

Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence

Achieving Customer Delight Through Service Excellence

Accroître l'Enthousiasme du Client par l'Excellence du Service

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 63 Seiten

Koordinierungsstelle Dienstleistungen (KDL) im DIN
Bereich Innovation

Vorwort

Diese DIN SPEC 77224 wurde nach dem PAS (Publicly Available Specification)-Verfahren erstellt.

Der Inhalt dieser DIN SPEC wurde in Zusammenarbeit mit dem KDL 435-01 Arbeitskreis „Service Excellence“ erarbeitet, der im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Projektes „ServEx: Kundenbegeisterung erzielen durch 'Service Excellence' – Die Erarbeitung einer entsprechenden DIN SPEC“ (Förderkennzeichen: 01FS09003) entstanden ist.

Mit der vorliegenden DIN SPEC 77224 wird dabei zum ersten Mal der Versuch unternommen, eine Spezifikation zu erstellen, die sich dem hochgradig relevanten und komplexen Thema der Schaffung und Förderung von Service Excellence widmet. Mit dem vorliegenden Modell und dessen sieben Komponenten wird Dienstleistungsorganisationen und Service-Units von Industrieunternehmen eine erste Hilfestellung an die Hand gegeben, mit der angesetzt werden kann, um Service Excellence zu fördern. Die Kunden begeisternde Servicerealisierung darf aus wirtschaftlichen und marktseitigen Gesichtspunkten nicht allein von der subjektiven und objektiven Qualitätswahrnehmung der Kunden abhängen. Es müssen multidimensionale Faktoren einfließen, die aus monetären und qualitativen Elementen bestehen. Gleichmaßen ist es unerlässlich zu erkennen, dass Service Excellence ein fortwährender Prozess ist, der niemals endet.

Mit dieser DIN SPEC 77224 wurde eine erste Anstrengung unternommen, eine Diskussion um Service Excellence in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik anzustoßen. Weder die nachfolgend genannten Verfasser noch die Mitglieder des KDL 435-01 AK „Service Excellence“ sind jedoch der Meinung, dass diese Spezifikation der „Weisheit letzter Schluss“ ist. Ganz im Gegenteil, diese Initiative und die hieraus entstandene DIN SPEC 77224 stellen lediglich einen ersten Impuls zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Thematik der Service Excellence dar.

In Zukunft werden verschiedenste Herausforderungen zu diskutieren und zu lösen sein. Zum einen wird sicherlich eine vertiefende Diskussion in den verschiedenen Branchen geführt werden müssen, inwiefern diese horizontal ausgelegte Spezifikation in einzelnen Branchen modifiziert werden muss. Zum anderen ist zu überlegen, inwiefern ein Reifegradmodell – ähnlich dem CMMI- oder EFQM-Modell – entwickelt werden könnte, das verschiedene Reifegrade der Service Excellence von Unternehmen differenziert.

Initiiert und koordiniert wurde die Erarbeitung des Dokumentes durch die nachfolgend genannten Verfasser:

Prof. Dr. Matthias Gouthier
EBS Business School
Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing und Center for Service Excellence (CSE)

Andreas Giese, M. Sc., CEMS MIM
EBS Business School
Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing und Center for Service Excellence (CSE)

Christopher Bartl, M. Sc.
EBS Business School
Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing und Center for Service Excellence (CSE)

Mitglieder des Arbeitskreises waren Vertreter folgender Unternehmen bzw. Institutionen:

Arthur D. Little GmbH
Herr Matthias Riveiro

AUDI AG
Herr Bernd Walter

buw Holding GmbH
Herr Andreas Pasing-Husemann

Commerzbank AG
Frau Pia Weiland

DEKRA Certification GmbH
Herr Dr. Gerhard Nagel

Detecon International GmbH
Herr Carsten Schulz

DVSB Deutsche Vertriebs- und Serviceberatung GmbH
Herr Nikolaus Bremerich

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Herr Walter Ganz

Freudenberg Service KG
Herr Dr. Ulf Kürschner

Hewlett-Packard GmbH
Herr Karsten Pape

Kundendienstverband Deutschland e. V.
Herr Dr. Rainer Vanck
Herr Werner Fischer

La.KUMed Landshuter Kommunalunternehmen für medizinische Versorgung
Frau Dr. Marlis Flieser-Hartl
Herr Timo Grantz

NOWEDA eG Apothekergenossenschaft
Herr Stephan Just

QIAGEN
Herr Matthias Raquet

The Ritz-Carlton, Berlin
The Ritz-Carlton, Wolfsburg
Frau Gisela Willmes
Frau Susanne Brandt

Stiftung Warentest
Frau Simone Vintz

Telekom Deutschland GmbH
Herr Joachim Majus
Herr Michael Saffenreuter

TNT Express GmbH
Herr Taner Karacan

Verbraucherrat DIN e. V.
Frau Kristina Unverricht

Die Veröffentlichung der DIN SPEC betreute der Bereich Koordinierungsstelle Dienstleistungen (KDL) im DIN Deutsches Institut für Normung e. V. Für den Inhalt dieses Dokumentes sind allein die Verfasser verantwortlich.

Einschlägige Normen auf nationaler, europäischer oder internationaler Ebene bestehen nicht.

Das Thema ist nicht Gegenstand eines nationalen, europäischen oder internationalen Normungsvorhabens.

Koordinierungsstelle Dienstleistungen (KDL)
im DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

2011-05-18

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

1 Anwendungsbereich

Der Anwendungsbereich dieser DIN SPEC fokussiert sich auf die Erbringung exzellenter Dienstleistungen, die entsprechend über das in einem Marktsegment übliche Leistungs- und Qualitätsniveau der anbietenden Unternehmen hinausgehen. Das Ziel ist es der Marktführer in Bezug auf die Servicequalität zu sein, um durch einen höheren Kundennutzen höhere Preise, bessere Margen und/oder weitere Vorteile für das Unternehmen zu erzielen.

Wie in Bild 1 dargestellt, müssen derartige exzellente Dienstleistungen über Grundanforderungen wie die Einhaltung des Kernleistungsversprechens und ein pro-aktives Beschwerdemanagement hinausgehen und dem Kunden zusätzlich ein Maß an persönlichem Service sowie Überraschungsleistungen bieten (in Anlehnung an [1, 2]).

