



**Service Excellence wird in immer mehr Unternehmen etabliert, nicht nur in Deutschland, sondern auch in vielen anderen Teilen der Welt.**

***Interview<sup>1</sup> der Japanese Standards Association (JSA) mit dem Vorsitzenden des ISO/TC 312***

**Service Excellence ist eine Initiative zur Verbesserung der Fähigkeit einer Organisation, beständig exzellente Dienstleistungen<sup>2</sup> zu erbringen. Das hierfür zuständige technische Komitee, das an der internationalen Standardisierung und Normung von Service Excellence arbeitet, ist ISO/TC 312. In diesem Interview sprachen wir [JSA] mit Prof. Dr. Matthias Gouthier, der den Vorsitz im ISO/TC 312 innehat, über Fallstudien in Deutschland und die künftige Ausrichtung der internationalen Normungsarbeit.**

**JSA: Was halten Sie davon, dass sich Experten aus vielen verschiedenen Ländern hier auf Zypern zur ersten internationalen Sitzung seit fast drei Jahren wieder einmal persönlich treffen?**

**Prof. Gouthier:** Seit der Corona-Pandemie hat die Mehrheit der Manager und Mitarbeitenden in der ganzen Welt viel Erfahrung mit virtuellen Sitzungen gesammelt, und ich denke, das hat sich bewährt. Es senkt die Kosten für Sitzungen, z.B. die Reisekosten, und es entfällt die

---

<sup>1</sup> Überarbeitete und korrigierte Fassung eines Artikels, der im SQ-Magazin, einer Zeitschrift der Japanese Standards Association (JSA), veröffentlicht wurde. Das Originalinterview findet sich unter:

<https://webdesk.jisa.or.jp/common/W10K0620/?id=952> und

<https://webdesk.jisa.or.jp/common/W10K0620/?id=953>

<sup>2</sup> Ergebnis einer Organisation mit einem hohen Dienstleistungsniveau, das zwischen der Organisation und dem Kunden erbracht wird, um herausragende Kundenerlebnisse zu erzielen, die zu Kundenbegeisterung führen.

Notwendigkeit, Zeit für Geschäftsreisen aufzuwenden. Während ich an der internationalen Konferenz hier in Zypern teilnehme, habe ich indes das Gefühl, dass persönliche Treffen effektiver, wenn nicht sogar effizienter sind als virtuelle Treffen. Dies ist aber nur meine persönliche Meinung.

Wenn wir uns von Angesicht zu Angesicht treffen, können wir den Delegierten und Mitgliedern der teilnehmenden Länder in die Augen schauen und bessere Diskussionen führen sowie potenziell problematische Themen auch einmal unter vier Augen besprechen, um zu Lösungen zu gelangen. Neben den Begegnungen sind auch die gesellschaftlichen Events wichtig. Das Kennenlernen anderer Kulturen ist essentiell für einen Perspektivwechsel.

Ich bin fest davon überzeugt, dass dies zu mehr Empathie, besseren Lösungen und besseren Standards für unsere internationale Normungsarbeit führt.



10. Sitzung des ISO/TC 312 auf Larnaka, Zypern

**JSA: Das technische Komitee der ISO ISO/TC 312 arbeitet seit seiner Gründung an der internationalen Standardisierung von Service Excellence. Welche Fortschritte sind bisher erzielt worden?**

Prof. Gouthier: Seit unserem ersten Treffen in Berlin im März 2018 haben wir an der Entwicklung internationaler Standards und Normen gearbeitet, und unser wichtigster Erfolg war sicherlich die Veröffentlichung der Basisnorm ISO 23592 („Service excellence - Principles and model“). Nach der Veröffentlichung dieser Norm erhielten wir viele positive Rückmeldungen von internationalen Unternehmen in Deutschland, der Begriff „Service Excellence“ wird immer häufiger verwendet und die Funktion des Service-Excellence-Managements wurde in etlichen Organisationen eingeführt - nicht nur in Deutschland, sondern auch in vielen anderen Teilen der Welt. Interessanterweise wurden in jüngster Zeit Service-Excellence-Teams in Unternehmen eingerichtet, „Head of“ and „Vice Presidents“ sind direkt für Service Excellence zuständig, und in Stellenausschreibungen findet sich inzwischen die Rubrik „Service-Excellence-Manager/in gesucht“.

