

Körnert, Jan; Wolf, Cornelia

**Working Paper**

## Das Ombudsmannverfahren des Bundesverbandes deutscher Banken im Lichte von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Freiberger Arbeitspapiere, No. 2002/01

**Provided in Cooperation with:**

TU Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration

*Suggested Citation:* Körnert, Jan; Wolf, Cornelia (2002) : Das Ombudsmannverfahren des Bundesverbandes deutscher Banken im Lichte von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Freiberger Arbeitspapiere, No. 2002/01, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Freiberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48396>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

TECHNICAL UNIVERSITY BERGAKADEMIE  
FREIBERG  
TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERGAKADEMIE  
FREIBERG  
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION  
FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN



**Jan Körnert**  
**Cornelia Wolf**

Das Ombudsmannverfahren des Bundesverbandes deutscher Banken im Lichte von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

FREIBERG WORKING PAPERS  
FREIBERGER ARBEITSPAPIERE

# 01  
2002

The Faculty of Economics and Business Administration is an institution for teaching and research at the Technical University Bergakademie Freiberg (Saxony). For more detailed information about research and educational activities see our homepage in the World Wide Web (WWW): „[www.wiwi.tu-freiberg.de/index](http://www.wiwi.tu-freiberg.de/index)“.

**Addresses for correspondence:**

Dr. Jan Körnert

Technische Universität Bergakademie Freiberg  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
mit den Schwerpunkten Bankbetriebslehre,  
Investition und Finanzierung

Lessingstr. 45  
D-09596 Freiberg

Tel.: 03731/39-2669  
Fax: 03731/39-4053  
E-mail: [koer@bwl.tu-freiberg.de](mailto:koer@bwl.tu-freiberg.de)

Dipl.-Kffr. Cornelia Wolf

Technische Universität Bergakademie Freiberg  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Marketing und Internationalen Handel

Lessingstr. 45  
D-09596 Freiberg

Tel.: 03731/39-3236  
Fax: 03731/39-4006  
E-mail: [wolfc@bwl.tu-freiberg.de](mailto:wolfc@bwl.tu-freiberg.de)

---

**ISSN 0949-9970**

The Freiberg Working Paper is a copyrighted publication. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, translating, or otherwise without prior permission of the publishers.

All rights reserved.

---

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung / Abstract.....	II
1 Einleitung.....	1
2 Das Ombudsmannverfahren im Überblick.....	1
3 Ombudsmannverfahren und Kundenzufriedenheit.....	4
4 Ombudsmannverfahren und Kundenbindung.....	6
5 Fazit.....	7
Literaturverzeichnis.....	8



## **Zusammenfassung**

Das Ombudsmannverfahren des Bundesverbandes deutscher Banken feiert am 1. Juli 2002 sein zehnjähriges Jubiläum. Das Jubiläum liefert eine willkommene Gelegenheit zur kritischen Bestandsaufnahme. Zudem soll der tiefergehenden Frage nachgegangen werden, ob sich die mit der Einführung des Ombudsmannverfahrens verbundenen Hoffnungen auf eine größere Kundenzufriedenheit und eine stärkere Kundenbindung grundsätzlich erfüllen lassen.

JEL-Klassifikation: G 20, M 39

Schlagworte: Ombudsmann, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung

## **Abstract**

*„The ombudsman system of the German Banks Association in the light of customer satisfaction and customer loyalty“*

The ombudsman system of the German Banks Association will celebrate its tenth anniversary on the 1<sup>st</sup> of July 2002. This anniversary offers a welcome opportunity for a critical review. Moreover, when the ombudsman system was introduced, hopes were raised that it could increase customer satisfaction and strengthen customer loyalty. Therefore, a more in-depth question must be answered as to whether or not the ombudsman system can basically be successful in doing so.

