

# AFSMI

## Wir sind Service

### Karriere nach der Karriere:

**Wie Service-Führungskräfte berufliche Neuorientierung in neue Wirkung verwandeln – und jüngere Leistungsträger ihren Karrierepfad aktiv absichern**

*Orientierung · Marktlogik · Positionierung · Handlung*

Autoren: Jörg Fischbach, Martin Rohde und Dieter Schönfeld



AFSMI (Association for Services Management International) ist der internationale Berufs- und Interessenverband für Führungskräfte der High-Tech-Dienstleistungsbranche. Unternehmer, Entscheider und Manager, die sich Qualität und Spitzenleistungen im Services-Business verpflichtet haben, nutzen unsere Plattform, um Kontakte zu knüpfen, Wissen auszutauschen und sich persönlich und geschäftlich weiterzuentwickeln.

## Executive Summary

---


Kennst du das? Du sitzt in einem Gespräch mit einem Headhunter – dein dritter Termin in sechs Wochen. Das Feedback lautet jedes Mal: Starkes Profil, aber der Kunde sucht jemanden mit etwas mehr Digitalerfahrung. Oder du erhältst nach 18 Jahren in einem Unternehmen die Einladung zu einem „Strategiegespräch“ mit HR – und ahnst bereits, was das bedeutet. Der Tagesablauf, der sich über Jahrzehnte eingespielt hat, verliert seinen Rahmen. Genau hier setzt dieses Whitepaper an.

Dieses Whitepaper richtet sich an Führungskräfte im Service – nicht nur an Menschen über 50 und nicht nur an Personen nach einem Jobverlust. Es richtet sich an alle, die merken, dass der eigene Karrierepfad enger wird, sich die Rahmenbedingungen verändern oder eine berufliche Neuorientierung notwendig wird, bevor der Druck von außen entsteht.

Neuorientierung hat zwei typische Auslöser: Der Karrierepfad steckt in einer Sackgasse – oder ein Jobverlust/Karriereknick zwingt zur Entscheidung. In beiden Fällen gilt: Nicht die Vergangenheit wird neu erzählt, sondern die nächste Wirkung wird präzise definiert.

Drei Entwicklungen laufen gleichzeitig: Technologiezyklen werden kürzer, geopolitische und wirtschaftliche Volatilität nehmen zu, und Unternehmen prüfen Personalentscheidungen stärker nach unmittelbarer Wirkung. Aus Sicht eines Headhunters zählt deshalb die Präzision der Positionierung. Aus Sicht eines Geschäftsführers im Maschinenbau zählt, welchen messbaren Beitrag jemand für Umsatz, Marge, Kundenbindung, Transformation und Risikoreduktion leisten kann.

Die gute Nachricht: Genau hier liegt die Chance von Service-Führungskräften. Sie kennen installierte Basis, Eskalationen, Kundenrealität, Ersatzteile, Technikerproduktivität, KPIs und die oft unterschätzte emotionale Denkweise von Kundenbindung. Wer diese Erfahrung nicht nur beschreibt, sondern in Ergebnismuster übersetzt, öffnet neue Wege – als Festangestellter in einer anderen Rolle oder als Transformationskraft auf Zeit. Welche das konkret sind und wie der Übergang gelingt, zeigt dieses Whitepaper.

 **Leitfrage für die nächste Karriereetappe:** Welches relevante Geschäftsproblem kann ich besser lösen als andere – und für wen ist es jetzt dringend?

Lesezeit: ca. 30 Minuten

## Inhalt

1. Warum dieses Whitepaper jetzt wichtig ist
2. Der Markt 2026: enger, volatil, selektiver
3. Externe Hürden verstehen – interne Hürden bearbeiten
4. Service als wirtschaftlicher Anker
5. Digitale Service Journey und KI: Erfahrung wird wertvoller
6. Vom Problemlöser zum Geschäftsarchitekten
7. Netzwerke aktivieren: AFSMI als Resonanzraum
8. Der 90-Tage-Plan
9. Key Takeaways
10. Ressourcen und nächste Schritte

## 1. Warum das Whitepaper jetzt wichtig ist

Berufliche Neuorientierung beginnt oft nicht mit einem Plan, sondern mit einem Signal: ein Karrierepfad läuft in eine Sackgasse, ein Unternehmen verändert seine Struktur, eine Rolle verliert Wirkung – oder ein Jobverlust erzwingt die nächste Entscheidung. Für viele Führungskräfte fühlt sich das zunächst wie Kontrollverlust an. Tatsächlich ist es häufig der Beginn einer notwendigen Neuübersetzung der eigenen Erfahrung.

Diese Neuübersetzung ist kein persönliches Defizit. Sie ist eine Antwort auf eine veränderte Unternehmensrealität, in der Unternehmen vorsichtiger bei langfristigen Personalentscheidungen sind – und gleichzeitig offener für projektbezogene, befristete und klar zielorientierte Transformation.

Wer Service verstanden hat, kennt die Schnittstelle von Technik, Kunde, Marge, Prozess, Daten und Umsetzung. Genau diese Schnittstellen sind dort, wo Transformation im Unternehmen konkret wird – nicht auf Folien, sondern in Eskalationen, Serviceverträgen, Ersatzteilverfügbarkeit, Technikersteuerung und Kundenzufriedenheit.

