

WHITEPAPER

# **/ Nachhaltigkeit im Service**

Zukunft verantwortlich gestalten



## Impressum

### Autoren:

Florian Defèr,  
Leiter Fachgruppe Smart Maintenance  
im Bereich Dienstleistungsmanagement,  
FIR e. V. an der RWTH Aachen

Detlef Birkhof,  
Senior Project Manager Business Development,  
Robert Bosch GmbH, Automotive Aftermarket

Michael Braun,  
Förderberater Nachhaltigkeit & Digitalisierung,  
Medienhaus Waltrop

Lukas Bruhns,  
Fachgruppe Subscription-Business-Management  
im Bereich Dienstleistungsmanagement,  
FIR e. V. an der RWTH Aachen

Dr. Lennard Holst,  
Bereichsleiter Dienstleistungsmanagement,  
Leiter Competence-Center Green Services,  
FIR e. V. an der RWTH Aachen

Gardy Kanzian,  
Abteilungsleiterin Services und Dienstleistungen,  
expert Warenvertrieb GmbH

Uwe Limmer,  
Director Customer Support,  
HAHN Automation GmbH

Bettina Marksteiner,  
Head of Marketing,  
FLS GmbH

Carsten Neugrodda,  
Geschäftsführer,  
Kundendienst-Verband Deutschland e. V. (KVD)

Johannes Paresen,  
Senior Director Sales and Marketing, GMS Development -  
Gesellschaft für Software-Entwicklung mbH

Daniela Rickert,  
Leiterin Strategieentwicklung/  
Strategisches Projektportfolio-Management  
DIN e. V.

Robin Schenkewitz,  
Sustainability Expert,  
SUSTAINX / H&Z Unternehmensberatung

Wolfgang Theisen,  
Director Technical Services (D/A)  
Toshiba Tec Germany Imaging Systems GmbH

### Layout:

Sylvia Bach, FIR e. V. an der RWTH Aachen

### Bildnachweise:

Titel: rh2010 - stock.adobe.com, S. 3: metamorworks - stock.adobe.com,  
S. 5: sidorovstock - stock.adobe.com, S. 7: Die Bundesregierung, S. 10: visoot -  
stock.adobe.com, S. 12/13: onepphoto - stock.adobe.com, S. 16: Me studio - stock.  
adobe.com, S. 17: Studio Romantic - stock.adobe.com, S. 20: goodluz - stock.  
adobe.com, S.22: Song\_about\_summer - stock.adobe.com, S. 23: expert, S. 24:  
thyssen, S. 25: Wave-breakMediaMicro - stock.adobe.com, S. 26: PaeGAG - stock.  
adobe.com, S. 30: marvent - stock.adobe.com, S. 33: Halfpoint - stock.adobe.com,  
Abbildungen:© FIR e. V. an der RWTH Aachen

## Lizenzbestimmungen/Copyright

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten.

Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils gültigen Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© 2022

Kundendienst-Verband Deutschland e. V. (KVD)  
Pliesterbecker Strasse 165 | 46284 Dorsten  
Tel.: +49 2362 9873-0  
E-Mail: gs@kvd.de  
www.service-verband.de

FIR e. V. an der RWTH Aachen  
Campus-Boulevard 55 | 52074 Aachen  
Tel.: +49 241 47705-0  
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de  
www.fir.rwth-aachen.de

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern auf dieser Website die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Was ist Nachhaltigkeit?</b>	<b>6</b>
<b>2. Warum ist Nachhaltigkeit jetzt für Service-Organisationen relevanter denn je?</b>	<b>10</b>
<b>3. Nachhaltigkeit in drei Dimensionen - was kann der Service leisten?</b>	<b>11</b>
3.1. Ökonomische Nachhaltigkeit	12
3.2. Ökologische Nachhaltigkeit	13
3.3. Soziale Nachhaltigkeit	14
<b>4. Gelebte Nachhaltigkeit: Maßnahmen für den Service</b>	<b>16</b>
4.1. Footprint: Nachhaltigkeit in der Serviceerbringung	17
4.2. Handprint: Nachhaltige Serviceangebote	20
<b>5. Der Weg zur Nachhaltigkeit</b>	<b>27</b>
<b>6. Schlusswort</b>	<b>32</b>

# Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in nahezu allen Bereichen der Gesellschaft sind wir aktuell Zeugen tiefgreifender Entwicklungen, die die Sichtweise und das Verhalten der Menschen nachhaltig verändern werden. Hierzu gehören u. a. die Energiewende, die Mobilitätswende und die Technologiewende. Das gilt auch für den Service, hier nennen wir es die Dienstleistungswende.

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.

Unter Nachhaltigkeit verstehen wir die Befriedigung der Bedürfnisse heutiger Generationen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen. Dabei werden soziale, ökologische und ökonomische Gesichtspunkte stets berücksichtigt.

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.

Nachhaltigkeit bietet in vielen Bereichen Antworten auf aktuelle dringende Herausforderungen, wie den Fachkräftemangel, anfällig gewordene Lieferketten und zunehmend auch die Auswirkungen des Klimawandels.

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.

Dieses Whitepaper ist Teil des KVD ServiceRadar®, mit dem wir Trends und Entwicklungen im Service erkennen, beschreiben und in konkrete Handlungsempfehlungen übersetzen. Dabei beleuchten wir die Themen im Kontext der vier Einflussfaktoren Mensch, Technologie, Prozesse und Umwelt. Das Ergebnis veröffentlichen und diskutieren wir mit unseren Mitgliedern und allen Interessierten in Publikationen, bei regelmäßigen Treffen und Vorträgen, aber auch auf dem jährlichen KVD Service Congress.

Wir laden Sie herzlich dazu ein und freuen uns darauf, diese Diskussion mit Ihnen fortzuführen.

Carsten Neugrodda,  
Geschäftsführer des KVD





# 1. Was ist Nachhaltigkeit?

Die Geschichte der Nachhaltigkeit begann vor über 2000 Jahren. Seitdem sind immer wieder neue Aspekte und Ideen in den Grundgedanken der Nachhaltigkeit eingeflossen und es entstand das umfassende Konzept, das wir heute kennen. Bild 1.1 zeigt die Entwicklung der **Nachhaltigkeit** von der ersten Idee bis hin zu dem integrativen Konstrukt, welches heute die Nachrichten und die Politik dominiert.

Bereits 45 v. Chr. formulierte Cicero (106 v. Chr. – 43 v. Chr.) eine vereinfachte Art eines „Generationenvertrags“ und wies dabei auf die Verantwortung der aktuellen Generation für die zukünftigen Generationen hin. Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde von Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714) erstmals 1713 im Zusammenhang mit der Forstwirtschaft gebraucht. Von Carlowitz forderte in einer Zeit des Kahlschlags

und der Holzknappheit den respektvollen und „pfléglichen“ Umgang mit der Natur und ihren Rohstoffen und kritisierte dabei den auf kurzfristigen Gewinn ausgelegten Raubbau an den Wäldern.

Eine neue Dimension der Nachhaltigkeit wurde 1953 durch Howard R. Bowen (1908 – 1989) unter dem Begriff **Corporate Social Responsibility (CSR)**<sup>1</sup> formuliert. Selbstverständlich haben Unternehmen schon seit Jahrhunderten durch die Schaffung von Arbeitsplätzen, Versorgung mit Gütern etc. einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft. Die explizite soziale Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft als grundsätzliche Verpflichtung ist jedoch eine Idee, die sich seit Mitte des 20. Jahrhunderts immer stärker durchsetzte und seitdem ein erklärtes Ziel der meisten Firmen ist.

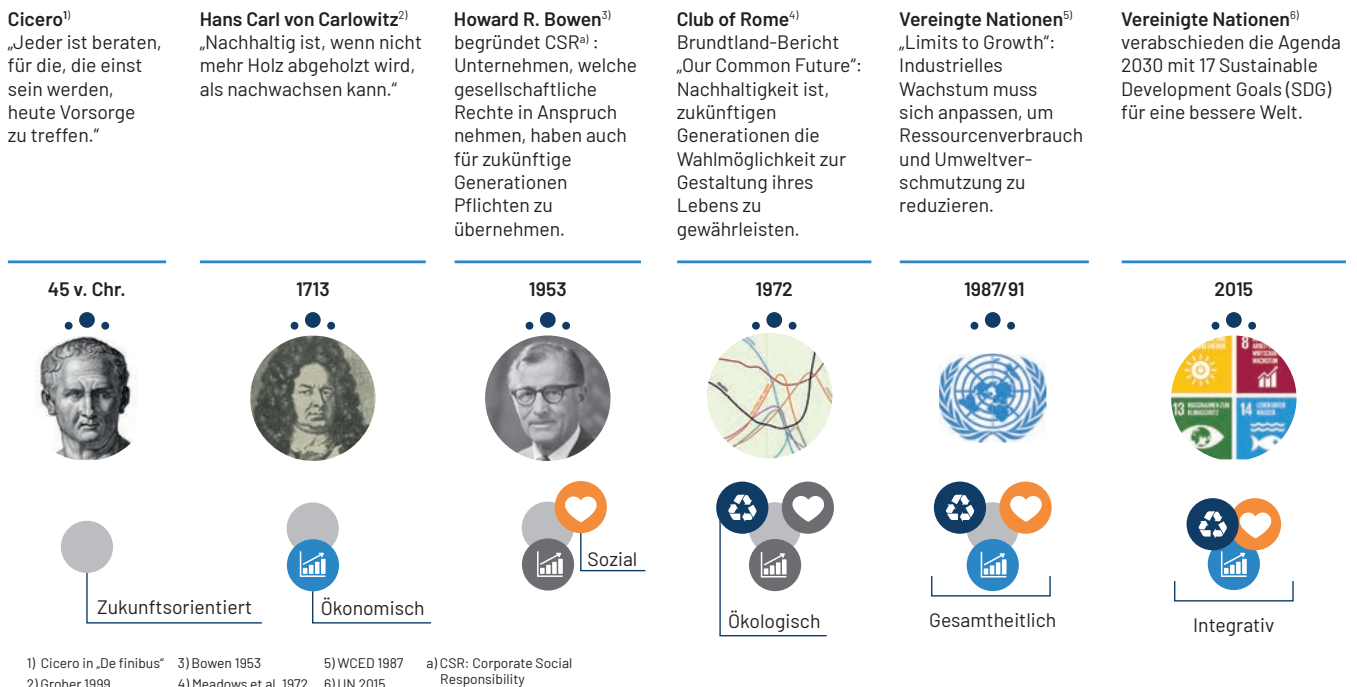


Bild 1.1: Geschichte der Nachhaltigkeit (HICKING 2020, Folie 7)

<sup>1</sup> RAUPP ET AL. 2011, S. 9

Die soziale und die ökonomische Nachhaltigkeit einerseits und das Wirtschaftswachstum andererseits standen oft im Widerstreit und es gab zahlreiche Diskussionen um ihre Vereinbarkeit. Heute wird vielfach die These vertreten, dass sich alle drei Faktoren aufgrund neuer Geschäftsmodelle und technischer Innovationen gut vereinbaren lassen, in Teilen sogar bedingen. Jedoch sind die Ressourcen der Natur durch endliche natürliche Rohstoffe und endliche Flächen begrenzt. Zudem ist auch die Aufnahmefähigkeit der Umwelt von Emissionen in Luft oder Gewässern limitiert. Der 1968 gegründete **Club of Rome** rückte dies 1972 durch den Bericht *The Limits to Growth* (dt.: *Die Grenzen des Wachstums*<sup>2</sup>) in den Fokus der Weltöffentlichkeit, sorgte dadurch für ein allmähliches Umdenken in Industrie und Gesellschaft und schärfte das Bewusstsein für mehr Umweltschutz.

