

Service funktioniert heute nicht

Nicht weil Menschen schlecht arbeiten, sondern weil das System falsch gebaut ist. Wie industrieller Service vom Reagieren zum Ausführen kommt und warum die Zukunft des industriellen Service keine weitere Plattform ist, sondern eine Infrastruktur, die ausführt.

Wir haben ihn nicht verbessert.

Wir haben ihn nur neu gebaut.

Alles beginnt mit einer E-Mail. Dann folgen Rückfragen. Dann Stillstand.
Und jeder glaubt, das sei normal.

1 Management Summary

Der industrielle Service ist nicht ineffizient, weil die Menschen schlecht arbeiten. Er ist ineffizient, weil das System falsch gebaut ist. Jeder Servicefall beginnt heute mit einer E-Mail, einem Anruf, einem Ticket in irgendeinem Portal und damit mit Rückfragen, Abstimmung und Wartezeit. Während abgestimmt wird, steht die Maschine.

Die Branche beantwortet dieses Problem seit Jahren mit immer demselben Reflex: noch ein Portal, noch ein Tool, noch ein System. Jede dieser Lösungen ist für sich genommen sinnvoll. In Summe entsteht daraus das eigentliche Problem — tausende isolierter Inseln, zwischen denen niemand mehr den Überblick hat. Ein Betreiber mit Maschinen von einem Dutzend Herstellern soll sich durch ein Dutzend Portale klicken. Das skaliert nicht.

TRANSACTION-NETWORK dreht die Perspektive. Wir denken Service nicht vom einzelnen Maschinenbauer aus, sondern von der Maschine aus, die laufen muss. An dieser Maschine arbeiten Maschinenbauer, Betreiber und Materiallieferant gleichzeitig — also brauchen sie eine gemeinsame, herstellerübergreifende Service-Infrastruktur. Auf dieser Infrastruktur wird ein Servicefall nicht mehr besprochen. Er wird ausgeführt.

Diese Position ist keine Privatmeinung. Bereits 2020 empfahl die VDMA/McKinsey-Studie der Mehrheit der Maschinenbauer ausdrücklich, nicht in eigene Plattformen zu investieren, sondern auf Herstellerunabhängigkeit, Standards und messbaren Nutzen zu setzen. Heute, mit vernetzten Anlagen und KI, ist diese Empfehlung dringlicher denn je.

Dieses Whitepaper zeigt, warum „**noch ein Portal**“ die falsche Antwort ist und was eine Infrastruktur, die ausführt, konkret für Maschinenbauer, Betreiber und Lieferanten bedeutet.

2 Der Service funktioniert heute nicht mehr

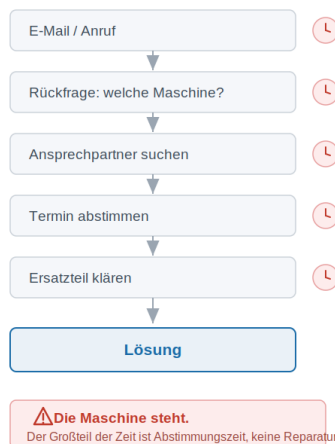
Stellen Sie sich den typischen Servicefall vor. Eine Maschine meldet eine Störung. Was passiert als Erstes? Eine E-Mail wird geschrieben. Oder ein Anruf getätigt. Dann kommt eine Rückfrage: Welche Maschine genau? Welche Seriennummer? Welche Software-Version? Dann eine zweite Rückfrage. Dann die Suche nach dem richtigen Ansprechpartner. Dann Abstimmung über den Termin. Dann die Klärung, welches Ersatzteil überhaupt gebraucht wird.

Und während all das geschieht, tut die Maschine eines: nichts.

Stillstand ist der teuerste Zustand einer Industrieanlage. Nicht der einzelne Servicefall kostet das Geld, sondern die Zeit zwischen Problem und Lösung. Jede Stunde, in der eine Linie steht, kostet mehrere tausend Euro. [Ein Maschinenstundensatz kostet je nach Maschine bis zu 200 EUR pro Stunde. Personalkosten, Wiederanfahrverluste, Folgekosten in der Kette etc. lassen die Kosten schnell in die Tausende springen – für EINE Maschine.]. Der größte Teil dieser Zeit ist keine Reparaturzeit. Es ist Abstimmungszeit.