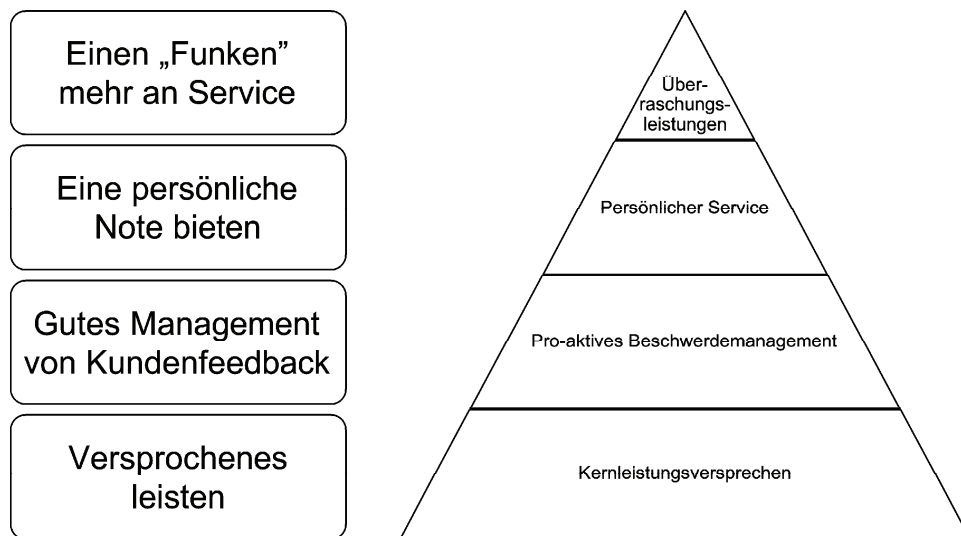


Bild 1 — Service-Excellence-Pyramide

Diese DIN SPEC richtet sich demnach an alle Unternehmen und deren Kunden, die Interesse an der Erstellung von exzellenten Dienstleistungen haben. Hierbei ist sie besonders an folgende Gruppen gerichtet:

- Firmen, die sich durch herausragenden Service vom Wettbewerb abheben wollen;
- Kunden, die eine Entscheidungshilfe für die Beurteilung einer exzellenten Dienstleistung benötigen;
- Wissenschaftler, die sich, aufbauend auf dieser DIN SPEC, mit einem anwendungsorientierten Konzept der Service Excellence beschäftigen wollen;
- Zertifizierer, die sich der Relevanz von Service Excellence bewusst sind und die bisher ein Vorgehensmodell und eine Checkliste vermissen.

2 Verweisungen

Diese DIN SPEC enthält durch datierte oder undatierte Verweisungen Festlegungen aus anderen Publikationen, die normungsrelevant sind. Diese normativen Verweisungen sind an den jeweiligen Stellen im Text zitiert und die Publikationen sind nachstehend aufgeführt. Bei datierten Verweisungen gehören spätere Änderungen oder Überarbeitungen dieser Publikationen nur zu dieser DIN SPEC, falls sie durch Änderung oder Überarbeitung eingearbeitet sind. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe der in Bezug genommenen Publikation (einschließlich Änderungen).

Die nachfolgenden Normen finden in dieser DIN SPEC besondere Berücksichtigung:

DIN EN ISO 9001:2008-12, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen (ISO 9001:2008)*

DIN ISO 10002:2010-05, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen (ISO 10002:2004 + Cor. 1:2009)*

Als Voraussetzung für das Entwickeln von Dienstleistungen, die über das übliche Leistungs- und Qualitätsniveau hinausgehen, müssen Unternehmen die in diesen zwei Normen enthaltenen Anforderungen zuerst generell erfüllen, um nachfolgend darauf aufbauen zu können. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit des Sockels der Pyramide, auf dem diese DIN SPEC aufbauen soll (siehe Bild 2).

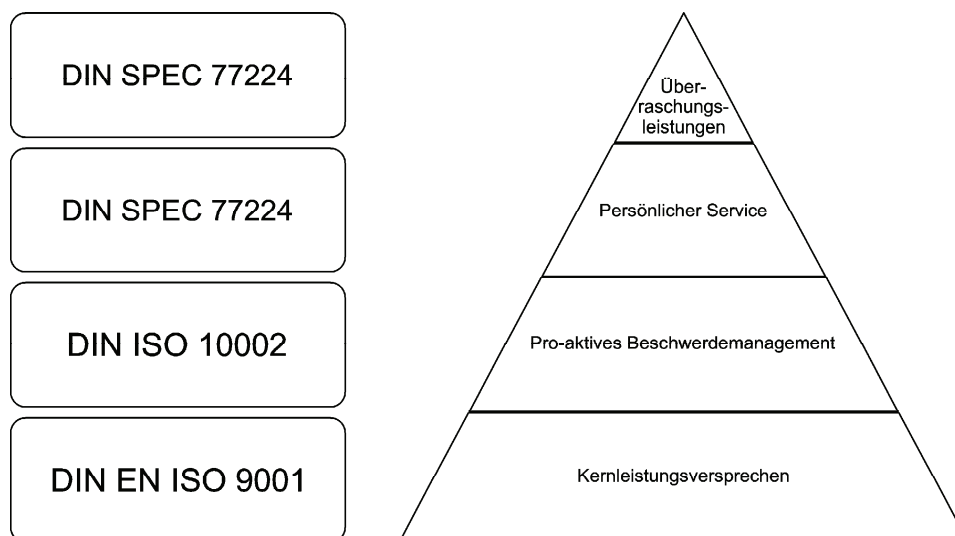


Bild 2 — Einordnung der DIN SPEC 77224

Die Entwicklung exzellenter Dienstleistungen bedarf entsprechend nicht gänzlich neuer Konzepte, sondern es kann partiell auf bestehende Normen bzw. Standards (zur Standardisierung im Dienstleistungsbereich) zurückgegriffen werden [3]. So stellt beispielsweise die Norm DIN EN ISO 9001:2008-12 sicher, dass der Kunde das Kernleistungsversprechen auch tatsächlich erhalten sollte. Auch sorgt die DIN ISO 10002:2010-05 dafür, dass Kundenbeschwerden strukturiert bearbeitet werden, was wiederum eine wichtige Komponente zur Schaffung von Kundenbegeisterung ist. Allerdings gibt es weitere Elemente von Service Excellence, die derzeit noch nicht adäquat durch Normen bzw. Standards abgebildet werden. So fehlen Standardisierungsansätze im Bereich der Schaffung eines persönlichen Services und von positiven, unerwarteten Leistungen, einer überdurchschnittlichen Leistungsqualität bzw. überraschenden Kundenerlebnissen („Customer Experiences“), die zur Erreichung einer Kundenbegeisterung notwendig sind.

