



Matthias Gouthier [Hrsg.]

Erfolgreiche Wege zur Service Excellence

Von Service-Champions das 1 x 1
exzellenter Services erfahren



Nomos



Reihe Dienstleistungsmanagement | Dienstleistungsmarketing

herausgegeben von

Prof. Dr. Matthias Gouthier

Band 7

Matthias Gouthier [Hrsg.]

Erfolgreiche Wege zur Service Excellence

Von Service-Champions das 1 x 1
exzellenter Services erfahren



Nomos



© Titelbild: istockphoto.com

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-8462-2 (Print)

ISBN 978-3-7489-2843-0 (ePDF)



Onlineversion
Nomos eLibrary

1. Auflage 2022

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Service Excellence – Eine branchenübergreifende Haltung, die auch einem Patienten schmecken darf!

Carsten K. Rath

Erinnern Sie sich noch an Ihr letztes, außergewöhnliches Serviceerlebnis? Ich hoffe es für Sie, denn das bedeutet, dass Sie wirklich von einer Dienstleistung oder besser noch von der herzlichen Haltung des Ausführenden und den dahinterliegenden Prozessen positiv überrascht wurden. In meiner Funktion als Serviceexperte und häufiger Gast in besonderen Hotels und Resorts der Welt, habe ich Service in vielen Facetten erlebt. Im großen Stil und in den vielen detaillierten Feinheiten, die den Unterschied zwischen wahrer Excellence und standardisierten Prozessen ausmachen. Mich wirklich mit Services zu begeistern, ist sicherlich herausfordernd, und dennoch gelingt es den unterschiedlichen Teams in der Hospitality immer wieder.

Natürlich erinnere ich mich noch ganz genau an meinen letzten Servicemoment: Es war ein Feiertag im Jahr 2021. Die Hotels in Deutschland sind pandemiebedingt noch weitgehend geschlossen, während ich in der Schweiz schon wieder persönliche Gastfreundlichkeit erleben darf. Ich sitze im Grand Resort Bad Ragaz, dem vielleicht besten Resort der Alpen, notiere erste Ideen zu unserem Fachartikel und gebe noch halb in Gedanken versunken meine Frühstücksbestellung auf. Ich bestelle das Übliche, unter anderem einen frisch aufgebrühten Tee von Ronnefeldt und ein weichgekochtes Ei. Eigentlich nichts Außergewöhnliches also, doch wird mir diese Mahlzeit im wahrsten Sinne des Wortes wie aus dem Ei gepellt auf meinen Tisch gestellt. Das Ei ist fein säuberlich, fast schon symmetrisch, angeschnitten und penibel wieder zugeklappt, sodass ich es nicht selbst köpfen und halb zerbeult essen muss. Ein kleines, aber sehr feines Detail, das mich als hungrigen Gast mehr als begeistert und mich sogar dazu veranlasst, es hier als positive Begebenheit zu erwähnen.

Auch mein restliches Frühstück im Grand Resort Bad Ragaz ist ein Genuss. Es versüßt mir den Tag, noch bevor ich die eigentlichen Vorzüge des Resorts näher kennenlerne. Eine derartige Liebe zum Detail finde ich sonst nur in den Häusern der 101 besten Hotels Deutschlands (www.die-101-besten.com). Das Grand Resort Bad Ragaz wird jedenfalls in der neuen Ausgabe des Hotel-Rankings unter den luxuriösen Nachbarn der 101

Besten erwähnt. Es sind die wirklich feinen Nuancen, die den spürbaren Unterschied in den Prozessen und letztendlich auch am Gast hinterlassen.

Service Excellence ist seit über 25 Jahren mein Herzensthema. Aus Erfahrung als Reisender und als Unternehmensberater weiß ich, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen und die täglich gelebte Serviceattitude ein langfristig erfolgreiches Unternehmen vom Mittelmaß unterscheiden. Das gilt ohne Ausnahme, branchenübergreifend und gewinnt aktuell sogar noch an Relevanz. Die Weltwirtschaft wird seit 2020 von der Corona-Krise dirigiert. Innovationen oder neue Ideen scheinen in den Hintergrund zu rücken. Alles ist auf Gesundheit, Medizintechnik und Effizienz ausgerichtet. Doch gerade bei dem sensiblen und komplexen Thema Gesundheit ist der Faktor Mensch der einzige, der wirklich zählt. Denn nur was im Inneren gesund glänzt, kann nach außen lebendig strahlen.

In einem Hotel oder Resort beginnt exzellenter Service noch bevor der Gast zu seinem Aufenthalt anreist. Das macht außergewöhnlichen Service aus, der Kunde und Gast erhält immer ein bisschen mehr als er erwartet.

Auch das Team der Helios Kliniken beginnt mit den Gesundheitsdienstleistungen weit vor einem eigentlichen Krankenhausaufenthalt. Seit Anbeginn ihrer Unternehmensgeschichte kombinieren sie medizinische Versorgung mit höchsten Qualitätsstandards, umfangreichen Präventionsmaßnahmen und einem ausgeprägten Serviceverstehen im Klinikalltag. Das vorgestellte Projekt „6 Köche, 12 Sterne“ setzt Kulinarik auf die Prioritätenliste der Helios Kliniken. Gemeinsam mit sechs Sterneköchen werden schmackhafte und gesunde Gerichte für den Krankenhausaufenthalt konzipiert und von der Hofmann Menü-Manufaktur umgesetzt. Seit 2020 verbinden wir kulinarisches Erleben mit dem oft schmerzhaften Klinikaufenthalt und gestalten die Zeit der Patienten so angenehm wie möglich. Genau das ist das Ziel von gelebter Service Excellence: das Leben der Kunden und Patienten leichter und angenehmer zu gestalten. Die ausführlichen Hintergründe zum Projekt und einen Ausblick in die Zukunft des Klinikalltags in den Helios Kliniken lesen Sie in unserem Fachbeitrag.

