



NEUER LEITFADEN ZUR EINFÜHRUNG VON SERVICE EXCELLENCE

Wenn Kundenbegeisterung entscheiden soll

Während für die qualitative Weiterentwicklung von immer komplexeren Produkten immense Ressourcen eingesetzt werden, hinkt die Entwicklung von Dienstleistungen oftmals hinterher. Doch besonders exzellente Dienstleistungen sind sowohl in der Industrie als auch in der Dienstleistungsbranche hervorragend geeignet, um sich am Markt zu differenzieren, den Kundennutzen zu erhöhen und gleichzeitig höhere Margen durchzusetzen.

Was aber ist es, was der Kunde wünscht? Wann ist er zufrieden und wie lassen sich Begeisterungselemente schaffen? Durch

den Einsatz des Kano-Modells können die unterschiedlichen Ebenen der Qualität aus Kundensicht klar differenziert werden (Bild 1). Basismerkmale bewirken bei Erfüllung keine Zufriedenheit beim Kunden, bei Nichterfüllung führen sie jedoch zu Unzufriedenheit.

Zufrieden ist noch nicht begeistert

So wird sich der Autokäufer über den Airbag und der Seminarteilnehmer über die aktuellen Schulungsunterlagen nicht äußern. Beides wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Bei Erfüllung solcher Er-

wartungen ergibt sich keine Zufriedenheit, wohingegen aus dem Fehlen der Merkmale Unzufriedenheit resultiert.

Leistungsmerkmale basieren auf den individuellen Anforderungen, die der Kunde äußert, etwa Motorleistung oder der Umfang der Garantieleistungen. Je höher der Erfüllungsgrad, desto zufriedener der Kunde. Über die Jahre können solche Merkmale als selbstverständlich angesehen werden – sie rutschen eine Ebene tiefer und können in der Kundenwahrnehmung zu Basisanforderungen werden. Begeisterungsmerkmale werden vom Kunden nicht erwartet und deshalb meistens nicht explizit geäußert, lösen aber bei



Q - D A S



T E Q

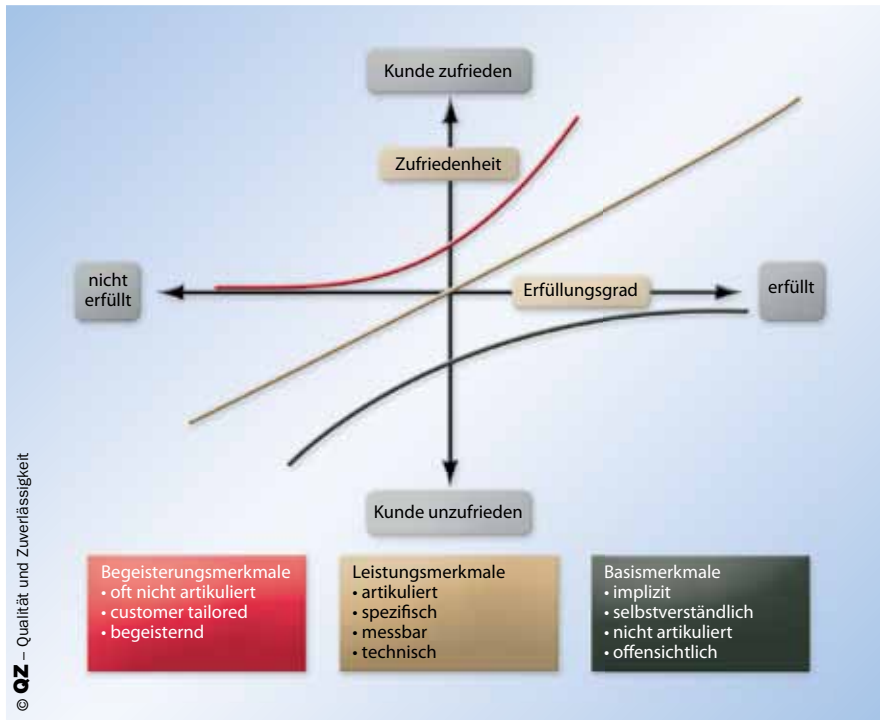


Bild 1. Das Kano-Modell

Vorhandensein Begeisterung aus, z. B. innovative Technikdetails bei einem Neufahrzeug oder die individuelle Angebots- oder Produktpräsentation mit exklusiven Marktforschungsdaten. Hier können kleine Unterschiede im Leistungsumfang, personalisierte Dienstleistungen oder neu gestaltete Serviceprozesse eine entscheidende Wirkung haben.

