Eine andere Reaktion ist, die Beschwerde persönlich zu nehmen und sich auf einen ausufernden Konflikt einzulassen. Die Gegenseite nicht ernst zu nehmen, ist eine weitere Variante, welche zur Eskalation von Konflikten führt. Eine gezielte Schulung durch das Konfliktmanagement kann beitragen, die Zahl an Konflikten zu verringern. Konflikte zu vermeiden oder besser damit klar zu kommen, wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima aus wie auch auf das Vertrauen und die Zufriedenheit der Finanzkonsumenten und der anderen Anspruchsgruppen.

Darin besteht letztlich die Zielsetzung des Konfliktmanagements. Die einvernehmliche Klärung und Beilegung von dysfunktionalen Konflikten sowie deren Vermeidung liegt in einer gesamtheitlichen Betrachtung der Kundenbeziehung eines Finanzdienstleisters. Der wirtschaftliche Erfolg hängt vom Verkaufserfolg seiner Produkte und Dienstleistungen ebenso ab wie von der Zufriedenheit sowie dem

Vertrauen der Finanzkonsumenten und anderer Anspruchsgruppen. In Konfliktfällen ist dieses Verhältnis besonders fragil.

#### 5.2. Etablieren einer Konfliktkultur

Das Konfliktmanagement kann mit der Methode der Mediation eine eigentliche Konfliktkultur etablieren, welche neben ganz konkreten Kostenminderungen zu einer Festigung der Kundenbindungen, zu einer Stärkung der Reputation und zum wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg beiträgt. Neben dem in der Schweizer Finanzbranche etablierten Ombudswesen ist den Finanzdienstleistern daher der Aufbau eines aktiven Konfliktmanagements zu empfehlen.

## Abbildungsverzeichnis

Abb 1: Anspruchsgruppen von Finanzdienstleistern; Quelle: eigene Auflistung, nicht abschliessend.

Kursiv: Finanzkonsumenten

Abb. 2: Konflikteskalation von funktionalen zu dysfunktionalen Konflikten; Quelle: Glasl, 2004 und eigene Darstellung

Abb. 3: Einsatzhäufigkeit der Verfahren (4= immer, 3=häufig, 2=selten, 1=nie), Quantitative Befragung Deutscher Unternehmen (Glässer et al, PWC, 2016)

Abb. 4: Ursachen von Beschwerden. Auszug aus dem Quartalsreport des Beschwerdemanagements eines Finanzdienstleisters, Q2 2018

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Achterholt Uwe, Insam Alexander, Reimann Andreas, KPMG Konfliktkostenstudie, Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, 2009, Seite 13 f.

Bauer Thomas, Präsident des Verwaltungsrates der finma, Eidg. Finanzmarktaufsicht, Für eine schützende Kapitaldecke, Neue Zürcher Zeitung, 2018

Brennan Carol, Hirst Carolyn, Gill Chris, und Williams Jane, Models of Alternative Dispute Resolution (ADR), Queen Margaret University, Edinburgh, 2014, S. 16 ff.

Bühler Pascal, Eling Martin, Maas Peter, Milanova Veselina, Konsumentenschutz aus Kundensicht: Eine empirische Studie im Schweizer Versicherungsmarkt, Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, St. Gallen, 2016

Cozzio Sonja, Fachstelle Beschwerdemanagement Raiffeisen Schweiz, Telefoninterview vom 2018, Zitat autorisiert

Eidgenössisches Finanzdepartement, Änderung des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG), Internationaler Vergleich und Regulierungsfolgenabschätzung, 2018, S. 23

Eisenegger Mark, Imhof Kurt, Das Wahre, das Gute und das Schöne: Reputations-Management in der Mediengesellschaft, Universität Zürich, Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög), 2007, S.3/4 und S. 11 f.