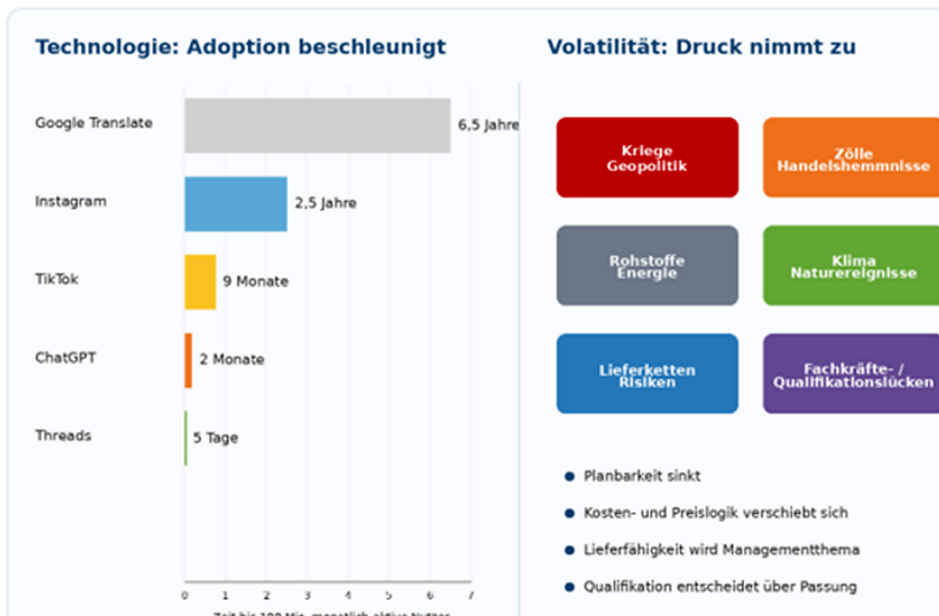
💡 Erfahrung hat Marktwert, wenn sie in Ergebnisse übersetzt wird.

Die Grafik „Doppelte Beschleunigung: Technologie + Volatilität“ macht die Dringlichkeit sichtbar: Digitale Plattformen und KI-Anwendungen erreichen heute Nutzerzahlen in Monaten, für die frühere Anwendungen Jahre gebraucht haben – die Grafik zeigt diese Beschleunigung im Detail. Gleichzeitig nimmt die Volatilität zu, sodass Planungen häufig angepasst werden müssen.

Für erfahrene Service-Führungskräfte bedeutet das keine Bedrohung, sondern eine Gelegenheit: In genau dieser Komplexität entstehen neue Rollen – als Transformationsarchitekt, Krisenmanager, KI-Übersetzer oder Brückenbauer zwischen Technik und Geschäft.

### Doppelte Beschleunigung: Technologie + Volatilität

Karrieren kippen heute seltener an fehlender Leistung - häufiger an veränderter Passung.



Quellen: Reuters/UBS/Similarweb 2023; CBS News 2023; BDI, Lieferketten unter Druck, 2025

Unternehmen suchen weniger „Lebenslauf-Kontinuität“ und stärker nach Menschen, die Veränderung schnell in belastbare Umsetzung bringen. Genau daraus entstehen neue Chancen für erfahrene Führungskräfte – besonders dort, wo Projektziele klar, zeitlich begrenzt und wirtschaftlich messbar sind.

Drei Realitäten, die gleichzeitig wahr sind

<p>1. Halt wird neu definiert</p> <p>Eine Position, eine Rolle, ein Titel oder ein vertrauter Verantwortungsbereich fallen weg. Das hinterlässt eine Lücke, die sich nicht allein durch Beschäftigung füllen lässt.</p>	<p>2. Zukunft ist zunächst unklar</p> <p>Ohne klare Perspektive wirkt jede Option zugleich richtig und falsch: klassische Bewerbung, Interim Management, Beratung, Auszeit, Branchenwechsel oder eine Kombination daraus.</p>	<p>3. Gestaltungsspielraum entsteht</p> <p>Die Zäsur kann der Moment sein, Erfahrung neu zu ordnen: nicht aus Karrierezwang, sondern aus bewusster Entscheidung für Wirkung, Freiheit und passende Aufgaben.</p>
---	---	--

⚠ Ein Jobverlust oder Karriereknick trifft Profis – nicht Versager. Die Irritation ist normal. Sie ist der Startpunkt der Neuorientierung.

**Warum Unternehmen sich von erfahrenen Führungskräften trennen**

Bevor du zu schnell auf dich selbst zeigst, lohnt der Blick auf die Unternehmensmechanik. Viele Trennungen entstehen aus zwei Treibern – keiner davon ist automatisch eine Bewertung der persönlichen Leistung.

Beispielhaft kann man hierzu benennen:

Wahrnehmung in Unternehmen	Wirtschaftlicher und strategischer Druck
Erfahrung wird als „unzureichend agil“ für Digitalisierung wahrgenommen – oft, ohne dass es geprüft wurde.	Höhere Vergütungen werden in Restrukturierungen schneller zum Kostenproblem.
Krisenfestigkeit gilt als „alte Schule“, obwohl sie in Transformationsphasen entscheidend ist.	Unternehmen scheuen langfristige Personalbindungen in volatilen Märkten.
Kontinuität wird mit fehlender Innovationsfähigkeit verwechselt.	Rollen werden projektbezogener, befristeter und stärker auf konkrete Change-Ziele zugeschnitten.
Lange Zugehörigkeit wird vorschnell mit geringerer technologischer Lernfähigkeit gleichgesetzt	Die Annahme lautet oft: „Das operative Geschäft läuft auch ohne diese Führungskraft.“ Das ist kurzfristig bequem – und häufig riskant.

💬 „Ich muss sichtbarer machen, welche Wirkung ich in dieser Mechanik liefern kann.“

## Die Warnsignale: Woran erkenne ich, dass sich die Wege trennen?

Im Rückblick wirken Trennungen oft plötzlich. In der Realität bauen sie sich meist über Wochen oder Monate auf. Beispielhaft zu erwähnen:

Signal	Woran du es erkennst	Sinnvolle Reaktion
Unterstützung lässt nach	Projekte verlieren Rückendeckung, Entscheidungen werden vertagt, Prioritäten verschieben sich ohne klare Begründung.	Gespräch suchen, Erwartungen klären, Zusagen dokumentieren, Alternativoptionen vorbereiten.
Strategie wird einseitig geändert	Neue Richtungen werden vorgegeben, ohne dass du sie mitgestaltest; Entscheidungen erfährst du aus Meetings statt in der Vorbereitung.	Einflussräume realistisch prüfen, Rolle neu verhandeln oder bewusst externe Optionen aufbauen.
Schulterschluss geht verloren	Kommunikation wird formaler: weniger kurzer Anruf, mehr offizielle E-Mail mit CC an HR oder an neue Entscheiderkreise.	Netzwerk aktivieren, Profil schärfen, Gespräche außerhalb des Unternehmens beginnen – bevor Zeitdruck entsteht.

✓ Wenn du eines oder mehrere Signale erkennst: Suche aktiv das Gespräch. Beginne parallel mit Marktbeobachtung und Netzwerkaktivierung.