Abgesehen von DIN EN ISO 9001:2008-12 und DIN ISO 10002:2010-05 existieren weitere Normen, die sich inhaltlich ebenfalls mit Schwerpunkten wie Qualitätsmanagement oder Kundenzufriedenheit auseinandersetzen. Auch auf sie soll hier verwiesen werden, wenngleich sie in dieser DIN SPEC nur indirekt Berücksichtigung finden.

ISO 9000:2005, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*;
(de: Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe)

ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach*;
(de: Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation — Ein Qualitätsmanagementansatz)

ISO 10001:2007, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations*; (de: Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für Verhaltenskodizes für Organisationen)

ISO 10003:2007, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations*;
(de: Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für Konfliktlösung außerhalb von Organisationen)

ISO 10005:2005, *Quality management systems — Guidelines for quality plans*;
(de: Qualitätsmanagement — Leitfaden für Qualitätsmanagementpläne)

ISO 10006:2003, *Quality management systems — Guidelines for quality management in projects*;
(de: Qualitätsmanagementsysteme — Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten)

ISO 10007:2003, *Quality management systems — Guidelines for configuration management*;
(de: Qualitätsmanagement — Leitfaden für Konfigurationsmanagement)

ISO 10012:2003, *Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment*;
(de: Messlenkungssysteme — Anforderungen an Messprozesse und Messmittel)

ISO/TR 10013:2001, *Guidelines for quality management system documentation*;
(de: Leitfaden für die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems)

ISO 10014:2006, *Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits*;
(de: Qualitätsmanagementsysteme — Leitfaden zur Erzielung finanziellen und wirtschaftlichen Nutzens)

ISO 10014 Technical Corrigendum 1:2007, *Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits; Technical Corrigendum 1*;
(de: Qualitätsmanagementsysteme — Leitfaden zur Erzielung finanziellen und wirtschaftlichen Nutzens; Korrektur 1)

ISO 10015:1999, *Quality management — Guidelines for training*;
(de: Qualitätsmanagement — Leitfaden für Schulung)

ISO/TR 10017:2003, *Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*;
(de: Leitfaden für die Anwendung statistischer Verfahren für ISO 9001:2000)

ISO 10019:2005, *Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services*;
(de: Leitfaden für die Auswahl von Beratern zum Qualitätsmanagementsystem und für den Einsatz ihrer Dienstleistungen)

ISO 19011:2002, *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*;
(de: Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/ oder Umweltmanagementsystemen)

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokumentes gelten die folgenden Begriffe.

3.1

Begeisterung

intensiv empfundene Freude eines Individuums, die daraus resultiert, dass Erwartungen in überraschender Art und Weise übertroffen wurden

3.2

Best Practice

herausragende, bereits bewährte und anstrebenswerte Verfahrensweise, um ein Ziel effektiv und effizient zu erreichen

3.3

Dienstleistung

Produkt, das sich durch einen hohen Grad an Intangibilität, d. h. es ist nicht oder nur schwer greifbar, und Integrativität auszeichnet

3.4

Dienstleistungsinnovation

qualitativ neuartige Produkte und Verfahren, die sich vom vorangegangenen Zustand merklich unterscheiden

ANMERKUNG Die Neuartigkeit zeichnet sich durch eine bisher unbekannte Zweck-Mittel-Kombination aus. Die Bewertung des Neuigkeitsgrades erfolgt im Unternehmen, beim Kunden oder im Markt. Die reine Invention, d. h. eine Erfindung oder ein neuartiges Konzept, bilden die Basis für eine Innovation.

[PAS 1082:2008-05, modifiziert]

3.5

(Dienstleistungs-) Produkt

eine Leistung oder eine Gruppe von Leistungen, die von Stellen außerhalb der jeweils betrachteten Organisationseinheit (innerhalb oder außerhalb der Organisation) benötigt werden und für die in der Regel ein Preis zu zahlen ist

ANMERKUNG Weiterhin liegt jedem Produkt ein (Leistungserstellungs-) Prozess zugrunde.

[PAS 1014:2001-08, modifiziert]

3.6

Dienstleistungsqualität

organisationale Fähigkeit, die Beschaffenheit einer Dienstleistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen

3.7

Fehler

Nichterfüllung einer Anforderung

ANMERKUNG Ein fehlerhafter Service ist entsprechend als ein Service zu verstehen, dessen Zustand (Ergebnis des Services, direkt oder indirekt gemessen) oder Verfahren (Art und Weise des Services) vorgegebene direkte oder implizite Anforderungen nicht erfüllt.

[DIN EN ISO 9000:2005-12]

3.8

interner Kunde

Abnehmer einer internen Arbeitsleistung

3.9**Kundenerlebnis****(en: Customer Experience)**

während oder nach einem Kontakt eines Kunden mit dem Unternehmen bzw. Ressourcen des Unternehmens empfundene Reaktion eines Kunden, die kognitiver, affektiver, emotionaler, sozialer und/ oder physischer Art sein kann

3.10**Kundenorientierung**

umfassende Ausrichtung einer Organisation und deren Mitglieder auf Kunden

3.11**Kundenzufriedenheit**

Wahrnehmung des Kunden zu dem Grad, in dem die Anforderungen des Kunden erfüllt worden sind

[DIN EN ISO 9000:2005-12]

3.12**Ockhams Rasiermesser**

Prinzip, das besagt, dass von mehreren Erklärungen oder Lösungen für einen Sachverhalt die einfachste zu bevorzugen ist

3.13**persönlicher Service**

eine vom Kunden als individuell und persönlich wahrgenommene Dienstleistungserbringung

3.14**prosoziales Verhalten**

freiwillige Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, um die Zufriedenheit des Kunden bis hin zur Erzielung von Begeisterung zu erreichen

