Der Service-Verband

Ausgabe 4/2026 / B 5128 / 40. Jahrgang / ISSN 1869-3024 / 12,- Euro
www.service-today.de

SERVICETODAY

Das Magazin für Entscheider aus Service, Marketing, Logistik, Personal und Technik



/ Service ist auch System!

/ Leitartikel

Zusammenarbeit neu denken: Organisationen im KI-Zeitalter

/ Menschenzentriertheit

KI verändert das System Arbeit – aber wer gestaltet den Wandel?

me® Service ▪ Vertrieb ▪ Führung WEITERBILDUNG

Kommunikation | MeFeS® Methodische Fehlersuche | Train the Trainer
Führung | Burnout | Verkauf
Interkulturell | Coaching/Workshop | Online me web distance learning

Wir bringen Menschen in ihre Wirksamkeit.

www.me-weiterbildung.de +49 9192 / 99436 80



Technologie verändert die Welt.
Menschen gestalten die Zukunft.

Organisationen investieren heute in Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Wir glauben, dass nachhaltige **Veränderung** dort beginnt, wo **Menschen** Orientierung finden, ihre **Stärken** entfalten und gemeinsam lernen. Deshalb begleiten wir Unternehmen, Organisationen und Teams bei der **Entwicklung** zukunftsfähiger Lern- und Entwicklungskulturen, in drei prägenden **Modulen**.

Gesund führen im Wandel.

z.B. Workshops zu mentaler Gesundheit & stärkenorientierte Lernkultur

Zukunft lernen.

z.B. Future Skills Teamformate, um Lernkultur im Unternehmen zu formen

Zukunft gemeinsam gestalten.

z.B. Zukunftswerkstatt, um Lernräume für Teams & Organisationen zu entwickeln

Menschen im Wandel
Eva Roijakkers & Michael Braun

Lernkultur · Future Skills · Positive Leadership · Coaching · KI & Bildung

Mehr zu den Modulen, Formaten & Methoden auf **www.menschen-im-wandel.de**

Service ist auch System



Liebe Leserinnen und Leser,

unser Unternehmen hat Abteilungen. Dem Kunden ist das egal.

Für uns ist klar, wo Vertrieb aufhört und Service beginnt. Wir wissen, wer für die Logistik verantwortlich ist und wann die Buchhaltung ins Spiel kommt. Diese Strukturen brauchen wir, weil Unternehmen ohne klare Zuständigkeiten kaum funktionieren würden. Kunden sehen davon allerdings wenig. Sie kaufen bei einem Unternehmen und erwarten, dass es funktioniert.

Wenn der Vertrieb etwas verspricht, das der Service nicht halten kann, ist das für Kunden kein Abstimmungsproblem zwischen zwei Bereichen. Fehlt ein benötigtes Ersatzteil, hilft auch der beste Servicetechniker wenig. Und wenn nach einer guten Serviceleistung eine falsche Rechnung kommt, bleibt am Ende trotzdem ein schlechter Eindruck zurück.

Service ist eben auch System.

Die Qualität einer Serviceleistung entsteht an vielen Stellen im Unternehmen und damit weit über die eigentliche Serviceorganisation hinaus. Jeder einzelne Bereich kann für sich hervorragend arbeiten, trotzdem muss daraus noch keine hervorragende Leistung für den Kunden entstehen. Wie bei jedem System kommt es darauf an, dass die einzelnen Teile ineinandergreifen.

Das ist schon innerhalb eines Unternehmens anspruchsvoll genug. Die verschiedenen Bereiche verfolgen unterschiedliche Ziele und arbeiten nach ihren eigenen Prozessen. Was aus Sicht des einen sinnvoll ist, kann an anderer Stelle zusätzlichen Aufwand verursachen oder Prozesse ausbremsen. An diesen Übergängen zeigt sich, ob ein Unternehmen tatsächlich als System funktioniert oder lediglich aus gut organisierten Einzelbereichen besteht.

Prozesse sind aber nicht allein entscheidend. In einem Unternehmen treffen Menschen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen aufeinander, die Probleme unterschiedlich bewerten und ihre eigene Sprache entwickelt haben. Zusammenarbeit hat deshalb immer auch eine kulturelle Dimension. Wenn Bereiche ihr Wissen schützen oder vor allem die eigenen Ziele optimieren, lässt sich das mit einer neuen Prozessbeschreibung nur schwer lösen.

Und das System endet längst nicht mehr an der eigenen Unternehmensgrenze. Externe Dienstleister übernehmen Teile der Leistung, Technologieanbieter werden tief in Prozesse eingebunden. Andere Partner bringen Fähigkeiten oder Wissen ein, das im eigenen Unternehmen nicht vorhanden ist. Damit steigen die Möglichkeiten, gleichzeitig wächst aber auch die Zahl der Schnittstellen, an denen etwas verloren gehen kann.

Kooperationsfähigkeit wird damit selbst zu einer Fähigkeit der Organisation. Einen guten Partner auszuwählen, reicht nicht aus. Das eigene Unternehmen muss auch in der Lage sein, mit ihm zu arbeiten. Verantwortlichkeiten müssen geklärt und Informationen verfügbar sein; vor allem aber muss auf beiden Seiten ein gemeinsames Verständnis davon bestehen, welches Ergebnis erreicht werden soll. Dienstleistersteuerung und Partnermanagement beginnen lange vor der Frage, ob vereinbarte Kennzahlen eingehalten werden.

Je mehr Beteiligte Teil dieses Systems werden, desto wichtiger wird ein klarer Rahmen für die Zusammenarbeit. Wer darf auf welche Informationen zugreifen? Wer entscheidet, wenn Interessen auseinanderlaufen? Und wem gehören eigentlich Daten oder das Wissen, das gemeinsam entsteht? Governance mag bei solchen Fragen nach zusätzlicher Bürokratie klingen, tatsächlich schafft sie die notwendige Klarheit für ein System, das ohne Regeln irgendwann an seiner eigenen Komplexität scheitert.

Vielleicht fokussieren wir zu häufig, wie gut einzelne Bereiche funktionieren. Wir optimieren den Service, entwickeln den Vertrieb weiter oder digitalisieren Prozesse und messen den Erfolg anschließend innerhalb dieser Strukturen. Der Kunde macht diese Unterscheidung nicht. Für ihn gibt es keine gute Serviceorganisation neben einer schlechten Logistik oder eine hervorragende Beratung neben einer fehlerhaften Abrechnung. Er erlebt das Unternehmen als Ganzes.

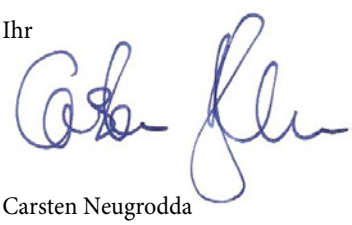
Und genau daran misst er am Ende auch die Qualität des Service.

Unser Unternehmen hat Abteilungen. Dem Kunden ist das egal.

Wir sollten deshalb immer wieder durch seine Augen auf unser eigenes System schauen.

Herzlichst,

Ihr



Carsten Neugrodda
KVD-Geschäftsführer &
Chefredakteur

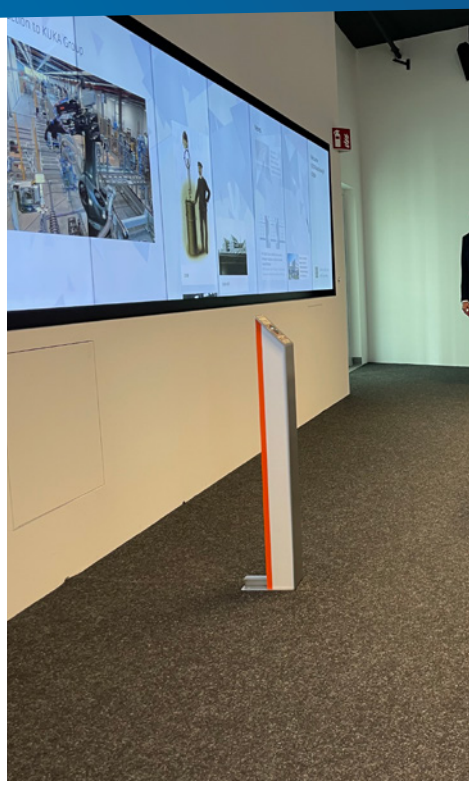
Ihre Meinung bitte an:
chefredaktion@kvd.de



79

Auftakt der KVD Roadshow beim Fraunhofer IML

Foto: Michael Braun



Inhalt

INTRO

3 Editorial

8 Terminkalender

BEST PRACTICE

14 Service News

16 Service gestalten – mit Strategie, Haltung und Leidenschaft

41 Literatur Tipps

START-UPS

42 Service News

SERVICE SCIENCE

48 Service News

56 FERN-KOMPASS: Wie Fernwartung neu gedacht werden kann

57 BOOST startet: Neue Zugänge in den technischen Service schaffen

58 KI-Assistenz für den Service von morgen

60 Seminarkalender

INTERNATIONAL

62 Service News



82

Auf Tuchfühlung mit KUKA sind KVD-Mitglieder bei der KVD Roadshow gegangen

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

6 Auf einen Blick: Das Heftthema in Zahlen

10 Zusammenarbeit neu denken: Organisationen im KI-Zeitalter

19 KI verändert das System Arbeit – aber wer gestaltet den Wandel?

22 Warum neue Geschäftsmodelle den technischen Service neu ordnen

24 Service Kolumne: Service 2030 – Die Blaupause ist fertig. Wer baut?

26 Service Kolumne: Wo bleibt der Kunde im „System Service"?

28 „Nachhaltigkeit braucht keine Perfektion"

30 Den Wandel zu modernem Field Service Management meistern

32 Was passiert, wenn KI 70 Prozent Ihrer Serviceanrufe übernimmt?

34 Service im Wandel: Digitalisierung, Wissen und KI prägen die Zukunft

44 Start-ups: Der neue Service beginnt mit Software

46 „Bei uns funktioniert das nicht" – Warum viele beim KI-Einsatz falsch denken

50 Erfahrungswissen sichern, bevor es verloren geht

52 Warum SPIN-Selling allein keine Solution verkauft

54 LowCodeKMU: Neue Wege der Digitalisierung im Mittelstand

64 Humanoide Robotik erreicht den technischen Service

66 Roland Berger: Wie Agentic AI den Service neu aufstellt

68 DPP digitalisiert nicht das Produkt – sondern den Zugang zu Informationen

72 Digitalisierung und Glück hängen zusammen

DIALOG

74 Service News

76 Netzwerk für starke Frauen im Service

77 Gemeinsam die Zukunft gestalten

79 Vom Ersatzteillager ins Zukunftslabor

82 Wo Roboter arbeiten, wird Service zum Erfolgsfaktor

83 Was der Service am runden Tisch lernt

85 Zwischen Empathie und Algorithmus: Der Service stellt sich neu auf

90 Die Trends im technischen Service frühzeitig erkennen

92 Aus dem Verband

94 KVD Vorstand & Beirat

96 KVD Partner

99 Vorschau



/ SCHREIBWEISE

Die Redaktion der **ServiceToday** gendert in allen eigenen redaktionellen Beiträgen mit einem Doppelpunkt oder wählt eine neutrale Schreibweise. Autor:innen extern eingereichter Beiträge stellen wir es frei, in gleicher Weise vorzugehen. Deswegen können mitunter verschiedene Schreibweisen im Heft auftauchen.

/ Auf einen Blick: Heftthema in Zahlen

Auf dieser Doppelseite zeigen wir Ihnen die wichtigsten Zahlen zum aktuellen Heftthema, dieses Mal zu „Service ist auch System!". Zur besseren Übersicht ist unser Magazin in fünf Hauptrubriken unterteilt. „Best Practice", „Start-ups", „Service Science", „International" und „Dialog" sind Meldungsseiten vorgeschaltet, die Sie mit wichtigen Kurznachrichten zum Service versorgen.

Hemmnisse bei Digitalisierungsprozessen

Die größten Hindernisse für die digitale Transformation liegen aus Sicht der Unternehmen vor allem bei fehlenden Digitalkompetenzen der Belegschaft und Sicherheitsfragen. 73 Prozent nennen einen Mangel an Fachkräften beziehungsweise Knowhow als größtes Hemmnis für die Digitalisierung der Logistik. Dahinter folgen Sorgen um IT- und Datensicherheit (58 Prozent) und fehlende Zeit im Alltagsgeschäft (57 Prozent). Fehlende marktfähige Lösungen werden von 55 Prozent genannt, fehlende qualifizierte externe Beratung von 54 Prozent und eine mangelnde Datenverfügbarkeit von 52 Prozent. Fehlende finanzielle Mittel folgen mit 48 Prozent erst dahinter.

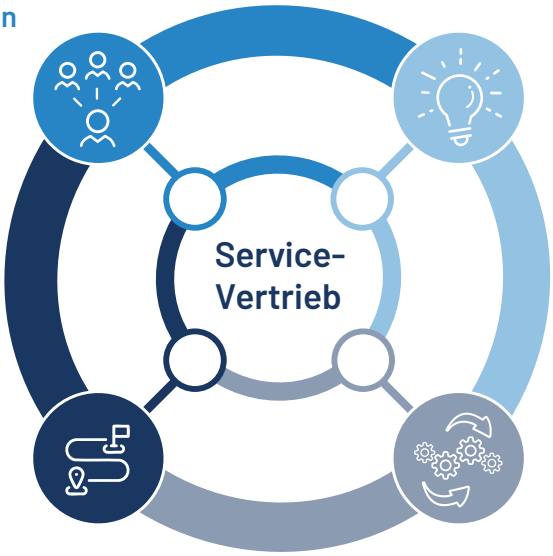


(Quelle: Bitkom)

Service und Vertrieb als ein System verstehen

Vertriebsstrukturen anpassen

- Service-Vertrieb organisatorisch verankern
- Verantwortlichkeiten und Schnittstellen definieren
- Vertriebs- und Servicepartner integrieren



Verkaufsprozesse optimieren

- Vertriebsparadigma anpassen
- Cross- und Upselling fördern
- Verkaufsprozess systemseitig unterstützen

Motivation stärken

- Ziele setzen und Anreize schaffen
- Servicekultur fördern
- Team-Selling etablieren

Kompetenzen fördern

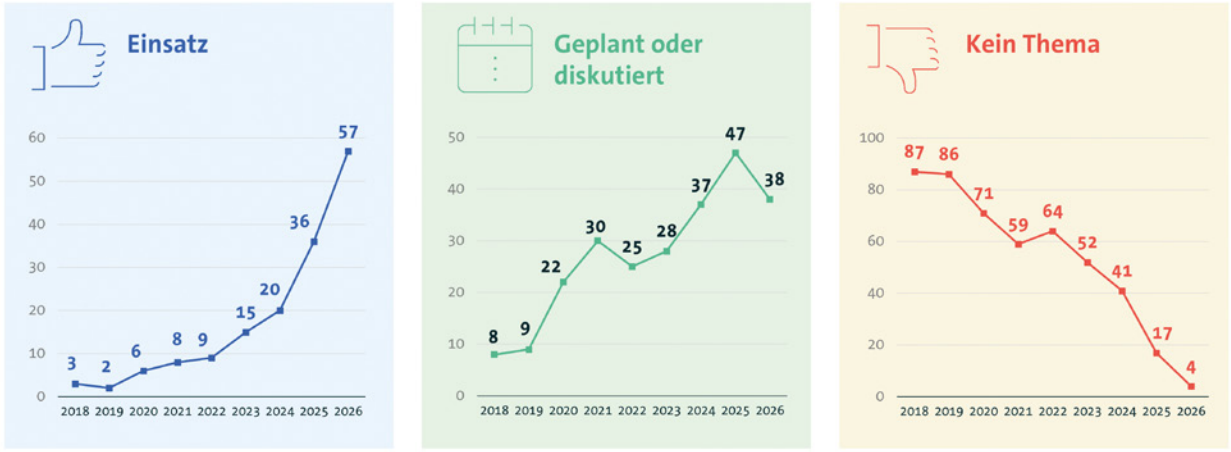
- Kompetenzen definieren
- Verkaufsmethoden anpassen
- Kompetenzen vermitteln

Zur Etablierung eines erfolgreichen Service-Vertriebs gibt es kein universelles Erfolgsrezept, das schrittweise umgesetzt werden kann. Sowohl in Wissenschaft als auch Praxis lassen sich jedoch vier konkrete Handlungsfelder identifizieren, die erfolgreiche Lösungsanbieter konsequent verfolgen und so den Service-Vertrieb vorantreiben. Diese umfassen die Anpassung der Vertriebsstrukturen, die Optimierung von Verkaufsprozessen, das Fördern von Kompetenzen sowie die Stärkung der Motivation. Viele etablierte Organisations- und Vertriebsstrukturen sind traditionell auf die strikte Trennung von Vertrieb und Service ausgelegt. Um das volle Potenzial des Service zu entfalten und die dafür notwendigen Ressourcen zu aggregieren, bedarf es klarer Strukturen und Rollen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Mehr dazu auch im KVD-Whitepaper „Service-Vertrieb", verfügbar auf **www.service-verband.de**.



Erstmals nutzt die Mehrheit der Unternehmen KI

Künstliche Intelligenz hat in Deutschland erstmals die Mehrheit der Unternehmen erreicht: Erstmals setzt mit 57 Prozent der Großteil der Unternehmen KI ein. Vor einem Jahr waren es erst 36 Prozent, vor zwei Jahren gerade einmal 20 Prozent. Weitere 38 Prozent planen oder diskutieren aktuell den Einsatz. Nur noch 4 Prozent sagen, KI sei für sie kein Thema, nach 17 Prozent im Vorjahr und 41 Prozent vor zwei Jahren. Das sind Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von 603 Unternehmen ab 20 Beschäftigten im Auftrag des Digitalverbands Bitkom. Zugleich sehen sich die meisten Unternehmen bei KI noch ganz am Anfang. Kein Unternehmen, das KI im Einsatz hat, gibt an, das Potenzial von KI vollständig zu nutzen, gerade einmal 3 Prozent meinen, dass sie das Potenzial eher stark ausnutzen. 28 Prozent schöpfen hingegen die Möglichkeiten von KI nach eigener Einschätzung wenig aus, 59 Prozent sogar überhaupt nicht.

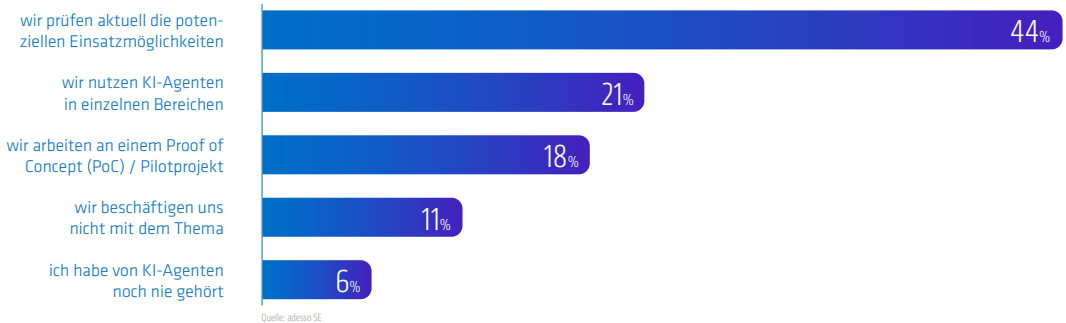


Basis: Alle Unternehmen (n=603) | Nicht dargestellt: »Weiß nicht/k. A.« | Quelle: Bitkom Research 2026

bitkom

Wie weit ist Ihr Unternehmen bei KI-Agenten?

Umfragen bei Unternehmen wie zuletzt von adesso zeigen: Das Thema Agentic AI ist relevant, auch wenn sich die Mehrheit der Unternehmen noch in der Evaluierungsphase befindet. 44 Prozent der Befragten geben an, derzeit die Einsatzmöglichkeiten zu evaluieren. Weitere 18 Prozent sind bereits einen Schritt weiter und arbeiten an einem Proof of Concept oder einem Pilotprojekt. 21 Prozent der Unternehmen setzen KI-Agenten in einzelnen Bereichen bereits produktiv ein. Dennoch zeigt sich, dass das Thema für einige noch neu ist. Elf Prozent haben sich noch gar nicht damit beschäftigt, sechs Prozent haben sogar noch nie von KI-Agenten gehört.Mehr Details dazu gibt es im Whitepaper „Von Automation zu Autonomie – Warum Agentic AI der nächste logische Schritt ist“ des KVD-Partners adesso.



Terminkalender

Die nächsten Service-Termine



22. Oktober 2026 // KVD Online-Expertenforum „End-to-End Prozesse im Service"

Erfahren Sie in diesem KVD Online-Expertenforum, wie die digitale Transformation im Service mithilfe smarter End-to-End-Prozesse erfolgreich gelingt.

Veranstalter: **KVD**

Ort: Online

Info: bit.ly/KVDAllforOne

19. November 2026 // YP@KVD - NextGen Connect

NextGen Connect ist der monatliche, virtuelle Treffpunkt für junge Talente aus dem technischen Service. Ohne Agenda, ohne vorbereitete Vorträge – dafür mit echten Fragen, ehrlichem Austausch und der Möglichkeit eigene Themen einzubringen.

Veranstalter: **KVD**

Ort: Online

Info: bit.ly/KVDYP1126

24. & 25. Februar 2027 // maintenance Dortmund 2027

Über 300 Anbieter präsentieren zwei Messetage lang alle Facetten der modernen Instandhaltung. Der KVD ist mit einem eigenen Stand vertreten.

Veranstalter: **EasyFairs**

Ort: Dortmund

Info: bit.ly/maintenance2027

2. & 3. Dezember 2026 // Strategiegipfel B2B Service Management 2026

Führungskräfte aus Service Management kommen zusammen, um Herausforderungen und Lösungsansätze für den B2B-Service zu diskutieren.

Veranstalter: **project networks**

Ort: Berlin

Info: bit.ly/strategiegipfelB2B

1.-4. März 2027 // KVD PitchDays

Welche Technologien, Lösungen und Ansätze bringen den technischen Service weiter? Bei den KVD PitchDays erhalten Sie an vier Tagen Einblicke in Lösungen für die Servicepraxis – live, virtuell und ohne parallele Sessions.

Veranstalter: **KVD**

Ort: Online

Info: bit.ly/pitchdays2027

8. Dezember 2026 // Young Professionals@KVD – Virtueller Jahresausklang

Im Mittelpunkt stehen Begegnung, Austausch und ein spielerischer Zugang zum Thema Service.

Veranstalter: **KVD**

Ort: Online

Info: bit.ly/KVDYPxmas



Weitere Informationen, Termine und Daten zu Service-Seminaren finden Sie im Internetangebot des KVD unter www.service-verband.de



Illustration: Julien Eichinger

LEITARTIKEL SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Zusammenarbeit neu denken: Organisationen im KI-Zeitalter

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur die Art, wie wir arbeiten. Sie verändert die Art, wie Organisationen funktionieren. Während frühere Technologien vor allem Prozesse beschleunigten oder Informationen verfügbar machten, greift KI direkt in wissensbasierte Tätigkeiten ein. Sie analysiert Informationen, erstellt Inhalte, entwickelt Lösungsvorschläge und unterstützt Entscheidungen. Damit wird sie zunehmend Teil der täglichen Zusammenarbeit. Gerade für Serviceorganisationen ist das von besonderer Bedeutung. Ihr Erfolg basiert auf Wissen, Kommunikation, Problemlösung und Vertrauen. Genau diese Bereiche verändern sich derzeit durch den Einsatz von KI. Damit verändert Künstliche Intelligenz jene Faktoren, die über den Erfolg von Organisationen entscheiden: wie Wissen entsteht, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Menschen zusammenarbeiten und wie Verantwortung wahrgenommen wird.

Viele Unternehmen diskutieren über Anwendungsfälle, Effizienzpotenziale oder regulatorische Anforderungen wie den europäischen AI-Act. Diese Fragen sind wichtig. Gleichzeitig verdecken sie häufig die eigentliche Herausforderung.

Die eigentliche Herausforderung von KI liegt nicht in der Technologie selbst, sondern in ihrer erfolgreichen Integration in Organisationen und Arbeitskulturen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht nur, welche KI eingesetzt wird. Sie lautet vor allem: Wie gestalten Organisationen Zusammenarbeit, wenn intelligente Systeme zunehmend Teil dieser Zusammenarbeit werden?



Ein „Weiter so" wird es nicht geben

Organisationen befinden sich in einer Übergangsphase, für die es kaum belastbare Vorbilder gibt. Die technologische Entwicklung schreitet rasant voran, während die Regeln erfolgreicher Mensch-KI-Zusammenarbeit erst entstehen.

Hinzu kommt, dass viele Unternehmen noch experimentieren. Welche Anwendungen langfristig wirtschaftlich tragfähig sind, welche Kosten durch Rechenleistung, Lizenzen oder Integration entstehen und wo tatsächlich Mehrwert geschaffen wird, wird sich in vielen Bereichen erst in den kommenden Jahren zeigen.

Die meisten Organisationen integrieren KI daher zunächst in bestehende Prozesse. Doch KI verändert nicht nur einzelne Tätigkeiten, sondern ganze Wertschöpfungslogiken. Wissen wird leichter zugänglich, Analysen entstehen in Sekunden und Informationen stehen jederzeit zur Verfügung.

Wenn Wissen nicht länger knapp ist, verändern sich Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege. Deshalb geht es nicht darum, wie KI in bestehende Organisationen passt. Die entscheidende Frage ist, wie Organisationen sich verändern müssen, um die Potenziale von KI verantwortungsvoll zu nutzen.

Lange Zeit bestand eine zentrale Führungsaufgabe darin, Informationen zu bündeln, Entscheidungen vorzubereiten und Arbeit zu koordinieren.

Mit KI entsteht eine neue Situation. Menschen arbeiten zunehmend mit Systemen zusammen, die Inhalte generieren, Muster erkennen, Vorschläge

/ INFO

Das Deutsche Institut für Gutes Leben (difgl) ist eine Ausgründung der Technischen Universität Berlin und verbindet Forschung, Beratung und Wissenstransfer zu der Frage, wie gutes Leben in einer zunehmend digitalen und vernetzten Zukunft gestaltet werden kann. Künstliche Intelligenz und Digitalisierung bilden dabei einen zentralen Arbeitsschwerpunkt. Das Institut unterstützt Unternehmen, öffentliche Institutionen und Verbände bei der Entwicklung und Umsetzung menschenzentrierter KI-Strategien. Schwerpunkte sind Responsible AI, KI-Governance, Organisationsentwicklung sowie die Gestaltung von Führung, Zusammenarbeit und Innovation im digitalen Wandel.

Aktuelle Projekte reichen von KI-gestützten Übersetzungs- und Wissenssystemen für europäische Leitlinien im Projekt SPLEE über die Erforschung von Datenräumen und datengetriebenen Innovationsökosystemen bei DIANA-T, beide gefördert vom BMFTR, bis zur Entwicklung von Instrumenten für vertrauenswürdige KI. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Einsatz generativer KI in Kultur- und Kreativbranchen.

Die Erfahrungen aus Forschung und Praxis zeigen: Der Erfolg von KI entscheidet sich selten an der Technologie selbst, sondern daran, wie Organisationen Verantwortung, Transparenz, Beteiligung und Vertrauen gestalten.

Info: www.difgl.de

entwickeln oder Entscheidungen vorbereiten.
Dadurch entstehen neue Fragen: Wer trägt Verantwortung für Ergebnisse? Wie werden Entscheidungen nachvollziehbar? Welche Aufgaben bleiben menschliche Kernkompetenzen? Und wie stellen Organisationen sicher, dass technologische Unterstützung menschliche Urteilskraft stärkt, statt ersetzt?
Unsere Erfahrungen aus dem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Forschungsprojekt „KIDD – Künstliche Intelligenz im Dienste der Diversität" zeigen, dass die größten Herausforderungen bei der Einführung von KI selten technischer Natur sind. Sie entstehen an den Schnittstellen zwischen Menschen, Technologie und Organisation. Fragen nach Verantwortung, Transparenz, Beteiligung und Vertrauen entscheiden häufig stärker über den Erfolg als die Technologie selbst.
Besonders sichtbar wird dieser Wandel in der Führung. Der Wissensvorsprung als Grundlage von Führung verliert an Bedeutung. An seine Stelle treten Orientierung, Einordnung und Gestaltung. Führungskräfte werden zu Gestalterinnen und Gestaltern von Rahmenbedingungen, in denen Menschen und KI gemeinsam erfolgreich arbeiten können.

Kultur wird zum Wettbewerbsvorteil

Technologie lässt sich kaufen. Organisationskultur nicht.
Deshalb entstehen die entscheidenden Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Organisationen nicht durch den Zugang zu KI, sondern durch den Umgang mit ihr. Unsere Forschung zeigt: Organisationen scheitern selten an der Verfügbarkeit von KI. Sie scheitern häufiger an fehlender Beteiligung, mangelnder Transparenz oder unklaren Verantwortlichkeiten.
Organisationen, die Offenheit, Lernbereitschaft und Partizipation fördern, erkennen Potenziale schneller und etablieren neue Lösungen erfolgreicher. Gerade in einer Phase, in der viele Antworten noch nicht feststehen, wird die Fähigkeit zum gemeinsamen Lernen zu einem strategischen Vorteil.
Gleichzeitig gewinnt die Einbeziehung vielfältiger Perspektiven an Bedeutung. Unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen helfen, blinde Flecken, Verzerrungen und potenziell diskriminierende Ergebnisse frühzeitig zu erkennen. Diversität ist damit nicht nur eine Frage der Fairness, sondern auch ein Qualitäts- und Innovationsfaktor.

KI als Hebel für Transformation

Fachkräftemangel, demografischer Wandel, steigende Komplexität und wachsende Kundenerwartungen erhöhen den Veränderungsdruck auf Organisationen massiv.
KI löst diese Herausforderungen nicht automatisch. Sie schafft jedoch die Chance, bestehende Strukturen grundlegend zu überdenken. Wer KI ausschließlich zur Effizienzsteigerung nutzt, schöpft nur einen Teil ihres Potenzials aus. Der eigentliche Mehrwert entsteht dort, wo KI zum Hebel organisationaler Transformation wird: wenn Wissen besser zugänglich ist, Zusammenarbeit neu organisiert wird und Mitarbeitende mehr Zeit für kreative, strategische und kundennahe Aufgaben gewinnen. Gleichzeitig senken KI-gestützte Übersetzungs- und Assistenzsysteme sprachliche Barrieren, erleichtern den Zugang zu Wissen und eröffnen neue Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel und den Anforderungen vielfältiger Belegschaften zu begegnen.
Menschenzentrierte KI bedeutet deshalb nicht, technologische Entwicklung zu begrenzen. Sie bedeutet, Technologie bewusst so einzusetzen, dass sie menschliche Fähigkeiten stärkt, Teilhabe ermöglicht und die letzte Entscheidung einem Menschen überlässt.
Gerade in diesen Grundsätzen liegt auch eine besondere Chance für Europa. Mit dem AI Act und dem Leitbild einer vertrauenswürdigen KI entsteht ein Rahmen, der Innovation und Verantwortung miteinander verbindet. Was heute häufig nur als regulatorische Herausforderung erscheint, kann sich bald als zentraler Wettbewerbsvorteil erweisen. Denn Vertrauen wird in einer KI-geprägten Wirtschaft zu einer zentralen Ressource – für Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende und Geschäftspartner gleichermaßen.
Fazit: Die Zukunft der Arbeit entsteht nicht durch Technologie allein. Sie entsteht dort, wo Organisationen den Mut haben, Führung, Zusammenarbeit und Kultur neu zu denken. KI liefert den Impuls. Die eigentliche Transformation bleibt eine menschliche Gestaltungsaufgabe.

/ ZUR AUTORIN



Katja Anclam, M.A. ist Medienwissenschaftlerin, KI-Expertin und Geschäftsführerin des Deutschen Instituts für Gutes Leben (difgl). Sie berät Unternehmen, öffentliche Institutionen und Verbände bei der verantwortungsvollen Einführung von Künstlicher Intelligenz und der Gestaltung von Transformationsprozessen.
Als Mit-Initiatorin des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Forschungsprojekts „KIDD – Künstliche Intelligenz im Dienste der Diversität" beschäftigt sie sich mit Responsible AI, Diversität und den Auswirkungen von KI auf Organisationen, Führung und Zusammenarbeit.
Vor ihrer Tätigkeit im KI-Bereich arbeitete sie viele Jahre international als TV-Produzentin und Executive Producerin in Europa, Asien und Afrika.



4. & 5. NOVEMBER 2026 IN ESSEN.

WO SERVICE-ZUKUNFT ENTSCHIEDEN WIRD.

Zwei Tage. 400 Entscheider. Ein Ziel: Service strategisch weiterdenken.

Der **Service Congress** ist der Treffpunkt für Führungskräfte im technischen Service – branchenübergreifend, praxisnah, strategisch.

Impulse, die weiterbringen

/ Best Practices aus führenden Unternehmen.

/ Strategische Perspektiven statt Theorie.

/ Speaker aus der Praxis für die Praxis.

Austausch auf Augenhöhe

/ Branchenübergreifendes Networking.

/ Diskussionen mit Führungskräften.

/ Neue Perspektiven durch andere Branchen.

Lösungen für die Umsetzung

/ Fachmesse mit führenden Anbietern.

/ Digitale und technische Innovationen.

/ Konkrete Ansätze für Ihren Arbeitsalltag.

Service Congress 2026

04. & 05. November 2026 • Grand Hall Zollverein, Essen

Jetzt anmelden unter **www.service-congress.de**

ServiceNews

Aktuelle News aus der Service-Praxis

/ PwC Kundenerlebnis: Technologie muss menschlicher werden

Schnell, bequem, freundlich und kompetent: Diese Faktoren prägen eine überzeugende Customer Experience stärker als technische Effekte. Zu diesem Ergebnis kommt die PwC-Studie „Experience is everything" auf Basis einer Befragung von 15.000 Menschen in zwölf Ländern. 73 Prozent der Befragten nennen das Kundenerlebnis einen wichtigen Einfluss auf ihre Kaufentscheidung. Zugleich zeigt sich eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit: 54 Prozent der US-Verbraucher sehen bei der Customer Experience vieler Unternehmen Verbesserungsbedarf. Für Serviceorganisationen liegt darin ein klarer Handlungsauftrag. Technologie schafft nur dann Mehrwert, wenn sie Reibung reduziert, Informationen schnell verfügbar macht und Mitarbeitende im Kundenkontakt unterstützt. Der menschliche Faktor bleibt entscheidend: 82 Prozent der US-Befragten wünschen sich künftig mehr menschliche Interaktion. Ein negatives Erlebnis kann dagegen teuer werden: 32 Prozent würden einer geliebten Marke danach den Rücken kehren. Service Excellence entsteht deshalb nicht durch Digitalisierung um ihrer selbst willen. Gefragt sind kundenorientierte Prozesse, befähigte Teams und digitale Werkzeuge, die persönlichen Service einfacher, verlässlicher und relevanter machen.

/ Studie Service-Logistik wird digital, vernetzt und dezentral

Die Digitalisierung verändert nicht nur Produktion und Transport, sondern auch die Ersatzteilversorgung und Instandhaltung. Ein Positionspapier des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) zeigt, welche Potenziale vernetzte Daten, automatisierte Prozesse und additive Fertigung eröffnen. Entscheidend ist demnach die durchgängige Integration der Lieferketten – vom Hersteller über Logistikdienstleister und Serviceorganisationen bis zum Kunden. Sensoren, Telematik und Big Data Analytics ermöglichen es, Warenbewegungen in Echtzeit zu verfolgen, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und Transporte flexibel neu zu planen. Für den Service ist vor allem die Verbindung von Zustandsdaten und Logistikprozessen relevant: Werden Wartungs- oder Reparaturbedarfe rechtzeitig erkannt, lassen sich Ersatzteile, Personal und Zeitfenster vorausschauend koordinieren. Das kann Stillstände verkürzen und die Verfügbarkeit von Maschinen, Anlagen oder Fahrzeugen erhöhen. Zusätzlich verändert der 3D-Druck die Ersatzteillogistik. Besonders bei kleinen Stückzahlen und komplexen Geometrien können Komponenten bedarfsgerecht und dezentral gefertigt werden. Ersatzteile müssen nicht mehr dauerhaft gelagert oder über weite Strecken transportiert werden. Voraussetzung sind geprüfte digitale Bauteildaten, geeignete Fertigungsverfahren und klare Qualitätsstandards. Als weitere Erfolgsfaktoren nennt der BDI unternehmensübergreifende Plattformen, standardisierte Schnittstellen und integrierte Datenflüsse. Gleichzeitig müssten Datensicherheit, Datenschutz und Datensouveränität gewährleistet bleiben. Für Serviceorganisationen folgt daraus: Wettbewerbsvorteile entstehen nicht allein durch neue Technologien, sondern durch die Fähigkeit, Daten sicher mit Partnern zu teilen und daraus durchgängige, transparente und belastbare Prozesse zu entwickeln.

/ Studie: Qualifizierung erschließt ungenutzte Fachkräftepotenziale

Auf dem deutschen Arbeitsmarkt stehen sich Fachkräftemangel und eine hohe Arbeitslosigkeit geringqualifizierter Menschen gegenüber. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt, wie gezielte Weiterbildung diesen Widerspruch auflösen kann. Rund 4,6 Millionen Beschäftigte zwischen 25 und 64 Jahren verfügen über keinen anerkannten Berufsabschluss, mehr als 1,5 Millionen von ihnen arbeiten als Helfer:innen. Ihre Arbeitslosenquote lag 2025 mit 21,3 Prozent mehr als sechsmal so hoch wie bei Menschen mit Berufsausbildung. Zugleich waren die Arbeitsmärkte für Fachkräfte deutlich stabiler: Zeitweise kamen bis zu sieben ausgeschriebene Stellen auf eine arbeitslose Fachkraft, während für arbeitslose Helfer:innen häufig nicht einmal eine Stelle verfügbar war. Die Studie untersucht Aufstiegsmöglichkeiten in acht Berufsfeldern, darunter Lagerwirtschaft, Fahrzeugtechnik sowie Maschinenbau und Betriebstechnik. Entscheidend ist, wie groß die Lücke zwischen den vorhandenen Kompetenzen und den Anforderungen einer Fachkrafttätigkeit ausfällt. Nicht immer ist dafür eine vollständige Ausbildung oder Umschulung erforderlich. Modulare Teilqualifizierungen können fehlende Kenntnisse gezielt vermitteln und berufsbegleitend bis zu einem anerkannten Abschluss führen. So lassen sich beispielsweise in der Lagerlogistik vorhandene Erfahrungen um Kompetenzen beim Kommissionieren, Versenden und Planen logistischer Prozesse ergänzen. Für Unternehmen entsteht damit die Chance, Beschäftigte aus den eigenen Reihen weiterzuentwickeln und bislang ungenutzte Fachkräftepotenziale zu erschließen.

Best Practice

16 Service gestalten – mit Strategie, Haltung und Leidenschaft
19 KI verändert das System Arbeit – aber wer gestaltet den Wandel?
22 Warum neue Geschäftsmodelle den technischen Service neu ordnen
24 Service Kolumne: Service 2030 – Die Blaupause ist fertig. Wer baut?
26 Service Kolumne: Wo bleibt der Kunde im „System Service"?
28 „Nachhaltigkeit braucht keine Perfektion"
30 Den Wandel zu modernem Field Service Management meistern
32 Was passiert, wenn KI 70 Prozent Ihrer Serviceanrufe übernimmt?
34 Service im Wandel: Digitalisierung, Wissen und KI prägen die Zukunft
41 Literatur Tipps

Unternehmen und Institutionen in Best Practice:

Axians (Seite 30)
Fanomics (Seite 26)
Innosoft (Seite 34)
Rittal (Seite 16)
Roland Berger (Seite 24)
Ruhr-Universität Bochum (Seite 19)
RWTH Aachen (Seite 19)
SERVICE 1 (Seite 32)

SERIE MANAGER:IN IM PORTRÄT

Service gestalten – mit Strategie, Haltung und Leidenschaft

Hinter Serviceleistungen verbergen sich hochkomplexe Prozesse und Technologien. Zum Service gehören aber auch immer Menschen: Sie setzen Technik ein, planen Services und entwickeln innovative Lösungen. In unserer Serie „Manager:in im Porträt" stellt ServiceToday-Redakteur Michael Braun Entscheider:innen vor, die mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen innovative Dienstleistungen entwickelt, etabliert und damit Unternehmen wesentlich vorangebracht haben. Für diese Folge sprach er mit Judith Kötzsch, Executive Vice President Business Unit Service bei Rittal.

Es gibt Manager:innen, die übernehmen Verantwortung für einen Bereich. Und es gibt diejenigen, die einen Bereich völlig neu denken. Judith Kötzsch gehört eindeutig zur zweiten Kategorie. Wer sie nach Service fragt, bekommt keine Beschreibung von Wartungsverträgen, Ersatzteilen oder Reaktionszeiten. Stattdessen spricht sie über Haltung, Verantwortung, Geschäftsmodelle und darüber, warum Unternehmen den Service noch immer viel zu oft unterschätzen. Irgendwann fällt ein Satz, der zunächst fast beiläufig klingt und doch das gesamte Gespräch auf den Punkt bringt: „Service ist letztendlich auch immer eine Attitude, eine Einstellung."

Sie sagt diesen Satz nicht mit Pathos, sondern eher mit der Selbstverständlichkeit eines Menschen, der sich über viele Jahre intensiv damit auseinandergesetzt hat. Und wahrscheinlich beschreibt kein anderer Gedanke ihr Verständnis von Service besser als dieser. Denn für Judith Kötzsch beginnt Service nicht erst dann, wenn irgendwo ein Techniker zum Kunden fährt oder ein defektes Gerät repariert werden muss. Er beginnt viel früher – in der Art, wie Produkte entwickelt werden, wie Unternehmen Prozesse gestalten, wie Mitarbeitende mit Kunden sprechen und letztlich auch darin, welchen Stellenwert Service überhaupt im Unternehmen besitzt.



Service als Unternehmen im Unternehmen

Wer ihr zuhört, merkt schnell, dass sie den Service nie als klassischen Funktionsbereich verstanden hat. Sie spricht vielmehr über ihn wie über ein eigenes Unternehmen innerhalb des Unternehmens, oder genauer über ein Geschäftsfeld mit eigener Strategie, eigener Verantwortung und eigenem Wachstumspotenzial. Genau diese Sichtweise hat sie in den vergangenen Jahren bei Rittal maßgeblich geprägt. Dass der Service heute als Business Unit organisiert ist und künftig sogar als eigenständig geführter Geschäftsbereich auftreten soll, ist deshalb weit mehr als eine organisatorische Entscheidung; es ist Ausdruck eines Denkens, das Judith Kötzsch seit ihrem Wechsel in den Service konsequent verfolgt. Dabei war dieser Weg keineswegs vorgezeichnet.

Als sie vor 25 Jahren als Management-Trainee bei Rittal begann, dachte sie zunächst überhaupt nicht an den Service. Nach ihrem Wirtschaftsamerikanistik-Studium mit den Schwerpunkten BWL, Englisch und Französisch wollte sie vor allem verstehen, wie ein Industrieunternehmen funktioniert. Das Traineeprogramm bei Rittal bot dafür ideale Voraussetzungen: Zwei Jahre lang lernte sie unterschiedliche Unternehmensbereiche kennen, arbeitete in verschiedenen Abteilungen und baute sich Schritt für Schritt ein Netzwerk im In- und Ausland auf. „Man konnte einfach schau-

en: Was liegt einem? Was macht einem Spaß?“, erinnert sie sich. Schon damals zog es sie in Richtung Marketing und Vertrieb, schließlich landete sie im Produktmanagement – zunächst beinahe folgerichtig.
Dort verantwortete sie über viele Jahre die Klimatisierungsprodukte des Unternehmens. Rückblickend erkennt sie darin selbst eine wichtige Grundlage für ihre heutige Aufgabe. Denn während viele Menschen Rittal zunächst mit dem klassischen Schaltschrank verbinden, entwickelte sich das Portfolio des Unternehmens in den vergangenen Jahrzehnten deutlich weiter. Kühlgeräte, Prozesskühlung oder IT-Klimatisierung sind Produkte, deren Wert sich längst nicht mehr allein über ihre technische Qualität definiert. Sie müssen installiert, in Betrieb genommen, gewartet, modernisiert und energetisch optimiert werden. Genau dort beginnt der Raum, in dem Service echten Mehrwert schaffen kann.

