



Christian Ziebe

TÜV Media

ISO 9001:2015 für Service Excellence nutzen

- Leseprobe -

Übersicht über die Arbeitshilfen

 uebersichtsmatrix.xls Übersichtsmatrix „Ergänzungen zu Service Excellence auf Basis der Kapitel der ISO 9001:2015“

Das Klammersymbol  im Text verweist auf die entsprechende Datei im Anhang.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-7406-0115-7

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2016
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln 2016

Den Inhalt dieses E-Books finden Sie auch in dem Handbuch „Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen“, TÜV Media GmbH, Köln.

Die Inhalte dieses E-Books wurden von Autor und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

ISO 9001:2015 für Service Excellence nutzen

Mit der Normrevision der ISO 9001:2015 gibt es neue Impulse für ein Qualitätsmanagementsystem. In diesem E-Book erfahren Sie, was das für exzellenten Service und Kundenfokussierung in Ihrem Unternehmen bedeuten kann und wie die QM-Grundsätze und Service Excellence zusammenpassen.

Die Anforderungen der ISO 9001:2015 werden Kapitel für Kapitel mit Fragestellungen aus dem Leitfaden für Service Excellence, der DIN SPEC 77224, angereichert. Bei der Weiterentwicklung von

QM-Methoden erfahren Sie mehr über modifizierte bzw. neue Instrumente, um die Kunden- und Serviceorientierung zu erfassen und zu messen.

Arbeitshilfe:

- Übersichtsmatrix „Ergänzungen zu Service Excellence auf Basis der Kapitel der ISO 9001:2015“

Autor: Christian Ziebe

E-Mail: christian.ziebe@gmx.de

1 ISO 9001:2015 und Service Excellence – das passt zusammen

1.1 Einleitung

Vom Wettbewerb abgrenzen

Mit der Normversion von 2015 gibt es viele Anforderungen und somit auch Impulse, das Qualitätsmanagementsystem in der Organisation weiterzuentwickeln. Auf der anderen Seite nehmen die Komplexität und die Schnelligkeit an den Märkten, aber auch bei den Kunden stetig zu. Wenn wir die Wertschöpfung von Dienstleistungen betrachten, so ist exzellenter Service ein echter Mehrwert und ein Differenzierungsmerkmal – insbesondere auch wirtschaftlich.

Während die ISO 9001:2015 als Norm zertifizierbar ist, handelt es sich bei der DIN SPEC 77224:2011 [1] (deutscher Standard) bzw. bei der DIN CEN/TS 16880:2016 [2] (euro-

päischer Standard) um Leitfäden, Standards und Methoden, die die ISO 9001:2015 in puncto exzellenten Kundenservice ergänzen. Wer dies direkt mit der Umstellung auf die ISO 9001:2015 nutzt, kann echten Mehrwert für seine Serviceleistungen und Kundenorientierung im Unternehmen schaffen.

Ziele

Die zusammengefassten Ziele der ISO 9001:2015 und Service Excellence sind:

- Vertrauen schaffen, indem die Anforderungen der Kunden und der zutreffenden Gesetze und der Behörden erfüllt werden,
- Kundenanforderungen bewusst übererfüllen und begeistern,
- Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundennutzen erhöhen,
- Unterstützung zur Marktführerschaft in Bezug auf die Servicequalität, um höhere Preise, bessere Margen und/oder weitere Vorteile für das Unternehmen zu erzielen.

1.2 Kundenorientierung in der ISO 9001:2015

Prozessmanagement, Effizienz, Lean u. a. beschäftigen viele Unternehmen; nicht zuletzt die ISO 9001:2015 fordert eine noch stärkere Ausprägung der Prozessorientierung. Aber in welchem Umfang sind Anforderungen zur Kundenorientierung definiert? Dazu finden sich in einigen Kapiteln der Norm kundenbezogene Anforderungen wieder, die hier entlang des PDCA-Zyklus übersichtlich dargestellt sind:

PLAN

- Relevante Kundenanforderungen bestimmen und beständig, also fortlaufend, erfüllen.
- Kundenorientierung im ganzen Unternehmen fördern.

