

Hillebrand, Annette; Zauner, Martin

**Working Paper**

## Qualitätsfaktoren im Brief- und Paketmarkt

WIK Diskussionsbeitrag, No. 398

**Provided in Cooperation with:**

WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH, Bad Honnef

*Suggested Citation:* Hillebrand, Annette; Zauner, Martin (2015) : Qualitätsfaktoren im Brief- und Paketmarkt, WIK Diskussionsbeitrag, No. 398, WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste, Bad Honnef

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/227011>

**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.*

# Qualitätsindikatoren im Brief- und Paketmarkt

Autoren:  
Annette Hillebrand  
Martin Zauner

Bad Honnef, Mai 2015

## Impressum

WIK Wissenschaftliches Institut für  
Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH  
Rhöndorfer Str. 68  
53604 Bad Honnef  
Deutschland  
Tel.: +49 2224 9225-0  
Fax: +49 2224 9225-63  
E-Mail: info@wik.org  
www.wik.org

### Vertretungs- und zeichnungsberechtigte Personen

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| Geschäftsführerin und Direktorin                           | Dr. Cara Schwarz-Schilling     |
| Direktor<br>Abteilungsleiter<br>Post und Logistik          | Alex Kalevi Dieke              |
| Direktor<br>Abteilungsleiter<br>Netze und Kosten           | Dr. Thomas Plückebaum          |
| Direktor<br>Abteilungsleiter<br>Regulierung und Wettbewerb | Dr. Bernd Sörries              |
| Leiter der Verwaltung                                      | Karl-Hubert Strüver            |
| Vorsitzende des Aufsichtsrates                             | Dr. Daniela Brönstrup          |
| Handelsregister  | Amtsgericht Siegburg, HRB 7225 |
| Steuer-Nr.   | 222/5751/0722                  |
| Umsatzsteueridentifikations-Nr.                            | DE 123 383 795                 |

In den vom WIK herausgegebenen Diskussionsbeiträgen erscheinen in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern des Instituts sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten. Mit der Herausgabe dieser Reihe bezweckt das WIK, über seine Tätigkeit zu informieren, Diskussionsanstöße zu geben, aber auch Anregungen von außen zu empfangen. Kritik und Kommentare sind deshalb jederzeit willkommen. Die in den verschiedenen Beiträgen zum Ausdruck kommenden Ansichten geben ausschließlich die Meinung der jeweiligen Autoren wieder. WIK behält sich alle Rechte vor. Ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des WIK ist es auch nicht gestattet, das Werk oder Teile daraus in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) zu vervielfältigen oder unter Verwendung elektronischer Systeme zu verarbeiten oder zu verbreiten.

ISSN 1865-8997

## Inhaltsverzeichnis

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis</b>   | <b>III</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis</b>   | <b>III</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b>   | <b>IV</b>   |
| <b>Zusammenfassung</b>   | <b>VII</b>  |
| <b>Summary</b>   | <b>VIII</b> |
| <b>1 Einleitung und Methodik</b>   | <b>1</b>    |
| <b>2 Bestandsaufnahme: Qualitätsmessung im deutschen Postmarkt</b>             | <b>3</b>    |
| 2.1 Kompetenzen und Aufgaben der Bundesnetzagentur                             | 3           |
| 2.2 Qualitätsmessung durch Postanbieter und durch Dritte                       | 5           |
| 2.3 Weitere Anlaufstellen für Beschwerden und Schlichtung                      | 8           |
| <b>3 Servicequalität bei Dienstleistungen: Indikatoren und Messmethoden</b>    | <b>12</b>   |
| 3.1 Ansätze für die Beurteilung der Qualität von Dienstleistungen              | 12          |
| 3.2 Beispiele aus der Normung  | 15          |
| 3.3 Beispiele für Qualitätsmessung in Dienstleistungsmärkten                   | 17          |
| 3.3.1 Online-Handel  | 17          |
| 3.3.2 Eisenbahn  | 20          |
| 3.3.3 Luftverkehr  | 25          |
| 3.3.4 Banken   | 29          |
| 3.3.5 Schlussfolgerungen   | 30          |
| <b>4 Anwendung von Qualitätsindikatoren in europäischen Postmärkten</b>        | <b>32</b>   |
| 4.1 Beispiele für quantitativ messbare Qualitätsindikatoren                    | 32          |
| 4.1.1 Flächendeckung, Einsammlung und Zustellung (UK)                          | 32          |
| 4.1.2 Flächendeckung, Qualitätstraining, Wartezeiten und Kundenbehandlung (BE) | 34          |
| 4.1.3 Flächendeckung, Kundenzufriedenheit, Einsammlung und Zustellung (BE)     | 35          |
| 4.1.4 Umfassende Qualitätsmessung durch USP (FR)                               | 36          |
| 4.2 Beispiele für Messung von Kundenzufriedenheit                              | 37          |
| 4.2.1 Messung durch Post-Unternehmen (CH)                                      | 37          |
| 4.2.2 Messung durch Regulierer (UK und BE)                                     | 38          |
| 4.2.3 Regelmäßige Verbraucherbefragung (SE)                                    | 39          |
| 4.2.4 Differenzierte Vorschriften zum Beschwerdemanagement (UK)                | 40          |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.2.5    | Detaillierte Beschwerdeberichterstattung (BE)                                      | 41        |
| 4.2.6    | Vermittlungs- und Beschwerdestellen für Postkunden (UK)                            | 42        |
| 4.3      | Beispiel zur Einbeziehung von Verbrauchern (FR)                                    | 43        |
| <b>5</b> | <b>Empfehlungen zur Messung der Dienstleistungsqualität im deutschen Postmarkt</b> | <b>44</b> |
| 5.1      | Empfehlungen an Regulierer und Politik   | 45        |
| 5.2      | Empfehlungen an den Markt  | 47        |
|          | <b>Literatur</b>   | <b>49</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Abbildung 1: | Kundenmonitor Deutschland – Ergebnisse für Briefpost und Postfilialen                    | 6  |
| Abbildung 2: | Öffentlich verfügbare Angaben über Qualitätsmessungen von Brief- und Paketdienstleistern | 8  |
| Abbildung 3: | Beschwerdeportal ReclaBox – Untergruppe „Post“   | 9  |
| Abbildung 4: | Indikatoren zur Beurteilung von Qualität   | 12 |
| Abbildung 5: | Überprüfung von Qualität in rekursiven Schleifen   | 13 |
| Abbildung 6: | Systematik kundenorientierter und unternehmensorientierter Ansätze zur Qualitätsmessung  | 14 |
| Abbildung 7: | Bedeutendste Gütesiegel für Online-Shops in Deutschland                                  | 19 |
| Abbildung 8: | BEG: Qualitätsmesssystem und Qualitätsranking  | 24 |
| Abbildung 9: | Lufthansa: Wertschöpfungskette und gemessene Leistungskriterien aus Sicht des Kunden     | 27 |

## Tabellenverzeichnis

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabelle 1: | Pünktlichkeitswerte im Schienenverkehr der DBAG (in %)                               | 21 |
| Tabelle 2: | Kundenzufriedenheitswerte der DB (in Zufriedenheitsindex)                            | 22 |
| Tabelle 3: | Skytrax – Kategorien des Airline-Rating-Systems                                      | 26 |
| Tabelle 4: | Qualitätsindikatoren Management Contract (zwischen belgischem Staat und bpost), 2013 | 34 |
| Tabelle 5: | Qualitätsindikatoren Belgian Postal Services Observatory BIPT, 2014                  | 35 |
| Tabelle 6: | Von La Poste gemessene Universaldienstindikatoren                                    | 37 |
| Tabelle 7: | Schweizerische Post: Kundenzufriedenheit 2014 (Auswahl)                              | 38 |

## Abkürzungsverzeichnis

|           |  |
|-----------|--|
| ARCEP     | Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (französischer Regulierer) |
| Art.      | Artikel  |
| BE        | Belgien  |
| BIEK      | Bundesverband Paket und Expresslogistik  |
| BIPT      | Belgian Institute for Postal services and Telecommunications (belgischer Regulierer)             |
| BNetzA    | Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen                 |
| CEC-ZEV   | Centré Européen de la Consommation - Zentrum für Europäischen Verbraucherschutz e.V.             |
| CPI       | Customer Profile Index (in der Qualitätsmessung der Lufthansa)                                   |
| ComReg    | Commission for Communications Regulation (irischer Regulierer)                                   |
| DE        | Deutschland  |
| DIN       | Deutsche Industrienorm   |
| E+1 / E+2 | Zustellung am nächsten bzw. übernächsten Werktag   |
| ECC-net   | European Consumer Centres Net  |
| EL        | Griechenland   |
| EN ISO    | Europäische Norm International Organization for Standardization                                  |
| ERGP      | European Regulators Group for Postal Services  |
| EU        | Europäische Union  |
| FI        | Finnland   |
| FR        | Frankreich   |
| GD MARKT  | Generaldirektion „Binnenmarkt und Dienstleistungen“ der Europäischen Kommission                  |
| HR        | Kroatien   |
| HU        | Ungarn   |
| IE        | Irland   |
| IPC       | International Post Corporation   |
| LT        | Litauen  |
| MT        | Malta  |
| NO        | Norwegen   |
| Ofcom     | Office of Communications (britischer Regulierer)   |
| OMPS      | Office of the Ombudsman for the Postal Sector (UK)   |

|         |   |
|---------|---|
| PostCom | Eidgenössische Postkommission (schweizerischer Regulierer)  |
| PostG   | Postgesetz  |
| PostReg | (ehem. Name des schweizerischen Regulierers, heute PostCom) |
| POSTRS  | Postal Redress Service (UK)                                 |
| PTS     | Post- och Telestyrelsen (schwedischer Regulierer)           |
| PUDLV   | Post-Universaldienstleistungsverordnung                     |
| QM      | Qualitätsmanagementsystem                                   |
| SE      | Schweden  |
| SI      | Slowenien   |
| SK      | Slowakei  |
| SPNV    | Schienenpersonennahverkehr                                  |
| TKG     | Telekommunikationsgesetz                                    |
| UK      | Vereinigtes Königreich                                      |
| USP     | Universaldienstleister (universal service provider)         |





## Zusammenfassung

Qualitätsaspekte haben bei Kaufentscheidungen für Dienstleistungen eine entscheidende Bedeutung. Dennoch erscheint die Qualität von Dienstleistungen im Brief- und Paketmarkt für die Öffentlichkeit wenig transparent. Bei der Briefpost richten sich regulatorische Vorgaben zur regelmäßigen Qualitätsmessung traditionell nur auf Laufzeiten. Qualitätsmessungen im Paketmarkt sind relativ teuer und werden daher nur punktuell durchgeführt. Für geschäftliche Massenversender, etwa Onlinehändler, ist die Qualität insofern transparenter als für Verbraucher, als sie gezielt die Sendungsverfolgungsdaten aller ihrer Pakete auswerten können, und teils Berichte über die Service Level Agreements von den Paketdiensten erhalten.

Die Serviceorientierung bei der Zustellung oder das Beschwerdemanagement der Unternehmen werden häufig in Presseberichten oder auf Internet-Portalen kritisiert. Wie relevant diese Kritik ist und ob sich daraus Handlungsbedarf ergibt bleibt unklar, solange keine valide Informationsbasis vorhanden ist.

Dieser Diskussionsbeitrag untersucht den Status quo der Qualitätsmessung im Postmarkt und identifiziert weitere mögliche Indikatoren zur Messung der Dienstleistungsqualität. Die empirische Basis der Studie bilden Beispiele aus anderen Branchen (Online-Handel, Eisenbahn, Luftverkehr und Finanzdienstleistungen) und aus anderen europäischen Postmärkten (Belgien, Frankreich, Schweden, Schweiz, Vereinigtes Königreich).

Insgesamt lässt sich eine mangelnde Transparenz hinsichtlich des Qualitätsniveaus im deutschen Brief- und Paketmarkt feststellen. Im Vergleich mit anderen Dienstleistungsbranchen (und teils auch ausländischen Postmärkten) erscheinen die öffentlich verfügbaren Informationen über Qualität und der Umgang der Branche mit Kundenbeschwerden wenig differenziert. Die Studie entwickelt Vorschläge zur Qualitätsmessung im deutschen Postmarkt, um die Informationslage zu verbessern.

Zunächst könnten Politik und/oder die Bundesnetzagentur Beschwerdestatistiken von Postunternehmen einfordern und gezielt Ergebnisse vorhandener Kundenzufriedenheitsanalysen und Daten zur Zustellqualität der Unternehmen auswerten. Weiterhin wären transparentere und kundenfreundlichere Beschwerdemanagementsysteme in Deutschland ein wichtiger Schritt, um die Transparenz im Markt zu erhöhen. Dazu sollte Art. 19 der Postdienste-Richtlinie (RL 97/67/EG) wirksam umgesetzt werden.

Weitere Maßnahmen mit geringerer Eingriffstiefe sind denkbar: Die Schlichtungsstelle der Bundesnetzagentur könnte bekannter gemacht werden und die Bundesnetzagentur könnte regelmäßige Branchen-Workshops zum Thema „Qualität“ veranstalten. Repräsentative und unabhängige Verbraucherbefragungen zur Kundenzufriedenheit könnten von Unternehmen, Verbänden oder Behörden durchgeführt werden. Zusätzliche Transparenz liefern Feedback-Apps und Beschwerdeportale, die z.B. von Versandhändlern, Paketdiensten oder unabhängigen Dienstleistern betrieben werden können. Diese Ansätze könnten politisch durch Berücksichtigung in Innovations- und Technologieförderprogrammen unterstützt werden.

## Summary

Quality aspects are crucially important when consumers make purchasing decisions for services. However, today the quality of service in the letter and parcel market seems to be insufficiently transparent to the public. In the area of letter mail, regular quality measurements traditionally include transit times only. In the parcel market quality measurement solutions are particularly expensive and are therefore rather selective. For business bulk senders, i.e. online retailers, quality is more transparent as for consumers because they are able to specifically analyse the tracking data of all their parcels. In addition, they receive reports on the basis of service level agreements with parcel operators.

Delivery service orientation as well as complaints management is often criticised in the press or on web portals. How relevant this criticism is and whether it should result in action remains unclear as long as there is no valid information basis available.

In this report, we examine the status quo of quality measurement in the postal market and identify other potential indicators to measure service quality. Examples from other industries (distance selling, railway industry, aviation, and financial services) and from other European postal markets (Belgium, France, Sweden, Switzerland, UK) provide an empirical basis for this study.

As a result we determined an information gap as regards the quality level in the German letter and parcel market. Our research demonstrates that in the German postal market a sophisticated handling of quality and customer complaints comparable to the referenced markets and countries cannot be identified. In our study we suggest options to measure quality in the German postal market to improve the situation.

First of all, it seems feasible for political authorities and/or the regulatory body to demand complaint statistics from postal operators and specifically analyse existing customer satisfaction analyses and available delivery quality data. Furthermore, a more transparent and consumer-friendlier complaints management system would be an important step to increase market transparency in Germany. In this context, article 19 of the Postal Services Directive (97/67/EC) should be fully implemented.

Other less invasive options could be envisaged. For example, existing institutions like the arbitration centre of the German national regulatory body (Bundesnetzagentur) could be made even more well known. Then, the Bundesnetzagentur could organise regular workshops on the topic of quality indicators. Representative and independent customer satisfaction surveys may be conducted by companies, associations, or government agencies. Additional transparency would be provided by feedback apps or complaints web portals run by, i.e., online retailers, parcel operators, or other independent service providers. These approaches may be politically supported by taking them into account in running innovations and technology development programmes.

## 1 Einleitung und Methodik

Obwohl Qualitätsaspekte bei Kaufentscheidungen für Dienstleistungen entscheidende Bedeutung haben, ist die Qualität von Dienstleistungen in der Regel schwer messbar. Relevante Qualitätsaspekte für Postdienste sind zum Beispiel Laufzeiten, Verlust- und Beschädigungsraten, Wartezeiten oder die Freundlichkeit des Personals. Bei Briefpost richtet sich die Qualitätsmessung traditionell nur auf Laufzeiten. Sie wird in Deutschland von einem Dienstleister im Auftrage der Deutschen Post AG (DP AG) durchgeführt. Eine zusätzliche unabhängige Laufzeitmessung durch die Bundesnetzagentur wurde infolge einer Beanstandung durch den Bundesrechnungshof Ende 2004 ausgesetzt.

Während die für die Deutsche Post gemessenen Laufzeiten sich seit Jahren auf konstant hohem Niveau bewegen, deuten sporadische Presseberichte und Äußerungen von Verbraucherverbänden auf eine zunehmende Unzufriedenheit von Privatkunden im Briefmarkt hin (mangelnde Serviceorientierung, unzureichendes Beschwerdemanagement, unregelmäßige Zustellung, lange Wartezeiten, unzureichende Service-Hotlines).

Denkbare Ursache für eine mögliche Qualitätsreduzierung ist der gestiegene Preisdruck im Markt, seit das Wachstum der Briefmengen strukturell zurückgeht und zunehmender Preiswettbewerb im Briefmarkt spürbar ist. Aus regulatorischer Sicht erscheint dies insofern problematisch als sich im Briefmarkt bisher kein funktionsfähiger Wettbewerb entwickelt hat und das marktbeherrschende Unternehmen daher die Möglichkeit hat, die Interessen ihrer Kunden (oder einzelner Kundengruppen) dauerhaft zu missachten.

Hintergrund der Studie ist das Risiko der Qualitätsreduzierung durch gestiegenen Preisdruck im Brief- und Paketmarkt. Ziel ist, mögliche Indikatoren für eine objektive Messung der Dienstleistungsqualität identifizieren und Vorschläge zur effektiveren Qualitätsmessung im Postmarkt zu finden und Vorschläge für das Beschwerdemanagement zu unterbreiten.

Online-Händler beobachten die Qualität der Zustelldienstleistungen genau und sind besonders an der Zufriedenheit ihrer Bestellskunden interessiert. Insofern ergibt sich durch stark wachsenden elektronischen Handel eine Verschiebung der Betrachtungsweise vom Versender – also dem eigentlichen Kunden der Zustellunternehmen – zur Zufriedenheit des Empfängers mit der Qualität des Zustelldienstes. Die Anforderungen der Online-Händler an die Zustellunternehmen werden von den wachsenden Ansprüchen der Online-Shopper getrieben. Diese fordern kostengünstige und rasche Lieferung und sind in Deutschland an ein hohes Qualitätsniveau gewöhnt. Probleme mit der Zustellung führen laut aktuellen empirischen Untersuchungen zufolge kaum dazu, dass Kunden sich beim Online-Händler über das Zustellunternehmen beschweren. Vielmehr kommt es in der Mehrzahl der Fälle dazu, dass Kunden den entsprechenden Online-Shop nicht mehr besuchen. Die Qualität der Zustellung ist für den elektronischen Handel damit von wichtigster strategischer Bedeutung.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von E-Commerce erscheinen die herkömmlichen Qualitätsindikatoren und Messmethoden als unzureichend.

In dieser Studie stehen daher die in der Post-Universaldienstleistungsverordnung (PUDLV) geforderten Kriterien nicht im Mittelpunkt,<sup>1</sup> sondern der Schwerpunkt liegt auf anderen (alternativen oder ggf. zusätzlichen) möglichen Qualitätsindikatoren und Messmethoden. Aspekte des Beschwerdemanagement spielen eine besondere Rolle.

In der vorliegenden Studie wird zunächst dargestellt, welche Indikatoren für die Beurteilung der Qualität von Postdienstleistungen allgemein existieren. Im Weiteren werden Anwendungsbeispiele zur Bewertung der Qualität herangezogen. Dieser Teil der Studie umfasst Qualitätsindikatoren bzw. Beschwerdemanagement in anderen Dienstleistungsbranchen (Online-Handel, Eisenbahn, Luftverkehr und Finanzdienstleistungen) sowie Beispiele aus europäischen Postmärkten (Vereinigtes Königreich, Frankreich, Belgien, Schweiz, Schweden). Ein zentraler Aspekt ist dabei jeweils die einfache Operationalisierbarkeit und Messbarkeit.

Darauf aufbauend werden Indikatoren identifiziert, mit denen die Qualität von Dienstleistungen im deutschen Postsektor zu möglichst geringen Kosten einfach und transparent gemessen werden kann. Dabei soll auch diskutiert werden, welche Institutionen die Messungen bzw. Maßnahmen durchführen oder beauftragen sollten.

Die Studie basiert im Wesentlichen auf Literaturrecherchen und Interviews mit den jeweiligen Branchenexperten. Zur Analyse der internationalen Anwendungsbeispiele wurden Fachgespräche mit den jeweiligen Regulierern geführt.

---

<sup>1</sup> Ebenso wenig geht es um eine erneute Betrachtung der Einbeziehung möglicher Qualitätsfaktoren in der Post-Entgeltregulierung. Dieser Punkt wurde untersucht in: Dieke, A. K.; Junk, P.; Zauner, M. (2011): Qualitätsfaktoren in der Post-Entgeltregulierung, WIK-Diskussionsbeitrag Nr. 361, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, November 2011, Bad Honnef.

## 2 Bestandsaufnahme: Qualitätsmessung im deutschen Postmarkt

### 2.1 Kompetenzen und Aufgaben der Bundesnetzagentur

Die Bundesnetzagentur beschreibt regelmäßig die Dienstleistungsqualität im Postmarkt in ihren Berichten (Jahresbericht, Tätigkeitsbericht) sowie in Studien und Untersuchungen. Eigene regelmäßige Messungen (z.B. zur Briefflaufzeit) führt sie nicht durch, sondern fordert von den Dienstleistungsunternehmen jährlich die entsprechenden Statistiken ein. Sie beobachtet im Rahmen ihrer Aufgaben die Infrastrukturversorgung (Zugang zu Postdienstleistungen) z.B. mittels Zählung von Postfilialen, Briefkästen und Zustellhäufigkeit.

Zur postalischen Grundversorgung im Rahmen des Universaldienstes gehören die Kriterien der

- flächendeckenden Versorgung,
- im Rahmen bestimmter Qualitätsvorgaben,
- zu tragbaren Preisen und
- für alle Nutzer.

