

SERVICETODAY

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

**Service ist
auch System!**

/ Leitartikel

**Zusammenarbeit neu denken:
Organisationen im KI-Zeitalter**

/ Menschenzentriertheit

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

**me[®] | Service • Vertrieb • Führung
WEITERBILDUNG**

Kommunikation

MeFeS[®] Methodische
Fehlersuche

Train the Trainer

Führung

Burnout

Verkauf

Interkulturell

Coaching/Workshop

Online
me web distance learning

**Wir bringen Menschen
in ihre Wirksamkeit.**

www.me-weiterbildung.de

+49 9192 / 99436 80

Service ist auch System

Liebe Leserinnen und Leser,
unser Unternehmen hat Abteilungen.
Dem Kunden ist das egal.

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

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

Service ist eben auch System.

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

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

Prozesse sind aber nicht allein entscheidend. In einem Unternehmen treffen Menschen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen aufeinander, die

Probleme unterschiedlich bewerten und ihre eigene Sprache entwickelt haben. Zusammenarbeit hat deshalb immer auch eine kulturelle Dimension. Wenn Bereiche ihr Wissen schützen oder vor allem die eigenen Ziele optimieren, lässt sich das mit einer neuen Prozessbeschreibung nur schwer lösen.

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

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

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

Vielleicht fokussieren wir zu häufig, wie gut einzelne Bereiche funktionieren. Wir optimieren den Service, entwickeln den Vertrieb weiter oder digitalisieren



Prozesse und messen den Erfolg anschließend innerhalb dieser Strukturen. Der Kunde macht diese Unterscheidung nicht. Für ihn gibt es keine gute Serviceorganisation neben einer schlechten Logistik oder eine hervorragende Beratung neben einer fehlerhaften Abrechnung. Er erlebt das Unternehmen als Ganzes.

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

Unser Unternehmen hat Abteilungen.
Dem Kunden ist das egal.

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

Herzlichst,

Ihr

Carsten Neugrodda
KVD-Geschäftsführer &
Chefredakteur

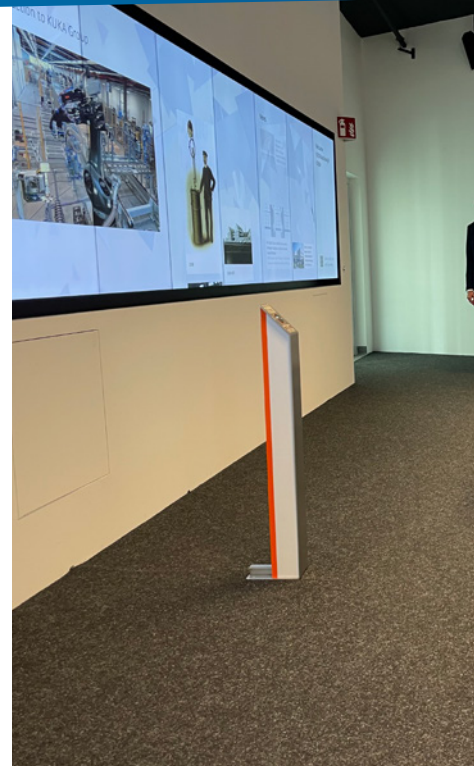
Ihre Meinung bitte an:
chefredaktion@kvd.de



79

Auftakt der KVD Roadshow
beim Fraunhofer IML

Foto: Michael Braun



Inhalt

INTRO

- 3 Editorial
- 8 Terminkalender

BEST PRACTICE

- 14 Service News
- 16 Service gestalten – mit Strategie, Haltung und Leidenschaft
- 41 Literatur Tipps

START-UPS

- 42 Service News

SERVICE SCIENCE

- 48 Service News
- 56 FERN-KOMPASS: Wie Fernwartung neu gedacht werden kann
- 57 BOOST startet: Neue Zugänge in den technischen Service schaffen
- 58 KI-Assistenz für den Service von morgen
- 60 Seminarkalender

INTERNATIONAL

- 62 Service News



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

DIALOG

- 74 Service News
- 76 Netzwerk für starke Frauen im Service
- 77 Gemeinsam die Zukunft gestalten
- 79 Vom Ersatzteillager ins Zukunftslabor
- 82 Wo Roboter arbeiten,
wird Service zum Erfolgsfaktor
- 83 Was der Service am runden Tisch lernt
- 85 Zwischen Empathie und Algorithmus:
Der Service stellt sich neu auf
- 90 Die Trends im technischen
Service frühzeitig erkennen
- 92 Aus dem Verband
- 94 KVD Vorstand & Beirat
- 96 KVD Partner
- 99 Vorschau

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

- 6 Auf einen Blick:
Das Heftthema in Zahlen
- 10 Zusammenarbeit neu denken:
Organisationen im KI-Zeitalter
- 19 KI verändert das System Arbeit –
aber wer gestaltet den Wandel?
- 22 Warum neue Geschäftsmodelle den
technischen Service neu ordnen
- 24 Service Kolumne: Service 2030 –
Die Blaupause ist fertig. Wer baut?
- 26 Service Kolumne: Wo bleibt der Kunde
im „System Service“?
- 28 „Nachhaltigkeit braucht keine Perfektion“
- 30 Den Wandel zu modernem Field
Service Management meistern
- 32 Was passiert, wenn KI 70 Prozent
Ihrer Serviceanrufe übernimmt?
- 34 Service im Wandel: Digitalisierung,
Wissen und KI prägen die Zukunft
- 44 Start-ups: Der neue Service
beginnt mit Software
- 46 „Bei uns funktioniert das nicht“ –
Warum viele beim KI-Einsatz
falsch denken
- 50 Erfahrungswissen sichern,
bevor es verloren geht
- 52 Warum SPIN-Selling allein
keine Solution verkauft
- 54 LowCodeKMU: Neue Wege der
Digitalisierung im Mittelstand
- 64 Humanoide Robotik erreicht
den technischen Service
- 66 Roland Berger: Wie Agentic AI
den Service neu aufstellt
- 68 DPP digitalisiert nicht das Produkt –
sondern den Zugang zu Informationen
- 72 Digitalisierung und Glück
hängen zusammen



/ 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.



