

SERVICETODAY

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



**/ Service ist auch
(künstliche)
Intelligenz!**

/ Interview mit Katrin Dubberke
**KI nicht nur anwenden,
sondern aktiv mitgestalten**

/ Interview mit Daniel Caroppo
**Wenn alles perfekt klingt,
glaubt es keiner mehr**

**DAS KLEINSTE EVENT
MIT DEN GRÖSSTEN
GESPRÄCHEN.**

Exklusiv für Service-Leader.
Begrenzte Teilnehmerzahl.

Service Leaders Masterclass
29. September 2026 • Mainz
bit.ly/KVDMasterclass



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

Service ist auch (künstliche) Intelligenz

Liebe Leserinnen und Leser,

„Technologie kann Service unterstützen. Aber Menschen machen aus Service erst ein echtes Erlebnis.“

Mit diesem Satz endete mein Editorial in der vergangenen Ausgabe und ich bin davon absolut überzeugt. Gleichzeitig finde ich, dass wir die Diskussion über Künstliche Intelligenz an einer Stelle führen, die für Unternehmen am Ende gar nicht die entscheidende sein wird. Wir diskutieren darüber, ob KI den Menschen ersetzt oder wie viel Mensch der Service auch künftig braucht. Diese Fragen sind berechtigt, aber ich finde einen anderen Aspekt mindestens genauso wichtig.

Unternehmen investieren seit Jahrzehnten in neue Technologien. Klar gibt es Unternehmen, die das tun, weil sie technologisch immer vorweg gehen wollen. Aber eigentlich geht es doch um mehr Wirtschaftlichkeit. Auf das Wissen bezogen geht es dann um bessere Entscheidungen oder intelligenteren Ressourceneinsatz. Das ist auch bei den Investitionen in Künstliche Intelligenz nicht anders. Anders ist der Effekt, den KI in Unternehmen entfalten kann.

KI demokratisiert Wissen.

Erfahrungswissen ist schon immer eine besondere Ressource im Service, die nicht in Schulungen oder Handbüchern entsteht, sondern draußen beim Kunden und mit jedem Problem, das sich eben nicht nach Lehrbuch lösen lässt. Deshalb hat wahrscheinlich jede Serviceorganisation den oder die Techniker, an die sich alle bei ungewöhnlichen Fällen wenden, weil sie die Situation schon einmal erlebt haben und eine Lösung kennen, die nirgendwo dokumentiert ist.

Schon lange versuchen Unternehmen, dieses Wissen zu sichern. Aber kaum einer weiß, wie viel in den Köpfen derje-

nigen bleibt, die dieses Wissen über viele Jahre aufgebaut haben. Verlassen diese Kolleginnen und Kollegen das Unternehmen, verschwindet weit mehr als eine Arbeitskraft. Ein Teil des aufgebauten Erfahrungswissens geht mit.

Künstliche Intelligenz löst dieses Problem nicht automatisch. Auch sie kann nur auf Wissen zugreifen, das zuvor erfasst wurde. Aber KI kann dabei helfen, das Wissen zu erfassen, weil sie dafür technologische Möglichkeiten mitbringt. Der entscheidende Vorteil liegt darin, dass jede relevante Person im Unternehmen auf dieses Wissen zugreifen kann. In der Kombination von Informationen mit diesem Wissen wird ein Wert geschaffen, den es so in der Breite bisher nicht gab.

Einen deutlichen Mehrwert liefert KI bei Standarddiagnosen und wiederkehrende Störungen. Gut trainiert ist KI dem Menschen mittlerweile oft überlegen, schlicht weil sie auf mehr Fälle zugreifen kann, als ein Einzelner je erleben könnte. Darin liegt aber auch eine Chance: Wo Routine an Systeme abgegeben wird, bleibt Zeit für das, was sich schwerer automatisieren lässt, für den Kunden, der weniger eine Diagnose braucht als jemanden, der ihm zuhört, oder für die Entscheidung, für die am Ende ein Mensch geradestehen muss.

Diesen Wert gibt es nicht zum Nulltarif. Künstliche Intelligenz kostet Geld, angefangen bei Lizenzen bis hin zum Training. Das ist die eine Seite der Medaille. Zur Wirtschaftlichkeitsrechnung gehört allerdings immer auch die andere: die Kosten schlechter Entscheidungen, weil das notwendige Wissen zwar irgendwo im Unternehmen vorhanden ist, im entscheidenden Moment aber nicht dort, wo es gebraucht wird, oder die Kosten, weil der „teure“ Mensch einfache Routineaufgaben erledigt, statt wertigen



Service zu bieten. Ob sich ein Anwendungsfall rechnet, entscheidet sich erst aus beiden Seiten dieser Rechnung.

Die Diskussion kann im Service nicht um Mensch oder KI gehen. Wirtschaftlicher Erfolg wird dort entstehen, wo beides zusammenkommt: die Erfahrung des Menschen und die Künstliche Intelligenz, die dieses Wissen verfügbar macht. Kurz gesagt: wie intelligent Unternehmen beide Formen der Intelligenz miteinander verbinden.

Herzlichst,

Ihr

Carsten Neugrodda
KVD-Geschäftsführer &
Chefredakteur

Ihre Meinung bitte an:
chefredaktion@kvd.de



KI nicht nur anwenden, sondern aktiv mitgestalten:
Katrin Dubberke im Interview



Inhalt

INTRO

- 3 Editorial
- 8 Terminkalender
- 19 Service Kolumne: Der neue Serviceleiter hat zwei Gehirne
- 55 Literatur Tipps

BEST PRACTICE

- 14 Service News
- 45 Mit Best Practice bewerben

START-UPS

- 56 Service News

SERVICE SCIENCE

- 62 Service News
- 72 Seminarkalender

INTERNATIONAL

- 72 Service News
- 74 Wie BD Rowa Service Kund:innen im digitalen Zeitalter bindet

DIALOG

- 80 Service News
- 82 „Service! Delivers! Resilience!“ – Studie von Roland Berger und KVD
- 83 Strategisch verankerter Service macht Unternehmen resilient
- 84 octonomy: KI-Agenten, die komplexes Wissen wirklich verstehen.
- 85 Warum Servicewissen zur strategischen Ressource wird
- 86 Virtueller Austausch der Nachwuchskräfte im Service
- 87 PowerWomen@KVD live in Paderborn am 23. und 24. September
- 90 Noch mehr Austausch, Innovation und Mitgliedernähe



KVD auf dem Spielfeld
von Roland Berger in Berlin

- 92 Aus dem Verband
- 94 KVD Vorstand & Beirat
- 96 Die Trends im technischen Service frühzeitig erkennen
- 98 KVD Partner
- 99 Vorschau

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH (KÜNSTLICHE) INTELLIGENZ!

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 6 | Auf einen Blick:
Das Heftthema in Zahlen | 39 | KI als Navigator für Lifecycle-
Cybersecurity im Maschinenbau |
| 10 | KI, Unternehmen und Wirtschaftssysteme | 40 | KI im technischen Service beginnt
beim nutzbaren Wissen |
| 16 | KI nicht nur anwenden,
sondern aktiv mitgestalten | 42 | Ab in die Cloud, aber bitte mit KI |
| 20 | KI im Service: Zwischen
Akzeptanz und Skepsis | 44 | KI-Wissen kompakt:
Lernen mit Moodle-Kursen |
| 22 | „Die Bahn besteht aus Menschen –
und Menschen kümmern sich
um Menschen“ | 46 | Wenn die Anlage steht,
ist es meist zu spät |
| 25 | Neue Sicherheitsanforderungen:
NIS-2-Umsetzung in der Wirtschaft | 48 | „Gute UX ist professionelles
Risikomanagement“ |
| 28 | Wenn alles perfekt klingt,
glaubt es keiner mehr | 58 | Wissen teilen statt Wissen horten |
| 32 | Bots im Kundenservice:
Vom Hype zur wirksamen Entlastung | 60 | Wissen managen, das bisher
nicht erfassbar war |
| 34 | Service 6.0: Erst verstehen,
dann fahren | 64 | Wo KI im technischen Service
an ihre Grenzen kommt |
| 36 | Warum wir aufhören müssen,
in Support-Levels zu denken | 67 | KI denkt nicht global –
sondern erstaunlich westlich |
| 38 | Service Kolumne: Service
ist (auch) künstliche Intelligenz | 68 | Lernen mit KI: Vom Nachschlagewerk
zum persönlichen Lerncoach |
| | | 78 | Global vernetzt: Wie LiSEC
seinen Field Service digitalisiert |



/ SCHREIBWEISE

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



LEITARTIKEL SERVICE IST AUCH (KÜNSTLICHE) INTELLIGENZ!

KI, Unternehmen und Wirtschaftssysteme

Am 3. Februar 2026 entstanden an einem einzigen Tag Kursverluste in Höhe von rund 285 Milliarden US-Dollar bei Software und Beratungsfirmen. Warum? Anthropic, die Firma hinter der Sprach-KI „Claude“, hatte eine neue Version veröffentlicht, die die Idee nahelegte, dass künftig weder der Kauf von Software noch Beratung notwendig ist, da beides mit vernachlässigbarem Aufwand direkt aus der KI bezogen werden kann. Am 9. Juni 2026 veröffentlichte Anthropic sein am weitesten entwickeltes Modell in zwei Versionen: „Mythos“ für Sicherheitsexperten und eine eingeschränkte Version „Fable 5“ für einen breiteren Nutzerkreis. Drei Tage später, am 12. Juni, verhängte die Trump-Regierung ein Verbot der Nutzung für Nicht-US-Bürger. Daraufhin nahm Anthropic das Modell wieder vom Markt. Es sind Erschütterungen, die größere Beben ankündigen. Der erste Fall zeigt, wie groß das Potenzial von KI ist, ganze Wirtschaftssysteme zu verändern. Der zweite führt uns vor Augen, wie tief wir in Europa immer weiter in Abhängigkeit geraten. Was ist zu tun? Auf die Politik zu schauen, reicht nicht. Auch in Unternehmen ist ein Perspektivwechsel notwendig.

Zu kurz gedacht

Fast jede Diskussion über Künstliche Intelligenz greift zu kurz. Entscheider reden über Produktivität, über Tools, über das nächste Pilotprojekt. Das ist wichtig, aber nur die halbe Geschichte. Natürlich kann KI die Effizienz von Prozessen steigern. So berichtet die Plattform onlinehandel.biz, dass es Bosch gelungen ist, mit einem KI-Chatbot ca. 84 Mio. Euro jährlich einzusparen. Der Otto Group gelang es bereits 2018, mit KI-Lösungen und einer hervorragenden Datenbasis Amazon in der Qualität der Produktvorschläge zu schlagen. Die meisten KI-Projekte bringen bisher jedoch eher enttäuschende Ergebnisse. So prognostiziert das IW Köln eine Produktivitätssteigerung durch KI von nur 0,9% pro Jahr bis 2030. Das hat Ursachen, die behoben werden können.

Die Hausaufgaben

Jedes KI-Projekt beginnt mit einer Bilanzierung der eigenen Möglichkeiten und Lücken. Insbesondere die Qualität und Verfügbarkeit von unternehmens-eigenen Daten stellt einen Flaschenhals dar. Bevor Prozesse mit oder ohne KI digitalisiert werden, sollten sie optimiert sein. Und auf Geschäftsführungsebene sind Zielsetzungen und die Entwicklung einer KI-Governance unverzichtbar, um rechtskonform arbeiten zu können.

Auch auf der menschlichen Seite gibt es viel zu tun. Mitarbeitende müssen im Umgang mit KI fit gemacht werden, Teams gestalten ihren „Way of Working“ neu, in dem nun KI-Agenten mitspielen, und Führungskräfte müssen Aufgaben, Teams und Organisationen neu designen. Besonders wichtig sind Spielfelder, auf denen die Möglichkeiten und der Umgang mit KI

erprobt werden kann. Stimmen die Voraussetzungen, gelingt es leichter, Produktivitätspotenziale zu heben.