JEL-classification: G 20, M 39

Keywords: ombudsman, customer satisfaction, customer loyalty

## 1 Einleitung

Das Ombudsmannverfahren des Bundesverbandes deutscher Banken (BdB) feiert am 1. Juli 2002 sein zehnjähriges Jubiläum. Der Verband und die Ombudsmänner können sich einer großen Schar von Gratulanten gewiß sein, der sich die Verfasser gern anschließen. Gleichzeitig liefert das Jubiläum eine willkommene Gelegenheit zur kritischen Bestandsaufnahme.<sup>1</sup> Darüber hinaus soll hier der tiefergehenden Frage nachgegangen werden, ob sich die mit der Einführung des Ombudsmannverfahrens verbundenen Hoffnungen auf eine größere Kundenzufriedenheit und eine stärkere Kundenbindung grundsätzlich erfüllen lassen. Hierzu werden im folgenden Teil 2 das Ombudsmannverfahren des BdB kurz vorgestellt und ein Resümee seiner zehnjährigen Tätigkeit gezogen. Die Teile 3 und 4 beleuchten das Ombudsmannverfahren dann verstärkt aus dem Blickwinkel der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung, bevor Teil 5 mit einem Fazit schließt.

## 2 Das Ombudsmannverfahren im Überblick

Der Begriff „Ombudsman“ stammt aus dem Schwedischen und bezeichnet ursprünglich eine Vertrauensperson, die die Rechte des Bürgers gegenüber den Behörden wahrnimmt. Die in Skandinavien seit rund 200 Jahren bestehende Tradition des Ombudsmanns verbreitet sich seit etwa 30 Jahren weltweit. In Deutschland findet die Praxis des Ombudsmanns zunehmend Anhänger in den verschiedensten Branchen und Verbänden.<sup>2</sup> Das Ombudsmannverfahren des BdB ist ein Schlichtungsverfahren, das auf eine Initiative der Europäischen Kommission aus dem Jahre 1990 zurückgeht und seit dem 1. Juli 1992 besteht. Es ist Mitglied des von der Europäischen Kommission am 1. Februar 2001 ins Leben gerufenen Netzwerks zur grenzübergreifenden und außergerichtlichen Streitbeilegung bei Finanzdienstleistungen und griff den in der Empfehlung der Kommission (98/257/EG vom 30. März 1998) aufgestellten zwölf Grundsätzen zur Schaffung derartiger Einrichtungen richtungweisend voraus.<sup>3</sup>

Unabhängig von der Rechtsweggarantie des Art. 19 Abs. 4 Grundgesetz eröffnet das Ombudsmannverfahren des BdB die Möglichkeit, Streit zwischen Banken und ihren Kunden beizulegen. Ohne eine Nebengerichtsbarkeit schaffen zu wollen, soll das Verfahren einfach gela-

---

<sup>1</sup> Vgl. zu vorhergehenden Würdigungen chronologisch *Heinsius* (1992); *Parsch* (1993); *Zawal-Pfeil* (1993); *Parsch* (1994); *Zawal-Pfeil* (1997); *Parsch* (1997).

<sup>2</sup> Vgl. das seit 1.10.2001 existierende Ombudsmannverfahren der Versicherungswirtschaft unter *o. V.* (2001) oder <http://www.versicherungsombudsmann.de> und <http://www.pkv-ombudsmann.de>. Seit 4.5.2001 schlichtet ein Ombudsmann auch beim Bundesverband öffentlicher Banken (VÖB) <http://www.voeb.de/schwerpunktframe11.htm>. Beim Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) entsteht derzeit ein solches Verfahren.

<sup>3</sup> [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/de/finances/consumer/intro.htm](http://europa.eu.int/comm/internal_market/de/finances/consumer/intro.htm).

gerte Meinungsverschiedenheiten schlichten, deren Bereinigung durch die ordentliche Gerichtsbarkeit aufgrund psychologischer Hemmnisse, einer bekanntlich langen Prozeßdauer oder des Kostenrisikos auf Hindernisse stößt. Die Verfahrensordnung des Ombudsmanns des BdB (VerfO) legt dabei gewisse Normen für die Schlichtung fest, die im folgenden kurz skizziert werden sollen.<sup>4</sup>