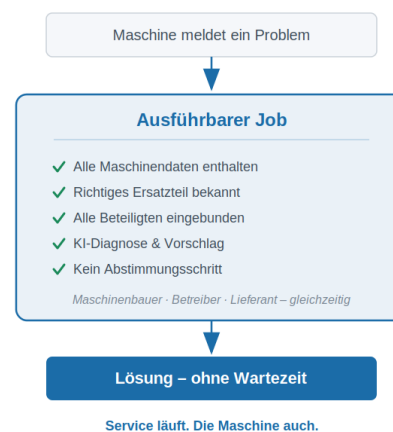
Heute

Kommunikation beginnt – und kostet Zeit.



Mit Transaction-Network

Kein Gespräch. Ein Ablauf, der läuft.



Andere Systeme helfen, Probleme zu besprechen. Transaction-Network sorgt dafür, dass sie gelöst werden.

Figure 1: Vorher/Nachher: derselbe Servicefall — heute eine Kette aus Wartezeit, mit TRANSACTION-NETWORK ein Ablauf.

Das Schlimmste daran ist nicht die Verzögerung. Das Schlimmste ist, dass alle Beteiligten sie für normal halten. Rückfragen, Abstimmung, Wartezeit — das gehört eben dazu, denkt man. Tut es nicht.

Wir sagen das mit Nachdruck und ohne Schuldzuweisung: **Nicht, weil Menschen schlecht arbeiten, ist der Service kaputt. Sondern weil das System falsch gebaut ist.** Die Servicetechniker, die Disponenten, die Betreiber. Sie alle leisten gute Arbeit innerhalb eines Systems, das ihnen Reibung aufzwingt. Man kann in einem falsch gebauten System nicht effizient sein. Man kann nur tapfer scheitern.

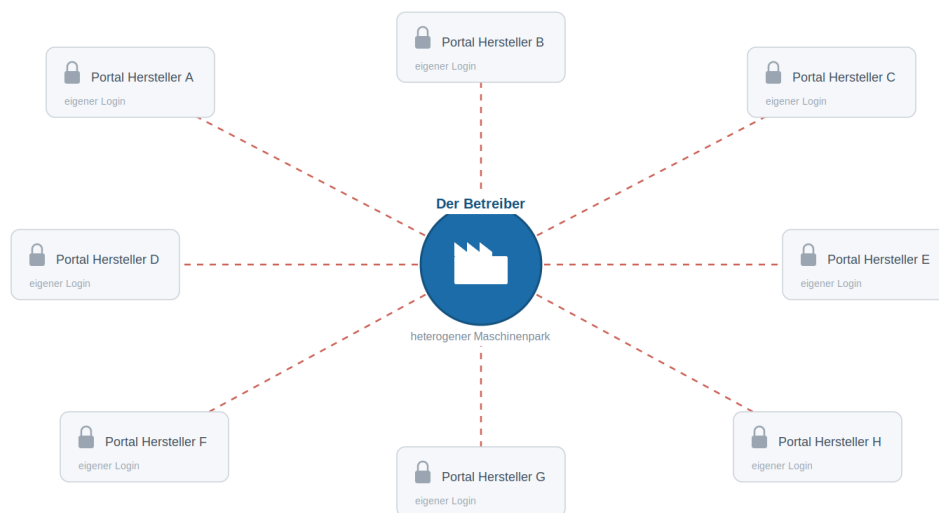
3 Die Fehldiagnose der Branche

Wenn Service nicht funktioniert, lautet die übliche Antwort: ein neues System. Ein Kundenportal. Ein Serviceportal. Eine App. Ein Dashboard. Jeder Maschinenbauer baut sein eigenes. Mit guten Absichten, mit echtem Investment, oft mit siebenstelligen Budgets.

Das Ergebnis aus Sicht des Betreibers ist allerdings paradox. Je mehr Hersteller ein eigenes Portal bauen, desto schlimmer wird sein Problem. Denn der Betreiber hat keine Maschine von einem Hersteller. Er hat einen heterogenen Maschinenpark, über Jahre gewachsen, von vielen Herstellern. Und nun soll er sich für jeden dieser Hersteller in ein eigenes Portal einloggen, eigene Logik lernen, eigene Ansprechpartner pflegen.