Spezifiziert<sup>2</sup> sind die Kriterien für bestimmte Dienste (wie z.B. Brief) und bestimmte Qualitätsanforderungen wie Flächendeckung, Regelmäßigkeit und Zuverlässigkeit. So sollen etwa bundesweit mindestens 12.000 stationäre Einrichtungen (z.B. Filialen oder Paketshops) vorhanden sein, der Weg bis zum nächsten Briefkasten höchstens 1.000 Meter umfassen und eine Zustellung an sechs Tagen in der Woche erfolgen. Die Laufzeit soll für mindestens 80 Prozent der inländischen Briefe nicht mehr als einen Tag betragen, d.h. die Zustellung muss am nächsten Werktag nach der Einlieferung (E) erfolgen (E+1) bzw. für 95 Prozent der Briefe am übernächsten (E+2). Für mindestens 80 Prozent der Pakete gilt E+2. Die Bundesnetzagentur bestätigt regelmäßig die Einhaltung der geforderten Qualitätskriterien.<sup>3</sup> So waren im Jahr 2013 in Deutschland 13.106 stationäre Einrichtungen der DP AG und 26.016 Einrichtungen der Wettbewerber vorhanden. Die DP AG betrieb im selben Jahr 111.666 Briefkästen, wobei die gesetzlichen Entfernungsregelungen eingehalten wurden. Es konnte pauschal festgestellt werden, dass die Vorgaben der PUDLV in Bezug auf die Laufzeiten<sup>4</sup> und die Zustellung eingehalten sind.

---

<sup>2</sup> Die regulatorischen Grundlagen in Deutschland umfassen das Grundgesetz GG Art 87f., das Postgesetz PostG und die PUDLV. Auf europäischer Ebene sind die Grundlagen in der Richtlinie der Europäischen Kommission RL 97/67/EG vom 15. Dezember 1997 (2008) Zuletzt geändert durch Art. 1 ÄndRL 2008/6/EG vom 20. 2. 2008 (ABl. Nr. L 52 S. 3) festgelegt.

<sup>3</sup> Vgl. aktuell den Jahresbericht der Bundesnetzagentur, S. 113f.

<sup>4</sup> Die durch die DP AG gemessenen Laufzeiten sind unter [https://www.deutschepost.de/de/q/qualitaet\\_gelb.html#laufzeiten](https://www.deutschepost.de/de/q/qualitaet_gelb.html#laufzeiten) öffentlich verfügbar. Die DP AG stellt der Bundesnetzagentur zur Überprüfung die Messungen als Rohdaten zur Verfügung.

Mit der Bundesnetzagentur steht für Verbraucher auch eine Anlaufstelle für Beschwerden und für Schlichtungen in Streitfällen zur Verfügung. Erste Anlaufstelle für Reklamationen ist allerdings der jeweilige Dienstleister. Der Kunde (Versender) kann Nachforschungsanträge zu seinen Briefen oder Paketen stellen. Dies erfolgt zumeist schriftlich über ein Online-Formular oder auch per Brief bzw. Fax. Die Dienstleister sind nicht gesetzlich verpflichtet, detaillierte Beschwerdestatistiken zu veröffentlichen und tun dies auch nicht auf freiwilliger Basis.

Nach § 5 PUDLV nimmt die Bundesnetzagentur auch Beschwerden mit Bezug auf den Postmarkt entgegen, die z. B. die Erbringung des Post-Universaldienstes betreffen. Im Jahr 2013 wurden 1.228 Beschwerden (im Vergleich zum Vorjahr ein Rückgang von rd. 5 Prozent) schriftlich an die Behörde gesandt:<sup>5</sup>

- 47,3 Prozent betrafen die Zustellung (z. B. nicht werktäglich Zustellung oder Zustellung an Ersatzempfänger, obwohl der Empfänger erreichbar war),
- 2,6 Prozent die Filial- und Briefkastendichte,
- 12 Prozent betrafen Verlust oder Beschädigung,
- 5,2 Prozent die Laufzeit von Briefen oder Paketen,
- 3,3 Prozent das Beschwerdemanagement der Dienstleister und
- 29,6 Prozent betrafen sonstige Gründe.

Diesen Fällen wird von den Mitarbeitern der Bundesnetzagentur jeweils einzeln nachgegangen. Häufungen, die auf strukturelle Probleme oder Regelungsverstöße hinweisen, werden untersucht.

Neben Beschwerden steht Privatkunden und Anbietern von Postdienstleistungen die Möglichkeit eines Schlichtungsverfahrens auf Grundlage von Art. 10 PDLV zur Verfügung. In der Regel obliegt es dem Dienstleister, die Schlichtungsstelle anrufen, es wurde aber auch schon Schlichtungsanfragen von Kunden nachgegangen. Die Verfahren sind gebührenpflichtig.<sup>6</sup> Im Jahr 2013 wurden 16 Verfahren, davon 12 mit einer gütlichen Einigung, durchgeführt.

Die Bundesnetzagentur veröffentlicht zwar jährlich Statistiken zu den Beschwerdekategorien sowie der Anzahl der Schlichtungsverfahren, die Beschwerdenorm EN 14012:2008 wurde in Deutschland aber bisher nicht umgesetzt. Dies gilt aber auch für die Mehrzahl der übrigen europäischen Länder.<sup>7</sup> Die Gründe dafür werden von den zuständigen Behörden und Dienstleistern mit hohen Kosten, unterschiedlichen Messsystemen und nationalen speziellen Anforderungen, die teilweise über die Norm hinausgehen können, angegeben. Außerdem besteht das Erfordernis, dass die Norm auch

---

<sup>5</sup> Angaben aus dem Jahresbericht 2013 der Bundesnetzagentur, S. 114. Telefonische Beschwerden werden nicht mitgezählt.

<sup>6</sup> 25 Euro je eingeleitetem Schlichtungsverfahren bzw. . Überschreitet der Wert des Streitgegenstandes 25.000 Euro, so wird die Gebühr auf 0,1 v.H. des Wertes der Streitfrage festgesetzt.

<sup>7</sup> Die Norm wurde bisher nur in EL, FI, HU, IE, LT, MT, SE, SI, SK, NO, HR umgesetzt.

in den Verträgen zwischen Geschäftspartnern Berücksichtigung findet. Insbesondere dieser Punkt erscheint schwer umsetzbar und auch nachprüfbar.

## 2.2 Qualitätsmessung durch Postanbieter und durch Dritte

Qualitätsmessungen anhand von Indikatoren werden von unterschiedlichen Akteuren im Markt vorgenommen. Dabei verfolgen sie unterschiedliche Ziele. Die Postunternehmen sowie größere KEP-Dienstleister betreiben Qualitätsmanagement und überprüfen intern regelmäßig ihre eigenen Qualitätsstandards sowie die gesetzlichen Anforderungen. Dabei achten Unternehmen in einem wettbewerblichen Umfeld darauf, dass sie ihr Qualitätsniveau nach außen dokumentieren können, um beispielsweise Ausschreibungskriterien zu erfüllen oder Qualitätsaspekte in ihrer Marketingstrategie einzusetzen. Ersteres geschieht zum Beispiel durch Qualitätsnormen wie DIN ISO 9001:2008 oder gleichwertigen Zertifizierungen, durch Laufzeitmessung, nachgewiesen nach EN 13850<sup>8</sup> oder durch den Beleg von Zustellquoten (z.B. E+1 von 94 %).

Messungen der Brief- und Paketlaufzeiten werden in Deutschland von einem von Deutsche Post DHL beauftragten Unternehmen durchgeführt.<sup>9</sup> Die Laufzeiten für internationale Briefe werden durch die internationale Organisation von Postunternehmen IPC, Brüssel, im Auftrag der Universaldienstleister gemessen (bzw. beauftragt).<sup>10</sup>

Eine Messung durch externe Dritte erfolgt zumeist mit kommerziellem Hintergrund durch Verlage oder auch durch Meinungsforschungsinstitute, die im Kundenauftrag spezielle Studien durchführen. Beispiele sind etwa das Imageranking Fachzeitschrift VerkehrsRundschau<sup>11</sup>, die in einer jährlichen Leserbefragung die Qualität von Logistikunternehmen und damit auch Zustelldienstleistern erhebt oder auch der Kundenmonitor Deutschland. Dabei handelt es sich um eine branchenübergreifende Benchmarking-Studie zur Kundenorientierung verschiedenster Branchen in Deutschland, die seit 1992 jährlich von der Service Barometer AG erhoben wird.<sup>12</sup> Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die einzelnen Aspekte der Kundenzufriedenheit und die Qualität der Kundenbeziehung sowie deren Auswirkung auf die Kundenbindung. Detaillierte Auswertungen erfolgen nur im Auftrag der die Befragung finanzierenden Unternehmen, zu denen auch die Deutsche Post AG und andere Zustelldienstleister gehören. Das Kundenba-

---

<sup>8</sup> DIN EN 13850:2013-04 „Postalische Dienstleistungen - Dienstqualität - Messung der Durchlaufzeit von Einzelbriefsendungen mit Vorrang und Einzelbriefsendungen erster Klasse von Ende zu Ende; Deutsche Fassung EN 13850:2012“.

<sup>9</sup> Die von der Regulierungsbehörde durchgeführte Messung wurde vom Bundesrechnungshof aus Kostengründen gerügt und wurde zum Ende des Jahres 2004 eingestellt, vgl. Der Spiegel v. 07.07.2004. Zur Darstellung des Systems der Brieflaufzeitmessung durch den spezialisierten Dienstleisters Quotas GmbH in Deutschland im Auftrag der DP AG vgl. <http://www.quotas.de>.

<sup>10</sup> Vgl. IPC (Hg.) (2014): International Mail Quality of Service Monitoring. UNEX 2013 results, Brussels. Die Messung wird von den Dienstleistern TNS UK (UK) und Ipsos (DE) seit Januar 2013 durchgeführt. Zum Messsystem vgl. <http://www.ipc.be/en/Operational-services/Quality%20excellence/UNEX>.

<sup>11</sup> Vgl. z.B. das jährliche Image-Ranking der VerkehrsRundschau „Transport- und Logistikdienstleistungen“ sowie weitere Bereiche (Logistikstandort, Lager und Umschlag, Nutzfahrzeuge und Fuhrpark).

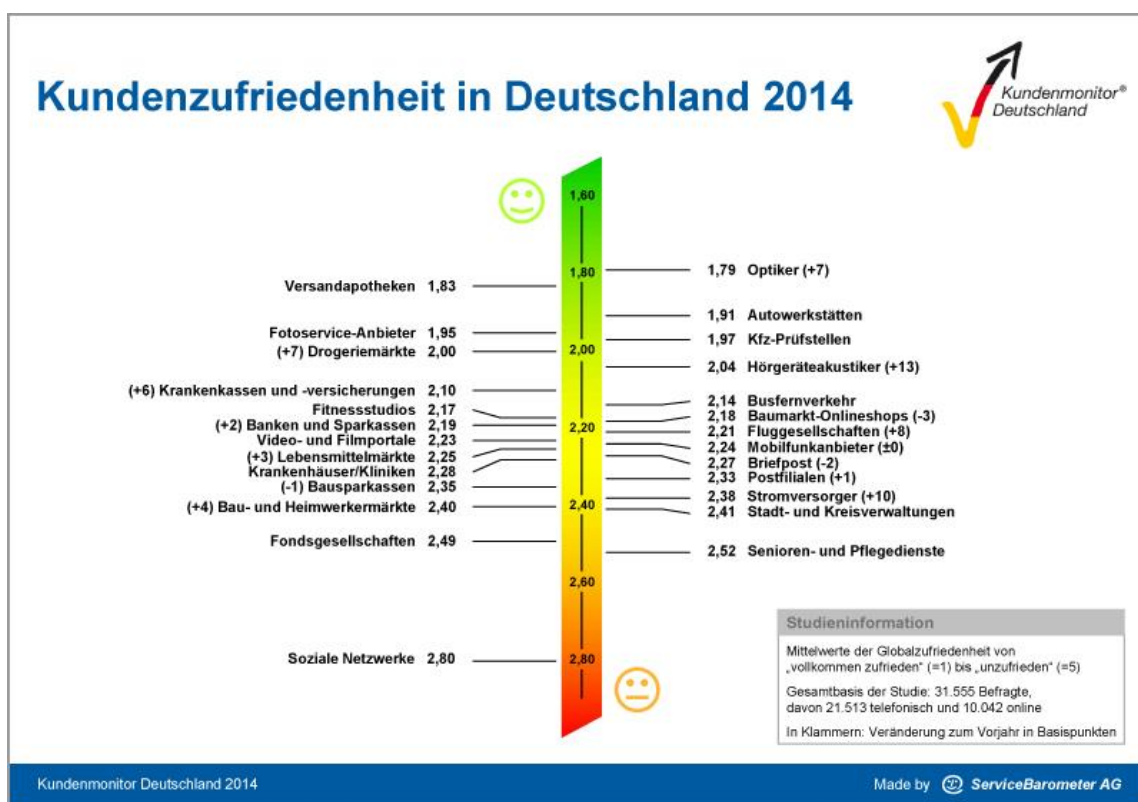
<sup>12</sup> Es handelt sich um eine standardisierte Telefon- und Onlinebefragung bei 31.555 Verbrauchern im Alter von 16-69 Jahren zu ihrer Zufriedenheit mit Unternehmen aus 26 Branchen.



rometer stellt ihnen Kennziffern für das Qualitätsmanagement zur Verfügung, z. B. in Bezug auf die Servicequalität im eigenen Unternehmen und im Vergleich zu Wettbewerbern, Stärken-Schwächen-Analysen oder die Überprüfung von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen.

In der aktuellen Befragung liegt die Zufriedenheit mit der Briefpost und mit den Filialen im Vergleich zu anderen Branchen im Mittelfeld (s. Abbildung 1), wobei die Zufriedenheit mit der Briefpost im Vergleich zum Vorjahr um zwei Bewertungspunkte abgenommen hat und die Zufriedenheit mit Filialen leicht gestiegen ist (+1).

Abbildung 1: Kundenmonitor Deutschland – Ergebnisse für Briefpost und Postfilialen



Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2014

Die Brief- und Paketdienstleister führen auch eigene Erhebungen durch bzw. lassen sich im Rahmen von Zertifizierungen prüfen. Die Ergebnisse werden nicht veröffentlicht, sondern für das eigene Controlling verwendet oder auch zu Marketingzwecken eingesetzt. Der Öffentlichkeit, den Medien oder Verbänden und Behörden stehen diese Statistiken nicht zur Verfügung.

## DP AG

Die Deutsche Post AG veröffentlicht ihre Qualitätsmessungen auf ihrer Website<sup>13</sup> sowie in ihrem Geschäftsbericht.

(Selektiv) veröffentlichte Messungszahlen der DP AG umfassen:<sup>14</sup>

- Laufzeitmessung (Messung durch Quotas),
- Laufzeiten der internationalen Briefe (International Post Corporation),
- durchschnittliche Wochenöffnungszeit der Verkaufsstellen,
- „Kundenmonitor Deutschland“ (Privatkundenstudie, Kundenzufriedenheit in den Filialen),
- Wartezeit in Filialen (Testkundenstudie von TNS Infratest).

Interne Messungen der DP AG umfassen zum Beispiel:<sup>15</sup>

- Brief: internes Qualitätsmanagement, zertifiziert jährlich durch TÜV Nord,
- Paket: internes Laufzeitmesssystem, zertifiziert von TÜV Rheinland,
- Umweltmanagementsystem, zertifiziert von TÜV Nord,
- Kundenzufriedenheitsmonitoring mit dem Programm „Insanely Customer Centric Culture“ (ICCC),
- Zentren zur Qualitätskontrolle weltweit (Echtzeitmonitoring),
- Zertifizierung von Standorten durch int. Norm,
- globale Zertifizierung der Einrichtungen nach ISO 9001:2008 (2013),
- ISO 9001 und 14001 Zertifizierung für Europa.

Auch die mit der Deutschen Post AG im Wettbewerb stehenden Paketdienstleister betonen, regelmäßig Qualitätsmessungen durchzuführen bzw. über Zertifizierungen (i.d.R. nach ISO 9001) eine zuverlässige Qualität ihrer Dienstleistungen zu belegen. Dies gilt beispielsweise für Hermes, DPD und UPS und in gleichem Maße für Briefdienstleister wie PIN Mail AG oder P2 Die zweite Post (Abbildung 2). Ein zwingender Grund für die Zertifizierung ist dabei, dass in Ausschreibungen meist der Nachweis eines bestimmten Qualitätsniveaus gefordert ist.

---

<sup>13</sup> [http://www.deutschepost.de/de/q/qualitaet\\_gelb.html](http://www.deutschepost.de/de/q/qualitaet_gelb.html)

<sup>14</sup> Deutsche Post DHL, Geschäftsbericht 2013, S. 83.

<sup>15</sup> Ebenda, S. 84f.

Abbildung 2: Öffentlich verfügbare Angaben über Qualitätsmessungen von Brief- und Paketdienstleistern

### Hermes

- Service-Ranking Deutschland: Messung durch Goethe-Universität Frankfurt/M., DIE WELT und Beratungsunternehmen ServiceValue (1. Platz 2014)
- jährliche Kundenzufriedenheitsanalyse durch TÜV Saarland (2013, Note: 1,9 „gut“)

### DPD

- ISO 9001: Zertifiziertes Qualitätsmanagement (TÜV Süd)
- ISO 14001: Zertifiziertes Umweltmanagement

### UPS

- Image-Marketing: „Qualitätsanbieter“
- Imageranking Fachzeitschrift VerkehrsRundschau Platz 1 (02/2014)
- Lieferanten-Managementsystem zur Kontrolle durch die Kunden

### PIN Mail AG

- interne Qualitätssicherung
- jährlich nach ISO 9001 zertifiziert (seit 2003)

### P2 Die zweite Post

- internes Qualitätsmanagementsystem
- jährlich nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert

Quelle: Websites der Dienstleister

## 2.3 Weitere Anlaufstellen für Beschwerden und Schlichtung

Spezielle Verbände mit der Zielgruppe „Post-Privatkunden“, die regelmäßig Qualitätsmessungen durchführen oder auch Beschwerden sammeln, gibt es in Deutschland nicht. Es existieren aber Verbraucherportale bzw. –organisationen, die von Verbrauchern genutzt werden können.

Zu einer der bekanntesten Beschwerde-Anlaufstelle im Internet im Bereich Post hat sich die ReclaBox entwickelt. Sie wurde von einem privaten Dienstleister im Jahr 2008 gegründet. Im April 2015 finden sich 8.471 Beschwerde-Postings in der Kategorie

„Post- und Paketzusteller“. Die Kategorie liegt damit auf dem ersten Platz, noch weit vor der nächsthöheren Kategorie „Mobilfunkanbieter“ mit 2.580 Beschwerden.<sup>16</sup>

Die übersichtliche Gestaltung und einfache Handhabung des Portals ermöglicht es Nutzern, ihre Beschwerden auf das Portal nach erfolgter Registrierung einzustellen. Die Beschwerde wird als Text vom Benutzer formuliert.

Als neue Funktion hat ReclaBox im Jahr 2014 eine Firmenmitgliedschaft eingeführt. Firmenmitglieder haben den Vorteil, dass sie die Beschwerde zuerst erhalten, bevor sie veröffentlicht wird. Dadurch wird ihnen die Möglichkeit gegeben, den Missstand zu beheben und die erfolgreiche Problemlösung öffentlichkeitswirksam gleichzeitig mit der Beschwerde auf dem Portal zu veröffentlichen.

Anderen Nutzern steht eine Kommentarfunktion zur Verfügung, über die sie jeweils ähnliche Probleme mit Dienstleistern ergänzen können. Eine „Livebox“ zeigt in Echtzeit die aktuell geposteten Beschwerden an. Über eine Abfragefunktion können die häufigsten Beschwerdearten oder die Unternehmen, über die sich Nutzer am häufigsten beschweren, abgefragt werden (automatisierte Ranglistenbildung). Mehrere Zustellunternehmen sind bereits Firmenmitglied und machen von der Möglichkeit des Marketings über ReclaBox Gebrauch.

Abbildung 3: Beschwerdeportal ReclaBox – Untergruppe „Post“

The screenshot shows the ReclaBox website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Beschwerden lesen' and 'Beschwerde schreiben' tabs. A search bar is located on the right. Below the navigation, there are filters for 'nach DATUM', 'nach FIRMA', and 'nach KATEGORIE'. The main content area displays a list of complaints, each with a title, date, time, and a brief description. The first complaint is titled 'Hermes reagiert nicht auf Reklamation wegen Transport...' and is dated 07.11.2014. The second is 'Liefertermine geplatzt wegen NICHT- Zustellung' dated 07.11.2014. The third is 'Wann kommen meine Pakete in Spanien an?' dated 06.11.2014. The fourth is 'Wieso ging Lieferung zurück an Niederlassung Demmin' dated 05.11.2014. On the right side, there is a sidebar with a section titled 'BRIEF- UND PAKETZUSTELLER' showing a ranking of companies: 1. GLS, 2. Hermes Logistik Gruppe De..., and 3. Borderlinx. Below this is a section 'NEUESTE GELÖSTE BESCHWERDEN' with several entries.

Quelle: www.reclabox.de (Screenshot am 07.11.2014)

<sup>16</sup> Vgl. www.reclabox.de abgerufen am 02.04.2015.

### Beispiel ECC-Net

Die Europäische Kommission hat im Jahr 2005 das Netzwerk der Europäischen Verbraucherzentren gegründet (European Consumer Centres Net, kurz ECC-Net). Die nationalen Zentren werden anteilig von der Kommission sowie dem jeweiligen Mitgliedsstaat finanziert. In Deutschland befindet sich je ein Standort in Kehl sowie in Kiel. Das ECC Germany wird vom Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz gefördert und bildet mit dem ECC France eine binationale Institution, das CEC-ZEV.<sup>17</sup> Ein Schwerpunkt der Arbeit liegt im grenzüberschreitenden Einkauf.<sup>18</sup> Dieser Bereich hat mit dem Wachstum des E-Commerce in der EU stark an Bedeutung gewonnen.

Das CEC-ZEV betreibt die eCommerce-Verbindungsstelle, eine Informations- und Beratungseinrichtung für den elektronischen Handel. Verbraucher können sich über eine Telefon-Hotline oder per E-Mail an diese Stelle wenden, wenn sie Fragen zum Vertragsabschluss im Internet, zu Rechten und Pflichten der Vertragspartner oder zu Beschwerdemöglichkeiten haben. Es werden auch Studien zum elektronischen Handel durchgeführt, in denen Zustellaspekte berücksichtigt werden, allerdings aus der Perspektive der Verpflichtungen für Online-Händler, über Zustellkosten und Retourenmöglichkeiten zu informieren<sup>19</sup> und nicht im Hinblick auf die Qualität der Paketdienstleister.

