

Liebe Leserinnen und Leser,

In den letzten beiden Ausgaben des ICV Ideenwerkstatt Quarterly haben wir Beiträge zum Thema „Servitization & Controlling“ vorgestellt. Dabei haben wir aus theoretischer und praktischer Perspektive erörtert, wie Unternehmen ihre Geschäftsmodell mit Hilfe diverser Formen von Dienstleistungen erweitern und welche Veränderungen das für das Controlling mit sich bringt.

In diesem Quarterly nehmen wir weitere Impulse für den Umgang mit dem Thema „Servitization & Controlling“ auf. Dabei zielt der erste Beitrag auf die Messung von neuen Initiativen über den Kundenwert (siehe auch Lesetipp) ab. Der zweite Beitrag schildert den Umbau des Controllings bei SARTORIUS. Im dritten Beitrag erörtern wir in einem Interview die Veränderungen im Controlling durch Servitization.

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

Stefan Rech trägt mit der 2020 veröffentlichten umfassenden Konzeption für das **Dienstleistungscontrolling** zur theoretischen, konzeptionellen und empirischen Fundierung des Themas bei. Der theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen integriert bisherige



Ansätze, berücksichtigt Verhaltensaspekte und ist geprägt von der Service-dominant Logic. Die empirische Studie gewährt Einblicke in den Entwicklungsstand dienstleistungsspezifischer Controllingssysteme. Unternehmen, die zum Dienstleister transformieren, erhalten

einen Orientierungsrahmen für die praktische Gestaltung des Controllings.

Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen

Im von Sabrina Helm, Bernd Günter und Andreas



Eggert herausgegeben (4. Aufl. 2017) Buch werden aufbauend auf Ergebnissen der Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsforschung sowie auf Basis finanzwirtschaftlicher Ansätze von renommierten Autoren Bausteine des Kundenwerts analysiert, Berechnungsmethoden diskutiert und Erfahrungsberichte aus der Praxis ergänzt.

Die richtigen KPIs für neue Geschäftsmodelle | Controlling über Kundenwert

Die Haufe Group hat erfolgreich die Transformation vom Verlag zum digitalen Unternehmen gemeistert, indem mutig in digitale Lösungen investiert wurde. Die resultierenden Geschäftsmodelle werden separat vom Kerngeschäft über den Kundenwert gesteuert.

Die Haufe Group hat sich in den letzten Jahrzehnten vom reinen Verlagshaus zum Aus- und Weiterbildungs-Anbieter sowie zum Anbieter von digitalen Arbeitsplatzlösungen und Dienstleistungen transformiert. Dabei werden Unternehmen Leistungen für die Themenbereiche Recht, Wirtschaft und Steuerung angeboten, die ihnen den Umgang damit vereinfachen oder Ihnen den Aufgabenbereich abnehmen. Kunden jeder Größe vom Freelancer bis zum DAX-Konzern werden mit diversen Lösungen angesprochen. Bereits 1993 beteiligte sich die Haufe Group am Softwareunternehmen Lexware, um die Reisekostenrechnung zu digitalisieren.

Eine Zentrale Steuerungsgröße, die die Transformation ermöglicht hat und das Unternehmen auf seine Kunden ausrichtet, ist der Net Promoter Score (NPS). Die Nutzung des NPS ist eine Komponente, die es der Haufe Group ermöglicht den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen und nicht das Produkt oder die Inhalte. Die Kundenwünsche und deren Nutzung von Lösungen werden strukturiert auch durch das Testen von Systemvariantenvarianten, sogenannten AB-Tests erfasst.

Im Controlling werden durch neue Themen zusätzliche Qualifikationen immer wichtiger. Neben der Anwendung eines ERP-Systems gewinnen eher kurzfristige Analysen per Tabellenkalkulation an Bedeutung. Hinzu kommt, dass für neue Initiativen andere Kennzahlen verwendet werden. Neben dem NPS und finanziellen KPIs werden zusätzlich Kennzahlen verwendet, die eine Kundensicht auf Investitionen und deren Rückfluss ermöglichen: Kunden-Akquise-Kosten (Customer Acquisition Costs, CAC) und Kundenwert (Customer Lifetime Value, CLV). Da Investitionen in digitale Geschäftsmodelle nur bedingt planbar sind, helfen Kunden-orientierte Kennzahlen den Wert einer Initiative langfristig darzustellen, bevor finanzielle Ergebnisse erzielt werden. Vor allem in der Planung, im Portfoliomanagement und in der Zusammenarbeit mit Gesellschaftern helfen diese Kennzahlen einen Eindruck von der Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung zu vermitteln. Neben den kundenorientierten Kennzahlen verwendet die Haufe Group aber auch Meilensteine, um den Erfolg und die Aussichten von neuen Geschäftsmodellen zu steuern. Meilensteine helfen auch bei der Planung von Markteintritten und im Portfoliomanagement. Stage-Gate Prozesse oder Businesspläne helfen zwar auch zur Kommunikation, werden den agilen Ansprüchen an neue Geschäftsmodelle aber nicht gerecht, da sich die Details oft erst spät im Prozess zeigen.