DO	<ul style="list-style-type: none">• Fokus auf die Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch die oberste Leitung setzen.
	<ul style="list-style-type: none">• Streben und fähig sein, die Kundenzufriedenheit zu steigern.
	<ul style="list-style-type: none">• In den Prozessen und bei der Umsetzung durch die Mitarbeiter (inkl. externe, ausgelagerte Tätigkeiten) die Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. die Senkung unerwünschter Auswirkungen berücksichtigen (und leben!).
CHECK	<ul style="list-style-type: none">• Wahrnehmungen des Kunden bezüglich des Erfüllungsgrads seiner Bedürfnisse und Erwartungen überwachen.
	<ul style="list-style-type: none">• Risiken und Chancen unter Berücksichtigung der Rückmeldungen von Kunden einschließlich Reklamationen, Beschwerden und anderer Quellen zur Verbesserung bewerten.
	<ul style="list-style-type: none">• Grad der Kundenzufriedenheit und deren Entwicklung analysieren und bewerten.
ACT	<ul style="list-style-type: none">• Maßnahmen (insbesondere nach Fehlern und Beschwerden) planen, umsetzen und deren Wirksamkeit bewerten.
	<ul style="list-style-type: none">• Kontinuierliche Verbesserung zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit nutzen.

1.3 Überblick zu Qualitätsmanagement und Service Excellence

QM-System ausbauen ...	Während es für das QM-System die Anforderungen der ISO 9001:2015 gibt, finden Sie die relevanten Elemente und das Vorgehen für exzellenten Service im Leitfaden DIN SPEC 77224:2011. Ergänzend dazu ist der europäische Standard DIN CEN/TS 16880:2016 erschienen.
... zu Service Excellence	Es liegt nahe, den Service für den Kunden weiter auszubauen, den Kunden stärker (ein)zubinden und zu begeistern. Nutzen Sie dazu die ISO 9001 als Basis und die DIN SPEC 77224

zum Ausbau zu exzellentem Service in ihrer Organisation (siehe auch Abbildung 1).

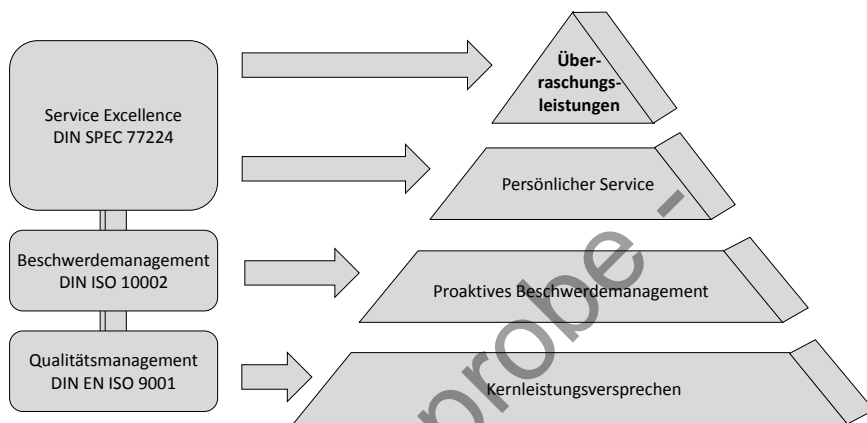


Abb. 1: Mit der Basis der ISO 9001 exzellenten Service aufbauen

Zusammenhang

Ohne die Grundpfeiler eines systematischen Qualitätsmanagements kann Service Excellence kaum gelingen. Schließlich müssen die Abläufe und die Erfüllung der Anforderungen erst einmal alltäglich reibungslos funktionieren. Wenn beispielsweise die Wartezeiten immer weiter wachsen und die Beschwerden zunehmen, entzieht das die Basis für Service Excellence. Gerade in Situationen, die nicht den Kundenanforderungen entsprechen, ist darüber hinaus ein kundenorientiertes Beschwerdemanagement erforderlich. Der dazu entstandene Leitfaden der DIN ISO 10002:2010 [3] zur Behandlung von Reklamationen in Organisationen kann hilfreich sein. Erst wenn die Leistungsebene funktioniert, kann man darauf aufbauen, die Kundenerwartungen über zu erfüllen und die Kunden im Service zu begeistern.