Die Akzeptanz eines von einer Branche etablierten Selbstregulierungsverfahrens hängt entscheidend davon ab, daß es sich bei den jeweiligen Ombudsleuten um unabhängige, unbefangene und unparteiliche Persönlichkeiten handelt. Der Ombudsmann der privaten Banken wird durch den Vorstand des BdB auf Vorschlag der Geschäftsführung für drei Jahre bestellt. Eine Wiederbestellung ist möglich. Vor der Bestellung informiert der BdB den Bundesverband der Verbraucherzentralen und Verbraucherverbände rechtzeitig über den potentiellen Ombudsmann und eröffnet damit die Möglichkeit, einen gewissen Einfluß auf dessen Bestellung zu nehmen. Darüber hinaus muß der Ombudsmann die Befähigung zum Richteramt mitbringen (Nr. 1 Abs. 1 bis 5 VerfO). Zur Zeit sind Karl Dietrich Bundschuh (seit 1. April 1995), ehemals Vorsitzender Richter am Bundesgerichtshof, und Horst-Diether Hensen (seit 1. Mai 2000), ehemals Vizepräsident des Hanseatischen Oberlandesgerichtes Hamburg und Präsident des hamburgischen Landesjustizprüfungsamtes sowie Werner Weiß (seit 1. Juli 2001), ehemaliger Richter, Staatsanwalt und Ministerialbeamter im bayerischen Justizdienst (unter anderem als Vorsitzender Richter am Oberlandesgericht München), zu Ombudsmännern bestellt.<sup>5</sup>

Die Zulässigkeit einer Beschwerde im Rahmen des Ombudsmannverfahrens des BdB hängt von mehreren Sachverhalten ab. Als Beschwerdeführer kommen im wesentlichen nur Verbraucher nach dem Verbraucherkreditgesetz in Frage (vgl. detailliert Nr. 2 Abs. 1 VerfO). Das Verfahren findet nicht statt, (i) wenn die Beschwerdeangelegenheit vor Gericht anhängig ist, anhängig war beziehungsweise anhängig gemacht wird oder (ii) Gegenstand eines Schlichtungsverfahrens ist oder war, (iii) wenn der Anspruch verjährt ist und sich die Bank darauf beruft, (iv) wenn eine Beweisaufnahme – abgesehen von Urkunden – notwendig ist oder (v) wenn die Schlichtung die Klärung einer grundsätzlichen Rechtsfrage beeinträchtigt.

Der Schlichtungsspruch des Ombudsmanns löst nach Nr. 4 Abs. 5 VerfO unterschiedliche Bindungswirkungen für Verbraucher und Banken aus. Für Verbraucher ist der Schiedsspruch grundsätzlich nicht bindend; sie können somit weiterhin die ordentlichen Gerichte anrufen.

---

<sup>4</sup> Hellner (1991); Bundschuh (1998). Vgl. zur ersten Verfahrensordnung o. V. (1992). Die aktuelle Verfahrensordnung ist erhältlich unter [http://www.bdb.de/download/broschueren/BdB\\_Verfahrensordnung.pdf](http://www.bdb.de/download/broschueren/BdB_Verfahrensordnung.pdf).

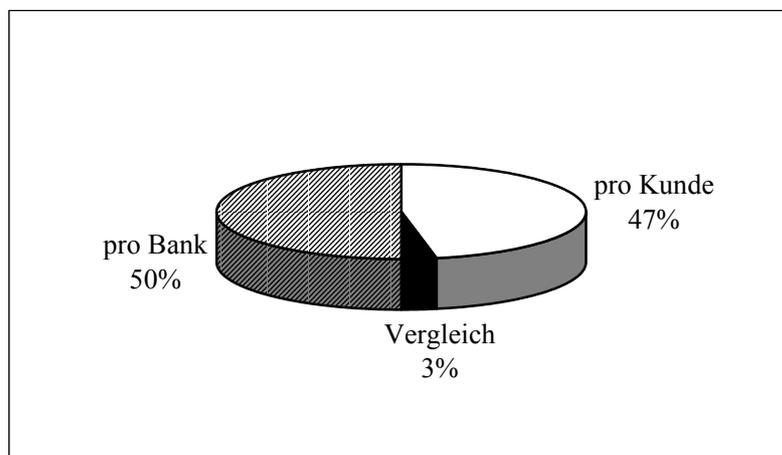
<sup>5</sup> Leo Parsch, ehemaliger Präsident des Bayerischen Verfassungsgerichtshofs und des Oberlandesgerichts München, war erster Ombudsmann seit der Gründung des Verfahrens bis zu seinem Tod am 31.3.2000.

