

Liebe Leserinnen und Leser,

bereits in den letzten drei Quarterlies haben wir uns differenziert mit Einblicken in unseren aktuellen Themenschwerpunkt „Servitization & Controlling“ beschäftigt. Sogar die Arbeiten am Dream Car-Bericht, der unsere Gedanken auf das für uns neue und zugleich so spannende Thema zusammenfassen soll, stehen kurz vor Abschluss. Dieser soll spätestens zum 46. Congress der Controller, der am 9. und 10. Mai – hoffentlich in Präsenz in München – geplant ist, veröffentlicht werden.

In diesem Newsletter möchten wir den Blickwinkel nochmal verschärft auf einige Themen legen, die bislang von uns noch wenig Aufmerksamkeit erhalten hat.

Der erste Beitrag zielt auf das Controlling von Produkt-Service-Systemen ab. Der zweite Beitrag gibt Einblicke in verschiedene Ansätze für Value-based Pricing. Abgerundet wird der Quarterly mit einem Interview, das nochmals die Bedeutung unseres Jahresthemas unterstreichen soll (s. auch Lesetip).

Wir wünschen Ihnen beim Lesen dieses Quarterlies viel Freude und eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Heimo Losbichler
Vorstandsvorsitzender des ICV

Prof. Dr. Ronald Gleich
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Stefan Tobias
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Lesetipp

Die 2021 publizierte Studie **Beyond the product** von Porsche Consulting unterstreicht die Bedeutung unseres Ideenwerkstatt-Jahres-Themas.

Der verschärfte globale Wettbewerb in der Industrie-



güterbranche verschiebt Umsatzstrukturen vom Kernprodukt-Geschäft hin zum Software- und Servicegeschäft. Digitalisierung verändert dabei die Art und Weise wie Services konzipiert und erbracht

werden. Porsche Consulting analysiert in diesem Strategy Paper die Industriegüter-Branche, die traditionell auf Entwicklung, Produktion und Installation von Investitionsgütern fokussiert ist. Wie steuern erfolgreiche Unternehmen ihre Transformation in Richtung eines service-zentrierten Geschäftsmodells? Die Publikation zeigt Best-Practice-Beispiele und gibt Antworten zur konkreten Umsetzung mit Schwerpunkt auf den Branchen Industriemaschinen, Medizintechnik und Spezialfahrzeuge, einschließlich Landwirtschafts-, Bau- und Bergbaumaschinen.

Erweiterte Einblicke erhalten Sie auch im auf der letzten Seite dieses Quarterlies mit Studien-Herausgeber und Partner der Porsche Consulting **Marc Ziegler**.

Controlling von Produkt-Service-Systemen | Integration in das Service Engineering

Im Rahmen der Servitization verschwimmen die Grenzen vom physischen Produkt und Dienstleistungen zu hybriden Leistungsbündeln bzw. Produkt-Service-Systemen. Dies führt zu einem anderen Produktverständnis in Industrieunternehmen. Das Controlling folgt diesem Wandel mit veränderten Instrumenten. Erforderlich ist dabei die frühzeitige Integration auch des Controllings in die methodische Vorgehensweise der Entwicklung von Dienstleistungen. Das schon länger tradierte Service Engineering ist mithin um eine Ebene der Bewertung zu ergänzen.

Die **dienstleistungsbasierte Marktbearbeitung** ist ein kritischer Erfolgsfaktor im umkämpften Wettbewerbsumfeld von Investitionsgütern. Bereits ein unzureichender technischer Service führt schnell zum Wechsel des Kunden. In der Transformation zur Servitization werden produktbegleitende Dienstleistungen schließlich unverzichtbar. Im letzten Transformationsschritt vom Full-Service-Dienstleister zum Anbieter integrierter Dienstleistungen steht dann sogar nicht mehr das Produkt selber, sondern die Performance und/oder der Output bei Geschäftsmodellen wie z.B.:

- pay per performance oder
- pay per use.

im Vordergrund der Betrachtung.