Ein Beispiel: Brenntag SE, ein Chemiedistributionsunternehmen in Deutschland mit 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, hat schon vor einiger Zeit ein Service-Excellence-

Programm eingeführt, und verfügt über Manager, Global Manager und Regional Manager, die für Service Excellence zuständig sind. Das Unternehmen hat erkannt, wie wichtig es ist, sich nicht nur auf die grundlegende Qualität zu konzentrieren, sondern auch auf die Emotionalität des Kunden zu achten, d.h. auf die Kundenbegeisterung, die als nächst höhere Stufe anzustreben ist. Sie verwenden Konzepte und Ideen unseres Standards in internen Schulungen, um ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dies zu erklären. Brenntag nutzt dabei die Norm mit geringfügigen Änderungen gegenüber der ISO-Normdefinition.

Wir glauben, dass der große Erfolg von ISO/TC 312 darin besteht, dass ein Basismodell geschaffen wurde, das von einer Vielzahl von Organisationen auf der ganzen Welt eingesetzt werden kann. Wir haben in der Zwischenzeit einen zweiten erfolgreichen ISO-Standard und zwar zum Design exzellenter Dienstleistungen veröffentlicht - die ISO/TS 24082 („Service excellence - Designing excellent services to deliver outstanding customer experiences“). Dieser Standard hilft Unternehmen zu erfahren, wie sie exzellente Dienstleistungen designen können.

Zum Dritten gibt es einen ISO-Standard zur Messung von Service-Excellence-Performance, die ISO/TS 23686 („Service excellence - Measuring service excellence performance“). Diese ist sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht hochgradig relevant, und erläutert ausführlich, welche Methodik und welche Indikatoren zur Messung von Service-Excellence-Performance verwendet werden können.

### **JSA: Wie setzen deutsche Unternehmen Service Excellence um? Können Sie uns einige detailliertere Beispiele nennen?**

Prof. Gouthier: Die Brenntag SE nutzt, wie bereits erwähnt, die ISO 23592 für die Umsetzung von Service Excellence. Das Unternehmen hat sein Verständnis von Kundenbegeisterung<sup>3</sup> auf diese Norm gestützt und sein eigenes Programm für Service Excellence entwickelt. Die Umsetzung dieses Programms erfolgte zum Teil durch Schulungen, aber auch durch große Anstrengungen zur Verbesserung der Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden und ihres Managementteams.

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Service Excellence ist, dass das Top-Management und der Vorstand von Service Excellence überzeugt und bereit sind, dies umzusetzen. Damit ein Unternehmen in Zukunft der beste Dienstleister werden kann, ist es sehr effektiv, eine klare Vision für die Organisation zu definieren, was ein kompetentes und motiviertes Managementteam voraussetzt.

Außerdem müssen alle Mitarbeitenden ein grundlegendes Verständnis für das Konzept haben und ihre tägliche Arbeit und ihr Verhalten überdenken. Mit anderen Worten: Anstatt sich mit einem durchschnittlichen Kundenservice und der Bearbeitung von Beschwerden zufrieden zu geben, sollte im Team ständig darüber diskutiert werden, wie man einen noch besseren Kundenservice und eine noch bessere Bearbeitung von Beschwerden in der Organisation erreichen kann.