Viel Freude dabei!

Vorwort

„Dauerbaustelle Kundenservice“, so lässt sich wohl am besten meine persönliche Erfahrung mit diversen Dienstleistern in den letzten Jahren beschreiben. Während die Unternehmen den eigenen Service mit vollmundigen Werbeversprechen kommunizieren, erlebt der Kunde in der Praxis häufig eine völlig konträre Situation: fehlerhafte Leistungen, falsche Abrechnungen, ausbleibende Rückrufe und vieles mehr. Gerade in derart mangelhaften Servicemärkten ist eine Differenzierung über das Angebot eines überdurchschnittlichen Servicelevels bestens möglich. Das Problem ist jedoch: Exzellenter Service entsteht nicht von selbst. Einzelunternehmer, Freiberufler und Kleinstunternehmen haben ein eher intuitives Gefühl dafür, was es bedarf (oder bedürfte), um einen überdurchschnittlichen, das heißt exzellenten Service zu erbringen. Bei mittelständischen Unternehmen und insbesondere bei Großunternehmen werden dagegen strukturierte Konzepte, Maßnahmen und Tools benötigt, um den Gedanken der Service Excellence nachhaltig erfolgreich umsetzen und leben zu können. Gerade bei Großunternehmen finden sich eigene, unternehmensspezifische Ansätze. Um jedoch alle Unternehmen, die an einer Erbringung exzellenter Services Interesse haben, in Gänze auf ein höheres Niveau zu heben, bedurfte es eines allgemeinen, horizontal verorteten Managementansatzes. Daher wurde im März 2018 das Technische Komitee ISO/TC 312 ins Leben gerufen, das ich seitdem als Chairman leite. Mit der ISO 23592:2021 wurde im Juni 2021 nunmehr die erste weltweit gültige Norm entwickelt, die sowohl Grundsätze der Service Excellence als auch ein entsprechendes Modell ausweist. Damit liegt Unternehmen, die planen, den Ansatz der Service Excellence zu realisieren beziehungsweise zu optimieren, ein genereller Leitfaden vor. Was indes fehlt, was in solch einer Norm aber auch gar nicht ausgewiesen werden kann, sind konkrete Best Practices und wie diese in der Praxis funktionieren.

Der Herausgeberband „Erfolgreiche Wege zur Service Excellence – Von Service-Champions das 1x1 exzellenter Services erfahren“ widmet sich entsprechend der spannenden Fragestellung, wie Service Excellence von und in erfolgreichen Unternehmen umgesetzt und gelebt wird. Dabei orientiert sich das Fachbuch strukturell an dem Modell der Service Excellence, wie es in der neuen ISO-Norm 23592:2021 verankert ist. Das Modell weist vier Dimensionen mit insgesamt neun Elementen aus, die erfüllt sein müssen, um dem ganzheitlichen Anspruch der Service Excellence

Rechnung zu tragen. Hierzu werden von ausgewiesenen Expertinnen und Experten aus den unterschiedlichsten Branchen Best Practices, Konzepte sowie vielfältige Methoden und Instrumente vorgestellt, die den Leserinnen und Lesern erfolgreiche Wege zur Umsetzung von Service Excellence aufzeigen.

Der Sammelband, der als Band 7 in der Schriftenreihe „Dienstleistungsmanagement | Dienstleistungsmarketing“ im Nomos Verlag (www.nomos.de) erschienen ist, umfasst insgesamt 14 anwendungsorientierte Fachbeiträge, die neben eher generellen Ausführungen zum Konzept der Service Excellence schwerpunktmäßig den vier Dimensionen des Service-Excellence-Modells zuzuordnen sind. Nach einer einführenden Darstellung der Relevanz und des Modells der Service Excellence auf Basis der ISO 23592:2021 erfolgt zunächst eine Betrachtung der strategischen Dimension. Hiernach wird auf die mitarbeiterseitige und kulturelle Dimension näher eingegangen. Wie herausragende Kundenerlebnisse kreiert werden, steht im Fokus der dritten Dimension. Schließlich widmet sich die vierte Dimension der Operational Service Excellence.

Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle zunächst bei meiner Wissenschaftlichen Mitarbeiterin Frau Nora Kern, die mich im Rahmen des Erstellungsprozesses tatkräftig unterstützt hat. Des Weiteren möchte ich mich bei Herrn Carsten Rehbein vom Nomos Verlag bedanken, der die Realisierung dieses Herausgeberbandes erst ermöglicht hat. Schließlich ergeht mein Dank auch direkt an den Nomos Verlag für die Herausgabe des Werkes.

Dieser Herausgeberband richtet sich sowohl an Top-Entscheiderinnen und -Entscheider sowie Fach- und Führungskräfte als auch an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die fundierte Hinweise, Konzepte, Handlungsempfehlungen und Best Practices suchen, wie Service Excellence erfolgreich in Unternehmen praktiziert wird.