Von der Zufriedenheitsanalyse bis zur exzellenten Dienstleistung

Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der unternehmensspezifischen Dienstleistungen – von der Beratung im Callcenter über den Wartungsservice für ausgelieferte technische Produkte bis zum Training von Anwendern und Kunden – ist die Analyse der bisherigen Kundenzufriedenheit. Die Erwartungen und Ansprüche der Kunden verändern sich stetig. Kundenzufriedenheit ist keine Garantie mehr für anhaltende Kundenbindung und ökonomischen Erfolg, da auch zufriedene Kunden zu Wettbewerbern wechseln. Empirische Untersuchungen von Wechselmotiven belegen, dass u. a. das gute Image von Mitbewerbern, die hohe Verfügbarkeit von Produktalternativen oder innovative Leistungskomponenten bei homogenen Gütern zu einem Verlust zufriedener Kunden führen können. Hier spielt die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Dienst-

leistungsprozesse so zu gestalten, dass die Kunden nicht nur zufriedengestellt, sondern begeistert werden, eine Schlüsselrolle. Service Excellence bedeutet damit das Übertreffen der Kundenerwartungen z. B. durch die individuelle Adaption der Leistungen mittels Service Design oder durch die Integration von neuen Begeisterungselementen in die bestehende Dienstleistungskette.

Die DIN ISO 9001 beschreibt das Kernleistungsversprechen von Produkten und Dienstleistungen. In der DIN ISO 10002 werden darüber hinaus die Anforderungen an ein proaktives Beschwerdemanagement gestellt (Bild 2). Für die Erbringung exzellenter Dienstleistungen, die über das in einem Marktsegment übliche Leistungs- und Qualitätsniveau hinausgehen, liegt seit Ende 2011 die Spezifikation DIN SPEC 77224 „Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence“ in Form eines modularen Leitfadens vor. Um Service Excellence im Unternehmen zu erreichen, müssen kundenrelevante Merkmale definiert und entsprechende Anforderungen an ein System zur Schaffung von Service Excellence festgelegt werden. Das vorgestellte Modell besteht aus sieben Modulen, die sowohl Hilfestellung bei Aufbau und Verankerung der Excellence-Orientierung in der Organisation geben als auch Instrumente der Erfassung, Entwicklung und Messung von Kundenerlebnissen vorstellen. »

Software und Training aus einer Hand!

C|A|M|E|R|A Concept
Kennzahlencockpit

- Automatisches Berichtssystem
- Individuelle Systemlösung
- Transparente Prozesse
- Kostenreduktion
- Alarme

Effiziente Systemeinführung durch:

- Aufgabenbezogene Softwareprodukte
- Bedarfsgerechte Informationsaufbereitung
- Validierte Auswertung nach Firmenrichtlinien
- Hohe Verbreitung des Q-DAS® Datenformats AQDEF
- Erfahrene Q-DAS® Mitarbeiter
- Trainings- und Ausbildungskonzept der TEQ®

Besuchen Sie uns beim

Aussteller-Forum Control 2013

Dienstag, 14. Mai 2013, 14:00 Uhr

Q-DAS CAMERA® Concept:
Kennzahlensystem für
Erkenntnisgewinn zur schnellen
Beurteilung von Prozessen!

**Q-DAS® GmbH &
Co. KG**

**Eisleber Str. 2
69469 Weinheim**

**TEQ® Training &
Consulting GmbH**

**www.q-das.de
www.teq.de**

Autoren

Prof. Armin Brysch, geb. 1964, ist Professor für dienstleistungsorientierte BWL an der Hochschule Kempten. Er sammelte in Führungspositionen international ausgerichteter Dienstleistungsunternehmen Erfahrungen mit Service Excellence.

Prof. Dr.-Ing. Gerald Winz, geb. 1968, ist Professor für Qualitätsmanagement an der Hochschule Kempten. Er kennt durch leitende Positionen im In- und Ausland bei einem deutschen Hightech-Konzern die Herausforderungen der Industrie.

