

Liebe Leserinnen und Leser,

Im letzten ICV Ideenwerkstatt Quarterly haben wir das Thema „Servitization & Controlling“ vorgestellt. Dabei wollen wir behandeln, wie Unternehmen ihre Geschäftsmodell mit Hilfe diverser Formen von Dienstleistungen transformieren und welche Auswirkungen das auf das Controlling hat. Zu unserem abgeschlossenen Jahresthema „Krise & Controlling“ haben wir im März eine Publikation beim Haufe-Verlag veröffentlicht (siehe Lesetipp).

In diesem Quarterly wollen wir Unternehmen Impulse für den Umgang mit dem Thema „Servitization & Controlling“ geben. Ein, wenn wir an die Betreibermodelle z.B. bei KUKA und Eisenmann Anfang der 2000er Jahre denken (vgl. Koll 2010), sicherlich nicht neues, aber nach wie vor höchst aktuelles und relevantes Thema. In diesem Zusammenhang werden drei Perspektiven dargestellt: das Geschäftsmodell der Subscription Modelle für Produktionsanlagen der Munich Re mit Trumpf, Service Excellence und Service Controlling bei Kärcher.

Wir wünschen Ihnen 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

Der Konferenzband **“Kundenbindung durch kosteneffiziente Service Excellence“** herausgegeben



2016 von Matthias Gouthier, widmet sich dem Spannungsfeld zwischen exzellentem Service und niedrigen Kosten. Aufgrund der heutigen Markttransparenz und dem stetig wachsenden Kostendruck stehen Unternehmen immer häufiger vor der Herausforderung, sich einerseits

von anderen Marktteilnehmern abzusetzen, indem sie den Kunden exzellente Services bieten, und andererseits dabei nicht die Kosten aus den Augen zu verlieren. Dieses Buch zeigt anhand von Konzepten und Best-Practices Ansätzen auf, wie dieser vermeintliche Zielkonflikt erfolgreich gemeistert werden kann.

In eigener Sache – neues aus der Ideenwerkstatt



Nach wie vor sind wir in der größten Krise seit dem 2. Weltkrieg. Um Controllern einen Ausweg aus der Krise aufzuzeigen, haben wir unser letztes Jahresthema in der Ideenwerkstatt dem Controlling zu Krisenzeiten gewidmet. Der Dream-Car

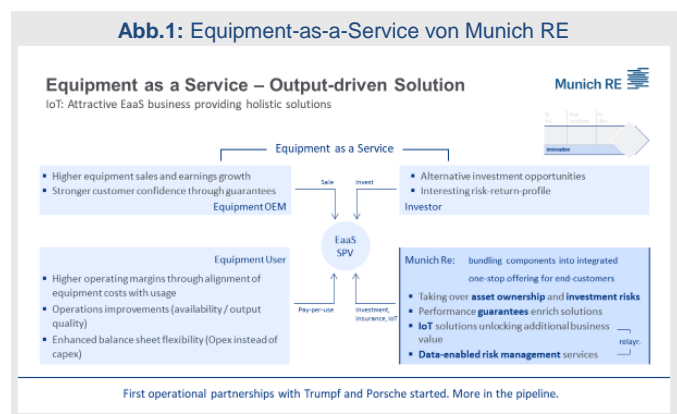
mit Praxisbeispielen von Kärcher, Trumpf und Siemens Energy ist seit Ende März nun auf allen bekannten Kanälen zu erwerben.

Subscription Models für Produktionsanlagen | Performancerisiken versichern?

Gemeinsam mit TRUMPF bietet Munich RE den Einsatz von Subscription Models in der Produktion an. Die Risiken, die hierbei auftreten können im Verbund gemanagt werden, um bei allen Beteiligten Mehrwert zu stiften.