Schließlich möchte ich gerne die Leserinnen und Leser, die sich für die verschiedenen Facetten der Service Excellence interessieren, herzlich zur EXIS-Konferenz einladen. Diese findet immer am letzten Donnerstag und Freitag im Monat September eines jeden Jahres statt. Nähere Informationen finden sich unter: www.cse-exis.de.

Nun wünsche ich Ihnen vor allem viel Freude beim Lesen und hoffe, dass Sie einen maximalen Nutzwert aus den verschiedenen Best Practices ziehen können.

Koblenz, September 2021

Matthias Gouthier

Inhalt

Einführung

Service Excellence managen: Einstieg ins Thema und Überblick über die Beiträge <i>Matthias Gouthier</i>	15
--	----

Service Excellence als unternehmerischer Erfolgsfaktor

Relevanz und Nutzen von Service Excellence <i>Matthias Gouthier</i>	29
--	----

Das Konzept der Service Excellence nach ISO 23592:2021 <i>Matthias Gouthier</i>	41
--	----

Service-Excellence-Vision, -Mission und -Strategie

Die strategische Verankerung von Service Excellence bei der WISAG <i>Michael Moritz</i>	61
--	----

Führung und Managementanforderungen

Service Excellence (vor)leben – Ein Erfolgsgeheimnis der TeamBank AG <i>Christian Polenz, Sabine Börnsen</i>	81
---	----

Inhalt

Service-Excellence-Kultur

- Die Kür in der Hotellerie: Eine lebendige Service-Excellence-Kultur schaffen und langfristig verankern 97
Philippe D. Clarinval

Mitarbeiterengagement

- Mitarbeiterengagement erfordert Motivation und Qualifikation:
Der Einsatz von Blended Learning zur Umsetzung von Service
Excellence 111
Matthias Gouthier, Matthias Raquet

Kundenbedürfnisse, -erwartungen und -wünsche verstehen

- Customer Experience Management: Erfahrungen und
Empfehlungen von CX-Leadern 125
Juliane Königer, Matthias Gouthier

Herausragende Kundenerlebnisse designen und erneuern

- Hospitality 4.0 – Wie digitale Services das Reiseerlebnis verbessern 147
Björn Becker
- Eine gesunde Zukunft, die schmeckt! Culinary Excellence als
innovatives Kundenerlebnis in den Helios Kliniken 161
Carsten K. Rath, Enrico Jensch

Dienstleistungsinnovationsmanagement

Best Practice Deutsche Telekom – Re-Invent Service: So machen wir Kunden zu Fans	179
<i>Ferri Abolhassan</i>	

Leiten und Lenken der kundenerlebnisbezogenen effizienten und effektiven Prozesse und der Organisationsstruktur

B2B, B2C oder doch lieber H2H? – Service Excellence im B2B-Umfeld am Erfolgsbeispiel Brenntag	195
<i>Svenja Daniel</i>	

Überwachen und Steuern der Service-Excellence bezogenen Tätigkeiten und Ergebnisse

Customer-Experience-Service-Excellence bei E.ON SE: Rolle und Einsatz des Net Promoter Scores	211
<i>Kristina Rodig, Christopher J. Rastin</i>	

Ausblick

Ausblick: Neue Entwicklungen zu Service Excellence	229
<i>Matthias Gouthier</i>	
Autorenprofile	239

Einführung

Service Excellence managen: Einstieg ins Thema und Überblick über die Beiträge

Matthias Gouthier

Management Summary

In diesem, die vorliegende Herausgeberschaft eröffnenden Beitrag wird zum einen die Entstehungsgeschichte dieses Fachbuches beschrieben, die letztlich durch die Entwicklung und das Erscheinen der ISO-Norm 23592:2021 geprägt ist. Zum anderen wird den Leserinnen und Lesern ein Überblick über die Beiträge geliefert. Mit den in den einzelnen Beiträgen beschriebenen Best Practices erhalten Unternehmen konkrete Hilfestellungen zur Selbsthilfe, wie das Konzept der Service Excellence in all seinen Elementen umgesetzt werden kann.

1. Service Excellence ist weltweit auf dem Vormarsch

Noch nie war der Wettbewerbsdruck, der sich durch die Corona-Krise, durch die Umgestaltung von Wertschöpfungsketten und dem Verschwimmen von Branchengrenzen nochmals verschärft hat, so intensiv wie heute. Noch nie waren Kunden so anspruchsvoll und wechselwillig wie heute. Noch nie waren die Anforderungen an die Transformationsfähigkeit von Unternehmen so hoch. All dies begünstigt den Wandel in Richtung Service Excellence.

Nach über 15 Jahren intensiver Auseinandersetzung mit dem Themenfeld der Service Excellence lassen sich auf Basis eigener Erfahrungen folgende grundlegende Aussagen treffen:

- Der Begriff der Service Excellence setzt sich bei deutschen Unternehmen immer mehr durch. So findet er sich mittlerweile auch bei Berufsbezeichnungen in Deutschland wieder.
- Gerade im asiatischen Raum stößt das Konzept der Service Excellence auf reges Interesse (siehe auch Thirumaran et al. 2021). Aber auch die arabischen Staaten zeigen ein großes Interesse an der Förderung des Dienstleistungssektors mittels des Einsatzes von Service Excellence. So hat zum Beispiel gerade Qatar Tourism als offizielle Regierungsbehörde, die für die Entwicklung und Förderung des Tourismus in Katar verantwortlich ist, ein Service-Excellence-Programm ins Leben gerufen, das neben einer Vision und Mission acht verschiedene, groß angelegte

Initiativen zur Verbesserung der Qualität der touristischen Services umfasst (Qatar Tourism 2021).

