

# DIN

H. Luczak, G. Giffels, M. Benkenstein

## **Dienstleistungsunternehmen erfolgreich gestalten**

**Mit Dienstleistungsbenchmarking  
Innovationspotenziale erschließen**

1. Auflage 2003

Herausgeber:  
DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

Beuth Verlag GmbH • Berlin • Wien • Zürich

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Geleitwort.....	1
1 Innovation als Wettbewerbsfaktor.....	3
2 Lernen von anderen als Innovationsquelle.....	9
2.1 Benchmarking als Methode.....	9
2.2 Besonderheiten von Dienstleistungen.....	13
2.3 Handlungsfelder des Dienstleistungsbenchmarkings.....	15
2.4 Struktur des „Integrierten Dienstleistungsbenchmarkings“.....	17
2.5 Literatur.....	19
3 Das Vorgehensmodell Dienstleistungsbenchmarking.....	21
3.1 Einleitung.....	21
3.2 Teilprozesse des Dienstleistungsbenchmarkings.....	24
3.2.1 Teilprozess Initiierung und Abgrenzung.....	24
3.2.2 Teilprozess Objektbeschreibung.....	35
3.2.3 Teilprozess Analyse.....	44
3.2.4 Teilprozess Implementierung.....	51
3.2*5 Teilprozess Benchmarking-Projektsteuerung als unterstützender Prozess.....	55
3.2.6 Teilprozess Dauerhafte Etablierung eines Benchmarking-Systems.....	56
3.3 Literatur.....	64
A Anhang Methodendarstellung.....	66
A.1 Fehlererfassung/Datenerfassung.....	66
A.2 Fehleranalyse/Datenanalyse.....	67
A.3 Lösungsfindung.....	69
A.4 Lösungsrealisierung.....	71
4 Prozessorientiertes Beschreibungsmodell zur Unterstützung von Dienstleistungsbenchmarking.....	75
4.1 Management-Summary.....	75
4.2 Prozessorientiertes Beschreibungsmodell für industrielle Dienstleistungsunternehmen.....	75
4.2.1 Klassifizierung von Dienstleistungsunternehmen.....	76
4.2.2 Architektur des Beschreibungsmodells.....	77
4.2.3 Hierarchischer Prozessaufbau.....	82
4.3 Bedeutung der Ergebnisse für das Gesamtvorhaben.....	83
4.4 Verknüpfung von Beschreibungs- und Vorgehensmodell.....	84
4.5 Detaillierung der Dienstleistungsprozesse.....	86
4.5.1 Gesamtansicht des Beschreibungsmodells auf Modellebene 1.....	86
4.5.2 Strategisches Management.....	88
4.5.3 Unterstützende Funktionen.....	90
4.5.4 Primäre Prozesse.....	93
4.5.5 Individuelle Prozessbeschreibung.....	97
4.6 Fazit und Ausblick.....	98
4.7 Literatur.....	99