Illustration: Julien Eichinger

LEITARTIKEL SERVICE IST AUCH SYSTEM!

Zusammenarbeit neu denken: Organisationen im KI-Zeitalter

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

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

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

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

Ein „Weiter so“ wird es nicht geben

Organisationen befinden sich in einer Übergangsphase, für die es kaum belastbare Vorbilder gibt. Die technologische Entwicklung schreitet

rasant voran, während die Regeln erfolgreicher Mensch-KI-Zusammenarbeit erst entstehen.

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

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

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

Lange Zeit bestand eine zentrale Füh-

rungsaufgabe darin, Informationen zu bündeln, Entscheidungen vorzubereiten und Arbeit zu koordinieren.

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

/ INFO

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

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

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

Info: www.difgl.de

entwickeln oder Entscheidungen vorbereiten.

Dadurch entstehen neue Fragen: Wer trägt Verantwortung für Ergebnisse? Wie werden Entscheidungen nachvollziehbar? Welche Aufgaben bleiben menschliche Kernkompetenzen? Und wie stellen Organisationen sicher, dass technologische Unterstützung menschliche Urteilskraft stärkt, statt ersetzt?

Unsere Erfahrungen aus dem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Forschungsprojekt „KIDD – Künstliche Intelligenz im Dienste der Diversität“ zeigen, dass die größten Herausforderungen bei der Einführung von KI selten technischer Natur sind. Sie entstehen an den Schnittstellen zwischen Menschen, Technologie und Organisation. Fragen nach Verantwortung, Transparenz, Beteiligung und Vertrauen entscheiden häufig stärker über den Erfolg als die Technologie selbst.

Besonders sichtbar wird dieser Wandel in der Führung. Der Wissensvorsprung als Grundlage von Führung verliert an Bedeutung. An seine Stelle treten Orientierung, Einordnung und Gestaltung. Führungskräfte werden zu Gestalterinnen und Gestaltern von Rahmenbedingungen, in denen Menschen und KI gemeinsam erfolgreich arbeiten können.

Kultur wird zum Wettbewerbsvorteil

Technologie lässt sich kaufen. Organisationskultur nicht.

Deshalb entstehen die entscheidenden Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Organisationen nicht durch den Zugang zu KI, sondern durch den Umgang mit ihr. Unsere Forschung zeigt: Organisationen scheitern selten an der Verfügbarkeit von KI. Sie scheitern häufiger an fehlender Beteiligung, mangelnder Transparenz oder unklaren Verantwortlichkeiten.

Organisationen, die Offenheit, Lernbereitschaft und Partizipation fördern, erkennen Potenziale schneller und etablieren neue Lösungen erfolgreicher.

Gerade in einer Phase, in der viele Antworten noch nicht feststehen, wird die Fähigkeit zum gemeinsamen Lernen zu einem strategischen Vorteil.

Gleichzeitig gewinnt die Einbeziehung vielfältiger Perspektiven an Bedeutung. Unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen helfen, blinde Flecken, Verzerrungen und potenziell diskriminierende Ergebnisse frühzeitig zu erkennen. Diversität ist damit nicht nur eine Frage der Fairness, sondern auch ein Qualitäts- und Innovationsfaktor.

KI als Hebel für Transformation

Fachkräftemangel, demografischer Wandel, steigende Komplexität und wachsende Kundenerwartungen erhöhen den Veränderungsdruck auf Organisationen massiv.

KI löst diese Herausforderungen nicht automatisch. Sie schafft jedoch die Chance, bestehende Strukturen grundlegend zu überdenken. Wer KI ausschließlich zur Effizienzsteigerung nutzt, schöpft nur einen Teil ihres Potenzials aus. Der eigentliche Mehrwert entsteht dort, wo KI zum Hebel organisationaler Transformation wird: wenn Wissen besser zugänglich ist, Zusammenarbeit neu organisiert wird und Mitarbeitende mehr Zeit für kreative, strategische und kundennahe Aufgaben gewinnen. Gleichzeitig senken KI-gestützte Übersetzungs- und Assistenzsysteme sprachliche Barrieren, erleichtern den Zugang zu Wissen und eröffnen neue Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel und den Anforderungen vielfältiger Belegschaften zu begegnen.

Menschenzentrierte KI bedeutet deshalb nicht, technologische Entwicklung zu begrenzen. Sie bedeutet, Technologie bewusst so einzusetzen, dass sie menschliche Fähigkeiten stärkt, Teilhabe ermöglicht und die letzte Entscheidung einem Menschen überlässt. Gerade in diesen Grundsätzen liegt auch eine besondere Chance für Europa. Mit dem AI Act und dem Leitbild einer vertrauenswürdigen KI entsteht ein Rahmen, der Innovation und Verantwortung miteinander verbindet. Was heute häufig nur als regulatori-

sche Herausforderung erscheint, kann sich bald als zentraler Wettbewerbsvorteil erweisen. Denn Vertrauen wird in einer KI-geprägten Wirtschaft zu einer zentralen Ressource – für Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende und Geschäftspartner gleichermaßen.

Fazit: Die Zukunft der Arbeit entsteht nicht durch Technologie allein. Sie entsteht dort, wo Organisationen den Mut haben, Führung, Zusammenarbeit und Kultur neu zu denken. KI liefert den Impuls. Die eigentliche Transformation bleibt eine menschliche Gestaltungsaufgabe.

/ ZUR AUTORIN



Katja Anclam, M.A. ist Medienwissenschaftlerin, KI-Expertin und Geschäftsführerin des Deutschen Instituts für Gutes Leben (diigl). Sie berät Unternehmen, öffentliche Institutionen und Verbände bei der verantwortungsvollen Einführung von Künstlicher Intelligenz und der Gestaltung von Transformationsprozessen.

Als Mit-Initiatorin des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Forschungsprojekts „KIDD – Künstliche Intelligenz im Dienste der Diversität“ beschäftigt sie sich mit Responsible AI, Diversität und den Auswirkungen von KI auf Organisationen, Führung und Zusammenarbeit.

Vor ihrer Tätigkeit im KI-Bereich arbeitete sie viele Jahre international als TV-Produzentin und Executive Producerin in Europa, Asien und Afrika.



4. & 5. NOVEMBER 2026 IN ESSEN.