Munich RE ist ein weltweit führender Anbieter von Rückversicherung, Erstversicherung und versicherungsnahen Risikolösungen. Munich RE zeichnet sich durch einzigartiges Risiko-Knowhow und besondere finanzielle Solidität aus und ist so in der Lage, auch außergewöhnliche Groß-Risiken wie Raketenstarts oder Cyberattacken abzuschließen. Munich RE treibt die digitale Transformation innerhalb ihrer Branche in einer führenden Rolle voran und erweitert hierdurch ihre Risikoanalysefähigkeiten sowie ihr Leistungsangebot. Individuelle Lösungen und große Nähe zu ihren Kunden machen Munich RE zu einem weltweit nachgefragten Risikopartner. Die Grundlage des Geschäftsmodells ist dabei die Quantifizierung des Risikos. Grundsätzlich gilt, dass Risiken, die gemessen werden können, auch versichert werden können. Durch Internet of Things (IoT) können nun zusätzliche Daten erzeugt und gemessen werden, die vorher für eine solche Berechnung nicht zur Verfügung standen, was die Grenze der Versicherbarkeit erweitert. Um diese Daten zu erheben sowie zu nutzen und in Geschäftsmodelle einzubringen, hat Munich RE eine globale IoT Initiative aufgesetzt in die ihre Kernkompetenzen Risikotransfer und -mitigation einfließen. Dafür werden die Daten, die aus vernetzten Geräten (z.B. Sensoren) gewonnen werden genutzt, um das Angebot zu erweitern. In diesem Kontext hat sich Munich RE durch die Akquise des Technologieunternehmens Relayr gestärkt, um Industrieunternehmen bei der Digitalisierung durchgängige IoT-Lösungen zu bieten. In gemeinsamen Geschäftsmodellen werden Lösungen für Kunden entwickelt, die neben der Technologie auch Risikomanagement, Datenanalyse und finanzielle Instrumente beinhalten. Außerdem schließt Munich RE Kooperationen mit externen Partnern, um Kunden gemeinschaftlich entwickelte Geschäftsmodelle anzubieten, in welche die Partner ihre individuellen Stärken einbringen können. Die Kooperation mit TRUMPF ist ein Beispiel, wie die Zusammenführung der verschiedenen Angebote der Munich RE Gruppe – Risikolösungen, IoT-Technologie, Finanzierung sowie die Orchestrierung von Lösungen unterschiedlicher Marktspieler – die Entwicklung und das Anbieten innovativer Geschäftsmodelle für die Industrie möglich machen. Trumpf und Munich RE bieten ein neuartiges Serviceangebot für Laserschneidemaschinen an. Das gemeinsam entwickelte „Pay-per-Part-Modell“ ermöglicht Kunden Laservollautomaten von TRUMPF nutzen zu können, ohne diese kaufen oder leasen zu müssen. Kunden begleichen stattdessen für jedes geschnittene Blechteil einen zuvor vereinbarten Preis. Auf diese Weise können sie ihre Produktion deutlich flexibilisieren und dynamischer auf Veränderungen im Marktumfeld reagieren. Das Pay-per-Part-Modell bietet Unternehmen in der Blechbearbeitung damit völlig neue, disruptive Geschäfts- und Produktionsmög-

lichkeiten. Dank der geplanten Leistungsgarantie von Munich RE sind Kunden in Zukunft zudem gegen die finanziellen Auswirkungen potentieller Produktionsausfälle abgesichert. Die Rolle, die Munich RE in so einem Konzept übernimmt, ist die des Intermediär zwischen Kunde und Hersteller (vgl. Abb.1). Dabei ist sie sowohl Orchestrierer, Finanzierer als auch Risikomanager. Als Finanzierer kauft die Munich RE das „Equipment“ von seinen Partnern und bietet es den Kunden als Service an. Der Partner profitiert durch den Verkauf sowie