Fünf Jahre in den USA

Eine der bemerkenswertesten Stationen ihrer Laufbahn führte Judith Kötzsch schließlich in die USA. Fünf Jahre arbeitete sie für die amerikanische Tochtergesellschaft von Rittal – eine Zeit, über die sie noch heute mit sichtbarer Begeisterung spricht. „Das war eine wahnsinnig prägende Phase“, sagt sie. Natürlich habe sie dort einen anderen Markt kennengelernt. Vor allem aber habe sie erlebt, wie unterschiedlich Kundenbedürfnisse sein können und welchen Stellenwert Service in verschiedenen Regionen der Welt besitzt. Diese internationale Perspektive begleitet sie bis heute.
Parallel zu ihrer beruflichen Laufbahn absolvierte Judith Kötzsch einen Executive MBA. Dabei vertiefte sie nicht nur ihre Managementkompetenzen, sondern traf auch auf Menschen aus verschiedensten Branchen und mit ganz eigenen Karrierepfaden. Die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen eröffneten ihr neue Blickwinkel und schärften das Bewusstsein dafür, wie vielfältig Wege zum Erfolg sein können. Rückblickend sieht sie darin einen wichtigen Impuls, die eigene Komfortzone zu verlassen und neue berufliche Möglichkeiten in Betracht zu ziehen.
Als sie während ihrer sechsmonatigen Elternzeit die Gelegenheit hatte, innezuhalten und über ihren weiteren Weg nachzudenken, stellte sie sich selbst die Frage, ob sie einfach dort weitermachen wollte, wo sie aufgehört hatte. Die Antwort lautete: nein. „Deswegen habe ich nach der Rückkehr den Einstieg in den Bereich Service gewagt“, erzählt sie heute. Damals sei das durchaus ein mutiger Schritt gewesen. Denn der Service war auch bei Rittal – wie in vielen Industrieunternehmen – vor allem für eines zuständig: Er reparierte defekte Geräte, er löste reaktiv Probleme, die an anderer Stelle entstanden waren. Oder, anders ausgedrückt: Er war notwendig, aber selten strategisch sichtbar.
„Wir hatten uns damals schon auf die Fahne geschrieben, genau das zu ändern“, erzählt Judith Kötzsch. „Wir wollten das Thema viel stärker in Richtung eines eigenen Geschäftsmodells entwickeln. Also nicht nur reagieren, sondern wirklich proaktive Services in den Markt bringen.“ Immer wieder verwendet sie dabei Begriffe wie „entwickeln“, „aufbauen“, „gestalten“. Kaum einmal spricht sie vom Verwalten. Genau darin liegt vermutlich auch die Erklärung dafür, warum sie den Wechsel in den Service heute als eine der besten Entscheidungen ihrer Laufbahn bezeichnet: „Im Produktmanagement war vieles schon definiert. Im Service hatte ich plötzlich die Möglichkeit, ganz viel zu gestalten.“
Es ist ein Satz, der viel über ihre Persönlichkeit verrät. Judith Kötzsch sucht offensichtlich nicht den möglichst geradlinigen Karriereweg. Sie sucht Aufgaben, bei denen sie Dinge verändern kann, und genau das fand sie im Service. „Es ging eben nicht darum, einen etablierten Status quo zu verwalten“, sagt sie. „Es war und ist wirklich Aufbauarbeit.“ Dazu gehörte auch, das unternehmensinterne Mindset und das Verständnis für Service zu verändern.
Dabei veränderte sich nicht nur der Bereich selbst. Auch ihr eigenes Verständnis von Service entwickelte sich grundlegend weiter. Heute erzählt sie offen, dass sie früher selbst durch die „Produktbrille“ auf viele Themen geschaut habe: „Alles, was nach dem Produktverkauf passierte, musste der Service irgendwie regeln“, beschreibt sie die Perspektive.
Erst mit dem Wechsel habe sie erkannt, wie viel komplexer Service tatsächlich ist. Besonders überrascht habe sie, welche zentrale Rolle Prozesse spielen: „Ein gut definierter und gut gelebter Prozess ist unheimlich viel wert“, sagt sie. Während Produkte weitgehend standardisiert gefertigt und ausgeliefert würden, gleiche im Service kaum ein Einsatz dem anderen. Unterschiedliche Kunden, unterschiedliche Situationen, unterschiedliche Menschen – all das müsse organisiert, koordiniert und gleichzeitig flexibel gehandhabt werden.

Erkennen, wie komplex Service ist

„Man kann über Prozesse unglaublich viel standardisieren“, erklärt die Managerin. „Aber trotzdem braucht man Menschen, die genau diese zehn oder zwanzig Prozent auffangen können, die eben nicht standardisiert sind.“ Damit kommt sie wieder zu jenem Gedanken zurück, der bereits am Anfang des Gesprächs gefallen ist: Service ist eine Haltung; oder, wie sie selbst sagt: „Man braucht Menschen, die Spaß daran haben, anderen zu helfen.“
Für Judith Kötzsch entscheidet sich genau an diesem Punkt, ob Service lediglich funktioniert oder ob er Kunden tatsächlich begeistert. Prozesse seien unverzichtbar, sagt sie, denn sie schaffen Qualität, Verlässlichkeit und Effizienz. Doch den entscheidenden Unterschied machten immer noch Menschen - die zuhören, Verantwortung übernehmen und die sich auch dann kümmern, wenn es keine Standardlösung gibt.
Vielleicht erklärt genau das auch, war-

/ ZUM UNTERNEHMEN

Rittal ist ein weltweit führender Anbieter für Schaltschranksysteme, Automatisierung und Infrastruktur mit den Bereichen Industrie, IT, Energy & Power, Cooling und Service. Produkte und Lösungen von Rittal sind in über 90 Prozent der Branchen weltweit im Einsatz – standardisiert, kundenindividuell, in bester Qualität.

um sie sich bis heute so intensiv mit dem Thema Service identifiziert. Sie lebt die Überzeugung, dass Service Unternehmen erfolgreicher machen kann. Und genau aus dieser Überzeugung entstand in den vergangenen Jahren Schritt für Schritt die schon beschriebene Organisation, die heute weit mehr ist als ein klassischer After-Sales-Bereich. Judith Kötzsch beschreibt den Veränderungsprozess nicht als Revolution, sondern eher als kontinuierliche Entwicklung. „So etwas entsteht nicht von heute auf morgen", sagt sie, „wir wollen gar nicht erst dahin kommen, dass wir nur reagieren. Unser Anspruch ist, viel früher anzusetzen und unsere Kunden dabei zu unterstützen, ihre Anlagen möglichst effizient und zuverlässig zu betreiben."
Judith Kötzsch geht noch weiter: „Der Service muss sichtbar werden. Er muss zeigen, welchen Wert er schafft."
Diese Sichtweise verändert zwangsläufig auch die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens. „Wir sprechen intern von Service Readiness", erklärt sie. „Das bedeutet, dass wir schon bei der Entwicklung neuer Produkte überlegen, wie diese später gewartet werden können. Wie kommt ein Techniker an bestimmte Komponenten? Wie schnell lassen sich Ersatzteile tauschen? Welche Informationen braucht der Kunde später?"

Service frühzeitig mit einbinden

Der Service erhält dadurch eine Stimme, lange bevor das erste Produkt überhaupt gefertigt wird. Genau das hält Judith Kötzsch für entscheidend: „Wenn man Service erst berücksichtigt, wenn das Produkt fertig entwickelt ist, ist es eigentlich schon zu spät."
Langfristig denkt sie sogar noch weiter. Ihr Ziel sei es, das Prinzip des „Design for Service" konsequent auszubauen. Produkte sollen künftig nicht nur technisch überzeugen, sondern von Anfang an so entwickelt werden, dass sie über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg optimal betreut werden können und einen Mehrwert bieten. Für viele Kunden werde genau das künftig zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.
Im Fokus stehen dabei auch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz – zwei Themen, über die derzeit nahezu jedes Industrieunternehmen spricht. „Natürlich beschäftigen wir uns intensiv mit KI", sagt sie. „Aber wir dürfen nicht glauben, dass sie unsere Probleme automatisch löst." Es ist einer der wenigen Momente, in denen sie bewusst bremst: Die Begeisterung für neue Technologien teilt sie durchaus, aber gleichzeitig warnt sie davor, Digitalisierung mit Digitalisierung um ihrer selbst willen zu verwechseln: „Ein schlechter Prozess bleibt auch digital ein schlechter Prozess."

Erfahrungswissen nutzen

Für Judith Kötzsch beginnt Digitalisierung mit klar definierten Zielen, sauberen Prozessen, klaren Verantwortlichkeiten und einer verlässlichen sowie gut strukturierten Datenbasis. Erst darauf aufbauend könne Künstliche Intelligenz tatsächlich Mehrwert schaffen – beispielsweise beim Wissensmanagement oder bei der Unterstützung von Servicetechnikern. „Wir haben unglaublich viel Erfahrungswissen im Unternehmen", sagt sie. „Die Frage ist doch: Wie machen wir dieses Wissen künftig schneller verfügbar?"
Gerade angesichts des demografischen Wandels sieht sie darin eine der größten Herausforderungen. Viele erfahrene Mitarbeitende verfügten über Wissen, das sich über Jahrzehnte aufgebaut habe. Dieses Wissen müsse erhalten bleiben und gleichzeitig für jüngere Kolleginnen und Kollegen nutzbar gemacht werden.
Trotz aller technologischen Möglichkeiten kommt Judith Kötzsch am Ende jedoch immer wieder auf den Menschen zurück. Vielleicht unterscheidet sie genau das von vielen anderen Führungskräften, die derzeit über Digitalisierung sprechen. „Technologie ist wichtig", sagt sie. „Aber Service bleibt ein Geschäft von Menschen für Menschen."
Sie erzählt von Trainings für Servicetechniker, bei denen es längst nicht mehr ausschließlich um technische Qualifikationen geht. Kommunikation, Auftreten und Empathie spielen eine immer größere Rolle. Denn Kunden erwarteten heute weit mehr als eine fachlich korrekte Reparatur. „Man muss Menschen mögen", sagt sie. „Man muss Spaß daran haben, anderen zu helfen und Probleme zu lösen." Natürlich beobachtet Judith Kötzsch Service nicht nur beruflich: Eine Geschichte aus dem Urlaub auf Mallorca erzählt sie mit einem gewissen Augenzwinkern. Der Mietwagen springt plötzlich nicht mehr an; ein Servicetechniker kommt, überbrückt die Batterie und erklärt den Fall für erledigt. Am nächsten Tag bleibt das Fahrzeug erneut stehen. „Eigentlich war gar nicht das technische Problem das Ärgerliche", sagt sie rückblickend. „Mich hat vielmehr beschäftigt, wie kommuniziert wurde und ob ein Problem nachhaltig gelöst wird." Für sie liegt genau darin eine der wichtigsten Erkenntnisse für guten Service. Kunden erwarteten keine Perfektion, sondern Ehrlichkeit und Verbindlichkeit. Und kaum ein anderer Unternehmensbereich verbindet so viele unterschiedliche Disziplinen miteinander. Technik, Vertrieb, Produktentwicklung, Digitalisierung, Organisation und Kommunikation greifen hier ineinander. Für Judith Kötzsch macht genau diese Vielfalt den besonderen Reiz ihrer Aufgabe aus: „Service verbindet eigentlich das gesamte Unternehmen."
Wer Judith Kötzsch erlebt, begegnet keiner Managerin, die bestehende Prozesse verwaltet, sondern einer Gestalterin, die überzeugt davon ist, dass Service die Zukunft eines Industrieunternehmens entscheidend mitprägen kann. Service wird hier nicht verstanden als Reparaturabteilung im Hintergrund, sondern als strategischer Partner des Kunden, und damit nicht als notwendige Pflicht, sondern als eigenständiges Geschäftsmodell. Oder, um noch einmal auf den Satz zurückzukommen, mit dem dieses Gespräch begonnen hat: „Service ist eine Attitude."

/ ZUR SERIE

In der Serie „Manager:innen im Porträt" sind zuletzt folgende Beiträge erschienen:
1/2025: Prof. Dr.-Ing. Volker Stich
2/2025: Christian Florschütz, Florschütz Consulting
3/2025: Caroline Franke, AEG Electrolux
4/2025: Detlef Aden, all4cloud
2/2026: Silke Böhm, dormakaba Deutschland



Foto: Jacob Lund

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

KI verändert das System Arbeit – aber wer gestaltet den Wandel?

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Prozesse und Werkzeuge, sondern auch Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und Führung. Für Unternehmen stellt sich deshalb längst nicht mehr allein die Frage, wo KI eingesetzt werden kann. Entscheidend ist, wie sich ihr Einsatz so gestalten lässt, dass Menschen tatsächlich von der Technologie profitieren. Prof. Dr. Verena Nitsch, Prof. Dr. Uta Wilkens und Prof. Dr. Annette Kluge setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte – von menschzentrierter Technikgestaltung über Augmentierung und Jobdesign bis zu Technostress und „KI-Lernangst". Ihre Perspektiven machen deutlich: Erfolgreiche KI-Einführung ist vor allem eine Gestaltungsaufgabe für Organisation und Führung. [Michael Braun]

Nicht den Menschen für die Technik passend machen

Wenn Unternehmen neue KI-Anwendungen einführen, richtet sich der Blick schnell auf die Beschäftigten: Welche Kompetenzen fehlen? Welche Schulungen werden benötigt? Wie müssen Mitarbeitende qualifiziert werden, damit sie mit der neuen Technologie umgehen können? Prof. Dr. Verena Nitsch vom Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen hält diese Perspektive für zu eng. Aus ihrer Erfahrung bei der Begleitung von mehr als 40 Digitalisierungs- und KI-Projekten in Industrie und Handwerk sei KI häufig zunächst als Personalentwicklungsthema verstanden worden.

Damit werde die Verantwortung jedoch ein Stück weit in die falsche Richtung verschoben. Nitsch betont, dass bereits die Technologie selbst menschzentriert gestaltet werden müsse. Wenn bei ihrer Entwicklung die späteren Nutzenden und weitere von der Technologie betroffene Personen nicht konsequent berücksichtigt würden, ließen sich solche Defizite später kaum durch Personalentwicklung kompensieren.

Nitsch verbindet deshalb drei Ebenen: Technikgestaltung, Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung. Usability müsse bereits bei der Technikentwicklung eine zentrale Rolle spielen. Wo sich Tätigkeiten durch KI veränderten, sei selbstverständlich auch Weiterbildung erforderlich. Gleichzeitig könne aber über die Gestaltung der Arbeit be-

einflusst werden, welche Kompetenzen überhaupt benötigt würden und welche Technologie für einen bestimmten Arbeitsplatz sinnvoll sei. KI-Einführung wird damit zu einem systemischen Gestaltungsprozess.

Erst das Problem, dann die KI

Wie grundsätzlich dieser Perspektivwechsel sein kann, zeigt ein Ansatz aus den von Nitsch begleiteten Projekten. Dort wurde bewusst technologieagnostisch gearbeitet. Ausgangspunkt war also nicht die Frage, welche KI-Lösung eingesetzt werden könnte. Stattdessen sollten Beschäftigte zunächst beschreiben, wobei sie in ihrer Arbeit Unterstützung benötigen und welche Entlastung sie sich wünschen. Erst anschließend wurde geprüft, welche Technologie zu diesem Bedarf passen könnte.
Das klingt naheliegend, erwies sich in der Praxis nach Nitschs Schilderung aber als anspruchsvoll. Beschäftigte könnten Unterstützungsbedarfe nicht automatisch präzise formulieren oder arbeitswissenschaftlich bewerten. Partizipation bedeute deshalb mehr, als Mitarbeitende einfach nach ihren Wünschen zu fragen. Sie benötigten methodische Unterstützung, um Arbeitsprozesse, Belastungen und mögliche Verbesserungen systematisch zu betrachten.
Und Partizipation brauche eine weitere Ressource: Zeit. Genau hier sieht Nitsch Führung in der Verantwortung. Wer Beschäftigte in Workshops und Entwicklungsprozesse einbindet, ihnen aber gleichzeitig unverändert das komplette Tagesgeschäft überlässt, erzeugt im schlimmsten Fall zusätzliche Arbeitsverdichtung. Menschenzentrierte Einführung bedeutet deshalb auch, Freiräume für Beteiligung, Lernen und Experimentieren zu schaffen.
Dazu gehört für Nitsch eine Fehlerkultur, die es ermöglicht, neue Systeme tatsächlich auszuprobieren. Beschäftigte benötigen nicht nur Schulungen, sondern Gelegenheit, eigene Erfahrungen zu sammeln und dabei auch Fehler machen zu dürfen. Führung entscheidet wesentlich darüber, ob solche Lernräume entstehen.

Vor der Digitalisierung kommt die Prozessarbeit

Die Erfahrungen aus den Projekten liefern noch eine weitere wichtige Erkenntnis: Nicht jedes Problem lässt sich durch Technologie lösen. Nitsch verweist auf die bekannte Logik, dass aus einem schlechten Prozess durch Digitalisierung lediglich ein schlechter digitalisierter Prozess werde. In den begleiteten Unternehmen sei deshalb teilweise umfangreiche Vorarbeit notwendig gewesen, bevor überhaupt über konkrete KI-Technologien gesprochen werden konnte.
Dazu gehörten Prozessmanagement und Prozessoptimierung, aber auch klassische Führungskräfteentwicklung. Gerade in kleinen und mittleren sowie familiengeführten Unternehmen seien Führungskräfte nicht zwangsläufig systematisch auf ihre Führungsrolle vorbereitet worden. Bevor also über KI als nächste technologische Entwicklungsstufe gesprochen werde, könne zunächst die grundlegendere Frage notwendig sein, was gute Führung und gute Arbeitsorganisation eigentlich ausmache.
Für den technischen Service ist diese Perspektive besonders interessant: Die Einführung eines Assistenzsystems, eines KI-Agenten oder einer intelligenten Wissenslösung sollte nicht damit beginnen, was technologisch verfügbar ist. Am Anfang müsste vielmehr stehen, wo Prozesse heute Reibungsverluste erzeugen, Beschäftigte belastet werden oder Informationen fehlen. Erst danach lässt sich sinnvoll entscheiden, ob und welche KI Unterstützung leisten kann.

Augmentierung: Wenn Mensch und KI gemeinsam besser werden

Prof. Dr. Uta Wilkens von der Ruhr-Universität Bochum setzt einen anderen Schwerpunkt. Sie beschäftigt insbesondere die Frage, welche Weichen in der KI-Kompetenzentwicklung gestellt werden müssen, damit echte „Augmentierung“ entsteht. Dahinter steht ein anspruchsvolleres Verständnis der Zusammenarbeit von Mensch und KI als die bloße Automatisierung einzelner Tätigkeiten.
Wilkens unterscheidet dabei zwei Dimensionen, die zusammenkommen müssen. Zum einen sollte KI die Qualität von Prozessen und Entscheidungen erhöhen. Sie kann zusätzliche Daten berücksichtigen, Informationen aufbereiten und Empfehlungen generieren, die Menschen bei ihrer Abwägung unterstützen. Der Einsatz der Technologie sollte also einen qualitativen Sprung ermöglichen.
Damit allein wäre für Wilkens allerdings noch keine vollständige Augmentierung erreicht. Die zweite Dimension betrifft den Menschen selbst. Er darf durch die technische Unterstützung nicht sukzessive das eigene Mitdenken einstellen. Vielmehr sollte die Interaktion mit KI zusätzliche Reflexion ermöglichen und damit auch individuelle Kompetenzentwicklung fördern.
Technologie sollte deshalb beispielsweise erklären können, wie Empfehlungen zustande kommen. Hinzu kommen organisatorische Rahmenbedingungen, die eine reflektierte Nutzung fördern. Wilkens verweist in diesem Zusammenhang auf Untersuchungen zu KI-gestützten Rekrutierungsentscheidungen. Wenn eine KI Erklärungen etwa mit Blick auf Diversitätsaspekte liefere und dies mit entsprechenden organisatorischen Richtlinien verbunden werde, könne sich auch das Reflexionsniveau der handelnden Personen erhöhen. Ziel sei damit eine bessere Entscheidungsqualität auf Organisationsebene bei gleichzeitig kompetenten und sich weiterentwickelnden Menschen.

Jobdesign wird zur Führungsaufgabe

Diese Überlegung führt unmittelbar zur Führungsarbeit. Nach Einschätzung von Wilkens liegt eine der größten Veränderungen durch KI im Jobdesign. Durch KI verschwänden nicht zwangsläufig ganze Berufe. Innerhalb von Berufsfeldern könnten sich jedoch Tätigkeiten verschieben, neu zusammensetzen oder wegfallen.
Damit stellt sich die Frage, wer diese Veränderung gestaltet. Wilkens sieht die Verantwortung dafür derzeit nur

begrenzt bei den Personalabteilungen. Diese konzentrierten sich vielfach auf Recruiting und Personalentwicklung, während konkretes Jobdesign in den operativen Bereichen stattfinde. Genau dort seien deshalb Führungskräfte besonders gefordert – in technischen Bereichen ebenso wie in anderen operativen Funktionen.

Für Serviceorganisationen lässt sich daraus eine wichtige Aufgabe ableiten. Wenn KI beispielsweise Diagnose, Dokumentation, Wissenssuche oder Einsatzplanung unterstützt, genügt es nicht, das entsprechende Tool einzuführen. Führung muss gleichzeitig klären, welche Aufgaben beim Menschen bleiben, welche neuen Tätigkeiten entstehen, wo Entscheidungskompetenzen liegen und welche Fähigkeiten künftig wichtiger werden. KI-Einführung und Gestaltung von Arbeit werden damit zwei Seiten derselben Aufgabe.

Wenn aus Digitalisierung Technostress wird

Prof. Dr. Annette Kluge, ebenfalls von der Ruhr-Universität Bochum, richtet den Blick stärker auf die psychologischen und organisationalen Folgen der KI-Nutzung. Für sie beginnt eine entscheidende Frage bereits an dem Punkt, an dem sich eine Organisation dafür entscheidet, ein KI-System einzusetzen oder anzupassen. Dabei müssten selbstverständlich Validität, Vertrauenswürdigkeit und Datenqualität berücksichtigt werden. Gleichzeitig dürfe jedoch nicht vergessen werden, dass mit solchen Entscheidungen unmittelbar in bestehende Arbeitsplätze eingegriffen werde.

Das Problem dabei: KI trifft nicht auf eine technologisch unberührte Arbeitswelt. Beschäftigte arbeiteten vielfach bereits mit fünf oder sechs unterschiedlichen technischen Systemen, bevor eine weitere KI-Anwendung hinzukomme. Damit erhält das seit längerem bekannte Phänomen des Technostresses nach Kluges Einschätzung eine neue Dimension.

Denn KI unterscheidet sich in einem entscheidenden Punkt von vielen bisherigen Softwarelösungen: Sie kann sich weiterentwickeln. Beschäftigte müssen deshalb nicht nur lernen, wie ein System zu einem bestimmten Zeitpunkt funktioniert. Sie müssen auch damit umgehen, dass sich dessen Verhalten verändern kann. Was hat das System inzwischen gelernt? Kann ich seinen Ergebnissen weiterhin vertrauen? Reicht das Wissen, das ich mir gestern angeeignet habe, morgen noch aus?

Die Angst, der KI hinterherzulaufen

In diesem Zusammenhang greift Kluge den Begriff der „KI-Lernangst“ auf. Dahinter steht das Gefühl, in einen permanenten Lernwettlauf mit der Technologie zu geraten. Während Beschäftigte versuchen, sich mit einem System vertraut zu machen, entwickelt dieses bereits neue Fähigkeiten. Daraus können Unsicherheit und das Gefühl entstehen, technologischen Entwicklungen ständig hinterherzulaufen.

Gerade deshalb plädiert Kluge dafür, solche Auswirkungen nicht erst zu betrachten, wenn Probleme auftreten. Organisationen sollten sich bereits vor der Einführung fragen, welche zusätzlichen Belastungen ein System erzeugen kann, wie Vertrauen entstehen soll und wie Beschäftigte mit der Dynamik der Technologie umgehen können.

Für Führungskräfte verschiebt sich damit die Aufgabe erneut. Es reicht nicht, Zugang zu KI bereitzustellen und Weiterbildung anzubieten. Sie müssen auch beobachten, wie sich Technologie auf Arbeitsbelastung, Sicherheit und Vertrauen auswirkt. Eine Anwendung, die einen Prozess objektiv beschleunigt, kann subjektiv trotzdem zusätzliche Belastung erzeugen, wenn Beschäftigte beispielsweise ihre Ergebnisse permanent überprüfen müssen oder die Funktionsweise nicht ausreichend nachvollziehen können.

KI-Einführung braucht Gestaltung auf mehreren Ebenen

Die drei wissenschaftlichen Perspektiven setzen unterschiedliche Akzente, führen aber zu einem gemeinsamen Befund: Menschenzentrierte KI-Einführung lässt sich weder auf Technologieauswahl noch auf Schulungsprogramme reduzieren. Nitsch rückt das Zusammenspiel von Technik-, Arbeits- und Kompetenzgestaltung in den Mittelpunkt. Wilkens zeigt mit dem Konzept der Augmentierung, dass KI sowohl die Organisation als auch den Menschen weiterbringen sollte und macht Jobdesign zur zentralen Führungsfrage. Kluge lenkt die Aufmerksamkeit darauf, dass neue Technologien immer in bestehende Arbeitssysteme eingreifen und dabei Belastungen, Unsicherheit und Technostress erzeugen können.

Für Serviceorganisationen ergibt sich daraus ein anspruchsvoller, aber klarer Gestaltungsauftrag. Nicht die Frage „Wo können wir KI einsetzen?“ sollte am Anfang stehen. Zielführender ist die Frage: „Wie wollen wir künftig arbeiten – und wo kann KI Menschen dabei sinnvoll unterstützen?“ Wer diese Reihenfolge ernst nimmt, macht aus KI nicht nur ein weiteres digitales Werkzeug. Er schafft die Voraussetzung dafür, dass Technologie tatsächlich zu besserer Arbeit beitragen kann.



Foto: Michael Braun

Prof. Dr. Uta Wilkens beschäftigt insbesondere die Frage, welche Weichen in der KI-Kompetenzentwicklung gestellt werden müssen,

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

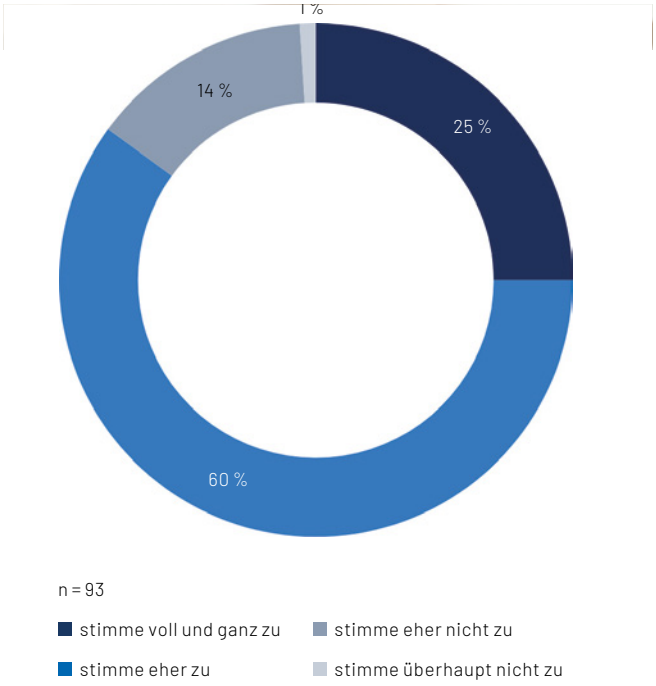
Warum neue Geschäftsmodelle den technischen Service neu ordnen

Wer über die Zukunft des technischen Service spricht, landet schnell bei einzelnen Technologien: Remote Support, Predictive Maintenance, KI oder digitalen Plattformen. Das KVD TrendRadar 2025 zeigt jedoch, dass die eigentliche Veränderung tiefer reicht. Besonders die Thesen 3 bis 6 machen deutlich, dass sich Service nicht nur technologisch weiterentwickelt, sondern als Gesamtsystem neu organisiert werden muss. Preisbildung, Erlösmodelle, Leistungserbringung und Vertrieb greifen zunehmend ineinander. Aus dem klassischen Produkt mit nachgelagertem Service entsteht Schritt für Schritt ein integriertes Leistungsversprechen. [Michael Braun]

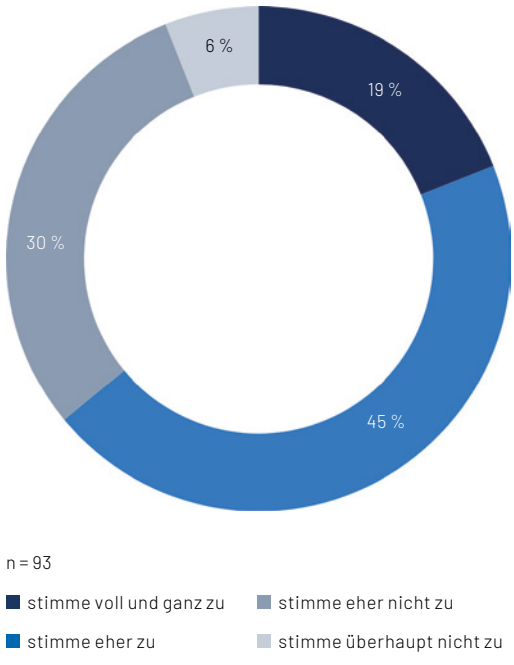
Preise folgen dem Kundennutzen

These 3 lautet: „Die Preisbildung für den Service wird in den nächsten 5 Jahren über das Value-based Pricing erfolgen." Die Zustimmung ist deutlich: 85 Prozent der 93 Befragten stimmen voll oder eher zu. Im Vorjahr waren es noch 73 Prozent. Damit entwickelt sich Value-based Pricing aus Sicht der Befragten zunehmend von einem theoretischen Konzept zu einem strategisch relevanten Ansatz.

Dabei geht es um mehr als eine neue Methode zur Preisberechnung. Preise orientieren sich nicht primär an Kosten oder Marktpreisen, sondern am wahrgenommenen Nutzen für den Kunden. Das können höhere Anlagenverfügbarkeit, geringerer Energieverbrauch, Emissionsreduktion oder Optimierungen über den gesamten Lebenszyklus sein. Damit wird Pricing zur Systemaufgabe. Unternehmen müssen den geschaffenen Mehrwert erkennen, messen und gegenüber Kunden vermitteln können. Dafür braucht es Daten ebenso wie neue Kompetenzen und eine Abstimmung zwischen Service, Vertrieb, Controlling und Produktmanagement. Das TrendRadar sieht gerade in dieser praktischen Umsetzung weiterhin eine Herausforderung. Die Konsequenz ist dennoch klar: Service muss seinen Wert nicht nur erbringen, sondern zunehmend auch nachweisen können.



Die Ergebnisse zur These „Die Preisbildung für den Service wird in den nächsten 5 Jahren über das Value-based Pricing erfolgen."



Die Ergebnisse zur These „Bereits heute muss jedes Unternehmen Subscription-Geschäftsmodelle als Teil des Serviceangebots eingeführt haben."

Subscription verändert mehr als die Abrechnung

„Bereits heute muss jedes Unternehmen Subscription-Geschäftsmodelle als Teil des Serviceangebots eingeführt haben", so lautet These 4, und die zeigt: 64 Prozent der 93 Befragten stimmen voll oder eher zu, 36 Prozent lehnen die Aussage ab. Bemerkenswert ist die Konstanz: Seit 2021 liegt die Zustimmung stets bei mehr als 60 Prozent. Gleichzeitig stimmen aktuell lediglich 19 Prozent der These vollständig zu. Subscription wird also als wichtig angesehen, die Umsetzung aber weiterhin differenziert bewertet. Das ist nachvollziehbar, denn Subscription bedeutet weit mehr als regelmäßige Rechnungen. Der wirtschaftliche Erfolg entsteht nicht mehr punktuell mit dem Verkauf, sondern über eine dauerhaft positive Kundenbeziehung. Unternehmen müssen die versprochene Leistung kontinuierlich erbringen und damit den Nutzen des Angebots immer wieder bestätigen.
Das verändert Strukturen und Verantwortlichkeiten. Vertrieb kann Subscription-Angebote nicht losgelöst vom späteren Leistungsversprechen entwickeln. Service, Produktmanagement und gegebenenfalls Entwicklung müssen sicherstellen, dass dieses Versprechen dauerhaft eingelöst werden kann. Gleichzeitig bieten wiederkehrende Zahlungsströme und eine engere Kundenbindung Chancen für größere Resilienz. Das Geschäftsmodell funktioniert allerdings nur, wenn die beteiligten Bereiche als System zusammenspielen.

Der Serviceeinsatz wird hybrid

Schaut man auf These 5, „In 10 Jahren wird nur noch 1/3 der Serviceeinsätze vor Ort stattfinden", so zeigt sich: 62 Prozent der 99 Befragten halten dieses Szenario für realistisch, 38 Prozent äußern sich skeptisch. Gegenüber dem Vorjahr ist die Zustimmung gestiegen, wobei zugleich der Zeithorizont von fünf auf zehn Jahre erweitert wurde.
Remote Support, Predictive Maintenance oder Augmented-Reality-gestützte Fernwartung können physische Einsätze reduzieren. Gerade bei einer weltweit verteilten installierten Basis und knappen Fachkräften entsteht daraus erhebliches Potenzial. Doch das TrendRadar betont zugleich: Der Vor-Ort-Service wird nicht verschwinden. Komplexe Reparaturen, sicherheitskritische Eingriffe oder fehlende Kompetenzen auf Kundenseite werden weiterhin persönliche Präsenz verlangen.
Die entscheidende Frage lautet deshalb weniger „digital oder vor Ort?" als vielmehr: Welche Form der Leistungserbringung ist für welchen Servicefall die richtige? Unternehmen müssen Self-Service, Remote Support und Vor-Ort-Service intelligent miteinander verbinden. Dazu gehören passende Technologien, verfügbare Daten, Wissensmanagement, Einsatzplanung und entsprechend qualifizierte Mitarbeitende. Der Service der Zukunft wird damit nicht einfach digitaler, sondern hybrider – und seine Steuerung anspruchsvoller.

Vom Produkt zur Lösung

Wie geht's in Zukunft weiter? Damit befasst sich These 6: „Bis 2030 wird Solution-Selling den klassischen Produktvertrieb als Standard-Vertriebsmodell abgelöst haben." 77 Prozent der 95 Befragten stimmen der Aussage voll oder eher zu. Die Gesamtzustimmung liegt damit exakt auf dem Niveau des Vorjahres.
Beim Solution-Selling werden Produkte und Dienstleistungen so miteinander verbunden, dass sie einen konkreten Mehrwert für die Wertschöpfung des Kunden schaffen. Gerade im B2B-Geschäft gewinnt dieser Ansatz angesichts steigender Markttransparenz und internationalen Wettbewerbsdrucks an Bedeutung. Differenzierung allein über das technische Produkt wird schwieriger.
Für den Service bedeutet das eine strategische Aufwertung. Er wird nicht erst nach dem Produktverkauf relevant, sondern bereits bei der Entwicklung des Leistungsversprechens. Der Vertrieb muss verstehen, welches Problem der Kunde lösen möchte, und Produkt, Service und weitere Leistungen zu einem passenden Angebot zusammenführen. Das klassische Nebeneinander von Produktvertrieb und Serviceorganisation wird damit zunehmend zum Hindernis.

Service ist auch System

Zusammengenommen beschreiben die vier Thesen einen grundlegenden Wandel: Value-based Pricing verändert die Preislogik, Subscription die Erlös- und Kundenlogik, Remote Services die Leistungserbringung und Solution-Selling den Vertrieb. Keine dieser Entwicklungen lässt sich isoliert betrachten.

Genau darin liegt die Verbindung zum Leitthema „Service ist auch System". Zukunftsfähiger Service entsteht nicht durch einzelne digitale Tools oder neue Vertragsmodelle. Kundennutzen muss definiert und messbar werden, Daten müssen verfügbar sein, Vertrieb und Service müssen gemeinsam agieren und digitale sowie physische Leistungen ineinandergreifen.

/ KVD TRENDRADAR

Das KVD TrendRadar wird jährlich vom Service-Verband KVD erstellt. Ziel der fundierten Untersuchung ist es, zentrale Trends und Entwicklungen im Servicebereich zu identifizieren und einzuordnen. Die Ausgabe 2025 basiert auf der Befragung von über 200 Expert:innen aus unterschiedlichen Branchen und bietet wertvolle Einblicke in technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen. Mit seinen Analysen liefert das KVD TrendRadar Orientierung und Inspiration für Unternehmen, die den Wandel aktiv mitgestalten wollen.
Das KVD TrendRadar 2025 ist kostenfrei auf der Website des KVD erhältlich unter www.service-verband.de/kvd-serviceradar



Service Kolumne

Gedanken und Meinungen zum Service

Service 2030 – Die Blaupause ist fertig. Wer baut?

Vier Jahre. Das klingt nach viel Zeit. Aber wer die Entwicklung der letzten vier Jahre im Service betrachtet – die geopolitischen Verwerfungen, die KI-Revolution, den Wandel der Kundenerwartungen – der weiß: 2030 ist kein Horizont mehr. Es ist ein Abgabetermin. Und die Blaupause liegt längst auf dem Tisch. Nicht in einer Strategiepräsentation.

Sie entsteht gerade, in den Serviceorganisationen der Mutigen – bei den Unternehmen, die begriffen haben, dass der Wettbewerb nicht in der nächsten Rezession entschieden wird, sondern in der Transformation, die gerade stattfindet. Leise. Konsequent. Und ohne auf alle zu warten.

Die Frage, die jede Führungskraft bis zum Jahresende beantworten sollte, lautet daher nicht: „Haben wir eine eigene Servicestrategie?“ Die richtige Frage lautet: „Bauen wir gerade – oder schauen wir noch zu?“

Wer aufmerksam hinschaut, erkennt: Die besten Serviceorganisationen der Welt haben aufgehört, KI als Werkzeug zu verstehen. Sie bauen KI als Fundament. Der Unterschied ist gewaltig. Ein Werkzeug optimiert einen Prozess. Ein Fundament verändert das gesamte Gebäude. Wer KI nutzt, um bestehende Abläufe effizienter zu machen, schöpft vielleicht 15 bis 20 Prozent des Potenzials aus. Wer hingegen den Service vom Kern her neu denkt – ohne die Last der Vergangenheit, ohne die Logik von Abteilungen und Silos –, erschließt ein Effizienzpotenzial von bis zu 90 Prozent. Keine Übertreibung. Eine Messgröße aus der Praxis.

Aber dafür muss man bereit sein, unbequeme Fragen zu stellen. Zum Beispiel diese: Warum organisieren wir Service noch immer in Silos, obwohl KI längst in End-to-End-Prozessen denkt? Vertrieb, Service, Logistik und IT arbeiten getrennt – während ein intelligentes System alle gleichzeitig koordiniert, in Echtzeit, ohne Übergaben, ohne Reibungsverluste. Die Maschine kennt keine Abteilungsgrenzen. Nur wir kennen sie noch.

Oder diese Frage: Wer ist eigentlich der Serviceleiter von 2030? In einem Unternehmen, das KI als Fundament gebaut hat, ist er kein Koordinator mehr. Er ist Architekt. Er definiert, welche Werte das System hat. Er setzt die Leitplanken, innerhalb derer die KI entscheidet. Er eskaliert dort, wo Technologie an menschliche Grenzen stößt – und übernimmt Verantwortung für das Ergebnis, nicht für den Prozess. Chief Value Officer nennen wir diese Rolle. Es klingt abstrakt, aber es ist die präziseste Beschreibung dessen, was Service-Führung in vier Jahren bedeuten wird.

Und dann ist da die vielleicht wichtigste Frage von allen: Warum behandeln so viele Unternehmen ihr profitabelstes Geschäftsfeld noch immer wie einen Kostenfaktor? Service ist in fast allen Branchen des Maschinen- und Anlagenbaus margenbesser als das Neugeschäft. Service ist nicht-zyklisch: Maschinen laufen weiter, auch wenn niemand neue kauft. Service ist der stabilste Umsatzanker in einem volatilen Umfeld. Und trotzdem investieren die meisten Unternehmen dort am wenigsten.

Das ist keine Strategie. Das ist ein Versäumnis.

2030 wird man den Unterschied sehen. Es wird Vorreiter geben – Unternehmen, deren Servicegeschäft autonom, prädiktiv und lernfähig ist, mit stabilen Lifecycle-Erlösen, die Konjunkturzyklen trotzen. Und es wird Nachzügler geben, die noch immer erklären, warum die Transformation komplex ist. Sie werden Recht haben. Aber sie werden die Falschen sein, die Recht haben.

Die Blaupause ist fertig.

Die Frage ist nur noch, wer anfängt zu bauen.



Markus Fournell,
Principal bei Roland Berger
Tel.: 0211 . 4389-2104
Mobil: 0160 . 744 2104
E-Mail: markus.fournell@rolandberger.com
LinkedIn: www.linkedin.com/in/markus-fournell

PRAXISBEISPIEL: VOLLMER SCHAFFT MIT VPORTAL MEHR KUNDENNÄHE

Warum durchdachte Integration über Erfolg entscheidet

Komplexe Maschinen, umfangreiche Ersatzteilkataloge und eine heterogene Kundenstruktur machen eine durchdachte Systemlandschaft unabdingbar. Bei Schleifmaschinenhersteller VOLLMER spielt die SAP Commerce Cloud in Anbindung an das SAP ERP dabei eine zentrale Rolle.
[Anke Abendroth, All for One Customer Experience GmbH]

Alle in einem durchgängigen Softwaresystem zusammenbringen. Alle Kunden, alle Tochterfirmen, alle Abteilungen und alle Daten – darunter auch Produkte, Ersatzteile und Maschinenabbildungen. Das ist ein wichtiger Aspekt der Digitalstrategie von VOLLMER. Ein stolzes Vorhaben, denn die Vielfalt in den unterschiedlichen Bereichen ist beachtlich.

Komplexität meistern

Die Kundenprofile reichen von Solo-Unternehmern im Schärfdienst bis zu internationalen Werkzeugherstellern mit zahlreichen Anwendern. Die 20 Tochtergesellschaften nutzen teils unterschiedliche ERP-Systeme. Produkt, Logistik, Service, Finance – so gut wie alle Abteilungen sind beteiligt. Auch das Produktportfolio ist immens – das schlägt sich wiederum in der Datenmenge nieder. Um diese Komplexität zu meistern, sind nahtlose Verknüpfungen gefragt.

Integration macht's möglich

Das VPortal basiert auf der SAP Commerce Cloud und ist nahtlos in die Systemlandschaft integriert. Alle ERPs der Töchter inbegriffen – samt Lösungen von Drittanbietern und Eigenentwicklungen. Dadurch kann VOLLMER alle relevanten Geschäftsprozesse nahtlos abbilden. Das VPortal fungiert somit als zentrale Anlaufstelle für Kunden und Mitarbeiter aus allen Zweigstellen. Über das Portal erhalten Kunden Zugang zu Services, eine Übersicht ihrer Maschinen sowie die Möglichkeit zur Selbstverwaltung. Digitale Produkte sollen ebenso eingebunden werden und über das Portal laufen.