WO SERVICE-ZUKUNFT ENTSCHIEDEN WIRD.

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

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

Impulse, die weiterbringen

- / Best Practices aus
führenden Unternehmen.
- / Strategische Perspektiven
statt Theorie.
- / Speaker aus der Praxis
für die Praxis.

Austausch auf Augenhöhe

- / Branchenübergreifendes
Networking.
- / Diskussionen mit
Führungskräften.
- / Neue Perspektiven durch
andere Branchen.

Lösungen für die Umsetzung

- / Fachmesse mit
führenden Anbietern.
- / Digitale und technische
Innovationen.
- / Konkrete Ansätze für
Ihren Arbeitsalltag.

Service Congress 2026

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

Jetzt anmelden unter www.service-congress.de

SERIE MANAGER:IN IM PORTRÄT

Service gestalten – mit Strategie, Haltung und Leidenschaft

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

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

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

Service als Unternehmen im Unternehmen

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

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



en: Was liegt einem? Was macht einem Spaß?“, erinnert sie sich. Schon damals zog es sie in Richtung Marketing und Vertrieb, schließlich landete sie im Produktmanagement – zunächst beinahe folgerichtig.

Dort verantwortete sie über viele Jahre die Klimatisierungsprodukte des Unternehmens. Rückblickend erkennt sie darin selbst eine wichtige Grundlage für ihre heutige Aufgabe. Denn während viele Menschen Rittal zunächst mit dem klassischen Schaltschrank verbinden, entwickelte sich das Portfolio des Unternehmens in den vergangenen Jahrzehnten deutlich weiter. Kühlgeräte, Prozesskühlung oder IT-Klimatisierung sind Produkte, deren Wert sich längst nicht mehr allein über ihre technische Qualität definiert. Sie müssen installiert, in Betrieb genommen, gewartet, modernisiert und energetisch optimiert werden. Genau dort beginnt der Raum, in dem Service echten Mehrwert schaffen kann.

Fünf Jahre in den USA

Eine der bemerkenswertesten Stationen ihrer Laufbahn führte Judith Kötzsch schließlich in die USA. Fünf Jahre arbeitete sie für die amerikanische Tochtergesellschaft von Rittal – eine Zeit, über die sie noch heute mit sichtbarer Begeisterung spricht. „Das war eine wahnsinnig prägende Phase“, sagt sie. Natürlich habe sie dort einen anderen Markt kennengelernt. Vor allem aber habe sie erlebt, wie unterschiedlich Kundenbedürfnisse sein können und welchen Stellenwert Service in verschiedenen Regionen der Welt besitzt. Diese internationale Perspektive begleitet sie bis heute.

Parallel zu ihrer beruflichen Laufbahn absolvierte Judith Kötzsch einen Executive MBA. Dabei vertiefte sie nicht nur ihre Managementkompetenzen, sondern traf auch auf Menschen aus verschiedensten Branchen und mit ganz eigenen Karrierepfaden. Die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen eröffneten ihr neue Blickwinkel und schärften das Bewusstsein dafür, wie vielfältig Wege zum Erfolg sein können. Rückblickend sieht sie darin einen wichtigen Impuls, die eigene Komfortzone zu verlassen und neue berufliche

Möglichkeiten in Betracht zu ziehen.

Als sie während ihrer sechsmonatigen Elternzeit die Gelegenheit hatte, innezuhalten und über ihren weiteren Weg nachzudenken, stellte sie sich selbst die Frage, ob sie einfach dort weitermachen wollte, wo sie aufgehört hatte. Die Antwort lautete: nein. „Deswegen habe ich nach der Rückkehr den Einstieg in den Bereich Service gewagt“, erzählt sie heute. Damals sei das durchaus ein mutiger Schritt gewesen. Denn der Service war auch bei Rittal – wie in vielen Industrieunternehmen – vor allem für eines zuständig: Er reparierte defekte Geräte, er löste reaktiv Probleme, die an anderer Stelle entstanden waren. Oder, anders ausgedrückt: Er war notwendig, aber selten strategisch sichtbar.

„Wir hatten uns damals schon auf die Fahne geschrieben, genau das zu ändern“, erzählt Judith Kötzsch. „Wir wollten das Thema viel stärker in Richtung eines eigenen Geschäftsmodells entwickeln. Also nicht nur reagieren, sondern wirklich proaktive Services in den Markt bringen.“ Immer wieder verwendet sie dabei Begriffe wie „entwickeln“, „aufbauen“, „gestalten“. Kaum einmal spricht sie vom Verwalten. Genau darin liegt vermutlich auch die Erklärung dafür, warum sie den Wechsel in den Service heute als eine der besten Entscheidungen ihrer Laufbahn bezeichnet: „Im Produktmanagement war vieles schon definiert. Im Service hatte ich plötzlich die Möglichkeit, ganz viel zu gestalten.“ Es ist ein Satz, der viel über ihre Persönlichkeit verrät. Judith Kötzsch sucht offensichtlich nicht den möglichst geradlinigen Karriereweg. Sie sucht Aufgaben, bei denen sie Dinge verändern kann, und genau das fand sie im Service. „Es ging eben nicht darum, einen etablierten Status quo zu verwalten“, sagt sie. „Es war und ist wirklich Aufbauarbeit.“ Dazu gehörte auch, das unternehmensinterne Mindset und das Verständnis für Service zu verändern.

Dabei veränderte sich nicht nur der Bereich selbst. Auch ihr eigenes Verständnis von Service entwickelte sich grundlegend weiter. Heute erzählt sie offen, dass sie früher selbst durch die „Produktbrille“ auf viele Themen geschaut habe: „Alles, was nach dem Produktverkauf

/ ZUM UNTERNEHMEN

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

passierte, musste der Service irgendwie regeln“, beschreibt sie die Perspektive.

Erst mit dem Wechsel habe sie erkannt, wie viel komplexer Service tatsächlich ist. Besonders überrascht habe sie, welche zentrale Rolle Prozesse spielen: „Ein gut definierter und gut gelebter Prozess ist unheimlich viel wert“, sagt sie. Während Produkte weitgehend standardisiert gefertigt und ausgeliefert würden, gleiche im Service kaum ein Einsatz dem anderen. Unterschiedliche Kunden, unterschiedliche Situationen, unterschiedliche Menschen – all das müsse organisiert, koordiniert und gleichzeitig flexibel gehandhabt werden.

