

DIN SPEC 77224:2011-07 (D)

Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence

| Inhalt | Seite |
|---|-------|
| Vorwort | 2 |
| 1 Anwendungsbereich | 7 |
| 2 Verweisungen | 8 |
| 3 Begriffe | 10 |
| 4 Relevanz der Service Excellence | 12 |
| 5 Modell der Service Excellence | 12 |
| 6 Management von Service Excellence | 14 |
| 6.1 Excellence-Verantwortung der Geschäftsleitung | 14 |
| 6.1.1 Einleitung | 14 |
| 6.1.2 Service-Excellence-Kultur und Vorleben | 14 |
| 6.1.3 Strategie und Service-Excellence-Ziele | 16 |
| 6.1.4 Kommunikation des Service-Excellence-Gedankens | 16 |
| 6.1.5 Bereitstellung von Ressourcen | 16 |
| 6.1.6 Kontrolle der Umsetzung von Service Excellence | 16 |
| 6.2 Excellence-Orientierung der Ressourcen | 17 |
| 6.2.1 Einleitung | 17 |
| 6.2.2 Mitarbeiter, Lieferanten und Personalmanagement-Systeme | 17 |
| 6.2.2.1 Auswahlprozess für Mitarbeiter und Lieferanten | 17 |
| 6.2.2.2 Orientierungsphase/ Einarbeitungsphase | 17 |
| 6.2.2.3 Dokumentation der Mitarbeiter-Einarbeitung | 18 |
| 6.2.2.4 Audits/ Qualitätsüberprüfung | 18 |
| 6.2.2.5 Empowerment/ Freiräume | 18 |
| 6.2.2.6 Schulung und Weiterbildung | 19 |
| 6.2.2.7 Kommunikationsaktivitäten | 19 |
| 6.2.2.8 Mitarbeiterentwicklungsgespräche/ Feedbackgespräche/ Zielvereinbarungen | 20 |
| 6.2.2.9 Anerkennung und Anerkennungssysteme | 20 |
| 6.2.2.10 Mitarbeiter- und Lieferantenbefragungen | 20 |
| 6.2.3 Instrumente und Infrastruktur | 20 |
| 6.2.3.1 Arbeitsmittel | 20 |
| 6.2.3.2 Aufbau- und Ablauforganisationsstruktur | 20 |
| 6.2.3.3 Dokumentation | 21 |
| 6.2.3.4 Besprechungskultur und -struktur | 21 |
| 6.2.4 Partnerschaften und Netzwerke | 21 |
| 6.2.4.1 Benchmark Wettbewerber | 21 |
| 6.2.4.2 Vorbildfunktionen (Best Practices) | 21 |
| 6.2.4.3 Erfahrungsaustausch-Kreis | 22 |
| 6.2.5 Finanzielle Ressourcen | 22 |
| 6.3 Vermeidung von Fehlern und Verschwendung | 22 |
| 6.3.1 Einleitung | 22 |
| 6.3.2 Fehlerkultur | 23 |
| 6.3.3 Maßnahmen zur Identifizierung von Fehlern und Verschwendung | 23 |
| 6.3.4 Fehlermanagement | 24 |
| 6.3.5 Bewertung von Fehlern und Verschwendung | 24 |
| 6.3.6 Methoden zur Vermeidung und Verringerung von Fehlern und Verschwendung | 24 |
| 6.3.7 Folgeprozesse nach Fehlern und Verschwendung | 25 |
| 6.4 Erfassung relevanter Kundenerlebnisse | 26 |
| 6.4.1 Einleitung | 26 |
| 6.4.2 Kundenerlebnisse und Wirkungszusammenhänge | 26 |
| 6.4.3 Identifikation der Kundenerlebnisse | 27 |