High-Level-Structure

An der High-Level-Structure der ISO 9001 lassen sich die Elemente der DIN SPEC 77224 gut abbilden (s. Abbildung 2).

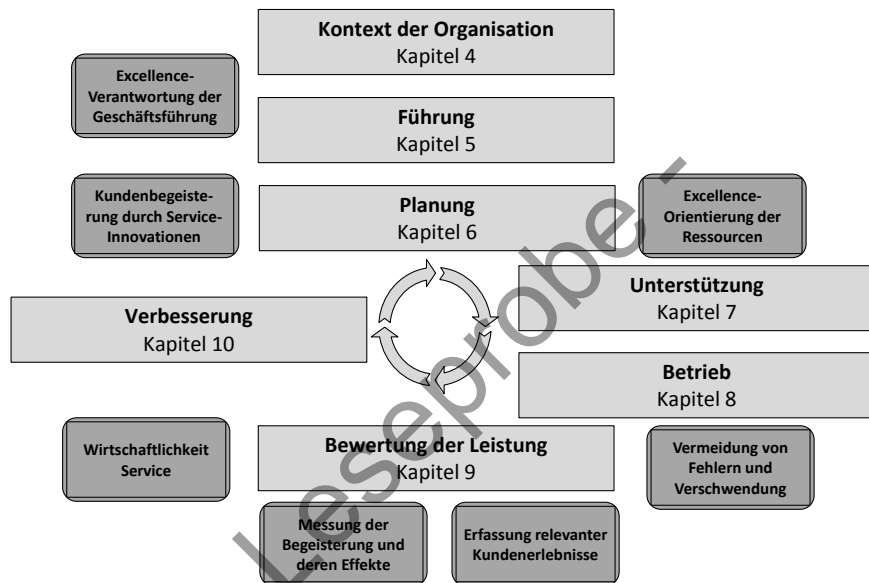


Abb. 2: Normkapitel der ISO 9001 verbunden mit den Elementen von Service Excellence

Faktor Mensch entscheidend!

Die Verbindungen der beiden Normen lassen sich noch weiter konkretisieren. Zum einen gibt es in der ISO 9001:2015 viele Anknüpfungspunkte, um exzellenten Service in der Organisation auf- bzw. auszubauen (s.a. Abschnitt 3 ff.). Zum anderen ist es jedoch sehr entscheidend, wie die handelnden Personen es umsetzen. Beim Service ist der „Herzblutfaktor Mensch“ beim Service für den Kunden – wie auch innerhalb der Organisation selbst – entscheidend. Dazu liefern die QM-Grundsätze der ebenfalls neu erschienenen ISO 9000:2015

[4] einen guten Transfer für exzellenten Service (s. a. Abschnitt 2 ff.).

2 QM-Grundsätze nach ISO 9000:2015 und Service Excellence

2.1 QM-Grundsatz: Kundenorientierung

Aussage Der wichtigste Grundsatz bezieht sich bereits darauf, dass der Hauptschwerpunkt des Qualitätsmanagements in der Erfüllung der Kundenanforderungen liegt sowie dem Bestreben, die Kundenerwartungen zu übertreffen.

Transfer Service Excellence Die Erfüllung der Kundenanforderungen führt zur Zufriedenheit. Doch reicht dies heute allein nicht mehr aus. Entscheidender ist es, das Herz der Kunden zu gewinnen und loyale Kunden zu binden. Daher ist es wichtig, Kundenerwartungen am besten vorwegzunehmen und Momente zur Begeisterung zu planen und zu nutzen.

2.2 QM-Grundsatz: Führung

Aussage Führungskräfte sollten es schaffen, über alle Ebenen hinweg den Zweck und die Ausrichtung klar zu vermitteln, damit diese erreicht werden. Dazu gehört, alles dafür zu tun, dass sich die Personen für die Erreichung der Qualitätsziele der Organisation engagieren.