Es geht noch mehr: KI strategisch gedacht

Wenn Unternehmen jedoch in der Effizienzperspektive verharren, verschonen sie die größten Potenziale von KI und übersehen Risiken. Sechs Perspektiven sind besonders relevant:

Klarheit über die eigene Substanz. Welchen Schatz besitzt unser Unternehmen, der durch KI nicht ersetzbar ist, z.B. Kundenbeziehungen, Marke, Erfahrungswissen, ein regulatorischer Zugang? Und welche Fähigkeit, mit der

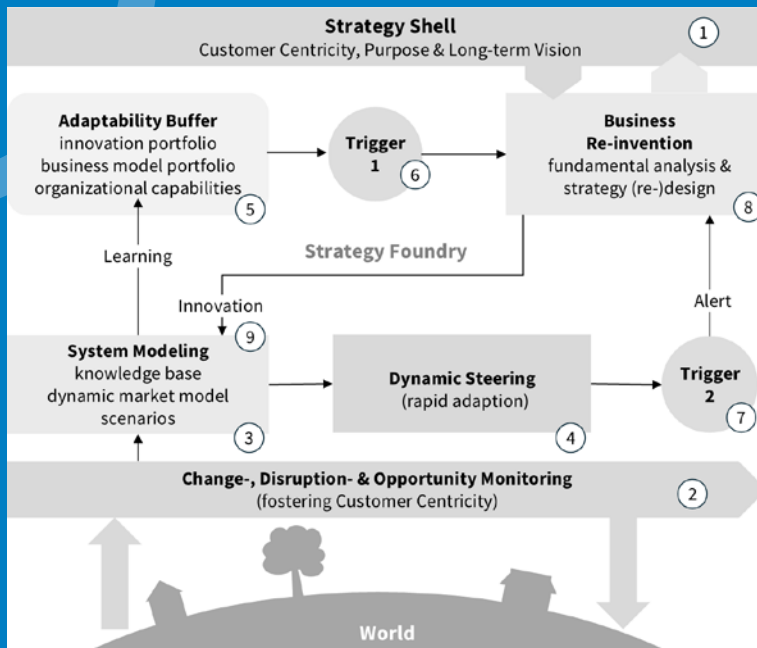
/ LITERATURTIPP

Uwe Weinreich:
Menschen. Unternehmen. KI.
Zukunft gestalten in einer Wirtschaft im Umbruch.
Stuttgart 2026, Schäffer & Poeschel.



/ STRATEGIE WIRD FLUIDE

KI verlangt schnellere Entscheidungen und trägt gleichzeitig dazu bei, dass sie gelingen können. Wie? Das zeigt das Modell Fluider Strategie (Weinreich U, 2026, Menschen. Unternehmen. KI., Schäffer Poeschel). Es verbindet die langfristige, menschengeführte Orientierung der Strategy Shell mit KI-gestützter Anpassung in Echtzeit in der Strategy Foundry.



1 Strategy Shell: Purpose, Kundenzentrierung, Vision werden von Menschen im Management definiert. Sie legt den Rahmen fest, was gilt und was nicht.

2 Change-, Disruption- & Opportunity Monitoring: Laufende Marktbeobachtung an der Kundenschnittstelle in Kollaboration von Mensch und KI.

3 System Modeling: Digitaler Zwilling von Unternehmen und Markt: Wissensbasis, Modell, Szenarien.

4 Dynamic Steering: Schnelle, autonome Feinjustierung im laufenden Betrieb durch KI-Agenten.

5 Adaptability Buffer: Aus Mitarbeitererfahrung, KI-Wissen und dem Innovationsmanagement; ein Vorrat an Innovationen, Geschäftsmodellen und Kompetenzen für die rasche Reaktion.

6 Trigger 1: Menschen im Unternehmen erkennen ein Signal dafür, dass die Strategie neu bewertet werden sollte.

7 Trigger 2: Eine KI erkennt, dass sie an die Grenze ihres Handlungsrahmens stößt – Alarm ans Topmanagement.

8 Business Re-invention: Grundlegende Analyse und Neugestaltung der Strategie durch das Management.

9 Innovation & Learning: Erkenntnisse fließen zurück in Puffer und Modell.

wir heute gutes Geld verdienen, droht durch KI zur Massenware zu werden? Wenn eine solche Leistung, wie Beratung, Recherche, Diagnose, plötzlich beliebig verfügbar wird, schwindet die Marge oder Services werden gänzlich obsolet.

Positionieren im Wettbewerb. KI-native Newcomer, die Leistungen mit

einem Bruchteil der Mitarbeitenden erbringen, oder Lieferanten, die per KI auf einmal selbst die Endkundenbeziehung übernehmen, können zur starken Konkurrenz werden. Daher die Frage: Wo ist unser Geschäftsmodell angreifbar und wie können wir uns sicherer positionieren? Welche Datenbestände besitzen wir, die ein Wettbewerber

nicht replizieren kann und die den KI-Einsatz für uns wertvoller machen als für jeden anderen?

Das bestehende Geschäft erweitern.

Wo können wir mit KI ganz neue Kundengruppen erschließen, die bisher nicht erreichbar waren? Wie lassen sich unsere Produkte und Services mit KI anreichern, sodass sie spürbar mehr leisten?

Das Portfolio neu ordnen. Welche Produkte und Services werden überhaupt erst mit KI möglich? Welche Teile unseres heutigen Portfolios sind dagegen gefährdet, und von welchen sollten wir uns aktiv verabschieden, solange es aus einer Position der Stärke möglich ist?

Ökosysteme etablieren. KI ist eine optimale Technologie, um Wertschöpfung über Unternehmensgrenzen hinweg zu organisieren. Schon jetzt treten nicht einzelne Unternehmen, sondern Ökosysteme miteinander in Konkurrenz. Die wichtigen Fragen sind hier: In welchen Ökosystemen sollten wir mitspielen und welche Rolle wollen wir da übernehmen?

Maschinenlogik verstehen. Über allem steht eine Frage, die utopisch klingt, aber real ist: Wie bereiten wir uns auf eine Zeit vor, in der mehr Maschinen als Menschen in Transaktionen aktiv sind? Wenn KI-Agenten recherchieren, analysieren, verhandeln und kaufen, müssen Produkte, Preise und Inhalte nicht mehr nur Menschen überzeugen, sondern von Maschinen gefunden, verstanden und ausgewählt werden. Wer Angebote nur für Menschen optimiert, wird bereits in der ersten Auswahlrunde gar nicht mehr auftauchen. Das Szenario ist nicht hypothetisch, sondern realisiert sich bereits in den KI-generierten Antworten, die eine Google-Suche bereits standardmäßig bietet.

Strategiearbeit kann anstrengend sein, sie ist aber notwendig. Nur wenn der Blickwechsel gelingt, können Unternehmen ihre Zukunft angemessen gestalten. Thomas S., Manager eines produzierenden Unternehmens, hat es nach einem Strategieworkshop treffend in Worte gefasst: „Bisher dachte ich, es geht darum, mit KI das schneller

zu machen, was wir sowieso machen. Jetzt verstehe ich, dass es darum geht, zu welchem Unternehmen wir werden müssen.“

Resilienz gegenüber globalen Veränderungen

Das Internet hat seit den 1990er Jahren nicht nur Prozesse digitalisiert, sondern Marktmechanismen transformiert. Netzwerkeffekte führten zu einer asymmetrischen Konzentration von Macht und Geld. Wenige Plattformen kontrollieren heute zentrale Infrastrukturen und haben eine beispiellose Marktmacht erlangt. Regionale Nischen verschwanden, Preistransparenz wurde zum Standard und erzeugte deflationäre Effekte in ganzen Segmenten.

KI wird ähnlich transformativ wirken, nur schneller und tiefgreifender. Je mehr wir von KI abhängen, desto stärker wird ökonomische Macht durch Zugriffsmöglichkeiten auf die leistungsfähigste KI bestimmt. Für Unternehmen bedeutet das, dass Systemzugang und Lerngeschwindigkeit zu Wettbewerbsvorteilen werden. Für Volkswirtschaften heißt es: Wer technologisch zurückfällt, verliert Wirtschaftskraft durch massiven Mittelabfluss in Drittländer und belastet damit die Leistungsbilanz dauerhaft. Unter dieser Perspektive ist das Fable-Verbot alles andere als eine Laune der Trump-Regierung. Es ist ein Weckruf, dass wir in Europa jetzt handeln müssen.

Eine Szenarioanalyse, die ich für mein letztes Buch habe erstellen lassen, beschreibt vier Korridore, zwischen denen sich die internationale Entwicklung bewegen wird:

1. Der globale KI-Wettlauf: USA und China fahren nationalistische Strategien, KI-Exporte werden zur geopolitischen Waffe, die Welt zerfällt in Technologieblöcke. Schwellenländer verlieren ihren Kostenvorteil, weil Produktion in Hochlohnländer zurückkehrt.
2. Kooperative Multipolarität: KI wird als gemeinsames Gut verstanden, offene Standards und globale Steuerabkommen verhin-

dern monopolistische Konzentration. Auch Schwellenländer können partizipieren.

3. KI-Oligarchie: Wenige Konzerne betreiben die globale KI-Infrastruktur, staatliche Regulierung scheitert, Datenhoheit liegt bei Privaten. Staaten verlieren Souveränität, Regierungen werden zu Bittstellern bei Tech-Konzernen, demokratische Prinzipien erodieren.
4. Aggressive KI-Geopolitik: KI wird als strategische Waffe eingesetzt mit algorithmischen Sanktionen, KI-gestützten Informationskriegen, Echtzeit-Zöllen zur gezielten Schwächung von Konkurrenten.

Derzeit scheint Szenario 3 sich zu etablieren und das wünschenswerte Szenario 2 scheint die geringste Wahrscheinlichkeit zu bergen. Welcher Korridor sich letztendlich durchsetzt, hängt von politischen Entscheidungen ab, die jetzt getroffen oder versäumt werden. Auch für Unternehmen steckt darin Sprengstoff. Wie können Sie sich auf ein so wenig verlässliches Umfeld vorbereiten? Das gelingt nur, wenn Anpassungsfähigkeit zur Kernkompetenz wird.

Fluide Strategie. Langfristige, starre Pläne stoßen an Grenzen, wenn sich Märkte in Echtzeit verändern. Gefragt ist ein kontinuierlicher Anpassungsprozess statt eines starren Fünfjahresplans.

Post-Produktivität. Der Mensch wird nicht überflüssig. Kontextuelles Verständnis, Erfahrungswissen, Verantwortung und Urteilsfähigkeit sind Stärken, die KI auf lange Sicht nicht schlägt. In Sachen Effizienz können Menschen gegen Maschinen nur verlieren. Wir treten damit in ein postproduktives Zeitalter ein, in dem Effizienz im Wesentlichen von Maschinen erzeugt wird und Menschen sich auf ihre originären Stärken konzentrieren können. In vielen Prozessen wird es weniger Menschen geben als bisher und gerade deshalb steigt ihre Bedeutung und sie müssen gut auf diese Aufgabe vorbereitet werden.

Führung wird zu Gestaltung des Handlungsrahmens. Wenn Maschi-

nen Routine und Optimierung übernehmen, verschiebt sich die Aufgabe von Führung weg vom Steuern einzelner Prozesse hin zum Setzen von Zielen, Werten und Leitplanken und zur Befähigung von Menschen.

Das alles ersetzt nicht fehlende Technologie, schafft aber die Voraussetzungen dafür, Chancen zu ergreifen, wenn sie sich bieten.

Zukunft gestalten

Verharren und die Zukunft einfach geschehen lassen, ist keine Option. Wir sind auf allen Ebenen gefordert, die Zukunft zu gestalten: Unternehmen, Manager, Politik und jede und jeder Einzelne. Packen wir es an.

