

## **Individuelle und situationsspezifische Faktoren zur Unterstützung der digitalen Transformation in Unternehmen – Ein Modell zur Beschreibung der digitalen Versiertheit**

Janika KUTZ, Nina HIEBER, Jens NEUHÜTTLER, Sophie PETZOLT,  
Katharina HÖLZLE

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation IAO,  
Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart*

**Kurzfassung:** Eine digital versierte Belegschaft kann entscheidend zur digitalen Transformation von Unternehmen beitragen. Basierend auf einem narrativem Literaturreview sowie Expert\*innen-Workshops wird im Beitrag ein Rahmenmodell der digital versierten Belegschaft entwickelt, welches entlang der Ebenen Mensch, Technik und Organisation beschreibt, welche individuellen und situationsspezifischen Faktoren digital versiertes Handeln der Mitarbeitenden ermöglichen bzw. fördern können.

**Schlüsselwörter:** Digitale Transformation, Qualifizierung, Kompetenzen, Kultur, Change Management, Technikakzeptanz

### **1. Einleitung**

Die Ausbildung digitaler Kompetenzen bei Mitarbeitenden ist eine entscheidende Maßnahme zur Förderung der digitalen Transformation in Unternehmen. Jedoch müssen nicht alle Mitarbeitenden über die gleiche Ausprägung von Fähigkeiten verfügen, je nach Funktionsbereich sind unterschiedliche Qualifizierungsprofile relevant. Entscheidend ist, dass Mitarbeitende ein grundlegendes Verständnis für die in ihrem Tätigkeitsbereich bedeutsamen digitalen Fähigkeiten besitzen und diese situationspezifisch bewerten und einsetzen können. Dieses Verständnis kann durch den Begriff der »digitalen Versiertheit« beschrieben werden, womit zum einen die Vertrautheit mit neuartigen, digitalen Technologien als auch die Fähigkeit und Mentalität diese einzusetzen, verstanden werden kann (Krcmar, 2022).

Die digitale Versiertheit einer Person schlägt sich in deren Einstellung und Verhalten nieder. Eines der klassischen Modelle, um ein Verhalten zu beschreiben, ist die **Theorie des geplanten Verhaltens** von Ajzen (1991). Demnach ist das geplante Verhalten einer Person von deren Verhaltensintention abhängig, die wiederum von drei Faktoren beeinflusst wird: der (1) *individuellen Einstellung* zum Verhalten, der (2) *subjektiven Norm*, d.h. der Annahme über die soziale Erwünschtheit des Verhaltens, und der (3) *wahrgenommenen Verhaltenskontrolle*. Entsprechend soll die digitale Versiertheit nachfolgend aus drei Blickwinkeln betrachtet werden: 1. die Einstellung einer Person zum Verhalten und deren Kompetenzen (Ebene Mensch), 2. die vorherrschenden Normen, Werte und Regeln (Ebene Organisation), 3. die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, welche sich v.a. im Umgang mit der Technik äußert (Ebene Technik). Folglich wird digital versiertes Handeln als Element eines soziotechnischen Systems verstanden, welches durch das Zusammenspiel von Mensch, Technik und Organisation gekennzeichnet ist. Viele bereits durchgeführte Studien oder Modelle

beziehen sich nur auf eine der betrachteten Ebene (z.B. Studien zu Kompetenzbedarfen, digitaler Unternehmenskultur) oder auf digitale Reifegrade von Unternehmen. Neu in dem hier verfolgten Ansatz ist, dass die Belegschaft in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt wird und ihre digitale Versiertheit in der Gesamtheit eines soziotechnischen Systems betrachtet wird. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein Verständnis über eine digital versierte Belegschaft zu schaffen und ein Modell abzuleiten, das die Faktoren zur Förderung der digitalen Versiertheit beschreibt. Folgende drei Forschungsfragen sollen beantwortet werden:

1. »Welche Merkmale kennzeichnen eine digital versierte Person?«
2. »Welche Eigenschaften haben digitale Instrumente, um eine digital versierte Belegschaft zu fördern?«
3. »Welche organisationalen Faktoren befördern eine digital versierte Belegschaft?«