3.15**Service**

alle Arten von Dienstleistungen

3.16**Service Excellence**

organisationale Fähigkeiten, Dienstleistungen auf einem überdurchschnittlichen Qualitätsniveau zu erstellen, so dass es zu Begeisterung bei den Kunden und/ oder weiteren Anspruchsgruppen kommt

3.17**ständige Verbesserung**

Bewusstsein innerhalb eines Unternehmens, Ressourcen, Prozesse oder Ergebnisse mit möglichst nachhaltiger Wirkung stetig zu optimieren

3.18**Überraschungsleistung**

Leistung, die die Erwartungen eines Kunden in deutlicher und nicht erwarteter Weise übertrifft

3.19**Verschwendung**

nicht wertschöpfender Einsatz von organisationalen Ressourcen

ANMERKUNG Zusätzliche Definitionen siehe ISO 9000:2005-12

4 Relevanz der Service Excellence

Eine der größten Herausforderungen für Dienstleistungsunternehmen kann in den wachsenden Ansprüchen, Erwartungen und Wünschen der Kunden gesehen werden. Auf vielen Märkten genügt es nicht mehr, Kunden lediglich zufrieden zu stellen, sondern Kunden sollten von der angebotenen Leistung überzeugt sein. Um mit dieser Entwicklung Schritt halten zu können, reicht es nicht mehr aus, einen einmal erlangten Qualitätsstandard über die Zeit hinweg zu sichern, sondern Dienstleistungsunternehmen müssen permanent und konsequent ihre eigene Leistung verbessern [4, 5, 6, 7]. Dieses Streben nach Verbesserung und im Extremfall ein Perfektionierungswillen von Dienstleistungsunternehmen stehen im Fokus des Konzeptes der Service Excellence [1, 2].

Die Meinungen, was jedoch genau unter Service Excellence zu verstehen ist und wie diese erzielt werden kann, gehen in der Literatur stark auseinander. Als gemeinsamer Kern lässt sich die Erreichung von Kundenbegeisterung („Customer Delight“) als gewünschter Effekt herauskristalisieren [1, 2, 8, 9, 10]. Robert Johnston verweist darauf, dass Service Excellence aus Kundensicht als eine einfach handhabbare Geschäftsbeziehung („easy to do business with“) beschrieben werden kann und dass Kunden es dabei auch als wichtig erachten, dass ein Unternehmen Leistungen personalisiert und somit auf die individuellen Wünsche eines einzelnen Kunden eingeht („going the extra mile“) [2]. Es ist dementsprechend nicht immer und automatisch die höchst mögliche Qualität, die Kunden erwarten, sondern der berühmte „Funke mehr“ an Service-Leistung und eine persönliche Leistung, um Kundenbegeisterung zu erzielen. Die Realisierung solch einer überdurchschnittlichen und emotional angereicherten Kundenzufriedenheit durch eine konsequente Kundenorientierung stellt somit das Fundament der Service Excellence dar.

Das Problem liegt jedoch – wie so häufig in der Praxis – weniger in der Erkenntnis der Relevanz des Themas, sondern in der Frage der Realisierung: Wie kann die Implementierung des Service-Excellence-Gedankens gelingen, um Kundenbegeisterung durch das Angebot exzellenter Dienstleistungen zu erzeugen?

Indem Merkmalen und Anforderungen von Service Excellence nachgekommen wird, bieten sich den Unternehmen und Kunden insbesondere die folgenden Vorteile [11]:

- eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb;
- die Schaffung eines service- und kundenorientierten Images;
- ein leichteres Gewinnen von Neukunden und Bindung bestehender Kunden;
- die Realisierung eines Kosteneinsparpotenzials;
- die Verbesserung von Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Der KDL 435-01 AK „Service Excellence“ hatte dementsprechend zum Ziel, die bereits existenten, kunden-zufriedenheitsbezogenen Normen und Standards zu analysieren und notwendige Ergänzungen zur Schaffung von Kundenbegeisterung zu erarbeiten.

Die Erkenntnisse finden sich in dieser DIN SPEC wieder.

5 Modell der Service Excellence

Das Modell der Service Excellence besteht aus den folgenden sieben Elementen:

- Excellence-Verantwortung der Geschäftsleitung:
Ausgangspunkt aller Bemühungen ist die klare Entscheidung der Geschäftsleitung zur Etablierung und aktiven Unterstützung einer Service-Excellence-Strategie. Dazu wird der Gedanke der Service Excellence durch das Management vorgelebt, und es wird eine entsprechende Kultur der Service Excellence verankert. Des Weiteren werden die Ziele und Strategien der Service Excellence definiert, der Gedanke der Service Excellence kommuniziert, die entsprechenden Ressourcen bereitgestellt und die Umsetzung von Service Excellence kontrolliert.

- Excellence-Orientierung der Ressourcen:
Um Begeisterung beim Kunden hervorrufen zu können, richten sich sämtliche internen und externen Produktionsfaktoren am Anspruch der Service Excellence aus. Zu diesen gehören insbesondere die Mitarbeiter und Personalmanagement-Systeme, aber auch die Lieferanten, Instrumente, Infrastruktur, Partnerschaften, Netzwerke und finanzielle Ressourcen.
- Vermeidung von Fehlern und Verschwendung:
Exzellente Dienstleistungssysteme beinhalten Konzepte und Instrumente zur Vermeidung von Fehlern und Verschwendung. Dazu zählen die Schaffung einer Fehlerkultur, eines Fehlermanagements und die systematische Bewertung von Fehlern und Verschwendung. Ferner werden Methoden zur Vermeidung und Verringerung von Fehlern und Verschwendung sowie Folgeprozesse nach Fehlern und Verschwendung eingesetzt.
- Erfassung relevanter Kundenerlebnisse:
Um Momente der Kundenbegeisterung geplant und nicht nur sporadisch hervorrufen zu können, erlangt ein Unternehmen, das Service Excellence implementiert hat, ausreichende Kenntnisse über die bisherigen Erlebnisse und Erwartungen der Kunden. Dazu werden die Zusammenhänge zwischen Leistungserbringung und Kundenerlebnissen, d. h. die Beziehung zwischen den interessierenden Faktoren, und den Kundenerlebnissen identifiziert sowie Methoden und Analysen zur Erfassung und Auswertung von Kundenerlebnissen gezielt angewendet.
- Kundenbegeisterung durch Service-Innovationen:
Die Begeisterung von Kunden wird entscheidend von der Wahrnehmung überraschender Dienstleistungen bzw. Dienstleistungsmomenten geprägt. Somit setzt sich ein exzellentes Unternehmen mit der Entwicklung von Service-Innovationen auseinander. Dazu gehören die Kategorisierung bestehender Leistungen z. B. gemäß dem Kano-Modell, die Bestimmung von Kundenzielgruppen, die Definition von Zielsetzungen je Kundengruppe, das Erkennen der Merkmale von kundenbegeisternden Innovationen, die Innovationsquellen, die Bewertung der Innovationsideen und die Unterstützung einer internen Service-Innovationskultur.
- Messung der Begeisterung und deren Effekte:
Um Service-Excellence-Aktivitäten gezielt steuern zu können, werden die Begeisterung und deren Resultate regelmäßig gemessen. Dies gilt zum Ersten für die Messung der Kundenbegeisterung, bei der die Messung auf die Treiber der Service Excellence ausgerichtet wird. Zudem ist es essenziell, die Messung zu planen, durchzuführen, die Ergebnisse zu analysieren und entsprechende Maßnahmen hieraus abzuleiten. Zum Zweiten wird gleichermaßen die Begeisterung der Mitarbeiter gemessen, da begeisterte Mitarbeiter auch Kunden leichter begeistern können.
- Wirtschaftlichkeitsanalyse:
Bei der Durchsetzung des Service-Excellence-Gedankens innerhalb eines Unternehmens wird schließlich noch die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen überprüft. Dazu sind die Darstellung der Zusammenhänge durch ein Wirknetz-Modell abgebildet und die Abhängigkeit von Service Excellence und Kundenwert aufgezeigt.