Die Lösung des **Problems des Kunden** und nicht mehr der Verkauf eines Investitionsgutes sollte nun im Fokus des Anbieters sein. Wenig verwunderlich ist daher, dass sich, begleitet u.a.

durch die Marketing-Forschung, die Notwendigkeit einer systematischen Entwicklung und dem Management von Dienstleistungen herausgebildet hat. Mit dem in Abb. 1. dargestellten Service Engineering steht seit ca. zwei Dekaden den Unternehmen ein Rahmenkonzept hierzu zur Verfügung. Traditionell werden hierbei

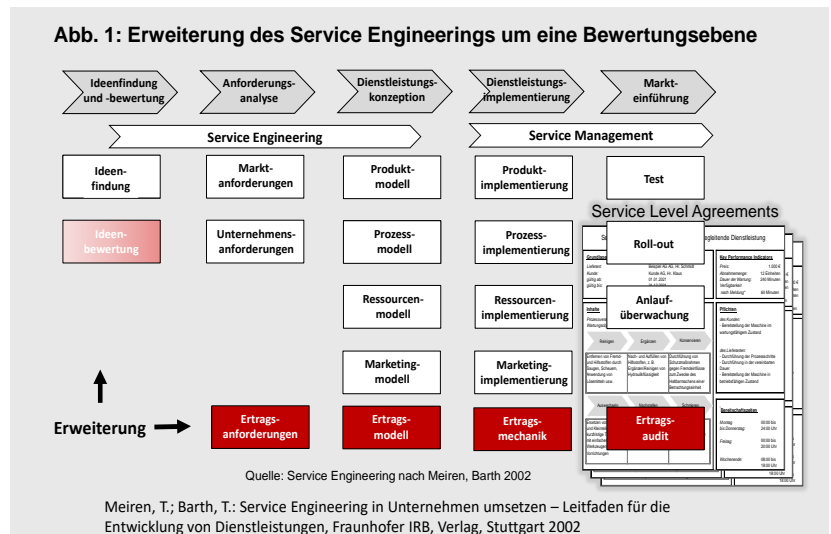
- die Potenzialdimension,
- die Prozessdimension,
- die Ergebnisdimension sowie
- die Marktdimension

betrachtet. Eine **controllingorientierte Bewertungsebene**, in Abb. 1 rot ergänzt, fehlte komplett.

Die Bewertungsebene wird durch die Rahmenbedingungen integrierter Produkt-Service-Systeme nunmehr zwingend notwendig. An erster Stelle sind die **wesentlich veränderten Geschäftsmodelle mit Fokus auf den Kunden** zu nennen. Endete die Betrachtung im klassischen Investitionsgütergeschäft häufig mit dem Zeitpunkt des Verkaufs und ggfs. Übergang an Servicegeschäftsbereiche, so erfordern **lebenszyklusorientierte Betreibermodelle** (funktionsorientierte, verfügbare sowie ergebnisorientierte Geschäftsmodelle oder Subskriptionsmodelle) nun eine mehrperiodische dynamische Betrachtungsweise. Ein- und Auszahlungsströme unterscheiden sich hier z.T. wesentlich von dem vom Verkauf von Investitionsgütern. Neben einem **servicebasierten Ertragsmodell**, welches dies abbilden muss, stellt sich dem Controlling die Frage

nach der angemessenen Ertragsanforderung. Eine aus dem Investitionsgütergeschäft abgeleitete Renditeanforderung ist zu überprüfen und im Diskontierungssatz der Investitionsbetrachtung zu berücksichtigen.

Diese Ertragsanforderung steht neben dem Verbleib der Assets im eigenen oder fremden Capital Employed eines Finanzierungspartners dabei aufgrund der Besonderheit des Dienstleistungsansatzes vor **erhöhter Unsicherheit**. Zu berücksichtigen sind hier z.B. die Einbindung des Kunden als externem Faktor, das Uno-Actu-Prinzip mit seiner Nichtlagerfähigkeit oder die Individualität der auf den Kunden zugeschnittenen Leistung. **Service Level Agreements** stellen ab der Phase des Ertragsmodells bis hin zum Ertragsaudit ein wichtiges Instrument dar, an deren Definitionen das Controlling zu beteiligen ist. Geeignete **Performance Kennzahlen** gilt es zu definieren und in die Service Level Agreements aufzunehmen. Sie können sodann die Basis



für die Ertragsmechanik sein. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn die Leistungen in Service-Eco-Systemen mit verschiedenen Netzwerkpartnern erbracht werden und Erlösströme zwischen ihnen zu verteilen sind.

Lebenszyklusorientierte TCO-Modelle in Kombination mit Digitalisierungsansätzen können hierzu eine gute Grundlage der Bewertung bilden. Strukturieren TCO-Modelle wie z.B. das VDMA Einheitsblatt 34160 die Prognose der Kosten in Blöcke über Lebensphasen des Investitionsgutes, so **können Smart Services Technologien** (Sensorik, Datenverbindungen und Plattformen) sowie **Process-Mining Ansätze** wertvolle Unterstützung beim Aufbau einer Daten- und Wissensbasis leisten.