Die E-Commerce Verbindungsstelle Deutschland hat im Netzwerk der europäischen Zentren für Verbraucherschutz (ECC-Net) die Funktion eines Online-Schlichters übernommen.<sup>20</sup> Sie hat eine Kooperationsvereinbarung mit dem Online-Handel-Zertifizierungsdienstleister Trusted Shops geschlossen und tritt für ihn als Dienstleister bei Schlichtungsfällen auf. Die Verfahren sind kostenlos und werden weitestgehend online abgewickelt. Der Schlichter muss zum Richteramt befähigt sein.<sup>21</sup> Die Schlichtungsstelle bietet:

- Informationen und juristische Beratung für Online-Händler und Verbraucher,
- Veröffentlichung von Studien und Ratgebern,
- Online-Beschwerdeformular,
- Online-Schlichtung.

Im Jahr 2014 zählten die Institutionen des ECC-net insgesamt 78.754 Verbraucherbeschwerden, 36 Prozent davon betrafen den Warenkauf (davon rd. 90 Prozent den Online-Handel).

---

<sup>17</sup> Centré Européen de la Consommation - Zentrum für Europäischen Verbraucherschutz e.V. <http://www.cec-zev.eu/>.

<sup>18</sup> Weitere wichtige Verbraucherthemen sind z.B. der Umgang mit Kundendaten, das elektronische Bezahlen oder Reisen.

<sup>19</sup> Vgl. ECC-net (2011): Online Cross-Border Mystery Shopping – State of the e-Union, Albertslund, S. 17f.

<sup>20</sup> Grundlage des Verfahrens ist die Empfehlung 98/257/EG der Europäischen Kommission.

<sup>21</sup> Siehe die Schlichtungsordnung unter <https://www.online-schlichter.de/schlichtungsordnung/schlichtungsordnung-des-online-schlichters>.

An den Online-Schlichter wurden 1.526 Streitfälle aus dem Bereich des grenzüberschreitenden E-Commerce herangetragen, die zu 70 Prozent innerhalb von 45 Tagen erfolgreich bearbeitet werden konnten.<sup>22</sup> Die häufigsten Probleme der Verbraucher waren:

- Mangelhafte Ware/Dienstleistung (28 Prozent),
- Nicht- oder Teillieferung der Ware (25 Prozent),
- Widerruf (14 Prozent),
- Sonstiges (33 Prozent).

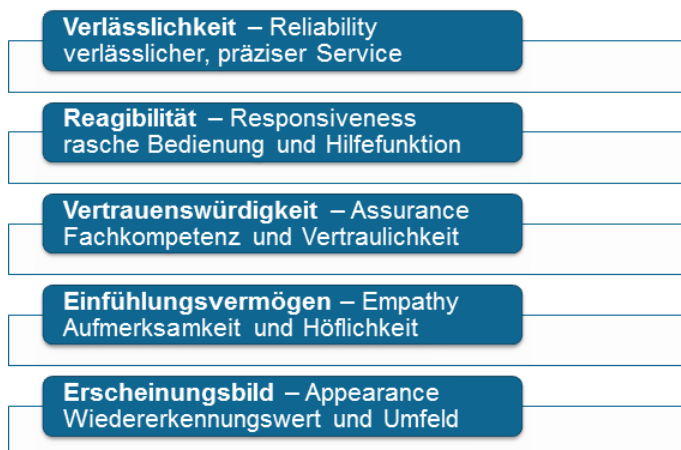
Die Ergebnisse deuten auf mögliche Probleme nicht nur bei den Online-Händlern, sondern auch bei den Zustellunternehmen hin, die Untersuchungsmethode lässt jedoch keine Differenzierung nach den Ursachen der Probleme im grenzüberschreitenden Handel zu. Dieser Punkt wäre jedoch im Zusammenhang mit der Zunahme des grenzüberschreitenden E-Commerce von Interesse und sollte weiter beobachtet werden.

### 3 Servicequalität bei Dienstleistungen: Indikatoren und Messmethoden

#### 3.1 Ansätze für die Beurteilung der Qualität von Dienstleistungen

Dienstleistungsqualität setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen. Die im Rahmen dieser Studie untersuchten Beispiele aus anderen Sektoren zeigen, dass dort sowohl objektive Qualitätskriterien (freiwillig bzw. vertraglich, gesetzlich oder durch Dritte vorgegeben) als auch Kundenzufriedenheit gemessen werden. Die Auswahl der Indikatoren beruht in der Regel auf den allgemein anerkannten Ansätzen zur Beurteilung von Qualitätskriterien, wie sie seit mehr als dreißig Jahren in Unternehmen eingesetzt werden (vgl. Abbildung 4) und zielt darauf, Lücken zwischen den Erwartungen des Kunden an die Servicequalität und der messbar erbrachten Servicequalität aufzuzeigen. Letzteres kann sowohl konkrete, quantitativ messbare Indikatoren als auch die Messung von Kundenzufriedenheit und das Beschwerdemanagement umfassen.

Abbildung 4: Indikatoren zur Beurteilung von Qualität

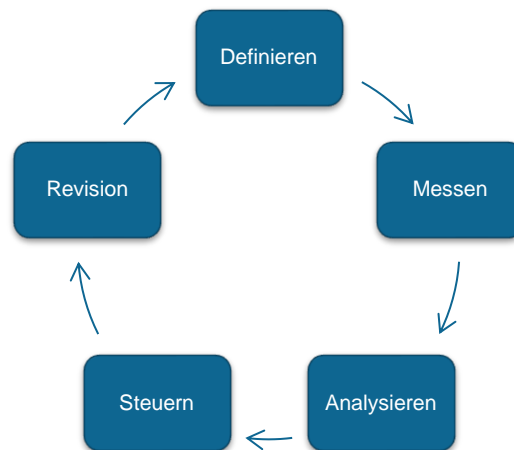


Quelle: Servqual-Ansatz nach Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988).

Die grundsätzlich verwendeten Indikatoren zur Beurteilung von Qualität umfassen die Verlässlichkeit des Service (z. B. Pünktlichkeit, Erbringung der zugesicherten Leistung), die Reagibilität (also die Reaktionsgeschwindigkeit des Dienstleisters und seine Bereitschaft, prompte Hilfe persönlich über Kommunikationskanäle wie etwa über Hotlines anzubieten), die Vertrauenswürdigkeit, die die Fachkompetenz und die vertrauliche Behandlung des Servicewunsches beinhaltet. Schließlich gehören auch Einfühlungsvermögen, d.h. die Aufmerksamkeit gegenüber dem Kunden, die freundliche und höfliche Behandlung sowie das äußere Erscheinungsbild, das durch die Verwendung von Logos, Uniformen und einer gepflegten Serviceumgebung die Qualitätsbeurteilung der Kunden beeinflusst, dazu.

In der Regel werden die Qualitätsmessungen regelmäßig wiederholt, um einen Überblick über die Entwicklung des Qualitätsniveaus im zeitlichen Ablauf zu gewinnen (vgl. das idealisierte Ablaufschema in Abbildung 5).

Abbildung 5: Überprüfung von Qualität in rekursiven Schleifen



Quelle: nach ISO 9001

Auf die Definition von Zielen und Indikatoren erfolgt eine Messung nach festzulegenden Methoden. Nach einer Analyse der Ergebnisse können die Akteure (z. B. Bundesnetzagentur, Postunternehmen, Verbraucherorganisationen) Handlungsoptionen zur Steuerung ergreifen. Eine regelmäßige Revision zur Überprüfung des Erreichten schließt sich an.

Zur Messung werden (verdeckte) Tests, Befragungen und differenzierte Feedbacksysteme angewendet. Beispiele zeigen, dass die Unternehmen Messergebnisse bzw. Beschwerdestatistiken zum Teil freiwillig veröffentlichen, um wodurch sie ihre Position im Wettbewerb zu stärken versuchen.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Kap. 3.3.



Abbildung 6: Systematik kundenorientierter und unternehmensorientierter Ansätze zur Qualitätsmessung



Quelle: Bruhn (2014), S. 115ff.

Eine Messung der Dienstleistungsqualität kann aus unterschiedlichen Perspektiven vorgenommen werden.<sup>24</sup>

Bei kundenorientierten Messansätzen unterscheidet man objektive und subjektive Messansätze. Zu ersteren zählen zum Beispiel Methoden, die die Dienstleistungserbringung aus der Kundenperspektive beobachten oder testen:

- Expertenbeobachtungen (Erfassung des Kundenverhaltens, z.B. Laufwege, Verweildauer, durch neutrale Beobachter),
- Dienstleistungstests (Untersuchung der Dienstleistungsqualität durch externe Dienstleister oder Verbraucherschutzorganisationen, z.B. Test von Beratungsgesprächen durch Stiftung Warentest oder TV-Sender-Redaktionen),
- Mystery Shopping (Simulation von realen Dienstleistungssituationen mittels Testkäufen).<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Vgl. für die folgende Zusammenfassung von Messansätzen Bruhn, M. (2013), S. 115ff. Eine Darstellung von Methoden für Verbraucherbefragungen im Postmarkt findet sich ausführlich in Dieke, A. K.; Junk, P.; Thiele, S. (2014): Verbraucherbefragungen zur Ermittlung des Bedarfs nach Post-Universaldienst, WIK-Diskussionsbeitrag, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, März 2014, Bad Honnef.

<sup>25</sup> Vgl. beispielsweise die Studie des Europäischen Verbraucherzentrums zum „Online Cross-Border Mystery Shopping“ (ECC-Net (2011)) oder auch das Mystery Shopping durch Stiftung Warentest (Paketdienste: Schnell, aber ruppig – fünf Anbieter im Test, in: test 12/2014).

Bei subjektiven Messansätzen steht die Qualitätswahrnehmung aus Sicht einzelner Kunden im Mittelpunkt. Dazu gehören in der Regel Kundenbefragungen, bei denen der Kunde Merkmale der Dienstleistung bewertet, wobei je nach Methodik die Idealvorstellungen bzw. Erwartungen des Kunden oder auch seine Zahlungsbereitschaft für bestimmte Qualitätsmerkmale mitberücksichtigt werden.

Eingesetzt werden auch ereignisorientierte oder problemorientierte Messmethoden. Diese haben zum Ziel, eine vertiefte Qualitätsanalyse durchzuführen, bei der die vom Kunden wahrgenommenen Bestandteile der Dienstleistung durch ihn bewertet werden, ohne dass von vornherein Vorgaben über Gegenstand und Zielrichtung der Befragung gemacht werden („Story telling“). Problemorientierte Messmethoden fokussieren vor allem auf die Auswertung von Beschwerden, z.B. die Befragung von Kunden zu bestimmten Problemfällen, die Analyse von Beschwerdestatistiken oder auch die Beobachtung der Kunde-zu-Kunde-Kommunikation in Sozialen Netzwerken im Internet.

### 3.2 Beispiele aus der Normung

#### *Allgemeine Dienstleistungsnorm - ISO 9001*

Die allgemeine Dienstleistungsnorm DIN EN ISO 9001 beschreibt, welchen Anforderungen das Qualitätsmanagementsystem eines Unternehmens erfüllen muss, um einem bestimmten Standard bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements zu entsprechen.<sup>26</sup> Ziel ist in der Regel zum einen die Qualitätskontrolle im Unternehmen als auch die Dokumentation eines Qualitätsstandards nach außen durch das Durchlaufen eines Prozesses mit anschließender Zertifizierung durch einen unabhängigen geprüften Dienstleister. Es muss eine periodische, rekursive Überprüfung und Anpassung erfolgen. Die Norm wird auch im Postmarkt als Nachweis für ein bestimmtes Qualitätsniveau von Dienstleistern eingesetzt und von Auftraggebern gefordert.

#### *Normung im Postsektor am Beispiel der Beschwerdenorm*

Bereits 1992 hat die Europäische Kommission in ihrem Grünbuch<sup>27</sup> die Notwendigkeit der einheitlichen Behandlung und Messung von Beschwerden hervorgehoben. Die Richtlinie 97/67/EG, Artikel 19, verlangt daran anknüpfend, dass Anbieter von Universaldiensten einmal im Jahr Daten über

- die Anzahl von Beschwerden und
- die Art und Weise der Behandlung

veröffentlichen.

---

<sup>26</sup> Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (EN ISO 9001:2008). Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System).

<sup>27</sup> Grünbuch über die Entwicklung des Binnenmarktes für Postdienste (Mitteilung der Kommission) KOM(91) 476 final, Juni 1992.

Das Deutsche Institut für Normung (DIN) hat mit der DIN EN 14012:2009-04 „Postalische Dienstleistungen - Dienstqualität - Grundsätze der Bearbeitung von Beschwerden; Deutsche Fassung EN 14012:2008“ die vom europäischen Technischen Komitee CEN/TC 331 erarbeitete Beschwerdenorm übernommen.

Die DIN EN 14012:2009-04 gibt Anleitungen dazu, wie ein System zur Bearbeitung von Beschwerden für Zustellunternehmen sinnvoller Weise aufgebaut sein sollte, um den Anforderungen der Beschwerdeführer zu entsprechen und gleichzeitig Angaben über die Qualität der Dienstleistungen zu machen. Dazu werden in der DIN EN 14012:2009-04 u.a. Beschwerdekategorien definiert und die maximale Bearbeitungszeit für Beschwerden festgelegt.

Beides kann als ein möglicher Indikator für die Qualität postalischer Dienstleistungen verwendet werden. Daher kommt der Auswertung und Veröffentlichung von Beschwerden durch den Universaldienstleister und auch die anderen Dienstleister eine wichtige Bedeutung zu. Allerdings sind detaillierte Angaben zum Vorgehen bei Beschwerden und zu möglichen Beschwerdekategorien nur in einem Anhang aufgeführt, der nicht Gegenstand der Norm ist und nur informativ aufgenommen wurde. Über eine Aufnahme dieser Kriterien in die Norm selbst konnte bei den Akteuren keine Einigung erzielt werden, da befürchtet wurde, zu kostenaufwändige und damit kaum durchsetzbare Vorgaben zu schaffen.

Dennoch wäre das Prüfen der Konformität mit der Beschwerdenorm DIN EN 14012:2009-04 ein möglicher Ansatz, um die Qualität von im Brief- und Paketmarkt zu messen. Zum einen könnte grundsätzlich erhoben werden, ob der jeweilige Dienstleister das Beschwerdemanagement normgerecht bzw. basierend auf den Vorgaben der Norm durchführt. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Unternehmen dazu verpflichtet ist oder die Norm freiwillig anwendet.

Zum anderen ließen sich die im Anhang aufgeführten Details für eine Qualitätsmessung anwenden. Im Rahmen von Qualitätsanalysen und –bewertungen im Postsektor könnten grundsätzlich die folgenden Indikatoren verwendet werden, die bei der Messung und Bearbeitung von Beschwerden anfallen können:<sup>28</sup>

- verloren gegangene oder stark verspätete Sendung,
- verspätet zugestellte Sendung,
- beschädigte Sendung,
- Anschriftenänderung,
- Postzustellung oder Einlieferung,
- falsche Zustellung,

---

<sup>28</sup> Vgl. die in der Beschwerdenorm nicht verbindlich festgelegten, nur als Annex vorhandenen Kriterien, S. 35.

- Zugang zu Kundendienstinformationen,
- Verhalten und Kompetenz des Postpersonals,
- Zugang zu den Postdiensten, Art der Beschwerdebehandlung.

Bisher wurde die Beschwerdenorm nur in Ungarn, Finnland, Griechenland, Irland, Litauen, Malta, Schweden, Slowenien, Slowakei, Norwegen und Kroatien implementiert.

### 3.3 Beispiele für Qualitätsmessung in Dienstleistungsmärkten

In diesem Unterkapitel untersucht die Studie zur Anwendung kommende Qualitätsindikatoren in anderen Dienstleistungssektoren. Dabei erläutert die Studie, sofern jeweils verfügbar, welche Qualitätsindikatoren in dem jeweiligen Sektor implementiert worden sind, wie die Kundenzufriedenheit gemessen wird und wie das Kundenbeschwerdemanagement bzw. der Kundendialog organisiert ist. Dabei wird auch untersucht, ob und in welcher Form in den jeweiligen Sektoren Ergebnisse von Qualitätsmessungen bzw. Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit und Angaben zu Beschwerden veröffentlicht werden. Hieraus lassen sich einerseits Empfehlungen zur Implementierung von Qualitätsindikatoren und zum Umgang mit Kunden im deutschen Postmarkt ableiten. Andererseits kann die Veröffentlichungspraxis in anderen Sektoren auch einen Hinweis darauf geben, dass bereits die Veröffentlichung von (internen) Kundenzufriedenheitsanalysen bzw. Beschwerdestatistiken ein besseres und transparentes Bild der Qualität im deutschen Postmarkt ergeben könnte.

Ausgewählte Vergleichssektoren (bzw. Unternehmen) in dieser Studie sind:

- Online-Handel – Trusted Shops
- Eisenbahn – Deutsche Bahn AG
- Eisenbahn – Ausschreibungen Nahverkehr (Bayerische Eisenbahngesellschaft)
- Luftverkehr – Skytrax
- Luftverkehr – Deutsche Lufthansa AG
- Banken – Deutsche Postbank AG

#### 3.3.1 Online-Handel

Im Handel über das Internet fehlen den Kunden die üblichen Belege für eine korrekte Abwicklung des Kaufs. Zahlreiche Möglichkeiten des Versteckens der Identität des Online-Händlers und der mangelnden Bestätigung der korrekten Abwicklung des Kaufvertrags, die fehlende In-Augenscheinnahme des Geschäftslokals, die unsichtbare Abwicklung des Kaufvertrags etc. haben schon frühzeitig in der Entwicklung von Kauf-Websites die Frage aufgeworfen, wie für die Kunden eine vertrauenswürdige Umgebung geschaffen werden kann. Externe Dienstleister haben auf diese Anforderung rea-

giert und Zertifizierungsschemata geschaffen, die die Zuverlässigkeit und Qualität eines Online-Handels widerspiegeln.

Die Zertifizierung ist freiwillig und erfolgt auf Antrag des Shop-Betreibers. Es handelt sich um Geschäftsmodelle etablierter Dienstleister. Die Transparenz der Beurteilungskriterien und die Glaubwürdigkeit der Zertifizierungsdienstleister selbst sind wichtige Bestandteile des gesamten Verfahrens. Im Produktpaket der Zertifizierungsdienstleistung können weitere Leistungen wie z.B. Beschwerdemanagement, Softwarelösungen für automatisierte Kundenbewertungen, standardisierte Rechtstexte (z.B. zum Abmahnenschutz) oder weitere Beratungen enthalten sein.

In Deutschland existieren zurzeit vier bedeutende Zertifikate für Online-Händler.

*Trusted Shops:* seit 1999; das deutsche Unternehmen Trusted Shops ist mehreren Ländern Europas aktiv (u.a. auf den größten E-Commerce-Märkten Europas, namentlich Deutschland, Polen, UK und Frankreich) und hat bisher 18.722 Online-Shops zertifiziert. Das Zertifikat enthält Zustellaspekte in größerem Umfang und soll daher im Weiteren genauer erläutert werden.

*EHI - Geprüfter Online-Shop:* seit 1999; EHI Retail Institute GmbH ist Zertifizierungspartner des Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh) und arbeitet mit dem länderübergreifenden Label Euro-Label „Safe web shopping“, initiiert von E-Commerce-Europe, zusammen. Es erfolgt eine jährliche Prüfung anhand festgelegter Kriterien, jedoch ohne Vor-Ort-Prüfung. Kriterien aus dem Bereich Zustellung sind nicht besonders stark berücksichtigt, nur Angaben zu Lieferbedingungen und Lieferstatus sind erforderlich, um das Zertifikat zu erhalten. EHI bietet zusätzlich einen Service zum Beschwerdemanagement an. Mehr als 350 Shops tragen das EHI-Gütesiegel.

*S@fer Shopping:* seit 2001; das Siegel vom TÜV Süd setzt eine Vor-Ort-Prüfung von z.B. Organisationsrahmen, Datensicherheit und Datenschutz sowie die Abwicklung von Bestellungen, Anfragen und Reklamationen voraus. Zusätzlich ist ein Beschwerdeverfahren Bestandteil des Siegels. TÜV SÜD fungiert im Beschwerdefall als Vermittler zwischen Kunde und Online-Händler. In Bezug auf Zustellaspekte werden u.a. „zeitgerechte und vollständige Lieferung“ berücksichtigt sowie Angaben zur Lieferfrist vom Online-Händler gefordert.

*IPS - Internet Privacy Standards:* seit 2001; Schwerpunkte der Auditierung liegt auf den Bereichen Datenschutz, Datensicherheit und Verbraucherschutz. Das Verfahren wurde zusammen mit dem Bundesdatenschutzbeauftragten entwickelt. Das Siegel zeigt gleichzeitig an, dass für die Website – nicht notwendigerweise ein Online-Handel - ein Datenschutzaudit nach Bundesdatenschutzgesetz durchgeführt wurde.

Abbildung 7: Bedeutendste Gütesiegel für Online-Shops in Deutschland



Quelle: Websites der Anbieter

wik

Alle vier Zertifikate gehören zum Monitoring-Board der Initiative D21 und haben sich verbindlich zur Einhaltung der D21-Qualitätskriterien verpflichtet (vgl. [www.internet-qaesiegel.de](http://www.internet-qaesiegel.de)). D21 beobachtet als unabhängige Stelle die verschiedenen Gütesiegel und nimmt so die Funktion einer übergeordneten Kontrolle der Zertifizierungsdienstleistung („Vier-Augen-Prinzip“) wahr.

Im Online-Handel sind die Ansprüche an die Zustellung in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Optionen wie zum Beispiel eine garantierte Zustellung am nächsten Tag („Next-day-delivery“) oder sogar am selben Tag („Same-day-delivery“) bzw. die Zuverlässigkeit der Angabe des Zustellzeitpunkts („Predict-Service“) spielen eine immer größere Rolle für die Online-Händler, um sich neben dem Preis von anderen Wettbewerbern zu unterscheiden.