- Nach Jahren der inhaltlichen Bestimmung des Konzepts und der entsprechenden Entwicklung eines Service-Excellence-Modells sowie dessen Umsetzung in einen offiziellen Standard, erfolgen nunmehr eine inhaltliche Ausdifferenzierung der Elemente der Service Excellence und eine Vertiefung relevanter Aspekte wie der Messung und Implementierung (siehe dazu auch den letzten Beitrag „Ausblick: Neue Entwicklungen zu Service Excellence“ in dieser Herausgeberschaft).

Service Excellence ist damit schon lange kein Exotenthema mehr, sondern hat sich mittlerweile fest in der Praxis etabliert. Lieferte eine Google-Suche im Jahr 2007 bereits 1.830.000 Hits bei Eingabe des Begriffs „Service Excellence“ (Gouthier et al. 2007), so sind es aktuell (September 2021) mehr als 12 Millionen Ergebnisse. Dies sollte jedoch nicht zur Annahme verleiten, dass es sich um ein massentaugliches Thema handelt. Das ist ganz und gar nicht der Fall und wird es auch nie werden. Service Excellence hat den Anspruch, ein Unternehmen in Bezug auf die angebotenen Dienstleistungen unter die besten fünf bis zehn Prozent der Unternehmen in einem Markt zu platzieren. Von daher eignet sich das Konzept nicht für jedes Unternehmen. Es ist nur dann sinnvoll einsetzbar und von Wert für ein Unternehmen, wenn die Kunden durch das Angebot von exzellenten Services herausragende Kundenerlebnisse wahrnehmen sollen, die zu Begeisterung führen. Damit gehen eine positive Positionierung am Markt und Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern (siehe auch den Beitrag „Relevanz und Nutzen von Service Excellence“) einher und es erfordert gleichzeitig ein entsprechendes Alignment von Unternehmens- und Service-Excellence-Strategie.

2. *Entstehungsgeschichte der internationalen Norm ISO 23592:2021 „Service excellence – Principles and model“*

Exzellenter Service entsteht nicht von selbst. Es bedarf der konsequenten und nachhaltigen Umsetzung sowie kontinuierlichen Weiterentwicklung eines strukturierten Managementansatzes, der sich in den letzten Jahren unter dem Begriff „Service Excellence“ sowohl in Wirtschaft als auch Wissenschaft fest etabliert hat. Da in der Vergangenheit jedoch die Meinungen darüber, was genau unter Service Excellence zu verstehen ist und wie Service Excellence in Unternehmen systematisch umgesetzt und gelebt werden kann, sehr stark auseinandergingen, wurde auf internationaler

Ebene im Technischen Komitee ISO/TC 312 (<https://committee.iso.org/home/tc312>) unter der Leitung des Autors dieses Beitrags mit der ISO 23592:2021 eine weltweit gültige Norm entwickelt, die einen entsprechenden Standard definiert und im Sommer 2021 erschienen ist. Diese Norm ist jedoch nicht „vom Himmel gefallen“, sondern greift auf eine mittlerweile schon elfjährige Historie zurück.

Ausgangspunkt waren damals die zwei Fragen, was Service Excellence überhaupt ist und was von unternehmerischer Seite aus getan werden muss, um Service Excellence systematisch und nachhaltig zu realisieren. Die erste Frage, was Service Excellence überhaupt ist, mag sich auf den ersten Blick vielleicht allzu trivial anhören. Das Gegenteil ist aber der Fall. Noch immer lassen sich sehr unterschiedliche Verständnisse von Service Excellence sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft vorfinden, die den folgenden sechs Begriffsverständnissen zugeordnet werden können (siehe auch Giese 2016 und Weimann 2020):

1. Der Begriff Service Excellence wird verwendet, ohne ihn implizit oder explizit eindeutig zu definieren (siehe zum Beispiel Bitner 1997; Bates et al. 2003).
2. Es erfolgt zwar keine eindeutige Definition von Service Excellence, aber es werden zumindest Referenzen zu spezifischen Unternehmen und deren Service hergestellt (siehe zum Beispiel Ford et al. 2001; Heracleous/Wirtz 2010).
3. Service Excellence wird als Synonym für eine hohe Servicequalität verstanden (siehe zum Beispiel Zeithaml 2002; Yu et al. 2013).
4. Es erfolgt eine Referenz zu anderen Managementsystemen (siehe zum Beispiel Kumar et al. 2013; Voon et al. 2014).
5. Es existiert eine explizite Definition von Service Excellence, die aber eher pauschaler Natur ist (siehe zum Beispiel Lytle et al. 1998; Johnston 2004).
6. Es erfolgt eine explizite Definition, die Service Excellence als organisationale Fähigkeiten eines Unternehmens und damit als Managementsystem definiert (siehe zum Beispiel Edvardsson/Enquist 2011; Asif/Gouthier 2014; 2015; Gouthier et al. 2012).