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit wurden von den Vereinten Nationen im **Brundtland-Bericht** 1987 zu einer Kombination zusammengeführt und veröffentlicht. Der Bericht sieht die Nachhaltigkeit als ganzheitliches Konzept, das zukünftigen Generationen die eigenverantwortliche Gestaltung ihres Lebens und ihrer Gesellschaft ermöglicht. Die Integration der Ziele für die *Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung* (kurz: *Agenda 2030*) erfolgte 2015. Die *Agenda 2030* umfasst 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung<sup>3</sup> (eng. *Sustainable Development Goals, SDGs*), welche die Dimensionen der Nachhaltigkeit spezifizieren und erläutern (s. Abbildung 1.2).



Bild 1.2: 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung

<sup>2</sup> Dt. Erstausgabe: Meadows, D. L.; Meadows, D.; Randers, J.: *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. Aus d. Amerikan. von Hans-Dieter Heck. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart 1972. 2020 ist die 6. Auflage im S. Hirzel Verlag erschienen.

<sup>3</sup> Die Bundesregierung



# 2. Warum ist Nachhaltigkeit jetzt für Service-Organisationen relevanter denn je?

Die Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit schlagen sich zunehmend in einem politischen und gesellschaftlichen Druck auf die Unternehmen nieder. Teilweise konkurrierende Zielstellungen müssen abgewogen und synchronisiert werden, um allen Nachhaltigkeitsaspekten gerecht zu werden. Mit der neuen Bundesregierung von 2021 und den Bestrebungen der EU erwarten uns in den kommenden Jahren neue Verordnungen und Gesetze. Der Nachhaltigkeitsradar in Bild 2.1 wurde von der Arbeitsgruppe dieses

Whitepapers erarbeitet und ist dafür entwickelt worden, um die relevantesten Punkte der neu beschlossenen und kommenden Regulierungen und Anforderungen für Ihr Unternehmen zusammenzufassen.

Um schnell und erfolgreich Wirksamkeit zu entfalten, zielen die Beschlüsse auf einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit ab. In diesem Sinne werden sie in den kommenden Abschnitten unterteilt: **Ökologischer, Sozialer** und **Ökonomischer Druck**.

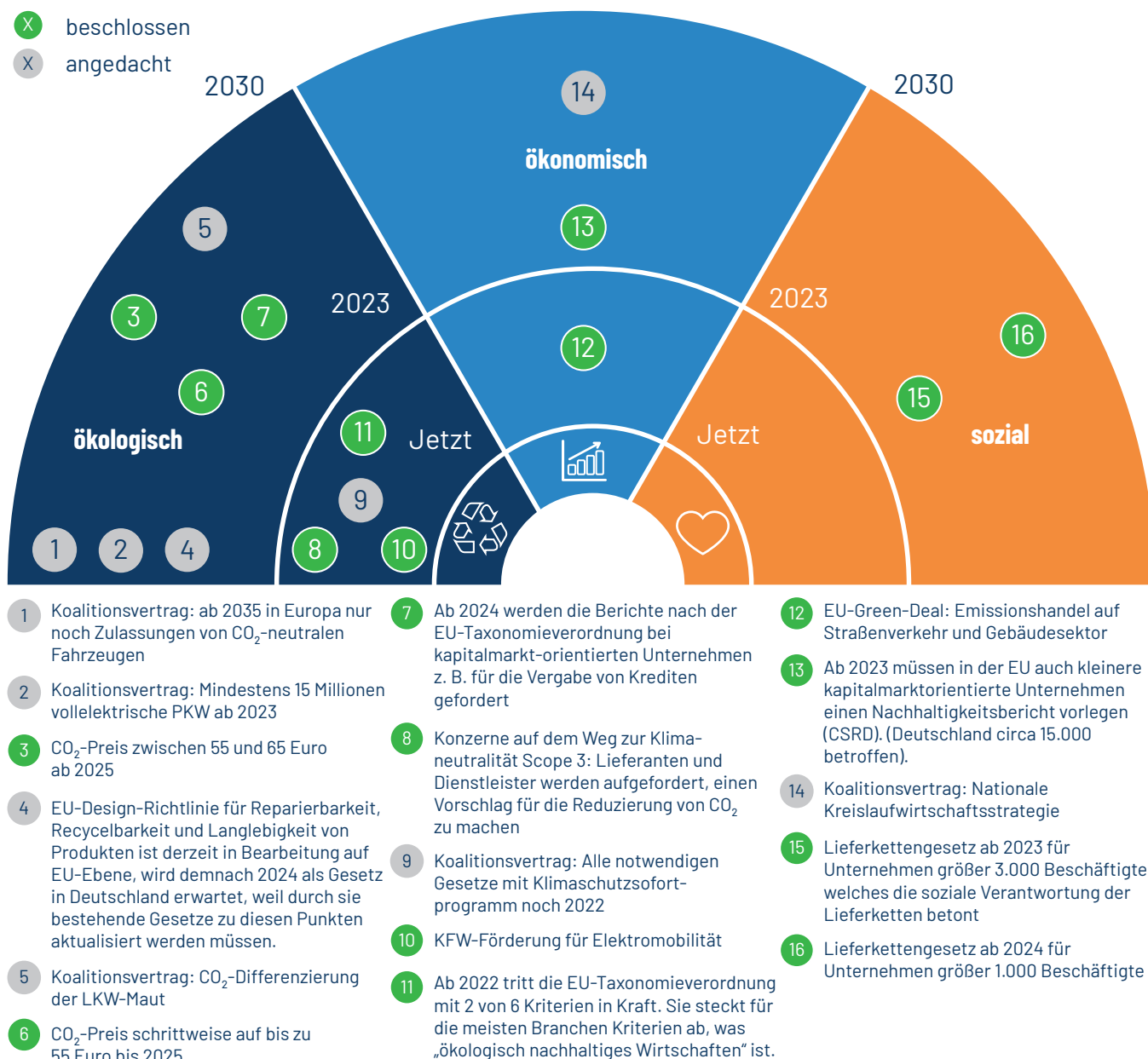


Bild 2.1: Nachhaltigkeitsradar des Service (eigene Darstellung)



## Ökologischer Druck

Der Europäische Emissionshandel regelt seit 2005 die Treibhausgas-Emissionen (Kohlendioxid, Lachgas und perfluorierte Kohlenwasserstoffe) in der EU über ein Verfahren, bei dem eine jährlich sinkende Emissionsobergrenze mittels handelbarer Zertifikate definiert wird und durch den Marktmechanismus die finanziellen Anreize steigen<sup>4</sup>. Allein bei den DAX-Unternehmen führt der **Emissionshandel** selbst bei einem gering angenommenen CO<sub>2</sub>-Preis zu einer **jährlichen Belastung** von über 5 Milliarden Euro<sup>5</sup>. Dies stellt insbesondere eine Herausforderung für kapital- und energieintensive Industrien wie Bergbau, Energie- und Wasserversorgung sowie die Chemie- und Pharmabranche dar. Die Nachfrage nach Produkten wird demnach zukünftig zunehmend davon bestimmt sein, welche Produkte den geringsten ökologischen Fußabdruck über ihren gesamten Lebenszyklus (Entwicklung, Herstellung, Betrieb, Instandhaltung und Weiterverwendung) aufweisen können. Die *Boston Consulting Group* und der *VDMA* beziffern die notwendigen Investitionen in einen ökologischeren Lebenszyklus von Maschinen und Anlagen auf über 10 Billionen Euro bis zum Jahr 2050<sup>6</sup>. Im sogenannten *Scope 3* des *Greenhouse Gas Protocol*, also bezüglich einer CO<sub>2</sub>-Reduktion bei eigenen Erzeugnissen und bei zugekauften Leistungen, entsteht jetzt schon ein Handlungsdruck auf Dienstleister und Lieferanten.

## Sozialer Druck

Die Notwendigkeit, sozial für seine Mitarbeiter:innen zu sorgen, wird nicht nur vom zunehmenden Fachkräftemangel

Das **GHG Protocol** (Greenhouse Gas Protocol, dt. „Treibhausgasprotokoll“) ist eine private transnationale Standardreihe zur Bilanzierung von Treibhausgasemissionen und zum dazugehörigen Berichtswesen für Unternehmen sowie zunehmend für den öffentlichen Bereich.

<sup>4</sup> s. GORES U. GREICHEN 2016, S. 19;

s. UMWELTBUNDESAMT 2021

<sup>5</sup> s. BREINICH-SCHILLY 2019

<sup>6</sup> s. LORENZ et al. 2020, S. 10

<sup>7</sup> s. GONTEK 2020

<sup>8</sup> s. BMAS 2020

<sup>9</sup> s. LANDGRAF U. KÖHLER 2020

bestimmt, sondern auch durch den wachsenden politischen und öffentlichen Druck (Beispiel: Verbot von Werkverträgen in der Fleischindustrie<sup>7</sup>). Die empfundene und wahrgenommene Verantwortung geht inzwischen sogar über das eigene Unternehmen hinaus; die **gesamte Lieferkette ist in den Fokus** gerückt. So werden viele Rohstoffe verarbeitet, die aus Kostensicht zwar attraktiv sind, zu großen Teilen aber aus Ländern stammen, in denen Sozialabkommen nur unzureichend eingehalten werden<sup>8</sup>. Vor diesem Hintergrund bedarf es einer **umfassenden Veränderung von Prozessen und Produkten** und vor allem einer Neubewertung von beispielsweise den langjährigen Lieferantenbeziehungen hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten. Dies ist erforderlich, damit die komplexen Lieferketten und Erzeugnisse den Anforderungen nach maximaler Transparenz hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten gerecht werden können.