durch den Wartungsvertrag, denn das Equipment wird von ihm gewartet. Weiter behält der OEM über die gesamte Vertragslaufzeit direkten Kontakt zu ihren Endkunden. Die Munich RE managt die Auslastungs- und Performancerisiken, die sich daraus ergeben zu vorher vertraglich vereinbarten Konditionen, wie zum Beispiel einer individuellen Mindestauslastung. Dafür erhält die Munich RE eine in den Preis einkalkulierte Risikoprämie. Diese Risiken sind in den gängigen Leasingangeboten nicht abgedeckt. Der Endkunde kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, weil er durch das integrierte Angebot und durch die Orchestrierung der Munich RE alles aus einer Hand angeboten bekommt. Er profitiert somit von höherer Flexibilität und Konstanz bei geringerer Komplexität. Das Zusammenspiel der Partner im „Pay-per-Part Modell“ ist daher unabdingbar. Zum einen stellen Sie die Kundenschnittstelle dar und beraten den Kunden in der Umsetzung seiner Anforderungen. Zum anderen liefern Sie standardisierten und hochqualitativen Service. Nur dadurch kann die Verfügbarkeit und Qualität des Equipments sichergestellt werden.

Für das Controlling der Anbieter ergeben sich aus diesem Geschäftsmodell mehrere Veränderungen. Zum einen können die Restwerte der Maschinen, die als Anlagevermögen auf der Bilanz stehen, genauer eingeschätzt werden. Zum anderen können durch die Daten-Analyse zusätzliche Wertbeiträge gemeinsam mit Kunden und Partnern gehoben werden sowie Transparenz, z.B. über den CO₂-Ausstoß der Produktionsanlage, erzeugt werden.

Service Excellence in B2B Geschäftsmodellen | Kunden durch exzellenten Service begeistern

Unternehmen, die starke und loyale Kundenbeziehungen durch begeisternde Kundenerlebnisse schaffen wollen, können sich an der neuen ISO-Norm zur Service Excellence orientieren. Für das Controlling ergeben sich aus der bisweilen weichen Messung von Mitarbeiter- und Kundenbegeisterung neue Gestaltungsspielräume.

Im Geschäft mit B2C-Kunden setzen Firmen schon seit langem darauf, sich durch einen konsistent herausragenden Service von ihrem Wettbewerb abzugrenzen. Beispiele dafür sind IKEA, The Ritz-Carlton, Bank of America, Walt Disney oder Singapore Airlines. Service Excellence ist durch die Fähigkeiten einer Organisation definiert, kontinuierlich ausgezeichneten Service anzubieten (vgl. ISO/DIS 23592:2020 *Service excellence*). Doch auch im B2B-Geschäft spielt Service Excellence vermehrt eine wichtige Rolle. Potenziale von bis zu 30% mehr Umsatz und Margen von bis zu 25% werden dem Aftersales und Services in Industrieunternehmen zugerechnet (vgl. Hartje, Mühlen, Philipp, 2019). Neben diesen finanziellen Potenzialen ist die stärkere Kundenbindung ein weiterer Vorteil. Die Wirkkette von Service Excellence beschreibt, wie das exzellente Service-Erlebnis zu Begeisterung führt. Diese Begeisterung wird zu Loyalität, welche zu den erwähnten positiven Ergebnissen führt (vgl. Abb. 2).



In einer Umfrage wurden Kunden befragt, was einen exzellenten Service für sie ausmacht (vgl. Johnston 2004). Exzellenter Service zeichnet sich aus Sicht der Kunden demnach durch vier Dimensionen aus: Erstens, die Grundlage ist die Erfüllung des Kundenversprechens und sendet das erste Signal der Zuverlässigkeit. Zweitens, ein guter Umgang mit Problemen und Nachfragen und die Übernahme von Verantwortung dafür entlastet den Kunden und schafft Vertrauen. Drittens, durch einen professionellen, aber persönlichen Umgang wird diese Vertrauensbasis weiter ausgebaut. Viertens, wenn der Kunde das Gefühl vermittelt bekommt, dass für ihn die berühmte Extrameile gegangen wird und seine Probleme antizipiert und adressiert werden, verstärkt das die positive Wahrnehmung.

Der Standard ISO/DIS 23592:2020 *Service excellence* beschreibt, dass gutes Service Management zur Kundenzufriedenheit führt und Service Excellence zur Begeisterung. Dabei besteht Service Management aus der Bereitstellung der Dienstleistung und darauf aufbauend dem Management des Kundenfeedbacks. Service Excellence setzt darauf auf, indem

eine exzellente Bereitstellung einer individuellen Dienstleistungseinheit erfolgt. Die höchste Stufe der Kundenbegeisterung wird dann erreicht, wenn die individuelle Dienstleistungseinheit noch zur Überraschung des Kunden erfolgt, getreu dem Motto: „100+1“.