Das letztere Verständnis bildet die Basis für die Definition, die sich in der ISO 23592:2021 wiederfindet. Demnach werden unter Service Excellence die „Fähigkeiten einer Organisation, beständig exzellente Dienstleistungen zu erbringen“ (ISO 23592:2021, S. 1; eigene Übersetzung) verstanden. Dabei ist das primäre Ziel von Service Excellence, kontinuierlich exzellente Services zu erbringen, die herausragende Kundenerlebnisse erzeugen, die wiederum in einer Begeisterung der Kunden münden sollen, um letztlich

eine stärkere Kundenloyalität zu erzielen. Da diese abgeleiteten Zielsetzungen vor allem sogenannte „weiche Faktoren“ betreffen, ist die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses und Umgangs mit den relevanten Themen erforderlich. Serviceorganisationen können davon profitieren, wenn sie ihre Geschäftsstrategien darauf ausrichten, den Kunden exzellente Dienstleistungen anzubieten. In der Folge können auch Kunden und die Gesellschaft von einem gesteigerten und herausragenden Serviceniveau profitieren.

Und auch die zweite Frage nach dem „Wie“ blieb lange Zeit unbeantwortet (Gouthier et al. 2012). Die Grundidee für die im Sommer 2021 erschienene ISO-Norm 23592:2021 geht auf die im Jahre 2011 publizierte Spezifikation DIN SPEC 77224:2011 zurück. Überzeugt von der Notwendigkeit, ein standardisiertes Modell der Service Excellence zu generieren, das von allen Organisationen eingesetzt werden kann, startete der Autor dieses Beitrags im Jahr 2010 eine Initiative, die die Schaffung eines umsetzbaren und offiziell anerkannten Managementstandards zum Ziel hatte. Dieser Standard sollte Unternehmen wertvolle Hilfestellungen geben, um Service Excellence zu implementieren. Die Initiative, an der damals rund 20 renommierte Unternehmen mitwirkten, wurde finanziell gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und koordiniert vom DIN Deutsches Institut für Normung e.V. Das Ergebnis war die Generierung des ersten offiziellen Standards zur „Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence“, die DIN SPEC 77224:2011 (Gouthier 2016; Gouthier/Kritzler-Picht 2011). Diese gilt bis heute und hat eine breite Akzeptanz am Markt gefunden. Einer der Vorteile der DIN SPEC 77224:2011 liegt in dem einfach verständlichen und übersichtlichen Service-Excellence-Modell.

Schon während des Entwicklungsprozesses der DIN SPEC 77224:2011 kam innerhalb des deutschen Arbeitskreises vonseiten der international ausgerichteten Unternehmen der Wunsch auf, ein solch hochgradig relevantes und innovatives Thema nicht nur auf nationaler Ebene zu verorten, sondern auf eine internationale Ebene zu heben. Daher wurde zum Ende der Projektlaufzeit beschlossen, nach einer gewissen Erprobungszeit die Entwicklung eines europäischen Standards anzustoßen. Entsprechend wurde durch das DIN mit Unterstützung des Autors ein Projektantrag beim Europäischen Komitee für Normung (CEN) gestellt. Dieser wurde von den Mitgliedsländern positiv bewertet, woraufhin im Oktober 2012 ein entsprechendes Projektkomitee, das technische Komitee CEN/TC 420 „Service Excellence Systems“, ins Leben gerufen wurde. Dessen Leitung lag in deutscher Hand. So übernahm das DIN mit der Funktion des Sekretariats die Koordination des Projektkomitees. Der Autor dieses Bei-

trags leitete in der Rolle des Chairman das europäische Projektkomitee und betreute als Obmann gleichermaßen den deutschen Spiegelausschuss. Über die Laufzeit von knapp zweieinhalb Jahren haben neun europäische Mitgliedsländer kontinuierlich an der Erarbeitung dieses Standards mitgewirkt. Heraus kam die Technische Spezifikation CEN/TS 16880:2015 „Service Excellence – Schaffung von herausragenden Kundenerlebnissen durch Service Excellence“. Diese dient Unternehmen als Handlungsleitfaden und Hilfestellung zugleich (Gouthier 2016; Gouthier/Kritzler-Picht 2016). Da es sich sowohl bei der DIN SPEC 77224:2011 als auch der CEN/TS 16880:2015 um Technische Spezifikationen handelt, können diese parallel zueinander auf dem Markt existieren.