## 2. Der Markt 2026: enger, volatiler, selektiver

Wie stellt sich der aktuelle Arbeitsmarkt dar? Wie eng ist er für Führungskräfte tatsächlich – und was bedeutet das für die eigene Positionierung?

### Überblick: Akademiker-Arbeitslosigkeit auf neuem Höchststand

<b>335.000</b>	<b>+16 %</b>	<b>3,3 %</b>	<b>99.470</b>
<b>Akademiker arbeitslos</b>	<b>Anstieg 2024→2025</b>	<b>Quote Akademiker</b>	<b>Offene Ingenieurstellen</b>
Stand 2025	vs. +6 % gesamt	2025	Q3/2025, -23 %

Die Akademiker-Arbeitslosigkeit ist 2024–25 deutlich stärker gestiegen als die Gesamtarbeitslosigkeit. Von 243.000 (2023) auf 290.000 (2024, +19 %) und weiter auf 335.000 (2025, +16 %). Zum Vergleich: Die Gesamtarbeitslosigkeit stieg im gleichen Zeitraum nur um +6 %.

*Quellen: Bundesagentur für Arbeit, Akademiker-Arbeitsmarktbericht 2025; BA Monatsbericht Dezember 2025*

### Akademische Stellennachfrage insgesamt rückläufig

Trotz weiterhin gemeldeter Stellen zeigt sich eine strukturelle Spreizung: Im Monatsdurchschnitt 2025 wurden 59.000 Expertenstellen und 80.000 Spezialistenstellen gemeldet. Viele akademische Berufsfelder verzeichnen jedoch Rückgänge. Gleichzeitig: Auf Helferniveau kamen über 10 Arbeitslose auf eine Stelle, auf qualifiziertem Niveau nur ca. 2 — der Engpass liegt bei Passung, nicht bei Quantität.

*Quellen: BA Fachkräftemonitor 2025; BA „Arbeitsmarkt kompakt“; IAB-Stellenerhebung Q1/2026; IAB-Monitor Arbeitskräftebedarf 4/2025*

## Ingenieur-/IT-Markt: paradoxe Lage

Offene Ingenieur- und IT-Stellen sanken in Q3/2025 auf ca. 99.470 (-23 %); gleichzeitig stieg die Zahl Arbeitsloser in diesen Berufen auf 57.519 (+17,6 %). Dennoch bleibt ein Engpass: 173 offene Stellen je 100 Arbeitslose — der höchste Arbeitslosenstand seit Messbeginn 2011. *Quelle: VDI/IW Ingenieurmonitor Q3/2025; Industrieanzeiger, Oktober 2025*

## KI-Kompetenz: größte Qualifikationslücke im Maschinenbau

Laut VDMA-Umfrage 2025 halten 86 % der Maschinenbauunternehmen KI-Kompetenz bei Ingenieuren für wichtig oder sehr wichtig. Doch nur 23 % bewerten die Vorbereitung durch Hochschulen als gut — 49 % stufen sie als schlecht oder eher schlecht ein.

*Quelle: VDMA-Umfrage KI-Kompetenz 2025, zitiert in: Tagesspiegel Background Maschinenbau, November 2025*

**🔑 Schlüsselbotschaft:** Der Akademiker-Abschluss ist keine Arbeitsmarktsicherung mehr. Entscheidend sind: nachweisbare Passung zu Transformationsaufgaben, aktuelle KI- und Digitalkompetenz sowie sichtbare Ergebnisbelege.


### Was das konkret bedeutet:

- Positionierung schärfen: Nicht „Ich bin Ingenieur“, sondern „Ich übersetze KI und Automation in Servicewirkung.“
- Weiterbildung sichtbar machen: Zertifikate, Projekte, konkrete Anwendungsfälle — kein theoretisches Wissen, sondern Umsetzungsbeweis.
- Mismatch als Chance begreifen: Wo Qualifikation und Erfahrung exakt passen, herrscht weiterhin Knappheit — auch in schwierigen Märkten.
- Branchenspezifik kennen: Verwaltung und Lehre unter 1,5 % Quote, Naturwissenschaften bei 9,6 % — Branchen- und Rollenwahl entscheidet über Risiko.
- Aktiv kommunizieren: Wer passiv wartet, verliert gegen aktiv positionierte Mitbewerber. Netzwerk, Online-Präsenz und direkte Ansprache werden wichtiger.

### 3. Externe Hürden verstehen – interne Hürden bearbeiten

Globale Wirtschaftsprobleme, wie sie in Kapitel 1 beschrieben wurden, sind kein guter Ratgeber, wenn sie lediglich zur Empörung genutzt werden. Ihr eigentlicher Wert liegt darin, sie zu verstehen und daraus eigene Antworten, Handlungsfelder und einen konkreten Beitrag abzuleiten. Der Blick sollte sich daher von den äußeren Hürden auf die eigenen Hebel richten: auf Erfahrung, Umsetzungskraft und die Fähigkeit, messbare Transformationserfolge zu schaffen. Genau daraus entstehen klare Angebote für befristete Veränderungsaufgaben.

Externe Hürden: verstehen	Interne Hürden: bearbeiten
weniger offene Stellen und längere Prozesse	zu viel Bescheidenheit, zu wenig Nutzenkommunikation
100-%-Fitting-Erwartung im Recruiting	Profil beschreibt Aufgaben statt Ergebnisse
Alters- und Branchenbias, oft unbewusst	Netzwerk wird erst aktiviert, wenn es dringend ist
schneller technologischer Wandel	LinkedIn-Profil zeigt Vergangenheit statt Angebot
Global wirksame Volatilität	AFSMI-/Peer-Kontakte werden nicht systematisch genutzt
mehr Projekt- und Transformationssystematik statt Lebenszeitposition	keine klare Entscheidung zwischen Festanstellung, Interim, Consulting oder Beirat

 **Headhunter-Perspektive:** Ein Seniorprofil wird nicht deshalb eingeladen, weil es „viel Erfahrung“ hat. Es wird eingeladen, wenn der Nutzen in 30 Sekunden erkennbar ist: Branche, Problem, Ergebnis, Beleg.

