



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

Grußwort: Service Excellence – Eine branchenübergreifende Haltung

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 Kleinunternehmen 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

Vorwort

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
Ferri Abolhassan

*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
Svenja Daniel

*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
Kristina Rodig, Christopher J. Rastin

Ausblick

Ausblick: Neue Entwicklungen zu Service Excellence 229
Matthias Gouthier

Autorenprofile 239