Value-based Pricing | Ansätze für die Servitization

Die Anzahl der Interaktionsmöglichkeiten mit dem Kunden innerhalb seiner Wertschöpfungsprozesse ist enorm. Genau hier findet auch der Paradigmenwechsel der Servitization statt: Während klassischerweise der Fokus auf einzelnen Produkten und Dienstleistungen liegt und die Marketingaktivitäten sich auf die Geschäftsanbahnung und einzelne Transaktionen konzentrieren, steht in der Servitization die gesamte Interaktion mit dem Kunden innerhalb seiner Prozesse im Mittelpunkt (Terho et al. 2012).

Ein geeignetes Value-based Pricing sollte die Wertverständnisse von Anbieter und Kunde vereinbaren und mit einem geeigneten Preissystem monetär ausdrücken können. Je weiter der Anbieter in der Service-Transformation vorangekommen ist, desto stärker wandelt sich das Wertverständnis von einer produktzentrierten Sichtweise mit Fokus auf den Verkaufswert zu einer servicezentrierten Sichtweise mit Fokus auf den Value-in-use, der aus der Nutzung einer Leistung resultiert. Grundsätzlich sollte daher auch zwischen dem produktzentrierten Verständnis und dem servicezentrierten Verständnis des Value-based Pricings unterschieden werden.

Produktzentrierte Anbieter versuchen, Wettbewerbsvorteile durch vorgelagerte Wertschöpfungsschritte zu erlangen, z.B. durch Innovationen in den Bereichen der Entwicklung, der Produktqualität, der Prozesse, der Kostenstrukturen oder der Vermarktung. Hierbei werden die Preise aufgrund der Produktqualitäten und Attribute im Verhältnis zu Wettbewerbsprodukten positioniert. Im Fokus der Werterfassung stehen Produkte, ihre Attribute und deren Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Zur Quantifizierung des Werts und der Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb kann das Customer Value Mapping oder das Economic Value Modelling genutzt werden (Johansson 2013). Bei den Ansätzen werden Kundensegment-spezifisch Leistungskomponenten des eigenen Produktes und des Konkurrenzproduktes bewertet, zu einem Gesamturteil zusammengefügt und einem Preis gegenübergestellt. Produktzentriertes Value-based Pricing eignet sich hervorragend in den ersten Phasen der Service Transformation für zusätzliche Angebote im Aftermarket-Geschäft.

Ein gutes Beispiel ist das Ersatzteilgeschäft mit seinem hohen Margenpotenzial jedoch auch mit hohen Herausforderungen in der Komplexitätsbewältigung. Bei hoher Varianz und geringer Standardisierung individualisierter Maschinen und Anlagen steigt mit der Zeit die Komplexität der Installed Base und ihre zu berücksichtigende Historie. Für das Servicegeschäft resultiert daraus eine Vielzahl an Stücklisten, Konstruktionsanpassungen und Artikelmenen für Ersatzteile. Das typischerweise genutzte Cost-plus Pricing und die daraus resultierende Inkonsistenz und Fokussierung auf interne Kosten kann keine Preiskonsistenz und marktspezifische Preisoptimierung sicherstellen. Viel eher kann aber ein adäquater Value-based Pricing-Ansatz diese Herausforderungen meistern. Hierzu bedarf es ein Value-Konzept, mit drei Dimensionen (s. Abb. 2).

Servicezentrierte Ansätze des Value-based Pricings gehen über die Darstellung der Leistungsattribute hinaus. Stattdessen wird

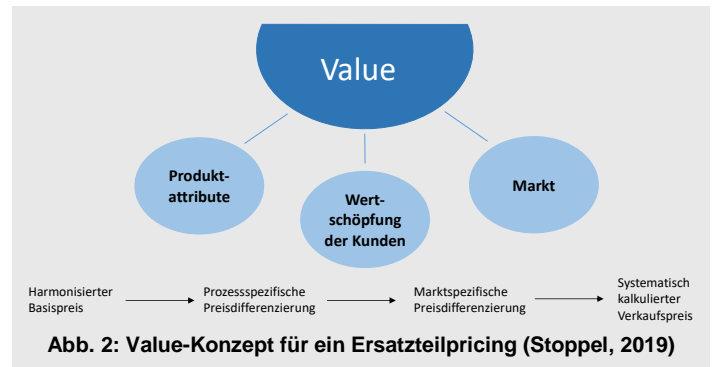


Abb. 2: Value-Konzept für ein Ersatzteilpricing (Stoppel, 2019)

der Fokus auf das Verständnis der Geschäftstätigkeit der Kunden verlegt und die Möglichkeiten, ihn bei dieser zu unterstützen (Terho et al. 2012). Servicezentrierte Preissysteme verlangen daher einen neuen Denkansatz, wie der Wert beim Kunden entsteht, wie dieser erfasst und schließlich anhand eines Preissystems aufgeteilt werden kann.