Der Tatsache geschuldet, dass das Thema Service Excellence für alle Arten von Serviceorganisationen weltweit von hoher Relevanz ist und die Bereitstellung von exzellentem Service eine globale Herausforderung darstellt, die zu enormen Vorteilen für alle Stakeholder führen kann, war auch der europäische Standard nur eine Zwischenstation auf dem Weg zu einem globalen Standard im Sinne einer weltweit gültigen ISO-Norm. Bereits Ende 2016 fanden erste Ideen und Überlegungen statt, einen Antrag auf die Gründung eines neuen technischen Komitees, das sich mit der Entwicklung von Standards im Themenfeld der Service Excellence beschäftigt, bei der Internationalen Organisation für Normung (ISO) zu stellen. Der Antrag wurde im Jahr 2017 eingereicht und es fand im Sommer 2017 eine entsprechende Abstimmung unter den Mitgliedsstaaten statt. Mit 21 Ja-Stimmen, sechs Ablehnungen und neun Enthaltungen wurde dem Projekt in Summe zugestimmt. Im März 2018 nahm das Komitee sodann seine Arbeit auf und traf sich zur ersten Sitzung beim DIN in Berlin. Das Gremium setzt sich zusammen aus sogenannten „P-Members“ und „O-Members“. P-Members beziehungsweise „Participation Members“ sind Mitgliedsstaaten, die aktiv an der Erarbeitung der Normen und Standards mitwirken und auch ein Entscheidungsrecht haben. O-Members beziehungsweise „Observation Members“ können sich zwar auch aktiv an der Diskussion und Entwicklung beteiligen, haben jedoch kein Abstimmungsrecht. Derzeit besteht das Gremium aus 17 P-Members und 18 O-Members und hat folglich 35 Mitgliedsstaaten, die an der Entwicklung der Normen und Standards mitwirken. Nähere Informationen zur Arbeit des ISO/TC 312 finden sich auf der offiziellen Website des Gremiums unter <https://committee.iso.org/home/tc312>. Die Leitmotive, nach denen die für die Entwicklung der Norm verantwortliche Arbeitsgruppe ISO/TC 312/WG 1 vorgegangen ist, waren dabei zum einen die Aktualisierung der Inhalte des europäischen Standards CEN/TS 16880:2015, zum anderen – wo möglich – eine Vereinfachung des Modells vorzunehmen. So flossen

in das Dokument insbesondere neue Erkenntnisse zu den Themenfeldern Customer Experience Management, Service Design (Thinking) und Digitalisierung ein. Nach knapp über drei Jahren Arbeit in zwei Arbeitsgruppen konnten sodann die ersten zwei Standards veröffentlicht werden – die Norm ISO 23592:2021 „Service excellence – Principles and model“ und die technische Spezifikation, die ISO/TS 24082:2021 „Service excellence – Design of excellent services to achieve outstanding customer experiences“, die sich speziell dem Design exzellenter Services widmet. Beide Standards richten sich dabei grundsätzlich an alle Organisationen, die Dienstleistungen erbringen, wie kommerzielle Organisationen, öffentliche Dienste und gemeinnützige Organisationen.

Nach Abschluss und Erscheinen dieser zwei Standards liegen die Schwerpunkte des Komitees nunmehr auf der Erarbeitung eines internationalen Standards zur Messung von Service Excellence beziehungsweise der Service-Excellence-Performance (ISO/WD TS 23686 „Service excellence – Measuring service excellence performance“) und der Analyse von Use Cases zu Service-Excellence-Best-Practices, deren Ergebnisse in einem technischen Report (ISO/AWI 7179 „Service excellence – Use case for realizing of service excellence“) erscheinen sollen.

Weitergehende Informationen zu der aktuellen und zukünftigen Arbeit des ISO/TC 312 liefert der letzte Beitrag dieser Herausgeberschaft („Ausblick: Neue Entwicklungen zu Service Excellence“).

3. Überblick über die Beiträge

Exzellentes zu leisten, bedeutet weit Überdurchschnittliches zu produzieren. Service Excellence ist folglich nicht als massenmarktaugliches Managementkonzept zu verstehen, sondern hat den Anspruch, ein Unternehmen in Bezug auf die angebotenen Dienstleistungen unter die besten fünf bis zehn Prozent der Unternehmen in einem Markt zu katapultieren. Entsprechend reicht es nicht aus, auf Dauer nur an einzelnen Schrauben zu drehen, sondern das Unternehmen muss sich umfassend in Richtung der Service Excellence entwickeln. Während die Relevanz exzellenter Dienstleistungen bei führenden Dienstleistungsunternehmen bereits bekannt und etabliert ist, gibt es in vielen Dienstleistungsmärkten noch kein grundlegendes Wissen, wie diese „weichen“ Faktoren definiert und gestaltet werden können. Diese Herausgeberschaft zeigt daher Konzepte, Methoden, Handlungsempfehlungen und Best Practices aus den unterschiedlichsten Branchen auf, wie ein Konzept der Service Excellence erfolgreich umgesetzt werden kann.

Im Anschluss an diese Einführung, die einen Einstieg ins Thema und Überblick über die Beiträge liefert, gehen die ersten zwei Beiträge, verfasst von Prof. Dr. Matthias Gouthier, auf das Konzept der Service Excellence als unternehmerischen Erfolgsfaktor näher ein. Dazu werden im ersten Beitrag mit dem Titel „Relevanz und Nutzen von Service Excellence“ die verschiedenartigen Nutzelemente von Service Excellence dargelegt. Zudem wird die generelle Relevanz von Service Excellence erörtert. Hieran anknüpfend fokussiert sich der zweite Beitrag mit dem Titel „Das Konzept der Service Excellence nach ISO 23592:2021“ auf die Kerninhalte der im Juni 2021 erschienenen ISO-Norm 23592:2021 „Service excellence – Principles and model“. Das Modell der Service Excellence besteht dabei aus vier Dimensionen mit insgesamt neun Elementen. Dieser Aufbau des Modells bildet die Struktur für die weiteren Autorenbeiträge.