Erkennen, wie komplex Service ist

„Man kann über Prozesse unglaublich viel standardisieren“, erklärt die Managerin. „Aber trotzdem braucht man Menschen, die genau diese zehn oder zwanzig Prozent auffangen können, die eben nicht standardisiert sind.“ Damit kommt sie wieder zu jenem Gedanken zurück, der bereits am Anfang des Gesprächs gefallen ist: Service ist eine Haltung; oder, wie sie selbst sagt: „Man braucht Menschen, die Spaß daran haben, anderen zu helfen.“

Für Judith Kötzsch entscheidet sich genau an diesem Punkt, ob Service lediglich funktioniert oder ob er Kunden tatsächlich begeistert. Prozesse seien unverzichtbar, sagt sie, denn sie schaffen Qualität, Verlässlichkeit und Effizienz. Doch den entscheidenden Unterschied machten immer noch Menschen – die zuhören, Verantwortung übernehmen und die sich auch dann kümmern, wenn es keine Standardlösung gibt.

Vielleicht erklärt genau das auch, war-

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

Service frühzeitig mit einbinden

Der Service erhält dadurch eine Stimme, lange bevor das erste Produkt überhaupt gefertigt wird. Genau das hält Judith Kötzsch für entscheidend: „Wenn man Service erst berücksichtigt, wenn das Produkt fertig entwickelt ist, ist es eigentlich schon zu spät.“ Langfristig denkt sie sogar noch weiter. Ihr Ziel sei es, das Prinzip des „Design for Service“ konsequent auszubauen. Produkte sollen künftig nicht nur technisch überzeugen, sondern von Anfang an so entwickelt werden, dass sie über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg optimal betreut werden können und einen Mehrwert bieten. Für viele Kunden werde genau das künftig zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Im Fokus stehen dabei auch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz – zwei

Themen, über die derzeit nahezu jedes Industrieunternehmen spricht. „Natürlich beschäftigen wir uns intensiv mit KI“, sagt sie. „Aber wir dürfen nicht glauben, dass sie unsere Probleme automatisch löst.“ Es ist einer der wenigen Momente, in denen sie bewusst bremst: Die Begeisterung für neue Technologien teilt sie durchaus, aber gleichzeitig warnt sie davor, Digitalisierung mit Digitalisierung um ihrer selbst willen zu verwechseln: „Ein schlechter Prozess bleibt auch digital ein schlechter Prozess.“

Erfahrungswissen nutzen

Für Judith Kötzsch beginnt Digitalisierung mit klar definierten Zielen, sauberen Prozessen, klaren Verantwortlichkeiten und einer verlässlichen sowie gut strukturierten Datenbasis. Erst darauf aufbauend könne Künstliche Intelligenz tatsächlich Mehrwert schaffen – beispielsweise beim Wissensmanagement oder bei der Unterstützung von Servicetechnikern. „Wir haben unglaublich viel Erfahrungswissen im Unternehmen“, sagt sie. „Die Frage ist doch: Wie machen wir dieses Wissen künftig schneller verfügbar?“

Gerade angesichts des demografischen Wandels sieht sie darin eine der größten Herausforderungen. Viele erfahrene Mitarbeitende verfügten über Wissen, das sich über Jahrzehnte aufgebaut habe. Dieses Wissen müsse erhalten bleiben und gleichzeitig für jüngere Kolleginnen und Kollegen nutzbar gemacht werden. Trotz aller technologischen Möglichkeiten kommt Judith Kötzsch am Ende jedoch immer wieder auf den Menschen zurück. Vielleicht unterscheidet sie genau das von vielen anderen Führungskräften, die derzeit über Digitalisierung sprechen. „Technologie ist wichtig“, sagt sie. „Aber Service bleibt ein Geschäft von Menschen für Menschen.“ Sie erzählt von Trainings für Servicetechniker, bei denen es längst nicht mehr ausschließlich um technische Qualifikationen geht. Kommunikation, Auftreten und Empathie spielen eine immer größere Rolle. Denn Kunden erwarteten heute weit mehr als eine fachlich korrekte Reparatur. „Man muss Menschen mögen“, sagt sie. „Man muss Spaß daran

haben, anderen zu helfen und Probleme zu lösen.“ Natürlich beobachtet Judith Kötzsch Service nicht nur beruflich: Eine Geschichte aus dem Urlaub auf Mallorca erzählt sie mit einem gewissen Augenzwinkern. Der Mietwagen springt plötzlich nicht mehr an; ein Servicetechniker kommt, überbrückt die Batterie und erklärt den Fall für erledigt. Am nächsten Tag bleibt das Fahrzeug erneut stehen. „Eigentlich war gar nicht das technische Problem das Ärgerliche“, sagt sie rückblickend. „Mich hat vielmehr beschäftigt, wie kommuniziert wurde und ob ein Problem nachhaltig gelöst wird.“ Für sie liegt genau darin eine der wichtigsten Erkenntnisse für guten Service. Kunden erwarteten keine Perfektion, sondern Ehrlichkeit und Verbindlichkeit. Und kaum ein anderer Unternehmensbereich verbindet so viele unterschiedliche Disziplinen miteinander. Technik, Vertrieb, Produktentwicklung, Digitalisierung, Organisation und Kommunikation greifen hier ineinander. Für Judith Kötzsch macht genau diese Vielfalt den besonderen Reiz ihrer Aufgabe aus: „Service verbindet eigentlich das gesamte Unternehmen.“

Wer Judith Kötzsch erlebt, begegnet keiner Managerin, die bestehende Prozesse verwaltet, sondern einer Gestalterin, die überzeugt davon ist, dass Service die Zukunft eines Industrieunternehmens entscheidend mitprägen kann. Service wird hier nicht verstanden als Reparaturabteilung im Hintergrund, sondern als strategischer Partner des Kunden, und damit nicht als notwendige Pflicht, sondern als eigenständiges Geschäftsmodell. Oder, um noch einmal auf den Satz zurückzukommen, mit dem dieses Gespräch begonnen hat: „Service ist eine Attitude.“

/ ZUR SERIE

In der Serie „Manager:innen im Porträt“ sind zuletzt folgende Beiträge erschienen:

1/2025: Prof. Dr.-Ing. Volker Stich

2/2025: Christian Florschütz, Florschütz Consulting

3/2025: Caroline Franke, AEG Electrolux

4/2025: Detlef Aden, all4cloud

2/2026: Silke Böhm, dormakaba Deutschland



Foto: Jacob Lund

TITELTHEMA SERVICE IST AUCH SYSTEM!