Die Qualitätsmessung im Online-Handel bei Trusted Shops<sup>29</sup> fordert daher die Erfüllung unterschiedlicher zustellrelevante Aspekte zur Erfüllung von Zertifizierungsanforderungen von den Antragstellern, wie z.B.

- Information über Liefergebiet (national/international),
- Angabe der Kosten für die Zustellung,
- Angabe des voraussichtlichen Zustellzeitpunkts (Tag), unter Berücksichtigung aller relevanten internen und externen Prozesse,
- unverzügliche Information des Kunden bei Liefer- oder Zustellproblemen und die
- Beantwortung von Kundenanfragen und Reaktion auf Beschwerden in angemessener Zeit.

Die Überprüfung der Online-Händler erfolgt regelmäßig bezüglich der Kreditwürdigkeit. Der zertifizierte Händler wird jährlich aufgefordert, Angaben zu seiner wirtschaftlichen Situation zu machen. Des Weiteren werden Indizes auf Basis von Verbraucher-Rückmeldungen erstellt.

Das heißt, in den Fällen, in denen der Käufer eine Käuferschutz-Garantie bei Trusted Shop abschließt, erhält er per E-Mail eine Feedback-Aufforderung. Die Käuferschutz-

<sup>29</sup> Siehe Trusted Shop Qualitätskriterien, Stand 13.06.2014.

Garantie bedeutet, dass bei Lieferausfällen Trusted Shop den Kaufpreis an den Kunden erstattet.

Die Händler können nur dann ihre einmalig erworbene Zertifizierung behalten, wenn sie regelmäßig die Anforderungen von Trusted Shop erfüllen.

Trusted Shops interner Bewertungsindex für die Händler beruht auf

- Zustellindex (Verhältnis verspäteter Zustellungen zur Gesamtzahl der „Käufer-schutz-Garantiefälle“ innerhalb von 12 Monaten),
- Erstattungsquote,
- Zuverlässigkeitsindex,
- Reaktionsindex,
- Beschwerdeindex.

Die Anforderungen an den Händler beinhalten, dass der Zuverlässigkeitsindex:  $\geq 90\%$  ist und die Beschwerdequote  $\leq 8\%$ .

Etwa 10% der Online-Händler bei Trusted Shops verlieren jährlich ihre Zertifizierung, weil sie eines der o.g. Kriterien nicht mehr ausreichend erfüllen.

Neben der Zertifizierung bietet die Trusted Shop GmbH ihren Kunden auch Beratungsleistungen an, um die Shop-Softwarelösung zu optimieren und vor allem auch das Kundenfeedback in die internen Prozesse zu integrieren.

### 3.3.2 Eisenbahn

#### **Deutsche Bahn AG (DBAG)**

##### *Qualitätsindikator*

Zentrales Qualitätsmessinstrument im Schienenpersonenverkehr ist die Pünktlichkeitsmessung.<sup>30</sup> Die Pünktlichkeit wird dabei als Prozentwert dargestellt, der den Anteil pünktlicher Halte in Bezug auf alle Unterwegs- und Endhalte wiedergibt. Ein Halt wird als pünktlich gewertet, wenn die planmäßige Ankunftszeit im Personenverkehr um weniger als sechs Minuten (außer DB Arriva) und im Güterverkehr um weniger als 16 Minuten überschritten wird. Die folgende Abbildung zeigt die Pünktlichkeitswerte für einzelne Geschäftssparten der DBAG:

---

<sup>30</sup> Vgl. [http://www.bahn.de/p/view/buchung/auskunft/puenktlichkeit\\_personenverkehr.shtml](http://www.bahn.de/p/view/buchung/auskunft/puenktlichkeit_personenverkehr.shtml), abgerufen am 10.10.2014. Die Pünktlichkeitsstatistik bildet die mehr als 800.000 Fahrten von DB-Personenzügen eines Monats ab. Dabei fließen alle Verkehrshalte der mehr als 20.000 monatlichen Fahrten im Fernverkehr und der rund 780.000 monatlichen Fahrten im Nahverkehr – inklusive aller S-Bahnen – in die Pünktlichkeitserhebung ein.

Tabelle 1: Pünktlichkeitswerte im Schienenverkehr der DBAG (in %)

| Geschäftsbereiche                                      | 2012              | 2011              | 2010           |
|--|-------------------|-------------------|----------------|
| DB Bahn Fernverkehr (vertaktet)                        | 79,1              | 80,0              | 72,6           |
| DB Bahn Regio  |                   |                   |                |
| – Regionalzüge <sup>1</sup>                            | 93,3              | 93,2              | 89,6           |
| – S-Bahn (Wechselstrom) <sup>1</sup>                   | 95,6              | 95,5              | 94,9           |
| – S-Bahn (Gleichstrom) <sup>1</sup>                    | 96,9              | 98,0              | 97,0           |
| DB Arriva <sup>2</sup>                                 | 91,9              | 93,6              | 91,9           |
| DB Schenker Rail (Europa)                              | 69,9              | 68,0              | – <sup>5</sup> |
| DB Netze Fahrweg – alle EVU <sup>3</sup> (Deutschland) | 94,3 <sup>4</sup> | 94,4 <sup>4</sup> | – <sup>5</sup> |

Quelle: Deutsche Bahn AG (2013), S. 28.

<sup>1</sup> Aufgrund eines Methodenwechsels sind die Werte von 2010 nicht direkt mit den Folgejahren vergleichbar.

<sup>2</sup> Dänemark, Großbritannien, Niederlande, Polen, Schweden; Pünktlichkeitsgrenze je nach Verkehrsvertrag.

<sup>3</sup> EVU = Eisenbahnverkehrsunternehmen.

<sup>4</sup> abweichend zu Geschäftsbericht 2012 inklusive S-Bahnen Gleichstrom (Berlin und Hamburg).

<sup>5</sup> neue Methodik, Daten für 2010 nach neuer Methodik nicht verfügbar.

Die Analogie der Eisenbahn-Pünktlichkeitsmessung ist im Postmarkt die Laufzeitmessung. Für die vorliegende Studie von stärkerem Interesse sind allerdings Indikatoren bzw. Messsysteme, bei denen der „Faktor Mensch“ im Zentrum steht, also wo etwa der direkte Kontakt des Kunden mit dem Unternehmen kontrolliert bzw. bewertet wird.

#### *Messung der Kundenzufriedenheit*

Zur Messung der Kundenzufriedenheit mit den verschiedenen Geschäftsfeldern des Deutsche Bahn-Konzerns kontaktieren unabhängige Marktforschungsinstitute in bis zu sechs Befragungswellen jährlich rund 140.000 Fahrgäste und 1.800 Geschäftspartner per Telefon, persönlich oder online. Bei DB Schenker Rail (Schienengüterverkehrssparte) etwa nehmen pro Jahr mehr als 800 Geschäftspartner in Europa an der Befragung teil. DB Arriva (bündelt alle Regionalverkehre außerhalb von Deutschland) stützt sich u.a. auf Erhebungen des Fahrgastverbandes „Passenger Focus“. Die Werte spiegeln jeweils die Zufriedenheit der Befragten mit den Leistungen beziehungsweise der aktuellen Fahrt wider. Zusätzlich wurde im Herbst 2012 bei DB Schenker Logistics mit der Befragung von Kunden im globalen Netzwerk begonnen, und in 2013 wurde eine erste Studie zur Zufriedenheit der Fahrgäste im Busverkehr durchgeführt.<sup>31</sup>

Die Bewertung findet auf Basis von Schulnoten („1“ bis „6“) statt, mit Ausnahme von DB Schenker Rail (Skala von „1“ bis „7“). Die Werte daraus werden in einen Zufriedenheitsindex (ZI) übertragen. Dieser rechnet die Werte auf einen neuen Maßstab von 0 (sehr

<sup>31</sup> Vgl. Deutsche Bahn AG (2013), S. 28f., und [http://www.deutschebahn.com/de/nachhaltigkeit/profitabler\\_marktfuehrer/kunde\\_qualitaet/kundenzufriedenheit.html](http://www.deutschebahn.com/de/nachhaltigkeit/profitabler_marktfuehrer/kunde_qualitaet/kundenzufriedenheit.html), abgerufen am 30.6.2014.



unzufrieden) bis 100 (sehr zufrieden) um. Für die einzelnen Geschäftsfelder der Deutsche Bahn AG ergeben sich folgende Werte zwischen 2010 und 2013:

Tabelle 2: Kundenzufriedenheitswerte der DB (in Zufriedenheitsindex)

| Geschäftsfelder                          | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|------|------|------|------|
| DB Bahn Fernverkehr (aktuelle Fahrt)     | 74   | 75   | 76   | 74   |
| DB Bahn Fernverkehr                      | 61   | 63   | 62   | 61   |
| DB Bahn Regio (Schiene) (aktuelle Fahrt) | 76   | 76   | 77   | 76   |
| DB Bahn Regio (Schiene)                  | 68   | 67   | 66   | 67   |
| DB Bahn Regio (Bus)                      | 74   | -    | -    | -    |
| DB Bahn Vertrieb <sup>2</sup>            | 84   | 82   | 80   | 83   |
| DB Arriva <sup>1</sup>                   | 83   | 84   | 83   | 83   |
| DB Schenker Rail <sup>3</sup>            | 63   | 63   | 62   | -    |
| DB Schenker Logistics                    | 74   | -    | -    | -    |
| DB Netze Fahrweg                         | 72   | 73   | 74   | 73   |
| DB Netze Personenbahnhöfe                |      |      |      |      |
| – Reisende und Besucher                  | 67   | 69   | 68   | 68   |
| – EVU und Aufgabenträger                 | 65   | 59   | 56   | 53   |
| – Mieter                                 | 74   | 73   | 74   | 70   |
| DB Netze Energie                         | 78   | 77   | 77   | 76   |

Quelle: Deutsche Bahn AG (2013), S. 28. Für 2013: Deutsche Bahn AG (2014), S. 123, und S. 149ff.

<sup>1</sup> Bei DB Arriva ergeben sich die Werte aus gewichteten Einzelwerten jeweils einer Studie für UK Bus (ohne London, da dort keine Erhebung) und UK Trains. Die ermittelten Werte werden in den ZI übersetzt.

<sup>2</sup> Zufriedenheit mit dem aktuellen Kauf (Vertriebskanäle).

<sup>3</sup> Europa, keine Befragung 2010 stattgefunden.

Für den Bereich Vertrieb beispielsweise untersucht halbjährlich das Marktforschungsinstitut Ipsos im Auftrag von DB Vertrieb GmbH die Zufriedenheit von mehr als 15.000 Fahrgästen mit dem aktuellen Fahrkartenverkauf. Angewendet werden persönliche Interviews, telefonische und schriftliche Befragungen sowie ein Internetfragebogen.

Untersucht wird die Zufriedenheit der einzelnen Vertriebskanäle TOP30-Reisezentren, Automat, Internet, Reisebüro sowie Telefonischer Reiseservice; die einzelnen Zufriedenheitswerte werden anschließend zu einem Wert für den Bereich Vertrieb verdichtet. Seit 2013 werden die Werte auf der Internetseite von DB Vertrieb nicht mehr differenziert, sondern nach einem Ampelsystem (rot: 0-49; gelb: 50-75; grün: >75) dargestellt.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Vgl. [http://www.db-vertrieb.com/db\\_vertrieb/view/aktuell/nl\\_20140312\\_kundenzufriedenheit.shtml](http://www.db-vertrieb.com/db_vertrieb/view/aktuell/nl_20140312_kundenzufriedenheit.shtml), [http://www.db-vertrieb.com/db\\_vertrieb/view/service/kontakt/nl\\_201209\\_kundenzufriedenheit.shtml](http://www.db-vertrieb.com/db_vertrieb/view/service/kontakt/nl_201209_kundenzufriedenheit.shtml), jeweils abgerufen am 10.10.2014.

### *Kundenbeschwerdemanagement/Kundendialog*

Für den Bereich Schienenpersonenverkehr bearbeitet die DB Dialog GmbH als eigene Geschäftseinheit von DB Bahn Vertrieb die Kundeneingaben, beantwortet sie und wertet sie systematisch aus. Auf dieser Basis leiten die Fachabteilungen bzw. verantwortlichen Geschäftsbereiche Verbesserungsmaßnahmen ein, wodurch sich Verbesserungspotenziale ausschöpfen und Fehler-, Folge- und Beschwerdekosten verringern lassen.<sup>33</sup>

Die DB Fernverkehr hat in Abstimmung mit dem Kundenbeirat des DB-Konzerns sowie mit Fahrgast- und Verkehrsverbänden ein Fahrgastrechte-Formular entwickelt, das Fahrgäste zur Entschädigung (z.B. bei einer ausgefallenen Zugfahrt) bei der DBAG einreichen können. Auch mit Blick auf dieses Formular werden die Fahrgäste über ihre Zufriedenheit befragt. Die Daten zu Fahrgastentschädigungen sowie zu den Beschwerden veröffentlicht die DB Fernverkehr auf freiwilliger Basis jährlich in ihren Geschäftsberichten. Dabei werden im Bereich der Beschwerden auch nach der Anzahl der Eingangskanäle (E-Mail, Brief/Fax, Telefon) unterschieden sowie die Performance des Beschwerdemanagements gemessen (Wartezeiten Telefon bis zur Annahme des Gesprächs, Bearbeitungsdauer der Beschwerden).<sup>34</sup>

### **Bayerische Eisenbahngesellschaft mbH (BEG)**

Im Fernverkehr der DBAG erfolgt die Qualitätsmessung auf freiwilliger Basis; hier steht der Transparenzgedanke mit Blick auf die angebotene Dienstleistungsqualität im Vordergrund. Anders im Schienenpersonennahverkehr (SPNV): Hier werden staatliche Subventionen (Regionalisierungsmittel) verwendet, um den Nahverkehr sicherzustellen. In der Regel übernehmen Aufgabenträger oder Verkehrsverbände die Ausschreibung der einzelnen SPNV-Netze in ihren Regionen. Die Aufgabenträger haben ein Interesse, dass die vereinbarten Leistungen auch eingehalten werden. In den Ausschreibungen bzw. den Verkehrsverträgen können sie die Qualität festlegen, diese später kontrollieren und auch sanktionieren.

Beispielhaft ist an dieser Stelle die Bayerische Eisenbahngesellschaft (BEG) genannt, der im SPNV-Markt eine Vorreiterrolle im Bereich der Qualitätskontrolle zuzuschreiben ist. Im Auftrag des Freistaats Bayern plant, finanziert und kontrolliert die BEG den SPNV in ganz Bayern. Derzeit umfasst das SPNV-Netz in Bayern 26 Regionalnetze, die jeweils im Rahmen eines wettbewerblichen Ausschreibungsverfahrens an Eisenbahnverkehrsunternehmen vergeben worden sind. Insbesondere zwei Qualitätsmesssysteme sind interessant aus Sicht des Brief- bzw. Paketmarktes: die Pünktlichkeitsmessung sowie das Qualitätsmesssystem. Beide Systeme sind über Anreizsysteme in den Ver-

<sup>33</sup> Vgl. [http://www.deutschebahn.com/de/nachhaltigkeit/profitabler\\_marktfuehrer/kunde\\_qualitaet/servicequalitaet.html](http://www.deutschebahn.com/de/nachhaltigkeit/profitabler_marktfuehrer/kunde_qualitaet/servicequalitaet.html), abgerufen am 14.10.2014; <https://www.dbdialog.de/db-dialog-de/start/servicebereiche/beschwerdemanagement.html>, abgerufen am 8.10.2014. Darüber hinaus bietet DB Dialog seine Dienstleistungen auch anderen Unternehmen an.

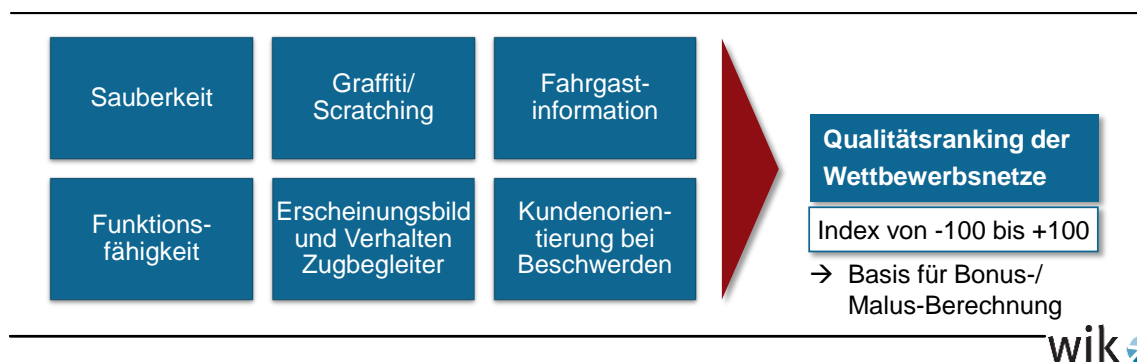
<sup>34</sup> Vgl. DB Fernverkehr AG (2013), S. 12f.

kehrsverträgen integriert. Bei Versäumnissen bzw. Mängeln setzt sich die BEG mit den betroffenen Unternehmen zusammen, ergründet Ursachen und verlangt Abhilfe.<sup>35</sup>

Die Pünktlichkeitsmessung (direkte Leistungsmessung) erfolgt an mehr als 100 Stellen. Unpünktlichkeit führt dabei im Gegensatz zum System der DBAG (s.o.) zu Vertragsstrafen. Als pünktlich gilt ein Zug mit einer Verspätung von weniger als sechs Minuten. Damit wird sichergestellt, dass EVU für das Warten auf Anschlüsse (die BEG verpflichtet alle EVU, fünf Minuten auf verspätete Anschlüsse zu warten) nicht bestraft werden. Seit Einführung des Messsystems in 1996 wurden Pünktlichkeitspönalen von über EUR 50 Mio. einbehalten, die teilweise wieder in pünktlichkeitsfördernde Maßnahmen investiert wurden. In 2013 betrug die Pünktlichkeit über alle Netze 92,9%.

Das Qualitätsmesssystem – und daraus abgeleitet das Qualitätsranking als **veröffentlichter** Output – wurde 2008 eingeführt und basiert auf einem Bonus-Malus-System. Gute Qualität wird finanziell belohnt, während schlechte Qualität zu Abzügen bei den Bestellerentgelten führt. Die Qualitätsmessung erfolgt durch offene und verdeckte Tests (Mystery Shopping) sowie Fahrgastbefragungen für die Kategorien „Sauberkeit“, „Graffiti/Scratching“, „Fahrgastinformation“, „Funktionsfähigkeit“, „Erscheinungsbild/Verhalten Zugbegleiter“ und „Kundenorientierung bei Beschwerden“. Diese Kundenzufriedenheitsbefragungen werden zweimal jährlich durchgeführt. Auf die dort erhobenen Qualitätsparameter haben die Verkehrsunternehmen einen direkten Einfluss. Mit verdeckten Tests werden vor allem die Fahrgastinformation und die Servicequalität der Zugbegleiter (etwa zu Fahrscheinkauf, Verbindungsauskunft oder Schienenersatzverkehr) getestet; dabei treten die Tester als normale Fahrgäste auf.

Abbildung 8: BEG: Qualitätsmesssystem und Qualitätsranking



Quelle: Eckert (2014), S. 28f.

In Abhängigkeit der Netzgröße wird der Zielwert des Stichprobenumfangs von 200 offenen, 200 verdeckten Tests sowie 1.000 Befragungen über einen Erhebungszeitraum von ein oder zwei Jahren verteilt. Für jedes Netz ist abhängig von der Kilometerleistung

<sup>35</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kompetenzzentrum ITF NRW (Hrsg.) (2014), S. 28-31; Vgl. <http://beg.bahnland-bayern.de/qualitaetssicherung>, abgerufen am 8.10.2014, Bayerische Eisenbahngesellschaft mbH (2014).

ein maximaler Bonus- bzw. Malusbetrag festgesetzt, der 1,5% der durchschnittlichen gesamten Betriebskosten beträgt.<sup>36</sup> Dieser Betrag verteilt sich auf die einzelnen Leistungskriterien anhand ihrer Bedeutung. Die Nullwerte als Basis für die Bonus-Malus-Berechnung wurden indikatorbezogen aus den ermittelten Werten der ersten Erhebungsphase 2008/2009 berechnet.

Um das Angebot und die Qualität zu verbessern bzw. an den Mobilitätsbedarf der Bevölkerung anzupassen, wird im Auftrag der BEG jede zwei Jahre eine repräsentative Telefonbefragung durchgeführt. Darüber hinaus fließen die Ergebnisse der Markt- und Qualitätsforschung (kontinuierliche Studien z.B. zu Kundenzufriedenheit, Ad-hoc-Studien z.B. zu Fahrzeugen, Studien zur Maßnahmenkontrolle) wiederum ein bei der Festlegung der Qualitätsstandards (Ausschreibungen und Verträge).

### 3.3.3 Luftverkehr

Qualitätsmessung spielt auch in der Luftfahrt eine bedeutende Rolle. Luftfahrtunternehmen konkurrieren in einem weltweit wachsenden Markt um die Passagiere. Wettbewerbsvorteile ergeben sich u.a. auch über die dem Kunden angebotene Qualität. Um Luftverkehrsunternehmen mit Blick auf die Qualität besser vergleichen zu können, wurde von Skytrax in 1999 ein Airline-Rating-System eingeführt. Weiterhin beleuchtet das Kapitel exemplarisch die Qualitätsmessung des Luftfahrtunternehmens Deutsche Lufthansa AG, vor allem mit Fokus auf Kundenzufriedenheit und Beschwerdemanagement.

#### **Skytrax**

Seit 1999 betreibt Skytrax, eine Unternehmensberatung, das als unabhängig bezeichnete „World Airline Rating“, das die Qualität von Airlines misst und vergleicht. Dabei greift Skytrax auf mehr als 800 verschiedene Kriterien in Bezug auf die angebotenen Luftverkehrsdienstleistungen zurück. Das Rating umfasst keine Indikatoren zur Sicherheit der Airlines im Betrieb. Die Ergebnisse basieren u.a. auf Erfahrungswerten von Reisenden, die die Möglichkeit haben, Bewertungen der Fluggesellschaften und Flughäfen auf der Webpräsenz von Skytrax abzugeben. Die Fluggesellschaften werden von Skytrax nach ihrer erlebten Leistung mit Blick auf Servicequalität, Sitzkomfort, Catering etc. bewertet. Je nach Ergebnis werden die Unternehmen mit fünf Sternen für sehr gute Leistungen bis zu einem Stern ausgezeichnet.<sup>37</sup>

Für das Ranking-System werden die über 800 Kriterien jeweils in Hauptkategorien für Boden-/Flughafendienste sowie für Kabinendienste eingeordnet. Die Bewertung der

---

<sup>36</sup> Vgl. Eckert (2013), S. 14.