Bei der Werterfassung wird eher vermieden, den Wert vorab festzulegen bzw. zu antizipieren, da die tatsächliche Wertkreation erst in der Nutzungsphase stattfindet. Stattdessen wird der Wert anhand einer messbaren Größe (Bezugsgröße) approximativ in der Nutzungsphase erfasst und mit einem festgelegten Berechnungsmechanismus in eine monetäre Größe transformiert. Stoppel/Roth (2017) unterscheiden in diesem Zusammenhang verfügbarkeitsorientierte, nutzungsorientierte, ergebnisorientierte und erfolgsorientierte Preissysteme. Diese werden anhand der herangezogenen Bezugsgröße unterschieden. Anstatt von Produkten und Dienstleistungen bezieht der Kunde sein Nutzenversprechen je nach Preissystem nun entweder durch die Verfügbarkeit, die Nutzung, das Ergebnis einer Nutzung oder den aus der Nutzung resultierenden Erfolg.

Literaturverzeichnis

Johansson, M. (2013): Pricing Processes in fast paced Business-to-Business Settings, in: Hinterhuber, A./Liozu, S. M. (Eds.): Innovation in Pricing, London, S. 183-196.

Stoppel, E./Roth, S. (2017): The Conceptualization of pricing schemes: From product-centric to service-centric value approaches, in: Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 16 (1), S. 76-90.

Terho, H./Haas, A./Eggert, A./Ulaga, W. (2012): 'It's Almost Like Taking the Sales Out of Selling' – Towards a Conceptualization of Value-based Selling in Business Markets, in: Industrial Marketing Management, Vol. 41 (1), S. 174-185.

Beyond the product| Wie Industriegüteranbieter ihren Wettbewerbsvorteil durch Servitization ausbauen

Im Interview (10.01.2022) geht Marc Ziegler, Partner der Porsche Consulting, auf Fragen zur Transformation der Industriegüterbranche durch Servitization und die Rolle des Controllings dabei ein.

Was genau verstehen Sie unter Servitization?

Über das Hinzufügen von Dienstleistungen hinaus gilt Servitization als evolutionäre Entwicklung eines Unternehmens, von einem vorwiegend produktorientierten Unternehmen hin zu einem serviceorientierten oder sogar hin zu einem reinen Dienstleistungsunternehmen. Auch der Wettbewerb auf Basis von Produktspezifikationen entwickelt sich hin zu einem Wettbewerb auf Basis der Erfüllung einer bestimmten Funktion des Kunden oder sogar zum ermöglichten Output dessen. Ein solcher unternehmensspezifischer Transformationspfad entsteht durch die Erschließung neuer Profitpools, die das Service Play - ermöglicht durch die Digitalisierung - bietet.

Warum sollten Unternehmen – sofern sie noch nicht damit begonnen haben – genau jetzt mit Servitization starten?

In der Vergangenheit war das Dienstleistungsangebot immer stark von den Kosten und der Verfügbarkeit menschlicher Arbeitskraft abhängig, was eine kosteneffiziente Bereitstellung von Dienstleistungen in großem Umfang erschwerte. Heute ermöglicht der technologische Fortschritt den Zugang zu einer Fülle von Geräten und prozessbezogenen Daten zu geringen Kosten, unabhängig vom Standort der Ausrüstung. Die Digitalisierung hat damit die Art und Weise, wie Dienstleistungen konzipiert und erbracht werden können, grundlegend verändert und ermöglicht eine einfachere Skalierung des Dienstleistungsgeschäfts bei geringen Zusatzkosten. Wo früher der Wartungsaußendienst einen großen Teil seiner Zeit mit Reisen verbrachte, liefern allgegenwärtige Sensordaten nahezu Echtzeitdaten. Darüber hinaus kann durch ein Service mehr Einfluss auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse genommen werden. Somit helfen Dienstleistungen Unternehmen dabei, Kundenbeziehungen nachhaltig aufzubauen, anstatt in einem Wettbewerb ausschließlich über Produktspezifikationen zu konkurrieren. Während Produkte auf der Ebene von Komponenten und Baugruppen anhand ihrer Merkmale und ihrer Preise verglichen werden können, sind Dienstleistungen wesentlich schwieriger zu vergleichen – eine Differenzierungsmöglichkeit für Unternehmen, die Serviceleistungen anbieten.

