

THEMENREIHE SERVICEBERUFE VON MORGEN

Was machen eigentlich Service-Excellence-Manager:innen?

Big Data Analytics, Künstliche Intelligenz und Quantencomputing, aber auch Wertewandel und Nachhaltigkeit – die Basis und die Bandbreite an neuen Jobs in Sachen Services sind in den letzten Jahren enorm gestiegen. Was genau sind die Jobs von morgen? Und wie identifizieren Service-Organisationen ihren Bedarf und bereiten sich auf diese Veränderungen vor? In dieser Reihe gibt die Redaktion der **Service Today** über verschiedene Berufsporträts einen Ausblick auf die Jobprofile im Service der Zukunft. In dieser Ausgabe geht es um international agierende Service-Excellence-Manager:innen – Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung.

Service-Excellence-Manager:innen nehmen in der Professionalisierung von Services eine Schlüsselrolle ein. Aus den Erkenntnissen einer Expert:innen-Befragung werden hier wesentliche Grundlagen erörtert, um diese Rolle effektiv zu konkretisieren. Unternehmen richten ihre Produkte vornehmlich auf eine Marktführerschaft aus. Dabei wird der Servicebereich häufig vernachlässigt. Bedingt durch wettbewerbsintensivierende Einflussfaktoren erkennen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit, ihren Service neu zu denken, zu stärken und Service Excellence zu implementieren. Dies wirft die Frage auf, wer für diese herausfordernde Aufgabe geeignet und verantwortlich ist. Bislang gibt es keine empirisch abgesicherten Erkenntnisse zu einer Stellenbeschreibung für international agierende Service-Excellence-Manager:innen.

Es ist zwingend erforderlich, dass Service-Excellence-Manager:innen einen definierten Zuständigkeitsbereich haben, denn eine klare Abgrenzung ermöglicht die Ableitung eines spezifischen Anforderungsprofils. Für eine systematische Untersuchung des Kernaufgabengebiets von Service-Excellence-Manager:innen müssen deren Anforderungen und Aufgaben näher analysiert werden. Dies war die Zielsetzung einer qualitativ-explorativen Expert:innen-Befragung, die von Antje Apitz im Rahmen ihrer Master Thesis am ZFUW der Universität Koblenz unter Betreuung von Prof. Gouthier

durchgeführt wurde. Als Expert:innen fungierten Manager:innen mit langjähriger Erfahrung im Bereich Service-Excellence-Management und mit einer internationalen Ausrichtung.

Zunächst wurden die Expert:innen zur Bedeutung und Realisierung von Service Excellence in ihren Unternehmen befragt. Die Mehrheit bewertete Service Excellence als hochgradig relevant. Ein maßgeblicher Faktor für die wachsende Bedeutung liegt darin, dass Service Excellence die Möglichkeit bietet, sich vom Wettbewerb positiv zu differenzieren. Mit dem Ziel, die notwendigen Prozesse bzw. Services zu identifizieren, um aus der Kundenperspektive optimale Ergebnisse zu erzielen. Die hohe Relevanz der Service Excellence ergibt sich zudem aus ihrer internen Wirkung. So führte ein Experte aus, dass sie den Mitarbeitenden eine klare Vision vermittelt und ihnen eine bessere Identifikation mit dem Unternehmen ermöglicht. Gleichzeitig dient sie als Richtlinie, um Standards für Serviceleistungen zu etablieren.

Internationale Ausrichtung von Service Excellence

Durch eine internationale Ausrichtung von Service Excellence steigt grundsätzlich deren Komplexität. In den Interviews erfolgte häufig der Hinweis auf die Herausforderungen im Zusammenhang mit kulturellen Barrieren. Deutlich wurde, dass jedoch weniger die Nationalitäten das Problem sind,

sondern vielmehr die Vielzahl an Kulturen, die die Komplexität im internationalen Service-Excellence-Management erhöht. Ein Experte betonte, dass die internationale Zusammenarbeit im Service-Excellence-Management die Schwierigkeit mit sich bringt, einen gemeinsamen Konsens zu finden. Über die nationalen Grenzen hinweg wird das Konzept häufig unterschiedlich interpretiert. Es ist aus Sicht des Service-Excellence-Managements von großer Bedeutung, die zugrundeliegenden Werte und Ideen trotz unterschiedlicher Wahrnehmungen zu bewahren bzw. nicht zu verlieren. Gleichzeitig ist es erforderlich, den internen Partner:innen eine hohe Flexibilität für inhaltliche und regulatorische Anpassungen einzuräumen, da ansonsten die Vorgaben nicht gelebt werden.