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

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

Nicht den Menschen für die Technik passend machen

Wenn Unternehmen neue KI-Anwendungen einführen, richtet sich der Blick schnell auf die Beschäftigten: Welche Kompetenzen fehlen? Welche Schulungen werden benötigt? Wie müssen Mitarbeitende qualifiziert werden, damit sie mit der neuen Technologie umgehen können? Prof. Dr. Verena Nitsch vom Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen hält diese Perspek-

tive für zu eng. Aus ihrer Erfahrung bei der Begleitung von mehr als 40 Digitalisierungs- und KI-Projekten in Industrie und Handwerk sei KI häufig zunächst als Personalentwicklungsthema verstanden worden.

Damit werde die Verantwortung jedoch ein Stück weit in die falsche Richtung verschoben. Nitsch betont, dass bereits die Technologie selbst menschenzentriert gestaltet werden müsse. Wenn bei ihrer Entwicklung die späteren Nutzenden und weitere von der Technologie be-

troffene Personen nicht konsequent berücksichtigt würden, ließen sich solche Defizite später kaum durch Personalentwicklung kompensieren.

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

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

Erst das Problem, dann die KI

Wie grundsätzlich dieser Perspektivwechsel sein kann, zeigt ein Ansatz aus den von Nitsch begleiteten Projekten. Dort wurde bewusst technologieagnostisch gearbeitet. Ausgangspunkt war also nicht die Frage, welche KI-Lösung eingesetzt werden könnte. Stattdessen sollten Beschäftigte zunächst beschreiben, wobei sie in ihrer Arbeit Unterstützung benötigen und welche Entlastung sie sich wünschen. Erst anschließend wurde geprüft, welche Technologie zu diesem Bedarf passen könnte.

Das klingt naheliegend, erwies sich in der Praxis nach Nitschs Schilderung aber als anspruchsvoll. Beschäftigte könnten Unterstützungsbedarfe nicht automatisch präzise formulieren oder arbeitswissenschaftlich bewerten. Partizipation bedeute deshalb mehr, als Mitarbeitende einfach nach ihren Wünschen zu fragen. Sie benötigten methodische Unterstützung, um Arbeitsprozesse, Belastungen und mögliche Verbesserungen systematisch zu betrachten.

Und Partizipation brauche eine weitere Ressource: Zeit. Genau hier sieht Nitsch Führung in der Verantwortung. Wer Beschäftigte in Workshops und Entwicklungsprozesse einbindet, ihnen aber gleichzeitig unverändert das komplette Tagesgeschäft überlässt, erzeugt im schlimmsten Fall zusätzliche Arbeitsverdichtung. Menschenzentrierte Einführung bedeutet deshalb auch, Freiräume für Beteiligung, Lernen und Experimentieren zu schaffen.

Dazu gehört für Nitsch eine Fehlerkultur, die es ermöglicht, neue Systeme tatsächlich auszuprobieren. Beschäftigte benötigen nicht nur Schulungen, sondern Gelegenheit, eigene Erfahrungen zu sammeln und dabei auch Fehler machen zu dürfen. Führung entscheidet wesentlich darüber, ob solche Lernräume entstehen.

Vor der Digitalisierung kommt die Prozessarbeit

Die Erfahrungen aus den Projekten liefern noch eine weitere wichtige Erkenntnis: Nicht jedes Problem lässt sich durch Technologie lösen. Nitsch verweist auf die bekannte Logik, dass aus einem schlechten Prozess durch Digitalisierung lediglich ein schlechter digitalisierter Prozess werde. In den begleiteten Unternehmen sei deshalb teilweise umfangreiche Vorarbeit notwendig gewesen, bevor überhaupt über konkrete KI-Technologien gesprochen werden konnte.

Dazu gehörten Prozessmanagement und Prozessoptimierung, aber auch klassische Führungskräfteentwicklung. Gerade in kleinen und mittleren sowie familiengeführten Unternehmen seien Führungskräfte nicht zwangsläufig systematisch auf ihre Führungsrolle vorbereitet worden. Bevor also über KI als nächste technologische Entwicklungsstufe gesprochen werde, könne zunächst die grundlegendere Frage notwendig sein, was gute Führung und gute Arbeitsorganisation eigentlich ausmache.

Für den technischen Service ist diese Perspektive besonders interessant: Die Einführung eines Assistenzsystems, eines KI-Agenten oder einer intelligenten Wissenslösung sollte nicht damit beginnen, was technologisch verfügbar ist. Am Anfang müsste vielmehr stehen, wo Prozesse heute Reibungsverluste erzeugen, Beschäftigte belastet werden oder Informationen fehlen. Erst danach lässt sich sinnvoll entscheiden, ob und welche KI Unterstützung leisten kann.

Augmentierung: Wenn Mensch und KI gemeinsam besser werden

Prof. Dr. Uta Wilkens von der Ruhr-Universität Bochum setzt einen anderen Schwerpunkt. Sie beschäftigt insbesondere die Frage, welche Weichen in der KI-Kompetenzentwicklung gestellt werden müssen, damit echte „Augmentierung“ entsteht. Dahinter steht ein anspruchsvolleres Verständnis der Zusammenarbeit von Mensch und KI als die bloße Automatisierung einzelner

Tätigkeiten.

Wilkens unterscheidet dabei zwei Dimensionen, die zusammenkommen müssen. Zum einen sollte KI die Qualität von Prozessen und Entscheidungen erhöhen. Sie kann zusätzliche Daten berücksichtigen, Informationen aufbereiten und Empfehlungen generieren, die Menschen bei ihrer Abwägung unterstützen. Der Einsatz der Technologie sollte also einen qualitativen Sprung ermöglichen.