Praktische Selbstverwaltung

Die autonome Benutzerverwaltung gehört zu den Self-Services im Portal. Kunden können etwa festlegen, welche ihrer Mitarbeiter Ersatzteile identifizieren, eine Bestellung auslösen dürfen oder Einsicht in Rechnungen erhalten. Auch individuelle Genehmigungsstrukturen sind umsetzbar. Anwender bilden ihre eigenen Prozesse, einfach selbst ab. Über das implementierte Ticketsystem können Kunden ihre Anliegen außerdem direkt über das Portal kommunizieren. Dabei werden die wichtigsten Details systematisch abgefragt und die Tickets entsprechend zugewiesen. Das verkürzt Reaktionszeiten und vereinfacht die Nachverfolgung aller Anfragen. Servicetechniker können so ebenfalls schneller auf Informationen zur Maschine zugreifen.

Add-ons für Medien & Equipment

Weiterhin erhalten Kunden über die Plattform eine klare Übersicht ihrer Anlagen und Maschinendaten. Dokumentationen sind im integrierten CXplore Media Management Add-on organisiert. Passende Ersatzteile können bei Bedarf direkt über die Maschinenansicht im CXplore Equipment Viewer ausgewählt werden. Stücklisten und interaktive 3D-Darstellungen helfen bei der Suche. Die nahtlose Integration von SAP Commerce Cloud, ERPs und Add-ons sorgt dafür, dass alle Daten stets aktuell sind. Keine Datensilos, keine doppelte Datenpflege. Kurzum: Moderner B2B-Service profitiert von einem stabilen Ökosystem, das nahtlos integriert und flexibel konfigurierbar ist.

/ INFO

Weitere Details zu den größten Herausforderungen, wichtigsten Lektionen und wesentlichen Erfolgsfaktoren des Projekts lesen Sie in der ausführlichen Case Study unter: www.mittelstand-heute.com/sales-and-service/e-books/mit-beispielloser-praezision-zu-mehr-kundennaehe



Service Kolumne

Gedanken und Meinungen zum Service

Wo bleibt der Kunde im „System Service“?

Wenn über Systeme im Service gesprochen wird, geht es schnell um Wissensmanagement, Dokumentation, Daten, Governance, KI oder die Zusammenarbeit mit Dienstleistern. Alles wichtige Themen. Aber bei all der Beschäftigung mit der Frage, wie wir Service organisieren, sollten wir eine nicht vergessen: Nach welcher Vorstellung vom Kunden bauen wir unsere Servicesysteme?

Gerade im technischen Service wissen Unternehmen heute unglaublich viel. Sie kennen Maschinen, Wartungshistorien, Ersatzteile, Fehlercodes und Einsatzzeiten. Sie dokumentieren, welcher Techniker vor Ort war, was gemacht wurde und wie das Problem gelöst werden konnte. Und das ist enorm wichtig. Denn spätestens wenn ein erfahrener Servicetechniker nach 25 Jahren das Unternehmen verlässt, wird sichtbar, welchen Wert Wissen hat, das vorher selbstverständlich schien.

Aber dieser Techniker wusste häufig noch etwas anderes.
Er wusste, dass der Produktionsleiter bei einem Stillstand sofort eine belastbare Aussage braucht. Dass ein anderer Kunde lieber etwas länger wartet, dafür aber genau verstehen möchte, was passiert ist. Oder dass für einen dritten nicht die schnellste Reparatur entscheidend ist, sondern jederzeit zu wissen, wie es weitergeht.
Die Herausforderung moderner Serviceorganisationen kann aber nicht darin bestehen, dieses persönliche Erfahrungswissen für jeden einzelnen Kunden zu digitalisieren. Wir müssen nicht den Bauch des Servicetechnikers ins CRM übertragen. Wir müssen verstehen, welche Muster hinter erfolgreichen Kundenbeziehungen liegen – und daraus ein System bauen.
Dazu braucht es drei Arten von Wissen: technisches Wissen – was hat die Maschine? Prozesswissen – was müssen wir tun? Und Kundenwissen – welches Erlebnis müssen wir schaffen? Genau bei dieser dritten Ebene setzt FANOMICS an. Wir wollen nicht wissen, ob Herr Müller heute lieber angerufen oder angemailt werden möchte. Wir wollen verstehen, welche zentralen Motive eine Kundenbeziehung in einem Markt erfolgreich machen. Geht es vor allem um Sicherheit, Geschwindigkeit, Orientierung, Entlastung oder Kontrolle? Und an welchen Kontaktpunkten muss dieses Motiv für den Kunden tatsächlich erlebbar werden?
Denn Servicesysteme werden meistens von innen nach außen gebaut. Wie sichern wir unser Wissen? Wie dokumentieren wir richtig? Welche Daten dürfen wohin? Wie setzen wir KI ein? Wie steuern wir Partner und Dienstleister?
Die Perspektive des Kunden dreht die Richtung um: Was soll der Kunde durch dieses System besser erleben? Wenn Verlässlichkeit ein zentraler Beziehungstreiber ist, muss sie sich in Erreichbarkeit, Eskalationswegen, Verantwortlichkeiten und Informationsverhalten wiederfinden. Wenn Kunden vor allem Einfachheit und Entlastung erwarten, können fünf perfekt dokumentierte Übergaben trotzdem schlechter Service sein. Und auch ein externer Dienstleister muss dann mehr kennen als SLA, Reaktionszeit und Reparaturprozess. Er muss verstehen, welches Serviceversprechen er für das Unternehmen beim Kunden einlösen soll.
Natürlich dürfen wir dabei nicht alles sammeln, was wir über Kunden wissen können. Daten brauchen Regeln, persönliche Informationen Schutz und Wissen eine verantwortungsvolle Governance. Gerade KI macht diese Fragen noch wichtiger.
Aber souveräner Umgang mit Kundendaten bedeutet nicht, möglichst wenig über Kunden zu wissen. Es bedeutet, das Richtige zu wissen, es verantwortungsvoll zu nutzen und damit einen besseren Service zu ermöglichen. Ein CRM voller Daten ist noch kein Kundenverständnis. Eine Wissensdatenbank kennt noch keine Kundenmotive. Und eine KI, die aus Tausenden Servicefällen gelernt hat, weiß nicht automatisch, wofür eine Serviceorganisation beim Kunden stehen will.

Genau darin liegt für mich die eigentliche Herausforderung: **Wir müssen Kundenorientierung in die Logik unserer Systeme übersetzen.** Wenn wir wissen, welche Erwartungen und Motive unsere Kundenbeziehungen prägen, müssen Prozesse, Wissen, Daten, KI und auch unsere Partner so zusammenspielen, dass diese Erwartungen im Service erlebbar werden.
Service ist auch System. Und gute Systeme machen guten Service nicht nur effizienter, sicherer oder skalierbarer. Sie sorgen dafür, dass das, wofür wir beim Kunden stehen wollen, verlässlich beim Kunden ankommt.
Denn am Ende entscheidet nicht, wie viel unser System über den Kunden weiß. Entscheidend ist, was dieses Wissen für den Kunden bewirkt.



Leif Steinbrinker *ist geschäftsführender Gesellschafter von 2HMforum. Für beste Beziehungen., einem Marktforschungs- und Beratungsunternehmen in Mainz. Seit vielen Jahren begleitet er nationale und internationale Unternehmen und Verbände auf dem Weg zu mehr Kundenorientierung.*

Kontakt:
Leif Steinbrinker
2HMforum. Für beste Beziehungen.
Dekan-Laist-Str. 17a • 55129 Mainz
E-Mail: leif.steinbrinker@2hmforum.de

24.-25. FEBRUAR 2027 • MESSE DORTMUND

Einladung zur maintenance Dortmund 2027



Führend und zielführend. Als Leitmesse und Innovationsplattform der industriellen Instandhaltung bringt die maintenance Dortmund die gesamte Branche zusammen.
Vom etablierten Marktführer bis zum spannenden Newcomer; vom internationalen Player bis zur regionalen Größe. Oder anders: Hier ist der Markt – und das Fachpublikum mittendrin. Wovon Messeteilnehmer außerdem profitieren? Einem klaren Wissensvorsprung und dem idealen Umfeld für intensiven Austausch. Um Networking auf dem wichtigsten Level zu erleben: Augenhöhe.

360°. 100%. 1A. Ob klassisches Instandhaltungsprodukt oder innovative Softwarelösung: Teilnehmer der maintenance finden alles, was ihr Daily Business noch erfolgreicher macht – heute und in Zukunft. Dazu gehört das ganze Spektrum entlang der Wertschöpfungskette: Verbrauchsmaterial, Ersatzteile, Instandhaltungs-Ausrüstung, Inspektion, Instandhaltungs-Management, Smart Maintenance, Dienstleistungen und Services, Engineering-Dienstleistungen, Sicherheit und Gesundheit, Nachhaltigkeit, Human Resources, Verbände und Institutionen sowie Medien. Für ein Maximum an Überblick.

Business – but not as usual. Innovationsplattform. Wissenshub. Networking-Event.
Die maintenance Dortmund ist all das und noch viel mehr. Nirgendwo sonst erhalten
Fachbesucher einen kompakteren und vielfältigeren Überblick über die Themen und
Trends der Branche. Nirgendwo sonst haben sie so unmittelbaren Kontakt zur gesamten Instandhaltungs-Community. Und nirgendwo sonst finden sie genau die Produkte und Lösungen, die ihr Unternehmen weiterbringen. Nachhaltig.

Mehr als Messepräsenz: Marktpräsenz. Die Leitmesse bietet ihren Ausstellern ideale Möglichkeiten, ihre Position im Markt auszubauen. Weil sie einen kompletten
Branchen- und Wettbewerbsüberblick erhalten – und damit wertvollen Input für ihre Unternehmensstrategien. Weil sie Ihre Zielgruppe nirgendwo sonst so konzentriert und ohne Streuverlust antreffen. Und weil die Qualität des Fachpublikums einzigartig ist: rund 6.000 Teilnehmer auf Entscheider-Ebene. Hochmotiviert und investitionsbereit.
Mehr Informationen unter https://www.maintenance-dortmund.de/

LEITMESSE FÜR
INDUSTRIELLE INSTANDHALTUNG
maintenance
24. – 25. FEBRUAR 2027 DORTMUND

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

„Nachhaltigkeit braucht keine Perfektion“

Kreislaufwirtschaft, transparente Kundenbeziehungen, gute Arbeitsbedingungen und verantwortungsvolle Unternehmensführung: Für Serviceorganisationen ist Nachhaltigkeit längst ein konkretes Managementthema. KVD-Ehrenbeirat Detlef Birkof erklärt im Interview mit ServiceToday-Redakteur Michael Braun, warum gerade der Service viele Voraussetzungen für nachhaltiges Wirtschaften bereits mitbringt, wie der VS-Standard auch kleineren und mittleren Unternehmen Orientierung geben kann – und warum zwei oder drei realistische Ziele für den Einstieg oft mehr bringen als ein überambitioniertes Nachhaltigkeitsprogramm.

Michael Braun: Ist Nachhaltigkeit ein Treiber für den Service?
Detlef Birkhof: In Umfragen unter Mitgliedsunternehmen im KVD wird immer wieder gespiegelt, dass Nachhaltigkeit wichtig ist. Wir sehen, dass Nachhaltigkeit die Geschäftsmodelle nicht treibt, sondern vielmehr eine gute Grundlage für ein Geschäftsmodell im Service ist.

Michael Braun: Bei Nachhaltigkeit denken viele zuerst an Themen wie Klimawandel und Umweltschutz...
Detlef Birkhof: ... das sind aber nicht die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen im Service. Der KVD hat eine Branchenwesentlichkeitsanalyse durchgeführt, die klar gezeigt hat, dass die Themen Kreislaufwirtschaft, Verbraucher und Endnutzer sowie Arbeitskräfte im Unternehmen und Unternehmensführung die wirklich wesentlichen Themen im Service sind. Wenn sich die Unternehmen zu diesen Themen gut und nachhaltig aufstellen, ist es der richtige Schritt.
Damit will ich nicht sagen, dass wir Klimawandel und Umweltschutz ignorieren sollen. Die vielen heißen Tage in diesem Sommer haben uns ja gezeigt, dass wir uns damit beschäftigen müssen. Wie schützen wir unsere Mitarbeitenden bei Temperaturen von 35 Grad und mehr oder was bedeutet das für Maschinen und Einrichtungen? Nachhaltigkeit heißt, diese Themen nicht zu ignorieren, sondern zumindest einmal darüber nachdenken, besser noch Maßnahmen dazu zu formulieren und diese auch zu verfolgen.

Michael Braun: Haben Sie Beispiele für Nachhaltigkeit zu den Themen Kreislaufwirtschaft, Verbraucher und Endnutzer oder Mitarbeiter im eigenen Unternehmen?
Detlef Birkhof: Kreislaufwirtschaft ist eine Kernkompetenz des Service. Wir halten im Service Geräte und Maschinen länger in der Nutzung. Der Service bereitet auch Geräte auf und bringt diese für ein zweites Produktleben wieder in den Markt. Wenn der Service das Gerät am Lebensende auch noch fachgerecht zerlegt und die Materialien in die richtigen Verwertungskanäle bringt, ist das ein perfekter Beitrag zur Kreislaufwirtschaft.
Das Thema Verbraucher und Endnutzer ist nachhaltig geprägt von Transparenz und Klarheit bei Leistungsbeschreibungen, Angeboten und Rechnungen. Diese Transparenz fördert ein Vertrauen, das wiederum auf die Kundenbindung einzahlt.
Beim Thema Arbeitskräfte im Unternehmen ist trotz Einsatz von Software und Werkzeugen aller Art die Komponente Mensch in Form der Fachkraft das Wesentliche. Zu diesem Thema passen Vergütung, Schulung, Förderung allgemein, Diversität und Offenheit im Unternehmen.

Michael Braun: Der KVD hat jetzt einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Warum?
Detlef Birkhof: Wir wollen mit gutem Beispiel vorangehen, um unsere Erfahrungen weiterzugeben.

Michael Braun: Dabei hört sich Nachhaltigkeitsbericht nach einem bürokratischen Akt an. Ist das der richtige Ansatz?
Detlef Birkhof: Optimalerweise ist ein Unternehmen schon in Sachen Nachhaltigkeit unterwegs – und der Bericht fasst dann die Aktivitäten geordnet zusammen. In erster Linie dient der Bericht dem Unternehmen selbst als eigene Orientierung.
Der KVD hat einen Bericht nach dem VS-Standard erstellt, dem Voluntary Standard, wie er ab 2027 heißt – und übrigens nochmal etwas schlanker aufgebaut sein wird. Dieses Format dient nicht nur der eigenen Transparenz, sondern wird auch von der Finanzbranche bei der Vergabe von Krediten nach den EU Taxonomie Richtlinie anerkannt. Dazu wird der VS-Standard von großen CSRD berichtspflichtigen Unternehmen als Input für deren Nachhaltigkeitssystem anerkannt.

Michael Braun: Wie hilft dieser VS-Standard konkret – geht es um Mindesstandards für Nachhaltigkeit, die zu erfüllen sind?
Detlef Birkhof: Nein, es gibt in die-

/ NACHHALTIGKEITSBERICHT DES KVD

Der Nachhaltigkeitsbericht des Service-Verbandes KVD für das Jahr 2025 findet sich im Internet auf www.service-verband.de/nachhaltigkeitsbericht-des-kvd-2025/

sem Kontext keine Standards oder Normen, die zu erfüllen sind. Der VS ist ein Berichtsrahmen, der Themen oder Datenpunkte vorgibt. Und es ist ein europäischer Berichtsrahmen, der von der „großen" Berichtsanforderung CSRD und ESRS abgeleitet ist. Der VS gilt daher für alle Unternehmen kleiner als 1000 Mitarbeiter und 450 Millionen Euro Umsatz. Er stellt ca. 120 Datenpunkte bereit. Es gibt die Basisversion für Kleinunternehmen und eine erweiterte Version für alle anderen. Datenpunkte werden zum Teil als Wert berichtet – zum Beispiel Energieverbrauch im Scope1 oder Anzahl weiblicher Mitarbeiterinnen.

Michael Braun: Wie steht es denn mit Nachhaltigkeitszielen?
Detlef Birkhof: Nachhaltigkeitsziele darf das Unternehmen sich selbst formulieren und auch verfolgen. Die Anzahl von Zielen oder die Zieleinhaltung ist nicht vorgegeben. Ich rate hier, sich als Unternehmen nicht zu überfordern. Lieber nur zwei bis drei Ziele, die auch erreichbar sind. Wenn der Anfang mit einem VS-Erst-Bericht erstmal gemacht ist und zwei bis drei Ziele formuliert sind, die auch in die Umsetzung kommen, dann ist das Unternehmen schon auf einem guten Weg.

Michael Braun: Wie hoch ist denn der Aufwand, um einen Bericht zu erstellen?
Detlef Birkhof: Es benötigt schon ein paar Stunden Zeit, sich erstmal in die Materie einzuarbeiten. Leider gibt es auch hier wieder Fachbegriffe, mit denen man umgehen muss. Des Weiteren ist entscheidend, wie gut und schnell man an alle Daten im Unternehmen kommt und wie gut beispielsweise eine Nachhaltigkeitszielsetzung formuliert und verabschiedet wird.
Es werden schließlich Daten wie Mitarbeiteranzahl, Verhältnis von weiblich zu männlich und divers benötigt, dann die Anzahl Schulungsstunden oder -tage, Arbeitsunfälle usw. Oder es werden Daten zu Energieverbrauch an verschiedenen Stellen benötigt, Abfallmengen, Wasserverbräuche und vieles mehr. Es ist ratsam für die Berichtserstellung, einen Mitarbeitenden zu benennen, der von allen Fachbereichen gut unterstützt wird. Aus meiner Sicht sollte auch die Quelle der Daten notiert und gleich verknüpft werden.
Ich habe für den KVD-Bericht im DNK-Portal etwa 15 Stunden benötigt. Der KVD stellt im Wesentlichen den Geschäftsstellenbetrieb dar, es ist also eher ein kleiner Bericht.

Michael Braun: Was ist denn das DNK Portal?
Detlef Birkhof: DNK steht für „Deutscher Nachhaltigkeits Kodex". Der DNK ist eine Projektorganisation, die vor vielen Jahren vom Rat für nachhaltige Entwicklung gegründet wurde. Der DNK wird vom Bundesministerium für Wirtschaft finanziert und hat die Aufgabe, den deutschen Mittelstand auf dem Weg zur nachhaltigen Wirtschaft zu unterstützen. In diesem Zuge bieten sie Informationen und Schulungen an. Unter anderem hat der DNK ein Berichtsportal erstellt, das für deutsche Unternehmen kostenlos ist. Mit diesem Portal wird ein Unternehmen sehr effektiv bei der Erstellung eines VS Bericht unterstützt. Berichte können in diesem Portal auch veröffentlicht werden. Weiterhin werden Schnittstellen zur Finanzdienstleistungsbranche bereitgestellt, damit die Berichte im Rahmen von Krediten oder Versicherungen genutzt werden können.

Michael Braun: Was sind jetzt die nächsten Schritte für den KVD?
Detlef Birkhof: Der KVD wird an seinen Nachhaltigkeitszielen für 2026 arbeiten und abschließen. Und dann geht es zügig daran, die Ziele 2027 auszuarbeiten um in einen regelmäßigen Prozess für unsere Nachhaltigkeit zu kommen.

Michael Braun: Was raten Sie den KVD-Mitgliedsunternehmen?
Detlef Birkhof: Los legen! Kleine Schritte sind besser als zu verharren. Nehmen Sie sich den KVD-Bericht als Beispiel und überlegen Sie sich, was für Ihr Unternehmen formuliert werden könnte. Besuchen sie die Webseite des DNK auf www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de und legen einen ersten Bericht an, nur um die Datenpunkte schon einmal gesehen zu haben. Überlegen Sie, wer die geeignete Person im Unternehmen, ist um das Thema Nachhaltigkeit zu treiben.

Michael Braun: Wird der KVD unterstützen?
Detlef Birkhof: Ja, der KVD ist durch die eigenen Aktivitäten entsprechend vorbereitet. Wir unterstützen unsere Mitgliedsfirmen sehr gerne bei der Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsberichts. Wer interessiert ist, kann uns gerne eine E-Mail an gs@kvd.de schreiben.

/ ZUR PERSON



Detlef Birkhof ist KVD-Ehrenbeirat und Experte für Nachhaltigkeitsgestaltung und -berichterstattung insbesondere im technischen Service. Er war viele Jahre als Business Development Manager bei Bosch aktiv und berät heute Organisationen wie den KVD zu Nachhaltigkeitsthemen.



TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Den Wandel zu modernem Field Service Management meistern

Wenn Serviceorganisationen wachsen, steigt die Komplexität ihrer Prozesse – ein Punkt, an dem klassische, historisch gewachsene Insellösungen zunehmend an Grenzen stoßen. Genau vor dieser Situation stand Ritter Energie, Hersteller energieeffizienter Heiz- und Energiesysteme. Ritter Energie bietet intelligente Systemtechnik aus den Bereichen Strom und Wärme, die zukunftssicher, effizient und anwenderfreundlich sind. Das Unternehmen wollte seine Serviceorganisation modernisieren, die Transparenz erhöhen und die Einsatzplanung professionalisieren. Der Weg führte zu einer umfassenden Neuaufstellung der Prozesse auf Basis von SAP S/4HANA Service und einem integrierten Field Service Management. [Maximilian Schmitt, Axians]

Ritter Energie arbeitete im Service viele Jahre mit einer non-SAP-basierten Einzellösung. Meldungen, Einsatzplanung, Dokumentationen und Abrechnungsinformationen lagen in getrennten Systemen. Das führte zu mehreren Herausforderungen:

- Medienbrüche zwischen Service, Backoffice und Technik
- Fehlende Echtzeitinformationen zur Einsatz- und Auftragslage
- Hoher Koordinationsaufwand in der Einsatzplanung
- Schwierige Nachvollziehbarkeit von Servicehistorien
- doppelte Lagerführung in 2 Systemen
- häufige Dubletten bei Stammdaten, da in zwei unterschiedlichen Softwarelösungen

Migration und Prozessneuausrichtung in einem Schritt

Eine Besonderheit des Projekts war, dass Ritter Energie während der laufenden Service-Einführung zunächst vom bestehenden SAP ECC auf SAP S/4HANA migrieren wollte, um die neusten Servicefunktionen von SAP in einem ERP-System mit allen weiteren Geschäftsprozessen im Unternehmen, vollständig zu integrieren. Um Risiken und Aufwände zu reduzieren, entschied man sich gemeinsam für einen Blue-Field-Approach – eine Kombination aus technischem Upgrade und gezielter Prozessbereinigung. Diese Vorgehensweise bot folgende Vorteile: Bestehende Strukturen konnten weiterverwendet werden, Altdaten wurden selektiv und qualitätsgesichert migriert, neue Serviceprozesse konnten parallel zum Upgrade des Sys-

tems aufgebaut werden.
Gleichzeitig brachte der Ansatz auch Herausforderungen mit sich, etwa bei Abhängigkeiten zwischen Altsystemen, der parallelen Verfügbarkeit von Serviceprozessen und der Sicherstellung der Datenqualität, sowie Implementierung der Field-Service-Prozesse.

Transparenz und Struktur im Kundendienst

Mit SAP S/4HANA Service wurde der gesamte Kernprozess – von der Meldung bis zur Faktura – standardisiert. Besondere Bedeutung hatten:

- Einheitliche Erfassung von Serviceanfragen
- Standardisierte Serviceaufträge mit klaren Statusmodellen
- Bessere Integration in Materiallogistik und Controlling
- Durchgängige Abbildung der Servicehistorie über alle Anlagen

Eine weitere Herausforderung war die Anbindung der bestehenden App „Paradigma Heizung", hier mussten die in der App erfassten Inbetriebnahmen und Wartungen an SAP übermittelt werden und automatisch spezielle Serviceaufträge erzeugen.

Mobile Techniker und optimierte Einsatzplanung

Parallel zur Serviceeinführung wurde das Field Service Management auf moderne Füße gestellt. Zum Einsatz kam die NEO Suite mit:

- NEO Mobile: Digitale Checklisten, strukturierte Rückmeldungen, Dokumentation vor Ort
- NEO Schedule: Transparente Einsatzplanung in Echtzeit, automatisierte Vorschläge, Live-Status

Heute arbeitet Ritter Energie durchgängig digital im Service. Die wichtigsten Verbesserungen sind reduzierte manuelle Tätigkeiten, eine verbesserte Transparenz, schnellere Einsatzplanung, höhere Servicequalität, verbesserte Steuerbarkeit durch Echtzeitinformationen – und dass alle Service- und Auftragsdaten in SAP vorhanden sind.

/ LESSONS LEARNED

Wichtige Erfolgsfaktoren waren:
1. **Sorgfältige Vorbereitung der Migration**
2. **Einführung neuer digitaler Rollen**
3. **Hohe Bedeutung der Testphasen**
4. **Klare Kommunikationslinien**

Fazit

Der Wandel hin zu einem integrierten SAP-basierten System hat Ritter Energie nachhaltig professionalisiert. Die Kombination aus SAP S/4HANA Service, NEO Mobile und NEO Schedule bildet nun ein stabiles Fundament für effizientes, kundenorientiertes und zukunftsfähiges Servicegeschäft.

me® Service · Vertrieb · Führung WEITERBILDUNG
KVD Executive-Partner

Wir bringen Menschen in ihre Wirksamkeit.

Kommunikation | MeFeS® Methodische Fehlersuche | Train the Trainer | Führung | Burnout | Verkauf | Interkulturell

TRAINING · WORKSHOP · COACHING · MODERATION · TRAINING ON THE JOB · INDIVIDUAL

Weniger Theorie im Kopf.
Mehr Anwendung im Alltag.

Jetzt Konzept anfordern ...

www.me-weiterbildung.de Telefon: 09192 / 99 436 80 E-Mail: info@me-weiterbildung.de



TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Was passiert, wenn KI 70 Prozent Ihrer Serviceanrufe übernimmt?

Kunden erwarten heute eine 24/7-Erreichbarkeit sowie eine Reaktion am nächsten Tag, während gleichzeitig Fachkräfte fehlen, die Kosten steigen und das Anrufvolumen einfach nicht sinkt. Ein Blick in die Praxis vieler Servicezentralen zeigt, dass sich rund 70% aller eingehenden Anrufe um wiederkehrende Standardanfragen drehen: „Wann kommt der Techniker?“, „Ich möchte meinen Termin verschieben“, „Wo ist mein Ersatzteil?“ Dazu kommen einfache Bedienfragen: „Wie stelle ich das ein?“ oder „Was mache ich, wenn der Fehler wieder auftritt?“ Diese Anliegen sind für den Kunden wichtig, erfordern jedoch in der Regel keine tiefgehende Expertise. Trotzdem binden sie genau die Zeit qualifizierter Mitarbeiter, die eigentlich für komplexere Fälle benötigt werden. So entsteht eine Art Produktivitätsbremse: Teams beschäftigen sich täglich mit denselben Routinefragen, während anspruchsvollere Anliegen warten müssen. Das kostet Zeit, Geld und letztlich auch Kundenzufriedenheit. [Nadja Schaloske, SERVICE 1]

/ INFO

SERVICE 1 begleitet Serviceorganisationen seit über 30 Jahren bei der Weiterentwicklung ihres Field Service. Das Unternehmen verbindet technologische Expertise mit einem tiefen Verständnis für branchenspezifische Serviceprozesse und integriert sich offen in bestehende ERP- und CRM-Systemlandschaften wie Salesforce, SAP oder Microsoft. Zahlreiche namhafte Unternehmen wie Sartorius, Stiebel Eltron, Logisnext, Thermo Fisher oder Abus vertrauen auf diese langjährige Partnerschaft. Entscheidend ist dabei nicht die Software allein, sondern die Fähigkeit, Menschen, Prozesse und Technologie in Einklang zu bringen.
Als Hauptsponsor des KVD Service Congress zeigt SERVICE 1 anhand konkreter Use Cases, wie autonome KI-Agenten reale Aufgaben im Field Service übernehmen und wie Unternehmen den Weg von der ersten Idee bis zum produktiven Einsatz erfolgreich gestalten.

Was die neue Generation von AI Voice Agents leistet

Im Vergleich zu älteren Sprachdialogsystemen hat sich viel verändert: Während klassische Systeme Anrufer durch starre Menüstrukturen zwingen, versteht ein moderner AI Voice Agent natürliche Sprache, erkennt das Anliegen im Kontext und greift auf Kundendaten sowie angebundene Systeme wie CRM, ERP und Field Service Management-Plattformen zu.
Anrufer erklären ihr Anliegen in eigenen Worten. Der Agent erfasst es, verifiziert die Kundendaten, prüft die Terminverfügbarkeit oder den Auftragsstatus und schließt den Vorgang ab. Für komplexe Anliegen übergibt er nahtlos an einen menschlichen Mitarbeitenden, inklusive aller erfassten Informationen. Kein erneutes Erklären, kein Informationsverlust.
Aktuelle Studien zeigen, dass sich dieser Ansatz auch wirtschaftlich auszahlt. Analysten gehen davon aus, dass KI-Agenten bis 2029 rund 80 Prozent der häufigen Kundenserviceanfragen autonom lösen, bei gleichzeitig sinkenden Kosten und steigender Kundenzufriedenheit.

Vom Use Case zum produktiven Betrieb

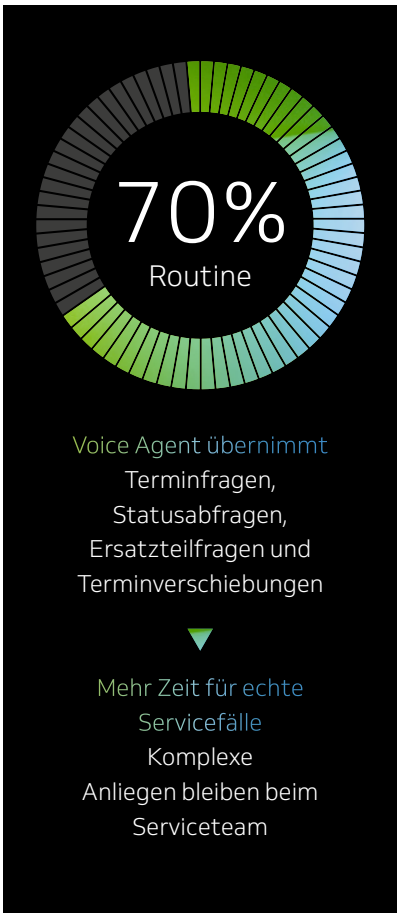
Der sinnvollste Startpunkt ist nicht der größte, sondern der klarste. Statt das gesamte Service Center umzustellen, empfiehlt es sich, zunächst kleinere Use Cases zu adressieren, wie das Terminmanagement. Schauen wir konkret auf drei Anliegen: Terminabfragen, Stornierungen und Verschiebungen. Alle sind vollständig standardisierbar, das Volumen ist eng trackbar für Prompt-Optimierung und der Business Case ist eindeutig messbar.
Außerdem ist es ratsam, eine Rückfalloption einzuplanen: Sollte der Agent nicht wie gewünscht funktionieren, wird er aus dem Anruffluss entfernt, optimiert und neu integriert. Proof of Value statt langer Rollouts.
Der Agent erkennt die Telefonnummer des Anrufers, findet den passenden Kundenauftrag und bietet direkt alternative Termine an. Das setzt eine funktionierende Anbindung an CRM oder Field Service Management voraus: Ohne Zugriff auf echte Kundendaten liefert kein Agent relevante Antworten.
Die Kostenwirkung ist erheblich: Während ein klassisches Call-Center-Gespräch 3 bis 5 Euro kostet, liegt der Preis pro agentenbasiertem Terminprozess bei rund 30 Cent. Eine Einsparung von über 90 Prozent bei vollständig automatisierten Anrufen. Hinzu kommt die 24/7-Verfügbarkeit: Kunden können ihre Termine auch abends vom Sofa aus verschieben.
Terminmanagement ist eine von vielen Möglichkeiten. Technische Rückrufanfragen, Ersatzteilbestellungen, Statusabfragen - jeder Use Case folgt derselben Logik: eng definieren, messen, skalieren. “Mit dem SERVICE 1 AI Voice Agent verschieben unsere Kunden ihren Termin rund um die Uhr, auch abends vom Sofa. Und das ist erst der Anfang“, sagt Sebastian Burek von Stiebel Eltron.

Drei Leitfragen für den Einstieg

Für Serviceorganisationen, die mit KI-gestützter Sprachautomatisierung starten wollen, haben sich drei Fragen bewährt: Welche Anruftypen dominieren das Volumen? Welche davon sind vollständig standardisierbar, ohne Ermessensentscheidung? Und welche Systemanbindungen sind erforderlich?
Der sinnvollste Einstieg ist der enge, nicht der breite. Ein klar definierter Use Case und messbare Erfolgskriterien von Beginn an. Wer so startet, hat nach wenigen Wochen erste belastbare Erkenntnisse und kann auf dieser Basis skalieren.

Fazit

AI Voice Agents haben den Reifegrad für den produktiven Betrieb erreicht und lösen ein reales Problem: Sie nehmen den Teil des Anrufaufkommens ab, der sich wiederholt, und geben Mitarbeitenden die Fälle, bei denen Erfahrung zählt. Für Serviceorganisationen mit hohem Routineanrufvolumen ist das ein konkreter Ansatzpunkt. KI schafft Kapazität im Standardbereich, senkt Kosten und verbessert zugleich die Erreichbarkeit.





TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Service im Wandel: Digitalisierung, Wissen und KI prägen die Zukunft

Der Innosoft Anwendertag 2026 in Dortmund zeigte, wie sich Serviceorganisationen im Maschinen- und Anlagenbau weiterentwickeln. Anwenderunternehmen, Branchenexperten und Partner präsentierten praxisnahe Projekte rund um Digitalisierung, Wissensmanagement, Künstliche Intelligenz und integrierte Serviceprozesse. Die Vorträge machten deutlich, dass erfolgreiche Serviceorganisationen heute eine moderne Software wie Innosoft benötigen, aber auch durchgängige Prozesse, nutzbares Wissen, die Einbindung der Mitarbeitenden und eine klare strategische Ausrichtung. Von der digitalen Einsatzplanung über KI-gestützte Serviceberichte bis hin zu intelligenten Wissensdatenbanken wurde sichtbar, wie Unternehmen ihre Servicequalität steigern, Effizienzpotenziale erschließen und den Service als wichtigen Erfolgsfaktor für die Zukunft positionieren.

Thomas Schwabe von HEGLA nahm die Teilnehmer mit auf die Digitalisierungsreise seines Unternehmens. Der weltweit tätige Spezialist für Maschinen und Anlagen zur Flachglasverarbeitung setzt seit 2001 auf Innosoft als zentrales Werkzeug für Asset Management, Ticketing und Einsatzplanung. Mit der Migration von Innosoft classic auf FSM, der Einführung von Cloud-Access, mobilen Anwendungen sowie der geplanten E-Mail-Integration und weiteren digitalen Services hat HEGLA wichtige Meilensteine im Blick. Als wichtigste Erkenntnisse für die erfolgreiche Umsetzung nannte Thomas Schwabe die Bedeutung eines klaren Zielbilds, das schrittweise Anschieben

von Veränderungen sowie ein aktives Projektmanagement.
Wie sich ein Servicedienstleister über Jahrzehnte konsequent digitalisiert hat, zeigte Mathias Fallert von der D-KRANTECHNIK, einem Unternehmen zur Prüfung, Wartung, Reparatur und Modernisierung von Krananlagen und Arbeitsmitteln. Es nutzt Innosoft seit 2002 als zentrales ERP- und Service-System. Im Mittelpunkt steht ein durchgängig digitaler Prüfprozesses vom automatisierten Kundenanschreiben über die Einsatzplanung bis hin zur Durchführung und Dokumentation der Prüfungen vor Ort: Die Servicetechniker erhalten alle relevanten Informationen digital und können vor Ort auf Historien, Mängelberichte und technische Daten zugreifen. D-KRANTECHNIK hat gemeinsam mit Innosoft zahlreiche individuelle Erweiterungen entwickelt, um die besonderen Anforderungen eines Prüf- und Serviceunternehmens abzubilden.

Weltweit verteilte Informationen zentral verfügbar machen

Wie sich das über Jahrzehnte gewachsene Wissen eines international tätigen Maschinenbauers schnell und zuverlässig nutzbar machen lässt, zeigte Ingo Slawek von DIOSNA auf. Der Spezialist für Anlagen in der Backwaren-, Pharma- und Chemieindustrie setzt seit 2024 auf die KI-basierte Lösung SmartSearch von Innosoft, um weltweit verteilte Informationen aus unterschiedlichen Datenquellen zentral verfügbar zu machen. Mit SmartSearch können Servicemitarbeiter über eine semantische Suche Dokumentationen, Einsatzberichte, Zeichnungen oder Wartungshistorien innerhalb weniger Sekunden finden – unabhängig davon, wo diese gespeichert sind.
Wie sich Serviceprozesse nahtlos mit dem ERP-System verbinden lassen, zeigten Martin Denny und Markus Nenno von ams.Solution in ihrem Vortrag. Unter dem Titel „Was Innosoft weiß, weiß jetzt auch Ihr ERP“ stand die Integration von Innosoft FSM in das ERP-System ams.erp im Mittelpunkt. Ziel ist es, Daten nicht mehrfach erfassen zu müssen, sondern Informationen entlang des gesamten Prozesses automatisch zwischen ERP, Einsatzplanung und Servicetechnikern auszutauschen. Servicetechniker erhalten ihre Einsätze mobil auf dem Endgerät, inklusive Navigationsdaten, Dokumentationen, Prüfprotokollen und Materialinformationen. Zeiten, Materialien, Reisekosten und technische Berichte werden vor Ort digital erfasst und nach Freigabe automatisch an das ERP-System zurückgespielt. Dadurch stehen alle relevanten Informationen unmittelbar für Nachkalkulation, Dokumentation und Rechnungsstellung bereit.

Digitalisierung, Automatisierung und KI im Service nutzen

Tim Herding von Herding Filtertechnik zeigte, wie sich technischer Service durch Digitalisierung, Automatisierung und KI nachhaltig verändern lässt. Das Familienunternehmen hat seinen Servicebereich grundlegend modernisiert. Während früher Excel-Tabellen, Word-Dokumente und Outlook-Termine den Arbeitsalltag prägten, setzt Herding heute auf die integrierte Field Service Management-Lösung von Innosoft inklusive der semantischen Suche, die für schnelle interne Suchergebnisse sorgt, indem sie dabei hilft, PDF-Dateien zu scannen, Mails zu durchforsten oder auch auftragsbezogene Daten wie Tickets zu sichten. Servicetechniker arbeiten mit der Innosoft Mobile App, erfassen Zeiten, Protokolle und Reisekosten digital und greifen jederzeit auf aktuelle Kundendaten zu. Die Kommunikation zwischen Innen- und Außendienst erfolgt nahezu in Echtzeit, wodurch Bearbeitungszeiten verkürzt und Fehlerquellen reduziert werden. Gleichzeitig ermöglichen integrierte Auswertungen eine bessere Steuerung der Serviceprozesse.
Können Serviceberichte von einer reinen Dokumentationspflicht zu einer wertvollen Wissensquelle entwickelt werden? Dieser Frage widmete sich Stefan Feldmeier von KraussMaffei. Gemeinsam mit Innosoft entwickelte man einen pragmatischen Projektansatz: Im Mittelpunkt stehen KI-Funktionen, die Stichpunkte automatisch in vollständige Texte umwandeln, Berichte korrigieren, übersetzen und künftig



Ingo Slawek zeigte in einer Session in einer Live-Demo, wie DIOSNA mit dem KI-gestützten Innosoft-Modul SmartSearch arbeitet.

auch auf Vollständigkeit sowie Plausibilität prüfen. Der Techniker bleibt dabei jederzeit in der Verantwortung, wird aber von zeitaufwendigen Dokumentationsaufgaben entlastet. Ziel ist es, die Qualität der Berichte weiter zu steigern und gleichzeitig den Aufwand für die Mitarbeitenden zu reduzieren.

Von der Einführung eines Field Service Management Systems in einer komplexen IT-Landschaft berichtete Daniel Brodt von Vecoplan. Das Unternehmen, das weltweit Maschinen und Anlagen für die Recyclingindustrie entwickelt und fertigt, lebt auch vom Erfolg des Servicegeschäfts. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an effiziente Prozesse und eine leistungsfähige Serviceorganisation. Vecoplan setzt auf Wissensdatenbanken, Pilotanwender, intensive Testphasen und praxisnahe Schulungen. Ein eigenes Einführungs-Event sorgte zusätzlich für hohe Akzeptanz im Serviceteam.

Auf eine historisch lange Zeit der Zusammenarbeit mit Innosoft konnte Ingo Lobinsky von der Neumag, Zweigniederlassung der Barmag GmbH & Co. KG, in seinem Vortrag zurückblicken. Er zeigte damit gleichzeitig die Entwicklung des weltweiten Service- und Einsatzmanagements eines der führenden Maschinenbauer für die Herstellung von Kunstfasern auf.



Austausch auf den Anwendertag: Auch der KVD war mit einem Stand in Dortmund vertreten.

Heute unterstützt Innosoft die Planung von bis zu 250 Servicetechnikern, die parallel auf zahlreichen internationalen Baustellen tätig sind.

Auch die großen Verbände rund um den Service und den Maschinenbau waren auf dem Anwendertag vertreten. Thomas Riegler vom VDMA widmete sich einer der drängendsten Herausforderungen im Maschinen- und Anlagenbau: dem drohenden Verlust von Erfahrungswissen durch den demografischen Wandel. Bereits in den kommenden Jahren würden zahlreiche erfahrene Ingenieure und Servicetechniker in den Ruhestand gehen. Gleichzeitig würden die Anforderungen an Serviceorganisationen durch komplexere Maschinen, individuelle Kundenlösungen und den zunehmenden Fachkräftemangel steigen. Wissensmanagement, so seine Position, sei längst kein Nice-to-have mehr, sondern eine strategische Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Serviceorganisationen im Maschinen- und Anlagenbau.



Tim Herding von Herding Filtertechnik zeigte auf, wie Digitalisierung, Automatisierung und KI im Service Einzug gehalten haben. mehr dazu auch in der **ServiceToday** 2/26.

KVD: Neue Stabilitätsanker im Service schaffen

Carsten Neugrodda vom Service-Verband KVD stellte dar, wie sich Serviceorganisationen in einem von Unsicherheit, wirtschaftlichen Herausforderungen und technologischen Umbrüchen geprägten Umfeld als entscheidender Erfolgsfaktor positionieren können. Angesichts globaler Krisen, geopolitischer Spannungen, Fachkräftemangels und der rasanten Entwicklung von KI stünden Unternehmen vor der Aufgabe, neue Stabilitätsanker zu schaffen. Genau hier sieht Carsten Neugrodda die besondere Rolle des Service: Er sorge für Kundennähe, Verlässlichkeit und wiederkehrende Umsätze. Statt Service als nachgelagerte „After-Sales"-Funktion zu betrachten, müsse er frühzeitig in Entwicklung, Vertrieb und Unternehmensstrategie eingebunden werden.



Service Cards –
Ihr schneller Guide für den Service

Das Angebot der SERVICE TODAY-Redaktion

Alle Partner auch auf www.service-today.de

Service Cards

Informations-Management

IT-Dienstleistungen
IT-Betrieb / Outsourcing
Customer Care

KI-Lösungen

RESERVIERT

Wie Sie an Ihre Service-Card kommen,
verraten wir unter **Tel: 02362 . 9873-0**.

WIR DIGITALISIEREN
Betriebsführung | Services | Instandhaltung



Informieren Sie sich unter www.greengate.de

GREENGATE



KI-Training nach EU AI Act
Auswahl der passenden Tools
Etablierung individueller KI-Lösungen oder eigener GPTs
Schulung der Mitarbeitenden (nach EU AI Act)
Infos: www.menschen-im-wandel.de
Medienhaus Waltrop • Michael Braun • www.michael-braun.de

IT-Dienstleistungen
IT-Betrieb / Outsourcing
Customer Care

Unser aktuelles Angebot:
Buchen Sie jetzt
Ihre Service-Card –
ab 516,00 Euro netto
pro Rubrik im Jahr.

