

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