Ein weiteres Beispiel ist das Unternehmen oneservice, an dessen Gründung ich im Jahr 2017 beteiligt war. Dabei handelt es sich um ein globales und anbieterunabhängiges

---

<sup>3</sup> Positive Emotionen des Kunden, die sich entweder aus einem intensiven Gefühl der Wertschätzung oder aus dem Übertreffen der Erwartungen oder aus beidem ergeben.

Dienstleistungsunternehmen, das komplette Managed-Service-Lösungen und Beratungsleistungen für Life-Science-, Diagnostik- und Medizinprodukte anbietet. Das Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass es einen Schwerpunkt auf die Mitarbeitenden legt, die die Dienstleistung erbringen. Sie sind das Herz des Unternehmens, und wenn der Kunde mit ihrer Arbeit zufrieden bis zu begeistert ist, führt dies zu einem Anschlussauftrag.

Dazu musste oneservice verstehen, was Kundenbegeisterung bedeutet und warum diese notwendig ist. Wir haben die Mitarbeitenden, insbesondere die Servicetechniker, auf effiziente und einfache Weise geschult. Dazu verwenden wir eLearnings, d.h. digitale Inhalte von bis zu drei Minuten Länge, um den Mitarbeitenden beizubringen, „was Service Excellence ist“, „was der Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung ist“, „welche Art von Kunden es gibt“, „wie man sie am besten bedient“ u.v.a.m. Außerdem werden sie durch Quizfragen und Preise motiviert, an der Schulung teilzunehmen. Dies ist jedoch nur der Ausgangspunkt für das Schaffen eines grundlegenden Verständnisses von Service Excellence. Während die meisten Beispiele für Service-Excellence-Initiativen von großen internationalen Unternehmen stammen, ist dies ein gutes Beispiel dafür, wie Service Excellence auch in kleineren und mittleren Unternehmen erreicht werden kann und wie man gleichzeitig die Mitarbeitenden hierfür motiviert.



Screenshot aus einem digitalen Trainingsmodul von oneservice zu Service Excellence

Ein weiteres Beispiel: Die WISAG ist eines der größten Facility-Management-Unternehmen in Deutschland. Ich habe vor einigen Jahren mit der damaligen Geschäftsführung darüber diskutiert, was sie tun sollten, um die Vision zu realisieren, in der gefordert wird, dass die WISAG ihre Kunden und Mitarbeitenden begeistert und deren Herzen gewinnen möchte. Seit 2013 führen sie nun jährlich eine Kundenbefragung durch. Hierin wird u.a. nach dem Grad und den Ursachen der Kundenbegeisterung gefragt. WISAG findet damit heraus, wie sie als Facility-Management-Unternehmen die Kunden glücklich machen kann. Auf diese Weise konnte

WISAG feststellen, welche Kompetenzen und Verhaltensweisen die Mitarbeitenden haben sollten und damit deren Verhalten jedes Jahr verbessern. Diese Initiative vermittelt eine Vorstellung davon, wie ein Unternehmen Kunden begeistern kann.

Das letzte Beispiel stammt von der TeamBank. Sie ist als Finanzinstitut auf ein modernes Liquiditätsmanagement fokussiert und ist Teil der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. Die TeamBank hat sich schon sehr frühzeitig dem Thema Service Excellence gewidmet und dieses u.a. auf strategischer Ebene eingeführt. Mit der Mission, ihre Kunden zu begeistern, hat sie verschiedene Instrumente und Wege zu deren Umsetzung geschaffen. So hat sie z.B. die Kampagne „100+1“ eingeführt. Darin wird empfohlen, dass durchschnittliche oder normale Leistungen nicht ausreichen und dass man immer daran denken sollte, einen zusätzlichen Prozentpunkt zu geben, um seine Kunden zu begeistern und zu überraschen. Um dies zu erreichen, muss in der Organisation eine Kultur der Service Excellence geschaffen werden.