Damit allein wäre für Wilkens allerdings noch keine vollständige Augmentierung erreicht. Die zweite Dimension betrifft den Menschen selbst. Er darf durch die technische Unterstützung nicht sukzessive das eigene Mitdenken einstellen. Vielmehr sollte die Interaktion mit KI zusätzliche Reflexion ermöglichen und damit auch individuelle Kompetenzentwicklung fördern.

Technologie sollte deshalb beispielsweise erklären können, wie Empfehlungen zustande kommen. Hinzu kommen organisatorische Rahmenbedingungen, die eine reflektierte Nutzung fördern. Wilkens verweist in diesem Zusammenhang auf Untersuchungen zu KI-gestützten Rekrutierungsentscheidungen. Wenn eine KI Erklärungen etwa mit Blick auf Diversitätsaspekte liefere und dies mit entsprechenden organisatorischen Richtlinien verbunden werde, könne sich auch das Reflexionsniveau der handelnden Personen erhöhen. Ziel sei damit eine bessere Entscheidungsqualität auf Organisationsebene bei gleichzeitig kompetenten und sich weiterentwickelnden Menschen.

Jobdesign wird zur Führungsaufgabe

Diese Überlegung führt unmittelbar zur Führungsarbeit. Nach Einschätzung von Wilkens liegt eine der größten Veränderungen durch KI im Jobdesign. Durch KI verschwinden nicht zwangsläufig ganze Berufe. Innerhalb von Berufsfeldern könnten sich jedoch Tätigkeiten verschieben, neu zusammensetzen oder wegfallen.

Damit stellt sich die Frage, wer diese Veränderung gestaltet. Wilkens sieht die Verantwortung dafür derzeit nur

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

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

Wenn aus Digitalisierung Technostress wird

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

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

Denn KI unterscheidet sich in einem entscheidenden Punkt von vielen bisherigen Softwarelösungen: Sie kann

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

Die Angst, der KI hinterherzulaufen

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

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

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

KI-Einführung braucht Gestaltung auf mehreren Ebenen

Die drei wissenschaftlichen Perspektiven setzen unterschiedliche Akzente, führen aber zu einem gemeinsamen Befund: Menschenzentrierte KI-Ein-

führung lässt sich weder auf Technologieauswahl noch auf Schulungsprogramme reduzieren. Nitsch rückt das Zusammenspiel von Technik-, Arbeits- und Kompetenzgestaltung in den Mittelpunkt. Wilkens zeigt mit dem Konzept der Augmentierung, dass KI sowohl die Organisation als auch den Menschen weiterbringen sollte und macht Jobdesign zur zentralen Führungsfrage. Kluge lenkt die Aufmerksamkeit darauf, dass neue Technologien immer in bestehende Arbeitssysteme eingreifen und dabei Belastungen, Unsicherheit und Technostress erzeugen können.

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



Foto: Michael Braun

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

Service Kolumne

Gedanken und
Meinungen zum Service

Service 2030 – Die Blaupause ist fertig. Wer baut?

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

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

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

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

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

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

abstrakt, aber es ist die präziseste Beschreibung dessen, was Service-Führung in vier Jahren bedeuten wird.

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

Das ist keine Strategie. Das ist ein Versäumnis.

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

Die Blaupause ist fertig.

Die Frage ist nur noch, wer anfängt zu bauen.



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



PRAXISBEISPIEL: VOLLMER SCHAFFT MIT VPORTAL MEHR KUNDENNÄHE

Warum durchdachte Integration über Erfolg entscheidet

Komplexe Maschinen, umfangreiche Ersatzteilkataloge und eine heterogene Kundenstruktur machen eine durchdachte Systemlandschaft unabdingbar. Bei Schleifmaschinenhersteller VOLLMER spielt die SAP Commerce Cloud in Anbindung an das SAP ERP dabei eine zentrale Rolle.

[Anke Abendroth, All for One Customer Experience GmbH]

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

Komplexität meistern

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

Integration macht's möglich

Das VPortal basiert auf der SAP Commerce Cloud und ist nahtlos in die Systemlandschaft integriert. Alle ERPs der Töchter inbegriffen – samt Lösungen von Drittanbietern und Eigenentwicklungen. Dadurch kann VOLLMER alle relevanten Geschäftsprozesse nahtlos abbilden. Das VPortal fungiert somit als zentrale Anlaufstelle für Kunden und Mitarbeiter aus allen Zweigstellen.

Über das Portal erhalten Kunden Zugang zu Services, eine Übersicht ihrer Maschinen sowie die Möglichkeit zur Selbstverwaltung. Digitale Produkte sollen ebenso eingebunden werden und über das Portal laufen.

Praktische Selbstverwaltung

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

Add-ons für Medien & Equipment

Weiterhin erhalten Kunden über die Plattform eine klare Übersicht ihrer Anlagen und Maschinendaten. Dokumentationen sind im integrierten CXplore Media Management Add-on organisiert. Passende Ersatzteile können bei Bedarf direkt über die Maschinen-

ansicht im CXplore Equipment Viewer ausgewählt werden. Stücklisten und interaktive 3D-Darstellungen helfen bei der Suche. Die nahtlose Integration von SAP Commerce Cloud, ERPs und Add-ons sorgt dafür, dass alle Daten stets aktuell sind. Keine Datensilos, keine doppelte Datenpflege. Kurzum: Moderner B2B-Service profitiert von einem stabilen Ökosystem, das nahtlos integriert und flexibel konfigurierbar ist.

/ INFO

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



Mit beispielloser Präzision zu mehr Kundennähe

Kundenprojekt in Fokus

Service Kolumne

Gedanken und
Meinungen zum Service

Wo bleibt der Kunde im „System Service“?

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

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

Aber dieser Techniker wusste häufig noch etwas anderes.

Er wusste, dass der Produktionsleiter bei einem Stillstand sofort eine belastbare Aussage braucht. Dass ein anderer Kunde lieber etwas länger wartet, dafür aber genau verstehen möchte, was passiert ist. Oder dass für einen dritten nicht die schnellste Reparatur entscheidend ist, sondern jederzeit zu wissen, wie es weitergeht. Die Herausforderung moderner Serviceorganisationen kann aber nicht darin bestehen, dieses persönliche Erfahrungswissen für jeden einzelnen Kunden zu digitalisieren. Wir müssen nicht den Bauch des Servicetechnikers ins CRM übertragen. Wir müssen verstehen, welche Muster hinter erfolgreichen Kundenbeziehungen liegen – und daraus ein System bauen.