Schon bei einem nur kurzen Blick auf das Service-Excellence-Modell erkennt die geneigte Leserin beziehungsweise der geneigte Leser, dass im Mittelpunkt des Modells das dauerhafte Erzielen von Kundenbegeisterung steht. Um dieses Ziel zu erreichen, definiert das Service-Excellence-Modell vier Dimensionen. Die erste Dimension umfasst die „Service-Excellence-Führung und -Strategie“. Folglich sind eine entsprechende „Service-Excellence-Vision, -Mission und -Strategie“ zu definieren und es stellen sich diverse „Anforderungen an Führung und Management“. Entsprechend setzt sich der Beitrag „Die strategische Verankerung von Service Excellence bei der WISAG“ von Michael Moritz mit der strategischen Verankerung des Service-Excellence-Konzepts bei einem Facility-Management-Unternehmen auseinander. Dabei werden harte und weiche Faktoren in der Umsetzung eines passenden Managementkonzeptes aufgezeigt und näher darauf eingegangen, warum drei „B’s“ in Form von „Beziehung, Beteiligung und Begeisterung“ für den Erfolg ausschlaggebend sind. Den zwei Fragen, welche Rolle die Führung eines Unternehmens hierfür spielt und welche Managementanforderungen existieren, gehen sodann Christian Polenz und Sabine Börnsen in ihrem Beitrag mit dem Titel „Service Excellence (vor)leben – Ein Erfolgsgeheimnis der TeamBank AG“ auf den Grund. Hierbei dreht sich alles um die Etablierung eines passenden Mindsets im Sinne einer Managementphilosophie, die den Kunden in den Fokus stellt. Gleichermäßen greift der Beitrag dazu die Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Bewertung der Kunden- und Serviceorientierung, zum Beispiel in Form des Net Promoter Scores (NPS), auf.

Neben der strategischen Ausrichtung ist in einem Unternehmen, das Service Excellence umsetzen möchte, auf die zweite Dimension „Service-Excellence-Kultur und Mitarbeiterengagement“ zu achten. Wie eine Service-Excellence-Kultur nachhaltig in einem Unternehmen etabliert werden

kann, stellt Philippe D. Clarinval sehr anschaulich in seinem Beitrag „Die Kür in der Hotellerie: Eine lebendige Service-Excellence-Kultur schaffen und langfristig verankern“ dar. Hierzu liefert der Autor einen Überblick über den Wert von Service Excellence für die Hotellerie und beschreibt umfassend, welche Bedeutung Führungskräfte bei der Verbesserung des Gästelerlebnisses einnehmen. Wie das Mitarbeiterengagement durch den Einsatz von Blended Learning gesteigert werden kann, legen Prof. Dr. Matthias Gouthier und Matthias Raquet in ihrem Beitrag „Mitarbeiterengagement erfordert Motivation und Qualifikation: Der Einsatz von Blended Learning zur Umsetzung von Service Excellence“ dar. Sie stellen dazu die eigens ins Leben gerufene Service-Excellence-Akademie vor und erläutern, wie E-Learnings als Bestandteil von Blended Learning zur Etablierung und Umsetzung von Service Excellence beitragen.

Um die Erwartungen der Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern diese systematisch zu übertreffen und damit die Kunden zu begeistern, sind kontinuierlich herausragende Kundenerlebnisse zu kreieren, womit sich die dritte Dimension des Service-Excellence-Modells auseinandersetzt. Damit spielt das Verstehen von Kundenbedürfnissen, -erwartungen und -wünschen als Element der Service Excellence eine wichtige Rolle, wobei es bei weitem nicht mehr ausreicht, nur das eigentliche Kernleistungsversprechen im Sinne der Basisdienstleistung wie eine Bahnfahrt im Fokus zu haben. Es müssen indes vielmehr sämtliche Kontaktpunkte („Customer Touchpoints“), an denen es zu einer Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen kommt, in die Bewertung einfließen. Damit angesprochen ist die Analyse der Customer Journey, das heißt der Reise, die ein Kunde mit einem Unternehmen als Anbieter erlebt (Gouthier 2019). So steht das „Customer Experience Management: Erfahrungen und Empfehlungen von CX-Leadern“ im Blickpunkt der Betrachtungen von Juliane Köninger und Prof. Dr. Matthias Gouthier, die über zentrale Erkenntnisse aus einer qualitativ-explorativen Best-Practice-Studie berichten. Im Zuge dessen werden konkrete Erfolgsfaktoren zur Schaffung einer positiven Customer Experience herausgearbeitet und entsprechend erläutert. Daneben gilt es, herausragende Kundenerlebnisse zu designen und zu erneuern; ein weiteres Element des Service-Excellence-Modells. Wie dies mittels des Einsatzes von digitalen Services funktioniert, berichtet Dr. Björn Becker in seinem Beitrag „Hospitality 4.0 – Wie digitale Services das Reiseerlebnis verbessern“. Der Autor widmet sich mit der Airline-Industrie einer Branche, die mehrheitlich durch Automatisierung, Standardisierung und einen hohen Preisdruck geprägt ist. Wie sich die Lufthansa Group in solch einem Wettbewerbsumfeld durch den Einsatz verschiedener digitaler Services dennoch erfolgreich kunden- und serviceorientiert positionieren