/ ZUR PERSON



Uwe Weinreich ist Diplom-Psychologe, Unternehmer, Coach, Berater und Autor mit langjähriger praktischer Erfahrung in Wirtschaftspsychologie, Strategie und KI. Künstliche Intelligenz begleitet ihn bereits seit seiner Promotionszeit in den 90er Jahren. Strategie und insbesondere das Zusammenspiel von Mensch und Maschine sind nicht nur Thema seiner wirtschaftspsychologischen Tätigkeit, sondern auch gelebte Managementrealität in den von ihm gegründeten und geführten Unternehmen.

Kontakt: empowerment-team.berlin



TITELTHEMA SERVICE IST AUCH (KÜNSTLICHE) INTELLIGENZ!

KI nicht nur anwenden, sondern aktiv mitgestalten

Künstliche Intelligenz ist dabei, die Arbeitswelt grundlegend zu verändern – davon ist Katrin Dubberke überzeugt. Doch die Diskussion über KI dürfe nicht auf neue Tools oder Effizienzgewinne reduziert werden. Für die HR- und Führungsexpertin geht es um weit mehr: um Unternehmenskultur, Führung, Lernbereitschaft und die Frage, wer die Entwicklung neuer Technologien eigentlich mitprägt. Im Interview mit **ServiceToday**-Redakteur Michael Braun spricht sie über den Female AI Gap, die Verantwortung von Unternehmen, die Bedeutung von Role Models und darüber, warum Führungskräfte lernen müssen, mit Unsicherheit umzugehen. Ihre zentrale Botschaft: Wer KI lediglich beobachtet, wird von der Entwicklung überholt. Wer sie versteht, kann die Zukunft aktiv mitgestalten.

Michael Braun: Was hat Sie dazu bewogen, sich intensiv mit KI auseinanderzusetzen?

Katrin Dubberke: Zum einen bringe ich grundsätzlich eine große Neugier für neue Technologien mit. Wenn etwas Neues entsteht, möchte ich verstehen, wie es funktioniert und welche Möglichkeiten sich daraus ergeben. Zum anderen wurde mir immer klarer, dass KI die Arbeitswelt grundlegend verändern wird. Das ist keine neue Softwarefunktion oder ein weiteres digitales Werkzeug. Für mich ist KI eher vergleichbar mit einer neuen Sprache, die künftig jeder sprechen wird. Deshalb wollte ich nicht nur beobachten, was passiert, sondern die Entwicklung aktiv mitgestalten. Aus meiner Perspektive als Führungskraft und HR-Verantwortliche kommt hinzu, dass KI auch die Art und Weise verändern wird, wie wir führen. Wir werden künftig nicht nur Menschen führen, sondern auch KI-Systeme steuern und verantworten müssen. Das macht das Thema für mich besonders spannend.

Michael Braun: Sie sprechen davon, dass Menschen KI verstehen müssen. Was meinen Sie damit konkret?

Katrin Dubberke: Für mich geht das weit über die reine Anwendung hinaus. Natürlich beginnt alles damit, die Technologie selbst auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln. Aber irgendwann stellt sich die Frage, wie diese Systeme geprägt werden und welchen Einfluss wir darauf haben. Als Einzelperson werde ich kein großes Sprachmodell verändern. Aber Unternehmen können sehr wohl beeinflussen, wie sie eigene GPTs, Agenten oder KI-Anwendungen aufsetzen, welche Daten sie nutzen und welche Werte sie in diese Systeme einbringen. Dafür muss man verstehen, wie KI funktioniert, welche Chancen sie bietet und wo ihre Grenzen liegen. Dazu gehört auch, die rechtlichen und ethischen Fragen zu kennen. Wer KI einsetzt, muss wissen, welche Risiken existieren und welche Verantwortung damit verbunden ist.

Michael Braun: Viele Unternehmen tun sich beim Thema KI noch schwer. Warum ist das aus Ihrer Sicht problematisch?

Katrin Dubberke: Weil die Nutzung längst stattfindet – unabhängig davon, ob Unternehmen dies offiziell erlauben oder nicht. Viele Mitarbeitende probieren KI privat aus und erkennen sehr schnell die Vorteile. Wenn Unternehmen den Einsatz pauschal verbieten, verlieren sie letztlich die Kon-

trolle darüber, wie und wofür die Technologie genutzt wird.

Ich halte das für deutlich riskanter, als einen bewussten und transparenten Umgang mit KI zu ermöglichen. Unternehmen sollten Rahmenbedingungen schaffen, Orientierung geben und Mitarbeitende befähigen, die Technologie verantwortungsvoll einzusetzen.

Michael Braun: Diskutiert wird auch die Frage, wie KI trainiert und geprägt wird. Auffällig ist der Female AI Gap. Warum ist der Blick darauf aus Ihrer Sicht so relevant?

Katrin Dubberke: Weil wir gerade am Anfang einer technologischen Entwicklung stehen, die unsere Arbeitswelt langfristig prägen wird. Wenn Frauen KI deutlich seltener nutzen als Männer, dann besteht die Gefahr, dass auch die Perspektiven, Erfahrungen und Fragestellungen von Frauen in der Entwicklung und Anwendung von KI weniger sichtbar werden.

Mich beschäftigt deshalb die Frage: Wer prägt eigentlich die Systeme, mit denen wir künftig arbeiten? Unternehmen gestalten eigene Anwendungen, entwickeln GPTs, definieren Regeln und Trainingsdaten. Dort werden Entscheidungen getroffen, die die Modelle prägen.

Wenn Frauen sich aus diesem Prozess heraushalten, besteht die Gefahr, dass bestehende Muster einfach in neue Technologien übertragen werden. Deshalb halte ich es für wichtig, dass Frauen nicht nur Anwenderinnen werden, sondern aktiv mitgestalten.

Gleichzeitig zeigt sich, dass viele Frauen zunächst zurückhaltender an neue Technologien herangehen. Themen wie Selbstzweifel oder das Gefühl, zunächst alles perfekt verstehen zu müssen, spielen dabei durchaus eine Rolle. Genau deshalb können geschützte Lernräume hilfreich sein. Sie schaffen die Möglichkeit, Fragen zu stellen, Unsicherheiten anzusprechen und gemeinsam zu lernen.

Michael Braun: Sie sind Teil des Programms „Female Leaders of AI“; welche Erfahrungen machen Sie in einer rein weiblichen Lern-Community?

Katrin Dubberke: Der größte Unterschied ist für mich die Offenheit. In unserer Kohorte kann man sehr unkompliziert sagen: „Das habe ich nicht verstanden“ oder „Ich weiß gerade nicht weiter.“ Das erleichtert Lernen enorm.

Gleichzeitig sprechen wir nicht nur über Techno-

/ ZUR PERSON

Katrin Dubberke ist HR- und Transformation-Leaderin an der Schnittstelle von KI, Führung und Talent Strategie. Zuletzt verantwortete sie als Vice President globale Talent-Themen von Recruiting bis Succession und Leadership Development. Sie verbindet Umsetzungsstärke mit Lernhaltung – getrieben von der Frage, wie Führung und Organisationen durch KI besser werden.

logie. Wir diskutieren auch darüber, welche Stärken Frauen möglicherweise in die KI-Transformation einbringen können. Themen wie Zusammenarbeit, Beteiligung, Kommunikation oder der Umgang mit Veränderung spielen dabei eine wichtige Rolle.

Besonders spannend finde ich den Austausch mit Frauen aus ganz unterschiedlichen Branchen und Funktionen. Obwohl die beruflichen Hintergründe sehr verschieden sind, beschäftigen uns oft dieselben Fragen: Wie nehme ich Menschen mit? Wie gestalte ich Veränderung? Und wie positioniere ich mich selbst in einer Arbeitswelt, die sich gerade massiv verändert?

Michael Braun: Sprechen Sie auch hier darüber, welche Rolle Unternehmen dabei spielen?

Katrin Dubberke: Ja, denn diese Rolle ist wie gesagt eine sehr große. Unternehmen müssen diese Lernmöglichkeiten schaffen; es reicht nicht aus, Mitarbeitenden zu sagen: „Beschäftigt euch mal mit KI.“ Es braucht Schulungen, Austauschformate und vor allem Zeit zum Ausprobieren.

Genauso wichtig ist jedoch die Kultur; Menschen müssen die Möglichkeit haben, Erfahrungen zu sammeln und Fehler machen zu dürfen. Wer Innovation fordert, muss auch den entsprechenden Freiraum schaffen.

Michael Braun: KI wird damit auch zum Kulturthema?

Katrin Dubberke: Ja, weil KI nicht isoliert betrachtet werden kann. Natürlich ist sie ein Technologiethema; gleichzeitig betrifft sie Prozesse, Zusammenarbeit, Führung, Qualifizierung und Unternehmenskultur. Viele Unternehmen konzentrieren sich zunächst auf die technische Seite. Die eigentliche Herausforderung liegt aber häufig in den Menschen und Organisationen: Wenn Prozesse unklar sind oder Daten nicht sauber gepflegt werden, kann KI ihre Stärken gar nicht ausspielen. Deshalb braucht es eine enge Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, IT und Führungskräften. KI darf nicht ausschließlich als Aufgabe der IT verstanden werden.

Michael Braun: Welche Bedeutung hat dabei das Top-Management?

Katrin Dubberke: Eine entscheidende. Digitale Transformation braucht ein klares Sponsorship von ganz oben. Mitarbeitende müssen erkennen, dass es sich um ein strategisches Zukunftsthema handelt und nicht um ein kurzfristiges Projekt mit einem Zieltermin. Wenn diese Unterstützung fehlt, entsteht schnell die Haltung: „Das betrifft vielleicht andere Bereiche, aber nicht uns.“ Diese Einstellung lässt sich nur schwer durch Schulungen oder Kommunikation allein verändern. Deshalb muss die Unternehmensleitung deutlich machen, dass KI für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens relevant ist.

Michael Braun: Sie sagen, dass KI Führung verändern wird. Was bedeutet das konkret?

Katrin Dubberke: Führungskräfte werden künftig nicht nur Menschen führen, sondern auch KI-Systeme verantworten und steuern müssen. Das verändert die Anforderungen an Führung grundlegend. Dazu kommt, dass KI eine hohe Dynamik mit sich bringt. Niemand kann heute verlässlich be-

schreiben, wie bestimmte Rollen oder Prozesse in fünf Jahren aussehen werden. Deshalb wird Ambiguitätstoleranz zu einer Schlüsselkompetenz moderner Führung. Mitarbeitende erwarten Orientierung. Gleichzeitig gibt es viele Fragen, auf die heute noch niemand eine abschließende Antwort hat. Führung bedeutet deshalb zunehmend, auch mit Unsicherheit umgehen zu können und trotzdem handlungsfähig zu bleiben.

Hinzu kommt die Vorbildfunktion. Wer von Mitarbeitenden erwartet, neue Technologien zu nutzen, sollte selbst bereit sein, sich damit auseinanderzusetzen. Führungskräfte müssen nicht die größten Experten werden. Aber sie sollten Interesse zeigen, Erfahrungen sammeln und sichtbar machen, dass Lernen ausdrücklich erwünscht ist.

Deshalb halte ich KI auch nicht für ein reines IT-Thema. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Veränderung von Zusammenarbeit, Prozessen und Unternehmenskultur. Genau deshalb braucht digitale Transformation ein klares Sponsorship aus dem Top-Management. Nur dann entsteht die notwendige Verbindlichkeit und Klarheit, um Menschen wirklich mitzunehmen.

Michael Braun: Wenn Sie Unternehmen und Einzelpersonen jeweils einen Rat geben müssten – welcher wäre das?

Katrin Dubberke: Für Einzelpersonen würde ich sagen: Fangen Sie an. Warten Sie nicht auf den perfekten Zeitpunkt oder den perfekten Plan. Sammeln Sie Erfahrungen und lernen Sie Schritt für Schritt.