Bild 3 zeigt das Service-Excellence-Modell, das in der DIN SPEC 77224 beschrieben wird. Das Schaubild soll lediglich einen Überblick bieten und demonstrieren, dass die einzelnen Elemente sich gegenseitig beeinflussen und dass der Kreislauf kontinuierlich durchlaufen werden sollte, um dem Ziel der Service Excellence möglichst nahe zu kommen. Da sich sowohl die Marktanforderungen, z. B. die Kundenerwartungen, als auch die internen Unternehmensfaktoren permanent verändern, muss das Konzept der Service Excellence als kontinuierliche Bestrebung im Unternehmen etabliert werden.

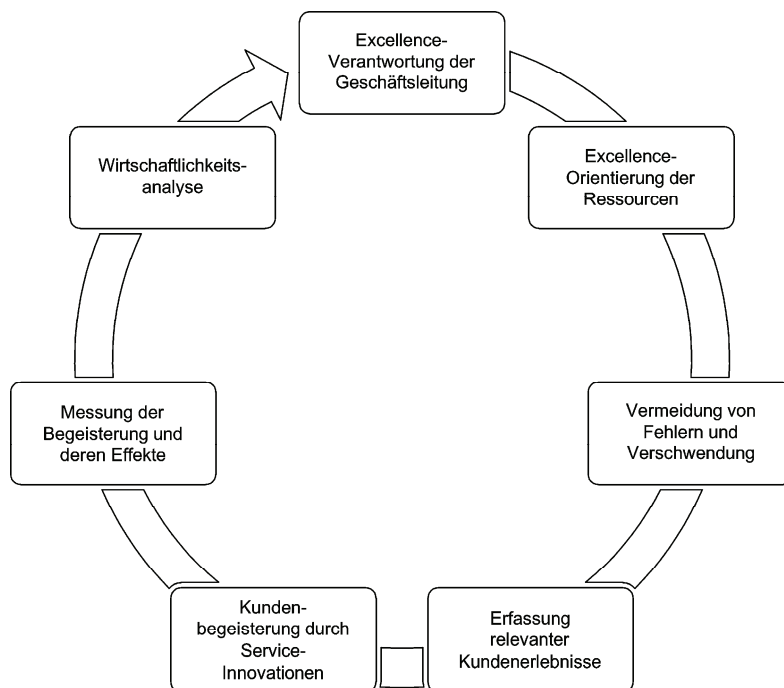


Bild 3 — Modell Service Excellence nach DIN SPEC 77224

Im Folgenden werden die Elemente erklärt, um ein besseres Verständnis für die Anforderungen, Inhalte und Struktur der DIN SPEC 77224 zu fördern.

6 Management von Service Excellence

6.1 Excellence-Verantwortung der Geschäftsleitung

6.1.1 Einleitung

Es muss in der Verantwortung der gesamten Unternehmensleitung liegen, die Entscheidung für oder gegen Service Excellence als Bestandteil der Unternehmensstrategie zu treffen. Dabei hat diese zu beachten, dass Service Excellence nicht zu jeder Unternehmensstrategie passt.

ANMERKUNG 1 Service Excellence hat einen positiven Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens gegenüber internen und externen Kunden, kann damit die Kundenloyalität erhöhen und folglich auch den Wert einer Marke. Service Excellence ist mit einem Aufwand an Ressourcen verbunden.

Die Verantwortung zur operativen Umsetzung von Service Excellence liegt bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Diese zu kommunizieren und nachzuhalten, muss in der Verantwortung der Unternehmensleitung liegen.

ANMERKUNG 2 Service Excellence ist ohne das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung zu Service Excellence und ihrem Vorleben nicht implementierbar.

6.1.2 Service-Excellence-Kultur und Vorleben

Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, Service Excellence in der Unternehmenskultur fest zu etablieren und nachhaltig zu verankern. Dementsprechend muss sie Folgendes sicherstellen:

- Definition von Service Excellence für das Unternehmen;
- Einarbeitung des Service-Excellence-Gedankens in die Vision des Unternehmens sowie in seine Leitlinien und Wertevorstellungen und damit in seine Führungskultur;
- Vorleben des Service-Excellence-Gedankens und der damit verbundenen Werte.

ANMERKUNG 1 Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst maßgeblich den Willen zu Service Excellence und die Fähigkeit zu permanenter, wirkungsvoller Service-Innovation. Das bei Führungskräften und Mitarbeitern vorhandene Bewusstsein, dass Service-Innovation ein ständiger, nicht endender Weiterentwicklungsprozess sein muss, ist eine Grundvoraussetzung für Service Excellence.