| | | |
|---|--|----|
| 6.4.4 | Methoden und Analysen zur Erfassung und Auswertung von Kundenerlebnissen | 28 |
| 6.4.4.1 | Methoden der Kundenbefragung zur Erfassung der Kundenerlebnisse..... | 28 |
| 6.4.4.2 | Methoden zur Kundenbeobachtung und Testmethoden zur Erfassung der Kundenerlebnisse | 28 |
| 6.4.4.3 | Sekundäranalysen zur Auswertung von Kundenerlebnissen | 29 |
| 6.4.4.4 | Einsatz von Kennziffern zur Auswertung von Kundenerlebnissen | 29 |
| 6.5 | Kundenbegeisterung durch Service-Innovationen | 30 |
| 6.5.1 | Einleitung | 30 |
| 6.5.2 | Kategorisierung bestehender Leistungen | 31 |
| 6.5.3 | Bestimmung von Kundenzielgruppen..... | 32 |
| 6.5.4 | Definition von Zielsetzungen je Kundengruppe..... | 32 |
| 6.5.5 | Innovationen als Treiber der Kundenbegeisterung | 34 |
| 6.5.6 | Innovationsquellen..... | 34 |
| 6.5.7 | Bewertung von Innovationsideen..... | 35 |
| 6.5.8 | Unterstützung einer internen Service-Innovationskultur..... | 36 |
| 6.6 | Messung der Begeisterung und deren Effekte..... | 37 |
| 6.6.1 | Einleitung | 37 |
| 6.6.2 | Messung der Begeisterung bei externen Kunden | 37 |
| 6.6.3 | Ausrichtung der Messung auf die Treiber für Service Excellence..... | 39 |
| 6.6.4 | Gestaltung der Messung | 40 |
| 6.6.5 | Durchführung der Messung | 42 |
| 6.6.6 | Auswertung der Ergebnisse/ Umsetzen von Maßnahmen | 43 |
| 6.6.6.1 | Einleitung | 43 |
| 6.6.6.2 | Analyse der Ergebnisse..... | 43 |
| 6.6.6.3 | Ableitung von Maßnahmen, To-do-Liste..... | 44 |
| 6.6.7 | Messung der Begeisterung von Mitarbeitern | 44 |
| 6.7 | Wirtschaftlichkeitsanalyse | 44 |
| 6.7.1 | Einleitung | 44 |
| 6.7.2 | Wirknetz-Modell | 45 |
| 6.7.2.1 | Beispiel Stufe 1 (Basis-Umfang): Einbezug monetärer Daten..... | 47 |
| 6.7.2.2 | Beispiel Stufe 2 (Qualitative Erweiterung): Einbezug nicht-monetärer, qualitativer Faktoren | 48 |
| 6.7.2.3 | Beispiel Stufe 3 (Kundenwertmodell): Einbezug monetärer, historischer Daten..... | 49 |
| 6.7.3 | Abhängigkeit von Service Excellence und Kundenwert | 49 |
| Anhang A (informativ) Checklisten zur Selbstbewertung | | 52 |
| Anhang B (informativ) Kano-Modell | | 60 |
| Literaturhinweise | | 62 |

Bilder

| | |
|--|----|
| Bild 1 — Service-Excellence-Pyramide | 7 |
| Bild 2 — Einordnung der DIN SPEC 77224 | 8 |
| Bild 3 — Modell Service Excellence nach DIN SPEC 77224..... | 14 |
| Bild 4 — Zielrichtungen der Vermeidung von Fehlern und Verschwendung | 26 |
| Bild 5 — Wirkungskette der Kundenerlebnisse..... | 27 |
| Bild 6 — Kundentriebener Service-Innovationsprozess | 31 |
| Bild 7 — 360°-Zielanalyse [13]..... | 33 |
| Bild 8 — Wirkungskreis der Begeisterungsmessung..... | 37 |
| Bild 9 — Stärken-Schwächen-Diagramm der Unternehmens- bzw. Markenbegeisterung..... | 39 |
| Bild 10 — Begeisterungstreiber und -hemmnisse | 40 |
| Bild 11 — Wirknetz-Modell | 45 |
| Bild 12 — Beispiel eines operativen Kennzahlensystems | 46 |
| Bild 13 — Drei-Stufen-Modell | 46 |
| Bild 14 — Beispiel zur Ermittlung der Umsatzpotenziale je Kunde auf Basis unternehmenseigener Daten..... | 47 |
| Bild 15 — Einbindung von monetären und nicht-monetären Wertkomponenten in die Bestimmung des Kundenwertes | 48 |
| Bild 16 — Lebenszyklusbasierter Kundenwert (Customer Lifetime Value)..... | 49 |

| | |
|---|-----------|
| Bild B.1 — Kano-Modell [14]..... | 60 |
|---|-----------|

Tabellen

| | |
|---|-----------|
| Tabelle 1 — Beispiel der Abhängigkeit von Service-Excellence-Maßnahmen und Kundenwert..... | 50 |
| Tabelle A.1 — Checkliste „Excellence-Verantwortung der Geschäftsleitung“ | 52 |
| Tabelle A.2 — Checkliste „Excellence-Orientierung der Ressourcen“ | 54 |
| Tabelle A.3 — Checkliste „Vermeidung von Fehlern und Verschwendung“ | 56 |
| Tabelle A.4 — Checkliste „Erfassung relevanter Kundenerlebnisse“ | 57 |
| Tabelle A.5 — Checkliste „Kundenbegeisterung durch Service-Innovationen“ | 57 |
| Tabelle A.6 — Checkliste „Messung der Begeisterung und deren Effekte“ | 58 |
| Tabelle A.7 — Checkliste „Wirtschaftlichkeitsanalyse“ | 59 |