Dazu braucht es drei Arten von Wissen: technisches Wissen – was hat die Maschine? Prozesswissen – was müssen wir tun? Und Kundenwissen – welches Erlebnis müssen wir schaffen? Genau bei dieser dritten Ebene setzt FANOMICS an. Wir wollen nicht wissen, ob Herr Müller heute lieber angerufen oder angemailt werden möchte. Wir wollen verstehen, welche zentralen Motive eine Kundenbeziehung in einem Markt erfolgreich machen. Geht es vor allem um Sicherheit, Geschwindigkeit, Orientierung, Entlastung oder Kontrolle? Und an welchen Kontaktpunkten muss dieses Motiv für den Kunden tatsächlich erlebbar werden? Denn Servicesysteme werden meistens von innen nach außen gebaut. Wie sichern wir unser Wissen? Wie dokumentieren wir richtig? Welche Daten dürfen wohin? Wie setzen wir KI ein? Wie steuern wir Partner und Dienstleister?

Die Perspektive des Kunden dreht die Richtung um: Was soll der Kunde durch dieses System besser erleben? Wenn Verlässlichkeit ein zentraler Beziehungstreiber ist, muss sie sich in Erreichbarkeit, Eskalationswegen, Verantwortlichkeiten und Informationsverhalten wiederfinden. Wenn Kunden vor allem Einfachheit und Entlastung erwarten, können fünf perfekt dokumentierte Übergaben trotzdem schlechter Service sein. Und auch ein externer Dienstleister muss dann mehr kennen als SLA, Reaktionszeit und Reparaturprozess. Er muss verstehen, welches Serviceversprechen er für das Unternehmen beim Kunden ein-

lösen soll.

Natürlich dürfen wir dabei nicht alles sammeln, was wir über Kunden wissen können. Daten brauchen Regeln, persönliche Informationen Schutz und Wissen eine verantwortungsvolle Governance. Gerade KI macht diese Fragen noch wichtiger.

Aber souveräner Umgang mit Kundendaten bedeutet nicht, möglichst wenig über Kunden zu wissen. Es bedeutet, das Richtige zu wissen, es verantwortungsvoll zu nutzen und damit einen besseren Service zu ermöglichen. Ein CRM voller Daten ist noch kein Kundenverständnis. Eine Wissensdatenbank kennt noch keine Kundenmotive. Und eine KI, die aus Tausenden Servicefällen gelernt hat, weiß nicht automatisch, wofür eine Serviceorganisation beim Kunden stehen will.

Genau darin liegt für mich die eigentliche Herausforderung: **Wir müssen Kundenorientierung in die Logik unserer Systeme übersetzen.** Wenn wir wissen, welche Erwartungen und Motive unsere Kundenbeziehungen prägen, müssen Prozesse, Wissen, Daten, KI und auch unsere Partner so zusammenspielen, dass diese Erwartungen im Service erlebbar werden.

Service ist auch System. Und gute Systeme machen guten Service nicht nur effizienter, sicherer oder skalierbarer. Sie sorgen dafür, dass das, wofür wir beim Kunden stehen wollen, verlässlich beim Kunden ankommt.

Denn am Ende entscheidet nicht, wie viel unser System über den Kunden weiß. Entscheidend ist, was dieses Wissen für den Kunden bewirkt.



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

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



24.-25. FEBRUAR 2027 • MESSE DORTMUND

Einladung zur maintenance Dortmund 2027



Führend und zielführend. Als Leitmesse und Innovationsplattform der industriellen Instandhaltung bringt die maintenance Dortmund die gesamte Branche zusammen.

Vom etablierten Marktführer bis zum spannenden Newcomer; vom internationalen Player bis zur regionalen Größe. Oder anders: Hier ist der Markt – und das Fachpublikum mittendrin. Wovon Messeteilnehmer außerdem profitieren? Einem klaren Wissensvorsprung und dem idealen Umfeld für intensiven Austausch. Um Networking auf dem wichtigsten Level zu erleben: Augenhöhe.

360°. 100%. 1A. Ob klassisches Instandhaltungsprodukt oder innovative Softwarelösung: Teilnehmer der maintenance finden alles, was ihr Daily Business noch erfolgreicher macht – heute und in Zukunft. Dazu gehört das ganze Spektrum entlang der Wertschöpfungs-

kette: Verbrauchsmaterial, Ersatzteile, Instandhaltungs-Ausrüstung, Inspektion, Instandhaltungs-Management, Smart Maintenance, Dienstleistungen und Services, Engineering-Dienstleistungen, Sicherheit und Gesundheit, Nachhaltigkeit, Human Resources, Verbände und Institutionen sowie Medien. Für ein Maximum an Überblick.

Business – but not as usual. Innovationsplattform. Wissenshub. Networking-Event.

Die maintenance Dortmund ist all das und noch viel mehr. Nirgendwo sonst erhalten

Fachbesucher einen kompakteren und vielfältigeren Überblick über die Themen und

Trends der Branche. Nirgendwo sonst haben sie so unmittelbaren Kontakt zur gesamten Instandhaltungs-Community. Und nirgendwo sonst finden sie genau die Produkte und Lösungen,

die ihr Unternehmen weiterbringen. Nachhaltig.

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

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

NEUES KVD-FORSCHUNGSPROJEKT

FERN-KOMPASS: Wie Fernwartung neu gedacht werden kann

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

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

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

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

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

- eine „ready-to-use“-Fernwartungslösung auf Open-Source-Basis
- eine verständliche Anforderungs- und Bewertungsscheckliste
- Schulungs- und Qualifizierungsan-



gebote für Unternehmen

- Transferformate wie Webinare und Praxistage

Ein wesentliches Merkmal von FERN-KOMPASS ist die enge Verzahnung mit der Praxis. Der Projekterfolg hängt maßgeblich davon ab, reale Anforderungen, Herausforderungen und Anwendungsszenarien aus Unternehmen frühzeitig zu integrieren. Beim Konsortialtreffen im September in Karlsruhe (Fotos) hatte das Forschungsteam Gelegenheit, auf die ersten Projektmonate zurückzublicken und die nächsten

Schritte zu planen. Der Ansatz dabei bleibt im Fokus: Sichere Fernwartung wird für den technischen Service immer wichtiger, denn wer Maschineninformationen aus der Ferne verfügbar macht, Software-Updates ohne Vor-Ort-Einsatz durchführt und Spezialwissen da einsetzt, wo es gebraucht wird, eröffnet vor allem kleinen und mittleren Unternehmen neue Möglichkeiten für effizientere Serviceprozesse und digitale Geschäftsmodelle. Gleichzeitig wachsen damit auch die Anforderungen an IT-Sicherheit.