Der Kern von Service Excellence Bestrebungen sollte daher das Streben nach Kundenbegeisterung sein. ISO/DIS 23592:2020 *Service excellence* schlägt dazu ein Service Excellence Modell bestehend aus vier Dimensionen vor: Operationelle Service Exzellenz strukturiert Prozesse und Technologien sowie das Monitoring der Service Exzellenz. Leadership und Strategie beschreibt das Engagement von Führungskräften. Kultur und Mitarbeiterengagement hebt hervor, dass neben der kundenzentrierten Kultur das Engagement und die Qualifikation der Mitarbeiter ein zentraler Bestandteil von Service Exzellenz sind. Die vierte Dimension erläutert, wie herausragende Kundenerfahrungen durch das Verständnis der Kundenbedürfnisse sowie die Analyse des Kundenverhaltens abgeleitet werden können.

Für das Controlling ist das Monitoring der Aktivitäten und Ergebnisse das relevanteste Element. Die oben beschriebene Norm fordert, dass Organisationen interne und externe Kennzahlen entwickeln, die die Elemente der vier Dimensionen messen. Diese KPIs sollten zum Monitoring, zur Verbesserung und zur Innovation der Organisation beitragen. Der derzeit sich noch in der Entwicklung befindende Standard ISO/TS WD 23686 – *Operationalizing and measuring service excellence* schlägt dabei vor, OKR als Framework für die Operationalisierung und Messung von Service Excellence zu nutzen.

Mehrere Herausforderungen stellen sich dem Controlling jedoch bei dieser Aufgabe. Da Service Excellence die gesamte Organisation betrifft, ist die damit verbundene Messung komplex. Zudem stellen Kundenbegeisterung und herausragende Kundenerlebnisse keine objektiv messbaren Größen dar, sondern subjektiv wahrgenommene Indikatoren. Eine wesentliche Herausforderung ist es daher, aus den „weichen“ Fakten standardisierte Kennzahlen zu generieren. Die zur Messung von Kundenzufriedenheit bislang eingesetzten Kennzahlen sind dabei meist unzureichend. Dazu kommt, dass die Datenlage in vielen Organisationen mangelhaft ist. Zuletzt ist die Verantwortlichkeit für Service Excellence in vielen Organisationen nicht klar definiert und damit sind keine individuellen Ziele gesetzt. Für das Controlling bietet sich daher die Chance, Service Excellence im Unternehmen mitzugestalten und damit zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Service Controlling bei KÄRCHER | Impulse aus dem Controlling der vielseitigen Dienstleistungslandschaft

Um das Controlling auf neue Geschäftsmodelle in beiden Bereichen, Dienstleistungen und Produkte, einzustellen, setzt Kärcher auf ein flexibles Steuerungsmodell. Dabei definieren die Charakteristika eines Geschäftsmodell den Einsatz von Controlling-Konzepten.

KÄRCHER ist Weltmarktführer für Reinigungstechnik und mit 130 Gesellschaften in 73 Ländern vertreten. Dabei besteht das Produkt- und Dienstleistungsportfolio von Reinigungsgeräten aus der Massenproduktion bis hin zu individuellen Lösungen und zugeschnittenen Projekten. Diese Produkte und Dienstleistungen werden je nach Land durch unterschiedliche Vertriebskanäle vertrieben. Um diesen hohen Grad an Komplexität zu managen, hat KÄRCHER im Controlling ein Center-Konzept entwickelt, mit dem der Beitrag einzelner Serviceeinheiten gemessen werden kann. Dabei werden Service- und Dienstleistungseinheiten als Profit Center gesteuert.