#### LinkedIn: Vergangenheit vs. Angebot — ein konkretes Vorher/Nachher

Das LinkedIn-Profil ist für viele Führungskräfte die erste Visitenkarte im Markt — und gleichzeitig der häufigste blinde Fleck. Das Problem: Profile beschreiben, wer man war. Entscheidend ist, was man für andere lösen kann.

<b>✗ Vorher: Vergangenheitsbeschreibung</b>	<b>☑ Nachher: Angebot und Wirkung</b>
<p><b>Headline:</b> <i>Director After Sales Service   Maschinenbau   20 Jahre Erfahrung</i></p> <p><b>About:</b> <i>Erfahrene Führungskraft mit umfassender Expertise in Service, After Sales und Kundenbindung.</i></p> <p><b>Themen im Profil:</b> <i>After Sales Service · Kundenbindung · Maschinenbau · Führung</i></p>	<p><b>Headline:</b> <i>Ich baue Service-Organisationen um — von der Kostenstelle zum Wachstumshebel   Interim &amp; Festanstellung   Maschinenbau &amp; Energie</i></p> <p><b>About:</b> <i>In meinen letzten drei Rollen habe ich Service-Organisationen mit je 80–200 Mitarbeitern in Maschinenbau- und Energieunternehmen (DE, CH, AT) umgebaut: Serviceumsatz +18 %, First-Time-Fix-Rate von 61 % auf 84 %, Techniker-Produktivität +22 %. Ich verbinde operative Umsetzungsstärke mit KI-gestützten Service-Werkzeugen — und übersetze beides in Kundenbindung und Marge.</i></p> <p><b>Themen-Schlagworte für Community-Austausch:</b> <i>#ServiceTransformation · #FieldServiceManagement · #PredictiveMaintenance · #KlimService · #Servitization · #InterimManagement · #InstalledBase</i></p>

## Beispiel-Post auf LinkedIn

### KI im Service: Hype oder echter Hebel?


Ich werde oft gefragt: Wird KI den Servicetechniker ersetzen? Meine Antwort nach 20 Jahren im Feld: Nein. Aber sie wird jeden ersetzen, der KI ignoriert.

Was ich in Projekten erlebe: KI-Dispatch reduziert Fehlfahrten um 30 %. Predictive Alerts senken Notfalleinsätze. Aber: Die Entscheidung, ob ein Großkunde eskaliert, trifft weiterhin der Mensch — mit Erfahrung, Vertrauen und Kontextverständnis.

Welche Erfahrungen machst du? Gerne in den Kommentaren — ich bin neugierig, wo KI bei dir echte Servicewirkung erzeugt.

## 4. Service als wirtschaftlicher Anker

Nachdem du dein Profil auf Wirkung statt Vergangenheit ausgerichtet hast, lohnt sich der Blick auf das große Bild: warum Service für Unternehmen überhaupt so wertvoll ist – und warum genau das deine neue Positionierung trägt. Aus Sicht eines Maschinenbau-Geschäftsführers ist Service kein Nebenprozess. In unsicheren Märkten stabilisiert Service den Cashflow, verlängert Kundenbeziehungen, macht die installierte Basis wirtschaftlich nutzbar und liefert Daten für neue Geschäftsmodelle. Genau deshalb ist Service ein glaubwürdiger Andockpunkt für Führungskräfte, die sich neu positionieren wollen.

 **Geschäftsführer-Perspektive:** Ich kaufe kein „Seniorprofil“. Ich kaufe Sicherheit in der Umsetzung: weniger Eskalationen, mehr Serviceumsatz, bessere Ersatzteilverfügbarkeit, höhere First-Time-Fix-Rate, saubere KPIs und Führung, die das Kundenvertrauen stärkt und auch in der Werkshalle akzeptiert wird.

### Warum das für Karrieren relevant ist

Service-Kompetenz lässt sich branchenübergreifend übertragen. Aber abstrakte Aufzählungen überzeugen nicht — konkrete Problemargumentationen schon.

### Service-Kompetenz in vier Branchen — konkret

Branche	Was Service-Erfahrung aus dem Maschinenbau konkret beiträgt
Medizintechnik	Geräteausfälle in Kliniken bedeuten Patientenrisiko und Haftungsfragen — nicht nur Stillstand. Wer im Maschinenbau gelernt hat, Eskalationen mit Kunden und Technik zu managen und Ersatzteilverfügbarkeit unter Druck sicherzustellen, bringt genau das mit, was Kunden von Medizintechnik im wachsenden Servicegeschäft wünschen.
Energie & Utilities	Anlagenbetreiber in der Energiewende stehen vor dem gleichen Problem wie Maschinenbauer vor 10 Jahren: installierte Basis wächst, Serviceprozesse sind nicht skalierbar, Fachkräfte fehlen. Wer Predictive Maintenance, Remote Service und Techniker-Produktivität aus dem Fertigungsumfeld kennt, kann dieses Wissen direkt übertragen.
Mobilität & Transport	Flottenmanagement, Fahrzeugverfügbarkeit und Kundenbindung über Serviceverträge sind Kernthemen für Hersteller und Betreiber. Erfahrung mit SLAs, First-Time-Fix-Raten und Customer Recovery ist hier sofort anschlussfähig.
Kreislaufwirtschaft & Retrofit	Wenn weniger neu investiert wird, müssen Bestandsanlagen länger, effizienter und nachhaltiger laufen. Retrofit-, Refurbishment- und Servicegeschäft wachsen genau dort. Wer installierte Basis wirtschaftlich denkt, hat hier einen strukturellen Vorteil — und bringt Resilienz statt Rohstoffabhängigkeit als Argument.

Quellen: VDMA, Service & Kundendienst; AFSMI/IMPULS Studie 2020; McKinsey, Industrial aftermarket services

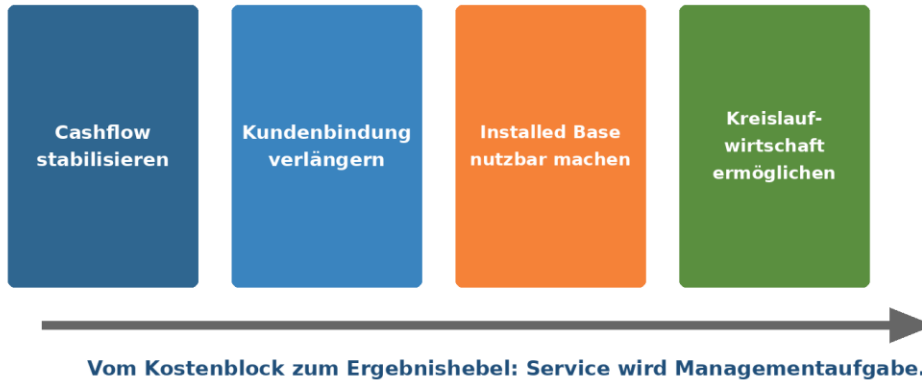
## Service als wirtschaftlicher Anker

In volatilen Märkten zählt die installierte Basis: Sie stabilisiert Geschäft und schafft neue Optionen.