## 2. Methodik

Zur Entwicklung des Modells wurde ein iteratives Vorgehen, bestehend aus qualitativen Expert\*innenworkshops und einem narrativen Literaturreview, gewählt. In sechs aufeinander aufbauenden Entwicklungsphasen erfolgte eine iterative Entwicklung des finalen Modells. In *Phase eins* wurde in einem Workshop mit Unternehmensvertreter\*innen sowie Expert\*innen für Digitalisierung zweier Forschungseinrichtungen das Thema digital versierte Belegschaft diskutiert. Die Diskussionsergebnisse wurden an einer Metaplanwand gesammelt und im Nachgang an den Workshop geclustert und in Kategorien zusammengefasst. Basierend auf diesen Ergebnissen, wurden in *Phase zwei* fünf Forschungsstränge identifiziert, welche die Ausgangsbasis der initialen Literaturrecherche bildeten. Aus jedem Forschungsstrang wurde einschlägige Literatur ausgewählt und analysiert (vgl. Tabelle 1). Die zentralen Ergebnisse wurden durch zwei Reviewer\*innen dokumentiert und entlang der Ebenen Mensch, Technik und Organisation geclustert.

**Tabelle 1:** Übersicht initiales Literaturscreening

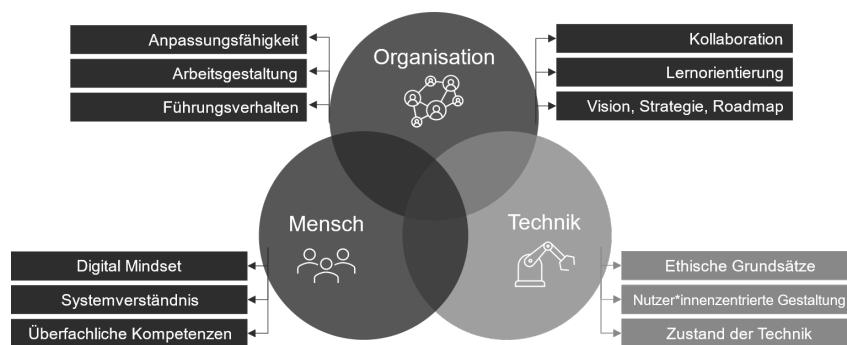
Forschungsstrang	Literatur
Technologieakzeptanz und -vertrauen	Hoff & Bashir 2015; Venkatesh et al. 2003; Venkatesh et al. 2012; Venkatesh & Bala 2008
Digitale Reifegradmodelle	Bretz et al. 2022; Carolis et al. 2017; Hölzle et al. 2019; Ochoa-Urrego & Peña-Reyes 2021; Schuh et al. 2017; Schuh et al. 2020
Digitale Kompetenzen und Fähigkeiten	Bughin et al. 2018; Ehlers 2020; Klier et al. 2021; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. 2021; Zahidi et al. 2020
Vertrauenswürdige KI	Hochrangige Expertengruppe für künstliche Intelligenz 2019; Jobin et al. 2019; Kaplan et al. 2021; Norman 1988; Poretschkin et al. The IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems 2017
Digitale Unternehmenskultur und Transformation	Galaske et al. 2018; Gheidar & Zanjani 2021; Kiefer et al. 2021; Knecht & Hund 2022; Schnasse et al. 2021; Trenerry et al. 2021

In den darauffolgenden Entwicklungsphasen (*drei bis fünf*) wurde durch die Kombination aus internen Workshops zur Reflektion und Konsolidierung der Erkenntnisse aus der Literatur sowie vertiefenden Literaturrecherchen das Modell der digital

versierten Belegschaft schrittweise ausgearbeitet. Die *sechste Phase* diene der finalen Ausarbeitung und Validierung des Modells.

### 3. Ergebnisse

Eine digital versierte Belegschaft ist gekennzeichnet durch das digital versierte Handeln der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag. Dieses digital versierte Handeln wird ermöglicht durch ein Zusammenspiel aus individuellen Faktoren (Ebene Mensch) sowie bestehenden Umgebungsbedingungen (Ebene Organisation) und geeigneten Instrumenten (Ebene Technik). Organisationale Merkmale sowie die Eigenschaften der bereitgestellten digitalen Instrumente im Unternehmen werden dabei als Basis und Rahmen verstanden, in dem digitalisiertes Handeln ermöglicht und gefördert wird. Das finale Modell (vgl. Abbildung 1) besteht aus 12 Faktoren, welchen jeweils Subfaktoren zugeordnet sind. Das Modell ist als Gestaltungsrahmen zu verstehen, welcher aufzeigt, welche individuellen und situationsspezifischen Faktoren eine digital versierte Belegschaft sowie deren Rahmenbedingungen ausmachen und fördern.