Infos anfordern unter
gs@kvd.de

JETZT BUCHEN!

SAMHAMMER
GARANTIERT BESSERER SERVICE
www.samhammer.de



Tut mir leid!

Diese Service-Card ist schon für einen Kunden **reserviert**. Aber fragen Sie nach weiteren Plätzen unter **gs@kvd.de**.



Hso | Microsoft

Kundenbindung hoch.
Kosten runter.

Wir digitalisieren Ihren Service End-to-End.
Mit 100% Microsoft-Technologie
und Branchen-Wissen.

www.hso.com

KI-Lösungen

VIER

Business Success.
Powered by AI.

Kommunikationslösungen für effizienten Kundenservice.

SAP

SAP SE
Dietmar-Hopp-Allee 16
69190 Walldorf
Tel.: +49 89 890 650
Email: marketing@hybris.com

Liferay

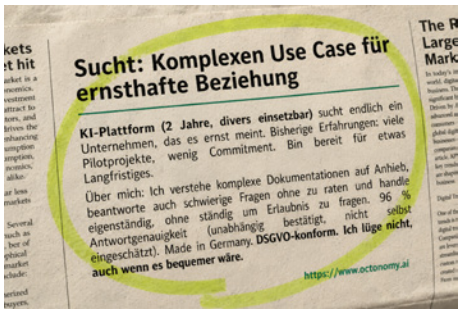
Digital Experience Platform (DXP) für den Service
Servicewissen sichern. Self-Service skalieren.
Systeme vereinen.

liferay.com +49 (0) 6196 921 9300 marketing-dach@liferay.com

RESERVIERT

Wie Sie an Ihre Service-Card kommen,
verraten wir unter **Tel: 02362 . 9873-0**.

KI-Lösungen



Mobile Lösungen
Endgeräte

Panasonic CONNECT

TOUGHBOOK

Hagenauer Straße 43
65203 Wiesbaden
Tel: 0611 . 235-1258
www.toughbook.eu

Service-Logistik

Individualität ist unser Standard

TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG
Wendenstraße 294 • 20537 Hamburg
Tel.: +49 40-254 000 254 • Fax: +49 40-254 000 250
Mail: TOP-Info@TOP-Mehrwert-Logistik.de

Wir verbinden Technik mit Logistik

Mobile Lösungen
Einsatz-/ Tourenplanung

RESERVIERT

Wie Sie an Ihre Service-Card kommen, verraten wir unter **Tel: 02362 . 9873-0**.

Service-Unternehmens-beratung

LOGOBJECT

Software für Field Service Management

- Automatisierung der Service-Prozess-Kette
- Dynamische Planung und Echtzeit-Disposition
- Ganzheitliche, modulare End-to-End Lösung

Personal
Seminare, Trainings & Qualifizierung

FANOMICS®

Mehr Wachstum durch FANS



oxando
Software & Consulting

IHR PARTNER FÜR
SAP CUSTOMER SERVICE
www.oxando.com

me® Service • Vertrieb • Führung WEITERBILDUNG

- Kommunikation
- Methodische Fehlersuche MF®
- Train the Trainer
- Führung
- Burnout
- Verkauf
- Interkulturell

me Weiterbildung – die Spezialisten GmbH
Sonnenleite 6
91077 Neunkirchen
Telefon: +49 (0) 9192 / 994 36 80
E-Mail: info@me-weiterbildung.de
www.methodisch-erfolgreich.de

TRAINING • WORKSHOP • COACHING • MODERATION • TRAINING ON THE JOB • INDIVIDUAL

Unser aktuelles Angebot:
Buchen Sie jetzt
Ihre Service-Card –
ab 516,00 Euro netto
pro Rubrik im Jahr.

Infos anfordern unter
gs@kvd.de

JETZT BUCHEN!

mobile function
Deine Branche. Deine Lösung.
ENGINE

ENGINE4
Mach. Es. Einfach.

www.mobile-function.com



Service Cards

Service-Unternehmens-beratung

Software
Anwendungen für den Service

Software
Anwendungen für den Service

Roland Berger

„Service & Solutions“

Sebastian Feldmann
sebastian.feldmann@rolandberger.com

Markus Fournell
markus.fournell@rolandberger.com

INNOSOFT

FIELD SERVICE MANAGEMENT
Die Softwarelösung für den Maschinenbau!

www.innosoft.de

EMPOLIS

Digitale Lösungen und Wissensmanagement für den *technischen Kundenservice*

www.service.express | info@empolis.com
+49 631 68037 0 | Europaallee 10, Kaiserslautern



Francesco Fusaro

Ihr Trusted Advisor für
- Projektmanagement
- Teamperformance
- Change-Management

+49151/23292621
info@fusaro.eu

FUSARO Digitalisierung menschlich umsetzen.

ENABLE
OUTSTANDING FIELD SERVICE

SERVICE 1

sales@service1.com
www.service1.com

Microbizz Collaboration Service Platform

MICROBIZZ

Digital automatisierte Serviceprozesse • E2E
No-Code-Lösung • flexibel anpassbar
Ressourcen-, Termin-, Tourenplanung
Echtzeitdaten und Aufgaben • KI
Desktop & App • on-/offline • 24/7

www.microbizz.de

Tut mir leid!

Diese Service-Card ist schon für einen Kunden **reserviert**. Aber fragen Sie nach weiteren Plätzen unter **gs@kvd.de**.



HÄLT ALLES ZUSAMMEN

TRANSACTION NETWORK TN

Optimiert Ihren Service.

360° Asset-Management | digitale Service-prozesse | CX orientiertes Kundenportal | offenes, vernetztes Ökosystem | intelligente Daten-integration

IHR TECHNISCHES RÜCKGRAT FÜR STARKEN SERVICE
für Maschinenbauer, Betreiber und Komponentenhersteller

www.transaction-network.com

targenio

Das Wissen steckt in den Köpfen der erfahrenen Mitarbeiter

Unsere Plattform mit digitalen KI-Assistenten lernt von den Mitarbeitern und unterstützt den Service mit der Zeit immer besser.

www.targenio.de

zum Produkt

Made in Germany / EU | DSGVO-konform & zukunftssicher

Software
Anwendungen für den Service

SOLVARES FIELD SERVICE

Field Service Management Software – mit KI zur Effizienz

- Smarte Einsatzplanung
- Dynamische Tourenoptimierung
- Mobile Serviceprozesse

solvares-fieldservice.com

Unser aktuelles Angebot:
Buchen Sie jetzt Ihre Service-Card – ab 516,00 Euro netto pro Rubrik im Jahr.

Infos anfordern unter gs@kvd.de

JETZT BUCHEN!

Quanos

Die Softwarelösungen für Ihren Digitalisierungserfolg im After-Sales & Service

Quanos Solutions GmbH
Hugo-Junkers-Str. 15-17 • 90411 Nürnberg
info@quanos.com • www.quanos.com

RESERVIERT

Wie Sie an Ihre Service-Card kommen, verraten wir unter **Tel: 02362 . 9873-0**.

Literatur Tipps

AKTUELLE PUBLIKATIONEN ZUM SERVICE

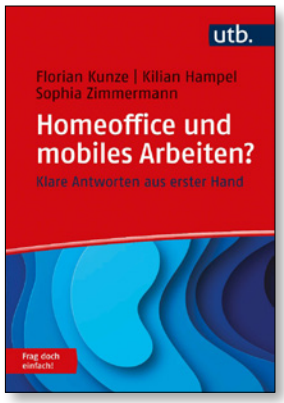
Unlearn Business Lab // Unlearn Leadership. Die größten Irrtümer über Hierarchie, Autorität und Leistung



Viele Führungsratgeber erklären, wie Führung besser funktionieren soll. „Unlearn Leadership" setzt einen Schritt früher an: Das Unlearn Business Lab hinterfragt Überzeugungen, die in Organisationen oft so selbstverständlich wirken, dass sie kaum noch zur Diskussion stehen. Braucht gute Führung tatsächlich professionelle Distanz? Steigert Druck die Leistung? Ist harte Arbeit automatisch gute Arbeit? Und sind manche Menschen schlicht zum Führen geboren? Die Stärke des Buches liegt damit darin, dass solche Glaubenssätze nicht nur theoretisch zerlegt werden; Forschungsergebnisse aus Psychologie und Organisationswissenschaft treffen vielmehr auf konkrete Situationen aus dem Arbeitsalltag und auf Erfahrungen aus der Arbeit des Unlearn Business Lab. Führung wird dabei vor allem als Beziehung verstanden: Vertrauen, psychologische Sicherheit, Verantwortung und die Fähigkeit, auch unter Druck miteinander in Verbindung zu bleiben, rücken ins Zentrum. Gerade diese Verbindung von fundierter Analyse und Praxis macht das Buch für Führungskräfte lesenswert: Es liefert keine neue Managementformel, die Führungskräfte einfach übernehmen sollen. Stattdessen regt es dazu an, eigene Routinen zu prüfen, Neues auszuprobieren und Führung Schritt für Schritt anders zu gestalten. Damit wird „Unlearn Leadership" zu einem klugen, angenehm zugänglichen Impulsgeber für alle, die Führung nicht nur modern nennen, sondern tatsächlich weiterentwickeln wollen.

Unlearn Business Lab: Unlearn Leadership. Die größten Irrtümer über Hierarchie, Autorität und Leistung.
ISBN 978-3-4302-1215-1, 304 Seiten, 22,99 Euro

Florian Kunze, Kilian Hampel, Sophia Zimmermann // Homeoffice und mobiles Arbeiten? Klare Antworten aus erster Hand



Arbeiten im Homeoffice – für viele ist das Alltag. Die Tendenz zu mehr mobilem Arbeiten wurde durch die Corona-Krise noch beschleunigt. Da sich diese Entwicklung wohl nicht wieder umkehren wird, stehen viele Unternehmen, Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer vor der Frage nach dem richtigen Umgang mit der neuen Form des Arbeitens. Die Autoren dieses Buches beantworten die wichtigsten Fragen systematisch aus wissenschaftlicher sowie praktischer Perspektive. Dabei finden sich Tipps und Beispiele für Mitarbeitende, Teams, Führungskräfte, Organisationen sowie Politik und Gesellschaft. Sehr gefällig ist die Herangehensweise an die Themen – das passiert nämlich durchgängig über konkrete Fragestellungen, was besonders dann hilfreich ist, wenn sich die Autor:innen praktischen Fragestellungen nähern. Als Führungskraft kann man sich über die Fragestellungen schnell orientieren und so schnell ans Ziel kommen. Die Antworten sind dann kurz, aber fundiert gehalten – sehr praktisch für die eigene Praxis.

Florian Kunze, Kilian Hampel, Sophia Zimmermann: Homeoffice und mobiles Arbeiten? Klare Antworten aus erster Hand ISBN 978-3-8252-5664-7, 190 Seiten, 13,99 Euro

Jeannette Bastian // 5 Sterne für die IT



Warum gibt es Hotels, über die Gäste noch Jahre später begeistert sprechen – während IT-Support oft nur dann Aufmerksamkeit bekommt, wenn etwas nicht funktioniert? „Jetzt ist endlich mal die IT an der Reihe" - so könnte man Jeannette Bastians Ansatz bei ihrem Buch „5 Sterne für die IT" verstehen. Die erfahrene Service-IT-Expertin zeigt, wie IT-Abteilungen von den Prinzipien exzellenten Services lernen können. Dabei geht es nicht um Luxus, sondern um die Methoden erfolgreicher Serviceorganisationen, von Haltung über Standards und Strukturen bis zu Ritualen und Begeisterung. Der Leser profitiert schnell von der langjährigen Erfahrung der Autorin im IT-Support, Service Management und in Führungsrollen. Was das jetzt mit dem Thema Hotels zu tun hat? Sie verbindet ganz clever die Welt der IT mit den Erfolgsprinzipien der 5-Sterne-Hotellerie. Sie zeigt praxisnah, wie aus einer häufig reaktiven Supportorganisation ein vertrauenswürdiger Partner für Mitarbeitende, Führungskräfte, die Geschäftsführung und Kunden werden kann.

Jeannette Bastian: 5 Sterne für die IT.
ISBN 978-3-912214-06-2, 200 Seiten, 19,99 Euro

ServiceNews

/ Studie Winning the Value Creation Game – Was Private-Equity-Wertschöpfung heute entscheidet

Private-Equity-Investoren stehen unter Druck wie selten zuvor: Multiple-Expansion als klassische Renditequelle ist weitgehend ausgereizt, die Haltedauern verlängern sich, und der Wert einer Beteiligung entscheidet sich immer stärker in der operativen Umsetzung. Die entscheidende Frage lautet daher nicht mehr, ob Wert geschaffen werden muss, sondern an welchen Stellschrauben Investoren tatsächlich drehen müssen – und in welcher Reihenfolge. Antworten liefert die Studie „Winning the Value Creation Game", eine Untersuchung von Radial, Keyplayer und des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management. Grundlage sind über 100 Gespräche mit Partnern, Investment Managern und operativen Experten aus dem Private-Equity-Umfeld in Deutschland. Ziel war es, die tatsächlichen Werttreiber entlang des gesamten Deal-Zyklus offenzulegen – jenseits von Standardrezepten. Das zentrale Ergebnis: Wertschöpfung gelingt dort, wo drei Dimensionen konsequent zusammenspielen – People, Data und Time. Nicht die einzelne Maßnahme entscheidet, sondern ihre Integration. Und die größte Lücke der Branche liegt nicht in der Erkenntnis, sondern in der Konsequenz der Umsetzung.

/ TU Dresden Hohe Patentstärke und große Innovationskraft

In der Rangliste der 30 Hochschulen mit den meisten disruptiven Patenten belegt die Technische Universität Dresden (TUD) bei insgesamt 1.600 angemeldeten Patenten, davon 62 sogenannte disruptive Patente, Platz 1 bundesweit und den 7. Platz in Europa. Das zeigt eine aktuelle Studie im Fachmagazin „Forschung & Lehre". Disruptive Patente sind bahnbrechende neue Erfindungen und Technologien, mit dem Potenzial, neue Standards zu setzen. Bemerkenswert ist dabei die von den Studienautoren beschriebene Konzentration: Die 30 patentstärksten Hochschulen stellen zwar nur 23,36 Prozent aller Hochschulpatente in Europa, vereinen aber 34,66 Prozent aller disruptiven Patente auf sich.

/ Kunst & neue Technologien Neues Zertifikatsprogramm am Gründungszentrum Wavelab

Das Wavelab, das Gründungszentrum und Innovationslabor der Hochschule für Musik und Theater München (HMTM), startet das Zertifikatsprogramm „Creative Industry Startup Programm" – eine Weiterentwicklung des Wavelab Incubator, in dem in den letzten sechs Jahrgängen 21 Startup-Teams an der Schnittstelle zwischen den Künsten und neuen Technologien gefördert wurden. Im Rahmen des neuen Zertifikatsprogramms wird mindestens eine Person pro Gründungsteam für ein Semester an der HMTM eingeschrieben. Am Ende des Semesters erhalten die Teams ein offizielles Zertifikat der HMTM, die eingeschriebenen Studierenden erlangen zusätzlich ECTS-Punkte. Teilnehmen können Gründungsteams mit einer schon validierten Gründungsidee mit Tech-Bezug innerhalb der Kultur und Kreativwirtschaft, zum Beispiel im Musik-Tech, Film-Tech, Theater-Tech, Museums-Tech oder Art-Tech-Bereich.

Aktuelle News aus der Start-up-Szene

/ Start-up Cargovibe gewinnt den 1. Platz

Zum 9. Mal wurde der Digital Logistics Award verliehen: Im Rahmen des „Zukunftskongress Logistik – 44. Dortmunder Gespräche" bekamen die 7 Finalisten die Möglichkeit, in einem fünfminütigen Elevator Pitch ihre vielfältigen und innovativen Logistiklösungen dem Publikum zu präsentieren. Anschließend stimmten Publikum und Expert:innen-Jury für ihre Favoriten ab. Sponsoren und Jury überreichten anschließend die Preise. Über 30 Start-ups aus 6 Ländern hatten sich in diesem Jahr beworben.
Der Digital Logistics Award zeichnet innovative digitale Lösungen und zukunftsweisende Projekte aus und bietet Start-ups eine Bühne, um ihre Technologien und Ideen einem Fachpublikum zu präsentieren und Impulse zu setzen. »Der Digital Logistics Award macht sichtbar, was möglich wird, wenn innovative Ideen, digitale Technologien und starke Partnerschaften zusammenkommen. Als Digital Logistics Hub Dortmund wollen wir genau diesen Wandel vorantreiben – und gemeinsam mit unseren Partnern die Logistik von morgen gestalten: digital, nachhaltig und international wettbewerbsfähig«, so Maria Beck, Hub-Managerin des Digital Hub Logistics in Dortmund.
Cargovibe ist die Nummer 1 beim Digital Logistics Award 2026
Das Dortmunder Start-up Cargovibe hat gestern den ersten Platz beim Digital Logistics Award gewonnen. Cargovibe entwickelt einen digitalen Beifahrer für den Logistikbetrieb, der Lkw-Fahrer:innen während ihrer Fahrten alle relevanten Informationen und die notwendige Unterstützung direkt zur Verfügung stellt. Dadurch sollen der Kommunikationsaufwand reduziert und Betriebsstörungen vermieden werden. Der erste Platz ist mit 6.000 Euro dotiert.

Start-ups

44 Start-ups: Der neue Service beginnt mit Software

46 „Bei uns funktioniert das nicht" – Warum viele beim KI-Einsatz falsch denken

Unternehmen und Institutionen in Start-ups:

SquareNeo (Seite 46)
Startup-Verband (Seite 44)



Foto: Michael Braun

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Start-ups: Der neue Service beginnt mit Software

Deutschland erlebt einen Gründungsboom: Im ersten Halbjahr 2026 entstanden 3.053 Start-ups – so viele wie nie seit Beginn der Erhebung 2019. Wichtigster Treiber ist Künstliche Intelligenz. Die Zahlen des Startup-Verbands und von startupdetector erzählen aber noch eine zweite Geschichte: Ein großer Teil der neuen Geschäftsmodelle ist im Dienstleistungssektor angesiedelt. Für etablierte Serviceorganisationen wächst damit nicht nur das Angebot an digitalen Werkzeugen, sondern auch der Druck, ihre Wertschöpfung neu zu denken. [Michael Braun]

Die deutsche Wirtschaft kommt nur schleppend in Bewegung, doch in der Start-up-Szene zeigt die Kurve steil nach oben. Zwischen Januar und Juni 2026 wurden 3.053 Start-ups neu gegründet. Das sind 52 Prozent mehr als im zweiten Halbjahr 2025 und sogar mehr Neugründungen als im gesamten Jahr 2024. Seit Mitte 2025 beschleunigt sich die Entwicklung nun schon das dritte Halbjahr in Folge. Der Juni markiert mit 618 Neugründungen den bisherigen Höchstwert eines einzelnen Monats; selbst der schwächste Monat 2026 lag oberhalb des stärksten Monats im Vorjahr.

Die Daten stammen aus der Reportreihe „Next Generation – Startup-Neugründungen in Deutschland“, die der Startup-Verband und startupdetector halbjährlich veröffentlichen. Sie basiert auf geprüften Handelsregistereinträgen und erfasst junge Unternehmen mit innovativen oder skalierbaren Geschäftsmodellen – nicht jede Gewerbeanmeldung.

Software, Medien, Bildung

Für den Dienstleistungssektor ist vor allem die Branchenstruktur aufschlussreich. Mit 844 neuen Unternehmen liegt Software unangefochten an der Spitze und legt gegenüber dem zweiten Halbjahr 2025 um 79 Prozent zu. In den Top 10 finden sich außerdem Medien mit 138, Bildung mit 136, Werbung mit 120, Finanzen mit 114 sowie Personal und E-Commerce mit jeweils 108 Neugründungen. Allein diese servicegeprägten Kategorien kommen zusammen mit Software auf 1.568 Start-ups – mehr als die Hälfte aller erfassten Gründungen.

Der Boom ist damit in hohem Maße ein Serviceboom. Dabei entstehen nicht überwiegend klassische Beratungen oder Agenturen. Viele Anbieter übersetzen Dienstleistungen in digitale, wiederholbare und skalierbare Angebote. Software-as-a-Service, Plattformmodelle und Assistenzsysteme verbinden Service mit Produktlogik: Was früher individuell erbracht wur-

de, lässt sich standardisieren und über viele Kunden hinweg ausrollen. Neue Wettbewerber müssen keine Maschinen bauen, um sich zwischen Hersteller und Kunde zu schieben. Es genügt, wenn sie einen Teil der Servicekette besser organisieren – etwa Diagnose, Einsatzplanung, Wissenszugriff, Ersatzteilbeschaffung oder Kundenkommunikation.

KI wichtigster Beschleuniger

Der wichtigste Beschleuniger ist Künstliche Intelligenz. 1.038 Neugründungen weisen einen klaren KI-Bezug auf; ihr Anteil ist von 27 Prozent im Jahr 2025 auf 34 Prozent gestiegen. Innerhalb eines Halbjahres entstanden mehr KI-Start-ups als im gesamten Vorjahr. KI senkt den Aufwand, um Prototypen zu entwickeln, Prozesse zu automatisieren oder erste Kunden zu bedienen. Kleine Teams können Leistungen anbieten, für die früher größere Entwicklungs-, Analyse- oder Serviceeinheiten nötig waren. Verena Pausder, Vorstandsvorsitzende des Startup-Verbands, fasst die Dynamik so zusammen: „Über 3.000 neue Startups in sechs Monaten – so viel Gründungsdynamik gab es in Deutschland noch nie."

Für etablierte Serviceanbieter liegt darin eine doppelte Botschaft. Einerseits wächst ein Markt potenzieller Partner. Chancen entstehen dort, wo Daten, Branchenwissen und Kundenzugang auf die technologische Geschwindigkeit eines jungen Unternehmens treffen. Andererseits sinken die Eintrittsbarrieren. Wer Kundenprobleme lange unbearbeitet lässt, schafft Angriffsflächen für Anbieter, die genau diesen Ausschnitt der Customer Journey einfacher lösen.

Die Entwicklung reicht über reine Digitalangebote hinaus. Sämtliche zehn führenden Branchen legen zu. Den höchsten relativen Anstieg weist mit 125 Prozent die Industrie auf, die 128 Neugründungen erreicht. Das zeigt: Digitale Services und physische Wertschöpfung gehören zusammen. Bei Dekarbonisierung, Effizienz, vorausschauender Instandhaltung und resilienten Lieferketten entstehen Geschäftsmodelle an der Schnittstelle von Hardware, Daten und Dienstleistung.

Der Rekord belegt noch nicht, dass aus Ideen dauerhaft tragfähige Unternehmen entstehen. Zwar sinkt die Zahl der Start-up-Insolvenzen seit ihrem Höhepunkt 2024. Doch Wachstum benötigt Kapital, Kunden und belastbare Geschäftsmodelle. Deutschland zählt inzwischen 36 Start-ups mit Milliardenbewertung, sechs mehr als zu Jahresbeginn; in den USA sind es 900.

mobile function

Wissen sichern.
Service stärken.
Mit GINi.

KI-WISSENSDATENBANK

Wissen steckt in Köpfen, Dokumenten und Systemen. GINi bringt es zusammen und macht es für dein Team direkt und überall nutzbar.

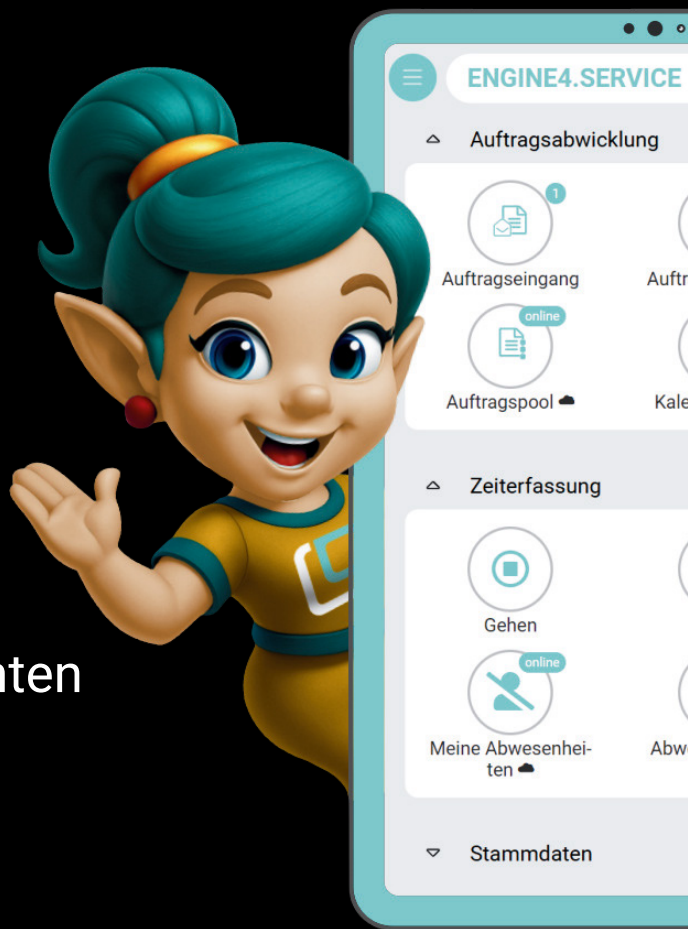




Foto:Gorodenkoff

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

„Bei uns funktioniert das nicht“ – Warum viele beim KI-Einsatz falsch denken

Wer heute mit Verantwortlichen im technischen Service über Künstliche Intelligenz spricht, hört häufig die gleichen Argumente: „Unsere Produkte sind zu komplex.“, oder „Unsere Daten reichen noch nicht aus.“ sowie „Und eigentlich hätten wir ohnehin gerade keine Zeit für ein solches Projekt.“ Für Dr. Michael Klein, CEO des Softwareunternehmens SquareNeo Solutions, sind genau diese Aussagen jedoch der Grund, warum viele Unternehmen ihre Chancen unnötig verspielen. Nicht die Technologie sei heute die größte Hürde, sondern die Denkweise vieler Organisationen. „Viele Unternehmen unterschätzen noch immer, was mit KI inzwischen möglich ist“, beobachtet er.

Dabei haben sich die Voraussetzungen gegenüber klassischen Digitalisierungsprojekten grundlegend verändert. Während ERP- oder CRM-Einführungen früher häufig umfangreiche Datenbereinigungen erforderten, können moderne Sprachmodelle heute auch mit deutlich unstrukturierteren Informationen arbeiten. „Viele Unternehmen sagen uns zunächst, sie müssten ihre Daten erst ein oder zwei Jahre lang aufräumen. Genau diese Annahme stimmt heute häufig nicht mehr.“

Die Erwartung, zunächst ideale Voraussetzungen schaffen zu müssen, führt nach Dr. Michael Kleins Erfahrung oft dazu, dass Unternehmen überhaupt nicht beginnen. Gleichzeitig entstehen dadurch Wettbewerbsnachteile, weil andere Organisationen bereits Erfahrungen sammeln und ihre Prozesse schrittweise weiterentwickeln.

Perfekte Daten sind keine Startvoraussetzung mehr

Deshalb empfiehlt er einen pragmatischen Einstieg: „Man sollte eine große Vision haben, aber mit einem kleinen ersten Schritt beginnen.“ Statt sofort den gesamten Vertrieb oder Service digitalisieren zu wollen, sei es sinnvoller, einen klar abgegrenzten Prozess auszuwählen. Gerade im technischen Service biete sich beispielsweise das Ersatzteilgeschäft an; die Abläufe seien häufig standardisiert und wiederkehrend – ideale Voraussetzungen für den Einstieg in den Einsatz von KI.

Ein einfacher Gedanke könne dabei helfen, geeignete Prozesse zu identifizieren: Welche Aufgaben würde man heute einem unerfahrenen Mitarbeiter übertragen? Genau diese Routinetätigkeiten ließen sich häufig besonders gut automatisieren. Die komplexen Sonderfälle blieben dagegen weiterhin

bei erfahrenen Mitarbeitern.

Die größere Herausforderung sitzt häufig nicht in der IT

Interessanterweise erlebt Dr. Michael Klein in seiner Praxis die größten Vorbehalte häufig nicht in den IT-Abteilungen: Während dort die technischen Möglichkeiten meist realistisch eingeschätzt würden, begegneten ihm in den Fachbereichen deutlich häufiger Sorgen um die eigene Rolle. „Oft ist es schwieriger, die Fachbereiche zu überzeugen als die IT“, sagt der KI-Experte. Viele Mitarbeitende befürchteten, dass KI ihre Aufgaben langfristig vollständig übernehmen könnte. Daraus entstehe häufig ein Reflex, die eigenen Prozesse als grundsätzlich nicht automatisierbar zu beschreiben.
Genau deshalb komme den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu; sie müssten deutlich machen, welche Aufgaben künftig automatisiert werden und wo menschliche Erfahrung unverzichtbar bleibt. Gleichzeitig sollten Mitarbeitende frühzeitig in die Einführung eingebunden werden, um Vertrauen in die neue Technologie aufzubauen.

KI braucht klare Leitplanken

Wie kann das in der Praxis aussehen? Ein typischer Anwendungsfall bei SquareNeo ist die automatisierte Bearbeitung von Ersatzteilanfragen. Die KI analysiert eingehende Kunden-E-Mails, identifiziert anhand von Produktdaten und Konfigurationsregeln das passende Ersatzteil, erstellt automatisch ein Angebot und beantwortet die Anfrage.
Dabei arbeitet das System jedoch nicht nach dem Prinzip „alles oder nichts“. Vielmehr überprüft die KI bei jedem Bearbeitungsschritt ihre eigene Sicherheit. Sobald Informationen fehlen, eine Anfrage ungewöhnlich formuliert ist oder Unsicherheiten entstehen, wird der Vorgang automatisch an einen Mitarbeitenden übergeben. „Man kann sich das wie eine intelligente Weiche vorstellen“, beschreibt der SquareNeo-Gründer das Prinzip. Standardisierte Vorgänge laufen automatisiert durch, komplexe Fälle landen weiterhin beim Menschen.
Gerade diese Kombination aus Automatisierung und menschlicher Entscheidung sei entscheidend für die Akzeptanz im Unternehmen. Denn sie schaffe Vertrauen und verhindere, dass kritische Entscheidungen unkontrolliert von einer KI getroffen werden.

Nachhaltigkeit wird zum zusätzlichen Mehrwert

Die Möglichkeiten gehen dabei inzwischen weit über reine Prozessautomatisierung hinaus. KI kann beispielsweise nicht nur das technisch passende Produkt identifizieren, sondern auch alternative Lösungen berücksichtigen. So lässt sich prüfen, ob ein benötigtes Gerät bereits gebraucht oder als aufgearbeitetes Produkt verfügbar ist, anstatt es neu zu produzieren.
Dadurch verkürzen sich Lieferzeiten, Kosten sinken und gleichzeitig verbessert sich die ökologische Bilanz. Kreislaufwirtschaft und wirtschaftliche Effizienz schließen sich damit nicht aus, sondern können sich gegenseitig verstärken. Auch die Einführung erfolgt nach Kleins Erfahrung nicht als klassisches Großprojekt. Häufig beginnt sie mit einem Proof of Concept, der innerhalb weniger Wochen zeigt, ob sich ein konkreter Anwendungsfall eignet. Anschließend folgen die Integration in die bestehende Systemlandschaft sowie eine überwachte Pilotphase, bevor das System eigenständig produktiv arbeitet. Das ist nachvollziehbar: Gerade dieser schrittweise Ansatz schafft Akzeptanz. Unternehmen sammeln Erfahrungen, gewinnen Vertrauen in die Ergebnisse und können den Automatisierungsgrad nach und nach erhöhen.
Und auch wenn zu Beginn vielleicht nur ein sehr kleiner Prozentsatz über den vollautomatischen Weg läuft: Der erreichte Nutzen ist bei diesem Ansatz stets sicht- und messbar und kann so auch monetär bewertet werden. Das ist wichtig für den langfristigen Erfolg, da Investitionen in KI-Lösungen zunehmend gegenüber Geldgebern im Management gerechtfertigt werden müssen.

Nicht auf den perfekten Zeitpunkt warten

Für Dr. Michael Klein ergibt sich daraus eine klare Schlussfolgerung: Die größte Herausforderung beim Einsatz von KI liegt heute häufig nicht mehr in der Technologie selbst. Moderne Systeme sind längst in der Lage, auch komplexe Serviceprozesse zu unterstützen oder vollständig zu automatisieren. Entscheidend ist vielmehr, die ersten praktischen Erfahrungen zu sammeln und die Organisation auf diesem Weg mitzunehmen. Wer dagegen darauf wartet, dass sämtliche Daten perfekt strukturiert sind oder alle Unsicherheiten beseitigt wurden, verschiebt den Einstieg oft immer weiter – und verzichtet damit auf Potenziale, die schon heute realisierbar wären.

/ ZUR PERSON



Dr. Michael Klein hat am KIT studiert und in Informatik promoviert, hier im Schwerpunkt Informationssysteme und Semantic Web. Er bringt langjährige Erfahrung im Bereich Produktkonfigurationssysteme mit, insbesondere als Produktmanager. 2024 erfolgte die Gründung der SquareNeo Solutions, um KI und variantenreiche Produkte zu verbinden.

Kontakt:
Dr. Michael Klein
Geschäftsführer SquareNeo Solutions GmbH
Ludwig-Erhard-Allee 28, 76131 Karlsruhe
E-Mail: michael.klein@squareneo.de

ServiceNews

Aktuelle News des Verbandes und seiner Partner

/ Homeoffice-Studie Hybride Arbeit bleibt das bevorzugte Modell

Fünf Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie ist Homeoffice für viele Beschäftigte fester Bestandteil des Arbeitslebens. Das zeigt die Konstanzer Homeoffice Studie der Universität Konstanz, für die im März 2025 insgesamt 1.007 Personen befragt wurden, deren Tätigkeit grundsätzlich mobiles Arbeiten erlaubt. Drei Viertel wünschen sich ein hybrides Modell aus Präsenz und mobiler Arbeit. Im Durchschnitt möchten die Befragten 2,77 Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten. Nur 6 Prozent bevorzugen ausschließlich das Büro. Auch für die Arbeitgeberattraktivität ist Flexibilität entscheidend: 71 Prozent würden bei einer Stellensuche stark darauf achten, ob Homeoffice möglich ist. Eine flächendeckende Rückkehr zur Präsenzpflicht erkennen die Forschenden dagegen nicht. 19 Prozent berichten von verschärften Anwesenheitsregeln, 2024 waren es noch 22 Prozent. Eine vollständige Fünf-Tage-Präsenzpflicht gilt lediglich in 8 Prozent der Unternehmen. Die Studie liefert zudem Hinweise, dass starre Vorgaben nicht leistungsfördernd wirken: Beschäftigte in flexiblen Modellen schätzten ihre Leistung 2025 im Durchschnitt um 5 Prozent höher ein. In Unternehmen mit verstärkter Präsenzpflicht war zugleich die emotionale Erschöpfung signifikant größer. Die Forschenden empfehlen deshalb, Arbeitsmodelle gemeinsam mit Führungskräften und Beschäftigten zu gestalten.

/ Whitepaper Führung bleibt menschlich – und wird zur Systemaufgabe

Künstliche Intelligenz verändert die praktische Führungsarbeit, hebt deren Grundprinzipien aber nicht auf. Zu diesem Schluss kommt das Whitepaper „AI Leadership“ der VDI Wissensforum GmbH. Autor Gary Lee Lauf beschreibt KI als Co-Intelligenz, die Informationen strukturiert, Abläufe beschleunigt und Entscheidungen vorbereitet. Die Verantwortung für Ergebnisse und Folgen bleibe jedoch unteilbar bei der Führungskraft. Das vorgestellte AI Leadership System überträgt klassische Managementaufgaben auf eine KI-gestützte Arbeitswelt. Es umfasst zehn Felder: schriftliche Kommunikation, Besprechungen, Entscheidungen, Ziele und Planung, Delegation, Mitarbeitendenentwicklung, den Aufbau von Systemen, Wissensmanagement, Selbstführung sowie fachliche Sachaufgaben. Der Leitgedanke „KI First“ bedeute dabei nicht, Aufgaben unkritisch an Systeme abzugeben. Führungskräfte sollten vielmehr prüfen, wie KI einzelne Arbeitsschritte sinnvoll verbessern könne. Besonders ausführlich erläutert das Whitepaper die KI-gestützte Entscheidungsfindung. Ein achtstufiger Prozess reicht von der Problemdefinition über Entscheidungskriterien, Alternativen und Risikoanalysen bis zu Umsetzung, Feedback und dem Abgleich mit dem „inneren Kompass“. KI könne Fragen schärfen, Szenarien simulieren und mögliche Folgen sichtbar machen. Entschluss, Werteabwägung und Verantwortung verblieben beim Menschen. Mit KI-Agenten entsteht zugleich eine neue Führungsdimension: Der Schwerpunkt verschiebt sich teilweise von der Steuerung einzelner Handlungen zur Gestaltung des Gesamtsystems. Dafür brauche es klare Ziele und Zuständigkeiten, überprüfbare Datenquellen, Qualitätsregeln, Freigabestufen und regelmäßige Feedbackschleifen.

/ ifaa Studie: Digitalisierung bleibt hinter ihren Möglichkeiten

Produzierende Unternehmen in Deutschland haben bei Digitalisierung und Zukunftstechnologien weiterhin erheblichen Nachholbedarf. Das zeigt eine Trendstudie des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa), für die 157 Führungskräfte befragt wurden. Den Digitalisierungsstand ihres Unternehmens bewerten sie sowohl in der Administration als auch in der Produktion durchschnittlich nur mit der Schulnote „ausreichend plus“. Als zentrale Hemmnisse gelten hohe Anpassungs- und Unterstützungsbedarfe bei eingekaufter Software, fehlende Komplettlösungen für die Datennutzung sowie projektbezogene Insellösungen. Am weitesten verbreitet sind 5G, Cloud Computing und generative KI. Auch KI-Agenten und Systeme zur automatisierten Entscheidungsunterstützung stoßen auf großes Interesse: 29 Prozent der Unternehmen setzen sie bereits ein, weitere 45 Prozent planen den Einsatz. Im Service und Kundendienst spielt KI bislang allerdings eine deutlich geringere Rolle als in Produktion, Entwicklung oder Administration. Insgesamt überwiegt eine positive Haltung: 51 Prozent sehen in KI vor allem Chancen, nur acht Prozent hauptsächlich Risiken. Die Studie zeigt jedoch ein deutliches Gefälle nach Unternehmensgröße. Während 94 Prozent der Großunternehmen KI bereits eingeführt haben oder dies planen, sind kleinere Betriebe wesentlich zurückhaltender. Als Gründe nennt das ifaa unter anderem Datenschutz- und Sicherheitsbedenken sowie fehlendes Wissen.

Service Science

50 Erfahrungswissen sichern, bevor es verloren geht

52 Warum SPIN-Selling allein keine Solution verkauft

54 LowCodeKMU: Neue Wege der Digitalisierung im Mittelstand

56 FERN-KOMPASS: Wie Fernwartung neu gedacht werden kann

57 BOOST startet: Neue Zugänge in den technischen Service schaffen

58 KI-Assistenz für den Service von morgen

60 Seminarkalender

Unternehmen und Institutionen in Service Science:

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Seite 58)
FIR an der RWTH Aachen (Seite 52)
Fraunhofer IPA (Seite 50)
RWTH Aachen (Seite 54)
ZENIT GmbH – Zentrum für Innovation und Technik in NRW (Seite 58)

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Erfahrungswissen sichern, bevor es verloren geht

Der demografische Wandel, der zunehmende Fachkräftemangel und eine hohe Fluktuation stellen Unternehmen vor eine zentrale Herausforderung: Mit jedem ausscheidenden Mitarbeitenden droht wertvolles Erfahrungswissen verloren zu gehen [1]. Gerade in Produktion und technischem Service entscheidet jedoch häufig nicht allein dokumentiertes Prozesswissen über Qualität und Effizienz, sondern vor allem implizites Wissen erfahrener Fachkräfte. Also das Wissen, das sich über Jahre in der täglichen Praxis entwickelt und sich oft nur schwer in Worte fassen lässt [2]. Genau hier setzt das Forschungsprojekt WisPE – Wissensbasierte Produktionshilfe beruhend auf bild- und sensorbasierter Externalisierung von Erfahrungswissen an.

Ziel des Projekts ist es, Erfahrungswissen automatisiert zu erfassen, verständlich aufzubereiten und Mitarbeitenden situationsgerecht zur Verfügung zu stellen. So erhalten sowohl neue Beschäftigte als auch erfahrene Fachkräfte genau dann Unterstützung, wenn sie diese benötigen, wie zum Beispiel bei der Einarbeitung oder beim Wiedereinstieg in selten ausgeführte Arbeitsabläufe. Im Projekt entsteht ein intelligentes Assistenzsystem, das Unternehmen dabei unterstützt, Wissen langfristig zu sichern und den Kompetenzaufbau nachhaltig zu verbessern [3].

In vielen Unternehmen erfolgt die Einarbeitung neuer Mitarbeitender noch immer nach dem Prinzip „Learning by Doing“. Erfahrene Kolleg*innen vermitteln ihr Wissen direkt am Arbeitsplatz. Das ist ein bewährter Ansatz, der zunehmend an seine Grenzen stößt. Zeitdruck, Fachkräftemangel und der Verlust erfahrener Beschäftigter erschweren diese Form des Wissenstransfers erheblich.

WisPE verfolgt deshalb einen neuen Ansatz: Während Expert:innen ihre Arbeit ausführen, werden Bewegungen und Handlungsabläufe mithilfe von Kameras und Inertial Measurement Units (IMUs) erfasst. Das System analysiert charakteristische Ausführungsweisen mehrerer Expert:innen und identifiziert sowohl Gemeinsamkeiten als auch individuelle Unterschiede. Auf diese Weise wird implizites Erfahrungswissen systematisch erfasst und in einer digitalen Wissensbasis gebündelt.

Unternehmen können diese Wissensbasis auf unterschiedliche Weise einsetzen. Sie dient beispielsweise als digitale Wissensplattform, auf der Mitarbeitende Arbeitsabläufe, Best Practices und Expertenwissen jederzeit nachvollziehen können. Darüber hinaus lässt sich das Assistenzsystem während der Arbeitsausführung in Echtzeit einsetzen: Mithilfe von KI-gestützter Aktivitätserkennung erfasst es, welcher Prozessschritt gerade durchgeführt wird, weist auf vergessene Arbeitsschritte hin und vergleicht die aktuelle Ausführung mit



Foto: WS Wieländer + Schill GmbH

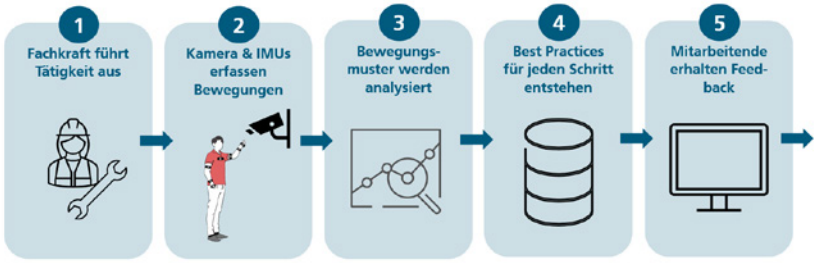
Aufbau und Demonstration des Assistenzsystems beim Partnerunternehmen.