Eine weitere zentrale Aufgabe für das

/ ÜBER DIE SERIE

In der Serie „Serviceberufe von morgen“ sind zuletzt folgende Beiträge erschienen:

3/2021: Service Quality Responsible

4/2021: Meister in der

Informationstechnik

1/2022: Customer Education Manager

2/2022: Arbeiten zum Wohle von Klima, Umwelt und Natur

3/2022: Startup-Berater

4/2022: Medizinische Berufe

2/2023: Berufe im Metaverse

international ausgerichtete Service-Excellence-Management wurde wie folgt eingeschätzt: „Die Herausforderungen sind definitiv die verschiedenen Kulturen, aber auch die verschiedenen Systeme, die im Hintergrund sind.“ Die einzelnen Lösungen zur Optimierung des Kundenerlebnisses können daher nicht immer direkt übertragen werden. Die Entwicklung von Prozessdesigns im internationalen Service-Excellence-Management ist ein komplexes Unterfangen, weil stets auch die Einzelprozesse als Ergebnis der lokalen Gegebenheiten vor Ort mitberücksichtigt werden müssen. Diese Dynamik stellt jedoch gleichzeitig eine Chance dar, da durch den internationalen Input und Austausch die vorhandenen Lösungen weiterentwickelt und verbessert werden können.

Anforderungsprofil für international agierende Service-Excellence-Manager:innen

Auf der strategischen Ebene gilt es die interne Positionierung zu thematisieren. Oftmals herrscht unternehmensintern eine gewisse Unklarheit über die konkreten Aufgabenbereiche der Service-Excellence-Manager:innen, was wiederum ihre Mitsprachemöglichkeiten auf strategischer Ebene einschränkt. Ein möglicher Lösungsansatz wurde von einem Experten wie folgt skizziert: Die Service-Excellence-Manager:innen können funktionsübergreifend Konzepte zur Weiterentwicklung der Service Excellence erarbeiten und auf strategischer Ebene diesbezüglich Entscheidungen einfordern.

Wenn die Service-Excellence-Manager:innen etabliert sind, besteht auf der strategischen Ebene die Aufgabe darin, das Konzept der Service Excellence in die übergeordnete Unternehmensstrategie zu integrieren. Hierbei geht es darum, die Unternehmensvision mit der Ausrichtung des Kundenservice in Einklang zu bringen. Ohne diese Maßnahme würde der Kundenservice auf operative Geschäftsprozesse beschränkt bleiben.

/ STELLENBESCHREIBUNG

Kategorien der Stellenbeschreibung	Stellenbezogene Inhalte
Allgemeine Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • In organisatorischer Hinsicht wird die Position des Head of Service Excellence geschaffen. • Hierbei handelt es sich um eine Führungskraft mit strategischem Mitspracherecht (Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene) und operativer Weisungsbefugnis.
Instanzenbild	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Reporting-Struktur zum Vorstand bzw. zur Geschäftsführung • Vorstand bzw. Geschäftsführung bilden die disziplinarischen Vorgesetzten • Weisungsrecht in Rücksprache mit den jeweiligen Fachvorgesetzten
Zielsetzung der Stelle	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung und Aufrechterhaltung des Service-Excellence-Ansatzes in externer und interner Hinsicht
Aufgabenbild	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisierung der Unternehmensvision mit der Priorisierung einer ganzheitlichen Kundenperspektive • Weiterentwicklung und Validierung der unternehmenseigenen Leistungen • Entwicklung der Prinzipien der Kundenbetreuung • Verbindung von fachlichem Know-how mit Servicethemen (Erhöhung des Verständnisses gegenüber Kund*innen) • Etablierung einer Kundenorientierung im gesamten unternehmenseigenen Wertschöpfungsprozess • Förderung der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kommunikation • Entwicklung des mitarbeiterseitigen Mindsets • Verantwortung für technologiegetriebene und datengestützte Serviceentwicklung
Kommunikationsbild	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Beratungspflicht gegenüber dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung • Verfügung über das serviceorientierte Berichtswesen, in das alle Stellen im Unternehmen eingebunden werden müssen
Leistungsbild	<ul style="list-style-type: none"> • Akademischer Abschluss im Bereich Service-Excellence-Management oder in einem fachähnlichen Bereich (mindestens Masterabschluss) • Mehrjährige Erfahrung als Führungskraft im Projektmanagement • Ausgeprägte kommunikative Kompetenz und Empathie • Hohe Serviceorientierung • Industriespezifisches Fachwissen

Die Service-Excellence-Manager:innen hingegen verdeutlichen, inwiefern strategische Entscheidungen Auswirkungen auf den Kundenservice haben. Im Hinblick auf die internationale Ausrichtung kann das Service-Excellence-Management durch die Einbringung von Best Practices aus anderen Ländern oder Märkten auf die zentrale Strategieentwicklung einwirken.

Im inhaltlichen Aufgabenfokus stehen kundenspezifische Themen, um die ganzheitliche Kundenperspektive in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen.

Dabei sind die Infrastruktur, die Prozesse und das Mindset der Mitarbeitenden als Handlungsobjekte zu betrachten. Aus der Vielfalt dieser Handlungsobjekte ergibt sich eine hohe Komplexität der Anforderungen an das Service-Excellence-Management. Dementsprechend müssen in diesem Team verschiedene Kompetenzen zusammenkommen und zusammenarbeiten. Neben vertrieblichen, rechtlichen und industriespezifischen Know-how ist insbesondere Empathie auf der Kundenebene gefragt.