Um allen Mitarbeitern die Bedeutung von ständiger Weiterentwicklung bei gleichzeitiger Ausrichtung an den Kunden bewusst zu machen, muss eine entsprechend ausgeprägte Unternehmenskultur existieren.

Wesentliche Elemente dabei sind:

- **Führungskultur:**
Im Management müssen eine systematische Präsentation und Diskussion von Fehlern und Lösungen erfolgen. Grundsätze und Regeln müssen konsequent vorgelebt und durchgesetzt werden. Es müssen klare Rahmenbedingungen für Beförderungen existieren. Die Verantwortlichkeit über den eigenen Arbeitsbereich hinaus muss gefördert und geeignete Anreizsysteme müssen implementiert werden.
- **Innovationskultur:**
Es müssen Handlungsspielräume für Management und Mitarbeiter zum Lösen von Kundenproblemen existieren. Permanente Veränderungen sind ebenso zu fördern wie interdisziplinäre Vernetzung. Es sind Win-win-Situationen zu suchen, externe Partner (z. B. Kunden und Lieferanten) in den Innovationsprozess zu integrieren und Plattformen zum Testen von Innovationen zu schaffen.
- **Begeisterungskultur:**
Mitarbeiter müssen hinter dem Unternehmen und dessen Dienstleistungen stehen. Die Mitarbeiter müssen sich sicher fühlen und müssen begeistert und stolz auf das Unternehmen und auf die eigene Arbeit sein. Das Unternehmen muss den Mitarbeitern Vertrauen und Wertschätzung entgegenbringen. Gegenüber Kunden müssen sie sich „auf Augenhöhe“ bewegen.
- **Fehlerkultur und Null-Fehler-Mentalität:**
Fehler müssen als Chancen für Verbesserungen und Innovationen gesehen werden. Sie müssen offen diskutiert werden, damit ein wiederholtes Auftreten verhindert wird. Im Sinne der Null-Fehler-Mentalität müssen Mitarbeiter ständig danach streben, die Fehlerrate eines Unternehmens oder eines Prozesses zu senken, da dies die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist.
- **Service-Kultur:**
Es ist erforderlich, dass alle Mitarbeiter bereit sind, Kundenerwartungen, auch mit innovativen Ansätzen, zu erfüllen und damit dem Service-Excellence-Gedanken der Kundenbegeisterung Rechnung zu tragen. Das Schaffen einer Service-Kultur sollte ein wesentliches Element der Unternehmenskultur sein.
- **Transparenz:**
Bei den Mitarbeitern muss Klarheit über den eigenen Wertschöpfungsbeitrag und über den eigenen Beitrag zur Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung herrschen.
- **Veränderungskultur:**
Veränderungen müssen positiv dargestellt, wahrgenommen und anhand der Unternehmensvision erklärt werden.
- **Benchmarking-Kultur:**
Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die eigenen Stärken und Schwächen kennen, Benchmarking betreiben und sich an internen und/ oder externen Best Practices (siehe 3.2) ausrichten.

Der Fokus ist nicht nur auf die externen Kunden, sondern zugleich auch auf die internen Kunden zu richten („der Nächste im Prozess ist immer ein Kunde“), um eine durchgehende und andauernde Service Excellence zu schaffen.

ANMERKUNG 2 Ein Unternehmen, das Service Excellence bietet, hat in seinem internen kulturellen Verständnis nur Kunden: Käufer, Mitarbeiter, Lieferanten, Netzwerk-Partner usw.

In den gelebten Unternehmenswerten muss, weil Service Excellence letztendlich eine individuelle Leistung des einzelnen Mitarbeiters ist, Respekt, Leistungsbereitschaft, Toleranz, Anerkennung und Motivation verankert sein, so dass persönliches Engagement gefordert und Leidenschaft gefördert wird.

6.1.3 Strategie und Service-Excellence-Ziele

Die Unternehmensleitung muss Service-Excellence-Ziele definieren. Dabei muss sie Bezug nehmen auf:

- die bestehende Unternehmensstrategie;
- das Kundensegment, in dem Service Excellence umgesetzt werden soll (Service Excellence kann für alle Kunden eines Unternehmens gelten);
- den Rahmen, in dem Service Excellence umgesetzt werden soll.

Die Ziele sollten möglichst konkret, mess- und abrechenbar sein. Darüber hinaus muss die Unternehmensleitung klar stellen, welche Rollen Innovation und Kreativität bei der Erbringung von Service Excellence spielen sollen.

Die Unternehmensleitung muss die Service-Excellence-Ziele in regelmäßigen Abständen hinsichtlich ihrer

- Angemessenheit in Bezug auf die Unternehmensstrategie; und ihrer
- Zielorientierung hinsichtlich der Kunden, Mitarbeiter und Prozesse

überprüfen.

Die Unternehmensleitung muss die Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung von Service Excellence für deren langfristigen Erfolg als Bestandteil der Unternehmensstrategie sicherstellen.

6.1.4 Kommunikation des Service-Excellence-Gedankens

Die Unternehmensleitung muss Service Excellence und die damit verbundenen Ziele kommunizieren. Die Kommunikation muss nach innen, gegenüber den Mitarbeitern, und kann nach außen gegenüber den Kunden und weiteren Anspruchsgruppen des Unternehmens erfolgen.

ANMERKUNG Die interne Kommunikation demonstriert die Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung zur Erbringung von Service Excellence und bringt die Mitarbeiter auf einen einheitlichen Wissensstand, motiviert sie zur Umsetzung von Service Excellence und nimmt die Mitarbeiter diesbezüglich auch in die Pflicht. Die interne Kommunikation vermittelt ebenso den Nutzen von Service Excellence (siehe 6.3, 6.4 und 6.5).

Die Kommunikation des Service-Excellence-Gedankens nach außen verfolgt hingegen das Ziel, das Image, die Erwartungen und die Qualitätswahrnehmung der Kunden, zu beeinflussen.

6.1.5 Bereitstellung von Ressourcen

Die Unternehmensleitung muss die zur Umsetzung von Service Excellence und zur Erreichung der entsprechenden Ziele notwendigen Ressourcen festlegen und bereitstellen (siehe 6.2).

6.1.6 Kontrolle der Umsetzung von Service Excellence

Die Unternehmensleitung muss den Grad der Umsetzung und den Erfolg von Service Excellence kontrollieren (siehe 6.6 und 6.7).