kann, beschreibt der Autor in seinem Beitrag. Zudem zeigen Carsten K. Rath und Enrico Jensch in ihrem Beitrag „Eine gesunde Zukunft, die schmeckt! Culinary Excellence als innovatives Kundenerlebnis in den Helios Kliniken“ auf, wie positiv überraschende Kundenerlebnisse auch in einer spezifischen Branche wie der des Krankenhauswesens kreativ umgesetzt werden können. Gerade das Thema Gesundheit hat in Zeiten von COVID-19 eine noch wichtigere Position eingenommen, sodass die Autoren mit ihrem Projekt zur Culinary Excellence als USP der Helios Kliniken auf einen wichtigen Teil der Kundenzentrierung aufmerksam machen. Da Begeisterung immer wieder aufs Neue geweckt werden muss, ist auch die Innovationskraft eines Unternehmens ein wichtiger Erfolgsfaktor. Um die Erwartungen der Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern diese systematisch zu übertreffen und damit die Kunden zu begeistern, ist ein „Dienstleistungsinnovationsmanagement“ zu etablieren. Wie dies auf Massenmärkten funktionieren kann, zeigt Dr. Ferri Abolhassan in seinem Beitrag „Best Practice Deutsche Telekom – Re-Invent Service: So machen wir Kunden zu Fans“. Dem Geschäftsführer des Servicebereiches der Telekom gelingt es, eine Art „Neuerfindung“ des Kundenservice zu präsentieren, welche einer Day-One-Mentalität folgt und sich dabei unter anderem auf mehr Kundennähe und mehr Fachlichkeit fokussiert.

Schließlich spricht die Dimension „Operational Service Excellence“ eher die operationale Ebene an. Hier ist für ein „Management effizienter und effektiver Prozesse und Organisationsstrukturen im Zusammenhang mit dem Kundenerlebnis“ sowie für eine „Überwachung der Aktivitäten und Ergebnisse im Bereich Service Excellence“ zu sorgen. Einen vertiefenden Einblick, wie führende Unternehmen damit konkret umgehen, liefern die nächsten zwei Beiträge des Fachbuches. Dabei werden Best Practices sowohl aus Business-to-Consumer- als auch aus Business-to-Business-Branchen geliefert. Auf die Frage „B2B, B2C oder doch lieber H2H? – Service Excellence im B2B-Umfeld am Erfolgsbeispiel Brenntag“ geht Svenja Daniel in ihrem Beitrag näher ein. Im vergleichsweise fragmentierten Marktumfeld der Chemiedistribution stellt sie einen konkreten Ansatz zum Management von Kundenerwartungen vor und beschreibt, warum Feedback der Schlüssel zum Erfolg ist und wie dahingehend ein Survey Tool zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess verhelfen kann. Über die „Customer-Experience-Service-Excellence bei E.ON SE: Rolle und Einsatz des Net Promoter Scores“ schreiben Dr. Kristina Rodig und Christopher J. Rastin in ihrem Beitrag, indem sie zum Beispiel den spezifischen Einsatz des Net Promoter Scores (NPS) im Unternehmensumfeld darlegen. Tiefgehende Customer Insights treffen dabei mit der Notwendigkeit einer klaren

Messbarkeit zusammen und unterstützen die Marken- und Marketingkommunikation des Unternehmens.

Der letzte Beitrag stammt schließlich von Prof. Dr. Matthias Gouthier. Er beschäftigt sich in seinem Beitrag mit dem Titel „Ausblick: Neue Entwicklungen zu Service Excellence“ mit sieben Trends, die die Diskussion um das Thema der Service Excellence in den kommenden Jahren auf internationaler Ebene prägen werden.

4. Fazit

Der Herausgeberband „Erfolgreiche Wege zur Service Excellence – Von Service-Champions das 1x1 exzellenter Services erfahren“ widmet sich insgesamt der spannenden und hochgradig relevanten Fragestellung, wie Service Excellence von und in erfolgreichen Unternehmen umgesetzt und gelebt wird. Dabei orientiert sich das Fachbuch strukturell an dem Modell der Service Excellence, wie es in der neuen ISO-Norm 23592:2021 verankert ist. Das Modell weist vier Dimensionen mit insgesamt neun Elementen aus, die erfüllt sein müssen, um dem ganzheitlichen Anspruch der Service Excellence Rechnung zu tragen. Hierzu werden von ausgewiesenen Expertinnen und Experten aus den unterschiedlichsten Branchen Best Practices, Konzepte sowie vielfältige Methoden und Instrumente vorgestellt, die den Leserinnen und Lesern erfolgreiche Wege zur Umsetzung von Service Excellence aufzeigen.

Am Ende dieses Beitrags sei noch darauf hingewiesen, dass kein Unternehmen dieser Welt über ein vollumfängliches Service-Excellence-Konzept in all seinen Facetten verfügt. Dies kann auch nicht der Anspruch sein, wenn sich ein Unternehmen an das Thema Service Excellence heranwagt. Allerdings darf ein Unternehmen auch nicht mit dem Gedanken starten, dass es mit einem einmaligen Impuls, wie zum Beispiel einem Mitarbeiter-Workshop, getan ist. Die Implementierung und nachhaltige Realisierung von Service Excellence ist ein anspruchsvoller und langfristiger Prozess, der üblicherweise auf eineinhalb bis drei Jahre ausgelegt sein sollte, um eine stabile Basis der Service Excellence zu legen. Die Etablierung von Service Excellence stellt somit eher einen Marathon als einen 100-Meter-Lauf dar. Dennoch kann die Phase der Etablierung in kleinen, aber kontinuierlichen Etappen angegangen werden. Wichtig ist, dass das Konzept der Service Excellence in einem Unternehmen über die Zeit hinweg kontinuierlich weiter vorangetrieben wird – im Sinne von: „Stillstand ist Rückschritt“. Insbesondere hat jedes Unternehmen dabei seinen eigenen Weg zu finden, um diesen Implementierungsprozess erfolgreich