	Seite
5	Dienstleistungsmonitoring bei der Deutschen Bahn Netz AG.....101
5.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....101
5.2	Zielsetzung.....103
5.3	Kurzdarstellung des Unternehmens.....103
5.4	Praxisberichte.....106
5.4.1	Technische Entwicklung des Monitoringsystems.....106
5.4.1.1	Schritt 1: Durchführung von Analysen.....106
5.4.1.2	Schritt 2: Ableiten von Anforderungen.....107
5.4.1.3	Darstellung der Ergebnisse.....115
5.4.2	Berücksichtigung von organisatorischen Randbedingungen.....120
5.4.2.1	Schritt 1: Analyse der Standorte.....120
5.4.2.2	Schritt 2: Anforderungen an die Durchführung einer Clusteranalyse .. 123
5.4.2.3	Darstellung der Ergebnisse.....125
5.4.3	Ermittlung von Kennzahlen für schwer zu quantifizierende Größen.... 127
5.4.3.1	Schritt 1: Analyse der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung.....127
5.4.3.2	Schritt 2: Anforderungen an ein Instrument zur Beschreibung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung.....128
5.4.3.3	Darstellung der Ergebnisse.....131
5.4.4	Ableitung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.....135
5.5	Literatur.....140
6	Das eigene Unternehmen als Innovationsquelle: Unternehmens- internes Benchmarking bei der Deutschen Telekom AG.....143
6.1	Einordnung des unternehmensinternen Benchmarkings in das Gesamtvorhaben.....143
6.2	Praxisbericht.....144
6.2.1	Ausgangssituation der am Projekt beteiligten Niederlassungen.....144
6.2.2	Die Ziele im Betriebsprojekt.....145
6.2.3	Das Vorgehen im Betriebsprojekt.....146
6.2.3.1	Die prinzipielle Vorgehensweise.....146
6.2.3.2	Die Methode Dienstleistungsbenchmarking im Betriebsprojekt.....147
6.2.4	Einstellungen zum Thema Benchmarking - eine Expertenbefragung - Hemmnisse und Erfolgsfaktoren von Benchmarking in den Kundenniederlassungen der Deutschen Telekom AG.....149
6.2.5	Die unternehmensinternen Benchmarking-Aktivitäten - Vorgehen und wesentliche Ergebnisse der ausgewählten Handlungsfelder.....154
6.2.5.1	Identifizierung der betrachteten Handlungsfelder (Benchmarking-Ziel- setzung) und Ableitung verschiedener Benchmarking-Teilprojekte. ... 154
6.2.5.2	Teilprojekt „Politik und Strategie“.....158
6.2.5.3	Teilprojekt „Interne Audits“.....163
6.2.5.4	Teilprojekt „Ziele- und Maßnahmenmanagement“.....167
6.2.5.5	Teilprojekt „Umgang mit Ergebnissen der Kundenzufriedenheits- ermittlung“.....171
6.2.5.6	Teilprojekt „Umgang mit Ergebnissen der Mitarbeiterzufriedenheits- umfrage“.....177
6.2.5.7	Teilprojekt "Benchmarking".....181

	Seite
6.3	Fazit.....184
6.4	Literatur.....186
7	Externe Innovationspotenziale erschließen: Unternehmensübergreifendes Dienstleistungsbenchmarking bei der ThyssenKrupp Serv AG.....189
7.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....189
7.2	Zielsetzung.....193
7.3	Praxisbericht.....195
7.3.1	Beteiligte Unternehmen.....195
7.3.2	Vorgehensweise.....200
7.3.3	Ergebnisse.....229
7.4	Literatur.....232
8	Gütesiegelkonzept für industrielle Dienstleistungen am Beispiel der Medizintechnik.....233
8.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....234
8.1.1	Wettbewerb und Vertrauen im Servicegeschäft.....234
8.1.2	Transparenz und Vergleichbarkeit der Leistungsqualität.....238
8.1 i3	Mindeststandards für die Leistungs- und Beziehungsqualität.....239
8.2	Zielsetzung.....242
8.3	Praxisbericht.....243
8.3.1	Beteiligte Unternehmen und Institutionen.....243
8.3.2	Vorgehensweise.....249
8.3.2.1	Überblick und methodischer Rahmen.....249
8.3.2.2	Vorstudie.....252
8.3.2.3	Analyse der Kundenwahrnehmung.....255
8.3.2.4	Analyse der Leistungserbringung.....258
8.3.2.5	Aufbau des Kriterienkataloges.....260
8.3.2.6	Etablierung des Gütesiegels.....262
8.3.2.7	Gütesiegelbetrieb.....264
8.3.3	Ergebnisse: Mess- und Bewertungsmodell.....264
8.3.3.1	Kriterienkatalog.....264
8.3.3.2	Zertifizierungskonzept.....275
8.3.4	Gütesiegel als Element des Benchmarkings.....277
8.4	Literatur.....278
9	Zusammenfassung.....281