Welchen Wert hat Servitization?

Durch die Umwandlung in Dienstleistungsunternehmen können Unternehmen wirtschaftliche Barrieren um ihr Unternehmen herum bauen: Zum Beispiel durch strategische Differenzierung, durch ein tieferes Verständnis für die Kundenabläufe, durch die Integration in diese Kundenabläufe, oder durch einen Wettbewerbsvorteil mittels der Generierung geschützter Daten, die von

Konkurrenten nicht nachgeahmt werden können. Die Forschung von Porsche Consulting zum Total Shareholder Return (TSR) hat gezeigt, dass serviceorientierte Unternehmen ihre Wettbewerber langfristig durch eine bessere Performance um mehr als 50 Prozent übertreffen.

Was gilt es bei der Definition der Servitization Strategie zu beachten?

Erstens ist es wichtig, zu definieren, ob und wie dienstleistungsorientierte Wertangebote gegenüber den Kunden in die übergreifende Unternehmensstrategie passen. Zweitens ist es wichtig, beim Übergang zu Dienstleistungs-Geschäftsmodellen die Herausforderungen im Risikomanagement zu meistern. Die Chancen sind zwar verlockend, aber die Übernahme der Wertschöpfung von den Kunden erfordert eine sorgfältige Identifizierung, Bewertung und kontinuierliches Management der Risiken. Drittens muss betrachtet werden, ob das derzeitige Betriebsmodell des Unternehmens geeignet ist, erfolgreich ein Dienstleistungsgeschäft zu unterstützen und zu skalieren. Umfassende Service-Transformationen erfordern ein dediziertes Betriebsmodell, da sich die DNA eines ingenieurgetriebenen Hardware-Unternehmens mit zunehmendem Grad der Servitization entsprechend verändern muss.

Welchen Beitrag kann das Controlling leisten, um bei der Umsetzung zu unterstützen?

Der eigentliche, in Stufen erfolgende, Veränderungsprozess zu einem stärker service-getriebenen Unternehmen muss über erreichte Meilensteine in seiner Umsetzung verfolgt und bewertet werden. Die schließlich veränderte Leistungserbringung gilt es dann ebenso transparent zu bewerten wie klassischerweise die reine (Hardware)-Produktwelt. Zur Fortschrittskontrolle setzen Servitization Leader insbesondere „Objectives & Key Results“ (OKRs) ein, die Top-Down und Bottom-up Ziele miteinander verzahnen. Klassische Controlling-Kennzahlen können die CAPEX-to-OPEX Transformation gut messen und in der P&L darstellen.

Wie wird sich das Anforderungsprofil an das Controlling durch Servitization verändern?

Die klassischen Controlling-Perspektiven, wie zum Beispiel mitlaufende Kalkulationen und Warengruppenrechnungen, müssen im Hinblick auf die neue Leistungserbringung übersetzt werden. Dies sollte bereits im Vorfeld einer Bepreisung der neuen Leistungsangebote (z.B. Produkt-Software-Service Bundles) erfolgen, um den Erfolg dieser entsprechend messen zu können.

Herausgeber und Urheberrechte

Internationaler Controller Verein eV
Ideenwerkstatt
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Prof. Dr. Ronald Gleich
Stefan Tobias

Redaktion

EBS Universität für Wirtschaft und Recht
Dr. Jan Christoph Munck-Rieder
Rheingastr. 1
65375 Oestrich-Winkel
Telefon: +49 (611) 7102-1380
Telefax: +49 (611) 7102-10-1380
christoph.munck@ebs.edu

Kernteam der Ideenwerkstatt

Manfred Blachfellner
Prof. Dr. Ronald Gleich
Dr. Lars Grünert
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Claudia Maron
Dr. Jan Christoph Munck-Rieder
Stefan Patzke
Prof. Dr. Mischa Seiter
Stefan Tobias

Internationaler Controller Verein eV

Geschäftsstelle
Münchner Str. 8
82237 Wörthsee
Telefon: +49 (0) 8153 88 974 - 20
Telefax: +49 (0) 8153 88 974 - 31
www.icv-controlling.com
verein@icv-controlling.com