## Ökonomischer Druck

Der **politische Druck wird zukünftig einen größeren Einfluss auf den ökonomischen Erfolg von Unternehmen** haben und den bereits angespannten, globalen Wettbewerb weiter verschärfen. Dafür müssen die von vielen Unternehmen bereits initiierten Einzelmaßnahmen in eine **kundenzentrierte, auf den gesamten Lebenszyklus des Produkts ausgerichtete Strategie** integriert und mit sich ergänzenden, ökonomisch sinnvollen Maßnahmen effizient ausgestaltet werden. Große Finanzinvestoren stellen sich bereits heute darauf ein und setzen Unternehmen, in die sie investieren, unter **Druck, sich in sozialer und ökologischer Hinsicht besser aufzustellen**. So drohte der weltgrößte Vermögensverwalter BlackRock, selbst, als im Juli 2020 alle Augen auf die Corona-Pandemie gerichtet waren, den Aufsichtsräten seiner Beteiligungsunternehmen mit personellen Konsequenzen, wenn diese innerhalb von zwölf Monaten keine Fortschritte bezüglich aller Dimensionen der Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen machen würden<sup>9</sup>. Die EU fordert per Gesetzgebung von allen in ihr ansässigen Unternehmen, dass die Nachhaltigkeit als Teil des Unternehmensberichts ausgewiesen wird, und macht dies zur Voraussetzung für die Teilnahme am Kapitalmarkt.



# 3. Nachhaltigkeit in drei Dimensionen – was kann der Service leisten?

Die Grundprämisse des Service ist es schon seit jeher, dass Produkte einen langfristigen Nutzen erfüllen sowie Ressourcen geschont und effektiv genutzt werden. Damit leistet der Service schon von Beginn an einen bedeutenden Beitrag für die Nachhaltigkeit der Gesellschaft. Die Dimensionen **Ökologische**, **Ökonomische** und **Soziale Nachhaltigkeit** müssen für die Definition konkreter Handlungsmöglichkeiten in weitere Unterziele unterteilt werden, welche darauf abzielen, die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens anzuerkennen und die Nachhaltigkeit als Unternehmenssinn und Treiber der gesamten Unternehmens-

kultur zu etablieren. Für die Nachhaltigkeitsaspekte ergeben sich daher Unterziele, die den Serviceunternehmen von heute und morgen Leitplanke und Ansporn zugleich sein können (s. Bild 3.1).

Die durch die Arbeitsgruppe dieses Whitepapers entwickelten Ziele der Nachhaltigkeit im Service sind den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit untergeordnet. Jeder Dimension der Nachhaltigkeit sind vier Unterziele untergeordnet. Diese werden im Folgenden kurz beschrieben.



Bild 3.1: Ziele der Nachhaltigkeit im Service (eigene Darstellung)



### 3.1. Ökonomische Nachhaltigkeit

Die ökonomische Nachhaltigkeit im Service fokussiert den langfristigen und partnerschaftlichen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

#### Langfristig denken

Eine zu starke Fokussierung kurzfristiger ökonomischer Zielstellungen kann ökologische oder soziale Zielstellungen in Mitleidenschaft ziehen und dadurch langfristige ökonomische Nachteile bedeuten. Es ist daher notwendig, dass Entscheidungsprozesse und Zielstellungen des Unternehmens auf lange Sicht ausgelegt sind und nicht lediglich den nächsten Quartalsbericht optimieren.

#### Attraktiv sein

Große Finanzinvestoren stellen sich bereits heute auf die wachsende Bedeutung der Nachhaltigkeit ein und setzen Unternehmen, in die sie investieren, unter Druck, sich in sozialer und ökologischer Hinsicht besser aufzustellen. Zusätzlich spielen nachhaltige Gesichtspunkte zunehmend eine größere Rolle bei der Beschaffung der Kunden von Services. Die Verfolgung der Nachhaltigkeitsziele wird dementsprechend mittel- und langfristig Voraussetzung dafür sein, Fremdkapital für das eigene Unternehmen zu beziehen und im direkten Wettbewerb bei der Vergabe von Services konkurrieren zu können.

#### Chancen nutzen

Die gesellschaftlichen und politischen Bestrebungen zur Nachhaltigkeit führen dazu, dass andere Technologien an Bedeutung gewinnen. Der Trend geht dabei zunehmend zu dezentralen Energiesystemen, der Investition in die Schiene u. v. m., was dazu führt, dass sich neue Perspektiven und Chancen für den Service bilden. Zusätzlich stellt die Gesellschaft steigende Anforderungen an die Langlebigkeit und Wiederverwendbarkeit von Produkten. Dies führt dazu, dass die Bedeutung des Service, als Begleiter über den länger werdenden Lebenszyklus der Produkt, anwächst.

<sup>10</sup> FRANK ET AL. 2021, S. 14

#### Beziehungen pflegen

Eine enger werdende Zusammenarbeit zwischen dem Hersteller, Servicedienstleister und Betreiber zu Produkt-Service-Systemen bietet das Potenzial für neue Geschäftsmodelle. Betreiber- und Subskriptionsmodelle integrieren den Service weiter in die Wertschöpfung des Kunden und machen ihn zum unverzichtbaren Partner<sup>10</sup>.

**Produkt-Service-Systeme** sind Geschäftsmodelle, die eine kohärente Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen ermöglichen.





## 3.2. Ökologische Nachhaltigkeit

Das grundlegende Ziel des Service, die Zuverlässigkeit von Produkten zu erhalten, ist per Definition schon ökologisch nachhaltig, da Ressourcen durch die längeren Produktlebenszyklen geschont werden. Es gibt jedoch noch weitere Aspekte, die der Service in ökologischer Hinsicht tun kann und die zunehmend von den Kunden des Service gefordert werden.

**Betreibermodelle**, wie z.B. Pay-on-Production, d.h., ein Betreiber übernimmt bspw. mit eigenen Arbeitskräften einen kompletten Arbeitsschritt (z. B. Lackierstraße) im Kundenprozess.

### Lebenszyklus mitdenken

Die Anforderungen an die Instandhaltbarkeit und Langlebigkeit der Produkte wird aktuell zu wenig in den Konstruktions- und Herstellungsprozessen berücksichtigt. Ansätze zur Modularisierung, Energieeffizienz und Steigerung der Zuverlässigkeit von Produkten bieten insbesondere im Zusammenhang mit neuen Geschäftsmodellen, wie bspw. Betreiber- oder Mietmodellen, viel Potenzial für die Hersteller.

**Subskriptionsmodelle**, d. h. die kontinuierliche Bereitstellung einer Leistung (z. B. das gedruckte Blatt Papier, das geschnittene Blech etc.), abgerechnet über wiederkehrende Ertragsmechaniken wie Pay-per-Use oder Pay-per-Outcome.

### Verschwendung vermeiden

Die Vermeidung von Verschwendung, wie Leerfahrten, unnötige Serviceeinsätze etc., bieten ein großes Einsparpotenzial, sowohl finanziell als auch ökologisch. Um dies zielgerichtet angehen zu können, muss die Planbarkeit von Aufträgen durch den idealen Informationsfluss zwischen dem Kunden und Dienstleister verbessert werden.

### Umweltbelastung reduzieren

Ein proaktiver Service kann die Emission von Gasen und Flüssigkeiten verhindern und damit einen wesentlichen Beitrag für die Reduzierung der Umweltbelastung sein. Doch auch in der Serviceerbringung kann beispielsweise durch die Verwendung von umweltfreundlicheren Schmier- und Kühlmitteln oder die Benutzung von elektrischen Fahrzeugen für den Serviceeinsatz ein Beitrag für den Umweltschutz geleistet werden.



### 3.3. Soziale Nachhaltigkeit

Im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit nimmt der Service seine Verantwortung für seine Mitarbeiter:innen, Partner:innen und die Gesellschaft wahr.

#### Partnerschaftlich agieren

Der Fachkräftemangel im Service stellt für die kommenden Jahrzehnte die zentrale Herausforderung dar. Eine Attraktivität für Mitarbeiter:innen und Partner:innen kann nur erreicht werden, indem faire Entwicklungsperspektiven aufgezeigt und ermöglicht werden.

#### Wissen teilen

Die Möglichkeit des Kunden, Teile des Service selbständig zu übernehmen und sich selbst schnell zu helfen, bietet Potenzial für gesteigerte Kundenzufriedenheit und entlastet die eigenen Mitarbeiter:innen. Dafür müssen Informationen aufbereitet und geteilt werden, welche vormals als Alleinstellungsmerkmal des Service-Unternehmens galten.

#### Transparenz sicherstellen

Entscheidungswege müssen überdacht und Partizipation durch Transparenz und Bürokratieabbau ermöglicht werden. Dies stellt insbesondere die Führungsebenen der Unternehmen vor Herausforderungen, da das eigene Selbstbild des Entscheiders zum Mentor und Ermöglicher transformiert werden muss.

#### Gesundheit fördern

Der Erhalt bzw. die Verbesserung der langfristigen Gesundheit aller Mitarbeiter:innen, Partner:innen und der Gesellschaft muss integraler Bestandteil jedes Produkts und Prozesses werden. Ergänzend können Gesundheitskurse und -informationen dies attraktiv unterstützen.

#### Verantwortungsvoll beschaffen

Die Beschaffung von Energie und Material gewinnt nicht nur für die Kunden des Service an Bedeutung. Die Nachvollziehbarkeit von Beschaffungswegen und die Überprüfung der Nachhaltigkeit von beschafften Materialien und Energie werden immer wichtiger und bilden das Fundament dafür, dass ein Service nachhaltig sein kann.

Die Ziele der Nachhaltigkeit im Service ergänzen sich und können dadurch ein ganzheitliches und authentisches Konzept für das Unternehmen darstellen. Sie verdeutlichen den Unternehmenssinn und Treiber der Unternehmenskultur. Die gesellschaftliche Verantwortung muss deshalb nicht nur als Marketingelement und Lippenbekenntnis versprochen werden, sondern von jedem/jeder Mitarbeiter:in verstanden, anerkannt und gelebt werden.