Für Banken ist der Schlichtungsspruch hingegen dann bindend, wenn der Beschwerdegegenstand den Höchstbetrag für vermögensrechtliche Klagen vor Amtsgerichten – derzeit 5.000 € – nicht übersteigt. Die Anrufung ordentlicher Gerichte durch die Banken ist in diesen Fällen ausgeschlossen. Schlichtungssprüche in Verfahren mit einem betragsmäßig höheren Beschwerdegegenstand entfalten für die Banken keine Bindungswirkung; ihnen steht – wie den Verbrauchern – der Weg zu den ordentlichen Gerichten offen. Darüber hinaus ist zu bemerken, daß für die Dauer des Verfahrens die Verjährung für die Ansprüche des Verbrauchers – nicht jedoch für die Ansprüche der Bank – als gehemmt gilt. Die Kosten des Ombudsmannverfahrens trägt unabhängig von dessen Ausgang weitgehend der BdB: Auf den Verbraucher entfallen nur die eigenen Kosten, wie beispielsweise Porto, Telefonkosten oder die Kosten eines fakultativ herangezogenen Rechtsbeistands.

*Übersicht 1: Beschwerdestatistik (1.7.1992 bis 31.10.2001)<sup>6</sup>*

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Summe
Eingaben	965	1.510	1.532	1.602	1.339	1.743	1.660	1.901	2.384	1.633	16.269
Eingaben an Mitglieder	498	941	894	1.112	860	1.110	1.195	1.261	1.809	1.256	10.936
Eingaben in Bearbeitung	0	0	0	0	0	0	0	0	262	898	1.160
Erledigte Eingaben	498	941	894	1.112	860	1.110	1.195	1.261	1.547	358	9.776
Unzulässige / nicht verfolgte Eingaben	244	501	423	537	361	424	390	336	414	134	3.764
Zulässige Eingaben	254	440	471	575	499	686	805	925	1.133	224	6.012
Zugunsten Kunde	125	200	276	279	197	276	330	404	582	158	2.827
Zugunsten Bank	118	217	169	275	276	388	456	504	543	63	3.009
Vergleich	11	23	26	21	26	22	19	17	8	3	176

*Übersicht 2: Ausgang zulässiger Beschwerden*



Insgesamt gingen seit der Einführung des Ombudsmannverfahrens 16.269 Beschwerden ein, wovon sich allerdings nur 67 Prozent (10.936) an Mitgliedsinstitute richteten (Übersicht 1).

<sup>6</sup> <http://www.bdb.de>.

Die anderen Eingaben (5.333), die sich zum Beispiel gegen Sparkassen, Landesbanken, Volks- und Raiffeisenbanken sowie gegen nicht beigetretene private Banken wendeten, mußten abgewiesen werden. Von den 9.776 abgeschlossenen Beschwerden erledigten sich 39 Prozent (3.764) allein dadurch, daß die Eingaben aus eingangs dargelegten Gründen unzulässig waren oder vom Beschwerdeführer von sich aus nicht weiter verfolgt wurden. Die zulässigen Beschwerden (6.012) erreichten daher nur einen Anteil von reichlich einem Drittel (37 Prozent) am gesamten Eingabevolumen.

Von den zulässigen Beschwerden wurde knapp die Hälfte der Beschwerden (2.827 oder 47 Prozent) zugunsten der Kunden entschieden. In 50 Prozent der Fälle (3.009) schlichtete der Ombudsmann zugunsten der Bank. Ein Vergleich wurde in 3 Prozent der Fälle (176) ange-regt. Übersicht 2 stellt den Ausgang der zulässigen Beschwerden anhand der Anzahl der Ent-scheidungen dar. Erhellend wäre indes auch eine Statistik, die den Ausgang zulässiger Be-schwerden anhand des betragsmäßigen Beschwerdevolumens (Schadenssumme) erfaßt. Eine solche Statistik ist bislang leider nicht erhältlich. Zum Ausgang zulässiger Beschwerden ist des weiteren anzumerken, daß die zugunsten der Kunden gelösten Streitfälle sicherlich deut-lich höher liegen als die Beschwerdestatistik ausweist: Man bedenke nur, daß allein die Exis-tenz eines Ombudsmanns die Banken bereits im Vorfeld motiviert, verstärkt und von sich aus nach dem Motto zu verfahren: „In dubio pro consumatore“.