VDMA: ca. 20 %  
Umsatzbringer im  
Maschinenbau

AFSMI/IMPULS:  
ca. 30 %, Perspektive  
bis 50 %

McKinsey:  
25 % EBIT Service  
vs. 10 % Neugerät



Die installierte Basis wird in unsicheren Märkten wertvoller: Wenn weniger neu investiert wird, müssen bestehende Anlagen länger, effizienter und nachhaltiger laufen.

Erfahrene Führungskräfte wirken glaubwürdig, wenn sie Service nicht als Kostenstelle, sondern als Geschäftsmodell erklären — und das mit Zahlen belegen: durchschnittlich 25 % EBIT-Marge im industriellen Service vs. 10 % bei Neugeräten.

Quelle: McKinsey, Industrial aftermarket services

## 5. Digitale Service Journey und KI: Erfahrung wird wertvoller

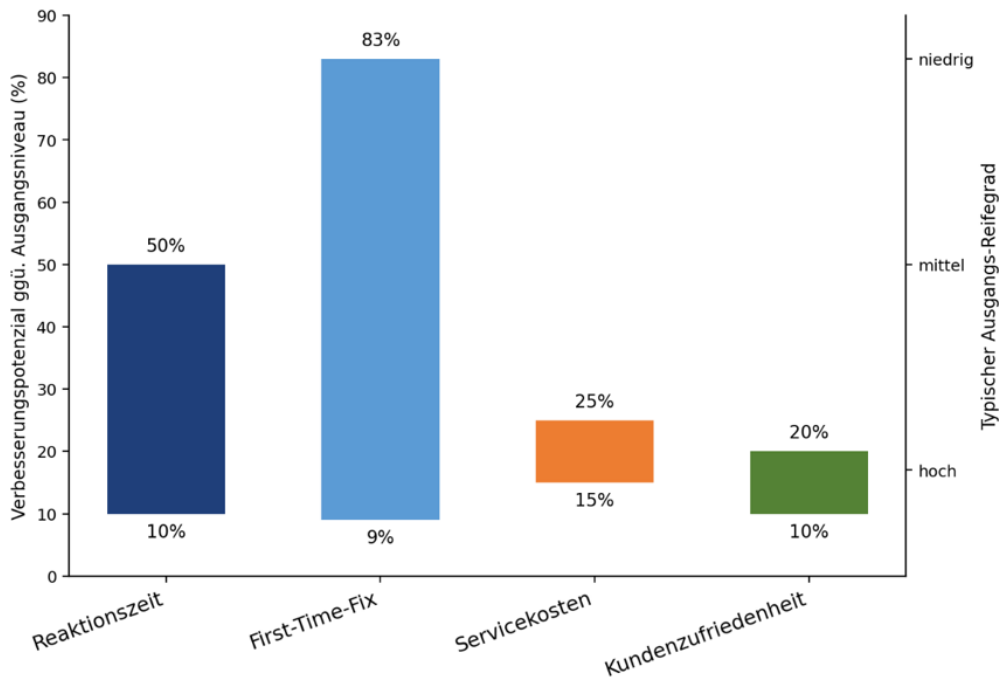
Warum ist dieses Kapitel für deine Neuorientierung relevant? Weil Gesprächspartner in Interviews und bei Headhuntern zunehmend genau diese Fragen stellen werden: Wie hast du Remote Service aufgebaut? Welche KPIs hast du genutzt, um Technikerproduktivität zu steuern? Wie hast du KI-Tools in deiner Organisation eingeführt? Die folgende Tabelle hilft dir, deine eigenen Erfahrungen entlang dieser sechs Stationen zu verorten — und als Angebotsbeschreibung zu formulieren.

### Die sechs Stationen der digitalen Customer Journey

Station	Digitaler Hebel	Managementfrage
1. Installierte Basis	IoT, Telemetrie, Nutzungsdaten	Welche Anlagen sind kritisch, profitabel und gefährdet?
2. Diagnose	Remote-Analyse, Self-Service-Portale	Welche Fälle lösen wir remote - und wann eskalieren wir bewusst?
3. Remote-First	Chatbots, Wissensdatenbank, AR-Support	Welche Routinen automatisieren wir, ohne Kundennähe zu verlieren?
4. Vor-Ort-Einsatz	Techniker-App, Teileidentifikation, digitales Reporting	Wie erhöhen wir First-Time-Fix und Produktivität?
5. Abrechnung	E-Signature, digitale Zeiten, automatisierte Faktura	Wie verkürzen wir Cash Cycle und Nacharbeit?
6. Renewal	Health Scores, Vertragsdaten, Risikoindikatoren	Wie sichern wir Verlängerungen und Up-/Cross-Sell?

Quelle: PTC, IoT redefining field service; PTC, Reducing Field Service Costs

## Was digitale Service Journeys bewirken können



Quellenanker: PTC nennt bis zu 50 % schnellere Reaktion und FTFR-Korridore von 9-83 %; McKinsey nennt 10-20 Prozentpunkte höhere Kundenzufriedenheit und 15-25 % Kostensenkung.

Digitalisierung ersetzt nicht den Kern von Serviceführung. Sie verschiebt ihn. Routine wird automatisiert, aber Urteilsvermögen, Eskalationsfähigkeit, Kundensensibilität und Prozessverständnis gewinnen an Wert. Die neue Rolle erfahrener Führungskräfte liegt darin, digitale Werkzeuge in wirtschaftliche Wirkung zu übersetzen.

🔗 Wer KI/Automatisierung mit Mensch/Führung verbindet, wird zum Transformationsarchitekten.