6.2 Excellence-Orientierung der Ressourcen

6.2.1 Einleitung

Um Kundenbegeisterung zu gewährleisten, muss eine Excellence-Orientierung sämtlicher interner und externer Produktionsfaktoren über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sichergestellt werden. Dabei nehmen die Mitarbeiter eine zentrale Rolle ein, um Kunden in Interaktionen durch einen persönlichen und überdurchschnittlichen Service zu überzeugen.

6.2.2 Mitarbeiter, Lieferanten und Personalmanagement-Systeme

6.2.2.1 Auswahlprozess für Mitarbeiter und Lieferanten

Der Anspruch der Service Excellence muss sich zum einen in allen Unternehmensbereichen und in den Schnittstellen zum Kunden widerspiegeln und muss zum anderen in der Zusammenarbeit mit Lieferanten als Excellence-Partnern und externen Dienstleistern erkennbar sein.

Somit hat die Auswahl der Partner nicht nur durch Produkt, Lieferfähigkeit, Qualität und Preis bestimmt zu sein, sondern zunehmend auch durch den Grad der erreichten Dienstleistungsqualität. Gemeinsame Workshops u. a. zur Erarbeitung einer durchgängigen Dienstleistungsphilosophie können Elemente der Zusammenarbeit sein, um Kundenkontakte zu optimieren und durch Auswertungen die Kundenzufriedenheit zu steigern sowie Kundenbegeisterung zu erreichen.

Folgende Grundvoraussetzungen bei der Auswahl der eigenen Mitarbeiter müssen gegeben sein, um Service Excellence zu kreieren:

- Erstellung von Anforderungsprofilen (Aufzeigen der Kompetenzen);
- Auswahl der richtigen Talente hinsichtlich ausgeprägtem oder natürlichem Dienstleistungsverhalten und einer Liebe sowie Leidenschaft zum Beruf bzw. zur Beschäftigung;
- Verwendung von strukturierten Auswahlprozessen mit einheitlichen Kriterien.

BEISPIEL Einstellung eines neuen Mitarbeiters als Lieferant/ Fahrer oder auch als KFZ-Mechaniker.

Der Arbeitgeber muss die Kriterien für die Position und die notwendigen persönlichen Kompetenzen festlegen (z. B. Sprachen, Führerschein, berufliche Qualifikationen, Team- und Anpassungsfähigkeit sowie Dienstleistungsengagement). Alle Beteiligten im Einstellungsprozess müssen die gleichen Kriterien anwenden (einheitliche Formulare) und können eine gemeinsame Entscheidung ohne Kompromisse treffen.

ANMERKUNG Indem beim Auswahlprozess mehrere Ebenen durchlaufen werden, spüren die Bewerber und die Lieferanten, dass die Unternehmensleitung Zeit investiert, um sie kennen zu lernen. Durch die Investition von Zeit, um die richtigen Talente auszuwählen, kann die Wahrscheinlichkeit gesteigert werden, dass jede Einstellung ein Erfolg und damit ein Mehrwert für die Service Excellence wird. Dies spiegelt sich in der Loyalität der Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber wider, indem diese weit über dem Branchendurchschnitt engagiert sind (loyale und begeisterte Mitarbeiter begeistern ihrerseits Kunden).

6.2.2.2 Orientierungsphase/ Einarbeitungsphase

Die Orientierungsphase (die Dauer ist abhängig von Position und Vorkenntnissen) muss mit dem ersten Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters beginnen.

- Orientierung: Je nach Struktur und Größe eines Unternehmens sollte eine ein- oder zweitägige Orientierung erfolgen. In dieser sollten alle der Geschäftsführung relevanten Unternehmenswerte und insbesondere das Bekenntnis zu Service Excellence vermittelt werden.
- strukturierte Einarbeitungsphase: Sie sollte im Durchschnitt 20 bis 30 Tage betragen und dient vor allem der Vermittlung von operativen Standards. Sie sollte neben dem Arbeitsprofil auch einen ausgearbeiteten Einarbeitungsplan enthalten.

- Patenschaft: Ein erfahrener und vom Team sowie den Vorgesetzten angesehener und in Bezug auf Service Excellence vorbildlicher Mitarbeiter muss die Verantwortung für die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters tragen. In den ersten Arbeitswochen sollte er die Rolle der Vertrauensperson übernehmen.

6.2.2.3 Dokumentation der Mitarbeiter-Einarbeitung

Am Ende der Einarbeitungszeit sollte eine schriftliche Dokumentation (Standard-Dokument) zwischen der Person, die den Mitarbeiter eingearbeitet hat und dem neuen Mitarbeiter erfolgen. Dadurch wird der neue Mitarbeiter über die Qualität seiner Leistung informiert (Performance-Feedback).

ANMERKUNG Nur wenn der Mitarbeiter weiß, wo seine persönlichen Stärken und Schwächen liegen, kann er seine Performance gezielt verbessern.

Die Inhalte der Dokumentationen sollten die Standards der Abteilung und die elementaren Punkte zum Kreieren von Service Excellence abbilden. Im jährlichen Zyklus sollten diese Dokumentationen wiederholt werden, damit die Service Excellence der Arbeit sichergestellt wird. Diese Dokumentationen können ebenfalls dem Abteilungsleiter dazu dienen, Fehlerquellen aufzudecken und diese mittels Trainings sowie Coachings zu eliminieren.

6.2.2.4 Audits/ Qualitätsüberprüfung

Zuzüglich zu Dokumentationen können Audits ein weiteres Hilfsmittel sein, um Fehlerquellen in Bezug auf Kundenbegeisterung aufzudecken. Diese können auf folgende Weisen erfolgen:

- einheitliche Checklisten;
- Qualitätsprüfung durch den Abteilungsleiter, Qualitätsbeauftragten oder eine neutrale dritte Partei.

BEISPIEL Bei internem Audit beobachtet der Abteilungsleiter, dass ein KFZ-Mechaniker nicht die erforderlichen Standards erfüllt (z. B. entspricht die getragene Kleidung nicht den vorgegebenen Standards).

Wenn Fehlerquellen identifiziert werden, müssen entsprechende Trainings durchgeführt werden, um Fehler zu minimieren oder nach Möglichkeit zu eliminieren. Alle Unterlagen, die Dienstleistungsprozesse beschreiben und dokumentieren, sollten zentral, beispielsweise in einer Datenbank, für alle betroffenen Mitarbeiter zugänglich hinterlegt werden und Bestandteil der täglichen Arbeit mit dem Kunden sein.