Transfer Service Excellence Führungskräfte müssen Vorbild sein – auch im exzellenten Service. Sie sind nicht nur der Steuermann von Strategie und Zielen, sondern schaffen durch gute Führung die aufrichtige Motivation, sich für Kunden einzusetzen. Führungskräfte können selbst viel dazu leisten, exzellenten Service durch ihre Mitarbeiter zu erbringen.

2.3 QM-Grundsatz: Engagement der Personen

Aussage Die relevanten Personen einer Organisation, also insbesondere die Mitarbeiter, sollten kompetent, befugt und engagiert sein. Und dies ist auf allen Ebenen in der gesamten Organisation wesentlich, um die Fähigkeit der Organisation zu verbessern, Werte zu schaffen und zu erbringen.

Transfer Service Excellence Die Mitarbeiter sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor – gerade bei Servicedienstleistungen. Während Produkte heute oft perfektioniert sind, spielen bei Mitarbeitern ganz andere Dinge eine Rolle. Kunden wollen nicht unbedingt perfekte Mitarbeiter. Sie wollen Mitarbeiter, die empathisch sind und fähig, sich auf die Kunden einzulassen und die Leistung so zu erbringen, dass Kunden davon idealerweise begeistert sind.

2.4 QM-Grundsatz: Prozessorientierung

Aussage Alle Tätigkeiten sollen als zusammenhängende Prozesse funktionieren, verstanden, geführt und gesteuert werden – und das mittels QM-System. Damit können beständige und vorhersehbare Ergebnisse wirksamer und effizienter werden.

Transfer Service Excellence Dieser prozessorientierte Ansatz ist gut auf die kundenrelevanten Prozesse zu transferieren. Es ist wichtig, dabei nicht nur die unternehmensinternen Tätigkeiten und Prozesse zu betrachten, sondern parallel die Abläufe und Erlebnisse aus Kundensicht. Nur so kommt es zu einem ganzheitlichen Ansatz und bieten sich echte Chancen für ein exzellentes Serviceunternehmen.

2.5 QM-Grundsatz: Verbesserung

Aussage Der Schwerpunkt auf kontinuierlicher Verbesserung ist eine Grundlage für den Erfolg. Dazu gehört, das ständige Lernen

auf allen Ebenen und zugleich die Chancen zu den internen und externen Themen zu schaffen.

Transfer Service Excellence

Das Lernen an den Kundenanforderungen und Wünschen ist für Unternehmen sehr wichtig. So ändern sich mitunter bei jedem Kunden, die Anforderungen, wenn auch Werte meist unverändert bleiben. Am besten werden Kunden aktiv aufgefordert, sich an der Verbesserung zu beteiligen, von der offenen Artikulation einer Beschwerde bis hin zu einem aktiven Beteiligen der Kunden an Verbesserungen (z. B. bei der Entwicklung oder einem Kunden-Ideenmanagement).

2.6 QM-Grundsatz: Faktengestützte Entscheidungsfindung

Aussage

Die ISO 9000 formuliert klar, dass es auf die gewünschten Ergebnisse ankommt. Entscheidungen sollen auf der Grundlage von Analysen und Auswertungen von Daten und Informationen getroffen werden und so zu wahrscheinlich richtigen Ergebnissen führen.

Transfer Service Excellence

Exzellenter Service ist sicherlich kein Selbstzweck. Im Gegenteil: Mit loyal gebundenen Kunden sind Preisvereinbarungen/-erhöhungen leichter möglich und zusätzlicher Service ist mit einem eigenen Preis zu belegen. Exzellenter Service soll sich für die Organisation lohnen und sie wirtschaftlich erfolgreich machen. Daher sind Zahlen, Daten und Fakten zur Entscheidung notwendig. Dazu sind auch ausreichend kundenrelevante Daten und Informationen notwendig, z. B. über die Kundenwahrnehmung, positive und negative Rückmeldungen, und Kennzahlen wie beispielsweise die Weiterempfehlungsquote bzw. der Kundenbindungsinde