Die folgende Tabelle zeigt, mit welchen Messgrößen sich die Verbesserungen der digitalen Service Journey in der Praxis überprüfen lassen.

### Konkrete Angebotsbausteine für Service-Führungskräfte

Angebot	Wirkung	Messgröße
KI-gestützte Remote-Diagnose	Downtime senken, Vor-Ort-Einsätze gezielter vorbereiten.	MTTR, Reaktionszeit, Remote-Lösungsquote
Techniker-Copilot / Wissensdatenbank	First-Time-Fix-Rate erhöhen, Erfahrungswissen verfügbar machen.	FTFR, Einsatzdauer, Wiederholungseinsätze
Ersatzteilprognose und Pre-Kitting	Zweiteinsätze vermeiden, Teilverfügbarkeit sichern.	Teilverfügbarkeit, First-Time-Fix, Kosten je Einsatz
Customer-Recovery-Playbook	Verlorenes Kundenvertrauen nach Eskalationen systematisch wiederherstellen.	NPS, Churn-Risiko, Eskalationsdauer
Health Scores / Predictive Maintenance	Ausfälle früher erkennen, Renewal und Serviceumsatz absichern.	ungeplante Stillstände, Renewal Quote, Serviceumsatz

Quelle: McKinsey, The services solution; PTC Benchmarks

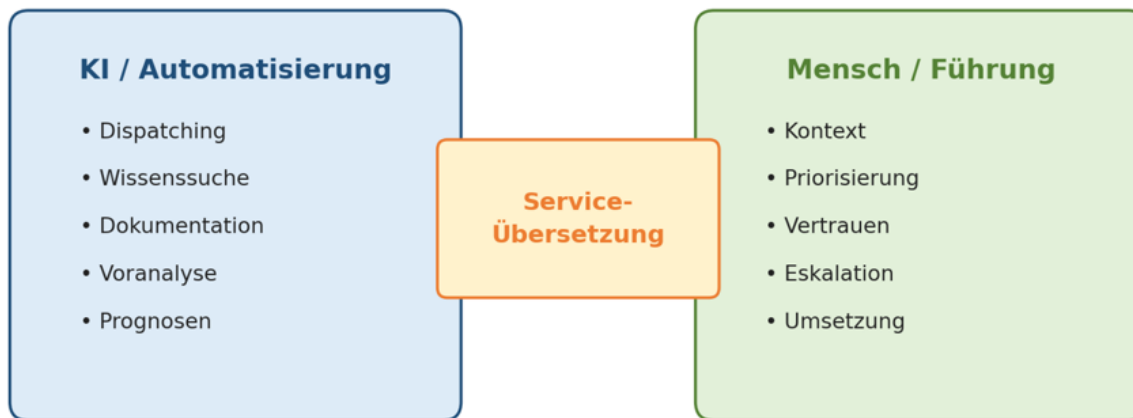
## KI: Chance, nicht Entwertung

KI übernimmt Aufgaben: Dispatching, Wissenssuche, Dokumentation, Voranalyse und Prognosen. Was sie nicht ersetzt, ist Verantwortung für Kontext, Priorisierung, Vertrauen und Umsetzung. Das World Economic Forum sieht AI/Big Data und Technologiekompetenz als stark wachsende Skills; gleichzeitig bleiben analytisches Denken, Resilienz, Flexibilität, Führung und lebenslanges Lernen zentrale Zukunftskompetenzen.

Quelle: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025

- Du musst nicht Data Scientist werden – aber du musst Daten, Prozesse und Kundenkontext so verbinden, dass daraus Entscheidungen werden.
- Weiterbildung dient nicht dem Zertifikat, sondern als Signal: Ich lerne aktiv und kann neue Technologie geschäftlich einordnen.
- Der Altersbias verliert Kraft, wenn die Zielgruppe Belege sieht: digitale Projekte, KI-Anwendungsfälle, moderne Service-KPIs, klare Lernkurve.

Die neue Führungsleistung liegt in der Übersetzung von Daten, Prozess und Kundenkontext.



💡 KI ersetzt Routine – nicht Verantwortung.

Genau hier zeigt sich, warum Erfahrung wertvoller wird: Wer gelernt hat, in Eskalationen zu priorisieren, Vertrauen aufzubauen und Kontext richtig einzuordnen, bringt genau das mit, was KI nicht liefert. Wer diese Verschiebung von Routine zu Urteilsvermögen für sich nutzt, stellt sich zwangsläufig die nächste Frage: Löse ich nur noch Einzelfälle – oder gestalte ich das Geschäft dahinter?

## 6. Vom Problemlöser zum Geschäftsarchitekten

Die Lösung ist nicht, schneller zu lösen. Sie ist, früher und größer zu denken: nicht als Feuerwehr, sondern als Architekt des Service-Geschäfts. Wer Probleme löst, wenn sie brennen, leistet Wertvolles — aber diese Rolle wird zunehmend von Software übernommen, ausgelagert oder zerlegt. Wer dagegen das Servicegeschäft als Ganzes denkt — Portfoliostruktur, Recurring Revenue, Kundenbindung, Transformationsfähigkeit — wird zu einer Kraft, die schwerer zu ersetzen ist.

🏗️ Wer nur Probleme löst, bleibt austauschbar. Wer Geschäft aufbaut, wird unverzichtbar.

Problemlöser (alte Rolle)	Geschäftsarchitekt (neue Rolle)
Reaktiv, ticket-fokussiert	Proaktiv, Outcome-fokussiert
Denkt in Tickets, nicht in Geschäftswerten	Baut wiederkehrenden Umsatz auf (Recurring Revenue)
Wird als Kostenfaktor wahrgenommen	Verpflichtet sich auf messbare Ergebnisse (SLAs)
Erfolg = schnelle Reaktion auf Probleme	Identifiziert Up- und Cross-Sell-Chancen
Skaliert nur linear mit Personal	Skaliert über Modelle und Standards

### Neue Rollenbilder für Karriere nach Karriere: Wirkung statt Hierarchie

Die klassische Serviceleitung bleibt relevant. Aber sie ist nicht die einzige Option. Für erfahrene Profile entstehen Rollen, die weniger auf Hierarchie und mehr auf Wirkung ausgelegt sind.