Für Unternehmen gilt etwas Ähnliches. Entwickeln Sie eine klare Richtung und eine Strategie, aber warten Sie nicht auf Perfektion. KI entwickelt sich so schnell, dass Lernen und Handeln parallel stattfinden müssen. Wer heute beginnt, Erfahrungen zu sammeln, wird morgen bessere Entscheidungen treffen können. Genau darum geht es aus meiner Sicht.

Service Kolumne

Gedanken und
Meinungen zum Service

Der neue Serviceleiter hat zwei Gehirne

Früher war der Leiter Service oft der beste Techniker im Team. Einer, der die Maschine am Geräusch erkannte. Der wusste, welcher Kunde anruft, bevor das Telefon richtig geklingelt hatte. Er kannte die Anlagen, die Eigenheiten, die Historie – und oft auch die Menschen dahinter. Serviceführung war lange vor allem Erfahrungsführung.

Dann wurde die Welt größer. Maschinen gingen in immer mehr Länder, Kunden wurden anspruchsvoller, Verträge komplexer, Reaktionszeiten kürzer. Plötzlich reichte es nicht mehr, die Maschine zu verstehen. ERP, CRM, Kennzahlen, Ersatzteilquoten, Serviceverträge und internationale Prozesse kamen dazu. Aus dem erfahrenen Praktiker wurde ein Übersetzer zwischen Technik, Kunde, Vertrieb, IT und Geschäftsführung.

Mit der Digitalisierung wurde diese Rolle nochmals breiter. Remote Service, Maschinenanbindung, Datenmanagement, Kundenportale, Predictive Maintenance und Software-Updates veränderten den Service grundlegend. Der Serviceleiter musste nicht mehr nur Probleme lösen, sondern Systeme verstehen. Nicht mehr nur Einsätze organisieren, sondern Daten nutzbar machen.

Und jetzt kommt KI. KI ist nicht einfach das nächste Tool im Werkzeugkasten. Sie schreibt Serviceberichte, analysiert Fehlermeldungen, schlägt Ersatzteile vor, übersetzt Kundentickets, erkennt Muster in Maschinendaten und macht aus jedem gelösten Problem neues Wissen. Das Entscheidende daran: KI übernimmt nicht nur einzelne Aufgaben. Sie verbindet ganze Jobprofile, die bisher getrennt waren – Diagnose, Dokumentation, Wissensmanagement, Disposition, Training und Kundenkommunikation.

Damit verschiebt sich das Zielbild für Serviceverantwortliche. Die zentrale Aufgabe wird künftig nicht sein, selbst alles zu wissen. Sondern ein System zu bauen, in dem Wissen verfügbar, aktuell und lernfähig ist. Wissen darf nicht mehr zufällig in Köpfen, E-Mails, Excel-Listen oder Notizbüchern stecken. Es muss Teil eines intelligenten Serviceprozesses werden.

Vielleicht entsteht tatsächlich eine neue Doppelspitze: Mensch und KI. Die KI liefert Geschwindigkeit, Mustererkennung, Vorschläge und Skalierbarkeit. Der Mensch liefert Kontext, Verantwortung, Kundenverständnis und Urteilskraft. Die KI kann sagen, was wahrscheinlich ist. Der Mensch muss entscheiden, was richtig ist. Damit verändert sich auch

der Heldenmythos im Service. Früher war der Held oft der eine erfahrene Techniker, der nachts die Anlage rettete. Künftig ist der Held vielleicht derjenige, der dafür sorgt, dass dieses Wissen nicht bei einer Person bleibt, sondern dem ganzen Team zur Verfügung steht.

Die entscheidende Frage lautet also nicht: Wird KI den Serviceleiter ersetzen? Die bessere Frage lautet: Wird ein Serviceleiter, der KI nicht nutzt, künftig noch einen Servicebereich führen können?

Vielleicht wird der beste Serviceleiter der Zukunft nicht mehr daran erkannt, dass er jede Maschine im Schlaf kennt. Sondern daran, dass sein gesamtes Team es kann – unterstützt von einer KI, die nie Feierabend macht.

Und vielleicht ist genau das der nächste große Entwicklungsschritt im Maschinen- und Anlagenbau: vom erfahrungsgetriebenen Service zum lernenden Service. Vom Einzelwissen zur Systemintelligenz. Vom Bauchgefühl zum besseren Urteil.

Die Maschine bleibt technisch. Der Kunde bleibt menschlich. Aber der Service dazwischen wird neu erfunden.



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](https://www.linkedin.com/in/markus-fournell)



TITELTHEMA SERVICE IST AUCH (KÜNSTLICHE) INTELLIGENZ!

KI im Service: Zwischen Akzeptanz und Skepsis

Kaum ein anderes Thema im technischen Service wird derzeit intensiver diskutiert als der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Kundenservice, in der Einsatzplanung oder bei der Unterstützung von Servicetechnikern. Doch wie realistisch sind die Erwartungen tatsächlich? Und wo sehen Serviceverantwortliche die größten Chancen und Grenzen? Das KVD TrendRadar 2025 liefert darauf bemerkenswert differenzierte Antworten. Denn vor allem zwei Thesen der Studie zeigen auf den ersten Blick ein scheinbares Paradoxon: Während eine deutliche Mehrheit KI als wichtigen Baustein gegen den Fachkräftemangel betrachtet, glaubt gleichzeitig eine ebenso klare Mehrheit nicht daran, dass Kunden ein gleichwertiges Serviceerlebnis unabhängig davon wahrnehmen, ob sie mit einem Menschen oder einer KI kommunizieren. Für Unternehmen ergibt sich daraus eine wichtige Erkenntnis: Der größte Nutzen von KI liegt heute weniger im Ersetzen von Servicekräften als vielmehr darin, deren Wirkung zu erhöhen. **[Michael Braun]**

Die erste These trifft einen Nerv des technischen Service: „Für das positive Kundenerlebnis spielt es keine Rolle, ob man mit einem Menschen oder einer KI kommuniziert“. Denn letztlich entscheidet das Kundenerlebnis darüber, ob Service als Kostenfaktor oder als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen wird. Die Ergebnisse fallen dabei überraschend eindeutig aus. Rund 64 Prozent der Befragten widersprechen der Aussage, dass es für ein positives Kundenerlebnis unerheblich sei, ob die Kommunikation mit einem Menschen oder einer KI stattfindet. Nur 36 Prozent sehen bereits heute das Potenzial, dass KI hier ein gleichwertiges Erlebnis schaffen kann. Damit ist die Skepsis gegenüber dem Vorjahr sogar leicht gestiegen. Gleichzeitig zeigt sich jedoch eine interessante Verschiebung innerhalb der Zustimmungswerte: Während die uneingeschränkte Zustimmung zurückgeht, wächst die Gruppe derjenigen, die KI grundsätzlich Potenzial zutrauen. Aus Euphorie wird vorsichtiger Optimismus. Diese Entwicklung ist nachvollziehbar. Im technischen Service geht es selten ausschließlich um die schnelle Beantwortung einer Standardfrage. Kunden erwarten Verständnis für ihre Situation, die richtige Priorisierung ihres Problems und eine individuelle Lösung.

Gerade bei komplexen technischen Fragestellungen entstehen Vertrauen und Kundenbindung häufig erst durch Erfahrung, Empathie und situatives Urteilsvermögen.

Gleichzeitig zeigt das TrendRadar aber auch, dass KI längst produktiv eingesetzt wird. Standardisierte Anfragen, Terminvereinbarungen oder die strukturierte Aufnahme von Kundendaten lassen sich bereits heute effizient automatisieren. KI übernimmt die Vorqualifizierung, sammelt Informationen und stößt Prozesse an, bevor ein Servicemitarbeiter übernimmt. Dadurch verkürzen sich Wartezeiten und Fachkräfte können sich auf anspruchsvollere Aufgaben konzentrieren.

Die eigentliche Botschaft an dieser Stelle lautet deshalb nicht, dass KI das Kundenerlebnis verschlechtert. Vielmehr verändert sich die Rollenverteilung. Je standardisierter ein Vorgang ist, desto größer wird künftig der Beitrag der KI. Je komplexer oder emotionaler eine Situation wird, desto wichtiger bleibt der Mensch. Genau dieses hybride Servicemodell zeichnet sich bereits heute immer deutlicher ab.

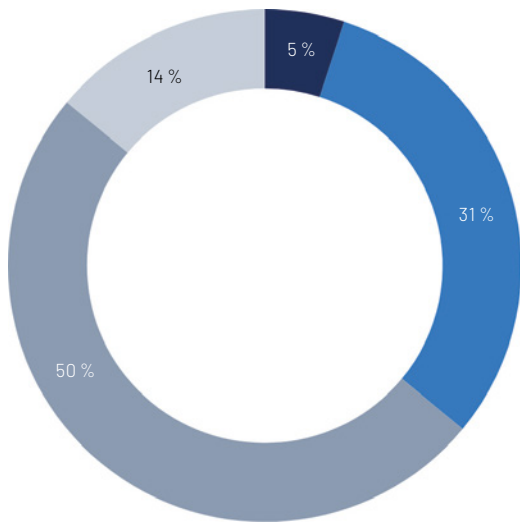
These 2 beschäftigt sich mit dem Einsatz von KI als Schlüssel, um den Fachkräftemangel zu lösen. Während beim Kundenerlebnis Zurückhaltung dominiert, fällt die Einschätzung beim Fach-

/ 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

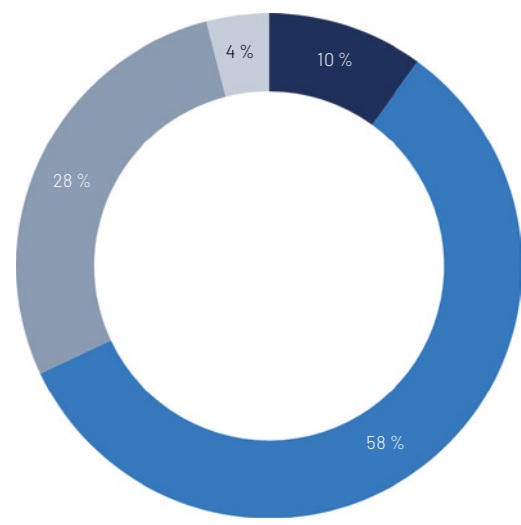




n = 103

■ stimme voll und ganz zu ■ stimme eher nicht zu
■ stimme eher zu ■ stimme überhaupt nicht zu

Die Ergebnisse zur These „Für das positive Kundenerlebnis spielt es keine Rolle, ob man mit einem Menschen oder einer KI kommuniziert.“



n = 103

■ stimme voll und ganz zu ■ stimme eher nicht zu
■ stimme eher zu ■ stimme überhaupt nicht zu

Die Ergebnisse zur These „Der Einsatz von KI ist der Schlüssel, um den Fachkräftemangel zu lösen.“

kräftemangel deutlich optimistischer aus.

Knapp 68 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass KI ein entscheidender Schlüssel zur Bewältigung des Fachkräftemangels ist. Gegenüber dem Vorjahr ist die Zustimmung nochmals leicht gestiegen. Besonders bemerkenswert ist dabei der Blick auf die Entwicklung der vergangenen Jahre: Noch 2022 glaubte eine deutliche Mehrheit nicht daran, dass digitale Assistenten den Personalmangel im Service spürbar ausgleichen könnten. Die rasante Entwicklung generativer KI hat diese Einschätzung grundlegend verändert.

Dabei sehen die Befragten KI keineswegs als Ersatz für Fachkräfte. Vielmehr verändert sie die Arbeitsteilung. Routinetätigkeiten lassen sich automatisieren, Sprachassistenten unterstützen Servicemitarbeitende bei der Dokumentation, KI analysiert Fehlerbilder oder erstellt Lösungsvorschläge auf Basis vorhandener Wissensdatenbanken. Dadurch entsteht Freiraum für genau jene Aufgaben, bei denen menschliche Expertise unverzichtbar bleibt.