#### Literaturhinweis

#### Nähere Informationen finden Sie in den folgenden Veröffentlichungen.

- / Service Today 3/2020: Nachhaltig im Service – sozial, ökologisch und ökonomisch
- / Service Today 2/2022: Ökosysteme im Service nachhaltig gestalten





# 4. Gelebte Nachhaltigkeit: Maßnahmen für den Service

Da es eine Vielzahl von Nachhaltigkeitszielen gibt, ergibt sich auch eine große Anzahl von möglichen Maßnahmen, diese zu erreichen. Dabei beschränkt sich der Hebel, mit dem der Service ansetzen kann, nicht nur auf das eigene Unternehmen, sondern eben auch auf den Kunden. Daher werden die Möglichkeiten und Fallbeispiele in die folgenden zwei Fragen gegliedert:



## / Footprint

Wie kann die Nachhaltigkeit der Serviceerbringung in meinem Unternehmen gesteigert werden?



## / Handprint

Wie kann ich durch geeignete Serviceangebote zu der Nachhaltigkeit meines Kunden beitragen?

### Weitere Best Practices zur Nachhaltigkeit im Service

Eine ständig wachsende Sammlung von Best-Practice-Beispielen im Service finden Sie unter dem folgenden Link: [www.service-verband.de](http://www.service-verband.de). Wenn auch Sie spannende Beispiele haben, dann senden Sie uns gern Ihr Beispiel an: [gs@kvd.de](mailto:gs@kvd.de)





## 4.1. Footprint: Nachhaltigkeit in der Serviceerbringung

Die Serviceerbringung bietet vielseitige Möglichkeiten, um Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter:innen, Partner und die Gesellschaft zu übernehmen.

### Gegenüber Partnern fair sein

Der Service arbeitet mit Lieferanten und weiteren Dienstleistern eng zusammen. Dabei müssen langfristige Partnerschaften auf Augenhöhe über faire Vertragsbedingungen sichergestellt werden.

### Freiräume für soziales Engagement schaffen

Die Mitarbeiter:innen im Service wollen gesellschaftlich Verantwortung für die Pflege von Angehörigen oder freiwilliges soziales Engagement übernehmen. Es müssen Wege gefunden werden, um das berufliche mit dem sozialen Engagement zu verbinden.

### Planung verbessern

Lange Fahrt- und Wartezeiten und eine niedrige First-Time-Fix-Rate liegen meist in einer unzureichenden Planung begründet. Es müssen schon bei der Ticketaufnahme die notwendigen Informationen präzise bestimmt werden, um die eigenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen und dem Kunden schnelle Hilfe zukommen zu lassen.

## / Best Practice: Engagements der Mitarbeitenden fördern bei DIN



### Beschreibung

DIN stellt bis zu 40 Mitarbeitende pro Jahr für einen Arbeitstag für „DINlich-Projekte“ frei, wenn die Mitarbeitenden ihrerseits einen Tag ihrer privaten Freizeit (Urlaubstag oder einen Tag eines Wochenendes) für die Unterstützung der Projekte vor Ort einbringen. Zudem wird seitens der DIN-Gruppe ein Sachkosten-Budget in Höhe von bis zu 7.000 EUR für aktionspezifisch benötigte Materialien (z. B. Farben, Werkzeug, Saatgut, Pflanzen) bereitgestellt. Die Aktionen müssen dem Neutralitätsgebot entsprechen und dienen ausschließlich einer nachhaltigen und/oder sozialen Sache.

### Motivation

DIN e. V. möchte mit dem Programm „DINlich“ das soziale und/oder klimaverbessernde Engagement von Mitarbeitenden der DIN-Gruppe unterstützen.



### Resultat

Aktuell unterstützen DIN-Mitarbeitende den Malteser Hilfsdienst e. V. bei der Organisation der Vor-Ort-Hilfe für Flüchtlinge aus der Ukraine in Berlin. Innerhalb weniger Tage waren alle Plätze für die Mitwirkung bei der Aktion besetzt und das Engagement von DIN wurde innerhalb der Belegschaft außerordentlich positiv bewertet.

## Mobilität besser nutzen

Nicht immer sind im Service umfangreiche Materialien und Werkzeuge zu transportieren. Die unterschiedlichen Mobilitätsangebote bestmöglich zu nutzen, kann Mitarbeiter:innen entlasten, indem beispielsweise in öffentlichen Verkehrsmitteln Ruhezeiten ermöglicht werden und mehr Flexibilität durch *Shared Mobility* angeboten werden kann. Eventuell kann so auch der eigene Fuhrpark nicht nur auf E-Mobilität umgestellt, sondern auch reduziert werden.

## Digitalisierung nutzen:

Die Digitalisierung bietet das Potenzial, Nebenzeiten, wie die Suche nach Informationen und die Abrechnungen von Reisekosten, zu verkürzen. Dadurch können Mitarbeiter von repetitiver Arbeit entlastet und Papier vermieden werden. Jedoch müssen für die Umsetzung geeignete Systeme eingeführt und in die Prozesse integriert werden.

## Arbeitszeiten flexibilisieren

Der Service verlangt seinen Mitarbeiter:innen große Flexibilität und Einsatzbereitschaft ab; dies sollte mit einem Vertrauensvorsprung und größtmöglicher Flexibilität belohnt werden. Vereinbarungen, wie beispielsweise eine begrenzte Anzahl von Hotelübernachtungen im Monat, können dazu beitragen, dass die Mitarbeiter:innen den Beruf mit ihrer privaten Situation vereinbaren können.

## Fachliche und persönliche Weiterentwicklung fördern

Der Service bietet vielseitige Möglichkeiten, welche in individuelle Karriere- und Entwicklungswege umgewandelt werden müssen. Dabei müssen insbesondere Quer- und Neueinsteiger:innen gefördert und gefordert werden.

## / Best Practice: Effiziente Planung – Ersatzteilverhersage bei Vaillant



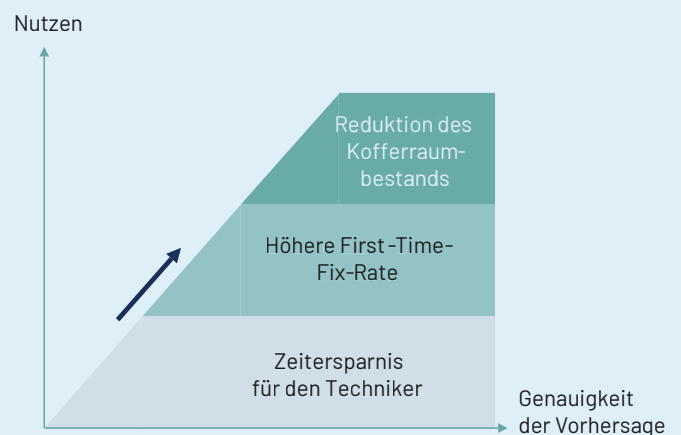
### Beschreibung

Energiesparende und umweltschonende Lösungen für Heizen und Warmwasserkomfort, führend bei Gas-Brennwertgeräten, Wärmepumpen und Servicedienstleistungen, digitale Lösungen für alle Produkte und Dienstleistungen, langfristige Unternehmensausrichtung auf Basis ökonomischer, ökologischer und sozialer Kriterien

- / 3.200 Service Techniker
- / 3,5 Mio. Einsätze
- / 20 Vertriebsgesellschaften

### Motivation

Im Bereich Vaillant Service Excellence wurde identifiziert, dass das fallspezifische Wissen zur Identifikation von Ersatzteilen über KI abgebildet werden soll, sodass der Techniker mit dem Auftrag bereits einen Vorschlag benötigter Ersatzteile erhält.



### Resultat

Im ersten Schritt wurde für den Techniker eine Arbeitserleichterung erreicht, weil er die Teile nicht mehr suchen muss. Durch eine Erweiterung der KI wird die Vorhersagegenauigkeit noch erhöht, mit dem Ziel, die Anzahl der benötigten Zweitanfahrten zu reduzieren. Perspektivisch ist auch eine auftragsbezogene Ersatzteilversorgung denkbar, mit der die Kofferraumbestände reduziert werden können.

## Chancengleichheit fördern

Verschiedene Lebensentwürfe, Hintergründe und Stärken erfordern flexiblere und neutralere Entscheidungsprozesse. Dabei sorgen verschiedenste Erfahrungen und Hintergründe für die gemeinsame, optimale Lösung von täglichen und strategischen Herausforderungen.

## Verantwortung in Bezug auf mentale und physische Gesundheit übernehmen

Wenige Bereiche in einem Unternehmen unterliegen einem ähnlichen Termin- und Leistungsdruck wie der Service. Mitarbeiter:innen müssen gezielt durch Bürokratieabbau entlastet und durch Angebote in ihrer mentalen und physischen Gesundheit unterstützt werden.

### / Best Practice: Virtuelles Training mit VR bei ABP Induction



## Beschreibung

Bedingt durch die eintrübende Wirtschaftslage, gerade auch im Automotive-Bereich, von dem viele Gießereien, Schmieden und Erwärmer abhängig sind, lässt sich ein zurückgehendes Geschäft im Bereich der Neuanlage beobachten. Anlagenverfügbarkeit ist für ABP-Kunden das Top-Thema. Jedoch wird es auch immer schwieriger, neue Servicetechniker zu finden. Zudem muss das Qualifikationsniveau bei Mitarbeitern und Anwendern hochgehalten werden. Mitarbeiter in Gießereien und Schmieden arbeiten in einem besonders herausfordernden Umfeld mit Hitze, Staub und hoher Lärmkonzentration.

## Motivation

Beim ABP Virtual Training können Kunden ihre Mitarbeiter in virtuelle Trainingssessions schicken. Die Trainings finden im virtuellen Raum über eine Virtual-Reality-Umgebung samt Brille statt. In der virtuellen Umgebung können Arbeitsabläufe, Wartungen, die nicht regelmäßig stattfinden, und Notfallmaßnahmen trainiert werden, die am realen Produkt im Live-Betrieb so nicht möglich sind. Die Umgebung funktioniert wie ein Simulator: Hier dürfen Aktionen auch einmal schief gehen, ohne dass ein Schaden entsteht.



## Resultat

Mitarbeiter auf allen Kontinenten konnten in der gleichen Trainingsumgebung aktiv sein und so finden Trainings auf Deutsch, Englisch und Chinesisch statt. Auf Kunden-seite konnten die Trainingskosten dabei um ca. 60 Prozent gesenkt werden. Die hohe Nachfrage liegt auch daran, dass Trainings auf die Besonderheiten von Kunden abgestimmt werden, zum Beispiel bei speziellen Konfigurationen von Maschinen und Anlagen – der digitale Zwilling in der Umgebung kann entsprechend angepasst werden.