Ein Experte betonte die Relevanz von Vermittlungstätigkeiten. Service-Excellence-Manager:innen müssen die Prinzipien der Kundenbetreuung entwickeln und hochhalten. Gleichzeitig müssen die regionalen Unterschiede ernst genommen werden. In der Praxis ergibt sich damit für die Service-Excellence-Manager:innen eine Mentor:innenfunktion.

In Bezug auf die Aufgaben und Anforderungen an das Service-Excellence-Management auf der technologischen Ebene waren die Expert:innen geteilter Meinung. Ein Experte meinte, dass hier keine spezifischen Anforderungen bestehen, sondern dass dieselben Anforderungen gelten, die auch an andere Fachbereiche aufgrund der zunehmenden Digitalisierung gerichtet werden. Der/die Service-Excellence-Manager:in kann dabei unterstützen, die Prozesse kundenorientiert zu gestalten. Andere Expert:innen sahen die Hauptrolle der Service-Excellence-Manager:innen in der Vermittlung zwischen Kunden und Technologie. Es wurde auch die Auffassung vertreten, dass im Service-Excellence-Management zukünftige technologische Trends erkannt werden sollten, die sich nachhaltig an den Kundenbedürfnissen ausrichten. Dies kann z.B. durch eine datengesteuerte Serviceentwicklung gelingen.

Stellenbeschreibung für international agierende Service-Excellence-Manager:innen

Unabhängig von eventuell bereits vorhandenen Stellenbeschreibungen in den Unternehmen wurden die Expert:innen nach Faktoren gefragt, auf die im Zuge der Einstellung neuer Service-Excellence-Manager:innen geachtet wird. Einer der Faktoren, der sich laut Umfrageergebnissen als besonders relevant herausstellte, ist die Ausbildung. Dazu zählen sowohl eine Techniker Ausbildung als auch ein Hochschulabschluss. In diesem Zusammenhang wurde zudem erwähnt, dass für das Service-Excellence-Management mehr und vor allem auch

spezifische Ausbildungen benötigt werden. Zwei Experten konkretisierten die Ausbildungsfacette weiter mit dem Hinweis auf eine ausreichende Kompetenz im Projektmanagement. Abhängig von der Branche ist zudem ein entsprechendes fachliches Know-how erforderlich, um die Kund:innen besser verstehen zu können.

Darüber hinaus spielt der menschliche Faktor eine große Rolle. Dazu passend erwähnten zwei Experten den Faktor Kommunikation. Als Schnittstelle zwischen Management und operativen Mitarbeitenden sind kommunikative Kompetenzen von hoher Bedeutung. Im Zuge der Stellenbesetzung wird die Kombination aus Serviceerfahrung und akademischem Hintergrund gesucht. Letzterer garantiert die Fähigkeit, konzeptionell arbeiten zu können. Schließlich geht es im Service-Excellence-Management nicht nur um die Serviceerbringung, sondern gerade auch um die Verbindung mit dem zugrundeliegenden Geschäftsmodell.

Die aus der Expert:innen-Befragung gewonnenen Erkenntnisse verdeutlichen, dass mit dem Service-Excellence-Management ein klares Anforderungsprofil verbunden ist. Zu dessen Kernaufgabengebiet gehört es, die unternehmerischen Leistungen und den Service aus Sicht der Kund:innen zu denken und darauf aufbauend kontinuierlich zu entwickeln und verbessern. Das erfordert eine Kombination aus akademisch fundierter Kompetenz der Konzeptualisierung und einer hohen Serviceorientierung und -erfahrung. Das Anforderungsprofil ermöglicht es Unternehmen, geeignete Führungskräfte am Arbeitsmarkt oder in der Belegschaft zu identifizieren. Jene Führungskräfte sollten nicht nur in der Lage sein, die entsprechenden Elemente zur Erzielung von Kundenbegeisterung zu implementieren, sondern den gesamten Prozess eines Service-Excellence-Programms professionell und eigenverantwortlich zu begleiten. Zu diesem Prozess gehört auch die Entscheidung für ein Service-Excellence-Programm und die Durchführung einer Bestandsaufnahme (Gouthier 2022).

/ INFO

Antje Apitz
Führungskraft | Innovations- und Veränderungsexperte | Digitale Transformation
E-Mail: antje.apitz@outlook.de

Prof. Dr. Matthias Gouthier
Lehrstuhl für Marketing und digitale Services
Center for Service Excellence
Universität Koblenz
E-Mail: gouthier@uni-koblenz.de

Apitz, A. (2023): Entwicklung eines Anforderungsprofils und einer Stellenbeschreibung für international tätige Service-Excellence-Managerinnen und -Manager – eine explorativ-qualitative Studie, Master Thesis, ZFUW, Universität Koblenz.

Gouthier, M.H.J. (Hrsg.) (2022): Erfolgreiche Wege zur Service Excellence – Von Service-Champions das 1x1 exzellenter Services erfahren, Baden-Baden.