Rolle	Wann sie passt	Wertversprechen	Einstiegssatz
Interim Manager	Servicebereich ist instabil, Führung fehlt, KPIs rutschen.	90-Tage-Stabilisierung, Cash, Eskalation, Kundenvertrauen wiederherstellen.	Ich stabilisiere Serviceorganisationen und gewinne Kundenvertrauen zurück.
Service-Architekt	Serviceportfolio ist historisch gewachsen, aber nicht skalierbar.	SLAs, Serviceprodukte, Pricing, Recurring Revenue, klare Leistungsversprechen.	Ich übersetze installierte Basis in skalierbare Serviceangebote.
Transformationsleiter	FSM-/ERP-/CRM-Einführung, Merger, Prozessumbau.	Umsetzung mit Akzeptanz in Vertrieb, Technik, Service und beim Kunden.	Ich führe Serviceorganisationen durch Veränderung – ohne Kundenvertrauen zu verlieren.
KI-/Daten-Übersetzer	Tools sind da, Nutzen bleibt aus.	Use Cases, Datenqualität, Prozessintegration, KPI-Steuerung.	Ich mache aus Technologie messbare Servicewirkung.
Consultant / Beirat / Mentor	Geschäftsführung braucht sparringsfähige Außensicht.	Erfahrung, Mustererkennung, Risiko-, Kunden- und Vertrauenslogik.	Ich begleite Serviceentscheidungen mit operativer Realität und Kundensicht.

**🎯 Leitfrage für jede Rolle:** Wo siehst du am Markt für dich das meiste Potenzial – und welche Versprechen kannst du umsetzen?

### Die drei Karrierepfade

Pragmatiker: zurück in Festanstellung	Transformatoren: neue Herausforderung	Unternehmer: Interim / Consulting
Zielrollen mit Nähe zur bisherigen Verantwortung. Profil auf Ergebnisse, Teamgröße, Umsatz, Marge, Eskalationsreduktion zuspitzen. Headhunter mit Zielthese ansprechen, nicht nur mit Profil.	Branchenwechsel über Problemargumentation statt Produktkenntnis erklären. Zukunftsfelder: Energie, Kreislaufwirtschaft, nachhaltige Mobilität, digitale Services. Lernbeweis setzen: KI, Daten, Service Business Development.	Angebot als Ergebnisprodukt formulieren, nicht als „Beratung“. Pilotprojekt anbieten: 6–12 Wochen, klares KPI-Ziel. AFSMI, DDIM, Interim-Plattformen und persönliche Empfehlungen parallel nutzen.

## 7. Netzwerke aktivieren: AFSMI als Resonanzraum

Die nächste Rolle entsteht selten aus einem perfekten Profil. Sie entsteht aus belastbaren Beziehungen, fachlicher Sichtbarkeit und dem Vertrauen, dass jemand ein relevantes Problem lösen kann.

Netzwerken bedeutet deshalb nicht „sich melden, wenn man etwas braucht“. Es bedeutet, die eigene These früh im Markt zu testen: Verstehen Peers mein Angebot? Halten Entscheider das Problem für dringend? Wo ist meine Erfahrung anschlussfähig? Es entstehen neue Perspektiven, hierzu ein Beispiel

### Erfahrungsbericht aus dem AFSMI

Nach mehreren Jahrzehnten in einer internationalen Serviceorganisation stand ein AFSMI-Mitglied vor einer Situation, die viele erfahrene Führungskräfte kennen: Die bisherige Position war weggefallen, die berufliche Zukunft offen. An der fachlichen Kompetenz bestand kein Zweifel – offen war nur die Frage, wie sich die Erfahrung aus einer erfolgreichen Linienkarriere künftig sinnvoll einsetzen lässt.

Die Antwort kam nicht aus klassischer Karriereberatung, sondern aus Gesprächen im AFSMI-Netzwerk. Bei einem Chapter-Meeting traf das Mitglied auf andere Service-Führungskräfte, die ähnliche Übergänge bereits gestaltet hatten. Schnell wurde klar: Die eigene Erfahrung reichte weit über die bisherige Funktion hinaus. Service-Transformation, der Aufbau internationaler Serviceorganisationen, Change-Management-Fähigkeiten, die auch außerhalb einer klassischen Führungsrolle gefragt sind.


In den folgenden Monaten vertieften sich die Kontakte. In Workshops, auf Partnerveranstaltungen und in persönlichen Gesprächen gab es ehrliches Feedback – von Menschen, die Service nicht erklärt bekommen müssen, sondern ihn seit Jahren selbst gestalten. Gemeinsam wurden Positionierung, Kompetenzen und nächste Schritte geschärft. Der Austausch auf Augenhöhe half, die eigene Expertise neu zu bewerten und in einen größeren Kontext einzuordnen.

Besonders wertvoll waren die Einblicke in reale Praxisbeispiele anderer Serviceorganisationen. Statt allgemeiner Karrieretipps standen konkrete Erfahrungen im Mittelpunkt: Welche Kompetenzen werden aktuell gesucht? Welche Rolle spielen Digitalisierung, KI oder Remote Service in neuen Geschäftsmodellen? Wo entstehen Chancen für erfahrene Führungskräfte, die ihr Wissen weiter einbringen wollen?

Aus diesen Gesprächen entstand eine neue Perspektive. Das Mitglied veröffentlichte Fachbeiträge, wirkte in Arbeitsgruppen mit und teilte Erfahrungen bei Veranstaltungen. Die wachsende Sichtbarkeit führte zu neuen Kontakten – und schließlich zu einem Beratungsmandat im Umfeld einer Service-Transformation. Aus der anfänglichen Neuorientierung wurde eine neue berufliche Rolle: nicht die Fortsetzung der bisherigen Karriere, sondern ihre konsequente Weiterentwicklung.

Dieses Beispiel steht stellvertretend für viele ähnliche Erfahrungen im AFSMI. Das Netzwerk bietet nicht nur Zugang zu relevanten Kontakten, sondern vor allem einen geschützten Raum für Reflexion, Feedback und neue Impulse.

Wer sich beruflich neu orientiert, profitiert von einer Community, die die Herausforderungen und Chancen des Service-Geschäfts aus eigener Erfahrung kennt. So entsteht oft schneller Klarheit – über die eigene Positionierung, neue Tätigkeitsfelder und den nächsten Karriereschritt.