Die Schaffung einer solchen Kultur ist eines der wichtigsten Elemente bei der Umsetzung von Service Excellence. Wie ich in Beratungsprojekten bei deutschen und internationalen Unternehmen festgestellt habe, besteht die größte Herausforderung für Unternehmen darin, eine kundenzentrierte Kultur zu schaffen, d.h. eine Kultur der Service Excellence. Ich bin der festen Überzeugung, dass eine passende Antwort in der internationalen Norm ISO 23592 zu finden ist.

#### **JSA: Wie sehen die Zukunftsperspektiven für dieses Komitee aus?**

Prof. Gouthier: Wir planen die Veröffentlichung des technischen Reports ISO/TR 7179 („Service excellence - Practices for achieving service excellence“), um verschiedene Beispiele - wie die soeben von mir erwähnten - zu teilen. An diesem Dokument arbeiten wir unter japanischer Leitung, und wie Sie wissen, haben wir verschiedene Fälle aus fünf Ländern gesammelt: Barbados, China, Deutschland, Japan und Zypern. Denn, wie einer unserer Experten sagte, suchen die Unternehmen nach konkreten Ideen, nach bewährten Verfahren, wie Service Excellence umgesetzt und aufgebaut werden kann. Anstatt den Unternehmen einfach nur zu sagen, dass sie ihre Mitarbeitenden einbeziehen müssen, sind konkrete Angaben und Beispiele darüber, wie dies funktionieren kann, überzeugender. Ich denke, dieser technische Report wird ein sehr wichtiges Instrument sein, um Unternehmen dabei zu helfen, langfristig exzellente Dienstleistungen anzubieten.

Daneben entwickeln wir eine Norm für öffentliche Dienstleistungen („Public Services“) auf der Grundlage der Basisnorm ISO 23592. Der Fokus auf die Besonderheiten der öffentlichen Dienstleistungen ist ein sehr spannender Ansatz, da sich diese von üblichen konsumtiven und investiven Dienstleistungen grundlegend unterscheiden.

In jüngster Zeit wurden zudem zwei neue Projekte vorgeschlagen. Dabei handelt es sich um die Entwicklung eines Reifegradmodells und Implementierungskonzepts.

Wenn ein Unternehmen kundenzentrierter werden will, wollen sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden wissen, wo die Organisation gegenwärtig steht. Zum Beispiel: „Sind wir derzeit kundenzentriert?“, „Sollten wir unsere Leistung weiter verbessern?“, „Liegen wir auf, unter oder über dem Durchschnittsniveau?“, usw. Mit anderen Worten: Der Reifegrad der

Umsetzung von Service Excellence muss evaluiert werden. Darüber hinaus muss die Organisation auf der Grundlage der Reifegradbewertung durch Change Management und Transformationsmanagement bei ihrer Umgestaltung unterstützt werden. Die Arbeit an der Entwicklung von Standards für die Bewertung des aktuellen Reifegrads und für die Unterstützung des Übergangs von der jetzigen zur nächsten Stufe hat jedoch gerade erst begonnen.

Weitere mögliche Zukunftsthemen sind die interne Service Excellence, d.h. die Verbesserung der Kundenzentrierung der internen Fachabteilungen, und die Frage, wie digitale Technologien wie KI die Etablierung von Service Excellence auf der Grundlage von Designstandards unterstützen kann. Auch eine Überarbeitung der ISO 23592 werden wir in Zukunft diskutieren müssen. Derzeit sind noch keine Aspekte der Nachhaltigkeit in dieser Norm enthalten, und wir glauben, dass dies eine notwendige Perspektive für die Zukunft ist.

**Prof. Dr. Matthias Gouthier, Vorsitzender, ISO/TC 312 (Service Excellence)**

Professor für Marketing und digitale Services, Leiter des Instituts für Management und Direktor des Centers for Service Excellence (CSE) an der Universität Koblenz.

Seine Forschungsinteressen umfassen Customer Experience Management, Digitalisierung von Dienstleistungen, Kunden- und Mitarbeiteremotionen und Service Excellence.