Das Inselproblem

Je mehr Hersteller ein eigenes Portal bauen, desto schlimmer wird es für den Betreiber.



Kein Betreiber will sich durch tausend Logins klicken. Mehr Systeme lösen kein Inselproblem – sie vermehren die Inseln.

Figure 2: Das Inselproblem: Mehr Portale lösen das Problem des Betreibers nicht. Sie vergrößern es.

Heute arbeitet jeder für sich. Der Maschinenbauer arbeitet für sich. Der Betreiber arbeitet für sich. Und der Materiallieferant arbeitet ebenfalls für sich. Drei Parteien, die an derselben Maschine ein gemeinsames Interesse haben — dass sie läuft — und die trotzdem in getrennten Systemen, mit getrennten Daten, über getrennte Kanäle agieren.

Mehr Systeme lösen kein Inselproblem. Sie vermehren die Inseln. Die eigentliche Frage, die hinter dem kaputten Service steht, stellt fast niemand: Von wem aus denken wir Service überhaupt?

4 Unsere Lernkurve: von 2013 bis heute

Wir dürfen über kaputten Service reden, weil wir ihn selbst gebaut haben.

Seit 2013 haben wir Kundenportale für den Maschinenbau entwickelt. Asset Management mit hinterlegter Stückliste. Ersatzteilkataloge. Onlineshops. Die komplette technische Dokumentation zur Maschine, abrufbar für den Kunden. Sei es beispielsweise das myBühler, myMultivac oder das KHS Connect. Es waren gute Portale. Sie haben funktioniert.

Aber wir haben sie immer wieder neu gebaut. Jedes Projekt von vorne. Jedes Mal dieselben Bausteine, neu zusammengesetzt, an einen neuen Kunden angepasst. Solche Projekte verschlingen schnell 500 TEUR bis 1 Mio. EUR. Und am Ende stand jedes Mal: eine weitere isolierte Insel.

Als wir 2021 TRANSACTION-NETWORK gegründet haben, stand am Anfang eine einfache Frage: Muss das wirklich jedes Mal neu sein? Die erste Antwort war naheliegend. Man macht ein standardisiertes Produkt daraus, statt jedes Portal von Hand zu bauen. Das nimmt dem Maschinenbauer den immensen Aufwand für initiale Entwicklung, Wartung, Betrieb und Security ab.

Doch dann kam die Erkenntnis, die für uns alles veränderte. Es ergibt keinen Sinn, immer nur eine einzelne Kundenplattform zu bauen. Egal wie gut standardisiert. Denn solange man nur vom einzelnen Maschinenbauer aus denkt, baut man immer nur eine weitere Insel. Service an der Linie lässt sich aber nicht vom einzelnen Maschinenbauer auslösen. Es braucht etwas übergreifendes, herstellernertrautes.

5 Die Umkehr: von der Maschine herdenken

Der Fixpunkt im Service ist nicht der Hersteller. Es ist nicht das Portal. Es ist die Maschine.

Der Maschinenbauer verkauft eine Maschine. Beim Betreiber steht sie dann und ab diesem Moment geht es genau um diese eine Maschine. Sie muss laufen. Je nach Branche durchaus 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche. Damit das gelingt, müssen die Menschen, die an ihr arbeiten, endlich zusammenarbeiten: der Maschinenbauer mit seinem Anlagen-Know-how, der Betreiber mit seinem Prozesswissen, der Lieferant mit seinem Material. Heute tun sie das nicht. Sie arbeiten parallel, in getrennten Welten.

Die Maschine muss laufen. 24 mal 7. Damit das funktioniert, müssen die Menschen endlich zusammenarbeiten — nicht in tausend Postfächern, sondern in einem Ablauf.

Wenn man Service von der Maschine herdenkt, ergibt sich die Konsequenz fast von selbst: Was diese Menschen brauchen, ist nicht jeweils ein eigenes Werkzeug. Sie brauchen eine gemeinsame Infrastruktur, auf der sie zusammenarbeiten können. Und diese Infrastruktur kann nicht einem einzelnen Hersteller gehören. Sie muss neutral und herstellerübergreifend sein, sonst macht der nächste Hersteller wieder seine eigene Insel auf, und der Betreiber mit seinem heterogenen Maschinenpark hat nichts gewonnen.