 **AFSMI als strategischer Prüfstand:** Hier zeigt sich, ob Erfahrung als relevante Servicewirkung verstanden wird – und wo daraus neue Rollen entstehen können.

### Vorteile für Führungskräfte in beruflicher Neuorientierung

- Austausch auf Augenhöhe mit Menschen, die Service nicht erklären müssen, sondern leben.
- Best Practices aus realen Serviceorganisationen statt abstrakter Karriereberatung.
- Sichtbarkeit als Expertin oder Experte nach der Linienkarriere — z. B. durch Beiträge, Vorträge, Arbeitsgruppen oder Moderation.
- Zugang zu Themen, die die nächste Rolle prägen: Digitalisierung, Remote Service, KI, Wissensmanagement, Servitization, Nachhaltigkeit und Customer Experience.

- Relevante Kontakte für Consulting, Interim Management, Projektrollen, Beirat, Mentoring oder Kooperationen.
- Glaubwürdigkeit durch Zugehörigkeit zu einer Fachcommunity: Man ist nicht „ehemalig“, sondern weiterhin Teil des Service-Ökosystems.
- Peer-Kommunikation als Realitätscheck: Die eigene Positionierung wird schneller klar, wenn erfahrene Service-Leute sie verstehen — oder nicht verstehen.

## 8. Der 90-Tage-Plan

Der 90-Tage-Plan unterstützt dich dabei, die eingangs gestellte Frage „Welches relevante Geschäftsproblem kann ich besser lösen als andere...“ strukturiert in drei Phasen zu beantworten.

### 90 Tage: von der Zäsur zur neuen Marktposition




**Kein Aktionismus. Erst Stabilität, dann These, dann Reichweite.**

Phase	Ziel	Konkrete Maßnahmen
Phase 1: Stabilisieren (Tag 1–30)	Handlungsfähigkeit herstellen, keine hektische Massenbewerbung.	Tagesstruktur und Gesundheit priorisieren; Unterlagen sammeln; Rolle bewusst reflektieren; klären, was nicht wiederholt werden soll.
Phase 2: Positionieren (Tag 15–45)	Erfahrung in Ergebnismuster übersetzen.	Drei messbare Ergebnisse destillieren; Zielthese formulieren; Entscheiden zwischen Festanstellung, Interim, Consulting, Beirat oder Mix; LinkedIn-Headline und Kurzprofil schärfen.
Phase 3: Sichtbar werden (Tag 30–90)	Relevanz im Markt testen und Gesprächsanlässe schaffen.	Jede Woche drei gezielte Gespräche; ein fachlicher Beitrag pro Woche; AFSMI-/Peer-Formate nutzen; Pilotformat entwickeln: Workshop, Diagnose, Audit, 6-Wochen-Projekt oder Sparring-Paket.

## 9. Key Takeaways

1. Berufliche Neuorientierung trifft Profis – nicht Versager. Entscheidend ist, daraus keine Identitätskrise, sondern eine Positionierungsaufgabe zu machen.
2. Der offene Bewerbungsmarkt ist enger. Wer nur auf Anzeigen reagiert, spielt ein Quotenspiel. Wer relevante Probleme sichtbar löst, schafft Gesprächsanlässe.
3. Technologieschwindigkeit und Volatilität verändern Personalentscheidungen: Unternehmen suchen stärker befristete, messbare Transformation und weniger abstrakte Erfahrung.
4. Service ist ein strategischer Anker: profitabel, kundennah, datenreich und transformationsrelevant.
5. Erfahrung hat nur dann Marktwert, wenn sie in Ergebnislogik übersetzt wird: Umsatz, Marge, Kundenbindung, Prozessfähigkeit, Umsetzungsgeschwindigkeit.
6. KI entwertet Service-Erfahrung nicht. Sie entwertet Routine und erhöht den Wert von Urteilskraft, Kontext, Führung und Übersetzungskompetenz.
7. AFSMI kann die Brücke sein: Peer-Resonanz, Best Practices, Sichtbarkeit und relevante Kontakte für neue Tätigkeitsformen.
8. Die nächste Rolle entsteht selten aus einem perfekten Profil. Sie entsteht aus einer klaren These, glaubwürdigen Belegen und aktiver Beziehungspflege.

 Die zweite Karriere beginnt nicht mit der nächsten Bewerbung. Sie beginnt mit der Entscheidung, Erfahrung nicht länger zu beschreiben, sondern als Wirkung anzubieten.

## 10. Ressourcen und nächste Schritte

Die folgende Übersicht bündelt konkrete Anlaufstellen, Lernfelder und erste Schritte, mit denen du die im 90-Tage-Plan skizzierten Phasen direkt angehen kannst.

	Weiterbildung / Vertiefung	Umsetzung / Sichtbarkeit
AFSMI German Chapter: Fachcommunity, Veranstaltungen, Peer-Austausch, Best Practices (afsmi.de)	Service Business Development, Pricing und Recurring Revenue.	3 Ergebnisbelege formulieren.
DDIM: Interim-Management-Verband und Orientierung für selbständige Manager.	KI-Grundlagen für Führungskräfte, Datenkompetenz, Prompting und Use-Case-Design.	10 Zielunternehmen definieren.
Executive-Search-Partner: gezielte Gespräche mit klarer Positionierung statt blindem CV-Versand.	Field Service Management, Customer Success, Installed-Base-Management.	15 Netzwerkgespräche planen.
Alumni-, Kunden- und Lieferantennetzwerke: häufig der stärkste Zugang zum verdeckten Markt.	Projekt-/Transformationsmanagement, Change Leadership, agile Steuerung im Maschinenbau.	1 Pilotangebot bauen: Diagnose, Workshop, Audit oder 6-Wochen-Projekt.
Bei LinkedIn sichtbar werden	Eigenes Profil schärfen und USP zeigen	1 Fachthese pro Woche veröffentlichen oder in Peer-Runden testen.

Dieses Whitepaper versteht sich als Diskussionsbeitrag, nicht als abgeschlossene Antwort. Wenn du eigene Erfahrungen, Rückfragen oder Widerspruch einbringen möchtest, freuen sich Jörg Fischbach, Martin Rohde und Dieter Schönfeld über den direkten Austausch – über LinkedIn oder das AFSMI German Chapter.