### Neue Führungsansätze unterstützen

Der Service lebt vom schnellen und intensiven Austausch über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Daher sollten Entscheidungskompetenzen so nah wie möglich an den Ort des Geschehens verschoben und das Selbstverständnis der Führungskräfte von dem/der Entscheider:in zu dem/der Mentor:in verändert werden.

## 4.2. Handprint: Nachhaltige Serviceangebote

Der Service kann nicht nur das eigene Unternehmen nachhaltiger machen, sondern als direkter Partner des Kunden über den gesamten Lebenszyklus des Produkts auch die Nachhaltigkeit des Kunden steigern.

### Nachhaltige Produkte anbieten

Der größte Einfluss auf die Nachhaltigkeit eines Produkts kann in der Entwicklungsphase genommen werden. Die Auslegung und die Gestaltung des Produkts können beispielsweise die Instandhaltbarkeit durch Modularisierung von

### / Best Practice: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei Mentalforce



#### Beschreibung

In einem deutschlandweit operierenden Dienstleistungsunternehmen mit 300 Angestellten wurde eine Befragung in der Vertriebsabteilung durchgeführt. Aufgrund negativer Bewertungen in den Subthemen Arbeitsunterbrechung und Vollständigkeit wurden Einzelinterviews und Teamworkshops angeschlossen. Aufbauend auf den Erkenntnissen wurden Handlungsempfehlungen vorgeschlagen und mit dem gesamten Projektteam in einer Projekt-Roadmap festgelegt. Für die Umsetzung der Maßnahmen wurden eine Taskforce gebildet. Nach 3 Monaten gab es einen Videocall, in dem der Umsetzungsstand besprochen und weitere Handlungsempfehlungen festgehalten wurden.

#### Motivation

In Vorbereitung auf eine größere Recruiting-Aktion in der Abteilung mit dem Ziel, nicht nur neue Mitarbeitende zu finden, sondern diese auch langfristig zu halten. Aufgrund vermehrter



psychosozialer Konflikte, aus denen ein angeschlagenes Betriebsklima mit der Gefahr der Abwanderung resultierte, sollten die entsprechenden Gründe zunächst evaluiert werden.

#### Resultat

Für die Bearbeitung von ihren Arbeitsaufgaben wurden mit den Mitarbeitenden agile Teams hinsichtlich der fachlichen Kompetenzen gebildet. Um den Arbeitsunterbrechungen vorzubeugen, wurde ein übersichtliches Regelwerk beschlossen, das sowohl den Umgang mit externen als auch internen Unterbrechungen regelt. Durch die Kategorisierung der Arbeit in „komplex“ bis „leicht“ und der Möglichkeit, „Flexible Office“ nutzen zu können, haben die Mitarbeitenden nun die Wahl, dort arbeiten zu können, wo sie die meiste Ruhe haben.



Komponenten, die Vermeidung von Klebungen oder das Vorsehen von genug Bauraum zum Austausch einzelner Komponenten verbessern. Dadurch können der Lebenszyklus der Produkte und die Wieder- bzw. Weiterverwendung von Komponenten verbessert werden.

Darüber hinaus hat die Gestaltung der Produkte einen wesentlichen Einfluss auf den Energiebedarf der Produkte und damit die CO<sub>2</sub>-Emission, die Verwendung von fair beschafften und hergestellten Komponenten auf die Arbeitsbedingungen der Partner u. v. m.

### Ersatzteile, Obsoleszenz

In diesem Zusammenhang muss sichergestellt werden, dass Ersatzteile für das Produkt möglichst langfristig zur Verfügung stehen. Die Ersatzteile bieten jedoch auch eine große Chance für das Servicegeschäft, da dieses im Gegensatz zum Field-Service gut skalierbar ist, ohne eine Eins-zu-eins-Situation zwischen Techniker und Kunde zu schaffen.

## / Best Practice: Das weltweit erste Eco-Hybrid Multifunktionssystem bei Toshiba

# TOSHIBA

### Beschreibung

Das weltweit erste Eco Hybrid-Multifunktionssystem mit integrierter Wiederaufbereitungsfunktion.

Die einzigartige Hybrid-Technologie kombiniert konventionellen Druck mit der Möglichkeit, durch Verwendung eines Spezialtoners das Papier wieder und wieder zu verwenden. Ein einzigartiges System, das Arbeitsabläufe optimiert, Prozesse vereinfacht, Papierkosten reduziert und gleichzeitig wertvolle Ressourcen schont.

### Motivation

Sehr oft werden Dokumente nur zum Korrekturlesen oder als Arbeitshilfe gedruckt, obwohl wir wissen, dass wir diese nicht lange benutzen werden. In genau diesen Fällen kann das Eco Hybrid-Multifunktionssystem seine Trümpfe durch einen speziellen blauen Toner ausspielen. Anstatt nicht mehr benötigte Ausdrücke wegzuerwerfen, können diese aufbereitet und das Papier wiederverwendet werden. Das Hinterlegen von Regeln im Druckertreiber vereinfacht die tägliche Anwendung.



### Resultat

Unternehmen, die ökologisches Verhalten und Effektivität in Einklang bringen wollen, profitieren von Toshibas einmaliger Drucktechnologie. Dank der einzigartigen Hybrid-Technologie dürfen Anwender mehr erwarten als von einem herkömmlichen Multifunktionssystem: Nutzer entscheiden, ob sie ihre Dokumente behalten oder das Papier wiederverwenden wollen.



## Modernisierungen

Die zunehmende Vernetzung, Automatisierung und notwendige Datenerfassung erfordern es, dass Produkte nachgerüstet werden können. Standardisierte oder individuelle Modernisierungen bieten dabei das Potenzial, die (IT-)Sicherheit, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit der Produkte zu verbessern.

### / Best Practice: Remanufacturing von Elektronik-Komponenten bei Bosch



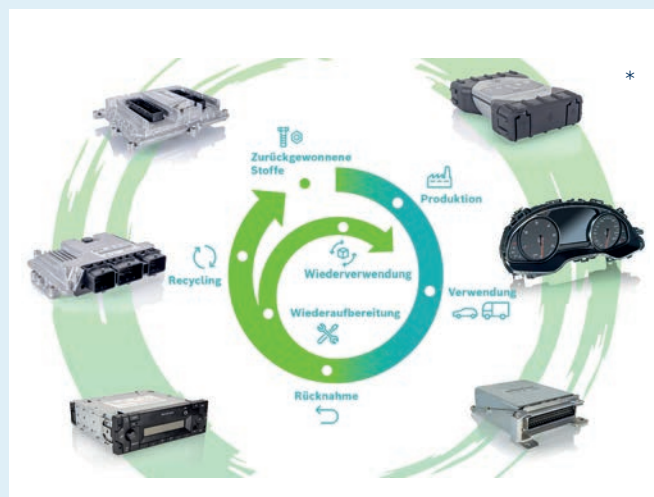
**BOSCH**  
Technik fürs Leben

#### Beschreibung

Elektronikbaugruppen für Fahrzeuge müssen seitens der Zulieferer bis zu 15 Jahren im Service bereitgestellt werden. Sehr oft wird diese Lieferpflicht über eine Endbevorratung durch Serienteile gelöst, da diese Komponenten nicht günstig in kleinen Mengen produziert werden können. Auch sind Halbleiter-Bauteile nur für begrenzte Zeiten verfügbar. Dies birgt sowohl ökonomische als auch ökologische Risiken.

#### Motivation

Ein Kreislaufsystem mit einem hohen Wiederverwendungsanteil der Altteile ist notwendig. Reparatur bzw. Remanufacturing muss auf demselben hohen Qualitätsniveau erfolgen wie eine Neufertigung. Dieses Kreislaufsystem und das Remanufacturing müssen über die gesamte Lieferkette global aufgebaut sein und zwischen Autowerkstätten, Automobilindustrie und dem Zulieferer abgestimmt werden.



#### Resultat

- / Remanufacturing erfolgt auf dem Niveau der Serienfertigung (IATF-zertifiziert)
- / Erhaltungsquoten von Elektronikbaugruppen > 85 %
- / Materialeinsparung von 80 %
- / Hohe Versorgungssicherheit trotz Halbleiterkrise
- / Reduktion von Lagerkosten in der Lieferkette

\* Grundlegende Zahlen aus der Literatur: Serienfahrzeug (Verbrennungsmotor) = 4-7 t, CO<sub>2</sub>-Verbrauch (bei 100g/km) 20t CO<sub>2</sub>/200Tkm + Ersatzteile z. B. ECU oder Navi = 50-250 kg. <https://blog.oeko.de/digitaler-co2-fussabdruck/#m2>

## Beratungsangebote

Das Bedienen komplexer Produkte verlangt dem Kunden viel Knowhow und Erfahrung ab. Dabei kann der Service ihn in jeder Lebenszyklusphase des Produkts unterstützen, von der Auswahl der geeigneten Parameter für Prozess- und Qualitätsverbesserung bis hin zur Arbeitssicherheit, um das Optimum aus seiner Maschine herauszuholen.

## Remote-Service

Die Zeit des Kunden und der eigenen Mitarbeiter:innen ist das wichtigste Gut im Service. Daher bieten neue Technologien eine Reihe von Möglichkeiten, Reisezeiten und Reaktionszeiten zu minimieren. Dabei werden die Mitarbeiter:innen und die Umwelt durch eine Reduzierung der Reisen entlastet.

### / Best Practice: An- und Verkauf von Gebrauchtgernäten bei Expert



## Beschreibung

An bundesweit mehr als 230 expert-Standorten werden gebrauchte Geräte (überwiegend Mobiltelefone) angekauft und zur Wiederaufarbeitung gegeben. Das Warensortiment wurde um geprüfte Gebrauchtgernäte erweitert.

## Motivation

Die Nachfrage nach Gebrauchtgernäten steigt kontinuierlich. Aufgearbeitete und geprüfte Geräte tragen wesentlich zur Einsparung von CO<sub>2</sub> und Ressourcen bei. Mit diesem Angebot können wir neue Kundengruppen erschließen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist. Der im Vergleich zum Neugerät deutlich günstigere Preis spricht ebenfalls weitere Kunden an.

## Resultat

Wir haben ein Angebot geschaffen, das eine junge Zielgruppe anspricht, die bisher in unseren Geschäften unterrepräsentiert war. Die deutlich verlängerte Verwendungsdauer der Geräte unterstützt den Klimaschutz.

Nicht zuletzt können wir mit dem Angebot von Gebrauchtgernäten Engpässe bei der Belieferung mit Neuware kompensieren.

## Self-Service

Durch die Befähigung zur Selbsthilfe des Kunden bei einfacheren Störungen können eigene Mitarbeiter:innen entlastet und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Dies fängt bei einer vollständigen und einfach zu handhabenden Dokumentation an und bietet Potenziale für eine langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehung.