<sup>37</sup> Vgl. [www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com), abgerufen am 15.10.2014, sowie <http://de.wikipedia.org/wiki/Skytrax>, abgerufen am 16.10.2014. Darüber hinaus vergibt Skytrax jährlich die „World Airline Awards“ an diejenigen Gesellschaften mit besonders positiven Bewertungen, sowohl insgesamt als auch nach Regionen und Beförderungsklassen. Die Bewertung läuft hierbei über einen Zeitraum von zehn Monaten und umfasst Bewertungen von mehr als 18,8 Millionen Passagieren aus über 100 Ländern. Der „World Airline Award“ ist weltweit die angesehenste Auszeichnung für Luftverkehrsgesellschaften.

Boden- bzw. Flughafendienste basiert auf dem jeweiligen Heimatflughafen der Luftverkehrsgesellschaften. Die abgefragten Kriterien für die Boden-/Flughafendienste und Kabinendienste können jeweils in die folgenden Unterkategorien unterteilt werden:

Tabelle 3: Skytrax – Kategorien des Airline-Rating-Systems

| Boden-/Flughafendienste  | Kabinendienste  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetauftritt der Airline</li> <li>• Ticketschalter des Flughafens</li> <li>• Check-In (selbstbedient/personalbedient)</li> <li>• Lounges (First Class/Business Class/Vielflieger)</li> <li>• Lounges Ankunft</li> <li>• Boarding-Service</li> <li>• Transfer-Service</li> <li>• Service bei Ankunft</li> <li>• Umgang mit Verspätungen/Störungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzkomfort Kabine</li> <li>• Sicherheitsprozeduren Kabine</li> <li>• Sauberkeit Kabine</li> <li>• Komfort Kabine</li> <li>• Durchsagen Kabine</li> <li>• Catering</li> <li>• Duty Free-Service</li> <li>• Angebot Zeitungen/Magazine</li> <li>• Magazin der Airline</li> <li>• Unterhaltungsmöglichkeiten</li> <li>• Service Kabinenpersonal</li> </ul> |

Quelle: [http://www.airlinequality.com/StarRanking/star\\_system.htm](http://www.airlinequality.com/StarRanking/star_system.htm), abgerufen am 16.10.2014.

Die relative Bedeutung (d.h. die Gewichtung) der jeweiligen Kategorien variiert zwischen den Airlines. So ist z.B. der Sitzkomfort für eine Airline mit Schwerpunkt im Kurzstreckenverkehr nicht so wichtig wie bei einer Airline, die vorwiegend Langstreckenverkehre erbringt. Aktuell befinden sich sieben Airlines in der 5-Sterne-, 35 in der 4-Sterne- (darunter die Deutsche Lufthansa AG), 124 in der 3-Sterne-, 23 in der 2-Sterne- und eine in der 1-Sterne-Kategorie.

## Deutsche Lufthansa AG

### *Messung der Kundenzufriedenheit*

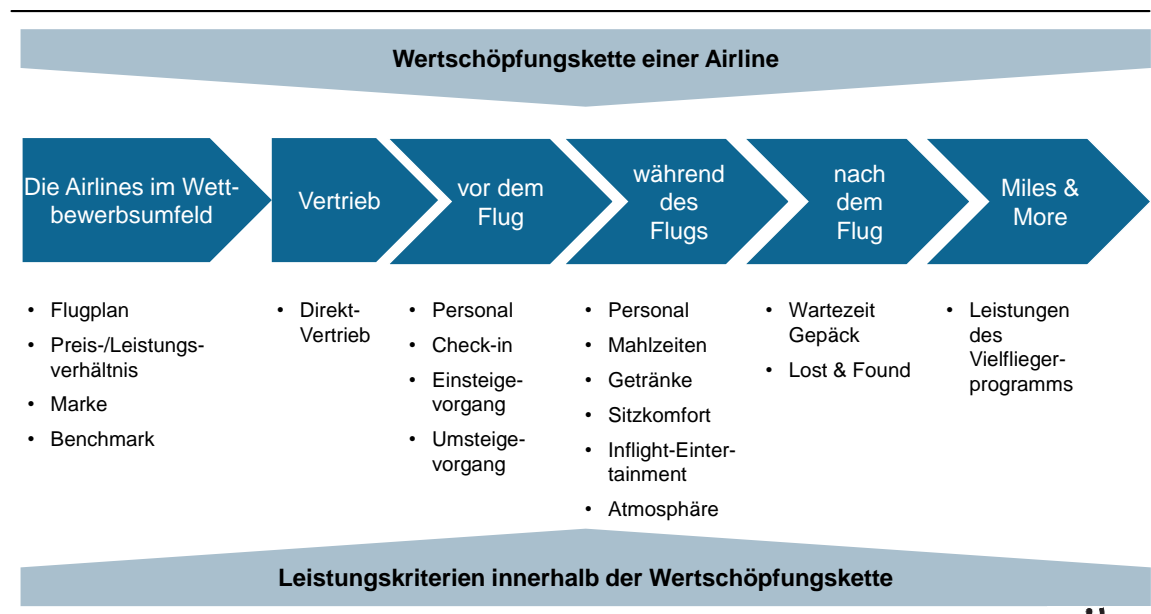
Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit optimiert die Deutsche Lufthansa AG (im Folgenden Lufthansa) kontinuierlich die Qualität des Produkt- und Serviceportfolios, wobei ein Fokus auf den persönlichen Dialog mit den Kunden gelegt wird. Lufthansa spricht dabei explizit von dem Ziel, eine 5-Star-Airline zu werden und bezieht sich somit direkt auf das Airline-Rating-System von Skytrax.<sup>38</sup>

Die Kundenzufriedenheit wird im Wesentlichen durch drei Befragungen gemessen. In regelmäßig durchgeführten Befragungen (online und an Bord) werden jeweils die verschiedenen Leistungsmerkmale entlang der Wertschöpfungskette gemessen (z.B. Informationen, Buchungsprozesse vor dem Flug, der eigentliche Flug, Wartezeit auf Ge-

<sup>38</sup> Vgl. Hierzu und im Folgenden, soweit nicht anders angegeben, Deutsche Lufthansa AG (2014a), S. 72f.

päck, Abschluss der Flugreise am Ankunftsort).<sup>39</sup> Die folgende Übersicht zeigt die Wertschöpfungskette sowie die wichtigsten gemessenen Leistungskriterien der Lufthansa:

Abbildung 9: Lufthansa: Wertschöpfungskette und gemessene Leistungskriterien aus Sicht des Kunden



Quelle: Concrady/Körfgen (2004), S. 418.

Die Messung der Kundenzufriedenheit basiert auf Zufriedenheitsskalen, die zeigen, mit welchen Leistungen die Kunden besonders oder weniger zufrieden sind. Außerdem erhebt Lufthansa separat die Zufriedenheit der Kunden mit dem Vielfliegerprogramm (Miles & More Services) und den Dienstleistungen im Direktvertrieb (DSSS: Direct Sales Service Survey), z.B. mit dem Service Centern und dem Buchungsportal LH.com. Monatlich erfolgt ein detailliertes, nutzerspezifisches Reporting für und an die für die Leistungserbringung zuständigen Fachbereiche; ebenso erhält das Management regelmäßig Informationen zum Status Quo der Kundenzufriedenheit.

Eigentlicher Qualitätsindikator ist der so genannte Customer Profile Index (CPI), der alle Zufriedenheitsurteile verdichtet. Er stellt einen gewichteten Mittelwert aus den Leistungen der Lufthansa aus Sicht der Kunden dar. Der CPI erhöhte sich von 7.733 in 2012 auf 7.804 in 2013.<sup>40</sup> Die acht wichtigsten Leistungskriterien sind:<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Einer Veröffentlichung aus dem Jahr 2004 zufolge hatte die Lufthansa damals Bordbefragungen mit 200.000 schriftlichen Interviews während des Flugs durchgeführt; vgl. Concrady/Körfgen (2004), S. 421ff.

<sup>40</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2014a), S. 72.

<sup>41</sup> Vgl. Concrady/Körfgen (2004), S. 425.

- Flugplan
- Preis-Leistungsverhältnis
- generelle Einstellung zu Lufthansa
- Pünktlichkeit
- Bodenprodukt
- Bordprodukt
- Miles & More
- Direktverkauf

Für den CPI werden die einzelnen Leistungskriterien gewichtet, je nach relativer Bedeutung der Leistungskriterien für die Kaufentscheidung. So besitzt etwa der Flugplan ein höheres Gewicht als das Vielfliegerprogramm.

$$CPI = \frac{\sum_{i=1}^n x_i g_i}{\sum_{i=1}^n g_i}, \text{ mit } x_i := \text{Leistungskriterium } i; g_i := \text{Gewicht des Leistungskriterium } i$$

Durch den Einsatz von Gewichten können festgestellte Veränderungen in der relativen Bedeutung unterjährig berücksichtigt werden; ebenso können neue Kriterien einbezogen oder unwichtig gewordene Kriterien entfernt werden. Der Gesamtwert der Kundenzufriedenheit bleibt aussagekräftig, und die disaggregierten Zufriedenheitswerte bleiben erhalten, so dass die Fachbereiche Längsschnittdaten durchführen können.

Schließlich werden sowohl die einzelnen Leistungskriterien als auch die gebildeten Indikatoren in ein Verhältnis zu einem Zielwert gesetzt, wobei Lufthansa für jedes Leistungskriterium jahresbezogene Zielwerte festlegt.<sup>42</sup>

#### *Kundendialog/Beschwerdemanagement*

Lufthansa erhält etwa 200.000 Rückmeldungen von Kunden über die unterschiedlichsten Kanäle. Dies entspricht etwa 0,2% der aktuell gut 100 Mio. Flugpassagiere.<sup>43</sup> In 2013 implementierte Lufthansa das Programm *Passenger Dialogue Services*, das auf den folgenden vier Eckpfeilern basiert:<sup>44</sup>

*Erreichbarkeit:* Lufthansa-Kunden sollen das Unternehmen über jeden Kontaktkanal, den sie wünschen, erreichen können. So gibt es auf der Startseite LH.com einen Feedback-Button, ebenso können Kunden direkt anrufen oder eine E-Mail schreiben. Daneben besteht die Feedback-Möglichkeit während des Flugs über das Produkt Flynet. Auch über den Facebook-Auftritt von Lufthansa können Kunden direkt auf das Feed-

<sup>42</sup> Vgl. Concrady/Körfigen (2004), S. 426.

<sup>43</sup> Vgl. <http://www.flyertalk.com/forum/lufthansa-austrian-swiss-brussels-lot-other-partners-miles-more/1592403-how-customer-relations-lh-works.html>, abgerufen am 16.10.2014, sowie Deutsche Lufthansa AG (2014b), S. 58.

<sup>44</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2014), S. 73.

back-Formular zugreifen; darüber hinaus ist Lufthansa auch in anderen relevanten Foren im Dialog vertreten.

*Geschwindigkeit:* In der heutigen Zeit ist eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenbeschwerden ein Erfolgsfaktor, vor allem bei einer kurzfristig erhöhten Anzahl von Kundenfeedbacks (z.B. bei Streiks, Luftraumsperrungen oder Winterwetter).

*Problemlösung:* Das Ziel ist, das Feedback jedes Kunden zu verstehen und so individuell wie möglich darauf einzugehen, ohne dass dabei der Faktor Geschwindigkeit leidet.

*Aus Feedback lernen:* Der *Passenger Feedback Cycle* clustert und analysiert die Rückmeldungen, um daraus Verbesserungen für Produkte und Services abzuleiten.

### 3.3.4 Banken

Qualität und Kundenzufriedenheit spielt auch in der Bankenbranche eine zentrale Rolle.<sup>45</sup> Interessant ist daher mit Blick auf die Zielsetzung der Studie eine nähere Betrachtung, wie Banken mit Kundenbeschwerden umgehen. Exemplarisch untersucht die Studie hierfür das Qualitätsmanagementsystem der Deutschen Postbank, die mit etwa 14 Millionen Kunden Deutschlands größte Privatkundenbank.

#### **Qualitätsmanagement der Deutschen Postbank**

Die Deutsche Postbank ist als Filialbank insbesondere im Privatkundenbereich tätig. Die Beschreibung des Umgangs mit Qualität bei der direkten Kundenbetreuung in diesem Marktsegment ist vor dem Hintergrund des Studienziels sinnvoll, da es in diesem Marktsegment eher vergleichbare Standardprodukte zum Brief-/Paketmarkt gibt.<sup>46</sup>

##### *Messung der Kundenzufriedenheit*

Für die Privat-, Geschäfts- und Firmenkundensegmente werden regelmäßig Kundenzufriedenheitsbefragungen bzw. Kundenbindungsanalysen durchgeführt. Gemessene Indikatoren sind u.a. „Schnelligkeit“, „Korrektheit der Geschäftsabwicklung“, „Erreichbarkeit“, „Freundlichkeit“ und „Kompetenz der fachlichen Beratung“.

Im Filialbereich werden unterschiedliche Mess- und Erhebungsverfahren angewendet. Maßgeblich wird dabei auf die Dienstleistung von TNS Infratest zurückgegriffen. Über ein Testkundenmesssystem werden neben Kompetenz, Erscheinungsbild und Freundlichkeit der Mitarbeiter vor allem die Wartezeiten in den Filialen durch Testkunden kontinuierlich überprüft (Mystery Shopping). Als Qualitätsindikator wird dabei der Anteil der

---

<sup>45</sup> Im Gegensatz zu Brief- und Paketdienstleistungen bieten Banken allerdings auch sehr komplexe und beratungsintensive Produkte an. Daher sind Banken z.B. zum Schutz der Kunden verpflichtet, nach § 34 Abs. 2a WpHG ein Beratungsprotokoll zur Dokumentation der erfolgten Beratung beim Wertpapierhandel anzufertigen.

<sup>46</sup> Vgl. im Folgenden, soweit nicht anders genannt, Deutsche Postbank AG (2009), S. 19f., Deutsche Postbank AG (2011), S. 71f., Deutsche Postbank AG (2013), S. 98.



Wartezeit unter fünf Minuten verwendet (in 2008: 86%, in 2010: 87%). In 2013 wurden hierzu 13.275 Tests durchgeführt. In 2009 wurden darüber hinaus 2.441 Tests (Mystery Shopping) zur Beratungsqualität bei Finanzdienstleistungen und 87.695 **Kundenbefragungen** zum subjektiven Empfinden bei der Kundenbedienung durchgeführt (so genanntes „Filiobarometer“). Ergänzend werden hierzu bei Bedarf „Mystery Calls“ durchgeführt. Bei diesen Testanrufen nehmen neutrale Interviewer bestimmte Kundenrollen ein.<sup>47</sup>

Mit Blick auf die Kundenzufriedenheit wurde Anfang 2012 die Qualitätsinitiative „Kunde ist König“ (KiK) gestartet. Unter anderem wurden hierbei für die weichen Faktoren „Verständlichkeit“, „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ aussagefähige, interne und messbare Kennziffern (Key Performance Indicators, KPI) identifiziert. Seitdem werden daraus fortlaufend einmal pro Monat nach einem bestimmten Berechnungsmodell die entsprechenden Indizes sowie der sogenannte „KiK-Quotient“ als Mittelwert der drei oben genannten Indexwerte berechnet. Das Ergebnis und die Entwicklung werden regelmäßig dem Top-Management zur Verfügung gestellt.

#### Kundenbeschwerdemanagement

Zur Verbesserung der Qualität dient auch die Analyse von Kundenbeschwerden. Hierbei deckt die zentrale Erfassung der Privatkundenbeschwerden bei der Postbank inzwischen alle Eingangskanäle ab, von der Beschwerde am Schalter bis hin zur schriftlichen Beschwerde. Laut Postbank bewährt hat sich die in Januar 2011 eingeführte elektronische Beschwerdeakte, die zentral vom Kundenservice-Center (KSC) in Dortmund angelegt wird. Seit Juli 2011 werden darüber hinaus alle Beschwerden kategorisiert. Dabei werden die für Optimierungsmaßnahmen bedeutendsten Daten nach einem bestimmten Raster erfasst und berichtet.

#### 3.3.5 Schlussfolgerungen

Die Analyse der Qualitätsmessung in exemplarisch ausgewählten anderen Dienstleistungssektoren hat gezeigt, dass dort umfangreiche Maßnahmen zur Messung der Qualität im engeren und weiteren Sinne (z.B. Beschwerden und Kundenzufriedenheit) zur Anwendung kommen. Die Ergebnisse der Analyse lassen sich in den folgenden drei wesentlichen Fragekategorien darstellen:

---

<sup>47</sup> Ähnliche Instrumente setzt z.B. auch die Deutsche Bank ein. In 2013 nahmen rund 410.000 Kunden an einer Zufriedenheitsbefragung teil. Abgefragte Kriterien waren u.a. die Stärke der Bindung an die Deutsche Bank und die Beratungsqualität. In 2013 betrug der Kundenbindungsindex 68,4 Punkte, die Beratungsqualität 70,7 Punkte (Berechnung nach TRI\*M-Berechnungslogik auf einer Skala von -66 bis +134). Weiterhin wurden die angewendeten Qualitäts- und Beratungsstandards durch Mystery Shopping-Tests beurteilt. In 2013 wurden hierzu etwa 8.600 Testkäufe durch unabhängige Dritte durchgeführt; weiterhin wurden rund 7.500 Kunden telefonisch nach einem Beratungsgespräch gefragt. Die Ergebnisse dieser Testkäufe und der Kundenbefragungen fließen in den „Mystery-Shopping-Index“ ein, der in 2013 auf 83% anstieg. Die Ergebnisse aus den Kundenzufriedenheitsbefragung, dem Testkäufen sowie das Feedback der Kunden sind Bestandteil der Zielvereinbarungen der Filialen der Deutschen Bank; vgl. Deutsche Bank AG (2014), S. 44.

**Was wird gemessen?**

- objektive Qualitätskriterien, die vertraglich oder gesetzlich, durch die Unternehmen selbst oder durch Dritte vorgegeben sind (im Online-Handel z.B. Erstattungsquoten, Zuverlässigkeit, Reaktionszeiten; bei der Deutschen Bahn AG z.B. Pünktlichkeit; im SPNV z.B. Sauberkeit, Funktionsfähigkeit, Fahrgastinformationen)
- Kundenzufriedenheit

**Wie wird gemessen?**

- (offene) Tests (z.B. im SPNV durch Tester, die die Einhaltung der vorgegebenen Qualitätskriterien überprüfen)
- Feedback- bzw. Beschwerdesysteme (möglichst transparent und über möglichst viele Kanäle für die Kunden erreichbar; die Unternehmen sehen Feedbacks bzw. Beschwerden als Input zur Steigerung ihrer Qualität an, siehe etwa im Online-Handel oder im Luftverkehr)
- periodische Befragungen (z.B. Deutsche Bahn AG, SPNV, Lufthansa, Postbank)
- Mystery Shopping/calls (z.B. im SPNV, Postbank)

**Wer veröffentlicht?**

- Unternehmen selber und teilweise freiwillig (z.B. im Online-Handel, Deutsche Bahn). Die transparente Veröffentlichung dient dabei als wettbewerbliches Differenzierungsmerkmal oder zur Stärkung der Position in der öffentlichen Wahrnehmung.
- Dritte (z.B. im SPNV). Die transparente Veröffentlichung schafft hier Anreize zur Erbringung einer möglichst hohen Qualität.

Im deutschen Postmarkt, der Elemente unterschiedlicher Wettbewerbsintensität aufweist (Paket: wettbewerblich; Brief: weniger wettbewerblich), ist ein vergleichbar differenzierter und transparenter Umgang mit Qualität und Kundenbeschwerden nicht erkennbar.

## 4 Anwendung von Qualitätsindikatoren in europäischen Postmärkten

Ziel dieses Kapitels ist es, Beispiele in europäischen Postmärkten außerhalb von Deutschland zu finden, die sich mit der Messung von Qualität befassen. Hierbei fokussiert sich die Studie auf folgende Punkte:

- konkret bzw. quantitativ messbare Qualitätsindikatoren
- Kundenzufriedenheit
- Umgang mit Beschwerden und
- Einbeziehung von Verbrauchern

Neben den konkret bzw. quantitativ messbaren Indikatoren kann die Evaluierung von Kundenzufriedenheit ebenfalls einen Hinweis auf die von den Kunden subjektiv wahrgenommene Qualität im Postmarkt geben. Gleiches gilt für den Umgang mit Beschwerden der Postdiensteanbieter. So können etwa Informationen darüber, wie das Beschwerdesystem der Postanbieter aufgebaut ist, welche Anzahl an Beschwerden pro definierter Kategorie anfallen und wie effektiv diese Beschwerden bearbeitet werden, Hinweise für die Qualität postalischer Dienstleistungen sein. Schließlich ist auch die Einbeziehung von Verbrauchern, etwa über Verbraucherschutzorganisationen, ein sinnvolles Instrument, um einerseits den Qualitätsbedarf und zum anderen mögliche Indikatoren zur Messung dieser Qualität zu definieren.

Dagegen werden Qualitätsindikatoren, die sich mit Laufzeitmessung befassen, ausgeklammert und sind nicht Gegenstand dieser Studie.

Für die Studie konnten interessante Beispiele in Großbritannien (UK), Frankreich (FR), Belgien (BE), in der Schweiz (CH) und Schweden (SE) gefunden werden.