Gerade im technischen Außendienst zeigt sich jedoch auch die Grenze dieser Entwicklung. Physische Reparaturen,

komplexe Inbetriebnahmen oder sicherheitskritische Eingriffe lassen sich auf absehbare Zeit nicht vollständig automatisieren. Robotik und intelligente Aktorsysteme entwickeln sich zwar dynamisch, befinden sich aber noch längst nicht in einer flächendeckenden praktischen Anwendung.

Bemerkenswert ist außerdem ein weiterer Aspekt des TrendRadars: KI verändert nicht nur Prozesse, sondern ganze Arbeitsorganisationen. Unternehmen erzielen die größten Effekte nicht durch Personalabbau, sondern durch neue Rollenprofile, veränderte Verantwortlichkeiten und effizientere Zusammenarbeit. Technologische Investitionen entfalten ihre Wirkung insbesondere dann, wenn sie mit organisatorischen Veränderungen verbunden werden. Damit wird deutlich: KI löst den Fachkräftemangel nicht dadurch, dass weniger Menschen benötigt werden. Vielmehr sorgt sie dafür, dass vorhandene Fachkräfte ihre Kompetenzen dort einsetzen können, wo sie den größten Mehrwert schaffen.

Die beiden Thesen des KVD TrendRadar ergänzen sich damit zu einem klaren Gesamtbild: Unternehmen erwarten von KI vor allem Effizienzgewinne, schnellere Prozesse und eine Entlas-

tung ihrer Mitarbeitenden. Gleichzeitig bleibt der Mensch der entscheidende Faktor für Vertrauen, Beziehung und nachhaltige Kundenzufriedenheit.

Gerade im technischen Service dürfte deshalb nicht die Frage entscheidend sein, ob KI den Menschen ersetzt. Viel relevanter ist, wie intelligent beide künftig zusammenarbeiten. KI übernimmt Routinen, analysiert Daten und unterstützt Entscheidungen. Menschen bringen Erfahrung, Kreativität, Verantwortung und Empathie ein.

Für Serviceorganisationen ergibt sich daraus eine klare strategische Aufgabe. Der Wettbewerbsvorteil entsteht künftig nicht durch möglichst viel KI, sondern durch ihren gezielten Einsatz an den richtigen Stellen. Unternehmen, die Prozesse konsequent automatisieren und gleichzeitig ihre Mitarbeitenden befähigen, komplexe Kundenprobleme besser zu lösen, werden die größten Potenziale erschließen.

Die Ergebnisse des KVD TrendRadar 2025 machen damit auch deutlich: Die Zukunft des Service ist weder rein menschlich noch vollständig automatisiert. Sie wird intelligent hybrid sein – mit KI als leistungsfähigem Werkzeug und dem Menschen als entscheidendem Erfolgsfaktor.

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH (KÜNSTLICHE) INTELLIGENZ!

Bots im Kundenservice: Vom Hype zur wirksamen Entlastung

Viele Kundenservice-Einheiten haben in jüngster Vergangenheit einen Chatbot eingeführt oder planen in den nächsten 12 Monaten die Implementierung einer solchen Technologie. Voicebots sind aktuell noch nicht ganz so stark verbreitet, dennoch planen viele Service Manager:innen die Einführung in näherer Zukunft. Für Kundenservice-Organisationen stellt sich daher weniger die Frage, ob Bots eingesetzt werden sollten – sondern vielmehr, wie sie erfolgreich eingesetzt werden können.

Unabhängig davon, ob eine Organisation bereits einen Bot einsetzt oder die Einführung plant, die Erfahrungswerte sind bei den meisten Beteiligten noch gering. Gleichzeitig sind die Erwartungen an Chat- und Voicebots, vor allem bei Unternehmen, die aktuell eine Einführung planen, sehr hoch. Unter anderem erhoffen sich die Unternehmen schnellere Antwortzeiten, höhere Erreichbarkeit, spürbare Entlastung der Mitarbeitenden, höhere Kundenzufriedenheit und signifikante Kosteneinsparung. In der Praxis zeigt sich, dass sich diese Effekte meist nicht in allen Dimensionen sofort vollumfänglich einstellen und dadurch ein nicht unerheblicher Teil der Bot-Projekte scheitert.

Ein zentrales Missverständnis besteht darin, Bots als „Plug-and-Play“-Lösung zu betrachten, die nach der Implementierung weitgehend autonom funktioniert. Vielmehr handelt es sich um einen Lern- und Reifeprozess, bei dem Bots schrittweise aufgebaut und dabei kontinuierlich für Kund:innen optimiert werden. Voraussetzung für eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung sind vor allem nutzerzentrierte Ansätze, strukturierte Datenbasis, klare Verantwortlichkeiten und dedizierte Ressourcen.

Genau dieser Lern- und Reifeprozess erfordert einen übergeordneten Rahmen: die Orchestrierung des Kundenservice. Gemeint ist damit das gezielte Zusammenspiel von Customer Experience, Employee Experience und KI-gestützter Automatisierung. Ziel ist es, diese drei Dimensionen so aufeinander abzustimmen, dass ein konsistentes Kundener-

lebnis entsteht, Mitarbeitende wirksam unterstützt werden und technologische Potenziale optimal genutzt werden. Erst durch diese ganzheitliche Perspektive wird Kundenservice skalierbar, effizient und gleichzeitig qualitativ hochwertig.

Praxisbeispiel BORA: Skalierung durch KI-Assistenz

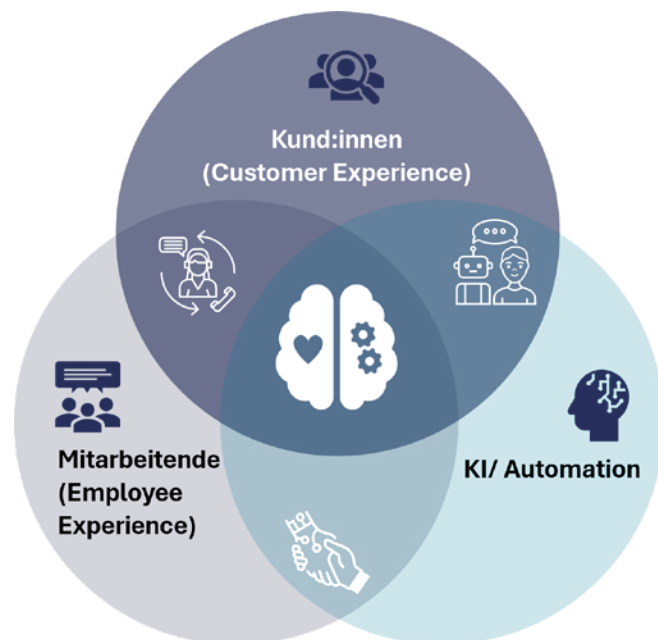
Ein Beispiel für einen strukturierten Ansatz liefert der Küchengerätehersteller BORA. Das Unternehmen steht vor stark wachsendem Servicebedarf – getrieben durch Wachstum, steigende Kundenanfragen und zunehmenden Effizienzdruck.

Um diesen Herausforderungen zu be-

gegenen, setzt BORA auf einen Service-KI-Assistenten, der entlang des gesamten Serviceprozesses eingesetzt wird. Der Ansatz ist dabei bewusst mehrstufig:

- Level 0 (Website): Self-Service und einfache Anfragen
- Level 1 (Call Center): interne Unterstützung im First-Level-Support
- Level 2 (Techniker): Unterstützung für komplexe Field-Service-Fälle (z.B. für Servicepartner:innen)

Diese Struktur ermöglicht es, Automatisierung gezielt dort einzusetzen, wo sie den größten Hebel bietet. Gleichzeitig verfolgt BORA einen klar iterativen Ansatz: erste Versionen werden intern getestet, früh produktiv gesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt.



/ ERFOLGSFAKTOREN

- 1. Klarer Fokus auf Use Cases:** Erfolgreiche Bots starten mit klar abgegrenzten Anwendungsfällen – vor allem im Self-Service und First-Level.
- 2. Iteratives Vorgehen statt Perfektionismus:** Testen und kontinuierlich verbessern – so entwickeln Bots ihre Leistungsfähigkeit im Betrieb.
- 3. Daten und Wissen als wachsendes Fundament:** Entscheidend ist, Wissen strukturiert aufzubauen und laufend zu verbessern.
- 4. Reporting und Kundenzufriedenheit als Performance-Hebel:** Nur durch konsequentes Reporting und die systematische Messung der Kundenzufriedenheit wird der Bot steuerbar – und damit kontinuierlich besser.
- 5. Einbindung der Organisation und klare Rollen:** Neue Rollen und Verantwortlichkeiten zeigen: Bot-Projekte sind immer auch Organisationsprojekte.

Das Unternehmen plant zukünftig weitere Use Cases wie Briefing für Servicepartner:innen, vollautomatische Beantwortung im Service oder Rechnungsprüfung umzusetzen. Ein zentrales Learning bei BORA: Wichtig ist eine zukunftsfähige Aufstellung der Datenstruktur. Darüber hinaus wird auch dem Change-Management ein hoher Stellenwert beigemessen, bei dem Mitarbeiter:innen ermutigt und Berufsprofile gemeinsam mit der KI-Technologie wachsen. Entscheidend ist für das Unternehmen, früh Erfahrungen zu sammeln, den Bot kontinuierlich zu trainieren und klare Erfolgskriterien zu definieren.

Praxisbeispiel Gardena: Messbare Effekte durch ganzheitlichen Ansatz

Auch der Home & Garden Hersteller Gardena zeigt, welches Potenzial im Einsatz von Chatbots liegt. Der Chatbot „Sunny“ entfaltet seinen Mehrwert insbesondere in Hochphasen – etwa in den Sommermonaten, wenn das Kontaktvolumen im Kundenservice deutlich ansteigt. Der Fokus liegt dabei auf klassischen, aber wirkungsvollen Use Cases:

- FAQ und Self-Service

- First-Level-Support
 - Produktberatung
- Damit übernimmt der Chatbot gezielt standardisierte und häufig wiederkehrende Anfragen und sorgt für eine spürbare Entlastung im operativen Service. Wichtig ist dabei die Einordnung: Der Chatbot wurde nicht isoliert betrachtet, sondern als Bestandteil einer übergeordneten Weiterentwicklung des Kundenservice. Gerade diese Einbettung in bestehende Prozesse, Systeme und die Wissensbasis ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Gleichzeitig zeigt sich, dass der Einsatz eines Chatbots auch organisatorische Veränderungen nach sich ziehen kann. So wurde bei Gardena unter anderem das neue Jobprofil des „technischen Editors“ geschaffen, um Inhalte und Wissensstrukturen aufzubauen und kontinuierlich zu verbessern. Damit schafft Gardena eine zentrale Voraussetzung für die Qualität automatisierter Antworten.

Der Chatbot leistet in diesem Kontext einen maßgeblichen Beitrag zur Verbesserung der Serviceperformance. So konnte unter anderem ein Self-Service-Anteil von über 35 % erreicht werden. Gleichzeitig wurden die Kosten pro Kontakt deutlich gesenkt, ebenso wie die Aufwände in nachgelagerten Service-Levels. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit entwickelte sich positiv. Das Beispiel verdeutlicht: Chatbots entfalten ihre Wirkung besonders dann, wenn sie als integraler Bestandteil des Kundenservice gedacht werden – und nicht als isolierte Einzellösung.

Die größte Herausforderung: Die erste Erfahrung zählt

Ein oft unterschätzter Aspekt ist die Erwartungshaltung der Kund:innen. Ein Bot bekommt in der Regel nur eine Chance: Fällt die erste Erfahrung negativ aus, wird der Kanal häufig dauerhaft gemieden. Daraus ergibt sich eine klare Empfehlung für die Einführung: Viele Unternehmen fahren gut damit, Bots zunächst intern einzusetzen – etwa zur Unterstützung von Mitarbeitenden. So können Erfahrungen gesammelt, Inhalte verbes-

sert und das System trainiert werden, bevor der Bot für Endkunden sichtbar wird.