In Abbildung 1 sind kundenorientierten Kennzahlen einer beispielhaften und fiktiven neuen Initiative abgebildet. Die Marke-

ting- und Vertriebskosten ergeben im Verhältnis zu den gewonnenen Neukunden die Kunden-Akquisekosten (CAC). Der Churn beschreibt, wie viele Kunden im Jahr verloren wurden. Durch die Kundenzahl aus dem Vorjahr und den Neukunden und Churn ergibt sich die Kundenbasis für das aktuelle Jahr, die nach Bezahlkunden und Kunden aufgeteilt werden kann. Aus Umsatz und Kundenzahl ergibt sich der durchschnittliche Umsatz pro Kunde (ARPU). Die Umsatzkosten (Cost to Serve) pro Kunde werden neben den Produkt-Entwicklungskosten und den Gemeinkosten dargestellt. Die Produkt-Entwicklungskosten können dabei auf Wartung und Weiterentwicklung aufgeteilt werden. Diese Aufteilung könnte eine Sicht auf die Wirtschaftlichkeit ermöglichen, wenn man Weiterentwicklungen einstellen würde.

Abb.1: Beispielhafte kundenorientierte Kennzahlen

KPI	Y1	Y2	Y3	
Acquired Customers [#]	5.000	8.000	12.000	
Customer Acquisition Costs (CAC) [€]	100	120	150	
Cost Sales & Marketing [€]	500.000	960.000	1.800.000	
Churn [#]	0	500	1.500	
Churn [%]	0	10,00	12,00	
Users [#]	5.000	12.500	23.000	
Avg Revenue per Customer (ARPU) [€]	100	150	200	
Revenue [€]	500.000	1.875.000	4.600.000	
Cost to Serve [€]	500.000	600.000	700.000	
Cost to Develop [€]	2.000.000	3.500.000	3.000.000	
Cost General & Admin [€]	200.000	300.000	250.000	
Cost Total [€]	3.200.000	5.360.000	5.750.000	
Net Profit Before Tax [€]	-2.700.000	-3.485.000	-1.150.000	
Retention Time (per Customer) [yrs]	5	5	5	
Lifetime Value (LTV, per Customer) [€]	500	750	1.000	
LTV Total [€]	2.500.000	6.000.000	12.000.000	

Unter der Umsatz- und Kostensicht ist der Kundenwert (LTV) dargestellt. Dabei wird statistisch ermittelt, wie lange ein Kunde das Produkt oder die Dienstleistung in Anspruch nimmt (Retention Time). Aus der Anzahl der akquirierten Kunden und der Verweildauer ergibt sich eine einfache Darstellung des Kundenwerts, der darstellt, wie viel Wert für das Unternehmen durch die Initiative in einem Jahr geschaffen wird, der sich häufig erst in den Folgejahren materialisiert. Häufig wird daher auch ein Zinssatz angenommen, mit dem zukünftige Zahlungsflüsse im Kundenwert diskontiert werden. Durch den Vergleich des LTV und ARPU zeigt sich die Amortisationszeit der Kunden-Akquise-Kosten. Über den Vergleich des Kundenwerts zu den Akquise-Kosten zeigt sich, wieviel Wert pro eingesetzten Akquise-Kosten geschaffen wird. Andere Berechnungen des Kundenwerts basieren nicht auf Umsatz- sondern auf Margenwerten pro Kunde und lassen damit eine Zuweisung von Kosten auf Kunden zu.

Vom Produkt- zum Lösungsanbieter | Die Einführung der Standardkosten

Die SARTORIUS AG hat sich vom Anbieter für Produkte und Dienstleistungen zum Lösungsanbieter entwickelt. Um dieser Entwicklung im Management und Controlling Rechnung zu tragen, wurde die Managementstruktur umgebaut und das Steuerungssystem verfeinert. Ein elementarer Bestandteil davon war ein neuer Standardkosten-Ansatz.

