

# 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

<b>Bild B.1 — Kano-Modell [14].....</b>	<b>60</b>
---	-----------

## **Tabellen**

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