Drei Faktoren haben wesentlich zum Erfolg dieses Steuerungskonzepts beigetragen. Zum einen kann durch die Abbildung als Profit Center die Profitabilität von Service- und Dienstleistungseinheiten gemessen werden. Dabei ist eine genaue Zuordnung von Umsätzen und Kosten mittels einer Leistungsverrechnung unabdingbar. Durch eine Schnittstelle zum CRM-System, in dem die Aufwände der Servicetechniker und Mitarbeiter pro Auftrag gemessen werden sowie die Vertragsdaten erfasst sind, ist diese Transparenz möglich. Dazu kommt, dass KÄRCHER mit dieser Methodik neue Dienstleistungen unabhängig vom Abrechnungsmodell flexibel in die Unternehmenssteuerung integrieren kann. Eine dieser neuen Dienstleistungen ist das „Cleaning on Demand“, also die dynamische und bedarfsorientierte Reinigung. Dazu werden Sensoren in Gebäuden verwendet, um den Prozess der Gebäudereinigung zu optimieren. Dabei wird zum einen durch Nutzungsdaten erfasst, wie stark das Gebäude frequentiert wird, zum anderen können Reinigungsbedarfe auch direkt von Sensoren abgelesen werden. Eine Reinigungskraft oder ein Reinigungswerkzeug wird damit nur dann eingesetzt, wenn auch tatsächlicher Reinigungsbedarf besteht.

Einen Vorteil der flexibleren Steuerung ist auch eine stärkere Ausrichtung zum Kunden hin, da Wert- und Datenströme gemeinsam analysiert werden können.

Durch dieses Verständnis – kombiniert mit dem Verständnis der diversen Geschäftsmodelle – kann den Ingenieuren und

Planern wertvolle Einblicke über den Kundeneinsatz zur Verfügung gestellt werden.

Um im Controlling auf die Vielzahl der möglichen Geschäftsmodelle reagieren zu können, werden die entsprechenden Controlling-Konzepte je nach Bedarf eingesetzt. Die Charakteristika der Geschäftsmodelle sind dabei für den Einsatz der Controlling-Konzepte entscheidend (vgl. Abb. 3). Die Erlöskalkulation ist dabei zum Beispiel abhängig von Art und Weise der Rechnungsstellung.

Abbildung 3: Integriertes Steuerungsmodell

EINE VIELZAHL AN VERSCHIEDENEN CHARAKTERISTIKA DEFINIEREN DEN RAHMEN FÜR DIE CONTROLLING KONZEPTE			
Charakteristika Geschäftsmodell		Bedeutung für Controlling Konzepte	
Rechnungsstellung	Lokal	Zentral	Erlösallokation (intercompany, 3rd party)
	Up-front	Subscription	Separierung des Umsatzes nach einzelnen Bestandteilen?
Nutzbarkeit der Maschine	Autark	Nur mit Software	Ist die Maschine eigenständig (z.B. ohne Autonomiesoftware) nutzbar?
	Intellectual Property	Intern	Extern
Kundendaten	Intern	Extern	Hat Kärcher Zugriff auf die Kundendaten?
Service	Intern	Extern	Wird Service von Kärcher eigenen oder externen Technikern durchgeführt?
...			...

17 | department/author's reference | presenter's title | date

KÄRCHER

Gerade wegen der diversen möglichen Erlös- und Kostenkomponenten neuer Geschäftsmodelle hat KÄRCHER das Controlling so strukturiert, dass neue Initiativen flexibel über Profit Center abgebildet werden können. Unabhängig davon, ob ein neues Geschäftsmodell auf einem Produkt oder einer Dienstleistung basiert, können Ergebnisbeiträge so schnell ermittelt und dargestellt werden.

Literaturverzeichnis

Koll, S. (20210). Vom Lieferant zum Partner, *Industrieanzeiger*, URL: <https://industrieanzeiger.industrie.de/technik/fertigung/vom-lieferant-zum-partner/>

Johnston, R. (2004). Towards a better understanding of service excellence, *Managing Service Quality*, 14(2/3), 129-133.

Hartje, S., Mühlen, M., Philipp, S. (2019). Der Service Champion gewinnt den Markt, *Sales Excellence*, 12/2019, 30-33.

Impressum

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
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
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