### 4.1 Beispiele für quantitativ messbare Qualitätsindikatoren

#### 4.1.1 Flächendeckung, Einsammlung und Zustellung (UK)

##### Gesetzliche Grundlage

Auf Grundlage des Postal Services Act 2011 kann der zuständige Regulierer Ofcom Postdienste dazu verpflichten, Ofcom alle relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen, die notwendig für eine vergleichende Erhebung von Qualität und Preisen von Postdiensten sind.<sup>48</sup>

Seit 1.4.2012 unterliegen alle Produkte von Royal Mail nicht mehr der Preiskontrolle (mit Ausnahme der so genannten Safeguard-Cap, die etwa 5% der Umsätze von Royal

---

<sup>48</sup> Vgl. Postal Services Act 2011, c.5, Schedule 8, Section 55, (information provisions), Part 1 (requirements to provide information to OFCOM), No. 3 (information required for related purposes).

Mail betrifft).<sup>49</sup> Somit ist auch der C-Faktor in der Price-Cap-Regulierung entfallen. Trotzdem ist Royal Mail als Universaldienstanbieter weiterhin verpflichtet, Qualitätsziele für Universaldienste einzuhalten.<sup>50</sup> Sollten diese nicht eingehalten werden, kann Ofcom eine formelle Untersuchung gemäß der generellen Verfahrensweise in Schedule 7 des PSA einleiten und auch Pönalen verhängen.

### Qualitätsindikatoren und Messung

Neben der Laufzeit als solche für Erste- und Zweite-Klasse-Briefe (im Universaldienst) ist Royal Mail als designierter Universaldienstanbieter auch verpflichtet, einen bestimmten Umfang an Briefkästen (mindestens 98% der Kunden müssen einen Briefkasten in höchstens 805m erreichen können) sowie an Annahmepunkte für Pakete („largest relevant postal packet“) bereitzuhalten (mindestens 95% der Kunden in Großbritannien müssen einen Annahmepunkt in höchstens 5km Entfernung erreichen können; mindestens 95% der Kunden in einem Postleitzahlengebiet müssen einen Annahmepunkt in höchstens 10km Entfernung erreichen können).<sup>51</sup>

Darüber hinaus gelten für Royal Mail die folgenden Qualitätsindikatoren bzw. Ziele für kontrollierte Dienste, d.h. für weite Teile der Briefprodukte sowie Standardpakete.<sup>52</sup>

- Prozentsatz der pro Tag bedienten Einsammelpunkte. Royal Mail muss 99,9% der Einsammelpunkte (Briefkästen und Postfilialen) täglich bedienen.
- Prozentsatz der täglich vollständig abgeschlossenen **Zustelltouren**: Royal Mail muss 99,9% der Zustelltouren pro Tag vollständig abschließen.
- Prozentsatz der korrekt zugestellten Briefe: Royal Mail muss täglich 99,5% aller Briefe, auch diejenigen außerhalb des Universaldienstes, korrekt zustellen.

Die Messung der Qualitätsindikatoren wird im Auftrag von Royal Mail von zwei unabhängigen Marktforschungsinstituten, TNS und Quotas, durchgeführt. Die Messmethode sowie die Ergebnisse werden durch von Ofcom bestellte Wirtschaftsprüfer geprüft. Royal Mail ist verpflichtet, die Ergebnisse der Qualitätsmessung vierteljährlich zu veröffentlichen.<sup>53</sup> Für andere Postdienste gelten diese Verpflichtungen (Qualitätsziele und Veröffentlichung der Messung) nicht.

Obwohl Royal Mail in vergangener Zeit oftmals die Qualitätsziele nicht einhalten konnte, speziell bei den Vorgaben zu Postleitzahlengebieten, hat Ofcom von der Einleitung von Verfahren abgesehen. Im Mai 2013 hat Ofcom allerdings Royal Mail nachdrücklich darauf hingewiesen, dass es alle notwendigen Schritte unternehmen solle, um die Qualitätsziele zukünftig einzuhalten. Daraufhin hat Royal Mail einen Maßnahmenplan zur

---

<sup>49</sup> Vgl. Ofcom (2013a), S. 207.

<sup>50</sup> Nicht-Universaldienste unterliegen keinerlei Qualitätszielen; vgl. Ofcom (2013a), S. 209.

<sup>51</sup> Vgl. Ofcom (2013b), S. 13f.

<sup>52</sup> Vgl. Ofcom (2013c), S. 37ff.

<sup>53</sup> Vgl. <http://www.royalmailgroup.com/customers/quality-service>, abgerufen am 4.11.2014.

Qualitätssteigerung implementiert, vor allem im Bereich der Postleitzahlengebiete. Royal Mail berichtet diesbezüglich an Ofcom vierteljährlich den Fortschritt.<sup>54</sup>

#### 4.1.2 Flächendeckung, Qualitätstraining, Wartezeiten und Kundenbehandlung (BE)

##### Gesetzliche Grundlage

Der zwischen dem belgischen Staat und dem designierten Universaldienstanbieter bpost geschlossene Management Contract (contrat de gestion) enthält konkrete Qualitätsvorgaben für die Erbringung von Post-Universaldiensten bzw. Leistungen im allgemeinen wirtschaftlichen Interesse (services of general economic interest – SGEI).<sup>55</sup>

##### Qualitätsindikatoren und Messung

Die Qualitätsindikatoren des Management-Contract zwischen dem belgischen Staat und bpost sind wie folgt:

Tabelle 4: Qualitätsindikatoren Management Contract (zwischen belgischem Staat und bpost), 2013

| Indikatoren (ohne Laufzeit)                                    | Vorgaben                       |
|--|--------------------------------|
| Anzahl Poststellen   | 1.300                          |
| Anzahl eigenbetrieben Poststellen                              | 650                            |
| Anzahl Poststellen (eigenbetrieben) pro Gemeinde               | mind. 1                        |
| % Bevölkerung in 5km Entfernung zur Poststelle                 | 95                             |
| % Bevölkerung in 10km Entfernung zur Poststelle                | 98                             |
| % Löhne zur Investition in Qualitätstraining Personal          | 2                              |
| Wartezeiten Schalter   | für 80-90% der Kunden < 5min.  |
| freundliche/professionelle Kundenbehandlung (mystery shopping) | 80-90% auf Goolda/Brasma-Skala |

Quelle: O.V. (2013).

Für die ersten sechs genannten Indikatoren sind bei Nicht-Einhaltung Entschädigungszahlungen möglich. Für die beiden zuletzt aufgelisteten Indikatoren sind bei Nicht-Erfüllung Abzüge bei Erstattung im Rahmen der Nettokostenberechnung möglich.

Die Messung der Indikatoren erfolgt durch bpost. Die Daten für den Indikator „Wartezeiten Schalter“ werden dabei einerseits aus dem so genannten „Waiting queue system“ von bpost gewonnen; dieses Systeme kommen in den meisten größeren Filialen zum

<sup>54</sup> Vgl. Ofcom (2013c), S. 39.

<sup>55</sup> Vgl. o.V. (2013).

Einsatz. In kleineren Filialen werden die Daten auf Basis von Mystery shopping gewonnen; dieses Instrument kommt auch zur Beurteilung der freundlichen und professionellen Kundenbehandlung zum Einsatz.

#### 4.1.3 Flächendeckung, Kundenzufriedenheit, Einsammlung und Zustellung (BE)

##### Gesetzliche Grundlage

Nach § 14 des Gesetzes vom 17. Januar 2003 über die Regulierung der Sektoren Post und Telekommunikation („Gesetz BIPT“) besitzt die belgische Regulierungsbehörde BIPT die Funktion zur Überwachung der Einhaltung des Postgesetzes. Hierzu zählt u.a. auch die Überwachung der Qualität von Postdiensten.

Im Jahr 2012 hat der Regulierer BIPT mit der regelmäßigen Beobachtung des belgischen Postmarktes begonnen (Belgian Postal Services Observatory). Gegenstand dieser Beobachtung sind u.a. auch Indikatoren zur Messung der Dienstleistungsqualität. Die gesetzliche Grundlage für die Beobachtung ist Art. 134 des Postgesetzes vom 21.3.1991. Ziel ist es, statistische Daten über den gesamten Postmarkt zu gewinnen, diese entsprechend zu veröffentlichen und damit u.a. zur Transparenz beitragen zu können.

##### Qualitätsindikatoren und Messung

Die aktuelle, im Dezember 2014 veröffentlichte Beobachtung des belgischen Postmarktes durch den Regulierer BIPT beinhaltet die folgenden Qualitätsindikatoren (neben laufzeitrelevanten):

Tabelle 5: Qualitätsindikatoren Belgian Postal Services Observatory BIPT, 2014

| Indikatoren (ohne Laufzeit)                         | 2013   | 2012   |
|---|--------|--------|
| Anzahl Poststellen                                  | 1.343  | 1.340  |
| Einwohner/Poststelle                                | 8.311  | 8.280  |
| km <sup>2</sup> /Zugangsstelle                      | 23     | 23     |
| Anzahl Beschwerden Ombudsmann (Kundenzufriedenheit) | 12.535 | 15.888 |
| % nicht getätigte Einsammlungstouren (Brief)        | 0,80   | 0,74   |
| % nicht getätigte, geplante Zustelltouren (Brief)   | 0,28   | 0,33   |

Quelle: BIPT (2014), S. 19-21.

Die Daten zur Berechnung der Indikatoren stammen aus einer Befragung der betreffenden Postdienste durch BIPT; die Teilnahme ist dabei verpflichtend auf Grundlage von Art. 34 Postgesetz. Die Ergebnisse werden von BIPT in einem Bericht veröffentlicht.<sup>56</sup>

#### 4.1.4 Umfassende Qualitätsmessung durch USP (FR)

##### **Gesetzliche Grundlage**

Auf Basis des französischen Post- und Telekommunikationsgesetzes ist der verpflichtete Universaldienstanbieter La Poste angehalten, jährlich über die Qualität der Dienstleistungen Rechenschaft abzulegen (Art. R.1-1-8 du code des postes et des communications électroniques). Die Regulierungsbehörde ARCEP (L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) überprüft, ob das Unternehmen dieser Verpflichtung nachkommt. La Poste veröffentlicht daher jährlich die „Résultats de la qualité du service universel postal“, die ein im europäischen Vergleich sehr umfassende Messung von Qualitätsindikatoren beinhalten, die über die veröffentlichten Messungen in manchen Ländern, wie z.B. auch Deutschland, hinausgehen.

##### **Messung Qualitätsindikatoren**

Die zu messenden Indikatoren werden von der Regulierungsbehörde in Zusammenarbeit mit den einschlägigen Verbraucherschutzorganisationen festgelegt. Im Jahr 2012 hat ARCEP eine öffentliche Anhörung zur Qualitätsmessung durchgeführt.<sup>57</sup> Ergebnis der Anhörung war u.a., dass die Veröffentlichung zum Umgang mit Beschwerden durch La Poste transparenter sein soll. ARCEP forderte La Poste im Nachgang der Anhörung u.a. dazu auf, Verbrauchern die Möglichkeit zur Beschwerde zu geben, bevor sie den Empfang eines Pakets quittieren.

Die heute von La Poste veröffentlichten Qualitätskriterien umfassen in Bezug auf die Laufzeit und die Flächenabdeckung eine zum Teil ausführlichere Erfassung als in Deutschland (vgl. die in Abbildung 6 dargestellten Punkte).

---

<sup>56</sup> Vgl. BIPT (2014).

<sup>57</sup> Vgl. ARCEP (2012): Le dispositif de suivi par l'ARCEP du service universel postal Consultation publique du 26 juillet au 17 septembre 2012, Paris.

Tabelle 6: Von La Poste gemessene Universaldienstindikatoren

| Kategorie              | Indikatoren (Messergebnisse veröffentlicht durch La Poste)  |
|------------------------|---|
| Laufzeiten             | ausführlich pro Brief/Paketprodukt, auch in Zeitreihen, Massensendungen   |
| Zugang                 | Filialdichte (landesweit, Departement, Gemeinde)<br>Briefkastendichte nach Leerungszeit (vor 13h/16h)   |
| Umgang mit Beschwerden | (per Internet, kostenloses Briefformular, kostenlose Telefonnr.)<br>Anzahl Brief/Paket, per 100.000 Briefe/100 Pakete, Bearbeitungsdauer, Prozent der Beschwerden, die Entschädigungszahlungen erforderten, Beschwerden über Filialen |
| Methodenteil           | Erläuterungen, EN 13 850 (Laufzeiten), EN 14 012 (Beschwerden)  |

Quelle: La Poste (2013): Résultats de la qualité du service universel postal.

Insbesondere Beschwerden werden detaillierter erfasst. Die Qualitätsindikatoren, die zu messen sind, werden von ARCEP in Zusammenarbeit mit den für dieses Thema relevanten französischen Verbraucherschutzorganisationen auf regelmäßig stattfindenden Workshops diskutiert.

## 4.2 Beispiele für Messung von Kundenzufriedenheit

### 4.2.1 Messung durch Post-Unternehmen (CH)

#### Gesetzliche Grundlage

Mit der neuen Postverordnung 2012 ist die Verpflichtung für die Schweizerische Post zur Messung der Kundenzufriedenheit entfallen.<sup>58</sup> Dennoch misst die Post die Kundenzufriedenheit weiterhin auf freiwilliger Basis.

#### Qualitätsindikatoren und Messung

Die Schweizerische Post befragte in 2014 rund 14.000 Privat- und 10.000 Geschäftskunden. Konzernweit lag der Kundenzufriedenheitsindex auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten bei 80 Punkten. Darüber hinaus wurden separat 12.800 private Empfänger zur Zustellqualität befragt. Für die relevanten Kategorien des Brief- und Paketmarktes ergeben sich folgende differenzierte Ergebnisse:

<sup>58</sup> Die alte Postverordnung sah vor, dass die Post die Kundenzufriedenheit jährlich durch eine unabhängige Fachstelle zu prüfen und das Ergebnis der Prüfung zur Veröffentlichung hatte. Das Prüfkonzept sowie die Fragebögen mussten im Vorfeld dem damaligen Regulierer (PostReg) vorgelegt werden, damit dieser ggf. Änderungen vornehmen konnte; vgl. Art. 15 VPG 2003.



Tabelle 7: Schweizerische Post: Kundenzufriedenheit 2014 (Auswahl)

| Kundenzufriedenheitsindizes                          | 2014 | 2013 | +/- |
|--|------|------|-----|
| Konzern Post   | 80   | 80   | 0   |
| PostMail, Geschäftskunden                            | 79   | 78   | +1  |
| PostLogistics, Geschäftskunden                       | 77   | 78   | -1  |
| Swiss Post Solutions, Geschäftskunden Schweiz        | 82   | 79   | +3  |
| PostMail Mail International, Geschäftskunden Schweiz | 77   | 79   | -2  |
| Poststellen und Verkauf, Geschäftskunden             | 82   | 82   | 0   |
| Poststellen und Verkauf, Privatkunden                | 86   | 86   | 0   |
| <b>Empfängerkundenindex</b>                          |      |      |     |
| Zustellqualität insgesamt (Empfängerkundenindex)     | 91   | 92   | --* |

Quelle: <http://www.swisspost.ch/de/post-startseite/post-konzern/post-medien/post-archive/2014/post-mm14-kundenumfrage/post-medienmitteilungen.htm>, abgerufen am 7.11.2014.

\* Aufgrund von Änderungen im Fragebogen sind die Jahreswerte nicht vergleichbar.

Zunehmend geschätzt werden insbesondere die fremdbetriebenen Postagenturen und der Hausservice.<sup>59</sup> In älteren Erhebungen (zur regulierten „Ära“) wurden das Preis-/Leistungsverhältnis sowie die Problembehandlung kritischer bewertet.<sup>60</sup> Im Bereich der Zustellung („Empfängerkundenindex“) sind die Kunden vor allem zufrieden mit dem fachlichen Verhalten und Auftreten des Zustellpersonals, wobei dessen Freundlichkeit mit 95 Punkten die beste Note erhält.

#### 4.2.2 Messung durch Regulierer (UK und BE)

##### Messung Kundenzufriedenheit durch Ofcom (UK)

Ofcom lässt punktuell Studien durchführen, die u.a. auch Kundenzufriedenheit messen. Zuletzt wurde in Oktober 2012 eine Studie veröffentlicht, die u.a. die Zufriedenheit von Postkunden qualitativ evaluiert. Konkrete bzw. quantitativ messbare Indikatoren wurden dabei nicht angewendet. Allerdings wurden Aussagen von Kunden insbesondere mit negativen Erfahrungen bei Postsendungen kategorisiert (u.a. fehlerhaft zugestellt, verloren, beschädigt, Zusteller erbringen keinen guten Service, schlechte Beratung in Poststellen).<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Vgl. Schweizerische Post (2014), S. 11.

<sup>60</sup> Vgl. PostReg (2012), S. 6.

<sup>61</sup> Vgl. Ipsos Mori (2012), S. 19ff.

## Messung Kundenzufriedenheit durch BIPT (BE)

Der belgische Regulierer BIPT lässt Studien zur Kundenzufriedenheit, differenziert nach Privatkunden und Geschäftskunden, durchführen. Die entsprechenden Studien werden in der Regel veröffentlicht.<sup>62</sup>

Die aktuelle Studie (Juli bis August 2013) wurde auf Basis einer telefonischen Umfrage durch das Unternehmen Phonecom durchgeführt. Zweck dieser Umfrage war, das Verhalten der privaten und geschäftlichen Nutzer in Bezug auf die Versendung und den Empfang von Briefen, Einschreiben und Paketen sowie ihrer Prioritäten hinsichtlich dieser Sendungen zu ermitteln.

Die allgemeine Zufriedenheit mit postalischen Dienstleistungen bleibt mit 75% zufriedenen Befragten stabil. Zudem bestätigen 85% der Befragten, dass sie trotz der Liberalisierung des Postmarktes für alle Produkte Kunde von bpost geblieben sind.

### 4.2.3 Regelmäßige Verbraucherbefragung (SE)

#### Gesetzliche Grundlage

Der schwedischen Regulierungsbehörde PTS obliegt lt. Post- und Verbraucherschutzgesetz (Postal Services Act (2010:1045), Postal Services Ordinance (2010:1049), 1. Juli 2010) die Verpflichtung, die Art und den Umfang von Beschwerden an die Postdienstleister sowie die Behörde selbst und die Veränderungen in Bezug auf die Qualität von Dienstleistungen zu erfassen,<sup>63</sup>

#### Qualitätsindikatoren und Messung

In Schweden wird aufgrund dieser Verpflichtung jährlich eine repräsentative Verbraucherbefragung im Auftrag von PTS ("Swedish population's use of postal services", seit 1997), u.a. mit folgenden Indikatoren durchgeführt:

- Allgemeine Zufriedenheit mit dem Service,
- Einschätzung zur Preiswürdigkeit im Bereich Briefporto,
- Einschätzung zur Preiswürdigkeit im Bereich Paketversand,
- E-Commerce: Konnte bei einer Bestellung der Zustelldienstleister gewählt werden?,
- Zufriedenheit mit der Entfernung zum eigenen Briefkasten,

<sup>62</sup> Vgl. exemplarisch BIPT (2013), sowie <http://www.bipt.be/de/betreiber/post/universalpostdienst-und-nicht-universalpostdienst/mitteilung-des-rates-des-bipt-vom-17-dezember-2013-uber-die-ergebnisse-der-umfrage-von-juli-august-2013-uber-das-verhalten-und-die-prioritaten-der-privaten-und-geschäftlichen-nutzer-hinsichtlich-der-universellen-postdienst-in-belgien>, abgerufen am 23.1.2015.

<sup>63</sup> Vgl. PTS (2014): Terms of Reference for 2014, in: PTS (2014): Service and Competition 2014. The postal services market in Sweden, Stockholm.

- Allgemeine Beurteilung der Qualität der Zustellung,
- Erfahrung mit Brief-Irrläufern,
- Meinung zu Posten AB Briefkastendichte, Filial-Öffnungszeiten,
- Beispiele für Umgang mit Beschwerden.

Die Erhebung ist repräsentativ. Telefonisch befragt werden über 5.000 Personen im Alter von 16-84 Jahre. Die Fragen werden dem aktuellen Informationsbedarf angepasst. Für bestimmte Indikatoren (z.B. Filialdichte, Zufriedenheit mit dem Personal, Häufigkeit der Nutzung von Services etc.) werden Zeitreihen geführt. Ein Schwerpunkt liegt auf der Erfassung der Zufriedenheit mit dem nationalen und internationalen Service des designierten Universaldienstleisters Posten AB.

Die jährliche Untersuchung ermöglicht der Regulierungsbehörde, einen Überblick über die Zufriedenheit der Kunden mit Posten, den einzelnen Services und die Häufigkeit der Nutzung zu gewinnen. Die Daten werden zum Teil auch für einzelne Regionen ausgewertet.

#### 4.2.4 Differenzierte Vorschriften zum Beschwerdemanagement (UK)

In 2007 wurde in Großbritannien der Consumers, Estate Agents and Redress (CEAR) Act beschlossen, der die Wichtigkeit der Behandlung von Kundenbeschwerden betont. Hierdurch wurden Postdienste verpflichtet, stärkere Verantwortung für die Lösung von Kundenbeschwerden intern zu übernehmen. Gleichzeitig wurde es für den damaligen Regulierer Postcomm notwendig, die Vorgaben des CEAR postspezifisch umzusetzen. Die daraufhin erlassenen Postal Services (Consumer Complaints Handling Standards) Regulations<sup>64</sup> von 2008 beinhalten Anforderungen zur Behandlung von Kundenbeschwerden im Postsektor. Die Consumer Protection Conditions (CP Conditions) des Postal Service Act 2011 setzen diese Anforderungen im Postrecht um und ermöglichen es dem Regulierer, Bedingungen in die Lizenzen der Postdienste in Bezug auf die Behandlung von Kundenbeschwerden festzuschreiben, je nach Art des Dienstes:

Für *nicht-regulierte Dienste* gelten lediglich Grundanforderungen wie die Einrichtung eines transparenten, einfachen, kostengünstigen und schnellen Beschwerdeverfahrens.<sup>65</sup>

*Regulierte Dienste* (Beförderung von Poststücken, die weniger als GBP 1 kosten und weniger als 350g wiegen) müssen darüber hinaus die Abläufe der Beschwerdebehandlung veröffentlichen (z.B. auf der Website), die Beschwerden angemessen dokumentie-

<sup>64</sup> Vgl. Statutory Instruments 2008, No. 2355, Postal Services, The Postal Services (Consumer Complaints Handling Standards) Regulations 2008, in Kraft seit 1.10.2008.