Hier liegt der feine, aber entscheidende Punkt. Ein bloß „vernetztes System“ reicht nicht. Vernetzung allein bedeutet nur, dass alle miteinander reden können — und das Reden ist genau das Problem aus Kapitel 1. Es geht nicht darum, die Beteiligten zu verbinden, damit sie besser besprechen. Es geht darum, sie in einen Ablauf zu bringen, der von selbst läuft.

6 Was TRANSACTION-NETWORK ist und was nicht

Beginnen wir mit dem, was TRANSACTION-NETWORK nicht ist. Es ist kein Tool. Es ist keine Plattform im üblichen Sinne. Es ist kein weiteres System, das Sie zusätzlich zu Ihren bestehenden bedienen müssen.

TRANSACTION-NETWORK ist die industrielle Service-Infrastruktur, auf der Service ausgeführt wird.

Der Unterschied ist kein Wortspiel. Er ist der Kern. Wenn eine Maschine ein Problem hat, beginnt auf dieser Infrastruktur keine Kommunikation. Es entsteht ein Ablauf. Ein klarer, strukturierter, ausführbarer Job. Mit allen Informationen, die zur Lösung gehören. Mit allen Beteiligten, die zur Lösung gehören. Ohne den Abstimmungsschritt, der heute die Zeit frisst.

*Andere Systeme helfen Ihnen, Probleme zu besprechen.
TRANSACTION-NETWORK sorgt dafür, dass sie gelöst werden.*

Damit ein Ablauf wirklich von selbst laufen kann, trägt die Infrastruktur die gesamte komplexe Realität des Servicealltags — gebündelt an einem Ort statt verteilt über Postfächer und Portale:

- **Asset Management & installierte Basis:** Welche Maschine, welche Konfiguration, welche Historie — sofort verfügbar, keine Rückfrage nötig.
- **Stückliste & Ersatzteilkatalog:** Das richtige Teil ist Teil des Ablaufs, nicht Gegenstand einer separaten Klärung.
- **Ticketing:** Nicht als Postfach, sondern als Auslöser eines strukturierten Jobs.

- **AI-Assistenz:** Vorschläge, Diagnosen und Vorhersagen, die den Ablauf beschleunigen, statt ihn zu kommentieren.
- **IoT-Überwachung:** Maschinendaten in Echtzeit, damit das Problem erkannt wird, bevor es zum Stillstand führt.

Und das alles nicht für eine einzelne Installation, sondern über zahlreiche Installationen weltweit hinweg. Denn ein Maschinenbauer hat tausende Anlagen im Feld, verteilt über den Globus, und muss mit seinem Kunden an jeder einzelnen davon arbeiten können.