Dieser „geschützte Lernraum“ erhöht die Qualität zum Go-live erheblich und reduziert das Risiko eines Fehlstarts.

Fazit: Vom Experiment zum festen Bestandteil

Chatbots und Voicebots entwickeln sich zunehmend vom Innovationsprojekt zum festen Bestandteil moderner Serviceorganisationen. Die Beispiele zeigen: Die Potenziale sind real – insbesondere in Bezug auf Effizienz, Skalierbarkeit und Mitarbeitenden-Entlastung. Gleichzeitig wird deutlich, dass der Erfolg kein Selbstläufer ist. Entscheidend sind ein klarer Fokus, ein strukturierter Aufbau und die Bereitschaft, den Bot als lernendes System kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Für Kundenservice-Verantwortliche bedeutet das: Wer heute beginnt, sammelt nicht nur Erfahrungen, sondern schafft die Grundlage für den Service der Zukunft.

/ ZUM AUTOR



Stephan Haller ist seit über 25 Jahren Unternehmensberater aus Leidenschaft. 2003 stieg er als Geschäftsführender Gesellschafter in die Managementberatung Dr. Fried & Partner ein. Im Fokus seiner Beratertätigkeit steht die Begleitung von Unternehmen bei ihrer kundenzentrierten Ausrichtung. Schwerpunkt seiner aktuellen Projektarbeit liegt in der Entwicklung und Umsetzung von innovativen After Sales- / Technischen Support-Konzepten – dazu gehören Themen wie die digitale Transformation / Künstliche Intelligenz, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Customer Experience Management.

Service Kolumne

Gedanken und
Meinungen zum Service

Service ist (auch) künstliche Intelligenz

Wenn heute über die Zukunft des Service gesprochen wird, dauert es meist nicht lange, bis das Gespräch bei künstlicher Intelligenz landet. Chatbots beantworten Kundenanfragen, Assistenzsysteme unterstützen Mitarbeitende und Algorithmen helfen dabei, Probleme zu erkennen, bevor sie überhaupt entstehen.

Die Diskussion wird dabei häufig auf eine Frage reduziert: Wird KI den Menschen im Service ersetzen?

Ich glaube, das ist die falsche Frage.

KI wird den Service nicht ersetzen. Aber sie wird definieren, welcher Service in Zukunft überhaupt noch als gut wahrgenommen wird.

Denn die Erwartungen der Kunden verändern sich gerade grundlegend. Was gestern noch als guter Service galt, wird morgen oft nur noch als selbstverständlich wahrgenommen. Wer heute mehrere Tage auf eine Antwort warten muss, empfindet das zunehmend als schlechten Service. Nicht weil Mitarbeitende schlechter arbeiten als früher, sondern weil Kunden inzwischen erleben, dass viele Fragen sofort beantwortet werden können.

Genau hier liegt die eigentliche Kraft von KI: Sie verändert nicht nur Prozesse, sondern die Wahrnehmung von Service.

Dabei wird häufig übersehen, dass Kunden nicht in erster Linie Technologie erleben. Sie erleben Ergebnisse. Niemand freut sich über einen Chatbot. Kunden freuen sich darüber, schnell eine Lösung zu erhalten. Niemand ist begeistert von einem Algorithmus. Kunden sind begeistert, wenn ein Problem verschwindet, bevor es überhaupt entsteht.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: „Wo können wir KI einsetzen?“ Die entscheidende Frage lautet: „**Welches Erlebnis erwarten unsere Kunden an welchem Kontaktpunkt?**“

Hier kommen die Kundenmotive ins Spiel.

Mit FANOMICS beschäftigen wir uns seit vielen Jahren genau mit dieser Frage. Was treibt Kunden wirklich an? Welche Experience möchten sie erleben? Geht es um Orientierung, Geschwindigkeit und Entlastung? Oder um Sicherheit, Vertrauen und persönliche Verantwortung?

Je nach Motiv kann dieselbe KI-Anwendung völlig unterschiedlich bewertet werden.

Ein Kunde, der vor allem Schnelligkeit und Effizienz sucht, wird begeistert sein, wenn ihm eine KI rund um die Uhr sofort weiterhilft. Ein anderer Kunde möchte in einer kritischen Situation vor allem Sicherheit und Vertrauen erleben. Für ihn kann derselbe Chatbot schnell zur Frustration werden, wenn er keinen verantwortlichen Ansprechpartner erreicht.

Deshalb wird die Zukunft des Service nicht durch die Frage „Mensch oder Maschine?“ entschieden.

Sie wird durch die Fähigkeit entschieden, das richtige Zusammenspiel aus Mensch und KI zu gestalten.

Unternehmen, die künstliche Intelligenz lediglich zur Kostensenkung einsetzen, werden schnell an Grenzen stoßen. Unter-

nehmen, die KI konsequent entlang der Kundenmotive orchestrieren, schaffen dagegen echte Mehrwerte. Sie verstehen, an welchen Stellen Geschwindigkeit zählt und an welchen Stellen Empathie, Verantwortung oder Vertrauen unverzichtbar bleiben.

Paradoxerweise macht künstliche Intelligenz deshalb die menschliche Komponente im Service nicht unwichtiger, sondern wertvoller.

Denn je mehr Standardanfragen automatisiert werden, desto stärker konzentrieren sich menschliche Kontakte auf die Momente, die für Kunden wirklich relevant sind. Auf Situationen, in denen Unsicherheit entsteht. Auf Entscheidungen mit Konsequenzen. Auf Augenblicke, in denen Vertrauen wichtiger ist als Effizienz.

Die erfolgreichsten Serviceorganisationen der Zukunft werden daher nicht diejenigen sein, die die meiste KI einsetzen.

Sondern diejenigen, die verstehen, welches Erlebnis ihre Kunden erwarten – und dann entscheiden, ob dieses Erlebnis besser von einem Menschen, einer KI oder durch das Zusammenspiel beider geschaffen wird.

Oder ganz klar gesagt:

Künstliche Intelligenz verändert nicht, ob Service stattfindet. Sie verändert, was Kunden künftig als exzellenten Service wahrnehmen.

Und genau deshalb ist Service auch künstliche Intelligenz.



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



A close-up photograph of a hand holding a small white card. The card contains text in German. The background is blurred, showing a person's face.

Dienstleistungen, mobile
Lösungen, IT-Systeme,
Ausrüstung und mehr:
Finden Sie Ihren neuen
Partner hier in der
SERVICE TODAY

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



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

Interim Management



**Kundenbindung hoch.
Kosten runter.**

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

www.hso.com

SAMHAMMER

**GARANTIERT
BESSERER SERVICE**



www.samhammer.de

Christian Florschütz

**Kundenservice
Interim Management**

+49 170 29 57 0 57

kontakt@florschuetz-consulting.de

www.florschuetz-consulting.de



SAP SE

Dietmar-Hopp-Allee 16

69190 Walldorf

Tel.: +49 89 890 650

Email: marketing@hybris.com

Sucht: Komplexen Use Case für ernsthafte Beziehung

KI-Plattform (2 Jahre, divers einsetzbar) sucht endlich ein Unternehmen, das es ernst meint. Bisherige Erfahrungen: viele Pilotprojekte, wenig Commitment. Bin bereit für etwas Langfristiges.

Über mich: Ich verstehe komplexe Dokumentationen auf Anhieb, beantworte auch schwierige Fragen ohne zu raten und handle eigenständig, ohne ständig um Erlaubnis zu fragen. 96 % Antwortgenauigkeit (unabhängig bestätigt, nicht selbst eingeschätzt). Made in Germany. DSGVO-konform. Ich lüge nicht.

<https://www.oconomy.ai>

IT-Dienstleistungen

IT-Betrieb / Outsourcing
Customer Care

KI-Lösungen

Mobile Lösungen

Einsatz-/
Tourenplanung

Vom Asset bis zum Kunden: integrierte Service-Prozesse mit SAP

Wir unterstützen service- und asset-intensive Unternehmen bei:

- Exzellenten Serviceerlebnissen vom ersten Kundenkontakt an
- Mobilem Asset Management, Planung und Einsatzsteuerung im Feld
- Durchgängiger Integration von Service-, Instandhaltungs- und ERP-Prozessen
- Verzahnung von Service und Vertrieb für neue Servicemodelle
- Effizienteren Serviceprozessen durch den gezielten Einsatz von KI



Blasius Freese
SAP Customer Experience & Service
Management Lead
- Evora IT Solutions GmbH



Jetzt Evora Group entdecken!



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

oxando
Software & Consulting



**IHR PARTNER FÜR
SAP CUSTOMER SERVICE**
www.oxando.com

Mobile Lösungen

Einsatz-/
Tourenplanung

Mobile Lösungen

Endgeräte

Service- Logistik



**OPTIMIZE
MY DAY**

mobile workforce
solutions

+49 211 2304 652 0 | www.optimize-myday.com

**Panasonic
CONNECT**

TOUGHBOOK

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

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



LOG OBJECT

Software für Field Service Management

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

RESERVIERT

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

Service- Unternehmens- beratung

remberg

Field Service läuft in
Zukunft mit KI-Copilot

remberg –
Die intelligente Field
Service Software, die
dein Team und deine
Kunden begeistert.



remberg.com

Personal Seminare, Trainings & Qualifizierung

FANOMICS®

Mehr Wachstum
durch **FANS**



RESERVIERT

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

me® Service • Vertrieb • Führung
WEITERBILDUNG

- Kommunikation
- Methodische Fehlersuche (TFP)
- 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
methodisch-erfolgreich

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.

ENGINE4
Mach. Es. Einfach.

www.mobile-function.com



Design Solutions.
Excite Customers.



spc-campus.com

Service Cards

Service-Unternehmensberatung

Roland Berger

„Service & Solutions“

Sebastian Feldmann
sebastian.feldmann@rolandberger.com

Markus Fournell
markus.fournell@rolandberger.com

Software

Anwendungen für den Service

INNOSOFT

FIELD SERVICE MANAGEMENT

Die Softwarelösung für den Maschinenbau!

www.innosoft.de

Software

Anwendungen für den Service



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

+49 151 / 23292621
info@fusaro.eu

FUSARO Digitalisierung menschlich umsetzen.

ENABLE
OUTSTANDING
FIELD SERVICE

SERVICE 1
sales@service1.com
www.service1.com

Microbizz
Collaboration
Service Platform

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.



PANTOPIX

Wir begleiten Ihren Service in die digitale Zukunft.

BERATUNG | UMSETZUNG | PLATTFORM

www.pantopix.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

Made in Germany / EU | DSGVO-konform & zukunftssicher

Software

Anwendungen für den Service

SOLVARES GROUP

THE EUROPEAN MARKET LEADER FOR RESOURCE OPTIMISATION

portatour®
FAST LEAN SMART fjs
mobile
STÄDTLER
optheo

QR-Code scannen zur Website
www.solvares.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

HÄLT ALLES ZUSAMMEN

Optimiert Ihren Service.

360° Asset Management
digitale Serviceprozesse
CX orientiertes Kundenportal
offenes Service Ökosystem
intelligente Daten Integration

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

www.transaction-network.com

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH (KÜNSTLICHE) INTELLIGENZ!

Wo KI im technischen Service an ihre Grenzen kommt

Künstliche Intelligenz (KI) entwickelt sich rasant und ist längst nicht mehr nur ein Zukunftsthema. Auch im technischen Service nimmt ihre Bedeutung spürbar zu. Unternehmen setzen verstärkt auf KI-basiertes Wissensmanagement, intelligente Assistenzsysteme oder Service Agenten, um Effizienz zu steigern und gleichzeitig den steigenden Anforderungen im Service gerecht zu werden. Doch bei aller Dynamik zeigt sich in der Praxis ein differenzierteres Bild. Die Erwartungen sind oft hoch, die wirklich produktiven Einsatzmöglichkeiten jedoch unklar. Nicht der Einsatz von KI an sich, sondern die Frage nach dem richtigen Use Case stellt viele Unternehmen derzeit vor große Herausforderungen.