<sup>65</sup> Vgl. CP Condition 3.2. Letztlich dürften hierunter höherwertige Dienste fallen (außerhalb der Standardbrief- und -paketdienste), z.B. Expressdienste. Diese Anbieter haben in der Regel ein inhärentes Interesse zur Implementierung eines qualitativ hochwertigen Kundenbeschwerdemanagementsystems.

ren, Beschwerden an den betreffenden Postdienst weiterleiten, differenzierte Beschwerdestufen bereithalten, die Abläufe alle drei Jahre evaluieren sowie jährlich einen Bericht über die Beschwerden veröffentlichen.<sup>66</sup>

Darüber hinaus muss der *Universaldienstanbieter*, gegenwärtig Royal Mail, Kompensationszahlungen an Kunden für verspätet zugestellte, verlorene oder beschädigte Universaldienst-Sendungen leisten sowie jährlich über die Kompensationszahlungen berichten.<sup>67</sup>

#### 4.2.5 Detaillierte Beschwerdeberichterstattung (BE)

##### **Beschwerdemanagementsystem von bpost**

In Belgien können sich Kunden schriftlich, per Telefon oder über die Website von bpost direkt an das Unternehmen wenden. Die Website differenziert dabei schon nach bestimmten Problemfällen.<sup>68</sup>

Auf Grundlage der freiwilligen Kundencharta, die bpost in 2012 unterzeichnet hat, berichtet bpost pro Quartal vergleichsweise detailliert und umfangreich u.a. zu den folgenden Indikatoren (aggregiert für Briefe und Pakete):<sup>69</sup>

- Anzahl der Anrufe bei bpost
- % Anliegen durch bpost direkt telefonisch gelöst
- mittlere Wartezeit
- Anzahl der von Ombudsstelle behandelten Beschwerden

##### **Beschwerdeberichterstattung BIPT**

Der Regulierer BIPT berichtet in der oben erwähnten Postmarktbeobachtung auch die Anzahl und Zusammensetzung der beim Ombudsmann eingegangenen Beschwerden für den belgischen Postmarkt.<sup>70</sup>

Unterschieden werden die Beschwerden nach (1) der Bearbeitung der Poststücke, nach (2) der Kundenbeziehung und nach (3) anderen Beschwerden. Der Großteil der Beschwerden (ca. 60%) fällt dabei in die erste Kategorie und umfasst Beschwerden zu falsch zugestellten Sendungen, zu langen Wegen zu Abholstellen für Poststücke, die

---

<sup>66</sup> Vgl. CP Condition 3.3 (ohne 3.316).

<sup>67</sup> Vgl. CP Condition 3.3.16) sowie Citizens Advice (2014), S. 5. Schwierigkeiten ergeben sich bei den Kompensationszahlungen bei Verlust, da grundsätzlich der Kunde in der Pflicht ist, den Beweis hierbei zu erbringen („...where evidence of posting and evidence of value can be provided“).

<sup>68</sup> Vgl. <http://www.bpost.be/site/fr/residential/customerservice/contact/index.html>, abgerufen am 18.11.2014.

<sup>69</sup> Vgl. bpost (2014).

<sup>70</sup> Vgl. BIPT (2014), S. 20.

nicht zugestellt werden konnten, stark variierende Zustellzeiten etc. Diese Beschwerden betreffen in erster Linie bpost.

Die Beschwerden der zweiten Kategorie (ca. 30%) betreffen alle Unternehmen und beziehen sich auf falsche Auskünfte, Unerreichbarkeit der Unternehmen, zu lange Wartezeiten an den Call-Centern etc.

#### 4.2.6 Vermittlungs- und Beschwerdestellen für Postkunden (UK)

##### **Ombudsstelle Postal Redress Service (POSTRS) in UK**

In Großbritannien existiert mit dem Postal Redress Service (POSTRS) eine Ombudsstelle speziell für postalische Beschwerden. Diese Stelle kann von Postkunden angerufen werden, wenn zuvor eine Einigung mit dem Postanbieter nicht erzielt werden konnte. Das Beschwerdesystem z.B. von Royal Mail ist vierstufig aufgebaut und sieht in der letzten Stufe den POSTRS als Ombudsstelle vor, wenn der Kunde mit der zuvor angebotenen Lösung von Royal Mail nicht einverstanden ist bzw. wenn Royal Mail die Beschwerde nicht innerhalb von 90 Tagen bearbeiten konnte.<sup>71</sup>

POSTRS veröffentlicht die bearbeiteten Fälle pro Quartal eines Jahres nach Kategorien (z.B. Kundenservice, Beschädigungen, Verspätungen, Verluste). Außerdem weist POSTRS seine Performance jährlich anhand bestimmter Key Performance Indicators (KPI) aus, die mit dem Regulierer Ofcom abgestimmt werden, gemessen. Darunter sind Indikatoren wie der Prozentsatz der Anrufe, die innerhalb von zwei Minuten beantwortet werden, oder der Prozentsatz der schriftlichen Antworten innerhalb von fünf Tagen. In 2013 gab es insgesamt 421 Kontaktaufnahmen von Kunden mit POSTRS. Im Vergleich zu den knapp 900.000 Beschwerden bei Royal Mail ist dieses Aufkommen also äußerst gering.<sup>72</sup>

Vergleichbare Ombudsstellen existieren auch in der Schweiz (Ombud-PostCom)<sup>73</sup>, Belgien (Ombudsstelle Post, OMPS)<sup>74</sup> und in Schweden.<sup>75</sup>

##### **Verbraucherschutzbehörde Citizens Advice in UK**

Seit April 2014 ist die sektorübergreifende Verbraucherschutzbehörde Citizens Advice zuständig für Verbraucherbeschwerden im Bereich Post. Citizens Advice bietet unabhängige, vertrauliche und objektive Beratung, um den Konsumenten bei der Lösung der Probleme im Postmarkt – und darüber hinaus branchenübergreifend – zu helfen.

---

<sup>71</sup> Vgl. <http://www.royalmail.com/personal/help-and-support/how-do-i-make-a-complaint>, angerufen am 5.11.2014.

<sup>72</sup> Vgl. POSTRS (2014).

<sup>73</sup> Vgl. Ombud-PostCom (2014).

<sup>74</sup> Vgl. OMPS (2014).

<sup>75</sup> Vgl. die Schwedische Verbraucherschutzorganisation, Konsumentverket, die diese Aufgabe auch für den Postsektor übernimmt.

Die Ziele der Dienstleistungen von Citizens Advice umfassen u.a.:<sup>76</sup>

- spezielle, problembezogene Beratung der Kunden
- Sicherstellung, dass Bürger nicht unter einer möglichen Nichtachtung ihrer Rechte leiden
- Ausübung eines verantwortlichen Einflusses auf die Entwicklung der Sozialpolitik und der Dienstleistungen, sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene.

Eine vergleichbare Institution existiert mit der „Reklamationszentrale“ z.B. auch in der Schweiz. Allerdings spielen Beschwerden mit Bezug zur Post nur eine untergeordnete Rolle (z.B. lediglich 1% der Beschwerden im Oktober 2014).<sup>77</sup>

### 4.3 Beispiel zur Einbeziehung von Verbrauchern (FR)

Im Rahmen des „Verbraucherschutzkomitees Post“ führt ARCEP einen jährlichen Workshop mit einschlägigen Organisationen durch, bei dem Qualitätsaspekte des Postdienstes diskutiert werden.<sup>78</sup>

Hier wird Verbraucherschutzorganisationen Gelegenheit gegeben, Anforderungen, die ARCEP aus ihrer Sicht an La Poste übermitteln soll, zu adressieren. Diese betreffen z.B. effizienteres Beschwerdemanagement, die Verfügbarkeit von Briefkästen und die Öffnungszeiten von Filialen, aber auch die Beibehaltung bestimmter Produkttypen.

Folgende Organisationen aus dem Bereich des Verbraucher- und Datenschutzes und der Kirchen, des Kinder- und Familienschutzes, der Entwicklung im ländlichen Raum, des Wettbewerbsrechts sowie wissenschaftliche Institute etc. nehmen teil: ADEIC (Associations de Défense et d'Information des Consommateurs), AFOC (Associations Force Ouvrière Consommateurs), ALLDC (Associations Léo Lagrange pour la Défense des Consommateurs), AssEco CFTD (Association Etude et Consommation de la Confédération française démocratique du travail), CGT Indecosa (Confédération générale du travail-Association pour l'information et la défense des consommateurs salariés), CNAFAL (Conseil national des associations familiales laïques), CNAFC (Confédération nationale des associations familiales catholiques), CSF (Confédération syndicale des familles), Familles Rurales and UFC-Que Choisir (Union Fédérale des Consommateurs—Que choisir). GCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes/ General Directorate for Fair Trading, Consumer Affairs and Fraud Control), DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services/ General Directorate for Competitiveness, Industry and Services) and INC (Institut national de la consommation/National Consumers Institute).

---

<sup>76</sup> Vgl. Citizens Advice (2014).

<sup>77</sup> Vgl. <http://www.reklamationszentrale.ch>; abgerufen am 14.11.2014.

<sup>78</sup> Vgl. ARCEP (2013): Annual Report 2012, Paris.

## 5 Empfehlungen zur Messung der Dienstleistungsqualität im deutschen Postmarkt

Die Bestandsaufnahme zeigt, dass die Transparenz des Qualitätsniveaus im deutschen Brief- und Paketmarkt verbesserungsfähig ist. Bei der Briefpost richtet sich die regelmäßige Qualitätsmessung traditionell nur auf Laufzeiten, da diese Perspektive den Anforderungen der Versender, insbesondere von Geschäftspost, entgegenkommt und Laufzeiten zudem zuverlässig methodisch messbar sind.

Im Paketmarkt sind die Anforderungen von Empfängern an eine serviceorientierte Zustellung in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Insbesondere Online-Händler reagieren auf die Ansprüche ihrer Kunden an eine einwandfreie, rasche und zeitgenaue Zustellung und geben diese an ihre Paketdienstleister weiter. Diese reagieren mit neuen Produkten und Serviceleveln. Qualitätsmessungen im Paketmarkt sind besonders aufwändig (z.B. Mystery Shopping) und werden bisher nur punktuell von unabhängigen Institutionen durchgeführt und veröffentlicht.

Eine mögliche Qualitätsreduzierung erscheint vor allem im Briefmarkt denkbar, da die Briefmengen strukturell zurückgehen und zunehmender Preiswettbewerb spürbar ist. Aus regulatorischer Sicht ist dies insofern problematisch, als sich im Briefmarkt bisher kein funktionsfähiger Wettbewerb entwickelt hat und die marktbeherrschende DPAG daher die Möglichkeit hätte, die Interessen ihrer Kunden (oder einzelner Kundengruppen) dauerhaft zu missachten. Dies trifft für den Paketmarkt nicht gleichermaßen zu, da sich hier zahlreiche KEP-Dienstleister finden (DHL, Hermes, DPD, GLS, UPS) und der Markt weiter wächst: So sind im KEP-Markt zwischen 2000 und 2013 die Umsätze um 60% auf EUR 16,1 Mrd. pro Jahr bzw. die Sendungsvolumen um 57% auf knapp 2,7 Mrd. pro Jahr angestiegen.<sup>79</sup>

Eine Erweiterung der Messkriterien und -methoden erscheint auch sinnvoll, um strukturelle Probleme erkennen zu können, zumal Presseberichte oder Beschwerdeportale im Internet auf eine vorhandene Unzufriedenheit von Privatkunden im Brief- und Paketmarkt hindeuten. Insbesondere die mangelnde Serviceorientierung bei der Zustellung, unzureichendes Beschwerdemanagement, unregelmäßige Zustellung, lange Wartezeiten oder unzureichende Service-Hotlines werden immer wieder genannt. Das Beispiel Reclabox.com zeigt, dass Beschwerden mit Bezug zum Postmarkt mit einem Umfang von mehr als 7.500 Postings etwa die prominente Kategorie „Mobilfunkanbieter“ (knapp 2.500 Postings) weit hinter sich lässt. Wie relevant diese Kritik letztlich ist und ob sich daraus Handlungsbedarf für die Kompetenzträger ergibt, bleibt unklar, solange keine breitere Informationsbasis vorhanden ist.

Dieses Kapitel entwickelt Vorschläge zur Verbesserung der Informationslage über die Qualität der Dienstleistungen im deutschen Postmarkt. Die Vorschläge basieren zum einen auf der Analyse von Beispielen in anderen Dienstleistungssektoren (Kapitel 3.3)

---

<sup>79</sup> Vgl. BIEK (2014), S. 15.

und in europäischen Postmärkten (Kapitel 4). Für beide Bereiche hat die Studie untersucht, welche Qualitätsindikatoren zur Anwendung kommen, wie dort das Beschwerdemanagement organisiert ist und wie transparent mit Messergebnissen und Beschwerden umgegangen wird. Zum anderen basieren die Vorschläge auf bestehenden Regelungslücken und Defiziten bezüglich der Qualitätsmessung, die als Ergebnis der Bestandsaufnahme in Kapitel 2 identifiziert werden konnten.

Grundsätzlich können die folgenden Vorschläge in zwei Kategorien unterteilt werden. Einige richten sich Vorschläge an die Regulierungsbehörde bzw. an die Politik/den Gesetzgeber. Andere Vorschläge richten sich an die Akteure im Markt für Brief- und Paketdienste. Dies sind in erster Linie die dort tätigen Zustellunternehmen, Verbände oder Betreiber von Online-Diensten.

## **5.1 Empfehlungen an Regulierer und Politik**

### **Beschwerdestatistik von DPAG einfordern**

Es erscheint sinnvoll, die Informationsbasis für Qualitätseinschätzungen zu verbreitern. Um die Kosten für die Datenerfassung gering zu halten, könnten dazu im Markt vorhandene Daten von Unternehmen durch die Bundesnetzagentur verwendet werden. Um mögliche systematische Qualitätsmängel aufzudecken, kann die Bundesnetzagentur vorhandene Beschwerdestatistiken der Deutschen Post AG (DPAG) einfordern (wie die Postdienste-Richtlinie es vorsieht). Hierdurch kann sich der Regulierer – ggf. über einen Abgleich mit anderen, z.B. eigenen Beschwerdestatistiken – ein Bild über die tatsächlich bestehenden Qualitätsmängel für weite Teile des Brief- und Paketmarktes verschaffen.

### **Ergebnisse vorhandener Kundenzufriedenheitsanalysen von DPAG einfordern**

Gleichermaßen könnte der Regulierer auch vorhandene Kundenzufriedenheitsanalysen der DPAG einfordern. Hiermit könnte die BNetzA mögliche systematische Qualitätsmängel im Markt identifizieren und zudem einen Abgleich mit anderen Kundenzufriedenheitsanalysen (z.B. des Kundenmonitors Deutschland) vornehmen. Auch hier gilt, dass die Behörde auf die von der Deutschen Post AG verwendete Systematik der Kundenzufriedenheitsanalyse angewiesen ist.

### **Daten zu abgeschlossenen Zustelltouren (Brief) einfordern**

Ein möglicher Qualitätsmangel kann dann auftreten, wenn arbeitszeitbedingt oder durch zu große Zustellbezirke im Briefbereich systematisch Zustelltouren abgebrochen werden. Um solche Mängel aufzudecken, könnte die BNetzA die Übermittlung eines Indikators, der das Verhältnis der abgeschlossenen Zustelltouren zu allen (geplanten) Zustelltouren misst, von den Unternehmen anfordern (siehe die Beispiele hierzu in Großbri-



tannien oder Belgien). Im Idealfall sollte dieser Indikator auf regionaler Ebene vorliegen, um den (systematischen) Mangel möglichst gut eingrenzen zu können. Für den Paketbereich erscheint ein solcher Indikator im Allgemeinen nicht sinnvoll. Lediglich bei Verbundzustellung kann auch der Paketbereich von systematischen Abbrüchen von Zustellturen betroffen sein.

### **Umsetzung von Art. 19 der RL 97/67/EG („Beschwerden“)**

Artikel 19 RL 97/67/EG verlangt zum einen, dass alle Postdiensteanbieter für die Bearbeitung von Nutzerbeschwerden insbesondere bei Verlust, Entwendung oder Beschädigung der Sendungen sowie bei Verstoß gegen die Qualitätsnormen transparente, einfache und kostengünstige Verfahren einrichten. Bislang ist diese Vorgabe noch nicht in das deutsche Postrecht umgesetzt worden.

Zum anderen sollen die Mitgliedsstaaten nach Artikel 19 Absatz 2 der Richtlinie sicherstellen, dass die Anbieter von Universaldiensten und gegebenenfalls die Unternehmen, die im Rahmen des Universaldienstes Dienstleistungen erbringen, mit dem Jahresbericht über die Kontrolle der Normeneinhaltung Angaben über die Häufigkeit von Beschwerden und über die Art und Weise ihrer Bearbeitung veröffentlichen. Auch diese Anforderung der Richtlinie ist bislang noch nicht in deutsches Postrecht umgesetzt worden.

Allerdings gilt es einschränkend zu beachten, dass es in Deutschland de jure und de facto keinen designierten Anbieter von Universaldienstleistungen gibt; vielmehr erbringt der Markt in Gesamtheit den Universaldienst. Die Verpflichtung könnte sich daher besser auf „alle Postdiensteanbieter“ oder „alle marktbeherrschenden Postdiensteanbieter“ beziehen.

### **Schlichtungsstelle der BNetzA bekannter machen**

Eine Maßnahme mit vergleichsweise geringer Eingriffstiefe stellt die stärkere Bekanntmachung der Schlichtungsstelle der Bundesnetzagentur dar. Diese wird heute kaum von Verbrauchern in Anspruch genommen und es ist fraglich, ob die Schlichtungsstelle überhaupt in hinreichender Form bei den Verbrauchern bekannt ist. Eine Stärkung der Stelle in der öffentlichen Wahrnehmung durch entsprechende Marketing- bzw. Werbemaßnahmen könnte die tatsächliche Nutzung der Schlichtungsstelle steigern.

### **Workshop zu „Qualitätsindikatoren“**

Eine weitere Maßnahme mit vergleichsweise geringer Eingriffstiefe sind (nach dem Vorbild in Frankreich) Workshops der Regulierungsbehörde zum Thema „Qualitätsindikatoren“. Mit Verbraucherschutzvertretern, Verbänden und Unternehmen könnten sinnvolle Indikatoren diskutiert und andere Qualitätsaspekte erörtert werden. Hierdurch

kann die Bedeutung der Qualität im Brief- und Paketmarkt in der (Fach-)Öffentlichkeit stärker wahrgenommen werden.

### **Verbraucherbefragung**

Die Durchführung regelmäßiger und repräsentativer Verbraucherbefragungen ist ein weiteres sinnvolles Instrument zur Verbesserung der Informationslage über die Qualität der Dienstleistungen im deutschen Postmarkt. Eine solche Befragung kann zum einen den tatsächlichen Bedarf an Postdienstleistungen und zum anderen die Anforderungen an die Qualität der Dienstleistungen sowie die Kundenzufriedenheit aus Versender- und Empfängersicht messen. Eine solche Befragung könnte durch die Bundesnetzagentur oder das Bundeswirtschaftsministerium durchgeführt bzw. unterstützt werden. Denkbar ist auch eine Kooperation mit relevante Verbänden, Verlagen oder anderen Institutionen.

## **5.2 Empfehlungen an den Markt**

### **Unabhängige Erhebungen zur Kundenzufriedenheit**

Unabhängige Erhebungen zur Kundenzufriedenheit können wichtige Instrumente sein, um Transparenz über die Qualität im Postsektor für alle Marktakteure zu gewinnen. Diese Erhebungen werden üblicherweise auf Basis von Tests, Befragungen oder durch Mystery Shopping (bzw. einer Kombination der Methoden) durchgeführt und können Indikatoren zur Servicequalität entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Beratung, Verkauf, Zustellung) umfassen. Auftraggeber solcher Erhebungen müssen nicht notwendigerweise öffentliche Institutionen sein. Die Erhebungen können auch von Unternehmen, Zeitschriftenverlage, Verbraucherschutzorganisationen oder andere Organisationen beauftragt bzw. durchgeführt werden.

### **Feedback-Apps**

Die Implementierung von Feedback-Apps beispielsweise zur Nutzung über Smartphones hilft Daten über die Zustellung zu generieren, und zwar durch die Nutzer selbst. Bei Erhalt einer Sendung können sie beispielsweise Ankunftszeit, Übergabemodalitäten, Freundlichkeit und Erscheinungsbild der Zusteller bewerten. Die über die App gesammelten Daten ermöglichen dann anonymisierte statistische Auswertungen. Diese können z.B. vom Online-Händler oder Zustellunternehmen als werbewirksames Mittel veröffentlicht werden; gleichzeitig steigt mit einer solchen Veröffentlichung auch die Transparenz über die (Zustell-)Qualität an. Feedback-Apps können von unabhängigen Dienstleistern, Versandhändlern oder Paketdiensten betrieben werden.

### **Implementierung von Beschwerdeportalen**

Beschwerdeportale wie z.B. Reclabox.com werden mittlerweile von einer erheblichen Anzahl von Verbrauchern genutzt. Private Portal-Betreiber, Verbände oder andere Institutionen bieten Foren im Internet an, wo Beschwerden über die Brief- oder Paketzustellung gepostet werden können (z.B. Verzögerungen, Beschädigungen, Verlust, Zustellmodalität). Es erscheint sinnvoll, diese Initiativen stärker bekannt zu machen oder ähnliche Ideen in öffentlichen Innovationsförderprogrammen zu berücksichtigen. Alternative Betreiber von Beschwerdeportalen können auch Online-Händler oder Zertifizierungsdienstleister sein.