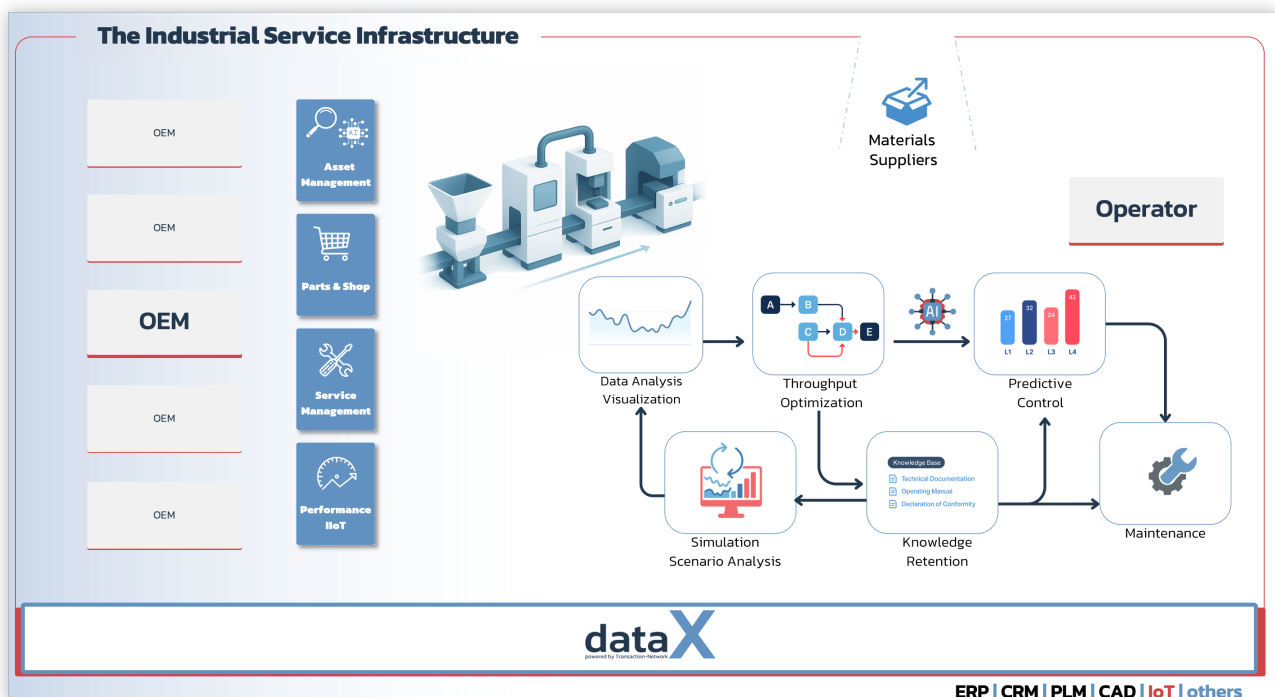


Figure 3: Die Service-Infrastruktur: ein Ablauf im Zentrum, getragen von den Bausteinen des Servicealltags – neutral und herstellerübergreifend.

7 Der Beleg: Warum das keine Privatmeinung ist

Unsere Position deckt sich mit dem, was die Branche selbst bereits 2020 festgestellt hat — und zwar in gleich zwei unabhängigen Untersuchungen. Die strategische Linie liefert die VDMA/McKinsey-Studie, die empirische Härte eine Erhebung des Fraunhofer ISI. Beginnen wir mit der Strategie.

Die VDMA/McKinsey-Studie „Kundenzentrierung als Chance für den digitalen Durchbruch“ (September 2020) untersuchte, was Endkundenindustrien sich vom Maschinenbau bei digitalen Plattformen und Mehrwertdiensten wünschen. Mehrere ihrer Kernaussagen stützen unseren Ansatz unmittelbar:

Befund der Studie (VDMA/McKinsey)	Was das für TRANSACTION-NETWORK bedeutet
Eigene Plattformen lohnen sich für die Mehrheit der Maschinenbauer nicht — besser auf Kompatibilität und Standards setzen.	Externe Bestätigung für „kein weiteres System“.
„Winner takes it all“: Plattformmärkte tendieren zu wenigen Gewinnern; Alleingänge sind riskant.	Spricht für eine neutrale, gemeinsame Infrastruktur statt vieler konkurrierender Portale.
Herstellerunabhängigkeit ist erklärter Kundenwunsch — Betreiber fürchten Lock-in.	Genau das adressiert unsere Neutralität.
Der Wert liegt im messbaren Nutzen, nicht in der Plattform; diese ist nur „Enabler“.	Kern von „Service läuft“ statt „Service wird besprochen“.
Kooperation schlägt den Einzelkämpfer — rund 70 % sehen darin den aussichtsreichsten Weg.	Genau dafür ist ein neutrales Ökosystem gemacht.

Quelle: VDMA & McKinsey & Company, Kundenzentrierung als Chance für den digitalen Durchbruch, September 2020.

7.1 Was die Empirie zeigt

Während VDMA und McKinsey die strategische Richtung vorgeben, liefert eine zweite, unabhängige Untersuchung den empirischen Beweis. Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) befragte für seine Studie „Digitale Plattformen auf dem Vormarsch?“ 1.256 Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes. Drei Befunde stützen unseren Ansatz mit harten Zahlen:

Das Inselproblem ist messbar. Bei den IoT-Serviceplattformen setzt die große Mehrheit der Betriebe auf eigene Insellösungen. Nur 2 % aller Industriebetriebe nutzen überhaupt eigene und fremde Plattformen gleichzeitig — die Interoperabilität zwischen den Inseln ist, so die Studie wörtlich, nur stark eingeschränkt möglich. Genau das ist der Zustand, den eine neutrale Infrastruktur auflöst.