### **3 Ombudsmannverfahren und Kundenzufriedenheit**

Zur Konzeptualisierung des theoretischen Konstrukts „Kundenzufriedenheit“ wird seit Jahren das Bestätigungs-/Nichtbestätigungsparadigma herangezogen (Übersicht 3). Kundenzufrie-denheit stellt dabei das Resultat eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses bei Leistungsnutzern dar. Im Kern besteht dieser Prozeß aus einem Soll-Ist-Vergleich zwischen der wahrgenommenen Leistung (Ist) und der erwarteten Leistung (Soll). Die positive Nichtbes-tätigung, die Bestätigung oder die negative Nichtbestätigung als Ergebnis eines kognitiven Vergleichs wird anschließend noch durch Emotionen (affektive Komponente) beeinflusst und führt letztlich zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei den Leistungsnutzern.<sup>7</sup>

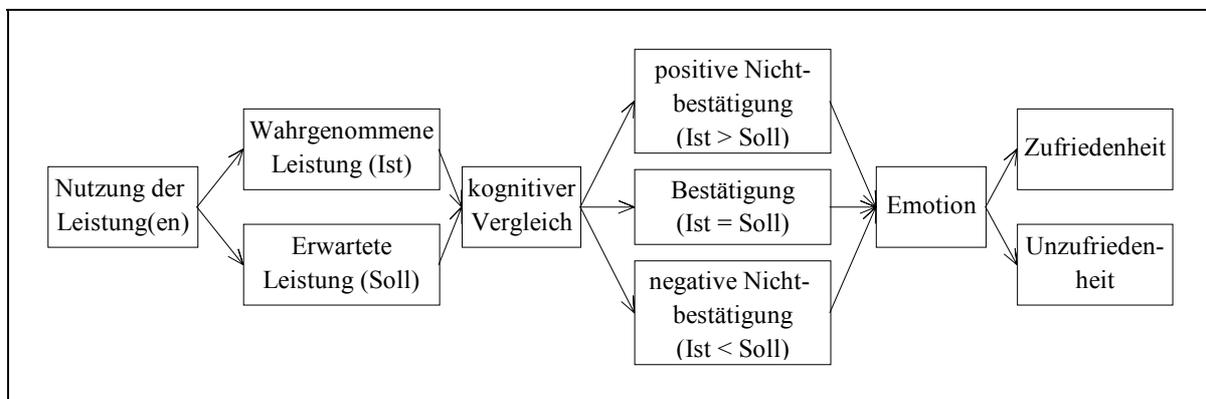
Zur Frage, welches Verfahren denn die Kundenzufriedenheit nun adäquat mißt, sind bereits zahlreiche Studien erschienen, ohne eine eindeutige Antwort geben zu können. Die gängigen Verfahren lassen sich in merkmals- und ereignisorientierte Verfahren systematisieren. Unter den merkmalsorientierten Verfahren erhält inzwischen ein Meßverfahren den Vorzug, bei

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu ausführlicher und mit zahlreichen Verweisen *Körnert/Lohmann* (2000), S. 197-199.

dem mittels eines Fragebogens die Befragten einzelne Leistungsmerkmale hinsichtlich ihrer Zufriedenheit auf einer Skala bewerten sollen. Die Gesamtzufriedenheit setzt sich demzufolge aus den Teilzufriedenheiten der Merkmale zusammen. Es wird in diesem Zusammenhang argumentiert, daß die direkte Frage an den Kunden nach seiner Zufriedenheit auch die besten Ergebnisse liefert. Auf der einen Seite bildet das Fragebogenverfahren das Bestätigungs-/Nichtbestätigungsparadigma angemessen ab und kann auch zu repräsentativen Aussagen führen. Auf der anderen Seite bleiben aber der prozessuale Charakter sowohl der Leistungserstellung als auch des Konsums von Finanzdienstleistungen unberücksichtigt. Zwar ließe sich eine prozessuale Zufriedenheitsmessung durch kontaktpunktbegleitende Kundenbefragungen sichern, jedoch würde das die ohnehin hohen Kosten weiter steigen lassen.<sup>8</sup>