NEUES KVD-FORSCHUNGSPROJEKT

BOOST startet: Neue Zugänge in den technischen Service schaffen

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

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

Weiterbildung muss zur betrieblichen Realität passen

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

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

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

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

Unternehmen werden zu Entwicklungspartnern

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

Die Beteiligung ist bewusst phasenbezogen angelegt und soll keine zusätzliche dauerhafte Projektstruktur im Unternehmen schaffen. Gleichzeitig erhalten beteiligte Unternehmen frühzeitig Zugang zu entwickelten Lernformaten, Instrumenten und Erkenntnissen und können deren Ausge-

staltung mit beeinflussen. BOOST endet deshalb nicht mit der Entwicklung einzelner Weiterbildungsangebote. Bis zum Projektende im August 2028 sollen erprobte Qualifizierungsmodule, Mentoring Ansätze, Instrumente zur Kompetenzentwicklung sowie konkrete Handlungshilfen entstehen.

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

/ MITWIRKEN BEI BOOST

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

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



Fotos: Michael Braun

SERVICE CONGRESS 2026

Zwischen Empathie und Algorithmus: Der Service stellt sich neu auf

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

Der technische Service steht unter hohem Veränderungsdruck. Kunden erwarten schnellere und stärker personalisierte Leistungen, Unternehmen müssen Kosten beherrschen, Wissen sichern und neue Erlösquellen erschließen. Gleichzeitig verändern Künstliche Intelligenz, vernetzte Systeme und automatisierte Prozesse die tägliche Arbeit. Der Service Congress 2026 nimmt diese Entwicklungen in vier Themenwelten auf: „Service ist Technologie“, „Service

ist People Business“, „Service ist (künstliche) Intelligenz“ und „Service ist System“. Erwartet werden rund 400 Entscheider und Serviceverantwortliche aus unterschiedlichen Branchen. Mehr als 30 Aussteller ergänzen das Vortragsprogramm mit Lösungen und Anwendungen für die Praxis.

Zum Auftakt am 4. November begrüßt KVD-Geschäftsführer Carsten Neugrodda die Teilnehmer im Plenum. Anschließend richtet Kai Czeschlik,

CEO von Globl.Contact, den Blick auf die neue Verantwortung im Customer Experience Management. Seine Opening-Keynote stellt die Frage, wie Unternehmen Effizienzgewinne durch Chatbots und Automatisierung nutzen können, ohne Empathie, Verantwortung und Menschlichkeit aus dem Kundenservice zu verdrängen. Einen zweiten strategischen Akzent setzt Sebastian Feldmann von Roland Berger. Er stellt Ergebnisse der gemeinsam mit

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

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

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



Networking steht im Fokus des Service Congress.

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

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

Der zweite Congress-Tag beginnt mit einer Keynote von Daniel Traub von Schwarz Digits über souveräne Infrastrukturen für Cloud, Daten und KI. Anschließend geht es erneut in parallelen Formaten in die Umsetzung: BINDER berichtet über die Neugestaltung seiner Serviceprozesse mit SAP Service Cloud V2, Reflex Winkelmann über den Aufbau einer zentralen Wissensplattform und BSH Hausgeräte Service über Kennzahlen, die nicht nur Effizienz messen, sondern wirk-

same Kundenerlebnisse unterstützen. Weitere Beiträge beschäftigen sich mit KI-gestützter Einsatzplanung, Remote Support als Erlösquelle, systematischem Serviceverkauf sowie Transformationsprojekten bei Ritter Energie und der KION Group. Auch Cybersecurity und die Anforderungen aus CRA, NIS2 und Maschinenverordnung stehen auf der Agenda.

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

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



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

/ IMPRESSUM

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

Herausgeber:

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

Chefredaktion:

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

Redaktion:

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

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

Kontakt Redaktion:

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

Produktion (Planung, Satz, Layout):

Medienhaus Waltrop, Bahnhofstraße 139-141, 45731 Waltrop, www.medienhaus-waltrop.de

Druck:

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

Anzeigenberatung:

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

Verlag:

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

ISSN 1869-3024

Der Bezug des Fachmagazins **ServiceToday** ist im Mitgliedsbeitrag des Kundendienst-Verbandes Deutschland e. V. (KVD) und des KVA – Kundendienst Verband Österreich, enthalten.

Abo- und Einzelheftpreise: Einzelheft 12,00 €; Jahresabonnement (4 Print- & weitere Digital-Ausgaben) Inland 58,70 €. Preisangabe inkl. Versand, Verpackung und MwSt. Ausland auf Anfrage.

Erscheinungsweise & Auflage:

4 mal im Jahr, Druckauflage 1.850 Ex. (Stand: IVW-Meldung 1. Quartal 2026), weitere kostenfreie Digitalausgaben auf www.service-verband.de

© 2026 KVD e. V.

Vorschau

SERVICETODAY VORSCHAU

Ausblick auf die Ausgaben im Jahr 2027

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

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

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

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



Alle Ausgaben auch als ePaper!

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

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



WISSEN, WAS ZÄHLT

Geprüfte Auflage
Klare Basis für den Werbemarkt



natureOffice GmbH/DE-142-19KCL19

MORGEN IST ZU SPÄT.

Agentic AI verändert den Service heute.

Treffen Sie uns auf dem KVD Service Congress!
04. – 05. November 2026 | Grand Hall Zeche ZOLLVEREIN® in Essen

ZUKUNFT. NUTZEN.

Mehr erfahren: service1.com/morgen

 **SERVICE 1**