Das Spiel ist noch offen. Anders als im Konsumbereich sind die Netzwerk- und Skaleneffekte in der Industrie bisher gerade nicht eingetreten. Es gibt noch keinen dominanten Plattformbetreiber, keine Monopolstellung. Damit besteht genau jetzt das Zeitfenster, in dem der Maschinenbau die Infrastruktur selbst und neutral gestalten kann — bevor es ein anderer tut.

Der Wert steckt im Service, nicht in der Plattform. Betriebe, die IoT-Serviceplattformen nutzen, weisen im Schnitt einen um **6%** höheren Innovationsumsatz auf und digitale Dienstleistungen sind laut Studie das entscheidende Element des Plattformgeschäfts. Bezeichnend: Genutzt werden solche Plattformen vor allem bei komplexen Produkten und kleinen Serien, also im Kern des Maschinen- und Anlagenbaus.

Die Schlussfolgerung der Fraunhofer-Forscher trifft den Kern: Wer Netzwerkeffekte realisieren will, kommt nicht umhin, stärker mit anderen Unternehmen zu kooperieren und gemeinsam eine Infrastruktur aufzubauen. Zwei unabhängige Häuser, dieselbe Richtung.

Quelle: Fraunhofer ISI, Digitale Plattformen auf dem Vormarsch? Verbreitung und Umsatzeffekte des Plattformgeschäfts im Verarbeitenden Gewerbe.



STRUKTUR SCHLÄGT TEMPO.

Wir arbeiten nicht einfach schneller, sondern endlich durchgängig.

Paul Kössl
Head of Customer Care und Business Development

UNITED GRINDING

Diese Befunde sind von 2020. Was damals als Empfehlung formuliert war, ist heute — **mit vernetzten Anlagen, durchgängigen Datenflüssen und KI** — keine Option mehr, sondern die Voraussetzung, um im Service wettbewerbsfähig zu bleiben.

8 Ausblick: Der Servicemoment wird jetzt verteilt

Service wird und muss sich verändern, ob die Branche es will oder nicht. Die Frage ist nur, wer die Infrastruktur dafür stellt — die Maschinenbauer selbst, gemeinsam und neutral, oder branchenfremde Anbieter, die den Zugang zum Kunden besetzen.

Wer jetzt die Weichen stellt, sichert seine Schlüsselposition: die Nähe zum Prozess, das tiefe Anlagen-Know-how, die Beziehung zum Betreiber. Wer wartet, riskiert, dass andere den Servicemoment besetzen und diesen Platz zurückzugewinnen ist schwer.

Der Anfang ist unspektakulär und genau deshalb richtig: Service hört auf, organisiert zu werden. Service läuft.

Die Frage ist nicht, ob sich Service verändert. Die Frage ist, wer die Infrastruktur stellt — Sie, gemeinsam und neutral, oder jemand anderes, der sich zwischen Sie und Ihren Kunden schiebt.

Gerd Bart, CEO, TRANSACTION-NETWORK

Sprechen wir darüber.

Wenn Sie wissen wollen, wie ein ausführbarer Service-Ablauf für Ihre Installationen konkret aussieht, sprechen Sie direkt mit Gerd Bart, CEO von TRANSACTION-NETWORK. Ein Gespräch, kein Verkaufstermin. Wir zeigen Ihnen, wie Service von der Maschine her gedacht funktioniert.

Gerd Bart

Geschäftsführer
Transaction-Network GmbH & Co. KG
Industriepark 312 · 78244 Gottmadingen
+49 7731 16923-21 · +49 171 4785334
gerd.bart@transaction-network.com

www.transaction-network.com



WIR.SIND

TRANSACTION-NETWORK.

Die industrielle Service-Infrastruktur

Service funktioniert nur, wenn alles zusammenarbeitet.

Maschinen. OEMs. Betreiber.

Ein vernetztes System.

Get in Touch

 +49 7731 16923 – 0

 hello@transaction-network.com

 www.transaction-network.com