### Übersicht 3: Entstehung von (Un)Zufriedenheit bei Kunden



Um diesen Problemen teilweise aus dem Weg zu gehen, wird vielfach ein Mix aus merkmals- und ereignisorientierten Verfahren favorisiert. Eine Möglichkeit, merkmalsorientierte Verfahren der Zufriedenheitsmessung durch ereignisorientierte Verfahren flankierend zu begleiten, stellt das Beschwerdemanagement dar. Das Ombudsmannverfahren des BdB ist Teil eines solchen Beschwerdemanagements. Beim Ombudsmann des BdB eingehende Beschwerden sind kundeninitiierte Artikulationen von Unzufriedenheit mit einzelnen Leistungsmerkmalen. Diese Informationen leiden jedoch darunter, daß sie häufig nur Extremerlebnisse abbilden und mithin nicht repräsentativ sind. Daher ist ein Anstieg der Beschwerden nicht mit einer generellen Unzufriedenheitssteigerung zu verwechseln. Demgegenüber haben diese Informationen aber auch unschätzbare Vorteile, denn sie sind verhaltensrelevant, eindeutig, aktuell und kostengünstig zu erheben. Insofern stellt das Ombudsmannverfahren des BdB ein sinnvolles Instrument zum Management der Kundenzufriedenheit dar, wenn es als ergänzendes und nicht als alleiniges Instrument eingesetzt wird.

<sup>8</sup> Meffert/Bruhn (1981); Stauss (1998); Stauss (1999), S. 13-16; Körnert/Lohmann (2000), S. 202-206, 212-214.

#### 4 Ombudsmannverfahren und Kundenbindung

Ogleich den Banken im Rahmen des Ombudsmannverfahrens Informationen zugänglich sind, die sie unmittelbar in die Lage versetzen, Konflikte mit ihren Kunden abzubauen und zufriedenheitssteigernd zu wirken, ist die genaue Auswirkung einer Zufriedenheitssteigerung auf die Kundenbindung und die bankbetriebliche Zielkonzeption umstritten. Damit wird ein kausalanalytisches Problem berührt, das die grundsätzliche Frage nach der Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und betrieblicher Zielkonzeption aufwirft. Ein Blick in die einschlägige Literatur verdeutlicht das Dilemma bei der Beantwortung dieser Frage: Solange keine Einigkeit darüber besteht, wie die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung auf einer Kardinalskala abzubilden sind, solange ist eine sinnvolle Diskussion funktionaler Zusammenhänge kaum möglich.<sup>9</sup> Zudem wären in einer derartigen Analyse diejenigen Variablen, die neben der Kundenzufriedenheit die Kundenbindung beeinflussen, konstant zu halten. Das erscheint allerdings wenig realistisch, wenn man an die Fülle der Faktoren denkt, die zusätzlich zur Kundenzufriedenheit Einfluß ausüben. Denn neben der Kundenzufriedenheit bestimmen zahlreiche ökonomische, soziale und psychische Wechselbarrieren sowie eine kundenindividuelle Wechselneigung die Kundenbindung.<sup>10</sup> Homburg/Giering/Hentschel<sup>11</sup> werteten überdies 25 Studien zum Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aus und benannten als herausragende Faktoren für die Stärke des Zusammenhangs beider Konstrukte folgende Größen: das Wettbewerbsumfeld, die Anbieteraktivitäten, die Eigenschaften der Leistung und die Eigenschaften des Kunden.

Abgesehen davon wirken die Strategien Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Regel nur dann förderlich auf das Erreichen der bankbetrieblichen Zielkonzeption, wenn mit diesen Strategien eine Erhöhung des Deckungsbeitrags des Kunden – grob zusammengesetzt aus dem Barwert der Zinskonditionsbeiträge, dem Provisionsergebnis, den Risikokosten und den Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs – ausgelöst wird. Aber selbst ohne eine Deckungsbeitragssteigerung beim zufriedeneren und gebundeneren Kunden können sich das Ombudsmannverfahren und die Verfolgung diesbezüglicher Strategien positiv niederschlagen: Man denke dabei beispielsweise nur an solche Kunden, die als Multiplikatoren andere Kunden oder gar bisherige Nichtkunden zur Leistungsnutzung stimulieren und damit die bankbetriebliche Zielerreichung beeinflussen.