Kontakt

Armin Brysch
armin.brysch@fh-kempten.de

Gerald Winz
T 0831 2523-353
gerald.winz@fh-kempten.de

www.qz-online.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **445876**

Mit sieben Modulen zu Service Excellence

Der Leitfaden mit detailliertem Vorgehensmodell und praxisnahen Checklisten ist branchenübergreifend einsetzbar und offen für alle Dienstleistungsorganisationen und Service-Units von Industrieunternehmen. Zudem besteht für Unternehmen bereits die Möglichkeit, sich bei erfolgreicher Umsetzung der DIN SPEC 77224 zertifizieren zu lassen.

- Die Excellence-Verantwortung der Geschäftsführung wird im ersten Modul behandelt. Zentrale Punkte sind die Service-Excellence-Kultur im Unternehmen und wie diese in die Service-Excellence-Strategie und die Ziele umgesetzt, gesteuert und kommuniziert wird.
- Im zweiten Modul steht die Excellence-Orientierung der Ressourcen im Vordergrund. Dazu zählen u. a. die Auswahlprozesse und Befragungen von Mitarbeitern und Lieferanten, gezielte Weiterbildungen sowie die Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation und Infrastrukturen.
- Um die Vermeidung von Fehlern und Verschwendung geht es im nächsten Modul des Leitfadens: Welche Fehler-

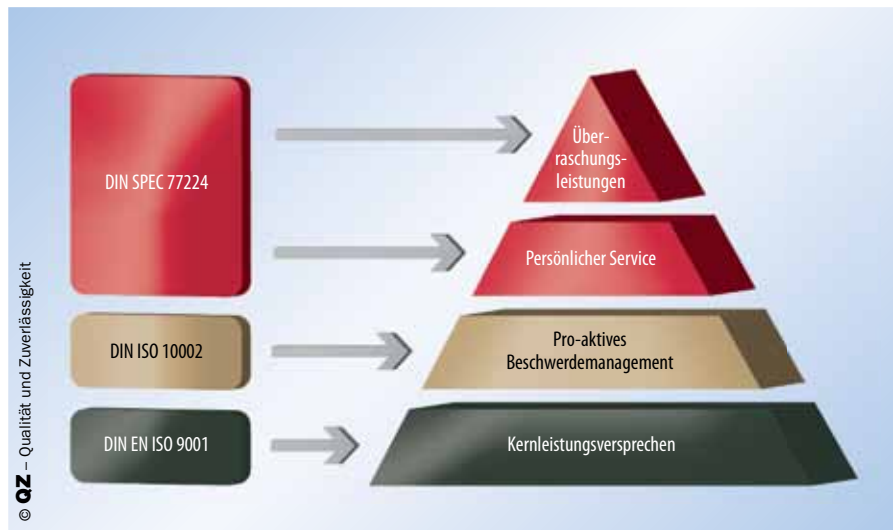


Bild 2. Einordnung der DIN SPEC 77224



Bild 3. Module des Service-Excellence-Modells gemäß DIN SPEC 77224

- Da sich Kundenwünsche und Marktanforderungen ändern und sich die Informationstechnologie rasant weiterentwickelt, kann die Kundenbegeisterung nur durch kontinuierliche Service-Innovationen aufrechterhalten werden. Das Service-Innovationsmanagement steht deshalb im Mittelpunkt eines eigenen Moduls. Dazu werden die bestehenden Leistungen des Unternehmens kategorisiert, Kundenzielgruppen bestimmt sowie Innovationsquellen und Treiber zur Kundenbegeisterung ermittelt.
- Im sechsten Modul wird die Messung der Begeisterung und von deren Effekten trainiert, indem die Ausrichtung und Durchführung von verschiedenen

▶ SERVICE EXCELLENCE

Nutzen und Notwendigkeit auf dem Prüfstand

Lohnt sich für Unternehmen die Investition in Service Excellence? Vier verbreitete Thesen stellen die Notwendigkeit von Service Excellence auf den Prüfstand:

„Die DIN ISO 9001 ist ausreichend. Eine Differenzierung im Wettbewerb ist damit möglich.“ – Das galt lange Zeit, trifft aber immer öfter nicht mehr zu. In der Tat haben viele international ausgerichtete Unternehmen bereits das Zertifikat gemäß DIN ISO 9001. Ein Wettbewerbsvorteil lässt sich deshalb nur mehr schwer erzielen. Es wird als Standard bzw. als Basiszertifizierung angesehen. Um also gegenüber der Masse herauszragen und seinen unbedingten Excellence-Willen im Servicebereich zu dokumentieren, kann die Zertifizierung nach DIN SPEC 77224 ein sinnvoller Weg sein. Aktuell hat das Zertifikat sogar noch ein Alleinstellungsmerkmal, und man kann zu den „First Movern“ zählen.