**Abbildung 1:** Rahmenmodell digital versierte Belegschaft

Der Ebene *Mensch* sind jene Merkmale zugeordnet, welche eine digital versierte Person beschreiben. Über drei Faktoren sind Eigenschaften sowie fachliche und überfachliche Fähigkeiten zusammengefasst, die digitalisiertes Handeln ermöglichen und die digitale Transformation stärken können (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2:** Auflistung der auf Ebene Mensch enthaltenen Faktoren und Subfaktoren

<b>Digitales Mindset</b>	
• Angstfreiheit	• Offenheit und Neugierde
• Digitale Selbstwirksamkeit	• Proaktivität und Initiative zeigen
• (dispositionale) Veränderungsbereitschaft	• Technikaffinität
• (dispositionales) Vertrauen in digitale Technik	• Wachstumsorientierte Denkweise
<b>Systemverständnis</b>	
• Businessorientierte Skills	• Produktionsorientierte Skills
• Digitalisierungsorientierte Skills	
<b>Überfachliche Kompetenz</b>	
• Divergentes Denken	• (komplexe) Problemlösekompetenz
• Entscheidungskompetenz	• Lernkompetenz
• Kommunikationsfähigkeit	• Resilienz
• Kooperationsfähigkeit	• Selbstmanagement

- 
- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| • Kritikfähigkeit          | • Verantwortungsübernahme |
| • (kognitive) Flexibilität |                           |
- 

Die der Ebene *Technik* zugeordneten Faktoren beschreiben die notwendigen Eigenschaften von digitalen Instrumenten, welche deren Akzeptanz im Unternehmen und die Nutzungsabsicht von Mitarbeitenden fördern.

**Tabelle 3:** Auflistung der auf Ebene *Technik* enthaltenen Faktoren und Subfaktoren

<b>Ethische Grundsätze</b>	
• Achtung der menschlichen Autonomie	• Fairness
• Erklärbarkeit (Transparenz & Nachprüfbarkeit)	• Schadensverhütung
<b>Nutzer*innenzentriertes Design</b>	
• Adaptivität	• Nutzer*innen Feedback
• Anforderungsgerechte Gestaltung	• Sichtbarkeit des Nutzens und der Verwendung
• Benutzerfreundlichkeit	• Visualisierung
<b>Zustand der Technik</b>	
• Leistungsfähigkeit	• Technologische Reife
• Robustheit und Reliabilität	

Auf der Ebene Organisation sind (Sub-)Faktoren enthalten, welche die Basis einer digital versierten Belegschaft bilden. Die Organisation muss die notwendigen Voraussetzungen schaffen, sodass Mitarbeitende das Gefühl haben, sich digital versiert verhalten zu dürfen und sollen. Außerdem müssen die organisationalen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen digital versiertes Handeln gefördert und somit die digitale Transformation gestärkt wird.

**Tabelle 4:** Auflistung der auf Ebene *Organisation* enthaltenen Faktoren und Subfaktoren

<b>Anpassungsfähigkeit</b>	
• Agilität	• Organisationale Resilienz
• Offenheit & Innovationsorientierung	• Risikobereitschaft
<b>Arbeitsgestaltung</b>	
• Freiräume	• Omnipräsentes Technikangebot
• Hybride Arbeitsformate	• Schnelle, dezentralisierte, (datenbasierte) Entscheidungsprozesse
• Kompetenzorientiertes Arbeiten	
<b>Führungsverhalten</b>	
• Attraktive Anreize	• Inspiration, Unterstützung & Wertschätzung
• Empowerment & Vertrauen	• Sicherheitsgefühl
• Förderung soziales Dürfen & Sollen	• Vorbildfunktion
<b>Kollaboration</b>	
• Funktionsübergreifende Zusammenarbeit	• Kollektive Wirksamkeit
• Gemeinschaftliche Netzwerke	• Wissens- und Erfahrungsaustausch
<b>Lernorientierung</b>	
• Feedbackkultur	• Nachhaltige Personalentwicklung
• Kollaboratives Lernen	• Positive Fehlerkultur
• Lernbereitschaft	
<b>Vision, Strategie, Roadmap</b>	