/ FÖRDERHINWEIS

Das Forschungsprojekt WisPE – Wissensbasierte Produktionshilfe beruhend auf bild- und sensorbasierter Externalisierung von Erfahrungswissen wurde im Rahmen des Programms "Zukunft der Arbeit" durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Projektpartner

- Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA
- Pumacy Technologies AG
- MaTec Gummiwerke GmbH
- WS Wieländer + Schill GmbH



Grafik: Fraunhofer IPA

Ablauf der automatisierten Wissensexternalisierung und -übermittlung im Forschungsprojekt WisPE.

den zuvor erfassten Expertenmustern. Auf diese Weise erhalten Mitarbeitende unmittelbar Feedback zu ihrer Ausführung sowie Hinweise darauf, an welchen Stellen ihre Arbeitsweise von den erfassten Expertenmustern abweicht. Dies unterstützt den Kompetenzaufbau und trägt dazu bei, eine eigene Routine zu entwickeln, die gleichzeitig sicher und qualitativ hochwertig ist.

Das Ergebnis ist ein Assistenzsystem, das nicht nur erfasst, was getan wird, sondern auch vermittelt, wie Tätigkeiten optimal ausgeführt werden. Das häufig nur intuitiv vorhandene Erfahrungswissen wird damit erstmals systematisch externalisiert und dauerhaft verfügbar gemacht.

Für Unternehmen entstehen daraus zahlreiche Vorteile, die weit über eine klassische Dokumentation hinausgehen. Neue Mitarbeitende können einheitlicher und strukturierter eingearbeitet werden und erhalten während des Lernprozesses gezieltes Feedback. Dadurch verkürzt sich die Einarbeitungszeit, gleichzeitig steigt die Prozesssicherheit. Erfahrene Fachkräfte werden entlastet, da sie ihr Wissen nicht immer wieder persönlich vermitteln müssen. Gleichzeitig bleibt unternehmensspezifisches Know-how auch dann erhalten, wenn Beschäftigte das Unternehmen verlassen.

Gerade für Service-Organisationen eröffnet dieser Ansatz zusätzliche Potenziale. Wartungs-, Reparatur- oder Montageprozesse beruhen häufig auf Erfahrungswissen, das sich nur schwer in Handbüchern oder Checklisten abbilden lässt. WisPE ergänzt bestehende Dokumentationen um kontextbezogenes Praxiswissen und schafft damit eine neue Qualität des Wissensmanagements. Aus statischen Arbeitsanweisungen wird eine intelligente und lernunterstützende Assistenz.

Bis Mitte 2026 konnten die entwickelten Konzepte in Partnerunternehmen aus der Kunststoffindustrie sowie der Kfz-Branche prototypisch umgesetzt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen der Anwendungsfälle wurde ein modularer Systemaufbau gewählt. Die verfügbaren Module umfassen die Aktivitätserkennung zur Qualitätssicherung, die Externalisierung von Best Practices sowie das manuelle Einspeisen von Expertenwissen durch Anwender. Diese Module lassen sich je nach Anwendungsszenario gezielt kombinieren. Der Ansatz wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Anwendungspartnern anhand realer Produktionsprozesse validiert. Die Evaluation bestätigt die Eignung des Konzepts für die untersuchten Anwendungsfälle. Die beteiligten Unternehmen und ihre Mitarbeitenden bewerteten das System als intuitive und praxistaugliche Grundlage zur Sicherung und Vermittlung von Erfahrungswissen. Künftige Arbeiten konzentrieren sich auf eine intuitivere Vermittlung der Best Practices sowie auf die einfache Integration weiteren Expertenwissens.

Langfristig soll der im Projekt entwickelte Ansatz auf weitere industrielle Anwendungsfelder übertragen werden. Denn die Herausforderungen sind branchenübergreifend ähnlich: Wissen muss schneller vermittelt, dauerhaft gesichert und unabhängig von einzelnen Personen verfügbar gemacht werden.

WisPE zeigt, wie moderne Sensorik, Künstliche Intelligenz und menschliche Expertise sinnvoll zusammenwirken können. So entsteht ein intelligentes Assistenzsystem, mit dem Unternehmen ihre wichtigste Ressource, das Erfahrungswissen, nachhaltig sichern und Mitarbeitende sowohl bei der Einarbeitung als auch während der Arbeitsausführung begleiten können.

/ LITERATUR

[1] Mariano, S.: Mitigating the Disruptive Consequences of Knowledge Loss in Organizational Settings: Knowledge Loss Clusters and Potential Organizational Interventions. European Conference on Knowledge Management 24 (2023) 1, pp. 872-880

[2] Titah, M.; Aitouche, S.; Mouss, M. D. et al.: Externalising and reusing of tacit knowledge in manufacturing task. International Journal of Knowledge Management Studies 8 (2017) 3/4, p. 351

[3] Häge, L.; Karelina, D.; Jauch, C.: Wissenssicherung und -transfer in der manuellen Montage : Effiziente Lern- und Arbeitsprozesse in der Montage dank KI und Bildverarbeitung. Wt Werkstattstechnik online 115 (9) (2025), S. 687-692

/ ZU DEN AUTORINNEN

Dascha Karelina, M. Sc.
E-Mail: dascha.karelina@ipa.fraunhofer.de

Laura Häge, M. Sc.
E-Mail: laura.haege@ipa.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

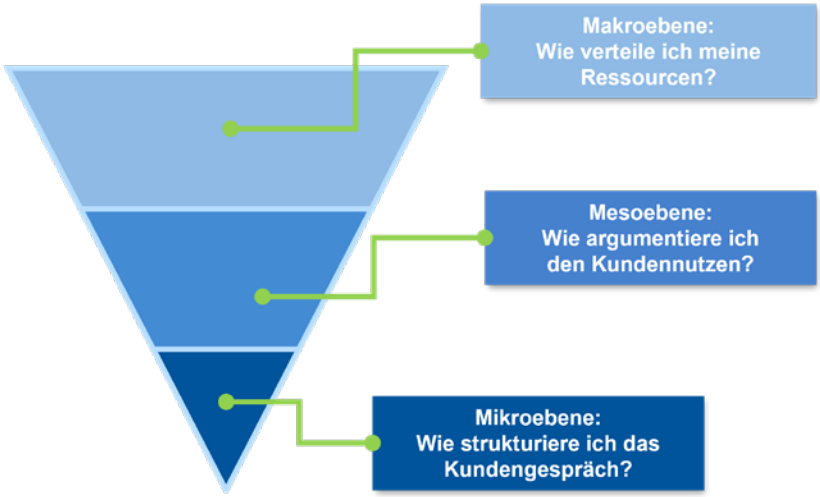
ERFAHRUNGEN AUS DEM PROJEKT SOLUTIKO

Warum SPIN-Selling allein keine Solution verkauft

Produzierende Unternehmen können sich immer seltener allein über leistungsfähige Produkte differenzieren. Kunden erwarten zunehmend Lösungen, die Maschinen oder Anlagen mit Dienstleistungen und digitalen Produkten verbinden, um konkrete operative oder wirtschaftliche Herausforderungen zu lösen. Doch auch die beste Lösung verkauft sich nicht von allein: Im Solution-Selling muss der Vertrieb den wirtschaftlichen Nutzen sichtbar machen, Buying-Center verstehen und Entscheidungen aktiv begleiten.

Viele Vertriebsabteilungen reagieren darauf mit neuen Verkaufsmethoden. Der Begriff wird jedoch häufig unscharf verwendet: Gemeint sein können Ansätze zur Auswahl und Betreuung von Kunden, zur Entwicklung von Nutzenargumentationen oder zur Strukturierung einzelner Verkaufsgespräche. Werden diese Unterschiede nicht berücksichtigt, entsteht schnell Unübersichtlichkeit. Unternehmen suchen dann nach der einen Methode, obwohl Solution-Selling auf mehreren Ebenen gleichzeitig wirken muss.

Um diese Ebenen zu unterscheiden, lassen sich Verkaufsmethoden in drei Ebenen einordnen: Auf der Makroebene wird entschieden, welche Kunden mit welcher Intensität bearbeitet werden. Auf der Mesoebene wird aus dem Verständnis der Kundenwertschöpfung eine Nutzenargumentation abgeleitet. Auf der Mikroebene wird diese Argumentation in konkrete Verkaufsgespräche übersetzt. Entscheidend ist, dass Methoden zur jeweiligen Ebene passen und mit den anderen Ebenen zusammenspielen.



Unterteilung der Verkaufsmethoden in drei Ebenen (Nickel et al. 2026, S. 5, DOI: https://doi.org/10.60571/4398)

Makroebene

Intensive Kundenbearbeitung im Solution-Selling bindet erfahrene Vertriebsmitarbeitende, fachliche Expertise und Zeit. Die Makroebene beantwortet daher die Frage, welche Kunden mit welcher Intensität bearbeitet werden sollen. Maßgeblich ist dabei das wirtschaftliche Potenzial der Kunden.

Dafür werden Kunden zunächst segmentiert, anschließend priorisiert und daraus passende Formen der Kundenbetreuung abgeleitet. Die Segmentierung fasst Kunden mit ähnlichen Strukturen, Anforderungen und Bedürfnissen zusammen, um vergleichbare Problemstellungen effizienter zu bearbeiten. Typische Segmentierungskriterien sind:

- Produkt- oder Anwendungstyp, z. B. nach eingesetzter Maschine, Komponente, Anlage oder digitalem Modul
- Rolle des Kunden in der Wertschöpfung, z. B. OEM, Zulieferer, Betreiber oder Endnutzer
- Solution-Reifegrad des Kunden, z. B. klassischer Produktkäufer, serviceorientierter Kunde oder datengetrie-

/ FÖRDERHINWEIS

Das Projekt SolutiKo (Förderkennzeichen: KP22-079-A, Laufzeit: 01.05.2023 – 30.04.2027) wird gefördert durch das Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen.

bener Kunde mit Interesse an Verfügbarkeits- oder Betreibermodellen

Auf dieser Grundlage werden Kunden nach ihrem Wert priorisiert, etwa anhand von Umsatzpotenzial, strategischer Relevanz oder Entwicklungsperspektive. Je höher die Prioritätsklasse, desto individueller wird die Kundenbetreuung.
Für hoch priorisierte Kunden wird häufig Key-Account-Management eingesetzt. Dabei richtet der Vertrieb die Kundenbearbeitung auf strategisch relevante und wirtschaftlich attraktive Kunden aus und koordiniert die Zusammenarbeit zwischen Buying-, Usage- und Selling-Center.

Mesoebene

Auf der Mesoebene steht das konkrete Kundenunternehmen im Mittelpunkt. Während die Makroebene klärt, welche Kunden bearbeitet werden, analysiert die Mesoebene, wie der Kunde Wert schafft, wo Kosten, Risiken oder ungenutzte Potenziale entstehen und wie die eigene Solution diese Situation verbessern kann.
Die Anwendung der Mesoebene lässt sich als dreistufiger Prozess beschreiben:
1. Verständnis der Kundenwertschöpfung schaffen: Der Vertrieb bereitet Kundengespräche nicht nur mit Produktinformationen vor, sondern analysiert den Kundenkontext, etwa Geschäftsmodell, Prozesse, Kostenstrukturen, Ausfallzeiten oder Effizienzpotenziale. Ziel ist es zu verstehen, wo die eigene Solution für das Kundenunternehmen relevant werden kann.
2. Wertpotenziale identifizieren und einordnen: Darauf aufbauend werden Ansatzpunkte identifiziert, an denen die eigene Solution Nutzen stiften kann. Dies kann über Prozessanalysen, Benchmarking oder Business-Case-Rechnungen erfolgen. Entscheidend ist die wirtschaftliche Einordnung, etwa durch geringere Prozesskosten, reduzierte Stillstandzeiten, höhere Verfügbarkeit oder bessere Planbarkeit.
3. Nutzenargumentation ableiten: Aus den identifizierten Wertpotenzialen wird anschließend eine konkrete Nutzenargumentation entwickelt. Sie macht aus der Analyse eine kundenspezifische Begründung, warum sich die Solution lohnt.
Ansätze wie Consultative Selling, Insight Selling und Value-based Selling unterstützen den Vertrieb dabei, den Kunden fachlich und wirtschaftlich bei der Bewertung einer Lösung zu begleiten.

Mikroebene

Auf der Mikroebene steht die konkrete Gesprächsführung mit den relevanten Ansprechpersonen im Kundenunternehmen im Mittelpunkt. Ziel ist es, Gesprächsstruktur, Kommunikationsstil und Nutzenargumentation auf Personen auszurichten, die Anforderungen einbringen, Lösungen bewerten oder Kaufentscheidungen beeinflussen.
Viele Verkaufsmethoden folgen dabei einer ähnlichen Grundlogik: Sie helfen, die Kundensituation zu verstehen, Probleme und Auswirkungen herauszuarbeiten und daraus eine passende Nutzenargumentation abzuleiten. Unterschiede liegen vor allem in den Schwerpunkten, etwa Fragetechnik, Entscheidungslogik, Stakeholder-Management oder Dringlichkeit im Kaufprozess. Methoden wie SPIN, MEDDIC oder SNAP unterstützen dabei, Gespräche zu strukturieren und den Nutzen der Solution verständlich zu vermitteln.
SPIN-Selling strukturiert das Gespräch entlang von vier Fragetypen: Situationsfragen erfassen die Ausgangslage, Problemfragen konkretisieren Herausforderungen, Implikationsfragen verdeutlichen wirtschaftliche oder organisatorische Folgen und Need-Payoff-Fragen richten den Blick auf den Nutzen einer möglichen Lösung. Dadurch unterstützt SPIN den Vertrieb dabei, aus dem Gespräch eine passende Solution und eine nachvollziehbare Nutzenargumentation abzuleiten.
SPIN zeigt damit exemplarisch die Stärke und Grenze einzelner Verkaufsmethoden: Die Methode unterstützt die Gesprächsführung, ersetzt aber weder die Auswahl des richtigen Kunden noch eine belastbare Nutzenargumentation. Deshalb verkauft SPIN-Selling allein keine Solution.

Handlungsempfehlungen

Für die Praxis bedeutet das: Verkaufsmethoden sollten nicht isoliert eingeführt werden. Entscheidend ist, welche Aufgabe sie auf Makro-, Meso- oder Mikroebene übernehmen.
Auf der Makroebene sollten Unternehmen festlegen, welche Kunden eine intensive Bearbeitung rechtfertigen. Auf der Mesoebene geht es darum, den wirtschaftlichen Nutzen der Solution greifbar zu machen. Auf der Mikroebene wird diese Nutzenargumentation in konkrete Kundengespräche übersetzt.
Nicht einzelne Methoden entscheiden über den Erfolg, sondern ihr Zusammenspiel. Solution-Selling gelingt dort, wo Kundenauswahl, Nutzenargumentation und Gesprächsführung zusammenpassen. Erst dann wird aus einer technischen Lösung ein wirtschaftlich überzeugendes Angebot.
Melden Sie sich gerne, um weiterführende Informationen, Praxisbeispiele und Unterstützungsangebote zum Solution-Selling zu erhalten.

/ ZU DEN AUTOREN

Jan-Philipp Nickel
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Tel.: 0177 . 5790387
E-Mail: Jan-Philipp.Nickel@fir.rwth-aachen.de

Max Beckmann
FIR e. V. an der RWTH Aachen

FACHKRÄFTE ALS SOFTWAREENTWICKLER

LowCodeKMU: Neue Wege der Digitalisierung im Mittelstand

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen unter wachsendem Digitalisierungsdruck. Der KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2024 zeigt, dass sowohl fehlende IT-Fachkräfte als auch unzureichende Digitalkompetenzen in der Breite der Belegschaft zu den zentralen Hemmnissen der Digitalisierung im Mittelstand zählen. Branchenübergreifend waren laut einer Bitkom-Studie im Jahr 2025 rund 109.000 IT-Stellen unbesetzt, wobei 85 Prozent der Unternehmen einen Mangel an IT-Fachkräften beklagen. Vor allem in den Bereichen Logistik, Personalwirtschaft und Kundendienst werden Potenziale für Digitalisierung nur unzureichend ausgeschöpft (Ludwig et al. 2025).

Low-Code/No-Code-Plattformen (LCNC) und generative KI eröffnen hier neue Wege. Sie ermöglichen es, Softwareanwendungen mit deutlich reduziertem Programmieraufwand zu erstellen, und senken damit die Einstiegshürde für die Anwendungsentwicklung. Entscheidend ist dabei weniger die Programmierfähigkeit als vielmehr tiefgehendes Fach- und Prozesswissen. Der Einsatz von LCNC wurde in ersten Forschungsarbeiten bereits untersucht und wesentliche Potenziale für Unternehmen sowie notwendige organisatorische und personelle Rahmenbedingungen identifiziert (Binzer und Winkler 2022). Bislang wurden jedoch hauptsächlich Anwendungsfälle aus großen Unternehmen betrachtet. Für den Einsatz in KMU, die über andere Strukturen und Ressourcen verfügen als Großunternehmen, fehlen bislang entsprechende Erkenntnisse. Genau hier setzt das vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt geförderte Verbundprojekt LowCodeKMU an. Im Mittelpunkt steht die gezielte Befähigung von erfahrenen Mitarbeitenden (Domänen-Experten), ihr spezifisches Fach- und Prozesswissen in digitale Lösungen zu übersetzen. Das Projekt spricht daher bewusst von „Domänen-Developern“ anstelle des häufig verwendeten Begriffs „Citizen Developer“. Ziel ist es, praxisorientierte Maßnahmen zu entwickeln und zu erproben, die es KMU ermöglichen, das Potenzial von LCNC und generativer KI systematisch zu nutzen. Das Projekt verfolgt dabei drei Kernfragen: Wie müssen Entwicklungsprozesse gestaltet sein, damit Domänen-Developer eigenständig digitale Anwendungen erstellen können? Welche organisatorischen Rahmenbedingungen braucht es dafür? Und wie können LCNC- und KI-Werkzeuge so gestaltet werden, dass sie den Anforderungen von Domänen-Developern besser gerecht werden?

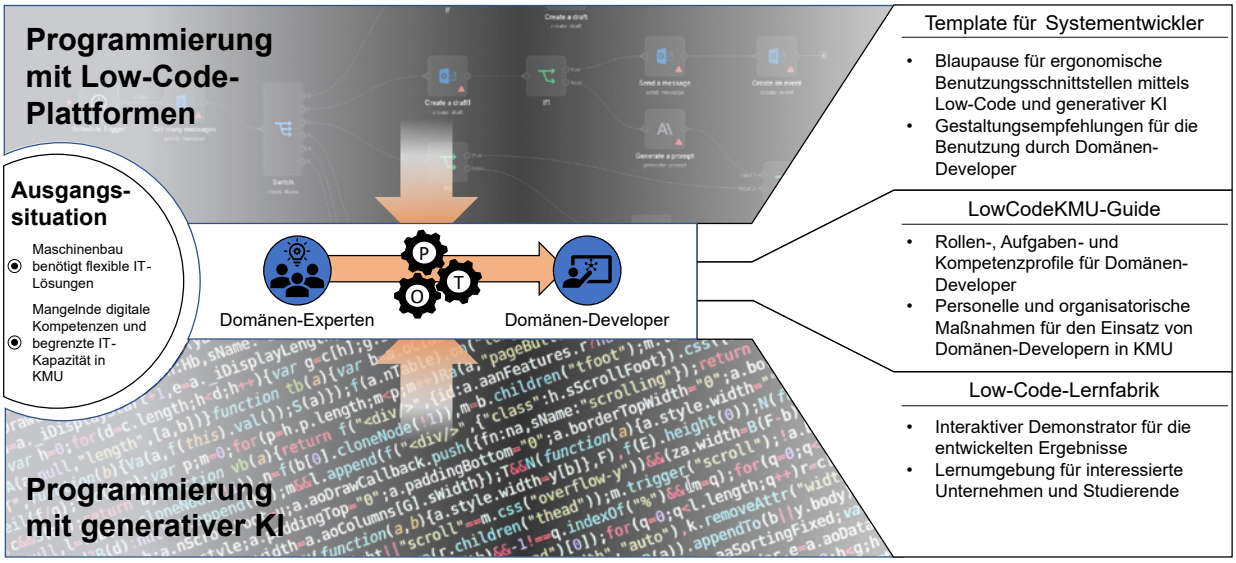
Die Ergebnisse werden in drei praxisnahen Formaten aufbereitet: einem LowCode-Guide als Leitfaden für die Einführung von LCNC-gestützter Entwicklung, einer Lernfabrik zur Demonstration und Qualifizierung sowie einer Blaupause für Systementwickler, die die Integration von LCNC- und KI-Werkzeugen in bestehende IT-Landschaften erleichtert.

Vorgehen

Das Verbundprojekt vereint bewusst unterschiedliche Perspektiven. Die EXAPT Systemtechnik GmbH koordiniert das Projekt und fungiert als Entwicklungspartner. Die Anwendungspartner AK Maschinenbau, MBS Hydraulik GmbH & Co. KG und Intravis GmbH stellen als repräsentative KMU reale Use Cases für angehende Domänen-Developer bereit. Als Forschungspartner bringen die Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe und das Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen arbeitswissenschaftliche und softwaretechnische Expertise ein. Diese Konstellation stellt sicher, dass die Projektergebnisse nicht nur wissenschaftlich fundiert, sondern von Anfang an auf die praktischen Gegebenheiten in KMU ausgerichtet sind. In einem ersten Schritt werden die bestehenden Entwicklungs- und Arbeitsprozesse der Partnerunternehmen systematisch analysiert: Wie entstehen heute digitale Anwendungen im Unternehmen? Welche Personen (Rollen) mit welchen Kompetenzen sind daran beteiligt? Und wo liegen die Engpässe, die eine stärkere Beteiligung von Fachkräften an der Softwareentwicklung bisher verhindern? Auf dieser

/ FÖRDERHINWEIS

Das Projekt „Vom Domänen-Experten zum Domänen-Developer: Softwareentwicklung mittels Low-Code und genAI in KMU (LowCodeKMU)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.



Motivation und geplante Ergebnisse des Projekts LowCodeKMU

Grundlage entwickelt das Projektteam optimierte Prozesse, die LCNC- und KI-Werkzeuge gezielt einbinden, sowie personelle und organisatorische Maßnahmen, die Fachkräfte benötigen, um als Domänen-Developer eigenständig digitale Lösungen zu erstellen. Diese Maßnahmen werden anschließend in konkreten Anwendungsfällen erprobt. Dazu zählen eine Anwendung zur Unterstützung der Schüttgut-Kommissionierung, eine KI-gestützte Lösung zur vereinfachten Programmierung von NC-Werkzeugmaschinen sowie die Integration verschiedener IT-Systeme zur Förderung der Prozessdurchgängigkeit zwischen Abteilungen. Die Anwendungsfälle unterscheiden sich bewusst in ihren technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen, um die Ergebnisse unter möglichst verschiedenen Voraussetzungen zu erproben.

Auch wenn die aktuellen Anwendungsfälle im Projekt in der Produktion und Materialwirtschaft angesiedelt sind, ist der Domänen-Developer-Ansatz für den technischen Kundendienst und After-Sales-Service in besonderem Maße relevant. Gerade im technischen Service verfügen Fachkräfte über tiefgehendes Erfahrungswissen zu Maschinen, Anlagen und Kundensituationen, das häufig nicht systematisch dokumentiert ist und sich nur schwer in standardisierte IT-Anforderungen übersetzen lässt. Gleichzeitig sind Serviceprozesse oft weniger einheitlich als Produktionsprozesse: Einsatzbedingungen variieren von Kunde zu Kunde, Störungsbilder sind vielfältig und Lösungen müssen situativ und unter Zeitdruck entwickelt werden. LCNC-Plattformen bieten hier die Möglichkeit, dass Serviceverantwortliche digitale Werkzeuge für die Einsatzdokumentation, Fehlerdiagnose oder Ersatzteilidentifikation selbst gestalten und an veränderte Anforderungen anpassen, ohne auf knappe IT-Kapazitäten warten zu müssen. Die im Projekt entwickelten Prozessmodelle, Rollenkonzepte und Qualifizierungsmaßnahmen sind bewusst so angelegt, dass sie auf unterschiedliche betriebliche Kontexte übertragen werden können. Der technische Service ist dabei ein naheliegendes Anwendungsfeld.

Das Projekt befindet sich derzeit in einer frühen Phase. Die IST-Analyse der bestehenden Entwicklungsprozesse bei den Anwendungspartnern ist abgeschlossen. Im nächsten Schritt wird gemeinsam mit den Partnern der Entwicklungsprozess für Domänen-Developer definiert, um daraus die konkreten personellen, organisatorischen und technischen Maßnahmen abzuleiten, diese zu erproben und iterativ zu verbessern.

/ LITERATUR

Binzer, Björn; Winkler, Till J. (2022): Democratizing Software Development: A Systematic Multivocal Literature Review and Research Agenda on Citizen Development. In: Noel Carroll, Anh Nguyen-Duc, Xiaofeng Wang und Viktoria Stray (Hg.): Software Business, Bd. 463. Cham: Springer International Publishing (Lecture Notes in Business Information Processing), S. 244–259.

Ludwig, Patrick; Zürn, Siegfried; Cseh, Christian (2025): Hemmnisse und Herausforderungen für KMU im Zuge der digitalen Transformation. In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 120 (4), S. 282–285. DOI: 10.1515/zwf-2024-1121.

/ ZU DEN AUTOR:INNEN

Eric Bunse, M.Sc.
Jan-Philip Herrmann, M.Sc.
Prof. Dr. Susanne Mütze-Niewöhner
Institut für Arbeitswissenschaft
RWTH Aachen - 52056 Aachen
Tel.: 0241 . 80-99472
E-Mail: e.bunse@iaw.rwth-aachen.de

NEUES KVD-FORSCHUNGSPROJEKT

FERN-KOMPASS: Wie Fernwartung neu gedacht werden kann

Mit dem Forschungsprojekt FERN-KOMPASS übernimmt der KVD erstmals die Rolle des Konsortialführers in einem geförderten Verbundprojekt – und setzt damit ein klares Zeichen: Der Verband engagiert sich aktiv in der Dienstleistungsforschung, mit einem klaren Fokus auf den praktischen Nutzen für Service-Organisationen.

Gemeinsam mit dem FZI Forschungszentrum Informatik und dem Digitalen Innovationszentrum (DIZ) verfolgt das Projekt ein ambitioniertes Ziel: Fernwartung im technischen Service soll künftig sicher, nachvollziehbar und vor allem praxistauglich gestaltet werden. Zum Hintergrund: Remote Services sind längst ein zentraler Bestandteil moderner Servicekonzepte. Sie ermöglichen schnellere Reaktionszeiten, effizientere Ressourcennutzung und neue Geschäftsmodelle. Gleichzeitig verändert sich jedoch das Umfeld, in dem diese Leistungen erbracht werden, grundlegend.

Die zunehmende Vernetzung von Maschinen und Anlagen, verschärfte regulatorische Anforderungen – etwa durch NIS-2 oder den Cyber Resilience Act – sowie eine steigende Bedrohung durch Cyberangriffe erhöhen den Druck auf Unternehmen erheblich.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen stehen hier vor einer besonderen Herausforderung: Sie müssen komplexe Sicherheitsanforderungen erfüllen, verfügen jedoch häufig nicht über die notwendigen personellen oder strukturellen Ressourcen, um diese systematisch zu adressieren.

Genau an dieser Stelle setzt FERN-KOMPASS an. Im Mittelpunkt steht nicht die Entwicklung theoretischer Konzepte, sondern konkreter, unmittelbar nutzbarer Lösungen für die Praxis. Geplant ist unter anderem:

- eine „ready-to-use“-Fernwartungslösung auf Open-Source-Basis
- eine verständliche Anforderungs- und Bewertungscheckliste
- Schulungs- und Qualifizierungsangebote für Unternehmen
- Transferformate wie Webinare und Praxistage



Ein wesentliches Merkmal von FERN-KOMPASS ist die enge Verzahnung mit der Praxis. Der Projekterfolg hängt maßgeblich davon ab, reale Anforderungen, Herausforderungen und Anwendungsszenarien aus Unternehmen frühzeitig zu integrieren. Beim Konsortialtreffen im September in Karlsruhe (Fotos) hatte das Forschungsteam Gelegenheit, auf die ersten Projektmonate zurückzublicken und die nächsten Schritte zu planen. Der Ansatz dabei bleibt im Fokus: Sichere Fernwartung wird für den technischen Service immer wichtiger, denn wer Maschineninformationen aus der Ferne verfügbar macht, Software-Updates ohne Vor-Ort-Einsatz durchführt und Spezialwissen da einsetzt, wo es gebraucht wird, eröffnet vor allem kleinen und mittleren Unternehmen neue Möglichkeiten für effizientere Serviceprozesse und digitale Geschäftsmodelle. Gleichzeitig wachsen damit auch die Anforderungen an IT-Sicherheit.



NEUES KVD-FORSCHUNGSPROJEKT

BOOST startet: Neue Zugänge in den technischen Service schaffen

Zum 1. September 2026 ist beim Service-Verband KVD das Projekt BOOST gestartet. In den kommenden zwei Jahren geht es um die zentrale Frage für die Zukunft des technischen Service: Wie können Unternehmen mehr Menschen für Serviceberufe gewinnen und ihnen praxisnahe Entwicklungswege eröffnen? Der Fachkräftebedarf im technischen Service wächst. Gleichzeitig bleiben Potenziale ungenutzt, weil klassische Zugangs- und Weiterbildungswege nicht für alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen funktionieren. Frauen sind in vielen technischen Serviceberufen weiterhin unterrepräsentiert. Auch Quereinsteigende, Beschäftigte in Teilzeit, junge Menschen oder Menschen mit Migrationserfahrung stoßen auf Hürden, wenn sie sich beruflich in Richtung technischer Service entwickeln möchten. Hier setzt BOOST an.

Das Projekt entwickelt und erprobt einen modularen, barrierearmen Qualifizierungs- und Gleichstellungsansatz für den technischen Service. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht nur theoretische Konzepte, sondern Lösungen, die gemeinsam mit Unternehmen und Sozialpartnern entwickelt und in der betrieblichen Praxis erprobt werden.

Weiterbildung muss zur betrieblichen Realität passen

Gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen häufig nicht über große Personalentwicklungsabteilungen oder umfangreiche eigene Weiterbildungsprogramme. Gleichzeitig müssen sie Kompetenzen aufbauen, Beschäftigte weiterentwickeln und neue Fachkräfte gewinnen.

BOOST soll deshalb Lern- und Entwicklungswege schaffen, die sich möglichst unkompliziert in die betriebliche Praxis integrieren lassen.

Geplant sind u.a. kurze und modular einsetzbare Lerneinheiten, ein Kompetenzradar zur Sichtbarmachung von Entwicklungsbedarfen sowie Mentoring Ansätze und praxisnahe Instrumente für Unternehmen. Ergänzend entstehen Leitfäden, Checklisten, Empfehlungen und Praxisbeispiele, die auch über die unmittelbar beteiligten Unternehmen hinaus genutzt werden können.

Damit verfolgt BOOST zwei Perspektiven gleichzeitig: Menschen sollen bessere Möglichkeiten erhalten, sich für Tätigkeiten im technischen Service zu qualifizieren und weiterzuentwickeln. Unternehmen sollen Instrumente bekommen, mit denen sie Fachkräftesicherung und Personalentwicklung systematischer gestalten können.

Unternehmen werden zu Entwicklungspartnern

Entscheidend für BOOST ist die enge Verbindung mit der Servicepraxis. Teilnehmende Unternehmen können Anforderungen aus ihrem Arbeitsalltag einbringen, Beschäftigte an einzelnen Projektaktivitäten beteiligen und entwickelte Ansätze in ihrem Unternehmen erproben. Eine zentrale Rolle übernehmen dabei sogenannte Projektlotsen. Sie fungieren als Schnittstelle zwischen dem jeweiligen Unternehmen und dem KVD, bündeln Praxisfeedback und begleiten bspw. Interviews, Workshops, Tests oder Pilotierungen.

Die Beteiligung ist bewusst phasenbezogen angelegt und soll keine zusätzliche dauerhafte Projektstruktur im Unternehmen schaffen. Gleichzeitig erhalten beteiligte Unternehmen frühzeitig Zugang zu entwickelten Lernformaten, Instrumenten und Erkenntnissen und können deren Ausgestaltung mit beeinflussen. BOOST endet deshalb nicht mit der Entwicklung einzelner Weiterbildungsangebote. Bis zum Projektende im August 2028 sollen erprobte Qualifizierungsmodule, Mentoring Ansätze, Instrumente zur Kompetenzentwicklung sowie konkrete Handlungshilfen entstehen.

Die Erfahrungen aus den beteiligten Unternehmen werden ausgewertet und so aufbereitet, dass sie auch anderen Serviceorganisationen Orientierung geben können.

/ MITWIRKEN BEI BOOST

Unternehmen aus dem technischen Service, die sich mit ihren Erfahrungen einbringen, Qualifizierungsbedarfe spiegeln oder einzelne Ansätze im betrieblichen Umfeld erproben möchten, können sich beim KVD melden. Auch der fachliche Austausch mit weiteren Akteuren aus Weiterbildung, Personalentwicklung und Servicepraxis ist ausdrücklich willkommen. Interessierte können sich direkt an die KVD-Geschäftsstelle per Mail oder telefonisch unter 02362 . 9873-0 wenden.

Förderhinweis: Das Projekt „BOOST" wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

KOMPLEXE DOKUMENTATIONSPRÜFUNG NEU GEDACHT

KI-Assistenz für den Service von morgen

Softwaredokumentationen für Systeme im gesetzlichen Messwesen (z. B. Laborwaagen) sind aufgrund der jeweils herstellerspezifisch variierenden Terminologie und Struktur komplexe Machwerke. Voraussetzung für den Marktzugang solcher Messgeräte ist die umfassende Prüfung ihrer Dokumentation durch notifizierte Stellen wie die Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB). Dabei stehen Prüfende vor der Herausforderung, die sprachliche und strukturelle Vielfalt der Dokumentationen zu durchdringen und mit den Prüfvorgaben für Messgerätesoftware hinsichtlich ihrer Konformität zu spiegeln. Dieser Vorgang erfordert ein zeitintensives „Übersetzen" zwischen den auslegungsbedürftigen, allgemein formulierten Anforderungen der Prüfvorgaben und den spezifischen Formulierungen der Hersteller.

Hier knüpft das Projekt „ChAmp – Cyber-humanes Arbeiten in Daten-Ökosystemen am Beispiel maschineller Softwareprüfung" an und nutzt die mittlerweile weit fortgeschrittenen Fähigkeiten großer Sprachmodelle (LLM), abstrakte Zusammenhänge zielgerichtet interpretieren und kontextualisieren zu können, um Prüftätigkeiten mit Hilfe eines LLM-basierten Assistenzsystems zu vereinfachen. Im Projekt wird ein Prüfassistenzsystem entwickelt, das datenschutzkonform ist, auf lokal trainierten und ausgeführten Sprach-, Klassifikations- und Retrievalmodellen basiert und Prüfende sowie Herstellende bei der semantischen Analyse, Vorprüfung und strukturierten Bewertung der Dokumentation unterstützt (siehe Abbildung).

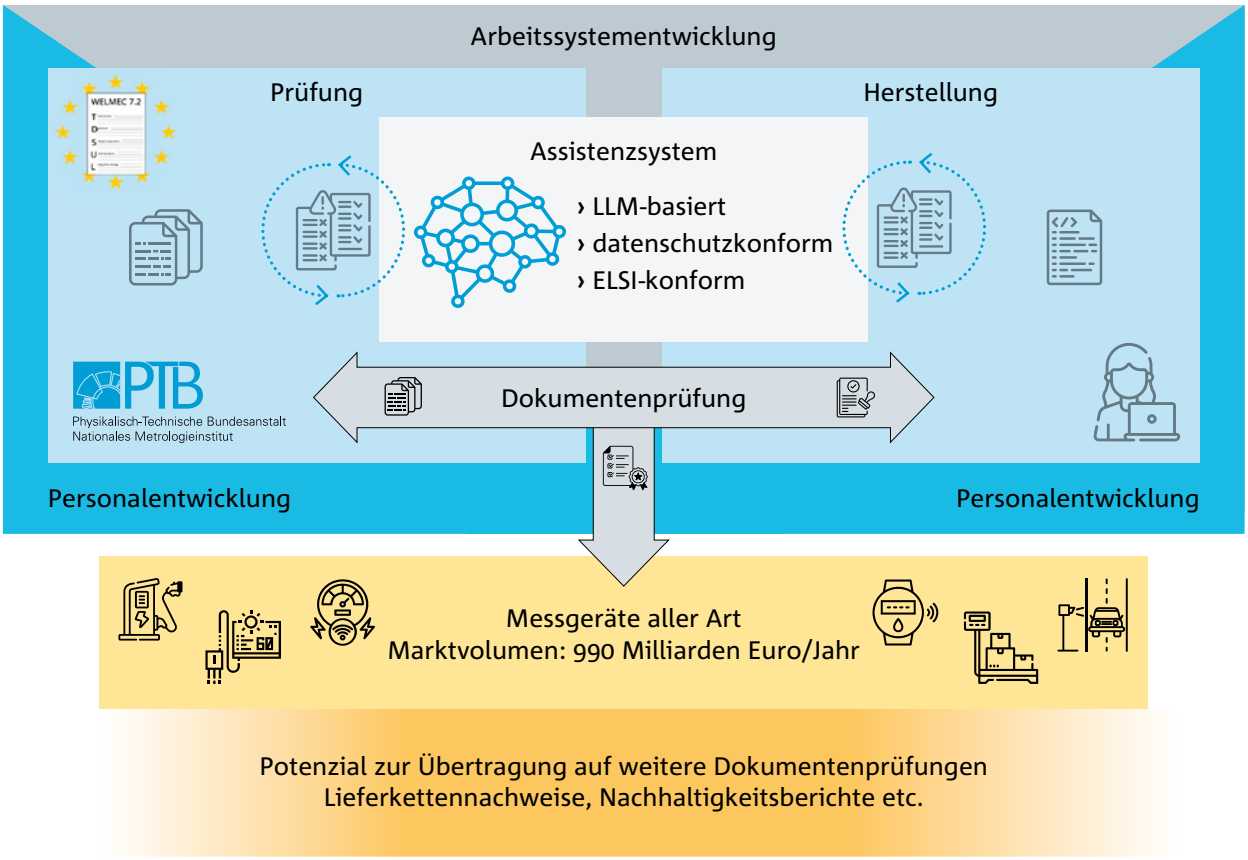
/ FÖRDERHINWEIS

Dieses Verbundprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit" durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) unter dem Förderkennzeichen 02L25A070 gefördert.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.
Website: http://projekt-champ.de/

Pilotpartner auf Herstellerseite ist Sartorius Lab Instruments. Die Perspektive der notifizierten Prüfstelle bringt die PTB ein, die darüber hinaus auch für die technische Entwicklung und Umsetzung des Assistenzsystems verantwortlich ist. Das System wird an der Schnittstelle zwischen der Erstellung der technischen Dokumentation bei Sartorius und deren Konformitätsbewertung bei der PTB in einem neu entstehenden Datenökosystem, das den organisationsübergreifenden Datenaustausch und die gemeinsame Datennutzung über Organisationsgrenzen hinweg ermöglicht, entwickelt und eingesetzt.
Die Einbettung des neuen Assistenzsystems in bereits lange etablierte Arbeitsabläufe wirft neben der technischen Umsetzung zahlreiche Fragen dazu auf, wie das neuartige Cyber-humane Arbeitssystem – also die Zusammenarbeit von Mensch und LLM - bedarfsgerecht zu gestalten ist. Für eine gelungene arbeitsorganisatorische Umsetzung wird ein Konzept für die adaptive Arbeitsgestaltung entwickelt. Erkenntnisse hieraus fließen wiederum in einem iterativen Prozess in die Gestaltung des Systems bspw. hinsichtlich softwareergonomischer Aspekte ein. Um die Prüfenden nachhaltig auf diese neue Form der Zusammenarbeit vorzubereiten, werden geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert und erprobt.

Die Bedeutung für die Praxis

Eine erfolgreiche Umsetzung schafft sowohl für die PTB als auch für Sartorius einen erheblichen Mehrwert. Durch die frühzeitige Antizipierung möglicher Konformitäts- und Dokumentationsmängel kann eine zielgerichtete Erstellung technischer Dokumentationen unterstützt und zugleich der Prüfprozess deutlich vereinfacht werden. Ein gemeinsam genutztes Assistenzsystem trägt dazu bei, die bislang durch zahlreiche Rückkopplungen zwischen PTB und Sartorius geprägten Abläufe zu verschlanken und die Zeit bis zum Markteintritt neuer Messsysteme deutlich zu verkürzen. Das damit verbundene wirtschaftliche Potenzial ist groß - das Marktvolumen für Messgeräte aller Art beträgt etwa 990 Milliarden Euro.
Das grundlegende Vorgehen lässt sich auf zahlreiche andere Einsatzfelder übertragen. Erfolgreich umgesetzte Prüfassistenzsysteme, die auf einem unmittelbaren Austausch zwischen Unternehmen und Service-Organisationen in Form eines gemeinsamen Datenökosystems beruhen, können dabei unterstützen, heterogene Dokumentationen und Informationsquellen effizienter zu analysieren sowie relevante Informationen zuverlässiger



Vision des Prüfassistenzsystems

zu identifizieren und zugänglich zu machen. Dadurch lassen sich Bearbeitungszeiten und Abstimmungsaufwände reduzieren, ebenso wie Fehler- und Nacharbeitsrisiken. Besonders bei regulatorischen Berichtspflichten und Nachweisanforderungen (z.B. im Rahmen von Lieferketten, Nachhaltigkeit, Datenschutz, Produktsicherheit etc.) kann die systematische Aufbereitung und Verknüpfung verteilter Informationen die Transparenz erhöhen und die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen verbessern.

Die Anforderungen liegen vor

Im Projekt liegen bereits abgestimmte Anforderungslisten für Hersteller und Prüfstellen vor. Sie wurden auf Basis von Interviews und Workshops mit Expertinnen und Experten aus Softwareentwicklung, Metrologie, Zulassung und Konformitätsbewertung erarbeitet. Die Ergebnisse zeigen, wo KI-Assistenz im Prüfprozess besonders unterstützen kann: Hersteller benötigen vor allem Unterstützung bei der Interpretation regulatorischer Anforderungen und bei der konsistenten Erstellung technischer Dokumentationen. Prüfstellen profitieren von einer effizienteren Analyse und Bewertung eingereichter Unterlagen. Besonders herausfordernd sind allgemein formulierte Prüfvorgaben sowie Informationen, die über mehrere Dokumente verteilt und unterschiedlich strukturiert sind. Diese Erkenntnisse fließen nun direkt in die Konzeption und Entwicklung des prototypischen Prüfassistenzsystems ein.

Der Weg zum KI-gestützten Prüfassistenzsystem

Es wird ein interner Prototyp aufgebaut, mit dem verschiedene Sprachmodelle getestet und hinsichtlich ihrer Eignung für das geplante Assistenzsystem bewertet werden. Ziel ist es, ein geeignetes Basismodell auszuwählen, welches die Anforderungen an Datenschutz, Nachvollziehbarkeit und inhaltliche Leistungsfähigkeit erfüllt. Als nächster Schritt ist vorgesehen, das interne Modell mit frei verfügbaren Internetdaten zu trainieren. Darauf aufbauend können die Modellleistung überprüft, weitere Anpassungen vorgenommen und die Integration in den geplanten Prüfprozess vorbereitet werden. Mit Beginn des kommenden Jahres wird parallel mit der Erhebung der Anforderungen an die cyber-humane Arbeitsgestaltung begonnen.

/ ZU DEN AUTOR:INNEN

Nils Feggeler
Tim Jeske
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Katharina Adamczyk
ZENIT GmbH – Zentrum für Innovation und Technik in NRW

Seminarkalender

Die nächsten Service-Seminare



IKK Interkulturelle Kompetenz

für Mitarbeiter im internationalen Kundendienst / in internationalen Teams, internationale Projektleiter, Einkäufer, Servicemitarbeiter am Telefon...