Die Sartorius AG ist ein börsennotierter Pharma- und Laborzulieferer mit Sitz in Göttingen. Das 1870 gegründete Unternehmen erzielte im Jahr 2020 einen Umsatz von ~2,3 Mrd. Euro und beschäftigt ca. 10.600 Mitarbeiter an über 60 Standorten weltweit. SARTORIUS bietet Kunden aus der Bio- und Pharmaindustrie über die beiden Einheiten „Bioprocess Solutions Division“ und „Lab Products & Services Division“ Produkte und Lösungen rund um die Entwicklung und Produktion von Molekülen und Zellen an.

Die Finanzabteilung agiert als Business Partner der Einheiten. Für diese Arbeit hat sie sich sechs Grundpfeiler definiert. (1) Pro Abteilung gibt es einen dedizierten Ansprechpartner. (2) Die Finanzabteilung treibt die Modellierung und Verwendung von Finanzdaten. (3) Reportings werden iterativ mit den Abteilungen entwickelt. (4) Dabei wird versucht auf Standardreports zu setzen. (5) Tiefgreifendere Analysen werden bei Bedarf und nach Anfrage erarbeitet. (6) Die Finanzabteilung treibt die automatische Generierung von Reports und Datenoperationen.

Neben der Entwicklung dieser Grundpfeiler wurde strukturiert per 1 zu 1 Interviews mit Führungskräften erhoben, wie die Zusammenarbeit der Führungskräfte mit der Finanzorganisati-

rungsbedarfe der Abteilungen besser in das Steuerungsmodell integriert werden, um den Grundpfeilern der Finanzabteilung gerecht zu werden.

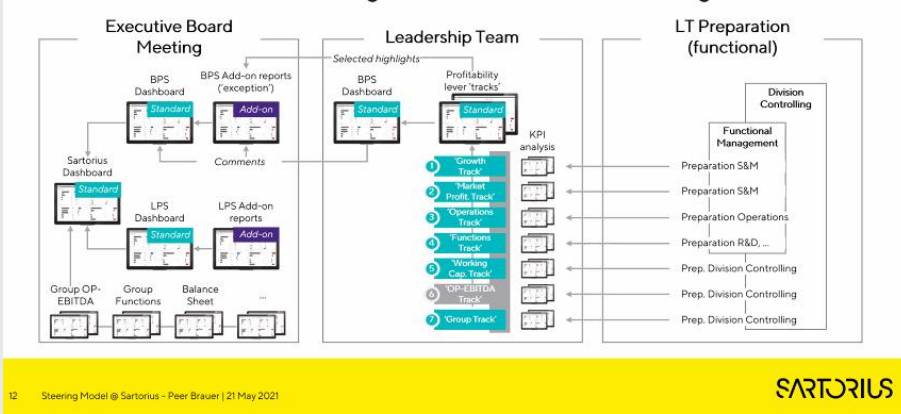
Neben der Einheiten-Sicht wurde in der ersten Phase des Projektes bereits fünf weitere Steuerungssichten definiert, deren Etablierung zur Erreichung dieser Ziele beitragen sollen: Funktionen, Geschäftsfelder, Kundengruppen und Kunden, Plattformen und operative Einheiten wie Produktionslinien oder Produktions-Standorte. Die GuV soll dazu einen Standardkostenansatz enthalten, der die Darstellungen von operativen Varianzen auf Geschäftsfeld- und operativen Einheits-Ebene ermöglicht. Das bedeutet, dass ein vereinfachter Rohertrag zum einen per Standardkosten dargestellt wird, zum anderen die operativen Varianzen analysiert werden können, die zum tatsächlichen Rohertrag führen.

In der zweiten Phase wurde das Reporting der entwickelten Steuerung entwickelt, welche Pfade und Drill-Downs für diverse Hierarchieebenen im Management standardisierte. Wie in den Grundpfeilern formuliert, war das Ziel ein hohes Maß an Standardisierung im Reporting zu erreichen, ohne auf Ad-Hoc Reports zu verzichten. Dazu wurden, wie in Abbildung 2 dargestellt, Reports für diverse Funktionen von funktionalem Management und Controlling definiert und erarbeitet. Neben Sales und Marketing wurden operative Produktionskennzahlen sowie Finanzkennzahlen in Reports zusammengefasst. Auszüge aus diesen Reports werden dann für den Vorstand zusammengefasst, der bei Bedarf die Möglichkeit hat, tiefer in einen KPI-Bereich einzutauchen. Ein Effekt der Arbeit der Finanzabteilung mit Tableau als Reporting-Tool war, dass sich dieses in der gesamten Organisation durchsetzen konnte. Auf dieser Infrastruktur konnte das neue Konzept aufgebaut werden. Neben der konzeptuellen Erarbeitung der Steuerungslogik und der Navigationspfade,