- 
- Mitarbeitendenpartizipation & Involvement
  - Transparente Kommunikation
  - Unternehmensweite Transformationsprogramme
  - Zielvision mit erkennbarem Nutzen

## 4. Diskussion

Dem entwickelten Modell liegt die Annahme zugrunde, dass die digitale Versiertheit in einem soziotechnischen System zu verorten ist und durch den situativen Kontext, vorherrschende Normen, Werte und Regeln sowie individuelle Merkmale beeinflusst wird. Die in der Literatur bekannten Erkenntnisse sowie Ergebnisse der Workshops, bestätigen diese Annahme, weswegen das Rahmenmodell der digital versierten Belegschaft entlang der drei Ebenen Mensch, Technik und Organisation beschrieben wird. Eine gezielte Förderung der jeweiligen (Sub-)Faktoren kann dazu beitragen, das digital versierte Handeln der Mitarbeitenden zu stärken und somit die digitale Transformation von Unternehmen zu unterstützen. Anzumerken ist, dass das Rahmenmodell rein explorativ erarbeitet wurde und auf bisherigen Erkenntnissen aus der Literatur und Expert\*innen-Workshops beruht. Weitere Analysen sollten durchgeführt werden, um das Modell zu validieren. Außerdem gilt es aufzuzeigen, wie das Modell künftig als Gestaltungsrahmen zur Förderung der digitalen Versiertheit von Beschäftigten dienen kann.

## 5. Literatur

- Ajzen I (1991) *The theory of planned behaviour. Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50 (2), 179–211. <https://scholar.google.de/citations?user=fs6qgiwaaaaaj&hl=de&oi=sra>
- Bretz L, Klinkner F, Kandler M, Shun, Y, Lanza G (2022) The ECO Maturity Model – A human-centered Industry 4.0 maturity model. *Procedia CIRP*, 106, 90–95. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.02.160>
- Bughin, J, Hazan, E, Lund S, Dahlström P, Wiesinger A, Subramaniam, A (2018) *Skill Shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute.
- Carolus A de, Macchi M, Negri E, Terzi S (2017) A Maturity Model for Assessing the Digital Readiness of Manufacturing Companies. In Lödding H, Riedel R, Thoben K-D, von Cieminski G, Kiritsis D (Hrsg.), *IFIP Advances in Information and Communication Technology. Advances in Production Management Systems. The Path to Intelligent, Collaborative and Sustainable Manufacturing* (Bd. 513, S. 13–20). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6_2)
- Ehlers UD (2020) *Future Skills: The Future of Learning and Higher Education*. Springer.
- Galaske N, Arndt A, Friedrich H, Bettenhausen KD, Anderl R (2018) Workforce Management 4.0 – Assessment of Human Factors Readiness Towards Digital Manufacturing. In Trzcielinski S (Hrsg.), *Advances in Intelligent Systems and Computing. Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future* (Bd. 606, S. 106–115). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60474-9\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60474-9_10)
- Gheidar Y, Zanjani MS (2021) Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(4), 669–680. [https://ijms.ut.ac.ir/article\\_78077\\_0.html?lang=en](https://ijms.ut.ac.ir/article_78077_0.html?lang=en)
- Hochrangige Expertengruppe für künstliche Intelligenz (2019) *Ethikleitlinien für eine vertrauenswürdige KI*. Europäische Kommission. <https://data.europa.eu/doi/10.2759/22710> <https://doi.org/10.3139/9783446472457.018>
- Hoff KA, Bashir M (2015) Trust in automation: integrating empirical evidence on factors that influence trust. *Human Factors*, 57(3), 407–434. <https://doi.org/10.1177/0018720814547570>
- Hölzle K, Glombik S, Kullik O, Gerhardt F (2019) *Working Paper: „Reifegradmessung zur digitalen Transformation von KMU“*.