Veranstalter: **me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb**

Ort und Zeit nach Absprache

Info: https://www.me-weiterbildung.de/

KViS Kommunikation & Verkaufen im Service

für Service-Verkäufer, Field Service, Anwendungstechniker, Kundenbetreuer, ET-Verkäufer, Support ...

Veranstalter: **me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb**

Ort und Zeit nach Absprache

Info: https://www.me-weiterbildung.de/

9. - 25. September 2026 // Zertifikatskurs „Digital Product Manager"

In dem Zertifikatskurs wird vermittelt, Erfolgsfaktoren von digitalen Services im Markt zu identifizieren und zu gestalten.

Veranstalter: **Service Performance Center**

Ort: Aachen

Info: www.service-verband.de/termine/zertifikatskurs-digital-product-manager-herbst-2026/

7. - 9. April 2027 // Zertifikatskurs „Chief Service Manager"

Der Zertifikatskurs Chief Service Manager (CSM) vermittelt Fähigkeiten, um strategisch und operativ die Zukunft industrieller Dienstleistungen zu gestalten.

Veranstalter: **Service Performance Center**

Ort: Aachen

Info: www.service-verband.de/termine/zertifikatskurs-chief-service-manager-3/

MeFeS® Methodische Fehlersuche MF®4.0

für Field Service, Anwendungstechniker, Kundendienst, Monteure, Dispo, Support, Troubleshooting, ...

Veranstalter: **me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb**

Ort und Zeit nach Absprache

Info: https://www.me-weiterbildung.de/

24. - 26. November 2026 // TTT Train the (technical) Trainer

für Technische Trainer, Fachtrainer, Softwaretrainer, Anwendungstechniker, die ausbilden, Servicetechniker, die Kundenschulungen durchführen ...

Veranstalter: **me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb**

Info: www.service-verband.de/termine/teil-offenes-training-ttt-train-the-technical-trainer-2/

21. Oktober 2026 // Ticketqualität im Support

Optimieren Sie die Qualität Ihrer Ticketdokumentation und steigern Sie die Effizienz Ihres Serviceteams!

Veranstalter: **marillabax**

Ort: Ludwigsburg

Info: www.marillabax.de



Weitere Informationen, Termine und Daten zu Service-Seminaren finden Sie im Internetangebot des KVD unter www.service-verband.de

ServiceNews

Aktuelle News aus dem internationalen Service

/EY- Studie Deutschland verliert an Investitionskraft

Die Zahl ausländischer Investitionsprojekte in Deutschland ist 2025 erneut deutlich gesunken. Nach einer Analyse der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY wurden bundesweit 548 Neuansiedlungen und Erweiterungsprojekte angekündigt – zehn Prozent weniger als im Vorjahr und so wenige wie seit 2009 nicht mehr. Gegenüber dem Rekordjahr 2017 hat sich die Zahl der Projekte damit mehr als halbiert. Trotz des Rückgangs bleibt Deutschland hinter Frankreich und Großbritannien der drittwichtigste Investitionsstandort Europas. Allerdings konnten sich andere Länder dem negativen Trend entziehen: Spanien verzeichnete 20 Prozent mehr Projekte, Polen legte um zehn Prozent zu, die Türkei um sieben Prozent. Europaweit ging die Zahl der angekündigten Investitionen um sieben Prozent auf 5.026 zurück. Dabei entwickelte sich Mittel- und Osteuropa mit einem Plus von acht Prozent deutlich besser als Westeuropa, wo die Investitionstätigkeit um elf Prozent nachließ. Wichtigster ausländischer Investor in Deutschland waren 2025 wieder die USA. US-Unternehmen kündigten 98 Projekte an, neun Prozent mehr als im Vorjahr. Chinesische Unternehmen folgten mit 82 Projekten, reduzierten ihr Engagement jedoch um 15 Prozent. Zuwächse gab es unter anderem bei Investitionen aus Indien, den Niederlanden und Frankreich. Ein differenziertes Bild zeigt der Blick auf die Branchen. Software- und IT-Dienstleistungen bildeten europaweit mit 857 Projekten die größte Zielbranche und legten um acht Prozent zu. Auch Unternehmensdienstleistungen und Finanzdienstleistungen verzeichneten Wachstum. Transport und Logistik mussten dagegen einen Rückgang um 14 Prozent hinnehmen. Besonders dynamisch entwickelte sich der Verteidigungssektor: Hier stieg die Zahl ausländischer Investitionsprojekte in Europa um 84 Prozent auf 107. EY erwartet für 2026 angesichts geopolitischer Spannungen und der schwachen Konjunktur allerdings noch keine grundlegende Trendwende.

/ Künstliche Intelligenz Nutzung wächst – aber nicht für alle

Künstliche Intelligenz hält in Deutschland nur langsam Einzug in den Arbeitsalltag. Nach der Konstanzer KI-Studie 2026 nutzen 38 Prozent der Beschäftigten Anwendungen mit Künstlicher Intelligenz bei ihrer Arbeit – nach 35 Prozent im Vorjahr. Befragt wurden dazu von den Forschenden im Mai 2026 insgesamt 1.105 Erwerbstätige. Häufig geht die Initiative nicht vom Unternehmen aus: Nur bei 55 Prozent der KI-Nutzenden wurde das am häufigsten verwendete Tool offiziell durch den Arbeitgeber eingeführt. Deutlich bleibt nach Ansicht der Forschenden die soziale Nutzungslücke. In der Büro- und Wissensarbeit setzen 49 Prozent KI ein, in produktionsnahen und körperlichen Tätigkeiten lediglich 25 Prozent. Unter Beschäftigten mit hohem Bildungsniveau liegt der Anteil bei 56 Prozent, bei niedrigerem Bildungsniveau bei 21 Prozent. Kleine Organisationen bieten zudem besonders selten Unterstützung: Nur elf Prozent der dort Beschäftigten berichten von Trainings zum Einsatz Künstlicher Intelligenz, zehn Prozent von verbindlichen Regeln. Die Forschenden empfehlen deshalb klare Vorgaben, arbeitsnahe Weiterbildung und gezielte Hilfen für kleine und mittlere Unternehmen.

/ Internationaler Vergleich: KI im Arbeitsalltag – Hoher Nutzen, schwache Leitplanken

Künstliche Intelligenz ist im Arbeitsalltag angekommen, wird aber noch ohne ausreichende Leitplanken eingesetzt. Das zeigt die internationale Studie „The Pulse of Work in 2026“ von GoTo und Workplace Intelligence. Befragt wurden 2.500 Wissensarbeitende und IT-Entscheider aus zehn Ländern, darunter Deutschland, Österreich und die Schweiz. 82 Prozent der Beschäftigten nutzen KI bei der Arbeit; im Durchschnitt sparen ihnen die Anwendungen nach eigener Einschätzung 2,3 Stunden pro Tag. 88 Prozent berichten von positiven Effekten wie höherer Produktivität und besserem Kundensupport. Dem Nutzen stehen erhebliche Risiken gegenüber. 70 Prozent räumen ein, KI bereits unangebracht für sensible oder folgenreiche Aufgaben eingesetzt zu haben. 43 Prozent verwendeten Ergebnisse, obwohl sie Fehler oder geringe Qualität vermuteten. Rund ein Viertel der IT-Verantwortlichen berichtet von KI-Fehlern, die Kunden oder das Unternehmensergebnis beeinträchtigt haben. Trotzdem verfügen nur 44 Prozent der Unternehmen über eine KI-Richtlinie. Auch bei der Qualifizierung besteht Nachholbedarf: 80 Prozent der Beschäftigten halten die Belegschaften für nicht ausreichend geschult, 69 Prozent kennen die praktischen Einsatzmöglichkeiten für ihre eigene Rolle nur unzureichend. Die Studienautoren empfehlen klare Regeln, menschliche Kontrolle und anwendungsnahe Trainings.

International

64 Humanoide Robotik erreicht den technischen Service
66 Roland Berger: Wie Agentic AI den Service neu aufstellt
68 DPP digitalisiert nicht das Produkt – sondern den Zugang zu Informationen
72 Digitalisierung und Glück hängen zusammen

Unternehmen und Institutionen in International:

Digital Data Chain Service GmbH (Seite 68)
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Seite 64)
International Federation of Robotics (IFR) (Seite 64)
KEHA-Centre (Seite 72)
RobCo (Seite 64)
Roland Berger (Seite 64, 66)

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Humanoide Robotik erreicht den technischen Service

Humanoide Roboter verlassen zunehmend die Labore und werden für erste industrielle Anwendungen erprobt. Aktuelle Studien von Roland Berger, der International Federation of Robotics (IFR), dem ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft sowie ein Whitepaper von T-Systems und RobCo zeigen, warum sich Unternehmen jetzt mit der Technologie beschäftigen. Für den technischen Service ist die Entwicklung besonders interessant: Humanoide Systeme könnten perspektivisch genau dort unterstützen, wo klassische Automatisierung aufgrund wechselnder Aufgaben und Arbeitsumgebungen bislang an Grenzen stößt. [Michael Braun]

Noch sind humanoide Roboter im industriellen Alltag eine Ausnahme. Doch mehrere aktuelle Untersuchungen kommen aus unterschiedlichen Perspektiven zu einem ähnlichen Befund: Fortschritte bei künstlicher Intelligenz, Sensorik, Aktuatorik und Rechenleistung treffen auf einen wachsenden wirtschaftlichen Bedarf nach flexibler Automatisierung. Gleichzeitig verschärft der Fachkräftemangel den Handlungsdruck. Damit könnte eine Technologie interessant werden, die lange eher nach Science-Fiction als nach belastbarem Business Case klang.
Besonders weitreichende Erwartungen formuliert die Studie „Humanoid robots 2026 – The convergence moment for a new market“ von Roland Berger. Der Executive Partner des KVD sieht einen Konvergenzpunkt erreicht, an dem technologische Leistungsfähigkeit und Marktnachfrage zusammenkommen. Im Basisszenario könnte der Markt auf OEM-Ebene bis 2035 rund 300 Milliarden US-Dollar erreichen, in einem optimistischeren Szenario bis zu 750 Milliarden US-Dollar. Bis 2050 hält Roland Berger unter günstigen Bedingungen sogar ein Volumen von bis zu vier Billionen US-Dollar für möglich.
Interessant für den technischen Service ist weniger die beeindruckende Marktprognose als die Begründung dahinter. Humanoide Roboter sollen ihre Vorteile insbesondere in Prozessen ausspielen, die für Menschen konzipiert wurden. Statt Arbeitsplätze, Maschinen oder Gebäude erst robotergerecht umzubauen, könnten sie vorhandene Infrastruktur nutzen und zwischen unterschiedlichen Tätigkeiten wechseln.
Roland Berger unterscheidet dabei verschiedene Komplexitätsstufen. Kurzfristig stehen einfache Aufgaben wie Materialtransport, Picking oder Maschinenbeschickung im Vordergrund. Mit zunehmender technischer Reife könnten Kitting, die Handhabung variabler Bauteile und schließlich komplexere Montageaufgaben hinzukommen. Gerade Tätigkeiten mit hoher Varianz und kleinen Stückzahlen gelten als Bereiche, in denen klassische Automation Schwierigkeiten hat.
Für den technischen Service ist das eine wichtige Unterscheidung. Ein Servicetechniker bewegt sich schließlich nicht in einer vollständig standardisierten Produktionszelle. Er trifft auf unterschiedliche Anlagenzustände, räumliche Bedingungen und Fehlerbilder. Deshalb erscheint zunächst weniger der vollständig autonome Robotertechniker realistisch als ein robotischer Assistent: ein System, das Material bereitstellt, Komponenten transportiert, Inspektionsaufgaben übernimmt oder Menschen bei standardisierbaren Wartungsschritten unterstützt.

KI verändert die Rolle des Roboters

Dass diese Entwicklung eng mit künstlicher Intelligenz verbunden ist, unterstreicht die International Federation of Robotics in ihren im Januar veröffentlichten „Top 5 Robotik-Trends 2026“. Der weltweite Marktwert installierter Industrieroboter habe mit 16,7 Milliarden US-Dollar einen neuen Höchststand erreicht. Als ersten großen Trend nennt die IFR KI und Autonomie. Analytische KI ermöglicht beispielsweise Mustererkennung und Prognosen, generative KI soll Robotern neue Wege eröffnen, Aufgaben zu erlernen. Agentic AI verbindet laut IFR strukturierte Entscheidungsfindung mit Anpassungsfähigkeit.
Humanoide Robotik führt die IFR als eigenen Trend auf. Für industrielle Anwendungen seien insbesondere Zuverlässigkeit und Effizienz entscheidend. Humanoide Systeme müssten sich hinsichtlich Zykluszeiten, Energieverbrauch und Wartungskosten mit etablierten Automatisierungslösungen messen lassen. Gleichzeitig gewinnen Sicherheit, Cybersecurity und Haftungsfragen an Bedeutung, wenn autonome Systeme unmittelbar mit Menschen zusammenarbeiten.
Für Serviceverantwortliche steckt darin eine doppelte Botschaft. Einerseits eröffnet KI die notwendige Flexibilität für wechselnde Serviceaufgaben. Andererseits reicht eine spektakuläre Demonstration nicht aus. Im technischen Service zählen Verfügbarkeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit. Ein Roboter, der unter kontrollierten Bedingungen beeindruckende Fähigkeiten zeigt, aber regelmäßig ausfällt oder intensive

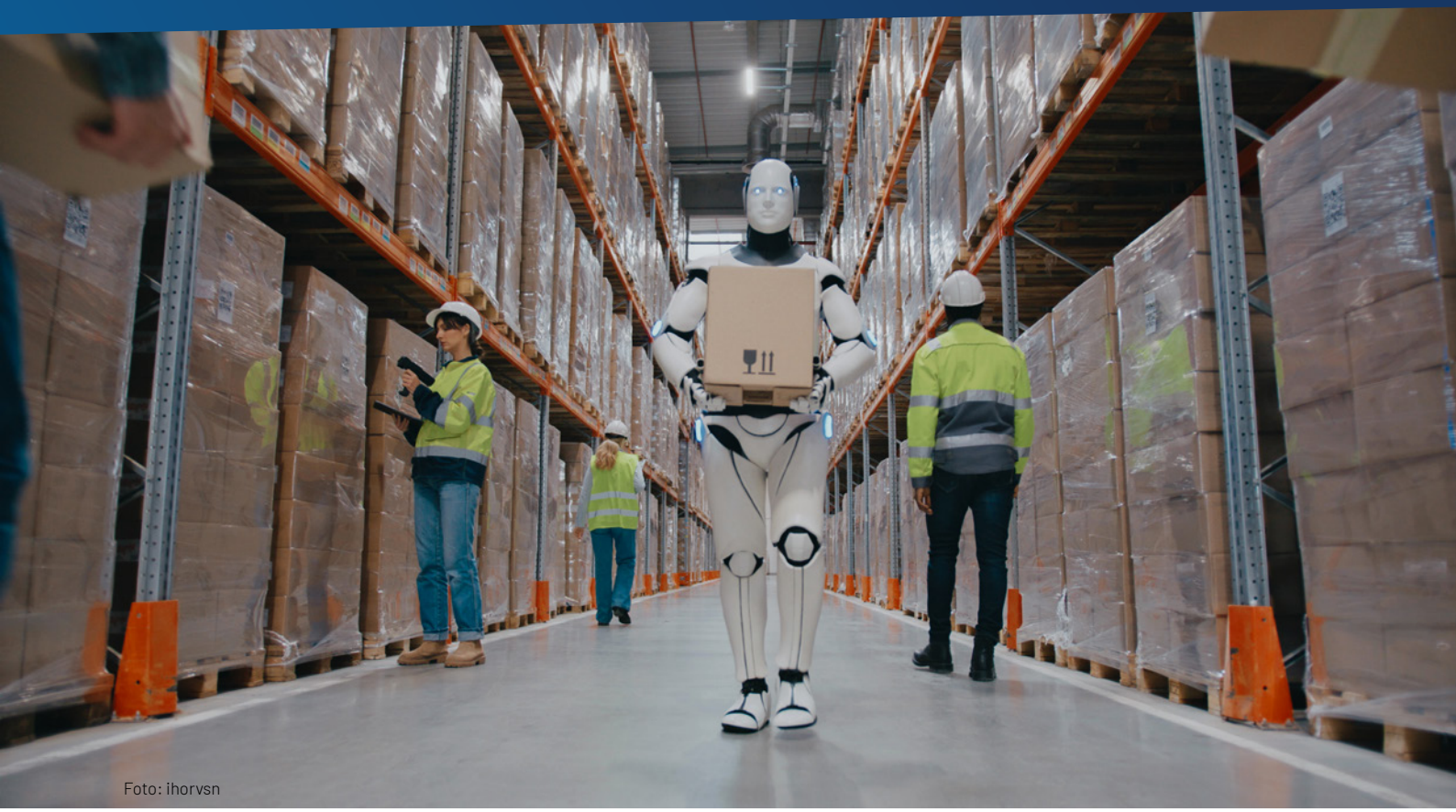


Foto: ihorvsn

Betreuung benötigt, löst kein Serviceproblem – er schafft ein zusätzliches.

Die Hardware ist nicht mehr das einzige Problem

Hier setzt auch Roland Berger einen Akzent. Nach Einschätzung der Studienautoren nähert sich die Hardware einem vorindustriellen Reifegrad. Größere Defizite bestehen dagegen weiterhin bei Software, Trainingsdaten, Lieferketten und regulatorischen Rahmenbedingungen. Die Reife von Software und Ökosystem liege nach Experteneinschätzungen etwa drei bis fünf Jahre hinter der Hardwareentwicklung. Hinzu kommen offene Fragen zur Langzeitstabilität. So verweist die Studie beispielsweise darauf, dass hochentwickelte Roboterhände im Volumeneinsatz derzeit teilweise eine Lebensdauer von weniger als einem Jahr erreichen.

Für den Service ist das bemerkenswert: Robotik schafft nicht nur neue Möglichkeiten für die Erbringung von Service, sondern erzeugt selbst einen neuen Servicebedarf. Mit einer größeren installierten Basis humanoider Systeme wachsen Anforderungen an Instandhaltung, Ersatzteilversorgung, Softwareupdates, Remote Services, Diagnose und Lifecycle Management. Humanoide Robotik könnte damit gleichzeitig Werkzeug und Gegenstand des technischen Service werden.

Wie entscheidend die Einbettung in bestehende Systeme ist, zeigt das Whitepaper „Industry-X: Neue Konzepte für den Robotereinsatz“ von T-Systems und RobCo. Es stammt aus dem Jahr 2024 und bezieht sich nicht ausschließlich auf humanoide Systeme, beschreibt aber zentrale Voraussetzungen für eine flexiblere Robotik. Im Mittelpunkt stehen modulare Systeme, offene Schnittstellen, No-Code-Plattformen, IoT-Funktionalitäten, Predictive Maintenance und digitale Zwillinge. Roboter sollen gerade keine zusätzliche technische Parallelwelt schaffen, sondern mit vorhandenen Produktions- und Unternehmenssystemen verbunden werden.

Dieser Punkt lässt sich unmittelbar auf den technischen Service übertragen. Ein Roboter müsste beispielsweise auf Anlageninformationen, Auftragsdaten, Dokumentationen oder Wissensbestände zugreifen und seine Aktivitäten mit bestehenden Serviceprozessen synchronisieren können. Erst die Verbindung von physischer Robotik mit FSM-, ERP-, IoT- und Wissensmanagementsystemen schafft einen durchgängigen Prozess.

Der digitale Zwilling bekommt dabei zusätzliche Bedeutung. Das Whitepaper zeigt am Beispiel eines modularen Roboters, wie Bewegungs- und Zustandsdaten in Echtzeit übertragen und virtuelle Abbilder für Fernüberwachung, Simulation und Optimierung eingesetzt werden können. Für Serviceorganisationen eröffnet diese Verbindung von Robotik, Remote Service und digitalem Zwilling interessante Perspektiven: Experten könnten physische Tätigkeiten vor Ort perspektivisch stärker aus der Ferne vorbereiten, begleiten oder überwachen.

Wie groß die Lücke zwischen Zukunftserwartung und betrieblicher Realität derzeit noch ist, zeigt die „ifaa-Trendstudie: Zukunftstechnologien“. Nur acht Prozent der Befragten geben an, humanoide Robotik bereits einzusetzen, weitere 32 Prozent planen einen Einsatz. Gleichzeitig erwarten 65 Prozent allgemein eine hohe oder sehr hohe zukünftige Bedeutung humanoider Roboter.

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Roland Berger: Wie Agentic AI den Service neu aufstellt

Der technische Service ist für viele Maschinen- und Anlagenbauer längst eines der margenstärksten Geschäftsfelder – trotzdem bleibt ein erheblicher Teil seines Potenzials ungenutzt. Marc Bayer und Philipp Pätsch von Roland Berger sehen in Agentic AI einen möglichen Wendepunkt. Autonom agierende KI-Systeme können nicht nur Prozesse beschleunigen, sondern die Installed Base kommerziell erschließen, Fachkräfte entlasten und vorhandenes Wissen skalierbar machen. Damit wird KI im Service von einer Effizienztechnologie zu einem strategischen Instrument für Wachstum. [Michael Braun]

Service ist profitabel – und dennoch schöpfen viele Industrieunternehmen das Potenzial ihres Servicegeschäfts nicht aus. Roland Berger spricht von einem Paradox: Gerade die Installed Base, also die Gesamtheit der beim Kunden installierten Maschinen und Anlagen, gehört zu den wertvollsten strategischen Assets eines Herstellers, bleibt kommerziell aber häufig erstaunlich intransparent. Dabei können die Bruttomargen im Aftermarket laut Roland Berger bis zu zehnmal höher liegen als beim Verkauf neuer Anlagen. Die Ursachen liegen vielfach in gewachsenen Strukturen. Unternehmen wissen nicht detailliert genug, welche Kosten eine bestimmte Maschine, ein Kunde oder ein Servicevertrag tatsächlich verursacht. Preise orientieren sich deshalb an Durchschnittswerten. Erkenntnisse aus Serviceeinsätzen gelangen nicht systematisch zum Vertrieb. Und nach Ablauf der Garantie wandert Geschäft zu Drittanbietern ab, obwohl der OEM mit Konstruktionswissen, Originalteilen und detaillierten Maschinendaten eigentlich einen erheblichen Wettbewerbsvorteil besitzt.

/ INFO

Download der Publikation:
bit.ly/RBtheagenticshift



KI-Agenten mit eigener Rolle

Für Marc Bayer, Director bei Roland Berger, und Senior Consultant Philipp Pätsch könnte Agentic AI diese Ausgangslage grundlegend verändern. Dabei geht es um deutlich mehr als generative KI oder einen leistungsfähigeren Chatbot. KI-Agenten können Aufgaben eigenständig planen, auf verschiedene Werkzeuge und Unternehmenssysteme zugreifen, Ergebnisse bewerten und mehrstufige Prozesse innerhalb definierter Leitplanken ausführen. Nach Ansicht von Marc Bayer unterstützt KI nicht mehr lediglich den Menschen bei einzelnen Arbeitsschritten, sondern übernimmt zunehmend eine eigene Rolle im Zusammenspiel von Menschen, Daten und Systemen.

Drei Hebel, um operativ zu werden

Roland Berger identifiziert drei strategische Hebel, die für den technischen Service besonders relevant sind: die Monetarisierung der Installed Base, die Freisetzung operativer Kapazitäten und die Skalierung von Wissen und Fähigkeiten.

Beim ersten Hebel geht es darum, aus vorhandenen Daten tatsächlich Geschäft zu machen. Agentic AI kann Informationen zu Maschinen, Verträgen und Kunden aus unterschiedlichen Systemen zusammenführen und kontinuierlich aktualisieren. Damit entsteht eine Transparenz, die weit über klassische Portfolioanalysen hinausgeht. Preise, Vertragsverlängerungen oder Servicepakete lassen sich beispielsweise stärker an Nutzung, Risiko und Wettbewerbssituation der einzelnen Anlage ausrichten. Gleichzeitig können Servicekontakte automatisiert auf kommerzielle Signale untersucht werden. Erkennt ein Techniker bei einem Einsatz einen zusätzlichen Bedarf, muss diese Information nicht mehr von Hand ihren Weg durch die Organisation finden: Ein Agent kann den Hinweis einordnen, mit weiteren Informationen anreichern und an den zuständigen kommerziellen Ansprechpartner weitergeben.

Damit verändert sich auch die Rolle des technischen Service. Aus der Reparaturorganisation wird stärker ein

kontinuierlicher Kontaktpunkt zum Kunden. Für OEMs liegt darin eine besondere Chance: Deren Wissen über Konstruktion, Nutzung und Historie einer Anlage lässt sich zu individualisierten Leistungen verbinden, die ein unabhängiger Drittanbieter kaum in gleicher Tiefe anbieten kann. Predictive Services oder automatisierte Total-Cost-of-Ownership-Auswertungen können den konkreten Mehrwert des Herstellers zusätzlich sichtbar machen. Preiswettbewerb wird damit zumindest teilweise durch wertorientierte Differenzierung ersetzt.

Der zweite Hebel betrifft eine der knappsten Ressourcen im Service: Zeit. Nach Berechnungen von Roland Berger fließen rund 40 Prozent der gesamten Servicekapazität in nicht abrechenbare administrative Tätigkeiten. Bei Technikern können Serviceberichte, Zeiterfassung, Dokumentation und Compliance-Aufgaben 30 bis 50 Prozent der Arbeitszeit beanspruchen.

Agentic AI kann hier eine andere Qualität der Automatisierung ermöglichen. Serviceberichte könnten während des Einsatzes aus digitalen Prozessinformationen sowie Sprach-, Text- oder Bildeingaben entstehen und müssten anschließend nur noch geprüft werden. Bei der Einsatzplanung könnten Qualifikation, Standort, SLA-Priorität und Ersatzteilverfügbarkeit gleichzeitig berücksichtigt werden. Vor einem Termin stellt das System selbstständig die relevanten Informationen zur Anlagen- und Servicehistorie zusammen. Und weil Agenten auf ERP-, CRM-, FSM- und IoT-Systeme zugreifen können, müssen Informationen nicht länger manuell zwischen verschiedenen Anwendungen übertragen werden.

Entscheidend ist dabei die Interpretation der Effizienzgewinne. Roland Berger versteht die frei werdende Zeit ausdrücklich nicht primär als Argument für Personalabbau. Sie soll vielmehr zusätzliche Wachstumskapazität schaffen. Wenn Fachkräfte weniger Zeit mit Administration verbringen, können sie mehr Kunden betreuen, komplexere Aufgaben übernehmen oder neue Services entwickeln.

Das führt unmittelbar zum dritten strategischen Hebel: dem Fachkräftemangel. Roland Berger beziffert die Lücke allein für Deutschland auf rund 50.000 Fachkräfte. Gleichzeitig dauert es dem Paper zufolge im Durchschnitt zwölf bis 24 Monate, bis ein neuer Servicetechniker vollständig eingearbeitet ist. Hinzu kommt ein weiteres Problem: Mit erfahrenen Beschäftigten verschwindet Wissen über Maschinen, Kunden und über Jahre entwickelte Problemlösungen aus den Unternehmen. Auch hier verschiebt Agentic AI die Perspektive: Statt ausschließlich zu fragen, wie mehr Fachkräfte gewonnen werden können, lautet die strategische Frage: Wie lässt sich jeder vorhandene Mitarbeiter leistungsfähiger machen? Routineaufgaben wie erste Diagnosen, Fehlersuche, Teileidentifikation oder Ticket-Triage können von Agenten übernommen werden. Weniger erfahrene Techniker erhalten gleichzeitig kontextbezogene Unterstützung bei anspruchsvolleren Aufgaben. Weiterbildung wandert damit stärker aus dem Seminarraum direkt in den Arbeitsprozess.

Erfahrungswissen systematisch sichern

Besonders relevant ist die Möglichkeit, Erfahrungswissen systematisch zu sichern. Informationen aus Serviceberichten, Notizen und gelösten Fällen können automatisch extrahiert und zu einer kontinuierlich wachsenden Wissensbasis verdichtet werden. Aus individuellem Erfahrungswissen wird so im Idealfall organisationales Wissen, auf das Mitarbeiter situationsbezogen zugreifen können.

Für Bayer und Pätsch liegt die eigentliche Stärke des Ansatzes im Zusammenspiel dieser drei Bereiche. Mehr Transparenz über die Installed Base schafft zusätzliche Umsatzmöglichkeiten. Automatisierung setzt Kapazitäten frei, um diese Chancen tatsächlich zu nutzen. Gleichzeitig sorgt skalierbares Wissen dafür, dass Wachstum weniger stark an die Zahl verfügbarer Spezialisten gekoppelt bleibt. Die drei Effekte können sich damit gegenseitig verstärken. Daraus folgt allerdings auch eine klare Managementaufgabe: Agentic AI sollte nicht als isoliertes Technologieexperiment betrachtet werden. Roland Berger empfiehlt, Service als Wachstumsthema auf Vorstandsebene zu verankern, eigene Kennzahlen etwa für Attach Rate, Umsatz pro Asset oder Vertragsmarge zu etablieren und gezielt in die notwendigen kommerziellen und digitalen Fähigkeiten zu investieren. Ebenso wichtig sind digitale Arbeitsaufträge, strukturierte Daten und die Konnektivität der Systeme. Und schließlich entscheidet die Akzeptanz der Servicetechniker darüber, ob aus technischer Möglichkeit tatsächlich operative Verbesserung wird.

Der strategische Kern reicht damit über KI hinaus; für Hersteller stellt sich die Frage, welchen Stellenwert sie ihrem Service künftig geben wollen. Wer Agentic AI lediglich nutzt, um einzelne administrative Tätigkeiten schneller zu erledigen, schöpft einen vergleichsweise kleinen Teil des Potenzials aus. Interessanter wird es dort, wo KI hilft, das Wissen über Maschinen und Kunden systematisch in bessere Services, höhere Produktivität und wiederkehrende Erlöse zu übersetzen. Dann wird aus dem digitalen Helfer tatsächlich ein neues Mitglied des Serviceteams – und aus Service endgültig ein strategischer Wachstumsmotor.

/ KONTAKT

Marc Bayer ist Director im Bereich Operations bei Roland Berger in Stuttgart

E-Mail: marc.bayer@rolandberger.com



TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

DPP digitalisiert nicht das Produkt – sondern den Zugang zu Informationen

Wer im Service an Produktivität denkt, spricht meist über Ersatzteile, Prozesse oder Personal. Mindestens genauso entscheidend ist die Informationslogistik: Sind die richtigen Informationen im entscheidenden Moment dort verfügbar, wo Servicetechniker sie benötigen? Helfen soll in Zukunft hierbei der Digitale Produktpass (DPP) als zentraler Zugangspunkt für produktbezogene Informationen. Im Gespräch mit ServiceToday-Redakteur Michael Braun erläutert Christoph Attila Kun, Geschäftsführer der Digital Data Chain Service GmbH, warum Unternehmen den Digitalen Produktpass als strategisches Datenprojekt verstehen sollten – und weshalb eine funktionierende Informationslogistik zum Wettbewerbsfaktor im technischen Service werden kann.

Michael Braun: Im Begriff „Digitaler Produktpass" steckt das Wort „Produkt". Viele verbinden den DPP deshalb ausschließlich mit physischen Produkten. Ist das Thema überhaupt für den Service relevant oder geht es tatsächlich nur um das Produkt selbst?
Christoph Attila Kun: Der Begriff „Produkt" ist deutlich breiter zu verstehen: Tatsächlich konzentriert sich die Europäische Union zunächst auf Informationen zu Konsumgütern. Grundlage ist die neue Ökodesign-Verordnung; darin wird festgelegt, für welche Produktgruppen der Digitale Produktpass jeweils verpflichtend eingeführt wird.
Eine kleine Ausnahme bildet die Batterieverordnung. Sie wurde bereits verabschiedet, verfolgt aber im Grunde das gleiche Prinzip. Den Anfang machen deshalb Traktionsbatterien, beispielsweise für Elektrofahrzeuge. Danach folgen unter anderem Textilien, Matratzen, Möbel, Reifen sowie Stahl und Aluminium als Vorprodukte. Bereits in einem der nächsten Schritte kommen dann Anforderungen an die Reparierbarkeit und Recyclingfähigkeit hinzu, die dann auch für Elektronikprodukte sowie Informations- und Kommunikationstechnologien gelten. Damit hat der DPP auch eine große Relevanz für den Service von klassischen Industriegütern.
Würde man jetzt sämtliche Produktgruppen ausschließlich über Dreijahrespläne regulieren, würde die vollständige Einführung aber Jahrzehnte dauern. Das hat die Europäische Kommission erkannt, und im Arbeitsprogramm 2026 die Veröffentlichung des Gesetzesvorschlag für den sogenannten European Product Act für das dritte Quartal 2026 angekündigt. Dabei handelt es sich um eine horizontale Regulierung, die künftig grundsätzlich für alle Produkte gelten soll, die in der Europäischen Union auf den Markt gebracht werden. Es wird erwartet, dass für sämtliche Produkte zumindest ein rudimentärer Digitaler Produktpass bereitgestellt werden muss.

Michael Braun: Welche Informationen enthält der DPP genau?
Christoph Attila Kun: Der Fokus des DPP lag ursprünglich auf den Nachhaltigkeitsinformationen zu einem Produkt. Perspektivisch soll er sich zum universellen Transportmedium für Produktinformationen entwickeln. Deshalb greifen inzwischen auch andere europäische Regelwerke auf ihn zurück. Ein Beispiel ist die neue Verpackungsverordnung: Auch Informationen über Verpackungen können künftig über den Digitalen Produktpass bereitgestellt werden. Damit wächst der Informationsumfang kontinuierlich an. Dadurch wird sich der Digitale Produktpass inhaltlich immer mehr zu einem vollständigen digitalen Zwilling entwickeln: Dann werden neben Nachhaltigkeitsinformationen auch Ersatzteillisten, Reparaturanleitungen, Wartungs- und Inspektionsanleitungen oder weitere technische Dokumentationen dazugehören. Im industriellen Umfeld sprechen wir deshalb heute häufig bereits vom Digitalen Zwilling, weil Dieser sämtliche Informationen enthält, die Betreiber oder technische Dienstleister tatsächlich benötigen. Der heutige Digitale Produktpass bildet im Grunde den ersten Schritt auf diesem Weg. Viele Unternehmen werden den DPP als Einstiegspunkt nutzen, um schrittweise umfassendere Digitale Zwillinge aufzubauen, um ihren Kunden den größtmöglichen Nutzen zu bieten.

Michael Braun: Wenn das langfristige Ziel ohnehin der Digitale Zwilling ist, wäre es dann nicht sinnvoll, Unternehmen würden direkt dort ansetzen?
Christoph Attila Kun: Genau so ist es. Man kann sich den DPP derzeit als Teilmenge des Digitalen Zwillings vorstellen. Für Betreiber technischer Anlagen und ebenso für technische Dienstleister ist letztlich der Digitale Zwilling entscheidend. Nur dort stehen sämtliche Informationen zur Verfügung.

Michael Braun: Wo sehen Sie denn ganz konkret den größten Nutzen für technische Dienstleister?
Christoph Attila Kun: Aus meiner Erfahrung heraus liegt der größte Mehrwert tatsächlich im Zugriff auf Informationen. Ich war viele Jahre in der Instandhaltung in der Industrie tätig und habe dort immer wieder erlebt,



dass externe Industriedienstleister zwar Inspektionen, Wartungen oder Reparaturen durchführen sollten, ihnen aber die notwendige Dokumentation dafür fehlte.
Oft waren grundlegende Informationen nicht verfügbar: Wie wird eine Komponente fachgerecht demontiert? Welche Arbeitsschritte sind bei einer Inspektion vorgeschrieben? Welche Ersatzteile werden benötigt? Welche Hilfs- und Betriebsstoffe müssen mitgebracht werden? Fehlen diese Informationen, beginnt der Einsatz bereits mit einem Nachteil. Der Dienstleister kann sich nicht optimal vorbereiten, muss vor Ort recherchieren oder Rückfragen stellen und läuft Gefahr, Arbeiten nicht vollständig oder nicht optimal durchführen zu können. Im schlimmsten Fall entstehen dadurch zusätzliche Risiken oder unnötige Verzögerungen.
Genau hier setzt künftig der Digitale Produktpass beziehungsweise der Digitale Zwilling an. Jedes Equipment erhält einen eindeutigen Produktidentifier – in den meisten Fällen einen QR-Code auf dem Typenschild, häufig zum Beispiel einen IEC 61406 konformen ID-Link. Ein Servicetechniker scannt diesen Code und erhält unmittelbar Zugriff auf die Produktdokumentation. Dort stehen alle Informationen bereit, die für die jeweilige Tätigkeit erforderlich sind. Das bedeutet: Arbeiten ohne vollständige Informationen gehören künftig der Vergangenheit an. Gleichzeitig lassen sich Fehler vermeiden, weil Wartungs-, Reparatur- oder Inspektionsanleitungen jederzeit unmittelbar verfügbar sind.
Ein weiterer Vorteil betrifft die Ersatzteilversorgung. Gerade bei Fremdfabrikaten mussten Dienstleister bisher häufig zunächst den Hersteller kontaktieren, um überhaupt herauszufinden, welche Ersatzteile benötigt werden. Eine Seriennummer allein reicht dafür oftmals nicht aus, weil unterschiedliche Ausstattungsvarianten oder Materialausführungen existieren.



Michael Braun: Das bedeutet also, dass der Nutzen weit über eine bessere Dokumentation hinausgeht.
Christoph Attila Kun: Absolut. Betrachtet man das betriebswirtschaftlich, ergeben sich für technische Dienstleister erhebliche Effizienzpotenziale. Sobald Produkte mit einem Digitalen Produktpass beziehungsweise Digitalen Zwilling ausgestattet sind, entfällt ein großer Teil der Zeit, die heute für Informationsbeschaffung verloren geht. Dadurch ergeben sich im Wesentlichen zwei Möglichkeiten: Entweder kann ein Unternehmen mit derselben Anzahl an Servicetechnikern deutlich mehr Aufträge bearbeiten, oder – und das ist angesichts des Fachkräftemangels besonders relevant – es kann trotz sinkender Mitarbeiterzahlen das bestehende Leistungsniveau halten.

Michael Braun: Gleichzeitig könnte man sich vorstellen, dass Hersteller ihre Informationen gar nicht vollständig offenlegen möchten – schließlich verfügen viele über eigene Serviceorganisationen. Begegnet Ihnen diese Sorge in der Praxis?
Christoph Attila Kun: Ja, diese Frage höre ich tatsächlich häufig. Sie beruht allerdings auf einem Missverständnis darüber, wie der Digitale Produktpass aufgebaut ist. Wenn sie nicht Eigentümer eines Produkts sind, erhalten sie grundsätzlich nur Zugriff auf die Informationen, die gesetzlich vorgeschrieben beziehungsweise öffentlich freigegeben sind. Kein Hersteller muss befürchten, dass vertrauliches Know-how oder interne Entwicklungsinformationen automatisch veröffentlicht werden.
Das ist weder die Absicht der Europäischen Kommission noch Bestandteil der gesetzlichen Anforderungen. Man muss zwischen verschiedenen Ebenen unterscheiden: Die Basis ist der vollständige Digitale Zwilling des Herstellers. Dort befinden sich sämtliche Informationen – beispielsweise Fertigungsparameter, Werkstoffdetails, Toleranzen oder internes Produktions-Know-how. Diese Daten verbleiben ausschließlich beim Hersteller. Aus diesem vollständigen Datensatz entsteht anschließend der Digitale Zwilling für den Betreiber. Er enthält nur die Informationen, die für den sicheren Betrieb, die Wartung und die Instandhaltung erforderlich sind.
Technische Dienstleister benötigen in der Regel genau diese Informationen. Allerdings erhalten auch sie nicht automatisch Zugriff auf sämtliche Daten. Welche Informationen verfügbar sind, entscheidet letztlich der Betreiber der Anlage. In der Praxis ist das bereits heute üblich. Als Best Practice erhalten beispielsweise Wartungsfirmen Zugriff auf genau diejenigen Pumpen oder Aggregate, für die sie einen Wartungsvertrag haben. Sie können dadurch auf Konfigurationsdaten oder Prüfstandsprotokolle zugreifen, die sie für ihre Arbeit

benötigten – nicht jedoch auf Informationen, die darüber hinausgehen. Dieses Berechtigungskonzept sorgt dafür, dass vertrauliche Unternehmensinformationen geschützt bleiben, während technische Dienstleister gleichzeitig genau die Informationen erhalten, die sie für ihre Arbeit benötigen.

Michael Braun: Wenn ein Unternehmen jetzt mit dem Digitalen Produktpass starten möchte, dann ist wahrscheinlich gar nicht die Software die größte Herausforderung, sondern zunächst einmal die Daten selbst. Wie erleben Sie das in der Praxis?

Christoph Attila Kun: Genau das ist der entscheidende Punkt. Tatsächlich ist die Datenbasis die größte Herausforderung überhaupt. Um die Unternehmen bei der Ausrichtung Ihrer Datenbasis auf die Erstellung von Digitalen Produktpässen beziehungsweise Digitalen Zwillingen zu unterstützen habe ich gemeinsam mit Partnern die Digital Data Chain Service GmbH gegründet. Unser Schwerpunkt besteht darin, Hersteller und Betreiber von Industrieanlagen dabei zu unterstützen, den Digitalen Zwilling und damit auch den Digitalen Produktpass einzuführen. Dabei zeigt sich immer wieder das gleiche Bild: Rund 90 Prozent der Arbeit entfallen auf die Daten selbst. Sie müssen gesammelt, strukturiert, vereinheitlicht und maschinenlesbar gemacht werden. Die eigentliche Erstellung des Digitalen Produktpasses ist dagegen vergleichsweise einfach.

Zunächst müssen Unternehmen verstehen, welche Informationen intern entstehen und welche Daten von Lieferanten oder anderen Partnern stammen. Anschließend muss festgelegt werden, welche dieser Informationen tatsächlich Bestandteil des Digitalen Produktpasses oder des Digitalen Zwillings werden sollen. Erst danach geht es darum, diese Daten technisch bereitzustellen.

Michael Braun: Bedeutet das vor allem, Daten zusammenzutragen, oder steckt noch mehr dahinter?

Christoph Attila Kun: Das Zusammenführen der Daten ist nur ein Teil der Aufgabe. Genauso wichtig ist ihre eindeutige Beschreibung. Informationen müssen künftig so vorliegen, dass nicht nur Menschen sie verstehen, sondern auch Maschinen wie eine KI. Ein einfaches Beispiel ist das Gewicht eines Produkts. Wenn in einer Dokumentation lediglich „Gewicht“ steht, ist das aus Sicht eines Menschen häufig ausreichend, da er den gesamten Kontext der Information mit einbezieht. Eine KI kann mit dieser Angabe jedoch nichts anfangen. Handelt es sich um das Transportgewicht? Um das Gewicht ohne Verpackung? Ohne Transportsicherung? Oder ist das Gewicht gemeint, wenn die Anlage vollständig mit Hilfs- und Betriebsstoffen befüllt und betriebsbereit ist? Ohne eine eindeutige Definition bleibt die Information unklar. Genau hier kommt das Thema Semantik ins Spiel. Daten müssen künftig eindeutig beschrieben werden. Erst dadurch werden sie maschinenlesbar und automatisiert nutzbar.

Viele Unternehmen arbeiten heute noch anders. Informationen werden manuell aus unterschiedlichen Quellen zusammengesucht, anschließend in Dokumenten zusammengeführt und schließlich als PDF oder Betriebsanleitung veröffentlicht. Für den Digitalen Produktpass reicht dieses Vorgehen künftig nicht mehr aus. Die Prozesse müssen so gestaltet werden, dass Informationen automatisiert zusammengeführt und strukturiert bereitgestellt werden können. Erst dadurch entstehen ein Digitaler Zwilling und letztlich auch ein Digitaler Produktpass, der seinen Namen wirklich verdient.

Michael Braun: Das bedeutet also, dass Unternehmen zunächst ihren eigenen Digitalisierungsgrad bewerten müssen?