Exenberger Berndt, Grabler Erwin, Hauska Elvira, Neue Wege der Ergebnisverbesserung, Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten, Arbeitsgruppe Konfliktkosten, Wirtschaftskammer Österreich, 2006

Flucher/Schneider in Dokumentation des 7. Ausbildungslehrgangs CAS Mediation – Mediation, Wirtschaft/Arbeitswelt/Öffentlicher Bereich, Weiterbildungsstelle der Universität Fribourg, 2018 -2019, 1.30 Übersicht Konfliktlösungsmethoden, S. 76

Geiger Hans, Banken und Vertrauen, Abschiedsvorlesung, Universität Zürich, Institut für Schweizerisches Bankwesen, 2008

Glasl Friedrich, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Paul Haupt Bern/Stuttgart/Wien, Freies Geistesleben Stuttgart, 2004, Figur 9.2: Die 9 Stufen der Konflikteskalation: S. 236 – 237

Glässer Ulla, Hammes Michael, Kirchhoff Lars, PWC /Europa-Universität Viadrina Frankfurt, Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, 2016

Langer Dirk, Rosenow Jörg in Konsumentenschutz bei der Vermittlung von Versicherungsverträgen in der Schweiz und in Europa, in: Droit de la consommation = Konsumentenrecht: liber amicorum Bernd Stauder, Baden-Baden: Nomos, 2006, S. 203

Lehmann Markus, Präsident der Swiss Insurance Brokers Association (Siba), Interview 2018, Zitate autorisiert

Lorenzon Martin, Ombudsman der Privatversicherung und der Suva, Telefoninterview vom 2018, Zitate autorisiert

OECD, G-20 High-level principles on financial consumer protection, 2011 ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))

Ombudsman der Privatversicherungen und der Suva, Jahresbericht 2017, Zusammenfassung Seite 4 und Jahresbericht 2015, Zusammenfassung Seite 4

Pfändler, Andrea Maria, Mediation beim Finanzdienstleister – eine Alternative zum Gerichtsprozess?, Diplomica Verlag, Hamburg, 2015

Rabian Alexander, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Selbstregulierungsorganisation beim Verband Schweizerischer Vermögensverwalter, Telefoninterview 2018, Zitate autorisiert

Roth-Cuony Urs, Evaluation der Institution und der Funktion des Schweizerischen Bankenombudsman (Evaluation BOM), Studie im Auftrag des Schweizerischen Bankenombudsman, 2012, S. 19 und S. 29 f.

Seidel Uwe M., Hochschule Regensburg, in KPMG Konfliktkostenstudie 2009, Seite 19

Schwander Ivo in Alex von Sinner/Michael Zirkler, Hinter den Kulissen der Mediation, Haupt Verlag Bern, 1. Auflage 2005, S. 63 ff. Entnommen aus dem 7. Ausbildungslehrgangs CAS Mediation – Mediation, Wirtschaft/Arbeitswelt/Öffentlicher Bereich, Weiterbildungsstelle der Universität Fribourg, 2018 -2019, Seite 80 f.

Schweizerischer Bankenombudsman, [www.ombudsman-assurance.ch](http://www.ombudsman-assurance.ch), Rubrik «Unsere Kompetenzen», Verfahrensordnung, Art. 2.3, 2019

Swiss Society for Quality Management in Health Care, SQMH, Leitfaden Beschwerdemanagement, 2. Version, 2010

Weber Linda, Die Prozesskosten und der Zugang zum Gericht - Eine kritische Würdigung der Kostenregelung im schweizerischen Zivilprozess, Masterarbeit bei Prof. Tanja Domej, Universität Zürich, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Zürich, 2015

## Selbständigkeits- und Plagiatserklärung

Die vorliegende Arbeit habe ich selbstständig erarbeitet. Die im Text verwendeten Fremdinhalte sind vollständig im Literaturverzeichnis nachgewiesen. Die Arbeit ist von mir erstmalig verfasst und für keinen anderen Leistungsnachweis verwendet worden. Die Überprüfung möglicher Plagiate darf mit entsprechender Software erfolgen.

Rüttenen, 20. März 2019

Hansjörg Ryser