- The IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems (2017) *Ethically Aligned Design: A Vision for Prioritizing Human Well-being with Autonomous and Intelligent Systems, Version 2*. [http://standards.ieee.org/develop/indconn/ec/autonomous\\_systems.html](http://standards.ieee.org/develop/indconn/ec/autonomous_systems.html)
- Jobin A, Ienca M, Vayena E (2019) The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Kaplan AD, Kessler TT, Brill JC, Hancock PA (2021) Trust in Artificial Intelligence: Meta-Analytic Findings. *Human Factors*, 187208211013988. <https://doi.org/10.1177/00187208211013988>
- Kiefer D, van Dinther C, Spitzmüller J (2021) Digital Innovation Culture: A Systematic Literature Review. In Ahlemann F, Schütte R, Stieglitz S (Hrsg.), *Lecture Notes in Information Systems and Organisation: Bd. 48. Innovation Through Information Systems: Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues* (1. Aufl., S. 305–320). Springer International Publishing; Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_22)
- Klier M, Heinrich B, Klier J, Brasse J, Förster M, Hühn P, Moestue L (2021) *Future Skills: Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind*.
- Knecht J, Hund A (2022) How to establish a digital organizational culture: Insights from a multiple case study. *European Conference on Information Systems Research Papers*, 72. [https://aisel.aisnet.org/ecis2022\\_rp/72/](https://aisel.aisnet.org/ecis2022_rp/72/)
- Krcmar H (2022) Digitale Transformation: Deutschland im Vergleich: Wieso wir weniger über den Breitbandausbau jammern, sondern vor allem die Chance der digitalen Transformation ergreifen und loslegen sollten. *ifo Schnelldienst*, 2, 20–23. <https://www.ifo.de/publikationen/2022/aufsatz-zeitschrift/digitale-transformation-wie-kann-deutschland-zu-den>
- Norman DA (1988). *The psychology of everyday things*. <https://psycnet.apa.org/record/1988-97561-000>
- Ochoa-Urrego RL, Peña-Reyes JI (2021) Digital Maturity Models: A Systematic Literature Review. In D. R. A. Schallmo & J. Tidd (Hrsg.), *Management for Professionals. Digitalization* (S. 71–85). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0_5)
- Poretschkin M, Schmitz A, Akila M, Adilova L, Becker D, Cremers AB, Hecker D, Houben S, Mock M, Rosenzweig J et al. *Leitfaden zur Gestaltung vertrauenswürdiger Künstlicher Intelligenz (KI-Prüfkatalog)*. Sankt Augustin. Fraunhofer IAIS. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/301361>
- Schnasse F, Menzeffricke JS, Dumitrescu R (2021) Identification of Socio-Technical Risks and Their Correlations in the Context of Digital Transformation for the Manufacturing Sector. In *2021 IEEE 8th International Conference on Industrial Engineering and Applications (ICIEA)* (S. 159–166). IEEE. <https://doi.org/10.1109/iciea52957.2021.9436799>
- Schuh G, Anderl R, Dumitrescu R, Krüge A, Hompel M ten (2020) *Der Industrie 4.0 Maturity Index in der betrieblichen Anwendung: Aktuelle Herausforderungen, Fallbeispiele und Entwicklungstrends*. München. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/416760>
- Schuh G, Anderl R, Gausemeier J, Hompel M ten, Wahlster W (2017) *Industrie 4.0 Maturity Index – Die digitale Transformation von Unternehmen gestalten (acatech STUDIE)*. München. Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. -acatech-. [https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech\\_STUDIE\\_Maturity\\_Index\\_WEB.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_Maturity_Index_WEB.pdf)
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.). (2021). *Future Skills 2021: 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel*. Essen.
- Trenerry B, Chng S, Wang Y, Suhaila ZS, Lim SS, Lu HY, Oh PH (2021) Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Venkatesh V & Bala H (2008) Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Venkatesh V, Morris M, Davis G, Davis F (2003) User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh V, Thong JYT, Xu X (2012) Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36 (1), 157. <https://doi.org/10.2307/41410412>
- Zahidi S, Ratcheva V, Hingel G, Brown S (2020) *The Future of Jobs Report*. Cologny.

**Danksagung:** Ein ganz besonderer Dank gilt den Kolleg\*innen des KrcmarLab der Technischen Universität München für die Kooperation in unserem gemeinsamen Forschungsprojekt.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

## Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher  
und nachhaltiger Arbeitssysteme  
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023**

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und  
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023  
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)