„Der Industrie-Kunde verlangt ein perfektes Produkt und keine Dienstleistung.“ – Diese Aussage gilt in vielen Branchen nicht, denn auch der industrielle Kunde verlangt eine umfassende Lösung. Das technische Produkt stellt einen Teil der Lösung dar. Aber eben nur einen Teil. Der andere Teil ist das dazugehörige Dienstleistungspaket. Dies gilt insbesondere für hochwertige technische Güter. Zum Beispiel kauft ein Kunde eine Werkzeugmaschine im Premiumsegment nur deshalb, weil er eine bestimmte Fertigungsaufgabe lösen möchte. Die Lösung erreicht er nur im Zusammenspiel von perfektem Produkt mit einem Bündel an ebenso perfekten Dienstleistungen, die sich am Product Life Cycle orientieren, wie Beratung, Training, Ersatzteil-Service und Upgrades.

„Service-Innovationen kosten nur Geld, und es kommt schnell zu einem Gewöhnungseffekt.“ – Das ist ein Missverständnis, denn es geht nicht darum, dem Kunden etwas zu „schenken“. Im Gegenteil: Service-Excellence-Dienstleistungen bieten einen Mehrwert, mit ihnen kann Geld verdient werden. Untersuchungen belegen, dass im Dienstleistungsbereich sehr viel Wachstumspotenzial steckt und die Margen aufgrund der schweren Vergleichbarkeit überdurchschnittlich hoch sind. Genau wie bei einem technischen Produkt die Entwicklung und Weiterentwicklung selbstverständlich ist, so muss auch die Dienstleistung durch Innovationen verbessert werden. Oftmals sind es kleine Verbesserungen, die persönliche Note oder die Reorganisation von Prozessen, die das Kundenerlebnis und die Bindung des Kunden erzeugen. Hierzu empfiehlt es sich, in Verbindung mit anderen bereits im Unternehmen existierenden Elementen ein Service-Innovationsmanagement aufzubauen.

„Eine Schulung des Kundenkontaktpersonals reicht für Service Excellence aus. Die Verbesserung der internen Abläufe ist nicht nötig.“ – Natürlich sind kompetente Mitarbeiter für den Kundenkontakt wichtig und wesentlich. Sie vermitteln in besonderer Weise die persönliche Note. Doch Service Excellence im gesamten Unternehmen lässt sich nur durch interne Operational Excellence und strategische Verankerung in der Unternehmenskultur erreichen. Hier lauten die zentralen Themen: Excellence-Verantwortung des Managements, Vermeidung von Fehlern, Optimieren von Prozessschnittstellen, Erfassen von Kundenerlebnissen und Messen der Kundenbegeisterung.

Verfahren sowie deren Auswertung und die Ableitung von Maßnahmen behandelt werden. Dies schließt auch die Begeisterung der Mitarbeiter ein, da diese eine zentrale Schlüsselrolle spielen, um bei Kunden Begeisterung für eine Dienstleistung oder ein Produkt auszulösen.

- Schließlich wird im letzten Modul eine Wirtschaftlichkeitsanalyse auf Basis

des Wirknetz-Modells betrachtet und die Abhängigkeit von Service Excellence und dem Kundenwert erläutert. Damit wird in dem Leitfaden der DIN SPEC 77224 eine umfassende Sicht auf relevante Excellence-Prozesse, Instrumente und Treiber für die Weiterentwicklung von Unternehmen erreicht. □

Armin Brysch und
Gerald Winz, Kempten

**Software und Training aus einer Hand!****Unsere Leistungen:**

- Training
(auch in Ihrem Unternehmen)
- Beratung
- Coaching

Unsere Themen:

- Six Sigma / Lean Six Sigma
- Design for Six Sigma
- Statistische Methoden
- Qualitätstechniken
- Fertigungsmesstechnik
- Lean Management
- Kontinuierliche Verbesserung
- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Softwareschulungen

Besuchen Sie uns beim

Aussteller-Forum Control 2013

Donnerstag, 16. Mai 2013, 14:00 Uhr

**Vorsicht Falle! Wie Sie
die typischen Fehler bei
der Messsystemanalyse
vermeiden.**

TEQ® Training &
Consulting GmbH

Eisleber Str. 2
69469 Weinheim

Q-DAS® GmbH &
Co. KG

www.q-das.de
www.teq.de