Christoph Attila Kun: Genau. Letztlich hängt der Aufwand von zwei Faktoren ab. Zum einen spielt das Produktportfolio eine Rolle. Ein Unternehmen mit Hunderttausenden verschiedener Produkte hat natürlich andere Herausforderungen als ein Hersteller, der beispielsweise große Druckbehälter fertigt und davon nur wenige Exemplare pro Monat produziert.

Mindestens genauso wichtig ist jedoch die Frage, wie weit ein Unternehmen bei seiner Digitalisierung bereits ist. Wer Produktionsdaten und Informationen aus der Lieferkette heute schon sauber strukturiert und miteinander verknüpft hat, kann daraus vergleichsweise einfach einen Digitalen Produktpass ableiten. Genau diesen Reifegrad beschreiben wir mit dem Begriff Data Readiness. Er zeigt, wie gut ein Unternehmen darauf vorbereitet ist, strukturierte Produktinformationen automatisiert bereitzustellen. Unternehmen, die ihre Produktdokumentation bereits heute weitgehend automatisiert erstellen, haben deshalb beim Digitalen Produktpass einen erheblichen Vorsprung. Wer dagegen noch überwiegend manuell arbeitet, muss zunächst die internen Informationsprozesse modernisieren.

Michael Braun: Viele Unternehmen beschäftigen sich wahrscheinlich zunächst mit der technischen Umsetzung des Digitalen Produktpasses.

Christoph Attila Kun: Genau das beobachte ich häufig. Dabei wird der eigentliche Aufwand oftmals unterschätzt. Ob die Informationen später als JSON-Datei, XML-Datei oder in einem anderen Format ausgegeben werden, ist vergleichsweise unproblematisch. Das eigentliche Projekt besteht darin, die Informationen überhaupt in der erforderlichen Qualität verfügbar zu machen. Deshalb sollte die Einführung des Digitalen Produktpasses niemals als IT-Projekt verstanden werden. Es handelt sich vielmehr um ein unternehmensweites Datenprojekt.

Michael Braun: Wenn Unternehmen ihre Daten künftig so strukturiert bereitstellen sollen, braucht es dafür wahrscheinlich auch verbindliche Standards. Welche Rolle spielt die Normung dabei?

Christoph Attila Kun: Eine sehr große. Tatsächlich existiert bereits heute eine umfangreiche Normung rund um den Digitalen Produktpass, und ich selbst arbeite in mehreren dieser Normungsgremien mit. Für den europäischen Digitalen Produktpass hat die Europäische Kommission einen Normungs-

auftrag an CEN vergeben. Dort werden insgesamt acht Normen entwickelt, die das gesamte DPP-System beschreiben. Sechs dieser Normen sind bereits veröffentlicht, zwei weitere werden in den kommenden Monaten folgen. Diese Normen definieren beispielsweise, wie ein Produkt eindeutig identifiziert wird, welche Datenträger – etwa QR-Codes oder RFID – verwendet werden können, welche Dateiformate und Schnittstellen zulässig sind, wie Zugriffsmechanismen funktionieren und welche Sicherheitsanforderungen erfüllt werden müssen.
Unternehmen erhalten dadurch einen klaren technischen Rahmen, an dem sie sich orientieren können. Sie müssen also nicht selbst überlegen, wie ein Digitaler Produktpass aufgebaut sein sollte, sondern können sich an verbindlichen Normen ausrichten.

Michael Braun: Damit schaffen die Normen also nicht nur Einheitlichkeit, sondern erleichtern auch die Umsetzung?
Christoph Attila Kun: Ganz genau. Ein wichtiger Punkt ist dabei die sogenannte Konformitätsvermutung. Wenn Unternehmen die europäischen DPP-Normen vollständig einhalten, gilt grundsätzlich die Vermutung , dass sie die technischen Anforderungen der Europäischen Kommission an das DPP-System erfüllen. Dadurch entfällt in vielen Fällen die Notwendigkeit zusätzlicher Prüf- oder Zertifizierungsverfahren – was Zeit und Kosten spart. Wichtig ist jedoch, dass es neben der technischen Umsetzung auch Anforderungen an die Inhalte des Digitalen Produktpasses gibt. Welche Daten für eine Produktgruppe bereitzustellen sind, legt die Europäische Kommission in sogenannten produktspezifischen delegierten Rechtsakten fest. Erfüllt ein Unternehmen sowohl die europäischen DPP-Normen als auch die Anforderungen des für das Produkt geltenden delegierten Rechtsakts, kann es grundsätzlich davon ausgehen, einen zur Ökodesignverordnung konformen Digitalen Produktpass bereitzustellen.
Die Industrie erwartet, dass die Unternehmen das im jeweiligen produktspezifischen Rechtsakt festgelegte Konformitätsbewertungsverfahren selbst durchführen können und anschließend die EU-Konformitätserklärung selbst erstellen dürfen.
Gerade für Unternehmen ist das ein großer Vorteil, weil dadurch Planungssicherheit entsteht. Niemand muss sämtliche technischen Anforderungen selbst interpretieren oder individuelle Lösungen entwickeln.

Michael Braun: Bleibt diese Standardisierung auf Europa beschränkt?
Christoph Attila Kun: Nein. Genau das ist einer der spannendsten Aspekte. Durch das neue gemeinsame ISO/IEC Joint Technical Committee 5 wird der Digitale Produktpass auf internationaler Ebene genormt. Die europäische Arbeit bildet dabei die Grundlage, gleichzeitig werden zusätzliche Anforderungen ergänzt, beispielsweise Technologien, die außerhalb Europas stärker verbreitet sind, oder das Thema Datensemantik, das in den europäischen Normen bislang noch nicht vollständig berücksichtigt werden konnte. Das zeigt sehr deutlich, dass der Digitale Produktpass längst kein ausschließlich europäisches Thema mehr ist; er entwickelt sich Schritt für Schritt zu einem internationalen Standard.

Michael Braun: Bedeutet das für europäische Unternehmen auch einen Wettbewerbsvorteil?
Christoph Attila Kun: Davon bin ich überzeugt. Natürlich werden künftig auch Hersteller außerhalb Europas den Digitalen Produktpass umsetzen müssen, wenn sie ihre Produkte auf dem europäischen Markt verkaufen möchten. Gerade bei Konsumgütern stammt ein großer Teil der Produkte schließlich aus anderen Regionen der Welt. Europa verfügt allerdings heute über einen zeitlichen Vorsprung, weil die Normen hier entwickelt wurden und Unternehmen sich bereits intensiv mit den Anforderungen beschäftigen. Diesen Vorsprung gilt es jetzt konsequent zu nutzen.
Unternehmen, die frühzeitig beginnen, ihre Daten zu strukturieren und Digitale Zwillinge aufzubauen, verschaffen sich nicht nur regulatorische Sicherheit. Sie gewinnen gleichzeitig operative Vorteile, weil ihre Informationen künftig wesentlich effizienter genutzt werden können. Interessant ist außerdem, dass wir diese Entwicklung bereits außerhalb Europas beobachten. Unternehmen in Nord- und Südamerika interessieren sich heute schon sehr für Digitale Zwillinge und Digitale Produktpässe, obwohl dort bislang keine vergleichbaren gesetzlichen Vorgaben bestehen.
Der Grund ist einfach: Der Nutzen ist unmittelbar erkennbar. Wer strukturierte Produktinformationen bereitstellen kann, vereinfacht den Informationsaustausch mit Betreibern, Kunden und technischen Dienstleistern erheblich.

/ ZUR PERSON

Christoph Attila Kun ist Gründer und Geschäftsführer der Digital Data Chain Service GmbH. Das Unternehmen unterstützt Industrieunternehmen bei der Umsetzung regulatorischer und technischer Anforderungen rund um Digitale Zwillinge, den EU Digital Product Passport und die Digital Data Chain. Zuvor war er bei BASF in verschiedenen Positionen in der Instandhaltung und Digitalisierung tätig. Als globaler Produktmanager verantwortete er die globale Einführung der Digital Data Chain und koordinierte die operativen Beiträge in der Plattform Industrie 4.0 sowie im Rahmen des Factory-X-Projekts zur Entwicklung eines industriellen Datenraums für den automatisierten Datenaustausch zwischen Unternehmen. Von 2022 bis 2026 leitete er zudem das Digital Data Chain Consortium (DDCC), einen Zusammenschluss von mehr als 60 internationalen Industrieunternehmen.
Darüber hinaus engagiert er sich in der Normung und Digitalisierung der Prozessindustrie unter anderem als Leiter des VDI-Fachausschusses 2770 Digitale Herstellerinformationen. Seit 2023 ist Christoph Attila Kun als nationaler Experte in das gemeinsame technische Komitee 24 von CEN/CENELEC zur Normung des europäischen Digitalen-Produktpass-Systems delegiert. Seit 2026 wirkt er außerdem im gemeinsamen technischen Komitee 5 von ISO/IEC zur internationalen Normung des DPP mit.

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Digitalisierung und Glück hängen zusammen

Finnland ist Europas Digitalisierungs-Spitzenreiter und das glücklichste Land der Welt. Beides hängt direkt zusammen: Wie das in der Arbeitsvermittlung konkret aussieht, erklärt Jaakko Westerlund: KI unterstützt Vermittlerinnen und Vermittler, schafft mehr Zeit für echte Beratung – und lässt Entscheidungen, die Leben verändern, beim Menschen. Westerlund ist Leiter Arbeitsvermittlung beim KEHA-Centre, die zentrale Computer- und Service-Abteilung, die im Hintergrund die finnischen Arbeitsämter am Laufen hält. Er sagt: Generell diene Technologie in Finnland nicht dem Selbstzweck. „In Finnland geht es bei der Digitalisierung darum, den Alltag zu erleichtern. Digitalisierung bedeutet also, Dinge einfacher zu machen. Und wenn Dinge einfacher sind, empfinden Menschen weniger Stress, fassen Vertrauen und sind glücklicher."

Finnland ist das digitalste und glücklichste Land der Welt – Zufall oder hängt das zusammen?
Jaakko Westerlund: Ich sehe da einen starken Zusammenhang. In Finnland geht es bei der Digitalisierung nicht um Technologie an sich, sondern darum, den Alltag zu erleichtern.
Wenn öffentliche Dienste zuverlässig funktionieren und zugänglich sind, empfinden Menschen weniger Stress und haben mehr Vertrauen in die Gesellschaft. Und ich glaube, Vertrauen ist ein zentraler Treiber von Wohlbefinden – und letztlich auch von Glück. Digitalisierung bedeutet also, Dinge einfacher zu machen. Und wenn Dinge einfacher sind, sind Menschen glücklicher.

Was macht Sie im digitalen Finnland im Alltag am glücklichsten?
Jaakko Westerlund: Mich macht am glücklichsten, wie digitale Lösungen uns im Alltag unterstützen, ohne Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Sie sind einfach da, wenn man sie braucht. Sie funktionieren im Hintergrund und machen das tägliche Leben leichter.



Foto: Michael Braun

Welches finnische Prinzip würden Sie nach ganz Europa exportieren?
Jaakko Westerlund: Vertrauen – und die ehrliche Absicht, Dinge richtig zu machen.
Wenn Systeme auf Transparenz und Aufrichtigkeit aufgebaut sind statt auf Kontrolle, werden sie einfacher, zuverlässiger und auch menschlicher.

Finnland hat die Arbeitsvermittlung vom Staat auf die Gemeinden übertragen. Warum – und was hat sich dadurch für die Menschen verändert?
Jaakko Westerlund: Die Gemeinden waren bereits für Bildung und lokale Wirtschaftsentwicklung verantwortlich. Deshalb war es sinnvoll, auch die Arbeitsvermittlung auf diese Ebene zu übertragen. So können Dienstleistungen stärker integriert und gemeinsam gedacht werden – ganz im Sinne der Bürgerinnen und Bürger.

Eine Reform funktioniert nur, wenn Menschen sich verstanden und sicher fühlen. Wie haben Sie von Anfang an Vertrauen und offene Kommunikation aufgebaut?
Jaakko Westerlund: Wir haben von Anfang an in Transparenz und frühen Dialog investiert. Wir haben landesweite Vorbereitungsgruppen

/ VIDEOTIPP

Finnland liegt in der Digitalisierung vorne und ist seit Jahren das glücklichste Land der Welt. Zufall oder System? Die Videoreihe "UNFINNISHED BUSINESS – Was Deutschland von Finnland lernen kann" geht diesem Zusammenhang auf den Grund. In sechs packenden Episoden lässt sie führende Köpfe und Entscheider aus Digitalunternehmen, Behörden und der Handelskammer zu Wort kommen. Und liefert eine spannende, hochkarätig besetzte Blaupause für die deutsche Digitalwende.
Web: unfinnishedbusiness.com

eingerichtet und digitale Plattformen genutzt, um Informationen zu teilen.
Natürlich gab es auch Missverständnisse und Reibungspunkte. Und Zeit war auch bei uns eine sehr knappe Ressource. Vertrauen aufzubauen, braucht Zeit – das ist ein zentrales Learning für künftige Reformen, unabhängig von der Branche.

Welche innovativen digitalen Lösungen prägen die finnische Arbeitsvermittlung?
Jaakko Westerlund: Wir haben zum Beispiel ein einzigartiges Co-Creation-Modell geschaffen, in dem Staat und Gemeinden gemeinsam digitale Werkzeuge entwerfen, die von der finnischen Arbeitsvermittlung genutzt werden. Außerdem haben wir eine gemeinsame Vision für die Digitalisierung der Arbeitsvermittlung entwickelt.

Welche Fähigkeiten braucht es, um in einer digitalen Zukunft zu bestehen?
Jaakko Westerlund: Um in einer digitalen Zukunft zu bestehen, braucht es nicht nur technische Fähigkeiten. Ebenso wichtig sind kritisches Denken, lebenslanges Lernen und ein Verständnis dafür, wie Technologie gemeinsam mit anderen sinnvoll genutzt werden kann.
In Finnland werden digitale Kompetenzen als Basis-Kompetenzen verstanden, über die alle Bürgerinnen und Bürger verfügen sollen. Sie werden früh vermittelt und ein Leben lang unterstützt, damit alle an der digitalen Zukunft teilhaben können.

Wie nutzen Sie KI, um die Arbeitsvermittlung intelligenter zu machen?
Jaakko Westerlund: Wir setzen KI in erster Linie ein, um Fachpersonen zu unterstützen – nicht, um sie zu ersetzen.
Ich glaube, KI verbessert die Qualität unserer Arbeit und schafft mehr Zeit für Interaktion. Entscheidungen, die eine sorgfältige Abwägung erfordern und das Leben von Menschen direkt beeinflussen, sollten in menschlicher Hand bleiben.

Integration ist eine der größten Herausforderungen Europas. Was ist das zentrale Prinzip hinter Finnlands Ansatz – und warum funktioniert es?
Jaakko Westerlund: Das zentrale Prinzip ist die frühe Teilhabe am Arbeitsleben.
Spracherwerb, Beschäftigung und soziale Integration werden gemeinsam gedacht. Dieser Ansatz ermöglicht schnellere Integration und ein stärkeres Gefühl der Zugehörigkeit.

Was raten Sie einem deutschen Jobcenter-Leiter, der digitalisieren möchte?
Jaakko Westerlund: Beginnen Sie bei den Menschen, nicht bei der Technologie. Definieren Sie klar, welches Problem Sie lösen wollen. Beziehen Sie sowohl die Mitarbeitenden als auch die Nutzerinnen und Nutzer von Anfang an ein. Digitalisierung sollte Klarheit und Vertrauen schaffen – nicht noch mehr Komplexität.

Was ist Ihr liebstes finnisches Essen?
Jaakko Westerlund: Ich glaube, ich sollte jetzt Mämmi sagen. Das isst man zu Ostern. Es ist okay – aber eigentlich ist es nicht mein finnisches Lieblingsessen.
Mein Lieblingsessen wären karelische Piroggen. Aber grundsätzlich bevorzuge ich die italienische Küche. Wir Finnen sind ja nicht gerade berühmt für unser Essen.

Was ist das größte Vorurteil über die Finnen?
Jaakko Westerlund: Manchmal denken Menschen, wir seien unhöflich, weil wir so ruhig sind. Aber das stimmt nicht. Wir sind gern einfach wir selbst, und wir haben nicht das Bedürfnis, die Luft mit leeren Worten zu füllen. Wir wissen nicht, wie Small Talk geht.

Wie verhalten sich Deutsche oder andere Ausländer in der Sauna?
Jaakko Westerlund: Ich habe gehört, dass manche Ausländer sich erschrecken, wenn jemand Wasser auf die Saunasteine gießt. Sie verstehen nicht, dass man genau das tun soll.

/ ZUR PERSON



Jaakko Westerlund steht an der Schnittstelle von digitaler Innovation und öffentlicher Arbeitsvermittlung. Als Leiter der Abteilung für Arbeitsvermittlung und Integration beim KEHA Centre verantwortet er die Weiterentwicklung digitaler Dienste für Arbeitsämter und Wirtschaftsbehörden in ganz Finnland. Mit langjähriger Erfahrung in Führungs- und Entwicklungsrollen – als Unit Director und Development Director beim KEHA Centre sowie bei den Finnish Employment and Economic Development Services – hat er maßgeblich dazu beigetragen, die finnische Arbeitsvermittlung zu einer der modernsten der Welt zu machen. Sein Blick auf digitale Transformation ist dabei stets vom Menschen her gedacht: Technologie als Werkzeug, nicht als Selbstzweck. Westerlund hat Soziologie an der University of Jyväskylä studiert.

ServiceNews

Aktuelle News des Verbandes und seiner Partner

/ Roland Berger Humanoide Roboter auf dem Weg zum Milliardenmarkt

Humanoide Roboter stehen nach Einschätzung von Roland Berger vor dem Übergang vom Experiment zum industriellen Einsatz. In der Studie „Humanoid Robots 2026“ beziffert die Unternehmensberatung den Weltmarkt auf OEM-Ebene im Basisszenario für 2035 auf 300 Milliarden US-Dollar; bei einer schnelleren Entwicklung seien bis zu 750 Milliarden US-Dollar möglich. Bis 2050 könnte das Volumen auf bis zu vier Billionen US-Dollar wachsen. Treiber sind Fortschritte bei Künstlicher Intelligenz, Sensorik und Aktuatoren sowie der zunehmende Arbeitskräftemangel. Weil humanoide Systeme in einer für Menschen ausgelegten Umgebung arbeiten können, lassen sie sich grundsätzlich ohne einen kompletten Umbau von Anlagen einsetzen. Erste Anwendungen sieht Roland Berger bei einfachen Aufgaben wie dem Greifen und Sortieren von Teilen, dem Bestücken von Maschinen und in der Intralogistik. Später könnten Montage- und Wartungsaufgaben hinzukommen. Noch befindet sich der Markt in der Prototypenphase. Hürden liegen vor allem bei Software, Datenzugang, Zuverlässigkeit und Skalierung. Unternehmen sollten daher Anwendungen früh identifizieren, Kompetenzen aufbauen und Pilotprojekte in ihre Automatisierungsstrategie einbetten.

/ Fraunhofer Büro muss mehr bieten als Schreibtisch

Hybride Arbeit führt dazu, dass viele Büroflächen zeitweise leer stehen. Gleichzeitig fehlen spontane Begegnungen, informeller Wissensaustausch und persönliche Kontakte. Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO zeigt, wie Unternehmen ihre Büros zu attraktiven Orten für Zusammenarbeit und Innovation weiterentwickeln können. Für die Studie „Office Experience“ entwickelte das Forschungsteam sechs alternative Nutzungsmodelle. Beim „Social Matching“ bringen digitale Anwendungen Beschäftigte mit ähnlichen fachlichen oder sozialen Interessen zusammen. Der „Team-Besuchstag“ ermöglicht regelmäßige Hospitationen in anderen Bereichen. Weitere Konzepte reichen von synchronisierten Präsenzphasen und ökologisch umgestalteten Gemeinschaftsflächen bis zu Workation-Angeboten und einer „Office-WG“, die Arbeiten mit zeitweisem Wohnen verbindet. An der nicht repräsentativen Befragung beteiligten sich 164 Personen, überwiegend aus der DACH-Region. Besonders gut schneiden niedrigschwellige Modelle ab, die Begegnungen fördern, den Beschäftigten aber weiterhin Freiräume lassen. 75 Prozent der befragten Mitarbeitenden wären bereit, einen Team-Besuchstag auszuprobieren. Beim Social Matching liegt dieser Anteil bei 68 Prozent. Dieses Modell besitzt aus Mitarbeitendensicht zudem das größte Potenzial, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung zu erhöhen. Deutlich skeptischer fällt das Urteil zur Office-WG aus. Sie gilt als schwer umsetzbar und wird mehrheitlich abgelehnt, könnte jedoch für Beschäftigte mit langen Pendelwegen interessant sein. Fraunhofer IAO empfiehlt Unternehmen, zunächst einfach integrierbare Modelle zu erproben und dabei auf Freiwilligkeit zu setzen. Entscheidend seien eine transparente Kommunikation, die frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten und klar formulierte Ziele. Das Büro der Zukunft gewinnt demnach nicht durch mehr Anwesenheitspflicht an Bedeutung, sondern durch einen erkennbaren Mehrwert für Austausch, Lernen und Zusammenarbeit.

/ Gründungszentrum der FH Aachen

Mehr als 60 Gründungen seit Bestehen, rund 400 Beratungsgespräche im vergangenen Jahr und über 300 Gäste beim Entrepreneurship Day: Das Gründungszentrum der FH Aachen hat sich in nur sechs Jahren zu einem zentralen Element des Gründungsökosystems in Aachen entwickelt. Seine Erfolgsgeschichte zeigt die Bedeutung des Zentrums für die regionale Wirtschaftskraft. Das Gründungszentrum finanzierte sich bei seiner Gründung im Jahr 2020 komplett aus Drittmitteln, bevor es als zentrale Betriebseinheit der FH Aachen verstetigt wurde. 2022 zog es auf den Campus Eupener Straße der FH Aachen und bietet dort auf rund 450 Quadratkilometern Raum für Co-Working, Events und Meetings. Dieser großzügige Raum ermöglicht es Gründungsteams, interdisziplinär neue Ideen zu entwickeln und auszuarbeiten sowie sich mit den Expert:innen des Gründungszentrums zu fachlichen Fragen auszutauschen. Das Gründungszentrum unterstützt angehende Gründer:innen von der Idee bis zur Gründung des eigenen Unternehmens. Alle Studierenden und Beschäftigten der FH Aachen und bis zu drei Jahre nach ihrem Ausscheiden können sich hier beraten lassen. Über Förderprogramme können auch Externe am Gründungszentrum ihre Ideen voranbringen. Allein in diesem Jahr konnten die betreuten Teams Fördermittel von insgesamt über einer halben Million Euro einwerben – allen voran durch die Förderprogramme Kickstart@FH, das EXIST-Gründungsstipendium und Start-up Transfer.NRW. Was das Gründungszentrum und die betreuten Teams auszeichnet, ist die Interdisziplinarität. Hier tüfteln und forschen Informatiker:innen, Kommunikationsdesigner:innen und Maschinenbauer:innen zusammen.

Dialog

76 Netzwerk für starke Frauen im Service

77 Gemeinsam die Zukunft gestalten

79 Vom Ersatzteillager ins Zukunftslabor

82 Wo Roboter arbeiten, wird Service zum Erfolgsfaktor

83 Was der Service am runden Tisch lernt

85 Zwischen Empathie und Algorithmus: Der Service stellt sich neu auf

90 Die Trends im technischen Service frühzeitig erkennen

92 Aus dem Verband

94 KVD Vorstand & Beirat

96 KVD Partner

99 Vorschau

Unternehmen und Institutionen in Dialog:

Fraunhofer IML (Seite 79)
KUKA (Seite 82)

POWERWOMEN@KVD

Netzwerk für starke Frauen im Service

Mit PowerWomen@KVD bietet der KVD Frauen im technischen Service eine Plattform für Austausch, Sichtbarkeit und berufliche Entwicklung. Regelmäßige digitale und persönliche Formate sollen neue Verbindungen schaffen, Erfahrungen zugänglich machen und weibliche Rollenbilder in der Branche stärken.

Die Community bringt Frauen zusammen, die bereits im technischen Service tätig sind, dort Verantwortung übernehmen oder ihre berufliche Entwicklung gezielt vorantreiben möchten. Angesprochen sind sowohl Berufseinsteigerinnen als auch erfahrene Fach- und Führungskräfte.

Zum Angebot gehören Netzwerktreffen und Austauschformate, ein Mentoringprogramm sowie Aktivitäten, die Frauen und ihre Leistungen im Service sichtbarer machen. Bei Präsenztreffen stehen Workshops, persönliche Begegnungen und praxisnahe Diskussionen über Karriere, Führung und Servicekultur im Mittelpunkt. Ein fester Bestandteil der Community ist der virtuelle Ladies Lunch. Jeden zweiten Montag im Monat treffen sich Teilnehmerinnen von 12.30 bis 13.30 Uhr, um aktuelle berufliche Themen zu diskutieren, Erfahrungen auszutauschen und neue Impulse mitzunehmen. Im Mittelpunkt stehen beispielsweise souveräne Sichtbarkeit im Unternehmen, Resilienz, persönliche Entwicklung und Empowerment. Das kompakte Mittagsformat ermöglicht einen unkomplizierten, regelmäßigen Austausch über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg.

Teilnehmen können Mitarbeiterinnen von Corporate-Mitgliedern des KVD sowie Personenmitglieder.

Die nächsten Ladies-Lunch-Termine:
9. November 2026, 12.30 bis 13.30 Uhr
14. Dezember 2026, 12.30 bis 13.30 Uhr

oxando
Software & Consulting

IHR PARTNER FÜR
SAP CUSTOMER SERVICE

Von Mittelstand bis Global Player.
Nachhaltige Service-Prozesse sind unser Antrieb.

Service. Neu. Gestalten.



Stephanie Hafendörfer
Sales & Partner Managerin

www.oxando.com/sap-customer-service

YOUNGPROFESSIONALS@KVD

Gemeinsam die Zukunft gestalten

Mit den YoungProfessionals@KVD bietet der KVD jungen Talenten im technischen Service ein bundesweites Netzwerk für Austausch, Weiterbildung und persönliche Entwicklung. Virtuelle Treffen, Workshops, Unternehmensbesuche und Mentoring ermöglichen neue Einblicke und Kontakte auf Augenhöhe.

Zum Angebot gehören regelmäßige virtuelle Austauschformate, praxisnahe Workshops und Präsenzveranstaltungen. Bei exklusiven Besuchen erhalten die Teilnehmenden Einblicke in die Serviceorganisation führender Unternehmen. Online-Workshops greifen Themen wie Kennzahlen, Kommunikation sowie aktuelle Trends und Innovationen im Service auf. Ergänzt wird das Programm durch den Austausch mit erfahrenen Service-Expertinnen und -Experten, die als Sparringspartner die persönliche und fachliche Entwicklung unterstützen.

Ein zentrales Format ist YP@KVD – NextGen Connect. Der monatliche virtuelle Treffpunkt kommt bewusst ohne feste Agenda und vorbereitete Vorträge aus. Stattdessen bestimmen die Teilnehmenden mit ihren Fragen und Erfahrungen das Gespräch. Diskutiert wird über Themen, die junge Fachkräfte tatsächlich bewegen – vom Berufseinstieg über die Zusammenarbeit im Unternehmen bis zur persönlichen Weiterentwicklung.

Die Teilnahme steht Mitarbeitenden von Corporate-Mitgliedern des KVD, Personenmitgliedern sowie Studierenden mit einer kostenfreien Studierendenmitgliedschaft offen.

Die nächsten Termine:

19. November 2026, 12.30 bis 13.30 Uhr: YP@KVD – NextGen Connect

8. Dezember 2026, 10 bis 11 Uhr: Virtueller Jahresausklang

17. Dezember 2026, 12.30 bis 13.30 Uhr: YP@KVD – NextGen Connect



HSO | Microsoft

Service neu gedacht

Wie können Serviceorganisationen Kunden begeistern, Mitarbeitende entlasten und neue Wertschöpfungspotenziale erschließen?

Finden Sie Antworten auf dem HSO-Stand beim KVD Service Congress 2026. Hier dreht sich alles rund um die Themen:

KI IM SERVICE HEUTE NUTZEN | MODERNE CONTACT CENTER | IOT-GESTÜTZTER FIELD SERVICE | NEUE SERVICE-GESCHÄFTSMODELLE

Besuchen Sie unseren Best-Practice-Vortrag

Vom Kostenfaktor zum Wettbewerbsvorteil: Wie LUSINI den internationalen Kundenservice neu erfindet

04.11.2026 | 14 Uhr | Stage 4

Der Service-Verband

Bestellen Sie jetzt Ihren KVD Hoodie

Sind Sie ein #servicefan? Dann haben wir den passenden Zip-Hoodie für Sie! Um Ihre Affinität zum Service auch im Alltag prominent zu demonstrieren, können Sie jetzt Ihren eigenen Zip-Hoodie mit dem Motto #servicefan getragen. Der Preis je Zip-Hoodie beträgt 65,- Euro zzgl. MwSt. und Versandkosten.
Hier können Sie direkt bestellen:
www.service-verband.de/hoodie-bestellung/







PREMIERE FÜR DIE NEUE KVD-VERANSTALTUNGSREIHE ROADSHOW

Vom Ersatzteillager ins Zukunftslabor

Mit der Premiere der KVD Roadshow brachte der Service-Verband KVD seine Mitglieder dorthin, wo neue Lösungen für Logistik, Instandhaltung und technischen Service entstehen: zum Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML nach Dortmund. Die Impulse zeigten, warum Resilienz, saubere Stammdaten und intelligente Planung im Service eng zusammengehören. Bei der Führung und im persönlichen Austausch wurde zugleich deutlich, was das neue Format leisten kann: Forschung greifbar machen und Ideen für die eigene Praxis liefern. [Michael Braun]

Premiere am Tag der Logistik

Der Termin hätte kaum passender gewählt sein können. Am Tag der Logistik startete die KVD Roadshow an einem Ort, der für anwendungsnahe Logistikforschung steht wie kaum ein anderer: dem Fraunhofer IML in Dortmund. Das neue Format soll den KVD näher zu seinen Mitgliedern und diese näher an Unternehmen und Institute bringen, die den Service voranbringen. In Dortmund funktionierte diese Idee: Auf eine Keynote und drei Praxisimpulse folgten die Führung durch das Institut und ein Get-together mit viel Raum für Fragen.

Institutsleiter Univ.-Prof. Dr. habil. Dr. h. c. Michael Henke spannte zunächst den großen Bogen. Mehr als 600 Menschen arbeiten am Standort, der für „100 Prozent Logistik“ steht. In Industrieprojekten und langfristig angelegten Enterprise Labs werde Forschung in die Praxis gebracht. Technologien würden nicht nur nach ihrer Neuartigkeit, sondern ebenso nach Nutzen, Kosten und Business Case beurteilt. Diese Verbindung prägte den informativen Nachmittag.



Resilienz erweitert die Effizienzlogik

Henke ordnete die Ersatzteillogistik in die globale Entwicklung der Wertschöpfungsnetze ein. Trotz Pandemie, Kriegen und geopolitischer Spannungen sei die internationale Vernetzung nicht grundsätzlich rückläufig. Unternehmen müssten ihre Liefernetze jedoch robuster gestalten und Alternativen vorbereiten. „Was wir definitiv brauchen, sind resilientere Wertschöpfungsnetzwerke“, brachte Henke seine Forderung auf den Punkt.
Kostenoptimierung, Just-in-time-Versorgung und schlanke Prozesse bleiben demnach wichtig, reichen allein aber nicht mehr aus. Redundanzen, alternative Lieferwege und eine höhere Reaktionsfähigkeit werden zu zusätzlichen Werttreibern. Das gilt besonders für den technischen Service: Fehlt ein kritisches Ersatzteil, wird aus einer logistischen Schwäche schnell ein Problem für Anlagenverfügbarkeit und Kundenzufriedenheit.
Auch Nachhaltigkeit verstand Henke als Voraussetzung für Handlungsfähigkeit. „Es gibt nichts Ökonomischeres als Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit führt zu Resilienz“, sagte er. Zirkuläre Wertschöpfung könne Abhängigkeiten verringern, wenn Komponenten wiederverwendet oder aufgearbeitet würden. Digitalisierung unterstütze Obsoleszenzmanagement und Disposition, löse aber keine Probleme, solange Datenbasis und Prozesse ungeklärt blieben.

Ohne Stammdaten keine Bestandsstrategie

Wie groß die Lücke zwischen Anspruch und Alltag teilweise noch ist, zeigte Dr.-Ing. Thomas Heller, Abteilungsleiter Anlagen- und Servicemanagement am Fraunhofer IML. Noch immer treffe er auf Karteikarten, gewachsene Lagerbestände und Komponenten, die nur einzelne erfahrene Beschäftigte kennen. Ein Lager funktioniert jedoch nicht allein deshalb gut, weil es aufgeräumt ist: Teile müssen eindeutig identifiziert, gefunden und schnell bereitgestellt werden können.
Die wirtschaftliche Relevanz werde oft unterschätzt, weil Stillstände aufgrund fehlender Teile nicht konsequent erfasst würden. Hinzu kommen Obsoleszenz, Doppelbestellungen und unnötige Bestände. Heller rückte deshalb das Stammdatenmanagement ins Zentrum. Gewachsene Strukturen und uneinheitliche Bezeichnungen ließen sich nicht nebenbei bereinigen. Produzierende Unternehmen benötigten dabei häufig Unterstützung durch technische Serviceanbieter – von der Datenanreicherung bis zur Bewirtschaftung von Regalen oder Ausgabeautomaten. „Ich kann keine Bestandsoptimierung machen, wenn ich keine Ahnung von meinem Material habe“, formulierte Heller ebenso schlicht wie treffend.
Bei selten benötigten, aber kritischen Teilen müsse statt der Verbrauchshistorie stärker zählen, welche Kosten entstehen, wenn sie im Störungsfall fehlen. Dem stehen Lagerkosten und Aussonderungsrisiken gegenüber. Hellers Kernbotschaft: Zuerst müssen die Abläufe gemeinsam mit den Menschen im Betrieb geklärt werden. IT unterstützt, ersetzt aber keine tragfähige Prozessgestaltung.

Aus der Skizze wird ein Lagerlayout

Wie digitale Werkzeuge Planung beschleunigen können, demonstrierte Alexander Krooß aus der Intralogistik und IT-Planung. Der am Fraunhofer IML entwickelte WarehouseDesigner vermeidet Medienbrüche: Lagerlayouts müssen nicht mehr erst auf Papier skizziert, später in Tabellen übertragen und in CAD nachgebaut werden.
Das Werkzeug erfasst eine Skizze per Tablet oder Foto, erkennt Funktionsbereiche, Beschriftungen und Größenangaben und überführt sie in ein strukturiertes Modell. Ein Algorithmus dimensioniert und platziert die Bereiche. So lassen sich Varianten für Wareneingang, Lager und Ladezonen schnell vergleichen. Geplant sind 3D-Visualisierungen und zusätzliche Lagertechnologien. Daten aus vielen Projekten könnten später auch generative KI beim Entwurf neuer Varianten unterstützen. Der Pitch zeigte: Ohne belastbare, maschinenlesbare Daten bleibt ihr Nutzen begrenzt.

Optimierung ist nicht dasselbe wie KI

Prof. Dr. Alex Vastag lenkte den Blick auf Verkehrslogistik und strategische Netzplanung. Quantitative Modelle könnten Standortentscheidungen, Liefergebiete, Fahrzeugbedarfe und Transportkosten differenzierter untersuchen und dabei etwa Kapazitäten, Personalverfügbarkeit und Straßendistanzen berücksichtigen.
Die Verfahren seien Optimierung, kei-

ne KI, betonte Vastag: „Optimierung braucht ein exaktes Bild und sagt aber auch wirklich, wo ist denn der optimale Punkt.“ KI könne dagegen aus unvollständigen Informationen eine gute Annäherung gewinnen. Die passende Methode richte sich nach Problem, Datenlage und gewünschter Verbindlichkeit.

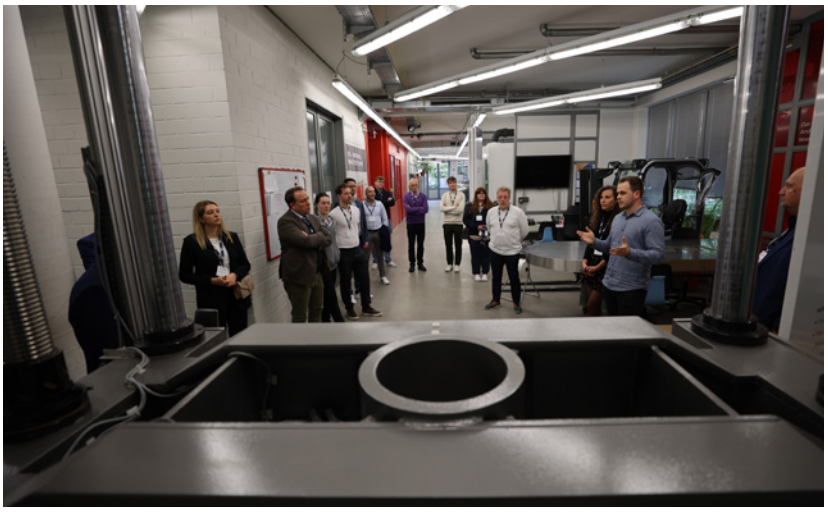
Auch bei der Netzplanung gewinnt Resilienz an Gewicht. Zentralisierung und Kostendruck erhöhten die Abhängigkeit von Grenzen, Zulieferern und langen Wegen. Regionale Elemente könnten Kundennähe und kurze Lieferzeiten verbessern. Das Projekt „KOLIBRI“ zeigte eine operative Lösung: Ein kollaboratives Liefersystem koordinierte zeitkritische Ersatzteilsendungen und Rendezvous zwischen Logistikern und Servicetechnikern. Schließfachsysteme reduzierten zusätzliche Wege und verschafften dem Außendienst mehr Zeit an der Anlage.

KI-Agenten werden zur Führungsaufgabe

Daniel Hefft aus dem Anlagen- und Servicemanagement verband Stammdaten-, Asset-, Strategie- und Wissensmanagement mit der Frage, wie KI die Organisation verändert. Bildbasierte Verfahren werden etwa an rund 1,5 Millionen unterschiedlichen Fliesen erprobt, die über klassische Merkmale nur schwer zu unterscheiden sind – ein anschaulicher Fall für Kreislaufwirtschaft und Ersatzteilversorgung.

„KI-Agenten werden Bestandteil einer jeden Aufbauorganisation werden“, prognostizierte Hefft. Beschäftigte müssten diese Agenten führen, Ziele formulieren, Werkzeuge und Berechtigungen bereitstellen und bei Bedarf eingreifen. Leistungsfähigkeit entstehe erst aus Handlungsspielraum, guter Information und menschlicher Verantwortung.

Ein Wissensmanagement-Prototyp wertete Dokumente aus, beantwortete Fragen und signalisierte, wann die Originalquelle zu prüfen war. Ein weiteres System erschloss Anleitungen industrieller Pumpen im Dialog und las Antworten vor – hilfreich für Instandhalter mit Werkzeug in der Hand. Entscheidend sei weniger das einzelne Sprachmodell als die Qualität der bereitgestellten Informationen. Damit schloss sich der Kreis zur Stammdaten- und Prozessdiskussion.



Fotos: Michael Braun

Nach den Vorträgen ging's durch die Labore des Fraunhofer IML.



Logistik-Experte Michael Henke stellte Resilienz in den Fokus.

Forschung zum Anfassen

Nach den Impulsen führte der Weg in die Forschungsumgebung. Hier zeigte sich: Anwendungsforschung endet nicht bei Konzeptfolien. Technologien und Prozesse werden realitätsnah erprobt und mit Unternehmen weiterentwickelt. Die Teilnehmenden konnten Fragen direkt an die Fachleute richten und die Ansätze auf eigene Aufgaben übertragen.

Beim Get-together setzte sich der Austausch fort. Die Mischung aus strategischer Einordnung, konkreten Werkzeugen und offen benannten Grenzen überzeugte. Kein Referent versprach einfache Lösungen durch KI oder Automatisierung. Stattdessen blieb eine für den Service wertvolle Einsicht: Zukunftsfähige Lösungen entstehen aus guten Daten, klaren Prozessen, passender Technologie und Menschen, die Verantwortung übernehmen.

Die Premiere brachte Forschung und Servicepraxis zusammen und machte Lust auf weitere Stationen. Zugleich zeigte sie: Gute Ideen entstehen dort, wo Lager, Liefernetz, Anlage und Organisation als zusammenhängendes System betrachtet werden.



KVD ROADSHOW BEI KUKA

Wo Roboter arbeiten, wird Service zum Erfolgsfaktor

Wie lassen sich Servicestrategie, Kundennähe und künstliche Intelligenz miteinander verbinden? Bei der zweiten Station der KVD Roadshow 2026 öffnete KUKA in Augsburg seine Türen und gewährte den Teilnehmenden Einblicke in seine Serviceorganisation, aktuelle Technologieanwendungen und die Möglichkeiten moderner Industrierobotik. Das große Interesse an der ausgebuchten Veranstaltung unterstrich, wie stark die Service-Community derzeit nach praxiserprobten Lösungen sucht.

Mehr als 125 Jahre Unternehmensgeschichte treffen bei KUKA auf eine konsequente Zukunftsorientierung: Aus dem einstigen Hersteller von Acetylenlampen ist einer der weltweit führenden Anbieter von Automatisierungslösungen geworden. Wie eng diese Entwicklung mit einem strategisch ausgerichteten Service verbunden ist, zeigte Rainer Kiesswetter, Vice President Customer Service DACH, bei der KVD Roadshow am Unternehmensstandort in Augsburg. Er stellte die Servicestrategie des Unternehmens vor, die sich an der gesamten Customer Journey orientiert und Kundenorientierung, operative Umsetzung, verlässliche Prozesse und technologische Innovation miteinander verknüpft. Einen besonderen Schwerpunkt bildete der Einsatz künstlicher Intelligenz im technischen Service. Letícia Baumann präsentierte den KUKA Expert AI Assistant und berichtete ausführlich über die Einführung der Lösung, bisherige Praxiserfahrungen und konkrete Anwendungsfälle. Bereits beim KVD Service Congress hatte KUKA das Projekt im Wettbewerb um den KVD Award vorgestellt. Bei der Roadshow konnte Baumann nun tiefer darauf eingehen, wie KI den Zugang zu Wissen erleichtern, Serviceprozesse unterstützen und die tägliche Arbeit der Service-Teams verändern kann. Die zahlreichen Fragen aus dem Teilnehmerkreis machten deutlich, wie groß das Interesse an Lösungen ist, die über allgemeine KI-Versprechen hinausgehen und bereits im Servicealltag erprobt werden.

Kennzeichnend für die zweite Station der KVD Roadshow war vor allem der offene fachliche Austausch. In den Vorträgen, während der Führungen und beim Get-together diskutierten die Teilnehmenden intensiv über Servicestrategien, Wissensmanagement und den praktischen Einsatz von KI.



ERSTE BILANZ DER KVD AUSTAUSCHFOREN

Was der Service am runden Tisch lernt

Wer über Servicestrategien, Datenqualität, Wissensmanagement oder künstliche Intelligenz spricht, landet schnell bei großen Begriffen – und bei dicken Präsentationen. In den KVD AustauschForen läuft es anders: Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen legen ihre Praxisfragen auf den Tisch und berichten offen von Erfolgen, Umwegen und Baustellen. Die erste Bilanz zeigt: Viele Probleme ähneln sich erstaunlich stark. Und oft beginnt die Lösung weder mit einem neuen Tool noch mit dem nächsten Strategiepapier, sondern mit einer guten Frage und einem ehrlichen Gespräch.