Wenn der Hype den Takt vorgibt

Mit dem zunehmenden Potenzial von Large Language Models wächst auch der Druck auf Unternehmen, entsprechende KI-Lösungen einzuführen. Wer nicht investiert, befürchtet, den Anschluss zu verlieren oder gegenüber Wettbewerbern zurückzufallen.

In diesem Spannungsfeld werden Entscheidungen oft technologiegetrieben getroffen. Der Fokus liegt dabei stärker auf der Einführung neuer Lösungen als auf der Frage, welche konkreten Probleme im Service tatsächlich gelöst werden sollen.

In der Praxis zeigt sich dabei häufig eine deutliche Diskrepanz zwischen technischer Machbarkeit und tatsächlicher Anwendung im Servicealltag. Es entstehen Lösungen, die technisch funktionieren, jedoch nicht wirklich in die Realität des Servicealltags passen. Besonders deutlich wird dies, wenn komplexe Herausforderungen direkt mit KI adressiert werden, obwohl einfachere Digitalisierungsmaßnahmen bereits einen erheblichen Mehrwert liefern könnten.

Ein Blick in den Servicealltag

Ein wesentlicher Grund für diese Entwicklung liegt in der besonderen Struktur des technischen Service. Zwar existieren zahlreiche Aufgaben, die sich mit KI standardisieren und datenbasiert unterstützen lassen. Gleich-



Abbildung 1: World Café Sitzung auf dem After Sales Summit

zeitig ist der Service jedoch stark von dynamischen und schwer planbaren Situationen geprägt.

Typische Herausforderungen im Service sind:

- ungeplante Störungen und kurzfristige Einsätze
- unvollständige oder verteilte Informationen
- hoher Zeitdruck bei gleichzeitig steigenden Erwartungen der Kunden
- komplexe, erfahrungsbasierte Entscheidungen ohne eindeutige Datenbasis

Zusätzlich erschwert wird dies dadurch, dass viele Serviceprozesse historisch gewachsen und nicht vollstän-

dig transparent sind. Es ist oft unklar, welche Prozessschritte sich überhaupt standardisieren oder automatisieren lassen und wo grundlegende strukturelle Herausforderungen bestehen.

Diese Kombination aus Dynamik, Unsicherheit und gewachsenen Strukturen macht den technischen Service zu einem besonders anspruchsvollen Umfeld. Genau hier zeigen sich die Grenzen von KI besonders deutlich.

Ein Blick in die Praxis: Wo KI im Service an ihre Grenzen stößt

Im Rahmen eines World Cafés auf dem After Sales Summit 2025 in Berlin wur-

den unterschiedliche Perspektiven aus dem technischen Service zusammengebracht. Das Format wurde im Kontext einer Studienarbeit zu „Grenzen von KI-Anwendungen im technischen Service“ des Studiengangs Service Engineering der DHBW Mannheim konzipiert und moderiert. Im Mittelpunkt stand dabei die zentrale Fragestellung „Wo ist der Mensch im Service gefragt?“ und wie sich der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Servicealltag realistisch einordnen lässt.

Ziel war es, Erfahrungen aus der Praxis zu bündeln und gemeinsam ein realistisches Bild der aktuellen Entwicklungen zu zeichnen. Der Austausch mit Service Expert:innen ermöglichte es, unterschiedliche Sichtweisen zusammenzuführen und konkrete Herausforderungen im Servicealltag sichtbar zu machen.

Bereits im Austausch zeigte sich, dass der Anwendungsbereich von KI stark vom jeweiligen Kontext abhängt. Um diesen besser einordnen zu können, wurde im World Café ein Referenzprozess des technischen Service als gemeinsame Diskussionsgrundlage genutzt. Dieser bildet den typischen Ablauf eines Servicefalls ab und ermöglicht es, Aufgaben und Entscheidungssituationen entlang des gesamten Prozesses strukturiert zu betrachten.

Die Diskussion im World Café entlang dieses Prozesses zeigte, dass sich die Rolle von KI je nach Situation und Aufgabe deutlich verändert. In vielen Fällen bleibt der Mensch insbesondere dort gefragt, wo Entscheidungen nicht allein auf Basis von Daten getroffen werden können, sondern Erfahrung, Kontextverständnis und situatives Handeln eine zentrale Rolle spielen.

Warum Daten allein nicht ausreichen

Ein häufig genannter Erfolgsfaktor für KI ist die Verfügbarkeit großer Datenmengen. In der Praxis zeigt sich jedoch schnell, dass die Existenz von Daten allein nicht ausreicht, um komplexe Serviceentscheidungen abzubilden.

Viele Unternehmen kämpfen mit fragmentierten Datenstrukturen, unein-

heitlichen Systemen oder fehlender Datenqualität. Gleichzeitig besteht die Herausforderung darin, vorhandene Daten überhaupt in konkrete, handlungsrelevante Entscheidungen zu überführen.

Hinzu kommt ein grundlegender Aspekt: Ein erheblicher Teil des relevanten Wissens im technischen Service basiert auf Erfahrung. Dieses Erfahrungswissen entsteht über Jahre hinweg im Umgang mit Anlagen, Kunden und Störungen und lässt sich nur schwer vollständig digitalisieren.

Damit wird deutlich, dass der Mehrwert von KI nicht allein in der Verarbeitung von Daten liegt, sondern vor allem in der sinnvollen Integration in bestehende Entscheidungsprozesse.

Grenzen in der Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI

Neben technischen und organisatorischen Faktoren spielt auch die Interaktion zwischen Mensch und KI eine entscheidende Rolle. Damit KI im Servicealltag akzeptiert wird, muss sie nachvollziehbar und vertrauenswürdig sein.

Viele Systeme arbeiten jedoch nach wie vor wie eine „Blackbox“, deren Entscheidungen für Anwender nur schwer nachvollziehbar sind. Dies erschwert nicht nur die Nutzung, sondern beeinflusst auch das Vertrauen in die Technologie. Gleichzeitig bleibt der Mensch in vielen Fällen Bestandteil des Entscheidungsprozesses. KI kann un-

/ INFO

Das White Paper „Grenzen von KI Anwendungen im technischen Service“ ist kostenfrei downloadbar unter: <https://www.mannheim.dhbw.de/studium/bachelor/technik/integrated-engineering/service-engineering/studium-lehre>

terstützen, analysieren und Vorschläge liefern. Die Verantwortung für die finale Entscheidung liegt weiterhin beim Menschen.

Darüber hinaus verändert sich auch die Zusammenarbeit selbst. Mitarbeitende müssen neue Kompetenzen entwickeln, um KI-Systeme sinnvoll zu nutzen und deren Ergebnisse richtig einzuordnen. Der erfolgreiche Einsatz von KI ist damit nicht nur eine technische, sondern auch eine kulturelle und organisatorische Aufgabe.

Der Mensch bleibt unverzichtbar

Besonders im direkten Kundenkontakt zeigt sich die zentrale Rolle des Menschen. Technischer Service bedeutet weit mehr als die reine Lösung technischer Probleme. In vielen Situationen sind es nicht nur fachliche, sondern auch kommunikative und soziale Kompetenzen, die den Unterschied machen. Kunden erwarten persönliche Ansprechpartner, die flexibel reagieren, Verantwortung übernehmen und Vertrauen schaffen.

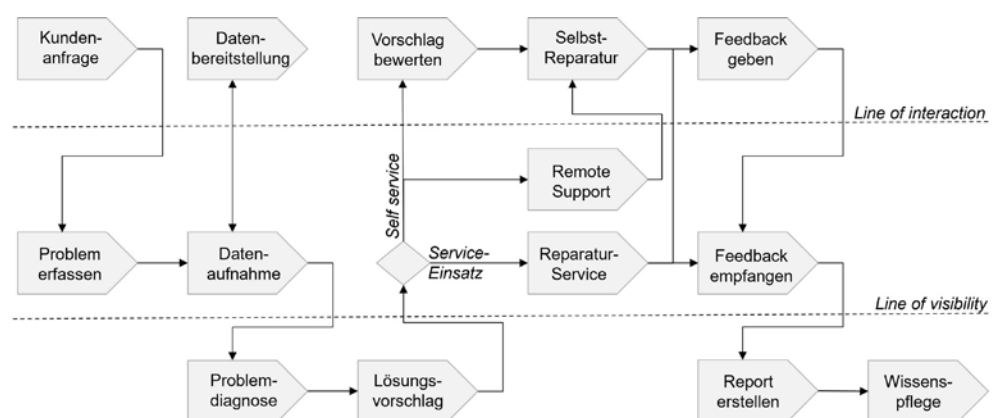


Abbildung 2: Referenzprozess des technischen Service

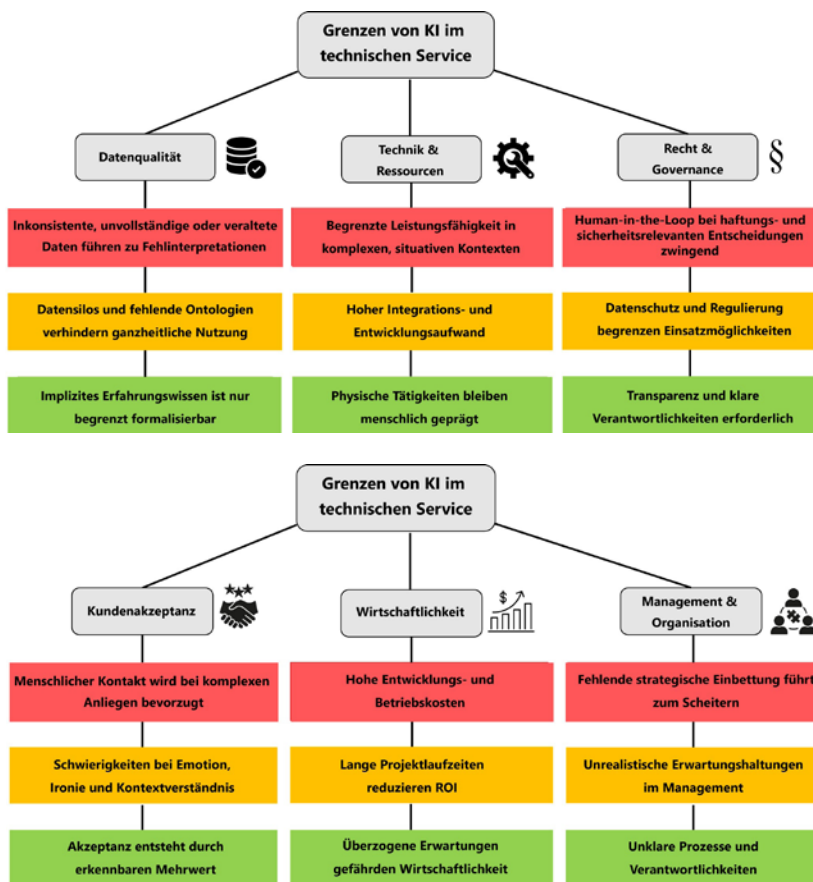


Abbildung 3: Zentrale Herausforderungen beim Einsatz von KI im technischen Service

Gerade in komplexen oder kritischen Fällen bleiben menschliche Fähigkeiten daher unverzichtbar. KI kann unterstützen und vorbereiten aber die eigentliche Entscheidung und die Verantwortung dafür bleiben beim Menschen.

Zwischen Hype und realistischer Einordnung

Für Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, den Einsatz von KI differenziert zu betrachten und realistisch einzuordnen.