Die Auditierung der Prozesse durch unabhängige Organisationen sollte regelmäßig, permanent und durch eine Skalierung (z. B. gemäß dem Notensystem) bewertet werden. Auditierung und Zertifizierung der Prozesse sind zwei aufeinander abgestimmte und sich ergänzende Instrumente zur Messung und Bestätigung des erreichten Qualitätsniveaus. Somit kann auch eine Vergleichbarkeit der Dienstleistungsqualität, über einen längeren Zeitraum, innerhalb eines Unternehmens oder auch mit anderen Unternehmen sichergestellt werden.

6.2.2.5 Empowerment/ Freiräume

ANMERKUNG Kunden erwarten für ihre Bedürfnisse schnelle Lösungen. Ein Mitarbeiter, der bei jedem Kundenanliegen zunächst seinen Vorgesetzten um Erlaubnis bitten muss, verliert Zeit, den entscheidenden Extraschritt zu gehen. Die Resignation des Kunden kann die Folge sein. Die Chance zur Kundenbegeisterung ist entsprechend vertan.

Damit die Möglichkeit der Kundenbegeisterung nicht vergeben wird, müssen Handlungsspielraum und Entscheidungsbefugnisse (z. B. im Sinne einer Budgetvorgabe) für Mitarbeiter vorgegeben sein. Falls dieser genutzt wird, muss eine entsprechende Dokumentation des zugrundeliegenden Vorfalles und eine Erfassung der Daten erfolgen.

Der Mitarbeiter muss lernen, verantwortlich mit Ressourcen umzugehen und sicherer im Umgang mit Kunden werden. Das wiederum kann sich positiv auf das Unternehmen auswirken.

BEISPIEL Ein Mitarbeiter kann in einem klar definierten Rahmen individuell auf Kundenprobleme reagieren. So entscheidet er in einem Falle, dass es zur Begeisterung des Beschwerdeführers ausreicht, sich bei diesem zu entschuldigen, während er einem anderen Beschwerdeführer ein Upgrade anbietet, um diesen zu begeistern.

6.2.2.6 Schulung und Weiterbildung

Kundenbegeisterung wird geschaffen, indem bleibende Eindrücke hinterlassen werden. Damit die Mitarbeiter dazu in der Lage sind, muss eine kontinuierliche Schulung und Weiterbildung erfolgen.

Geschult werden müssen, zusätzlich zu den Fachtrainings, die für die Ausübung der alltäglichen Aufgaben unerlässlich sind, auch Fähigkeiten und Fertigkeiten, um Kundenbegeisterung zu schaffen.

BEISPIEL Dazu gehören das Erkennen bzw. Erfragen von Kundenwünschen, die professionelle Kommunikation und der professionelle Umgang mit dem Kunden. Es sind Lösungsvorschläge auf die folgenden Fragen zu generieren und zu diskutieren: Wie kreiere ich Begeisterung? Wie reagiere ich bei Beschwerden?

Auf Beschwerden sollte durch Erfassung der Verbesserungspotenziale sowie Feststellung und Erstellung eines entsprechenden Schulungsplanes reagiert werden.

In Bezug auf die soziale Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde sollte dabei sichergestellt werden, dass sich Mitarbeiter ihres bisher gezeigten prosozialen Verhaltens (siehe 3.14) bewusst sind.

Um prosoziales Verhalten zu fördern, muss folglich dafür gesorgt werden, dass Mitarbeiter in der Lage sind, Interaktionen mit Kunden genau zu erfassen und interpretieren zu können, um das eigene Verhalten in dieser Interaktion entsprechend anpassen zu können. Darüber hinaus muss der hohe Stellenwert von Kundenbegeisterung im Unternehmen vermittelt werden.

ANMERKUNG Mit Hilfe der Trainings/ Schulungen lernen die Mitarbeiter für Situationen im wirklichen Berufsalltag. Sie werden folglich im Umgang mit dem Kunden sicherer und erwerben Kompetenzen, um besser auf den Kunden eingehen zu können.

6.2.2.7 Kommunikationsaktivitäten

Kundenbegeisterung betrifft sämtliche Mitarbeiter und kann nur durch gut informierte und vernetzte Mitarbeiter langfristig gewährleistet werden. Die Bereitschaft, persönliche Grundeinstellungen zu überdenken und Verhaltensänderungen einzuleiten, kann oft durch Betroffenheit oder durch Positivbotschaften erreicht werden. Das Unternehmen sollte daraus Handlungsoptionen ableiten und schließlich (pro-) aktiv Kundenwünsche erfüllen bzw. über das übliche Maß hinaus erfüllen.

Die wichtigsten Kundensegmente müssen mit ihren Wünschen und Problemen fester Bestandteil der täglichen Arbeit sein. Um dies sicherzustellen, müssen geeignete und aufbereitete Daten mit Hintergrundinformationen angeboten werden.

ANMERKUNG Dies kann via Pinnwände (Boards usw.), Intranetstrukturen, Mitarbeiterzeitungen, Best Practice/ Worst-Case-Seminaren usw. geschehen.

Positiv- wie Negativbeispiele in Kundenbeziehungen, Kundenbeanstandungen und Problemlösungen müssen allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden, damit die Mitarbeiter im Sinne einer hochwertigen Kundenbeziehung sensibilisiert werden.

Eine exzellente Dienstleistung lebt von dem Moment der Erbringung und der daraus resultierenden Kundenbegeisterung. Eine in diesem Sinn erfolgreiche Dienstleistung kann auch glaubwürdig kommuniziert und damit bei den Mitarbeitern beworben werden. Dies kann durch einen Werbefilm, Beiträge in hausinternen Medien wie u. a. dem Intranet, der Mitarbeiterzeitung und auf Werbeplakaten oder in externen Medien, z. B. Fachzeitschriften erfolgen. Entscheidend ist nicht die Einmaligkeit der Kommunikationsaktivität oder der Einsatz eines bestimmten Mediums, sondern der langfristig angelegte Kommunikationsplan. Dabei sollte die beworbene Dienstleistung möglichst nicht eigenständig, sondern im Einklang mit der Unternehmensstrategie kommuniziert werden.