## Literatur

- ARCEP (2012): Le dispositif de suivi par l'ARCEP du service universel postal Consultation publique du 26 juillet au 17 septembre 2012, Paris.
- ARCEP (2013): Annual Report 2012, Paris.
- Bayerische Eisenbahngesellschaft mbH (2014): Bahnland Bayern. News 1/2014, Mai 2014, München.
- BIEK (2014): KEP-Studie 2014. Marktanalyse, Berlin.
- BIPT (2013): Communication du Conseil de l'IBPT du 17 décembre 2013 concernant les résultats de l'enquête de juillet-août 2013 relative au comportement et aux priorités des utilisateurs particuliers et professionnels au sujet du service postal universel en Belgique, Brüssel.
- BIPT (2014): Communication of the BIPT Council of 11 December 2014 about the Belgian Postal Services Observatory for the Years 2010 to 2013, Brüssel.
- BNetzA (2013): Tätigkeitsbericht Post 2012/2013, Bonn.
- BNetzA (2014): Jahresbericht 2013. Starke Netze im Fokus. Verbraucherschutz im Blick, Bonn.
- bpost (2014): Charte pour la Satisfaction Clientèle, Oktober 2014.
- Bruhn, M. (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden, 9. Auflage, Springer Verlag: Berlin Heidelberg.
- CEC-ZEV (2014): Jahresbericht 2014, Kehl.
- Centre for Effective Dispute Resolution (2014): Postal Redress Service. Annual Report 2013, London.
- Citizens Advice (2014): Delivering satisfaction. Complaint handling in the postal market, London et al.
- Concrady, Roland/Körfgen, Christian (2004): Kundenzufriedenheit bei Airlines, in: Hinterhuber, Hans H. et al. (Hrsg.): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing, Berlin.
- DB Fernverkehr AG (2013): Geschäftsbericht 2013, Frankfurt a.M.
- Deutsche Bahn AG (2013): Nachhaltigkeitsbericht 2012, Berlin.
- Deutsche Bahn AG (2014): Geschäftsbericht 2013, Berlin.
- Deutsche Bank AG (2014): Unternehmerische Verantwortung. Bericht 2013, Frankfurt a.M.
- Deutsche Lufthansa AG (2014a): Balance. Das Wichtigste zum Thema Nachhaltigkeit in der Lufthansa Group. Leiser in die Zukunft, Juni 2014, Frankfurt a.M.
- Deutsche Lufthansa AG (2014b): Geschäftsbericht 2013, Köln.
- Deutsche Post DHL (2013) (Hg.): Massgeschneidert. Geschäftsbericht 2013, Bonn.

- Deutsche Postbank AG (2009): Nachhaltigkeitsbericht 2009, Bonn.
- Deutsche Postbank AG (2011): Nachhaltigkeitsbericht 2010, Bonn.
- Deutsche Postbank AG (2013): Nachhaltigkeitsbericht 2012, Bonn.
- Die Schweizerische Post (2002): Die Post. Die Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Post, Nr. 12, 16.12.2002.
- Dieke, A. K.; Junk, P.; Thiele, S. (2014): Verbraucherbefragungen zur Ermittlung des Bedarfs nach Post-Universaldienst, WIK-Diskussionsbeitrag, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, März 2014, Bad Honnef.
- Dieke, A. K.; Junk, P.; Zauner, M. (2011): Qualitätsfaktoren in der Post-Entgeltregulierung, WIK-Diskussionsbeitrag Nr. 361, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, November 2011, Bad Honnef.
- DIN EN 13850:2013-04 "Postalische Dienstleistungen - Dienstqualität - Messung der Durchlaufzeit von Einzelbriefsendungen mit Vorrang und Einzelbriefsendungen erster Klasse von Ende zu Ende; Deutsche Fassung EN 13850:2012".
- DIN EN 14012:2009-04 „Postalische Dienstleistungen - Dienstqualität - Grundsätze der Bearbeitung von Beschwerden; Deutsche Fassung EN 14012:2008“.
- ECC-net (2011): Online Cross-Border Mystery Shopping – State of the e-Union, Albertslund.
- ECC-Net (2013): Enhanced Consumer Protection – the Services Directive 2006/123/EC. Analysis of Article 20.2 and Article 21 related consumer complaints reported to ECC-Net between 2010 and 2012.
- Eckert, Alexandra (2013): Qualität als Ausschreibungsparameter, Vortrag auf dem 25. Gothaer Technologenseminar, 31.1.2013.
- Eckert, Alexandra (2014): Exkurs: Qualitätsmessung und Qualitätsmanagement im Bayerischen SPNV, in: Kompetenzcenter ITF NRW (Hrsg.) (2014), S. 28-31.
- Europäische Kommission (1992): Grünbuch über die Entwicklung des Binnenmarktes für Postdienste (Mitteilung der Kommission), KOM(91) 476 final, Juni 1992.
- Europäische Kommission (1997): Richtlinie der Europäischen Kommission RL 97/67/EG vom 15. Dezember 1997 (2008) über gemeinsame Vorschriften für die Entwicklung des Binnenmarktes der Postdienste der Gemeinschaft und die Verbesserung der Dienstqualität, zuletzt geändert durch Art. 1 ÄndRL 2008/6/EG vom 20. 2. 2008 (ABl. Nr. L 52 S. 3).
- Europäische Kommission (1998): Empfehlung 98/257/EG der Kommission vom 30. März 1998 betreffend die Grundsätze für Einrichtungen, die für die außergerichtliche Beilegung von Verbraucherrechtsstreitigkeiten zuständig sind, Amtsblatt L 115 vom 17.4.1998.
- Hinterhuber, Hans H. et al. (Hrsg.) (2004): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing, Berlin.
- IPC (Hg.) (2014): International Mail Quality of Service Monitoring. UNEX 2013 results, Brussels.
- Ipsos Mori (2012): Postal Services: a consumer perspective. Qualitative research with residential consumers and small business owners, October 2012.

- Kompetenzcenter ITF NRW (Hrsg.) (2014): Qualitätsbericht SPNV. Nordrhein-Westfalen 2013, Juni 2014, Bielefeld.
- La Poste (2013): Résultats de la qualité du service universel postal, Paris.
- Monopolkommission (2013): Post 3013: Wettbewerbsschutz effektivieren. Sondergutachten 67. Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 44 PostG in Verbindung mit § 81 Abs. 3 TKG, Bonn.
- o.V. (2007): Haushaltsplanung: Bundesrechnungshof attackiert Eichel, in: Der Spiegel v. 07.07.2004.
- o.V. (2013): 5th Management Contract. Entrustment of Universal Service Obligation and Services of General Economic Interest to bpost, o.O.
- Ofcom (2013a): Securing the Universal Postal Service. Decision on the new regulatory framework, Statement, 27.3.2012.
- Ofcom (2013b): Regulation of the provision of post boxes. Decision on the modification to the regulatory obligations on Royal Mail for the provision of post boxes (DUSP 1.8), 13.6.2013, London.
- Ofcom (2013c): Annual monitoring update on the postal market. Financial year 2012-13, Market update, 22.11.2013.
- Ombud-PostCom (2014): Jahresbericht 2013 der Schlichtungsstelle, Januar 2014, Muri.
- OMPS (2014): Office of the Ombudsman for the Postal Sector. Annual report 2013. Summary and some figures, October 2014.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing (1) 64: 12-40
- Postal Services Act 2011, c.5, Schedule 8, Section 55, (information provisions), Part 1 (requirements to provide information to OFCOM), No. 3 (information required for related purposes).
- PostCom (2014): Jahresbericht 2013, Bern.
- PostReg (2012): Tätigkeitsbericht 2011, Bern.
- POSTRS (2014): Annual Report 2013, April 2014, London.
- PTS (2014): Terms of Reference for 2014, in: PTS (2014): Service and Competition 2014. The postal services market in Sweden, Stockholm.
- Royal Mail (2014): Year End Adjusted Quality Results 2013-14.
- Schweizerische Post (2014): Geschäftsbericht 2013, Bern.
- ServiceBarometer AG (2014): Kundenmonitor Deutschland 2014, München.
- Stiftung Warentest (2014): Paketdienste: Schnell, aber ruppig – fünf Anbieter im Test, in: test 12/2014, S. 76-81.
- Trusted Shops (2014): Qualitätskriterien, Stand 13.06.2014.



Als "Diskussionsbeiträge" des Wissenschaftlichen Instituts für Infrastruktur und Kommunikationsdienste sind zuletzt erschienen:

- Nr. 319: Sonja Schölermann:  
Kundenschutz und Betreiberauflagen  
im liberalisierten Briefmarkt, März 2009
- Nr. 320: Matthias Wissner:  
IKT, Wachstum und Produktivität in der  
Energiewirtschaft - Auf dem Weg zum  
Smart Grid, Mai 2009
- Nr. 321: Matthias Wissner:  
Smart Metering, Juli 2009
- Nr. 322: Christian Wernick unter Mitarbeit von  
Dieter Elixmann:  
Unternehmensperformance führender  
TK-Anbieter in Europa, August 2009
- Nr. 323: Werner Neu, Gabriele Kulenkampff:  
Long-Run Incremental Cost und Preis-  
setzung im TK-Bereich - unter beson-  
derer Berücksichtigung des tech-  
nischen Wandels, August 2009
- Nr. 324: Gabriele Kulenkampff:  
IP-Interconnection – Vorleistungsdefini-  
tion im Spannungsfeld zwischen PSTN,  
Internet und NGN, November 2009
- Nr. 325: Juan Rendon, Thomas Plückebaum,  
Stephan Jay:  
LRIC cost approaches for differentiated  
QoS in broadband networks, November  
2009
- Nr. 326: Kenneth R. Carter  
with contributions of Christian Wernick,  
Ralf Schäfer, J. Scott Marcus:  
Next Generation Spectrum Regulation  
for Europe: Price-Guided Radio Policy,  
November 2009
- Nr. 327: Gernot Müller:  
Ableitung eines Inputpreisindex für den  
deutschen Eisenbahninfrastruktursek-  
tor, November 2009
- Nr. 328: Anne Stetter, Sonia Strube Martins:  
Der Markt für IPTV: Dienstverfüg-  
barkeit, Marktstruktur, Zugangsfragen,  
Dezember 2009
- Nr. 329: J. Scott Marcus, Lorenz Nett, Ulrich  
Stumpf, Christian Wernick:  
Wettbewerbliche Implikationen der On-  
net/Off-net Preisdifferenzierung, De-  
zember 2009
- Nr. 330: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann,  
Stephan Jay:  
"Breitband/Bandbreite für alle": Kosten  
und Finanzierung einer nationalen Inf-  
rastruktur, Dezember 2009
- Nr. 331: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Antonia  
Niederprüm, Martin Zauner:  
Preisstrategien von Incumbents und  
Wettbewerbern im Briefmarkt, Dezem-  
ber 2009
- Nr. 332: Stephan Jay, Dragan Ilic, Thomas  
Plückebaum:  
Optionen des Netzzugangs bei Next  
Generation Access, Dezember 2009
- Nr. 333: Christian Growitsch, Marcus Stronzik,  
Rabindra Nepal:  
Integration des deutschen Gasgroß-  
handelsmarktes, Februar 2010
- Nr. 334: Ulrich Stumpf:  
Die Abgrenzung subnationaler Märkte  
als regulatorischer Ansatz, März 2010
- Nr. 335: Stephan Jay, Thomas Plückebaum,  
Dragan Ilic:  
Der Einfluss von Next Generation Ac-  
cess auf die Kosten der Sprachtermi-  
nierung, März 2010
- Nr. 336: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Martin  
Zauner:  
Netzzugang und Zustellwettbewerb im  
Briefmarkt, März 2010
- Nr. 337: Christian Growitsch, Felix Höffler,  
Matthias Wissner:  
Marktmachtanalyse für den deutschen  
Regelenergiemarkt, April 2010
- Nr. 338: Ralf G. Schäfer unter Mitarbeit von  
Volker Köllmann:  
Regulierung von Auskunfts- und Mehr-  
wertdiensten im internationalen Ver-  
gleich, April 2010



- Nr. 339: Christian Growitsch, Christine Müller, Marcus Stronzik  
Anreizregulierung und Netzinvestitionen, April 2010
- Nr. 340: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann, Rolf Schwab:  
Das VNB-Geschäftsmodell in einer sich wandelnden Marktumgebung: Herausforderungen und Chancen, April 2010
- Nr. 341: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Schölermann:  
Die Entwicklung von Hybridpost: Marktentwicklungen, Geschäftsmodelle und regulatorische Fragestellungen, August 2010
- Nr. 342: Karl-Heinz Neumann:  
Structural models for NBN deployment, September 2010
- Nr. 343: Christine Müller:  
Versorgungsqualität in der leitungsgebundenen Gasversorgung, September 2010
- Nr. 344: Roman Inderst, Jürgen Kühling, Karl-Heinz Neumann, Martin Peitz:  
Investitionen, Wettbewerb und Netzzugang bei NGA, September 2010
- Nr. 345: Christian Growitsch, J. Scott Marcus, Christian Wernick:  
Auswirkungen niedrigerer Mobilterminierungsentgelte auf Endkundenpreise und Nachfrage, September 2010
- Nr. 346: Antonia Niederprüm, Veronika Söntgerath, Sonja Thiele, Martin Zauner:  
Post-Filialnetze im Branchenvergleich, September 2010
- Nr. 347: Peter Stamm:  
Aktuelle Entwicklungen und Strategien der Kabelbranche, September 2010
- Nr. 348: Gernot Müller:  
Abgrenzung von Eisenbahnverkehrsmärkten – Ökonomische Grundlagen und Umsetzung in die Regulierungspraxis, November 2010
- Nr. 349: Christine Müller, Christian Growitsch, Matthias Wissner:  
Regulierung und Investitionsanreize in der ökonomischen Theorie, IRIN Working Paper im Rahmen des Arbeitspakets: Smart Grid-gerechte Weiterentwicklung der Anreizregulierung, Dezember 2010
- Nr. 350: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf:  
Symmetrische Regulierung: Möglichkeiten und Grenzen im neuen EU-Rechtsrahmen, Februar 2011
- Nr. 350: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf:  
Symmetrische Regulierung: Möglichkeiten und Grenzen im neuen EU-Rechtsrahmen, Februar 2011
- Nr. 351: Peter Stamm, Anne Stetter unter Mitarbeit von Mario Erwig:  
Bedeutung und Beitrag alternativer Funklösungen für die Versorgung ländlicher Regionen mit Breitbandanschlüssen, Februar 2011
- Nr. 352: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann:  
Nationale Breitbandstrategien und Implikationen für Wettbewerbspolitik und Regulierung, März 2011
- Nr. 353: Christine Müller:  
New regulatory approaches towards investments: a revision of international experiences, IRIN working paper for working package: Advancing incentive regulation with respect to smart grids, April 2011
- Nr. 354: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Thiele:  
Elektronische Zustellung: Produkte, Geschäftsmodelle und Rückwirkungen auf den Briefmarkt, Juni 2011
- Nr. 355: Christin Gries, J. Scott Marcus:  
Die Bedeutung von Bitstrom auf dem deutschen TK-Markt, Juni 2011
- Nr. 356: Kenneth R. Carter, Dieter Elixmann, J. Scott Marcus:  
Unternehmensstrategische und regulatorische Aspekte von Kooperationen beim NGA-Breitbandausbau, Juni 2011
- Nr. 357: Marcus Stronzik:  
Zusammenhang zwischen Anreizregulierung und Eigenkapitalverzinsung, IRIN Working Paper im Rahmen des Arbeitspakets: Smart Grid-gerechte Weiterentwicklung der Anreizregulierung, Juli 2011

- Nr. 358: Anna Maria Doose, Alessandro Monti, Ralf G. Schäfer:  
Mittelfristige Marktpotenziale im Kontext der Nachfrage nach hochbitratigen Breitbandanschlüssen in Deutschland, September 2011
- Nr. 359: Stephan Jay, Karl-Heinz Neumann, Thomas Plückebaum  
unter Mitarbeit von Konrad Zoz:  
Implikationen eines flächendeckenden Glasfaserausbaus und sein Subventionsbedarf, Oktober 2011
- Nr. 360: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf:  
Neue Verfahren für Frequenzauktionen: Konzeptionelle Ansätze und internationale Erfahrungen, November 2011
- Nr. 361: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Martin Zauner:  
Qualitätsfaktoren in der Post-Entgeltregulierung, November 2011
- Nr. 362: Gernot Müller:  
Die Bedeutung von Liberalisierungs- und Regulierungsstrategien für die Entwicklung des Eisenbahnpersonenfernverkehrs in Deutschland, Großbritannien und Schweden, Dezember 2011
- Nr. 363: Wolfgang Kiesewetter:  
Die Empfehlungspraxis der EU-Kommission im Lichte einer zunehmenden Differenzierung nationaler Besonderheiten in den Wettbewerbsbedingungen unter besonderer Berücksichtigung der Relevante-Märkte-Empfehlung, Dezember 2011
- Nr. 364: Christine Müller, Andrea Schweinsberg:  
Vom Smart Grid zum Smart Market – Chancen einer plattformbasierten Interaktion, Januar 2012
- Nr. 365: Franz Büllingen, Annette Hillebrand, Peter Stamm, Anne Stetter:  
Analyse der Kabelbranche und ihrer Migrationsstrategien auf dem Weg in die NGA-Welt, Februar 2012
- Nr. 366: Dieter Elixmann, Christin-Isabel Gries, J. Scott Marcus:  
Netzneutralität im Mobilfunk, März 2012
- Nr. 367: Nicole Angenendt, Christine Müller, Marcus Stronzik:  
Elektromobilität in Europa: Ökonomische, rechtliche und regulatorische Behandlung von zu errichtender Infrastruktur im internationalen Vergleich, Juni 2012
- Nr. 368: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Thiele, Martin Zauner:  
Kostenstandards in der Ex-Post-Preiskontrolle im Postmarkt, Juni 2012
- Nr. 369: Ulrich Stumpf, Stefano Lucidi:  
Regulatorische Ansätze zur Vermeidung wettbewerbswidriger Wirkungen von Triple-Play-Produkten, Juni 2012
- Nr. 370: Matthias Wissner:  
Marktmacht auf dem Primär- und Sekundär-Regelenergiemarkt, Juli 2012
- Nr. 371: Antonia Niederprüm, Sonja Thiele:  
Prognosemodelle zur Nachfrage von Briefdienstleistungen, Dezember 2012
- Nr. 372: Thomas Plückebaum, Matthias Wissner:  
Bandbreitenbedarf für Intelligente Stromnetze, 2013
- Nr. 373: Christine Müller, Andrea Schweinsberg:  
Der Netzbetreiber an der Schnittstelle von Markt und Regulierung, 2013
- Nr. 374: Thomas Plückebaum:  
VDSL Vectoring, Bonding und Phantoming: Technisches Konzept, marktliche und regulatorische Implikationen, Januar 2013
- Nr. 375: Gernot Müller, Martin Zauner:  
Einzelwagenverkehr als Kernelement eisenbahnbezogener Güterverkehrskonzepte?, Dezember 2012
- Nr. 376: Christin-Isabel Gries, Imme Philbeck:  
Marktentwicklungen im Bereich Content Delivery Networks, April 2013
- Nr. 377: Alessandro Monti, Ralf Schäfer, Stefano Lucidi, Ulrich Stumpf:  
Kundenbindungsansätze im deutschen TK-Markt im Lichte der Regulierung, Februar 2013

- Nr. 378: Tseveen Gantumur:  
Empirische Erkenntnisse zur Breitbandförderung in Deutschland, Juni 2013
- Nr. 379: Marcus Stronzik:  
Investitions- und Innovationsanreize: Ein Vergleich zwischen Revenue Cap und Yardstick Competition, September 2013
- Nr. 380: Dragan Ilic, Stephan Jay, Thomas Plückebaum, Peter Stamm:  
Migrationsoptionen für Breitbandkabelnetze und ihr Investitionsbedarf, August 2013
- Nr. 381: Matthias Wissner:  
Regulierungsbedürftigkeit des Fernwärmesektors, Oktober 2013
- Nr. 382: Christian M. Bender, Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Thiele:  
Netzugang im Briefmarkt, Oktober 2013
- Nr. 383: Andrea Liebe, Christine Müller:  
Energiegenossenschaften im Zeichen der Energiewende, Januar 2014
- Nr. 384: Christian M. Bender, Marcus Stronzik:  
Verfahren zur Ermittlung des sektoralen Produktivitätsfortschritts - Internationale Erfahrungen und Implikationen für den deutschen Eisenbahninfrastruktursektor, März 2014
- Nr. 385: Franz Büllingen, Annette Hillebrand, Peter Stamm:  
Die Marktentwicklung für Cloud-Dienste - mögliche Anforderungen an die Netzinfrastruktur, April 2014
- Nr. 386: Marcus Stronzik, Matthias Wissner:  
Smart Metering Gas, März 2014
- Nr. 387: René Arnold, Sebastian Tenbrock:  
Bestimmungsgründe der FTTP-Nachfrage, August 2014
- Nr. 388: Lorenz Nett, Stephan Jay:  
Entwicklung dynamischer Marktszenarien und Wettbewerbskonstellationen zwischen Glasfasernetzen, Kupfernetzen und Kabelnetzen in Deutschland, September 2014
- Nr. 389: Stephan Schmitt:  
Energieeffizienz und Netzregulierung, November 2014
- Nr. 390: Stephan Jay, Thomas Plückebaum:  
Kostensenkungspotenziale für Glasfaseranschlussnetze durch Mitverlegung mit Stromnetzen, September 2014
- Nr. 391: Peter Stamm, Franz Büllingen:  
Stellenwert und Marktperspektiven öffentlicher sowie privater Funknetze im Kontext steigender Nachfrage nach nomadischer und mobiler hochbitratiger Datenübertragung, Oktober 2014
- Nr. 392: Dieter Elixmann, J. Scott Marcus, Thomas Plückebaum:  
IP-Netzzusammenschaltung bei NGN-basierten Sprachdiensten und die Migration zu All-IP: Ein internationaler Vergleich, November 2014
- Nr. 393: Stefano Lucidi, Ulrich Stumpf:  
Implikationen der Internationalisierung von Telekommunikationsnetzen und Diensten für die Nummernverwaltung, Dezember 2014
- Nr. 394: Rolf Schwab:  
Stand und Perspektiven von LTE in Deutschland, Dezember 2014
- Nr. 395: Christian M. Bender, Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Antonia Niederprüm:  
Produktive Effizienz von Postdienstleistern, November 2014
- Nr. 396: Petra Junk, Sonja Thiele:  
Methoden für Verbraucherbefragungen zur Ermittlung des Bedarfs nach Post-Universaldienst, Dezember 2014
- Nr. 397: Stephan Schmitt, Matthias Wissner:  
Analyse des Preissetzungsverhaltens der Netzbetreiber im Zähl- und Messwesen, März 2015
- Nr. 398: Annette Hillebrand, Martin Zauner:  
Qualitätsindikatoren im Brief- und Paketmarkt, Mai 2015



**ISSN 1865-8997**