

# 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<br>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<br>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<br>auf Basis unternehmenseigener Daten.....        | 47 |
| Bild 15 — Einbindung von monetären und nicht-monetären Wertkomponenten<br>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> |