Die Zukunft liegt nicht in einer vollständigen Automatisierung, sondern in einem intelligenten Zusammenspiel von Mensch und Technologie. Entscheidend ist dabei nicht die Frage, ob KI eingesetzt wird, sondern wie und in welchen Kontexten und Aufgaben sie tatsächlich einen Mehrwert liefern kann. Ein realistischer Umgang

mit Chancen und Grenzen ist daher die zentrale Voraussetzung, um KI im technischen Service nachhaltig und erfolgreich einzusetzen.

Vor diesem Hintergrund haben die Studierenden Jonas Rapp und Jonathan Freiwald ein Whitepaper zu den Grenzen von KI-Anwendungen im technischen Service entwickelt, dass die Ergebnisse des World Cafés mit neuesten Erkenntnissen der Literatur verknüpft. Das Whitepaper stellt systematisch anhand von sechs Kategorien die Grenzen von KI-Anwendungen im Service dar. Dabei richtet es ein besonderes Augenmerk auf die Schnittstellen zwischen Technologie und Mensch im Service.

Ein abschließendes Plädoyer wagt zudem einen Blick in die Zukunft, die – so viel sei vorweggenommen – nach Einschätzung der Autoren den Menschen auch weiterhin in der Serviceorganisation benötigen wird.

/ ZU DEN AUTOREN



Prof. Dr. Lennart Brumby

E-Mail: lennart.brumby@dhbw.de

Seit 2011 Professor an der DHBW Mannheim und Leiter des Studiengangs „Service Engineering“. Zudem ist er Obmann des DIN-Normausschusses „Instandhaltung“, Mitglied in Normungsausschüssen im CEN/TC 319 „Maintenance“ sowie stv. Obmann des Expertpanels im Standardization Council Industrie 4.0.



Jonas Rapp

E-Mail: jonasrapp1@web.de

Dualer Student im Studiengang Service Engineering an der DHBW Mannheim; er absolviert sein Studium bei der ZwickRoell GmbH & Co. KG.



Jonathan Freiwald

E-Mail: jonathan.freiwald@web.de

Dualer Student im Studiengang Service Engineering an der DHBW Mannheim; er absolviert sein Studium bei der Leonhard Weiss GmbH & Co. KG.

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH (KÜNSTLICHE) INTELLIGENZ!

„Service! Delivers! Resilience!“ – Studie von Roland Berger und KVD

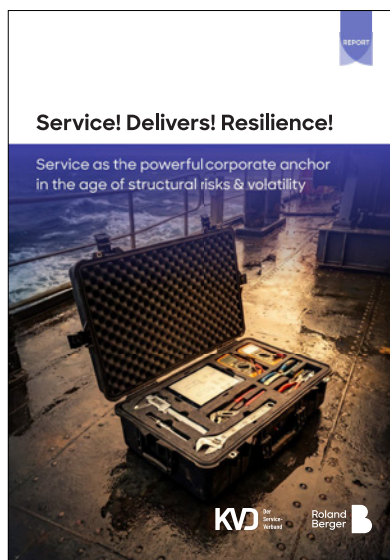
Volatilität ist für Industrieunternehmen längst kein Ausnahmezustand mehr. Lieferkettenrisiken, Fachkräftemangel, geopolitische Unsicherheit, Cyberbedrohungen und schwankende Investitionsentscheidungen treffen Unternehmen heute gleichzeitig – und genau deshalb rückt ein Bereich stärker in den Fokus, der lange unterschätzt wurde: der Service. Die neue Studie „Service! Delivers! Resilience!“ von Roland Berger und KVD zeigt auf Basis von 72 Industrieunternehmen aus der DACH-Region, wie stark Service zur Widerstandsfähigkeit von Unternehmen beiträgt. **[Markus Fournell & Sebastian Feldmann, Roland Berger]**

Die zentrale Botschaft: Service ist nicht After Sales, sondern ein strategischer Stabilitätsanker. Während Produktsätze in unsicheren Zeiten deutlich einbrechen können, bleiben Serviceumsätze durch installierte Basen, Wartungsbedarfe, Ersatzteile, Verträge und digitale Leistungen deutlich stabiler. Die Studie macht klar: Resiliente Serviceorganisationen entstehen nicht zufällig. Sie beruhen auf fünf Eckpfeilern, die gemeinsam ein belastbares „House of Service Resilience“ bilden.

Strategie: Vom Mitläufer zum Stabilitätsmotor. Wer Service strategisch verankert, schafft nicht nur Planbarkeit in unsicheren Märkten, sondern auch die Grundlage für Wachstum jenseits des klassischen Produktgeschäfts.

Organisation & Governance: Globale Steuerung trifft lokale Schlagkraft. Resilienz braucht klare Verantwortlichkeiten, schnelle Entscheidungen und Serviceeinheiten, die nah am Kunden agieren können. Besonders hybride und dezentrale Modelle zeigen, wie Unternehmen globale Steuerung mit lokaler Schlagkraft verbinden.

Operations: Wo Servicekapazität gewonnen oder verspielt wird. In den täglichen Serviceprozessen zeigt sich, ob ein Unternehmen wirklich belastbar ist – oder ob Kapazität in Administration, Reibungsverlusten und reaktiver Feuerwehrarbeit verpufft. Proaktive Serviceorganisationen gewinnen hier doppelt: Sie senken unproduktive Zeiten und schaffen mehr Raum für wertschöpfende Arbeit beim Kunden.



Technologie: Der Schlüssel, um Service trotz Fachkräftemangel zu skalieren. Daten, Automatisierung und KI sind nicht länger Zukunftsthemen, sondern werden zum Hebel, um Service trotz Fachkräftemangel skalierbar zu machen. Richtig eingesetzt, ersetzen digitale Werkzeuge nicht den Menschen – sie machen vorhandene Teams schneller, präziser und wirkungsvoller.

Service Offering: Vom Pflichtprogramm zum wiederkehrenden Geschäftsmodell. Viele Unternehmen schöpfen ihr Potenzial noch nicht aus, weil sie stark auf Ersatzteile, Wartung und Reparatur fokussiert bleiben. Wer digitale Services, Lifecycle-Angebote, Remote Monitoring und Predictive Maintenance ausbaut, verwandelt Service vom Pflichtprogramm in ein wiederkehrendes, margenstarkes Ge-

schäftsmodell. Gerade hier liegt eine der spannendsten Erkenntnisse der Studie: Der Service ist in vielen Unternehmen bereits ein erheblicher Ergebnisbeitrag – aber noch nicht entsprechend ausgestattet. Es gibt eine Lücke zwischen strategischer Bedeutung, Investitionen und tatsächlicher Umsetzung. Wer Service weiterhin nur als nachgelagerten Support versteht, verschenkt Stabilität, Kundennähe und Wachstumspotenzial. Damit wird Service zur Managementaufgabe. Es reicht nicht, einzelne digitale Tools einzuführen oder punktuell Prozesse zu verbessern. Entscheidend ist ein integriertes Servicemodell, das Strategie, Organisation, Operations, Technologie und Angebot konsequent miteinander verbindet. Für Entscheider:innen im Service liefert die Studie eine klare Einladung zur Standortbestimmung: Wie resilient ist die eigene Serviceorganisation wirklich? Wo bestehen Lücken zwischen Anspruch und Umsetzung? Und welche Hebel sollten jetzt priorisiert werden, um Service vom After-Sales-Bereich zum strategischen Resilienztreiber weiterzuentwickeln?

Die vollständige Studie bietet dafür Daten, Benchmarks und konkrete Managementprioritäten. Wer verstehen möchte, wie Service in Zeiten struktureller Unsicherheit zum Stabilitätsanker des Unternehmens werden kann, sollte einen genaueren Blick hineinwerfen.





KVD EXECUTIVE ROUNDTABLE BEI ROLAND BERGER

Strategisch verankerter Service macht Unternehmen resilient

Exklusiver Austausch auf Führungsebene: Beim ersten KVD Executive Roundtable diskutierten Service-Verantwortliche gemeinsam mit Roland Berger über die strategische Rolle des Service. Im Mittelpunkt der Veranstaltung in Berlin standen die Ergebnisse einer gemeinsamen Studie sowie die Frage, wie Serviceorganisationen Unternehmen resilienter und zukunftsfähiger machen können.

Der Service entscheidet heute längst nicht mehr nur über Kundenzufriedenheit, sondern zunehmend auch über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Mit dieser Fragestellung beschäftigte sich der erste KVD Executive Roundtable, den der KVD gemeinsam mit seinem ServiceAlliance-Partner Roland Berger im Spielfeld Berlin veranstaltete. Das exklusive Pre-Launch-Event brachte erfahrene Service-Führungskräfte aus der DACH-Region zusammen, um sich über Strategien, Herausforderungen und Best Practices auszutauschen. Den inhaltlichen Auftakt bildete die Vorstellung der gemeinsamen Studie „Service als Treiber der Unternehmensresilienz“, die Sebastian Feldmann präsentierte.

Die Studienergebnisse bildeten gemeinsam mit den Praxisimpulsen von Martin Tronich und Harald Sigl von EFAFLEX Tor- und Sicherheitssysteme GmbH & Co. KG die Grundlage für einen offenen und intensiven Erfahrungsaustausch. Im Mittelpunkt stan-

den weniger theoretische Konzepte als vielmehr konkrete Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis. Die Teilnehmer diskutierten, welche Ansätze sich bewährt haben, welche Herausforderungen sie aktuell beschäftigen und welche Lösungen sich auf die eigene Organisation übertragen lassen.

Ein zentrales Ergebnis der Diskussion war die Bedeutung der strategischen Einbindung des Service. Die Teilnehmer waren sich weitgehend einig, dass die organisatorische Ausgestaltung, Prozesse, digitale Werkzeuge oder das Serviceportfolio erst dann ihre volle Wirkung entfalten können, wenn der Service fest in der Unternehmensstrategie verankert ist. Damit wurde deutlich: Resilienz entsteht nicht allein durch neue Technologien, sondern durch klare strategische Entscheidungen und eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf den Service als Werttreiber.

Auch inhaltlich zeigte der Roundtable, welche Themen die Servicebranche

derzeit bewegen. Diskutiert wurde unter anderem, welchen Einfluss Künstliche Intelligenz künftig auf den technischen Service haben wird, welche Rolle Serviceverträge, Lifecycle-Angebote und Automatisierung für resiliente Geschäftsmodelle spielen und wie Unternehmen ihre Serviceorganisationen nicht nur effizienter, sondern zugleich widerstandsfähiger gestalten können. Dabei wurde deutlich, dass weniger fehlendes Wissen als vielmehr die konsequente Umsetzung als größte Herausforderung wahrgenommen wird.

Für KVD-Geschäftsführer Carsten Neugrodda bestätigte der Auftakt des neuen Formats den eingeschlagenen Weg: Der Mehrwert solcher Executive-Veranstaltungen liege vor allem im offenen Austausch unter Führungskräften. Kurze Impulse, praxisnahe Diskussionen und das gemeinsame Hinterfragen bestehender Annahmen schafften einen Raum, in dem neue Perspektiven entstehen und konkrete Lösungsansätze entwickelt werden können.

KVD Service Alliance-Partner



KVD Executive-Partner



KVD Premium-Partner



KVD Partner



/ 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 weitere Ausgabe im Jahr 2026

Ausgabe 4/2026 - Service ist auch System!
erscheint im Oktober 2026



Alle Ausgaben auch als ePaper!

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

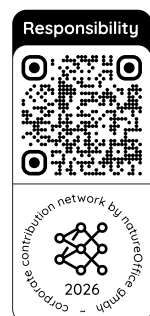
So geht's: Einfach im Mitgliederbereich einloggen, gewünschte Ausgabe auswählen und Reinlesen.



WISSEN, WAS ZÄHLT

Geprüfte Auflage
Klare Basis für den Werbemarkt

ISB VERLAG



natureOffice gmbh/DE-142-PZCKQH



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