---

<sup>9</sup> Körnert/Lohmann (2000), S. 201 f.

<sup>10</sup> Herrmann/Johnson (1999), S. 585-588.

<sup>11</sup> Homburg/Giering/Hentschel (1999), S. 182-184; Pohl/Dahlhoff (1998).

## **5 Fazit**

Das Ombudsmannverfahren des BdB erfreut sich immer größerer Beliebtheit und kann auf eine erfolgreiche zehnjährige Tätigkeit zurückblicken. Seine Stärke liegt bewährtermaßen im flankierenden Einsatz, um im Konzert mit weiteren Maßnahmen die Kundenzufriedenheit zu steigern. Obwohl der genaue Kausalzusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und bankbetrieblicher Zielkonzeption in vielen Details theoretisch noch unklar ist, votierte die Praxis aufgrund ihrer positiven Erfahrungen vernünftigerweise für einen nachhaltigen Einsatz dieses Instruments. Der von der Europäischen Union eingeschlagene Weg wird die außergerichtliche Schlichtung mittels Ombudsmannverfahren künftig weiter stärken.

## Literaturverzeichnis

- Bundschuh, Karl Dietrich* (1998): Erfahrungen mit dem Ombudsmannverfahren der Banken. „Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft“, Jg. 10, S. 2-6.
- Heinsius, Theodor* (1992): Verbraucher und Ombudsmann. „WM – Wertpapier-Mitteilungen“, Jg. 46, Nr. 12, S. 478.
- Hellner, Thorwald* (1991): Bankenverband beschließt Ombudsmannsystem. „Die Bank“, S. 666-670.
- Herrmann, Andreas u. Johnson, Michael D.* (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung. „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“, Jg. 51, S. 579-598.
- Homburg, Christian; Giering, Annette u. Hentschel, Frederike* (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. „Die Betriebswirtschaft“, Jg. 59, S. 174-195.
- Körnert, Jan u. Lohmann, Karl* (2000): Ausgangspunkte eines systemorientierten Managements der Kundenzufriedenheit am Beispiel von Direktbanken. In: Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking. Hrsg. v. H. Locarek-Junge u. B. Walter. Berlin, S. 195-232.
- Meffert, Heribert u. Bruhn, Manfred* (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten. „Die Betriebswirtschaft“, Jg. 41, S. 597-613.
- o. V.* (1992): Verfahrensordnung für den Ombudsmann. „Die Bank“, S. 176 f.
- o. V.* (2001): Schlichten statt richten. „Positionen“, hrsg. v. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, Nr. 22, Oktober, S. 12 f.
- Parsch, Leo* (1993): Erste Erfahrungen mit dem Ombudsmann-Verfahren. „WM – Wertpapier-Mitteilungen“, Jg. 47, Nr. 6, S. 238.
- Parsch, Leo* (1994): Zwei Jahre Ombudsmann. „Die Bank“, S. 480 f.
- Parsch, Leo* (1997): 5 Jahre Schlichtungsverfahren der privaten Banken. „WM – Wertpapier-Mitteilungen“, Jg. 51, Nr. 26, S. 1228-1231.
- Pohl, Alexander u. Dahlhoff, Denise* (1998): Auch zufriedene Kunden werden untreu. „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 14.9.1998, S. 37.
- Stauss, Bernd* (1998): Beschwerdemanagement. In: Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Hrsg. v. A. Meyer. Stuttgart, S. 1255-1271.
- Stauss, Bernd* (1999): Kundenzufriedenheit. „Marketing“, Jg. 21, S. 5-24.
- Zawal-Pfeil, Bernadette* (1993): Ein Jahr Ombudsmann der privaten Banken. „Die Bank“, S. 620-622.
- Zawal-Pfeil, Bernadette* (1997): Fünf Jahre Ombudsmann der privaten Banken. „Die Bank“, S. 446 f.