## Betreibermodelle und partizipative Geschäftsmodelle

Betreibermodelle und partizipative Geschäftsmodelle bieten dem Hersteller oder Lieferanten von Produkten das Potenzial, sich weiter in die Wertschöpfungsketten des Kunden zu integrieren. Da dadurch der Fokus von einem geringen Verkaufspreis auf ein bzgl. Lebenszykluskosten optimiertes Produkt wechselt, kann die Effizienz und Langlebigkeit von Produkten signifikant gesteigert werden.

### / Best Practice: Remote Assistance mit AR bei thyssenkrupp



#### Beschreibung

Als führender Kompletthanbieter für die Zementindustrie setzt thyssenkrupp Industrial Solutions – BU Polysius bei seinen Schwerpunktthemen für die Zukunft vor allem auf Digitalisierung, Service und darauf, Zementwerke von #greytogreen zu transformieren.

#### Motivation

Bei der umfassenden Betreuung der Anlagen durch Remote-Wartungen, Instandhaltungen und kurzfristige Troubleshooting stellt der Remote-Service dabei einen wichtigen Bestandteil eines vollumfänglichen und nachhaltigen Kundendienstes dar.

#### Resultat

Stillstandszeiten von Maschinen und Anlagen beim Kunden können somit minimiert werden und es kann durch erhebliche Einsparungen von Dienstreisen ein wichtiger Beitrag zur Klimaneutralität geleistet werden.







## / Best Practice: Flottenmanagement bei Hilti



### Beschreibung

Folgende Services sind im Flottenmanagement enthalten:

- / Reparaturservice
- / Ersatzteilservice
- / Mietgeräteservice
- / Kalibrierservice
- / Arbeitssicherheitsdokumente & Kostenstellenverwaltung
- / Diebstahlabsicherung

### Motivation

Ein unerwarteter Geräteausfall oder kein passendes Werkzeug im Lager: Immer, wenn auf der Baustelle die richtige Gerätetechnik nicht zur Hand oder nicht einsatzfähig ist, kommt es zu Verzögerungen, die Geld kosten und möglicherweise sogar den Projekterfolg gefährden.

Das Hilti Flottenmanagement garantiert eine professionell verwaltete Geräteausstattung zu fixen monatlichen Kosten. Kurzfristiger Bedarf an zusätzlichen Baugeräten wird mithilfe von Mietgeräten gedeckt.



### Resultat

- / Höhere Produktivität und minimales Ausfallrisiko
- / Planbare und optimierte Prozesskosten
- / Transparente Geräteverwaltung



# 5. Der Weg zur Nachhaltigkeit

Viele verschiedene Abhängigkeiten und teilweise konkurrierende Ziele definieren die Nachhaltigkeit im Service. Eine Vielzahl von Maßnahmen kann zudem die eigene Nachhaltigkeit oder die Nachhaltigkeit des Kunden steigern. Daher eignet sich ein iteratives Vorgehen, um den vielen Einflussfaktoren und dynamischen Entwicklungen gerecht zu werden und vor allem jetzt damit anzufangen. Als Vorgehen orientieren wir uns an dem aus dem Lean-Management bekannten DMAIC-Zyklus, welcher in 5 Phasen gegliedert ist:

## Define

Es ist selbstverständlich, dass nicht alles zur gleichen Zeit angepackt werden kann und daher die eigenen Ziele definiert und Stück für Stück angegangen werden müssen. Aus dem Bauch heraus kann vermutlich jeder 5 Maßnahmen nennen, welche einen positiven Einfluss auf die Nachhaltigkeit haben werden. Setzen diese jedoch wirklich am richtigen

Punkt an, der den größten Einfluss auf die Nachhaltigkeit hat und gleichzeitig vertretbaren Aufwand bedeutet? Um dies sicherzustellen, müssen die Abhängigkeiten und Schwerpunkte firmenindividuell identifiziert und messbar gemacht werden. Dafür eignen sich beispielsweise Strategy-Maps, welche Zusammenhänge sichtbar machen und damit die Optimierung einzelner Nachhaltigkeitskennzahlen zu Lasten von anderen vermeiden.

## Measure

Die Ziele können in Kennzahlen übersetzt werden und so kann ein auf den nachhaltigen Service ausgerichteter Kennzahlensystem aufgebaut werden (s. Bild 5.1). Über Kennzahlen können die komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen Maßnahmen sicht- und messbar gemacht und damit der Fortschritt und der Erfolg der definierten Maßnahmen bewertet werden.

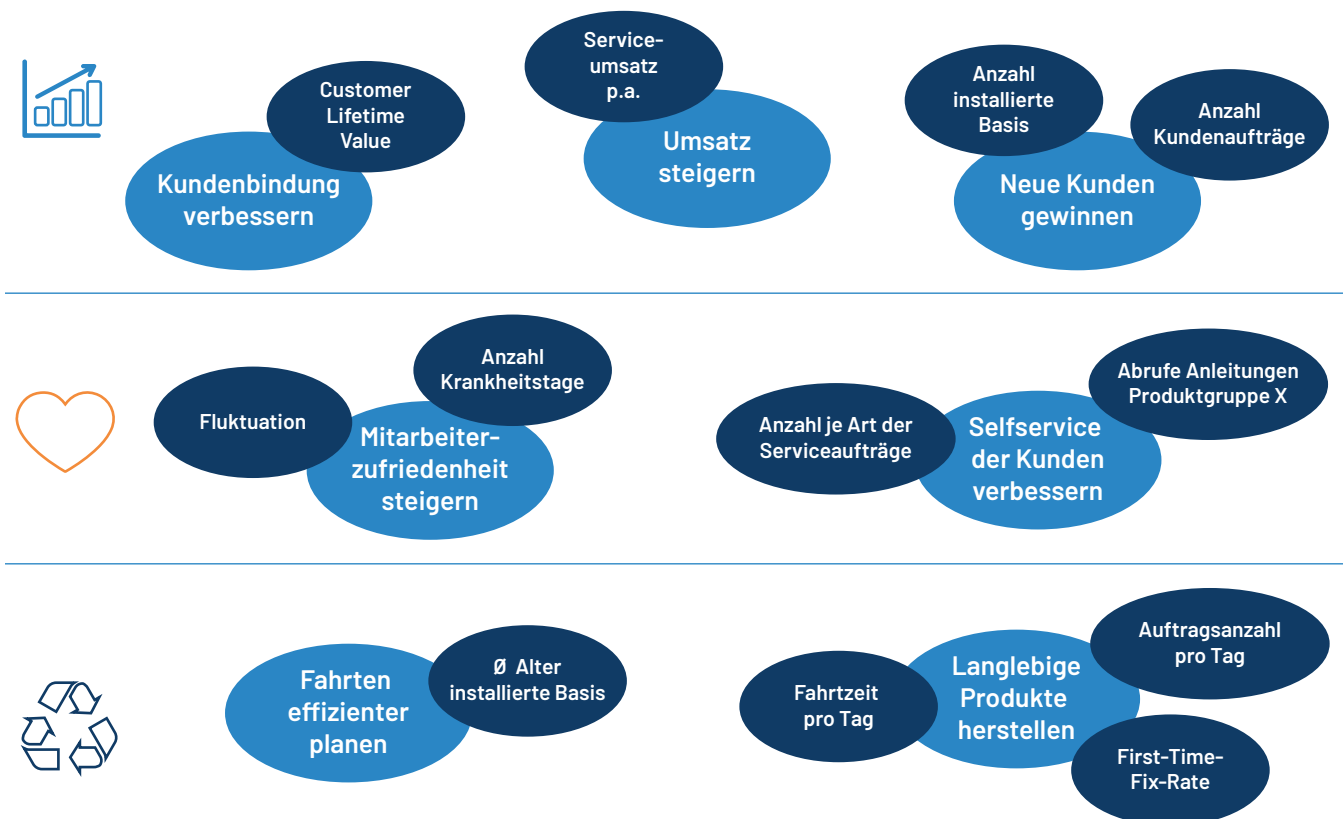


Bild 5.1: Verknüpfung der Nachhaltigkeitsziele mit Kennzahlen (Beispiel)



Insbesondere am Anfang ist es wichtig, dass wenige spezifische Kennzahlen fokussiert werden und nicht versucht wird, auf alle Herausforderungen sofort eine Antwort zu finden. Kennzahlen sind immer auch Abstraktionen der Wirklichkeit und sollten daher mit Bedacht ausgewählt werden, da ungewollte Folgen ggf. zu einer Verschlechterung der Nachhaltigkeit führen. So kann die Kennzahl, dass mehr Aufträge pro Tag durchgeführt werden, auf den ersten Blick positiv im Sinne der ökonomischen Nachhaltigkeit wirken. Jedoch kann die Verbesserung der Kennzahl nicht nur durch eine bessere Planung erreicht werden, sondern auch dadurch, dass sich weniger Zeit für die Kunden genommen wird und dadurch die Aufträge beispielsweise nicht vollständig abgeschlossen werden. Dies kann zum einen zu einer schlechteren Kundenzufriedenheit und

damit langfristig zu ökonomischen Einbußen wie zum anderen zu Mehrfahrten führen, welche die ökologische Nachhaltigkeit des Unternehmens beeinträchtigen.

Das Kennzahlensystem ist zudem kein statisches Konstrukt, sondern sollte in regelmäßigen Abständen den Zielen und Schwerpunkten angepasst werden.

### Analyze

Über die Kennzahlen kann der Einfluss der Maßnahmen abgeschätzt und priorisiert werden. Dabei müssen der Aufwand und der Einfluss auf die Nachhaltigkeitsdimensionen abgewogen werden (s. Bild 5.2).

