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 — Kundengetriebener 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