Niemand hat sämtliche Antworten. Selbst weit fortgeschrittene Unternehmen kennen Daten, die nur ein langjähriger Mitarbeiter richtig deuten kann, oder Strategien, die vom Tagesgeschäft überrollt werden. Genau darin liegt der Reiz des Formats. Die Teilnehmenden können offen schildern, wo es hakt. Personen und Unternehmen bleiben in den Zusammenfassungen anonym, ihre Erfahrungen werden dafür umso sichtbarer.

Wissensmanagement im Fokus

Beim Wissensmanagement dürfte die Lagebeschreibung in vielen Betrieben ein wissendes Nicken auslösen: Es gibt Dokumente und Datenbanken, doch der wichtigste Wissensspeicher sitzt weiterhin zwischen zwei Ohren. Solange erfahrene Kollegen erreichbar sind, funktioniert das gut. Bei Ruhestand, Fluktuation oder Krankheit zeigt sich das Risiko. Kritisches Produktwissen kann an einzelnen Personen hängen – und mit ihnen im ungünstigsten Fall die Firma verlassen.

Einfach alles in eine Datenbank zu kippen, hilft wenig. Im Forum herrschte Einigkeit, dass der Prozess vor dem Tool kommen muss. Zunächst ist zu klären, wie Wissen erfasst, geprüft und gepflegt wird. Servicefälle werden häufig nur bis zum Symptom dokumentiert. Welcher Diagnoseweg zur Lösung führte oder welcher Workaround half, bleibt im Kopf des Technikers. Für die spätere Suche ist ein Ticket mit dem Eintrag „geht wieder“ ungefähr so ergiebig wie ein leerer Werkzeugkoffer.

KI kann hier entlasten, indem sie Gesprächstranskripte strukturiert und in eine Wissensbasis überführt. Die fachliche Beurteilung bleibt trotzdem beim Menschen. Außerdem benötigt ein First-Level-Agent einen anderen Zugang zum Wissen als ein Außendiensttechniker. Entscheidend ist nicht, wie viel Material vorhanden ist, sondern ob es zur Arbeitssituation passt.

Wem gehören die Daten?

Wie eng Wissen und Datenqualität zusammenhängen, zeigte ein weiteres AustauschForum. Was gehört in ein Feld? Welche Einheit gilt? Wer braucht die Angabe später? Das klingt kleinteilig, hat aber Folgen. In einem Praxisfall war ein Straßennamenfeld auf 26 Zeichen begrenzt. Bei längeren Namen verschwand die Hausnummer unbemerkt am Ende. Aufgefallen ist das erst, als Rechnungen nicht ankamen. Anderswo reisten falsche E-Mail-Adressen durch den gesamten Prozess, bis aus einem Eingabefehler Portokosten und Kundenärger wurden.
Die Gegenmittel sind erfreulich bodenständig. Eingaben möglichst sofort prüfen, erwartete Formate direkt am Feld anzeigen und pro Feld nur eine Information erfassen. Auch ein bewusstes „nicht vorhanden“ ist ein Datenwert. Für veraltete oder auffällige Datensätze diskutierte die Runde einen Quarantäne-Status: Sie werden nicht gelöscht, aber aus der aktiven Nutzung genommen und bei Bedarf dann auch geprüft.
Vor allem braucht Datenqualität einen Besitzer. Ist niemand für einen Bestand oder wichtige Einzelfelder verantwortlich, verliert die Pflege im Tagesgeschäft gegen Dringenderes. Bei Systemmigrationen treten unterschiedliche Schreibweisen, Einheiten und jahrelang mit Kopfwissen überbrückte Lücken plötzlich gemeinsam zutage. Die Empfehlung: eine „Phase 0“ einplanen, Datenquellen und Bedeutungen abgleichen und lieber weniger, dafür sauberere Daten übernehmen.

KI im Contact Center

Im AustauschForum zur künstlichen Intelligenz im Contact Center wurde es erwartungsgemäß lebhaft. Die Erwartungen vieler Geschäftsführungen an KI seien noch zu hoch, lautete die mehrheitliche Einschätzung. Gleichzeitig gibt es Anwendungen, die bereits helfen: Gespräche werden transkribiert und zusammengefasst, während eines Anrufs erscheinen Wissensvorschläge, eingehende E-Mails werden strukturiert. Chatbots beantworten Standardfragen, Voice Bots nehmen außerhalb der Geschäftszeiten Anliegen auf. Weitere Ansätze reichen von der Ersatzteilidentifikation per Bild bis zu mehrsprachigen Reparaturvideos.
Der praktische Rat klingt angenehm unspektakulär: klein anfangen. Ein klar umrissener, häufig auftretender Anwendungsfall bringt meist mehr Erkenntnis als der große Rundumschlag. Kennzahlen wie Bearbeitungszeit, Lösungsquote beim Erstkontakt und Kundenzufriedenheit sollten vor dem Piloten feststehen. Ebenso wichtig ist die Übergabe an einen Menschen, wenn der Bot nicht weiterkommt. Kunden sollten zudem wissen, dass sie mit einer KI sprechen. Ein Computer gewinnt wenig Sympathie, wenn er sich als Kollege aus Fleisch und Blut verkleidet.
Der vermeintlich pflegeleichte Bot entpuppte sich zudem als anspruchsvoller Mitbewohner. Wissensbestände müssen aktuell gehalten, Antworten geprüft und das System laufend trainiert werden. Dafür braucht es eigene Rollen im Fachbereich. Mitarbeitende sollten früh einbezogen und Sorgen vor Jobverlust offen angesprochen werden. Wenn die ungeliebte Nachdokumentation entfällt, wird aus abstraktem Change Management eine konkrete Verbesserung.

Entwicklung einer Servicestrategie

Beim Thema Servicestrategie schloss sich der Kreis. Viele Strategien scheitern nicht an mangelnden Ideen, sondern an Eskalationen, Kostendruck und einem Tagesgeschäft, das grundsätzlich zuerst anruft. Der Wandel vom reaktiven Reparaturgeschäft zu Predictive Maintenance, Wartungsverträgen und proaktiven Angeboten verlangt neue Routinen. Die Zahlungsbereitschaft für digitale Leistungen ist dabei nicht selbstverständlich. Besonders greifbar wird ihr Nutzen dort, wo sich Ausfallkosten beziffern lassen.
Erfolgreiche Umsetzung beginnt weit vor der fertigen Präsentation. Der Service muss schon in der Produktentwicklung mitreden, damit Anlagen servicefreundlich konstruiert und digitale Angebote vorgesehen werden. Auch die Verbindung zum Vertrieb ist wichtig. Der Service hat oft mehr Kundenkontakt, während der Neumaschinenvertrieb die vorhandenen Serviceangebote nicht immer ausreichend kennt. Bleiben beide Welten getrennt, bleiben leicht auch Wartungsverträge und neue Geschäftsmodelle liegen.
Eine Strategie erreicht außerdem keine verteilte Organisation per Rundmail. Die Runde setzte auf kurze Kommunikationsformate, verantwortete Teilprojekte und glaubwürdige Multiplikatoren. Gerade skeptische Schlüsselpersonen können wertvoll sein, wenn sie früh beteiligt werden. Kleine Pilotprojekte liefern sichtbare Belege, dass die Richtung stimmt. Führungskräfte müssen den Kurs mittragen; halbherzige Botschaften überstehen selten die erste Kaffeepause.

Problem verstehen, Prozesse klären und Werkzeugfe auswählen

Über alle vier Foren hinweg ergibt sich eine klare Gebrauchsanweisung: erst das Problem verstehen, dann Prozesse und Verantwortlichkeiten klären und schließlich das passende Werkzeug auswählen. Wissen muss aus Köpfen in nutzbare Strukturen gelangen, Daten brauchen eine eindeutige Bedeutung, KI benötigt Pflege und eine Strategie muss im Alltag wiedererkennbar bleiben. Das klingt weniger spektakulär als die nächste große Technologieankündigung. Es ist aber die Arbeit, an der sich entscheidet, ob aus einer guten Idee funktionierender Service wird.
Die erste Bilanz fällt daher positiv aus. Der branchenübergreifende Blick liefert Lösungen, die sich am nächsten Arbeitstag ausprobieren lassen – vom Hinweistext im Eingabefeld über den Quarantäne-Status bis zum überschaubaren KI-Piloten. Vor allem schaffen die Foren einen Raum, in dem auch Umwege und offene Fragen nützlich sein dürfen. Manchmal braucht der Service eben kein weiteres Papier für die Schublade, sondern die richtigen Leute an einem Tisch.



Fotos: Michael Braun

SERVICE CONGRESS 2026

Zwischen Empathie und Algorithmus: Der Service stellt sich neu auf

Wie werden Serviceorganisationen widerstandsfähiger, wie lässt sich Künstliche Intelligenz produktiv einsetzen – und wo bleibt bei aller Automatisierung der Mensch? Der Service Congress 2026 bringt am 4. und 5. November Führungskräfte, Praktiker und Lösungsanbieter in der Grand Hall Zeche Zollverein in Essen zusammen. Das Programm verbindet strategische Orientierung mit Best Practices, Workshops, einer Fachmesse und viel Raum für den persönlichen Austausch.

Der technische Service steht unter hohem Veränderungsdruck. Kunden erwarten schnellere und stärker personalisierte Leistungen, Unternehmen müssen Kosten beherrschen, Wissen sichern und neue Erlösquellen erschließen. Gleichzeitig verändern Künstliche Intelligenz, vernetzte Systeme und automatisierte Prozesse die tägliche Arbeit. Der Service Congress 2026 nimmt diese Entwicklungen in vier Themenwelten auf: „Service ist Technologie“, „Service ist People Business“, „Service ist (künstliche) Intelligenz“ und „Service ist System“. Erwartet werden rund 400 Entscheider und Serviceverantwortliche aus unterschiedlichen Branchen. Mehr als 30 Aussteller ergänzen das Vortragsprogramm mit Lösungen und Anwendungen für die Praxis.

Zum Auftakt am 4. November begrüßt KVD-Geschäftsführer Carsten Neugrodda die Teilnehmer im Plenum. Anschließend richtet Kai Czeschlik, CEO von Globl.Contact, den Blick auf die neue Verantwortung im Customer Experience Management. Seine Opening-Keynote stellt die Frage, wie Unternehmen Effizienzgewinne durch Chatbots und Automatisierung nutzen können, ohne Empathie, Verantwortung und Menschlichkeit aus dem Kundenservice zu verdrängen. Einen zweiten strategischen Akzent setzt Sebastian Feldmann von Roland Berger. Er stellt Ergebnisse der gemeinsam mit

dem KVD erarbeiteten Studie „Service! Delivers! Resilience!“ vor. Die Analyse von 72 Industrieunternehmen aus der DACH-Region zeigt, welche Rolle der Service als Stabilitätsanker in volatilen Zeiten übernehmen kann und wie widerstandsfähige Serviceorganisationen systematisch aufgebaut werden.

Danach verteilt sich das Programm auf vier Bühnen. Ein Schwerpunkt liegt auf konkreten KI-Anwendungen. SERVICE 1 zeigt, wie autonome Agenten Aufgaben im Field Service übernehmen können. KraussMaffei berichtet über KI-gestützte Serviceberichte, während findIQ und iDOO demonstrieren, wie Erfahrungswissen in der Kunststoffindustrie strukturiert und verfügbar gemacht werden kann. Weitere Beispiele reichen von lernenden Assistenten und 18 Monaten Agentic-AI-Betrieb im Filialservice bis zur automatisierten Erfassung von Baumängeln durch Spracheingabe und Bildanalyse. LUSINI beleuchtet die Transformation eines internationalen Contact Centers, MULTIVAC den Weg vom reaktiven zum datengetriebenen, vorausschauenden Service.

Technologie bildet dabei nur eine Seite der Transformation. Beiträge zu situativer Führung, zur Qualifizierung von Servicemitarbeitenden und zur Führung im KI-Zeitalter nehmen die Menschen in den Blick, die den Wandel umsetzen müssen. Hinzu kommen Themen wie Predictive Maintenance, optische Ersatzteilsuche, integrierte



Auf geht’s zur neuen Ausgabe des Service Congress in Essen.



Networking steht im Fokus des Service Congress.

SAP-Prozesse, Wissensmanagement und standardisierte Abläufe. Mehrere Deep Dives geben Raum, Erfahrungen aus Unternehmen wie MERKUR SERVICE & LOGISTICS, dormakaba und Dematic ausführlicher zu betrachten.

Wer selbst aktiv werden möchte, kann an Workshops im Schalthaus teilnehmen. Dort geht es unter anderem darum, Kundenfeedback in Lösungen zu übersetzen, Mitarbeitende trotz knapper Ressourcen zu qualifizieren, Zukunftsthemen für den Service bis 2040 zu bewerten und im „KI-Dschungel“ geeignete Anbieter auszuwählen. Die Teilnehmerzahlen sind begrenzt; die Anmeldung soll ab Oktober über die Congress-App möglich sein. Ein weiterer Programmhöhepunkt ist die Entscheidung über den „KVD Award – Best Service 2026“. Die drei Finalisten präsentieren ihre Lösungen im Plenum, bevor die Auszeichnung vergeben wird. Auch die weiteren Bewerber erhalten auf einer eigenen Bühne Gelegenheit, ihre Konzepte vorzustellen.

Der zweite Congress-Tag beginnt mit einer Keynote von Daniel Traub von Schwarz Digits über souveräne Infrastrukturen für Cloud, Daten und KI. Anschließend geht es erneut in parallelen Formaten in die Umsetzung: BINDER berichtet über die Neugestaltung seiner Serviceprozesse mit SAP Service Cloud V2, Reflex Winkelmann über den Aufbau einer zentralen Wissensplattform und BSH Hausgeräte Service über Kennzahlen, die nicht nur Effizienz messen, sondern wirksame Kundenerlebnisse unterstützen. Weitere Beiträge beschäftigen sich mit KI-gestützter Einsatzplanung, Remote Support als Erlösquelle, systematischem Serviceverkauf sowie Transformationsprojekten bei Ritter Energie und der KION Group. Auch Cybersecurity und die Anforderungen aus CRA, NIS2 und Maschinenverordnung stehen auf der Agenda.

Eine besondere Perspektive bringt das gemeinsame Kamingespräch von PowerWomen@KVD und YoungProfessionals@KVD ein. Unter dem Titel „KI trifft Erfahrung“ diskutieren die Beteiligten, was Generationen voneinander lernen können und welche Rolle Reverse Mentoring bei der Einführung neuer Technologien spielen kann. In den Workshops entstehen zudem ein live entwickelter App-Prototyp, Ansätze für modernes Solution-Selling und individuelle Reifegradprofile zur Service-Resilienz.

Zwischen den Vorträgen bleibt bewusst Zeit für Gespräche auf der begleitenden Fachmesse, bei geführten Rundgängen und in der Ausstellerlounge. Führungen über die Zeche Zollverein und der Networking-Abend „Service After Work“ schließen den ersten Veranstaltungstag ab. So verbindet der Service Congress strategische Fragen mit konkreten Anwendungen – und schafft zugleich den beliebten persönlichen Austausch, der vielfach darüber entscheidet, ob aus einer guten Idee tatsächlich eine tragfähige Lösung für die eigene Serviceorganisation wird.

SERVICE CONGRESS AUSSTELLERPROFIL TOP MEHRWERT-LOGISTIK

Hochverfügbarkeits-Logistik: In 90 min vor Ort, wenn Anlagen stillstehen

Hohe Anlagenverfügbarkeit ist nicht allein eine Frage der Technik. Im Störungsfall entscheidet auch die Ersatzteillogistik darüber, wie schnell ein System wieder betriebsbereit ist. Gerade bei Ladeinfrastruktur, Mobilfunktechnik oder Self-Service-Systemen können lange Beschaffungs- und Transportwege schnell zum Engpass werden.

TOP Mehrwert-Logistik setzt deshalb auf eine bundesweit flächendeckende Hochverfügbarkeits-Logistik mit engen SLAs. Kritische Komponenten werden nicht ausschließlich zentral bevorratet, sondern bedarfsgerecht auf ein bundesweites Netz von Emergency-Lagerstandorten verteilt. Von dort werden Ersatzteile per Same-Day-Service mit definierten Service-Leveln zum Einsatzort gebracht. In besonders zeitkritischen Szenarien schon ab 90 Minuten vom Auftragseingang bis zur Bereitstellung vor Ort.

Die regionalen Bestände werden über ein eigenes Liniensystem kontinuierlich nachversorgt. Ergänzend lassen sich technische On-Site-Services integrieren – vom Komponententausch bis zu Fehleranalyse und Reparatur. So werden Materialversorgung und technischer Einsatz als durchgängiger Prozess organisiert. Für Anlagenbetreiber bedeutet das: kürzere Ausfallzeiten, kalkulierbare Service-Level und eine höhere Verfügbarkeit ihrer technischen Infrastruktur.

Besprechen Sie mit uns Ihre Herausforderung und prüfen Sie unsere 30 jährige Erfahrung in dieser Premium-Logistik – auf dem Service Congress am Messestand von TOP Mehrwert-Logistik!



/INFO

TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG
Maik Schumacher
Wendenstraße 294
20537 Hamburg
Tel.: +49 40-254 000 254
Mail: mschumacher@
top-mehrwert-logistik.de

TOP MEHRWERT-LOGISTIK

SERVICE CONGRESS AUSSTELLERPROFIL INNOSOFT

KI-gestützte Serviceberichte: Aus Dokumentation wird Wissen

Seit 1996 entwickelt Innosoft Softwarelösungen für digitale Serviceprozesse im Maschinen- und Anlagenbau. Das Innosoft Field Service Management schafft Transparenz, entlastet Techniker und macht Servicewissen nutzbar.

Wie das in der Praxis gelingt, zeigt KraussMaffei Technologies. Das weltweit tätige Maschinenbauunternehmen mit rund 300 Servicetechnikern stand vor der Herausforderung, dass viele Serviceberichte nur rudimentäre Informationen enthielten. Dadurch waren sie weder für Analysen noch für ein systematisches Wissensmanagement nutzbar.

Gemeinsam mit Innosoft entwickelte KraussMaffei einen pragmatischen Projektansatz, der auf schnelle Erfolge statt auf einen großen Technologiewurf setzt. KI-Funktionen wandeln Stichpunkte automatisch in vollständige Texte um, korrigieren und übersetzen Berichte und sollen künftig auch Vollständigkeit und Plausibilität prüfen. Der Techniker bleibt dabei jederzeit in der Verantwortung, wird aber von zeitaufwendigen Dokumentationsaufgaben entlastet.

Besonders wichtig sind die Akzeptanz der Techniker und eine hohe Datenqualität. Langfristig sollen die strukturierten Serviceberichte als Basis für Wissensdatenbanken, Fehleranalysen und automatische Lösungsvorschläge dienen. So wird aus Dokumentation nutzbares Servicewissen.

Besuchen Sie uns auf dem Service Congress und erfahren Sie mehr über KI im Field Service.

/INFO

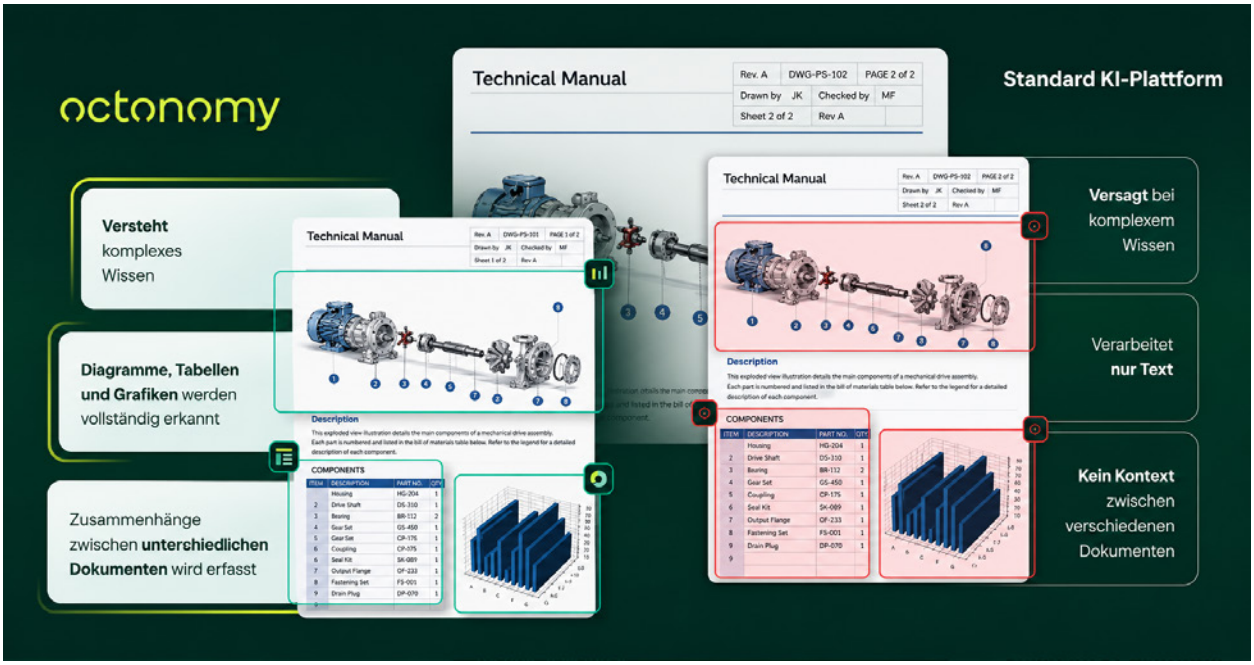
Innosoft GmbH
Martin-Schmeißer-Weg 15 • 44227 Dortmund
Ansprechpartner: Sebastian Schult
Tel.: 0231 . 427 885 - 245
E-Mail: sales@innosoft.de
www.innosoft.de



SERVICE CONGRESS AUSSTELLERPROFIL OCTONOMY

KI-Plattform für komplexes Wissen und intelligente Automatisierung

octonomy ist ein deutsches KI-Unternehmen mit Sitz in Köln. Die agentische Plattform automatisiert Tätigkeiten hochqualifizierter Fachkräfte im technischen Support, in der Produktberatung und im Field Service. Anfragen werden dabei nicht nur beantwortet, sondern eigenständig zu Ende bearbeitet, mit 96 Prozent Antwortgenauigkeit und ohne Halluzinationen.



Möglich macht das die Visual Cortex Technologie von octonomy. Sie erfasst neben Text auch Diagramme, Schaltpläne und technische Zeichnungen und erschließt so Wissen, das in klassischen Systemen verborgen bleibt. Ein Supervisor-Agent koordiniert mehrere spezialisierte Agenten, die Anfragen parallel bearbeiten, von der Prüfung interner Richtlinien bis zur Antwort.

Wie sich das auswirkt, zeigen mehrere Kunden. Beim InsurTech-Unternehmen hepster sinkt der Bearbeitungsaufwand im Kundensupport um 50 Prozent, bei gleicher Antwortqualität. Bei der Emons Spedition finden tausende Mitarbeitende ihr operatives Regelwerk in Sekunden statt in bis zu 15 Minuten je Anfrage. Die Prokon Regenerative Energien eG halbiert ihre Serviceeinsätze in kritischer Infrastruktur.

Die Antwortgenauigkeit von octonomy wurde unabhängig von der Tolly Group geprüft. octonomy ist in Deutschland entwickelt, wird in der EU gehostet und erfüllt DSGVO, ISO 27001, TISAX und den EU AI Act.

Besuchen Sie uns auf dem Service Congress 2026 und erfahren Sie, wie Ihr Serviceteam von agentischer KI profitieren kann.

/INFO

octonomy AI GmbH
Hansaring 61
50670 Köln
info@octonomy.ai

Standnummer: 9

KVD WHITEPAPER-REIHE FÜR DIE SERVICEMODELLE VON MORGEN

Die Trends im technischen Service frühzeitig erkennen

Der Service-Verband KVD gibt seinen Mitgliedern Hilfestellung, damit diese ihr eigenes Service-Business nachhaltig und erfolgreich entwickeln können. Hierfür wird im Verband umfangreiches Wissen aufgebaut, das über Trend-Studien und Whitepaper zur Verfügung gestellt wird – gebündelt in der Wissensreihe KVD ServiceRadar. So können wichtige Trends und Einflussfaktoren im technischen Service frühzeitig erkannt, analysiert und in der Service-Praxis damit gearbeitet werden. Neu ist ein Whitepaper zum Service-Vertrieb. Das Mitwirken an zukünftigen Ausgaben ist ausdrücklich erwünscht – melden Sie sich direkt in der KVD-Geschäftsstelle, wenn Sie sich für eine Mitarbeit an einer Whitepaper-Ausgabe interessieren.

Für die Whitepaper kommen Service-Praktiker aus den KVD Mitgliedsunternehmen, Service-Experten aus der Dienstleistungsforschung und kreative Köpfe zusammen, um Zukunftsthemen zu identifizieren und Handlungsempfehlungen auszusprechen.

Service-Vertrieb

Der Service kann zum zentralen Wachstumshebel werden: Unternehmen, die ihre Services strategisch ausrichten und gezielt vertreiben, können sich vom Wettbewerb differenzieren, ihre Kundenbeziehungen stärken und neue Erlösquellen erschließen. Damit der Service sein volles Potenzial entfalten kann, braucht es mehr als gute





Produkte – es braucht einen professionellen, strukturierten und konsequenten Service-Vertrieb. In diesem Whitepaper zeigt der KVD auf, wie Unternehmen genau das erreichen können. Basierend auf den Erfahrungen und Erkenntnissen der Autoren des Whitepapers werden zentrale Herausforderungen analysiert und konkrete Lösungen vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen vier Handlungsfelder, die für einen erfolgreichen Service-Vertrieb entscheidend sind: Organisation, Prozesse, Kompetenzen und Motivation. Ergänzt werden diese Ansätze durch Best Practices führender Unternehmen, die den Wandel bereits aktiv gestalten.

KI im Service

KI wird zum unerlässlichen Werkzeug in der Servicebranche. Sie dient nicht nur der Effizienzsteigerung und der Optimierung der Kundenerfahrung, sondern fungiert auch als Wegbereiter für innovative Geschäftsmodelle. Die Entwicklung von Algorithmen für Predictive Maintenance und der Einsatz von Chatbots zur Kundeninteraktion sind Belege für ihre vielfältige Anwendbarkeit. Angesichts der Herausforderungen werden im Whitepaper „KI im Service“ folgende Kernfragen beantwortet: Welchen konkreten Mehrwert bietet KI bereits heute im Dienstleistungssektor? Wie kann KI effektiv vorbereitet, entwickelt und genutzt werden? Zu diesem Zweck beschreibt das Whitepaper zunächst KI, bevor detailliert auf die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten im Dienstleistungssektor und den praktischen Nutzen von KI sowie die Einbindung in das eigene Geschäft eingegangen wird. Unterstützend dienen hierbei Use-Cases aus der Praxis, die KVD-Mitglieder beisteuern konnten.

Fachkräfte im Service

Unternehmen sind sich der Bedeutung von guten Servicemitarbeiter:innen, vor allem Servicetechniker:innen, bewusst und kämpfen daher um die

besten Talente am Markt. In diesem Whitepaper wird zunächst ein Blick auf die Relevanz des Themas geworfen. Dabei werden drei wesentliche Punkte beleuchtet: der Wandel in der Gesellschaft, die Attraktivität von Tätigkeiten im Service und die Rolle als Servicemitarbeiter:in, die den Status quo in Bezug auf den Fachkräftemangel begründen. Darauf aufbauend werden die drei wesentlichen Phasen im Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis, Finden, Binden und Entwickeln, vorgestellt. Zu jeder der einzelnen Phasen sind im Whitepaper Best Practices aufgeführt, größtenteils aus den Unternehmen des Service-Verband KVD, die als Startpunkt zur Optimierung der eigenen Serviceabteilung dienen.



Nachhaltigkeit im Service

Neben sich ändernden Kundenbedürfnissen, neuen Geschäfts- und Preismodellen und der Digitalisierung von Produkten und Prozessen ist die Nachhaltigkeit ein entscheidender Faktor für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen. Für das Erreichen der gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsziele wird zunehmend in die Marktsituation eingegriffen. Diese Rahmenbedingungen haben konkrete Auswirkungen auf das Handeln der Unternehmen.
Das Zielbild von Unternehmen beschränkt sich nicht mehr nur auf das



ökonomische Handeln: Es wird erweitert um die soziale und die ökologische Dimension. Verstärkt wird dieser Effekt durch die gesellschaftliche Diskussion, die den Fokus stärker in Richtung eines nachhaltigen Agierens lenkt. Über diese beiden Faktoren hinaus liegt in nachhaltigem Handeln für Unternehmen die Chance, sich einen Vorteil im Wettbewerb zu verschaffen. Das Whitepaper soll eine Hilfestellung bieten, wie die Serviceerbringung und das Serviceangebot nachhaltiger gestaltet werden können. Dabei werden die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch und sozial) adressiert und es wird insbesondere auch an praktischen Beispielen gezeigt, dass sich Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen lohnt.

Customer Experience im Service

Das Whitepaper „Customer Experience im Service“ beschäftigt sich mit den zentralen Herausforderungen und Lösungen für Unternehmen, die ihren Service konsequent an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten möchten. In einer Zeit des digitalen Wandels und steigender Kundenerwartungen wird eine herausragende Customer Experience zunehmend zum Wettbewerbsfaktor. Während Kunden früher oft bereit waren, sich an die Strukturen und Prozesse von Unternehmen anzupassen, erwarten sie heute einfache, transparente und effiziente Serviceleistungen – sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, identifiziert das Autor:innen-Team des KVD im Whitepaper wesentliche Handlungsfelder, in denen Unternehmen aktiv werden sollten.
Das Whitepaper zeigt den Leser:innen anhand konkreter Praxisbeispiele, dass Unternehmen, die ihre Strategie entlang dieser drei Handlungsfelder ausrichten, langfristig erfolgreicher sind. Durch ein tiefes Kundenverständnis, eine kundenzentrierte Organisation und den intelligenten Einsatz von Kundeninformationen können sie sich im Wettbewerb differenzieren und nachhaltige Kundenbeziehungen aufbauen. Es bietet eine wertvolle Orientierung für alle Unternehmen, die sich zukunftsgerichtet aufstellen und ihre Servicequalität weiterentwickeln möchten - wichtige Leitlinien übrigens auch für das Handeln des KVD mit Blick in die Zukunft.



Alle Whitepaper stehen zum Download auf der KVD-Website unter www.service-verband.de/kvd-serviceradar. Das Mitwirken ist erwünscht – melden Sie sich, wenn Sie sich für eine Mitarbeit an einer Whitepaper-Ausgabe interessieren, direkt in der KVD-Geschäftsstelle unter gs@kvd.de oder 02362 . 9873-0.

Aus dem Verband

Angebote
aus dem KVD

Jede Woche KVD Weekly live bei LinkedIn

In jeder regulären Woche im Jahr gibt es das KVD Weekly mit aktuellen Themen aus der Service-Praxis. KVD-Geschäftsführer Carsten Neugrodda und ServiceToday-Redakteur Michael Braun diskutieren wöchentlich Meinungen und Positionen zu aktuellen Themen. Auch aktuelle Servicetermine werden dort immer bekannt gegeben. Das Format läuft montags um 12 Uhr live auf dem LinkedIn-Kanal des KVD, so dass Sie jederzeit in die Diskussion per Kommentarfunktion einsteigen und mitreden können. Im Nachgang sind die KVD Weekly-Ausgaben auch auf dem YouTube-Kanal des KVD zu finden – für alle, die nicht auf dem Business-Netzwerk unterwegs sind: bit.ly/KVDWeekly

Service-Wissen, das zählt. Monat für Monat.

Im technischen Service sind Informationen reichlich vorhanden – relevante Einordnung dagegen knapp. Trends, Tools, Termine und Meinungen konkurrieren um Aufmerksamkeit. Wer Verantwortung trägt, braucht deshalb keine vollständige Abbildung des Marktes, sondern eine sinnvolle Auswahl der Themen, die wirklich weiterhelfen.

Der KVD Themen-Newsletter bündelt genau diese Inhalte. Einmal im Monat fasst er zentrale Entwicklungen und Fragestellungen im Service zusammen: kompakt, strukturiert und auf fachlichen Mehrwert ausgerichtet.

Ein Schwerpunkt pro Ausgabe

Jede Ausgabe widmet sich einem klar definierten Leitthema. Statt vieler Einzelmeldungen steht ein in sich geschlossener Themenkomplex im Mittelpunkt – etwa neue Service-Geschäftsmodelle, organisationale Themen im Service oder technologische Entwicklungen mit unmittelbarem Praxisbezug.
Das Redaktionsteam legt dabei Wert auf Substanz statt Schlagzeilen. Die Inhalte liefern Einblicke, ordnen Entwicklungen ein und zeigen auf, welche Konsequenzen sich für Serviceorganisationen ergeben können.

Übersichtlich, praxisnah, anschlussfähig

Der Newsletter ist klar gegliedert und schnell erfassbar. Wiederkehrende Rubriken sorgen für Verlässlichkeit und Struktur:
/ kurze Wissensimpulse und Einblicke
/ Hinweise auf aktuelle Fachbeiträge und Studien
/ praxisnahe Ansätze und Beispiele aus dem Serviceumfeld
Alle Inhalte führen gezielt zu vertiefenden Artikeln, Interviews oder Podcast-Folgen. So können Leser:innen je nach Bedarf tiefer einsteigen oder sich bewusst auf die Kernaussagen beschränken.

Neugierig geworden? Dann jetzt den KVD Themen-Newsletter abonnieren unter www.service-verband.de/kvd-newsroom/kvd-newsletter/





HEFTTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Podcast-Folgen zum Heftthema

Regelmäßig veröffentlicht der KVD Podcast-Folgen zu Themen im Service, moderiert von KVD-Redakteur Michael Braun und KVD-Geschäftsführer Carsten Neugrodda. Alle Folgen finden sich bei den gängigen Portalen Spotify, SoundCloud und Apple Podcasts sowie natürlich auf www.service-verband.de. Zum aktuellen Heftthema „Service ist auch System!" haben wir hier einige Empfehlungen zusammengestellt.



Service unter Druck – Wie Unternehmen Logistik und Ersatzteilversorgung krisenfest machen

Prof. Dr. Michael Henke und Dr. Thomas Heller vom Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) erläutern, warum klassische Effizienzstrategien heute nicht mehr ausreichen und wie Unternehmen ihre Prozesse zukunftssicher gestalten können.



Resilienz durch Service: Strategien & Handlungsempfehlungen, wie Unternehmen krisenfest werden

Sebastian Feldmann, Partner bei Roland Berger, spricht ausführlich darüber, warum der technische Service zum entscheidenden Resilienzfaktor für Industrieunternehmen werden kann. Basis sind die Ergebnisse einer Studie von KVD und Roland Berger.



Vom Anspruch zur Umsetzung: Customer Experience im Service wirksam machen

Stephan Haller (Dr. Fried & Partner) und Florian Plenk (BORA) berichten über die Ergebnisse der aktuellen KVD Customer Experience Studie – und darüber, was Unternehmen konkret tun müssen, um CX im Service wirklich wirksam zu machen.



User Experience als Risikomanagement – Warum UX zur Managementaufgabe wird

Tobias Schoenmüller, Experte für digitale Produktentwicklung bei der Deutschen Bahn, spricht ausführlich darüber, warum User Experience damit zur Managementaufgabe wird.

KVD Vorstand & Beirat

Alle gewählten Mandatsträger

In das Verbandsleben bringen sich viele engagierte Ehrenamtliche ein, die ihr Wissen und ihr Know-how im Sinne des KVD einbringen. Auf dieser Doppelseite stellen wir Ihnen die ehrenamtlichen Mitglieder des Vorstandes und des Beirats in Kurzporträts vor. Wenn Sie Fragen zum KVD haben, können Sie Vorstand und Beirat jederzeit ansprechen. Die Kontaktdaten und Links zu den LinkedIn-Profilen finden Sie unter www.service-verband.de.



Marilla Bax
marillabax GmbH & Co. KG,
Geschäftsführerin



Andreas Beck
Samsung Electronics GmbH,
Vice President Service



Ralf Borchardt (KVD Beiratsvorsitzender)
TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG
Operation Manager



Andreas Döge
BSH Hausgeräte Service GmbH,
Geschäftsführer



Caroline Franke
AEG - Electrolux Hausgeräte GmbH
Director Customer Services & Sales



Daniel Hefft
Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik
Wissenschaftlicher Projektleiter



Dr.-Ing. Lennard Holst
needseeq
CEO & Founder



Gardy Kanzian (KVD Vorstand)
Electronic Partner Handel SE,
Director Services and Customer Solutions



Michael Kübel
Bruker Corporation
Vice President of Global Services



Uwe Limmer (KVD Vorstand)



Thomas Sailer
Uhlmann Pac-Systeme GmbH & Co. KG,
Vice President Global Service & Support



Maximilian Schacht
needseeq
CTO & Founder



Thorsten Schlüter (KVD Vorstand)
LEMKEN,
Head of Gobal Service and After Sales



Henrik Tetzlaff
Opel Automobile GmbH - Stellantis,
Global Customer Experience Strategic Planning (Senior Manager)



Tobias Theile
Deutsche Bahn AG,
Senior Projektleiter
Digitales Innovationsmanagement



Wolfgang Theisen
(KVD Vorstandsvorsitzender)
Toshiba Tec Germany
Imaging Systems GmbH,
Director Technical Services



Kerstin Wendt-Heinrich
(KVD Vorstand)
TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG,
Geschäftsführerin

KVD Service Alliance-Partner

Roland Berger

Service-Unternehmensberatung

Kontakt: info@rolandberger.com

Website: www.rolandberger.com

Fanomics

Service-Unternehmensberatung

Kontakt: info@fanomics.de

Website: https://fanomics.de

KVD Executive-Partner

Empolis

Software - Anwendungen für den Service

Kontakt: info@empolis.com

Evora

IT-Dienstleistungen

Kontakt: info@evorait.com

HSO

IT-Dienstleistungen

Kontakt: info@hso.com

Innosoft

Software - Anwendungen für den Service

Kontakt: info@innosoft.de

Liferay

Software - Anwendungen für den Service

Kontakt: info@liferay.com

LogObject

Software - Anwendungen für den Service

Kontakt: welcome@logobject.com

me Weiterbildung

Personal

Kontakt:
info@me-weiterbildung.de

octonomy

KI-Lösungen

Kontakt: info@octonomy.ai

Oxando

Mobile Lösungen

Kontakt: info@oxando.com

Panasonic

Mobile Lösungen

Kontakt: panasonic.de@
eu.panasonic.com

Quanos

Software - Anwendungen
für den Service

Kontakt: info@quanos.com

SAP

IT-Dienstleistungen

Kontakt:
marketing@hybris.com

Samhammer

KI-Lösungen

Kontakt:
vertrieb@samhammer.de

SERVICE 1

Software - Anwendungen
für den Service

Kontakt: sales@service1.com

Service Performance Center

Personal

Kontakt: info@
spc-campus.com

Solvares

Software - Anwendungen
für den Service

Kontakt: info@solvares.com

targenio

Software - Anwendungen
für den Service

Kontakt: info@targenio.com

TOP Mehrwert-Logistik

Service-Logistik

Kontakt: top-info@
top-mehrwert-logistik.de

KVD Premium-Partner

IFS
Software

Synthavo
KI-Lösungen

Vier
KI-Lösungen

KVD Partner

adesso
IT-Dienstleistungen

Axians
Software

Coresystems
Software

Credular
Informations-Management

Dr. Fried & Partner
Unternehmens-beratung

Dr. Wieselhuber & Partner
Unternehmens-beratung

Fatman Oy
Software

findIQ
Informations-Management

h&z
Unternehmens-beratung

InfoTip
Software

KAARISMA
Personal

Lulaa
Informations-Management

MAD Tech
Software

MARKT-PILOT
Software

Microbizz
Software

MRO!
Interim Management

needseeq
Software

ORBIS
Software

ORBIS
Software

proaxia
Unternehmens-beratung

Prozesswandler Bogudinow
Informations-Management

Service Lobby
Unternehmens-beratung

Service-nomics
Unternehmens-beratung

Synctive
Software

valantic
KI-Lösungen

/ IMPRESSUM

Die **ServiceToday** ist das Magazin für Entscheider aus Service, Marketing, Logistik und Technik und gleichzeitig offizielles Organ des Kundendienst-Verband Deutschland e. V. (KVD).

Herausgeber:
Kundendienst-Verband Deutschland e. V. (KVD), Pliesterbecker Straße 165, 46284 Dorsten

Chefredaktion:
Carsten Neugrodda (V.i.S.d.P.)

Redaktion:
Michael Braun, Alexandra Engeln, Uwe Limmer, Yvonne Haußmann, Thorsten Schlüter, Tobias Theile, Dr. Christoph Ziegler

Fotos: Medienhaus Waltrop, iStockphoto, Shutterstock, Adobe Stock, Midjourney (KI)

Kontakt Redaktion:
Medienhaus Waltrop, Postfach 132, 45722 Waltrop, E-Mail: redaktion@service-today.de, Telefon: 0 23 62 . 98 73-21

Produktion (Planung, Satz, Layout):
Medienhaus Waltrop, Bahnhofstraße 139-141, 45731 Waltrop, www.medienhaus-waltrop.de

Druck:
eCO2_print GmbH & Co. KG, Marienstr. 3, 46284 Dorsten

Anzeigenberatung:
KVD-Geschäftsstelle
Telefon: 02362 . 98 73-0
E-Mail: anzeigen@service-today.de

Verlag:
ISB-Verlag, Bahnhofstraße 139-141, 45731 Waltrop, www.isb-verlag.de
Telefon: 0 23 09 . 78 47-100

ISSN 1869-3024

Der Bezug des Fachmagazins **ServiceToday** ist im Mitgliedsbeitrag des Kundendienst-Verbandes Deutschland e. V. (KVD) und des KVA - Kundendienst Verband Österreich, enthalten.
Abo- und Einzelheftpreise: Einzelheft 12,00 €; Jahresabonnement (4 Print- & weitere Digital-Ausgaben) Inland 58,70 €. Preisangabe inkl. Versand, Verpackung und MwSt. Ausland auf Anfrage.
Erscheinungsweise & Auflage:
4 mal im Jahr, Druckauflage 1.850 Ex. (Stand: IVW-Meldung 1. Quartal 2026), weitere kostenfreie Digitalausgaben auf www.service-verband.de

© 2026 KVD e. V.

Vorschau

SERVICETODAY VORSCHAU

Ausblick auf die Ausgaben im Jahr 2027

Ausgabe 1/2027 - Service zukunftssicher machen
erscheint im Februar 2027

Ausgabe 2/2027 - Service intelligent gestalten
erscheint im April 2027

Ausgabe 3/2027 - Service menschenzentriert entwickeln
erscheint im Juli 2027

Ausgabe 4/2027 - Service neu erfinden
erscheint im Oktober 2027



Alle Ausgaben auch als ePaper!

Im Mitgliederbereich auf **www.service-verband.de** gibt es auch die Ausgaben der **ServiceToday** als blätterbares ePaper.

So geht's: Einfach im Mitgliederbereich einloggen, gewünschte Ausgabe auswählen und Reinlesen.

FSC www.fsc.org MIX Papier | Fördert gute Waldnutzung FSC® C130350

ISB VERLAG

WISSEN, WAS ZÄHLT
Geprüfte Auflage
Klare Basis für den Werbemarkt

CO2e-DATEN VERFÜGBAR
Bilanziert wurde Druckerzeugnis
CO2e-Daten inklusive Methodik, Systemgrenzen und Datengrundlage per QR-Code oder URL abrufbar.
natureOffice.gmbh/DE-142-PKKCL78

MORGEN IST ZU SPÄT.

Agentic AI verändert den Service heute.

Treffen Sie uns auf dem KVD Service Congress!

04. – 05. November 2026 | Grand Hall Zeche ZOLLVEREIN® in Essen

ZUKUNFT. NUTZEN.

Mehr erfahren: service1.com/morgen

SERVICE 1