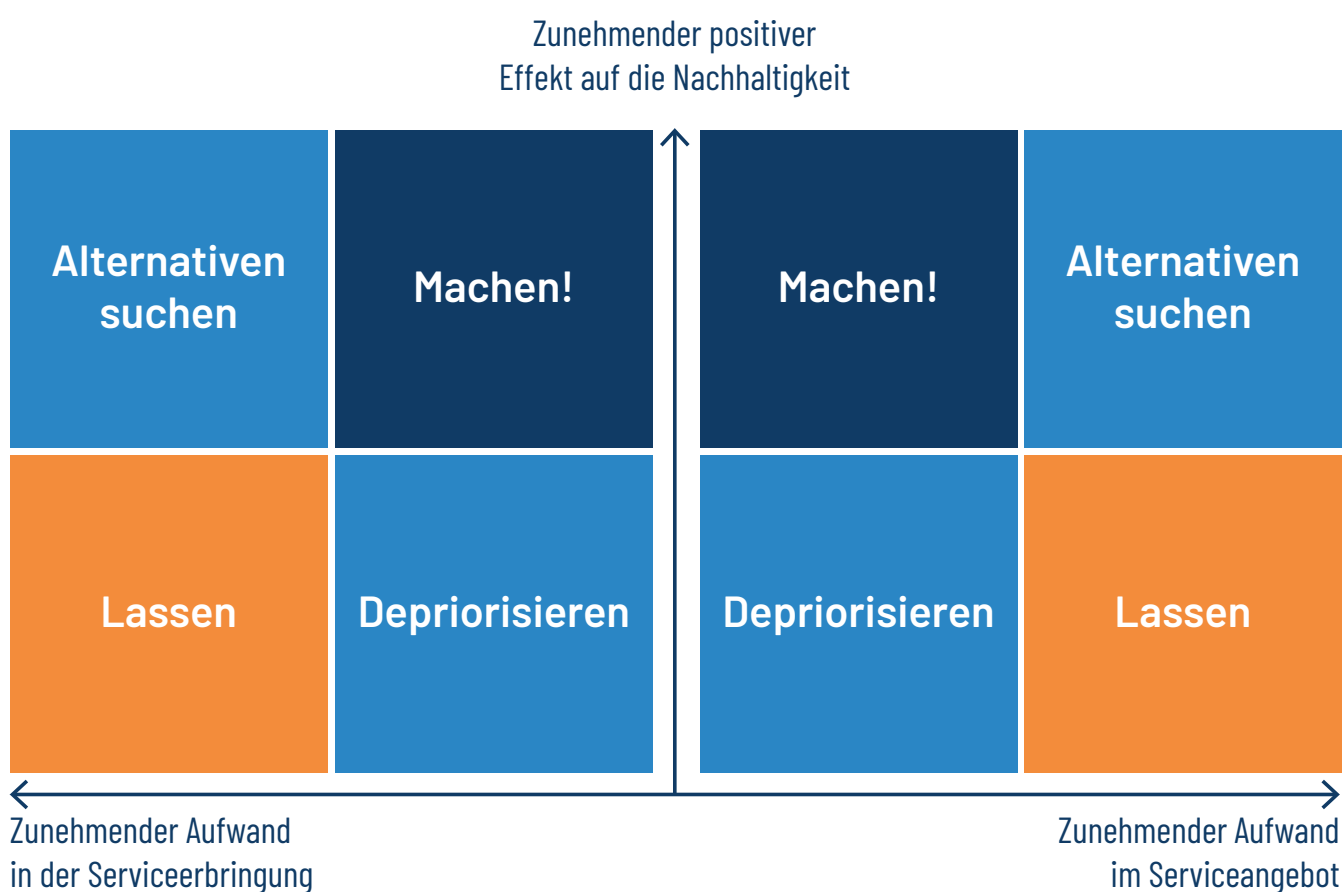


Bild 5.2: Priorisierung von Maßnahmen (Beispiel)(eigene Darstellung)



Der Einfluss auf die Nachhaltigkeit sollte auf die gewählten Kennzahlen bezogen und Synergien oder Gegensätze sollten abgewogen werden. Dabei sollten sowohl die Serviceerbringung als auch das Serviceangebot in Bezug auf die Nachhaltigkeitsdimensionen überprüft und optimiert werden. Dies liegt darin begründet, dass die Maßnahmen für die nachhaltige Serviceerbringung einen höheren Nutzen als Aufwand aufweisen müssen. Für die Maßnahmen im Zusammenhang des Serviceangebots müssen zudem die Kundenbedürfnisse und -bereitschaft bewertet werden.

## Improve

Die Umsetzung erfordert wie jede organisationale Veränderung ein umfassendes Projektmanagement und eine ebensolche Projektkommunikation. Dabei müssen alle Ebenen des Service angesprochen und eingebunden werden: Führung, Mitarbeiter:innen und der Kunde (s. Bild 5.3).

Der Kunde muss sowohl in die Bewertung und die Ausarbeitung der Serviceerbringung als auch des Serviceangebots eingebunden werden, damit sich keine Veränderung negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.



Bild 5.3: Projektvorgehen und Kommunikation über alle Ebenen (eigene Darstellung)

## Control

Nach der Umsetzung wird überprüft, ob sich die gewählten und umgesetzten Maßnahmen positiv auf die nachhaltigkeitsorientierten Kennzahlen auswirken. In der Praxis wird insbesondere die Control-Phase oftmals unterschätzt und zu wenig Zeit dafür eingeräumt. Insbesondere diese Phase bietet die Möglichkeit, Maßnahmen nachträglich nochmals zu justieren und zu verbessern; dadurch wird oftmals mehr Mehrwert geschaffen als ohne mögliche Verbesserungen und Feinjustierungen sofort ein weiteres Projekt zu starten.

### Literaturhinweis

**Nähere Informationen finden Sie in den folgenden Veröffentlichungen.**

- / ISO 14001: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- / Deutscher Nachhaltigkeitscodex: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>



## Beispiel: Bosch

Bosch ist mit seinen weltweit über 400 Standorten seit 2020 klimaneutral (Scope 1 und 2). Eine unabhängige Prüfungsgesellschaft hat dies offiziell bestätigt. Im Bereich der nachgelagerten Emissionen (Scope 3) werden die Emissionen bis 2030 um 15 Prozent reduziert. Das im Schaubild

aufgezeigte Vorgehen wurde bei Bosch auf dem Weg zur Klimaneutralität angewendet und wird jetzt im Rahmen von Beratungsleistungen von *Bosch Climate Solution* mit Kunden in der Praxis umgesetzt. Das Best-Practice-Beispiel entspricht im Wesentlichen dem in diesem Kapitel (4) beschriebenen Vorgehen.

## Auf dem Weg zur nachhaltigen Klimaneutralität

### Ein bewährtes Vorgehen in 7 Schritten

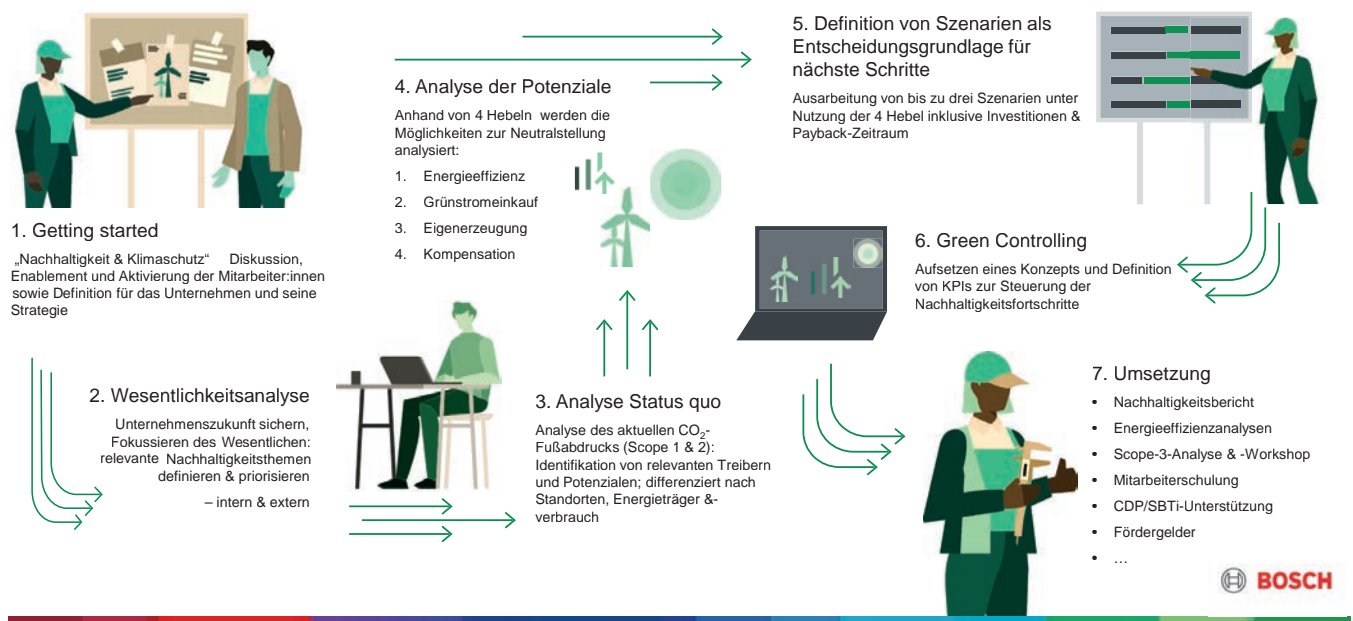


Bild 5.4: Bosch Climate Solutions – Vorgehen für ökologische Nachhaltigkeit (Bosch 2022)

# 6. Schlusswort

Für Serviceunternehmen stellt es eine große Herausforderung dar, die sozialen und ökologischen Effekte ihrer Geschäftstätigkeit im gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte zu erfassen und zu bewerten. Dies führt dazu, dass umfangreiche Maßnahmen, welche die Nachhaltigkeit verbessern sollen, nur schwer bewertet werden können, und behindert zudem deren Umsetzung. Die Folge besteht darin, dass Unternehmen heute hauptsächlich öffentlichkeitswirksame und konzeptionelle Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit umsetzen (s. Bild 6.1).

Die Serviceunternehmen von morgen müssen aber validierbare und quantifizierbare Standards anstreben, um nicht langfristig Glaubwürdigkeit einzubüßen und um ihre

eigenen Nachhaltigkeitsziele und die ihrer Kunden zu erreichen. Zentrales Problem für den Fortschritt der Nachhaltigkeit innerhalb von Unternehmen bildet die Gewinnerzielungsabsicht. Demnach werden primär Absatz-, Marktanteil-, Deckungsbeitrags-, Umsatz-, Gewinn- oder Marktstellungsziele verfolgt. Dies ist aber zu kurz gedacht, da die **ökologische und die soziale Nachhaltigkeit wachsende Auswirkungen auf die ökonomische Leistungsfähigkeit** von Unternehmen haben werden und damit die Notwendigkeit zu handeln unmittelbar gegeben ist, selbst wenn man der Ökonomie weiter den größten Stellenwert einräumt. Lassen Sie uns diesen Weg zusammen gehen. Wir stehen Ihnen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen wie immer zur Seite!

**Heute – „Business Case (of Sustainability)“** stellt die wirtschaftliche Profitabilität eines Unternehmens in den Vordergrund. Sie wird in der unternehmerischen Wahrnehmung als obligatorische Stütze jeglichen Handelns verstanden. <sup>1)2)</sup>

**Morgen – „Business Case for Sustainability“** bedeutet ökologische und soziale Zielgrößen in den Vordergrund zu stellen und ökonomische Zielgrößen sekundär einfließen zu lassen. Es handelt sich um Maßnahmen, die neben einem ökologischen oder sozialen Beitrag auch einen ökonomischen Nutzen stiften. <sup>1)4)</sup>

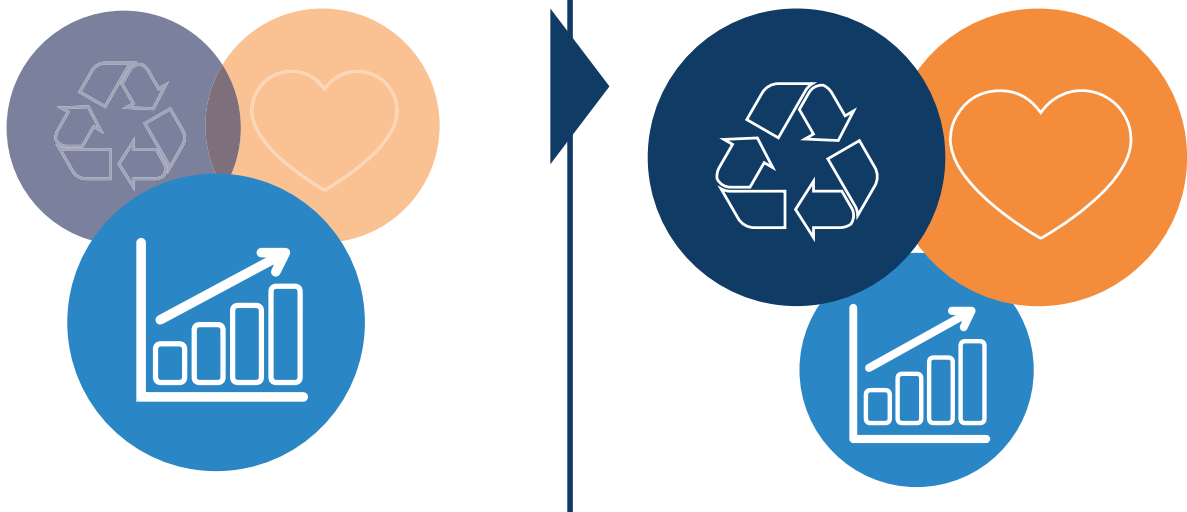


Bild 6.1: Veränderte Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen (eigene Darstellung)





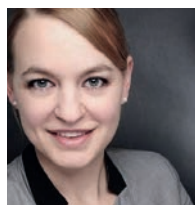
# Quellennachweis

- BMAS (Hrsg.): Maschinen- und Anlagenbau. Berlin 2020. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/Branchen/Maschinenbau/maschinenbau.html> (Link zuletzt geprüft: 09.05.2022)
- BOWEN, H. R.: Social Responsibilities of the Businessman. University of Iowa Press, Iowa City (IA) 2013. (Erstauflage 1953)
- BREINICH-SCHILLY, A.: CO<sub>2</sub>-Bepreisung schlägt bei Dax-Unternehmen ins Kontor. Springerprofessional, 20.09.2019. <https://www.springerprofessional.de/finanzcontrolling/kohlenstoffdioxid/co2-bepreisung-schlaegt-bei-dax-unternehmen-ins-kontor/17187902#:~:text=F%C3%BCr%20die%20Unternehmen%20im%20deutschen,5%2C%20Milliarden%20Euro%20kosten> (Link zuletzt geprüft: 09.05.2022)
- BUNDESREGIERUNG (HRSG.): Globale Nachhaltigkeitsstrategie: Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. Berlin, 2021. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklart-232174> (Link zuletzt geprüft: 11.05.2022)
- CICERO, M. T. (AUTOR); Büchler, O. (Übersetzer): Vom höchsten Gut und vom größten Übel. De finibus bonorum et malorum libri quinque. Vollst. Ausgabe, ungekürzte Lizenzausgabe. Hrsg. O. Büchler. Anaconda, Köln 2019.
- FRANK, J.; MÜLLER, D.; HOLST, L.; LEITING, T.: [Expert-Paper] Aachener Subscription-Business: Monetarisieren Sie die Nutzungsphase Ihrer Produkte. Die sechs Erfolgsprinzipien. FIR e. V. an der RWTH Aachen, Aachen 2021. [in Bibliothek des FIR e. V. an der RWTH Aachen verfügbar]
- GONTEK, F.: „Für jeden Tag, den die Arbeiter fehlen, wird ihnen die Miete um zehn Euro erhöht“. Spiegel online, 27.06.2020. <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/toennies-guetersloher-caritas-vorstand-ueber-das-ausbeuterische-system-a-a3d15d0a-75b8-44c5-b105-da32a11c9fd9> (Link zuletzt geprüft: 09.05.2022)
- GORES, S.; GRAICHEN, J.: Ansätze zur Bewertung und Darstellung der nationalen Emissionsentwicklung unter Berücksichtigung des EU-ETS. Projektnummer 67508UBA-FB 002470. Abschlussdatum: November 2016. Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau, März 2017. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-03-01\\_climate-change\\_08-2017\\_ets-zieldarstellung.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-03-01_climate-change_08-2017_ets-zieldarstellung.pdf) (Link zuletzt geprüft: 09.05.2022)
- GROBER, U.: Der Erfinder der Nachhaltigkeit. In: ZEIT online, 07.12.2012 [zuerst erschienen in DIE ZEIT 48/1999]. [https://www.zeit.de/1999/48/Der\\_Erfinder\\_der\\_Nachhaltigkeit](https://www.zeit.de/1999/48/Der_Erfinder_der_Nachhaltigkeit) (Link zuletzt geprüft: 10.05.2022)
- HICKING, J.: Nachhaltigkeit 4.0 – Mit Digitalisierung zum Ziel. Vortrag im Rahmen der mündlichen Doktorprüfung. FIR e. V. an der RWTH Aachen, Aachen, 08.09.2020, 50 Folien. [in Bibliothek des FIR e. V. an der RWTH Aachen verfügbar]
- KOCH, T.; BELLMANN, L.: Ökologische Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen: Empirische Ergebnisse auf Basis des IAB-Betriebspanels 2018. IAB-Forschungsbericht; Bd. 8/2019. Nürnberg 2019. <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2019/fb0819.pdf> (Link zuletzt geprüft: 08.05.2022)
- LANDGRAF, R.; KÖHLER, P.: Blackrock greift beim Klimaschutz durch. Handelsblatt online, 14.07.2020. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/esg-kriterien-blackrock-greift-beim-klimaschutz-durch/26000222.html?ticket=ST-579051-uplyUVEjEuIE9aCSLddR-ap3> (Link zuletzt geprüft: 09.05.2022)
- LORENZ, M.; LÜERS, M.; LUDWIG, M.; REES, S.; RAUEN, H.; ZELINGER, M.; STILLER, R.: Grüne Technologien für grünes Geschäft. Düsseldorf, Juli 2020. <https://web-assets.bcg.com/cd/51/bf13805d4de4a570010010b3dca4/for-machinery-makers-green-tech-creates-green-business-de.pdf> (Link zuletzt geprüft: 09.05.2022)
- MEADOWS, D. H.: The limits to growth. A report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. 2. Auflage. Universe Books, New York 1974.
- RAUPP, J.; JAROLIMEK, S.; SCHULTZ, F.: Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung: Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven. In: Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Hrsg.: J. Raupp; S. Jarolimek; F. Schultz. VS Verl., Wiesbaden [u. a.] 2011, S. 9 – 18.
- UMWELTBUNDESAMT (HRSG.): Der Europäische Emissionshandel. Umweltbundesamt online, 12.07.2021. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/klima/der-europaeische-emissionshandel#teilnehmer-prinzip-und-umsetzung-des-europaischen-emissionshandels> (Link zuletzt geprüft: 08.05.2022)
- VEREINTE NATIONEN (HRSG.): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Bericht 2015. New York 2015. <https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf> (Link zuletzt geprüft: 11.05.2022)
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED) (HRSG.): Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development. New York [u. a.] 1987 [https://www.netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/04/0\\_Brundtland\\_Report-1987-Our\\_Common\\_Future.pdf](https://www.netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/04/0_Brundtland_Report-1987-Our_Common_Future.pdf) (Link zuletzt geprüft: 10.05.2022)

# Autoren



Florian Defèr,  
Leiter Fachgruppe Smart Maintenance im  
Bereich Dienstleistungsmanagement,  
FIR e. V. an der RWTH Aachen



Bettina Marksteiner,  
Head of Marketing,  
FLS GmbH



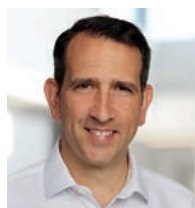
Detlef Birkhof,  
Senior Project Manager  
Business Development  
Robert Bosch GmbH,  
Automotive Aftermarket



Carsten Neugrodda,  
Geschäftsführer Kundendienst-Verband  
Deutschland e. V. (KVD)



Michael Braun,  
Förderberater Nachhaltigkeit  
& Digitalisierung,  
Medienhaus Waltrip



Johannes Pansen,  
Senior Director Sales and Marketing,  
GMS Development –  
Gesellschaft für Software-Entwicklung mbH



Lukas Bruhns,  
Fachgruppe Subscription-  
Business-Management  
im Bereich Dienstleistungsmanagement,  
FIR e. V. an der RWTH Aachen



Daniela Rickert,  
Leiterin Strategieentwicklung /  
Strategisches Projektportfolio-  
Management  
DIN e. V.



Dr. Lennard Holst,  
Bereichsleiter  
Dienstleistungsmanagement,  
Leiter Competence-Center Green Services,  
FIR e. V. an der RWTH Aachen



Robin Schenkewitz  
Sustainability Expert  
SUSTAINX/H&Z Unternehmensberatung



Gardy Kanzian,  
Abteilungsleiterin Services  
und Dienstleistungen,  
expert Warenvertrieb GmbH



Wolfgang Theisen,  
Director Technical Services (D/A)  
Toshiba Tec Germany  
Imaging Systems GmbH



Uwe Limmer,  
Director Customer Support,  
HAHN Automation GmbH

## Kontakt



**Kundendienst-Verband Deutschland e. V.**  
Pliesterbecker Straße 165  
46284 Dorsten



**FIR e. V. an der RWTH Aachen**  
Campus-Boulevard 55  
52074 Aachen