wurden in der zweiten Phase technische Anpassungen analysiert, konzipiert und geplant. Eine für die Darstellung der Roherträge nötige Änderung ist zum Beispiel die Einführung einer zweiten Master-Ebene im ERP-System. Nachdem das Konzept für dieses Steuerungsmodell erarbeitet wurde, wird aktuell an deren Umsetzung gearbeitet, die bis ins kommende Jahr auf allen Ebenen umgesetzt sein soll.

Abbildung 2: Reports im neuen Steuerungsmodell

Steering Model is targeting a comprehensive integration of all steering relevant information in existing structures with clear 'Navigation Paths'



on weiter verbessert werden könne. Da SARTORIUS sich vom Produkt- zum Lösungsanbieter entwickelt hat, war eines der häufig genannten Verbesserungspotenziale die Steuerung auf Sicht der Einheiten. Diese sollte auf die neue Managementstruktur, die die Einheiten stärker nach ihren Märkten ausgerichtet hat, angepasst werden. Daher wurde ein Projekt zum Steuerungsmodell ins Leben gerufen. Dabei sollen neben einer Standardkostensicht und der damit verbundenen besseren Transparenz und Sicht auf Profitabilitätstreiber auch die Steue-

Den Kunden verstehen | Mehr als Analysen und KPIs

Im Interview (03.07.2021) geht Michael René Weber von der ISS International Business School of Service Management auf Fragen zur Transformation durch Servitization und die Rolle des Controllings dabei ein.

Die Einführung von Servitization hat viel mit Veränderung und Transformationsprozessen zu tun. Welchen Transformationsbedarf sehen Sie dabei?

Servitization ist ein Prozess, bei dem ein Unternehmen, das bisher Produkte oder Waren produzierte, künftig den Kunden ergänzende Services anbietet, von der Reparatur bis zum Betrieb des eigenen Produktes beim Kunden. In diesem Transformationsprozess werden verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen und kein Unternehmen realisiert diesen Paradigmenwechsel in einem Schritt. Wichtig ist es, die Schritte als Transformation zu erkennen und entsprechend systematisch anzugehen. Auslöser sind immer Kundenbedarfe.

Am Anfang ist es keine Transformation. Kundenzufriedenheit wird mit dem Verkauf von Ersatzteilen und Arbeitsleistungen erreicht, die nicht berechnet werden, wie Schulungen zum Betrieb der Anlagen. Die verschenkt der Verkauf, um den Produktpreis zu halten. Viele Unternehmen müssen ihren Service noch aus dieser „Umsonst-Ecke“ herausholen.

Jetzt beginnt die Transformation: der Blickwechsel vom eigenen Produkt zum Kundenbedarf. Kunden wünschen sich eine technische Betreuung ihrer Anlagen. Der Service geht öfter zum Kunden, zunächst ohne, später mit längerfristigen Service-Verträgen. Dabei lernt er vor Ort den Einsatz der Produkte kennen und wie Störungen zu vermeiden sind. Wir fangen an, den Kunden und seine Interessen besser zu verstehen.

Wer jetzt erkennt, dass Kunden sich auch in der Anwendung, beim Output der Anlagen unterstützen lassen, wenn sie einen Mehrwert haben, entwickelt Mehrwertleistungen und damit Services, die sich am Kunden und nicht mehr dem eignen Produkt orientieren. Das ist der Paradigmenwechsel, der Lieferant denkt vom Kunden her. An der ISS nennen wir das den „Känguru-Sprung“. Ziel ist es, den Kunden in seinem Business zu unterstützen und nicht nur die eigenen Produkte beim Kunden zu betreuen.

Ein Mindset Change im Unternehmen – Kunden statt Produkte stehen im Fokus und damit werden Dienstleistungen, die für Kunden erbracht werden, eine wesentliche Ertragsquelle. Dieses Wissen um Kundenbelange ist Voraussetzung für eine weitere Transformationsstufe, die Übernahme des Betriebs der Anlage beim Kunden. Verkauft wird der Nutzen der Anlage, der Output, die Anlage selbst bleibt Eigentum des Herstellers.

Welchen Beitrag kann das Controlling leisten, um eine Organisation auf dieser Reise mitzunehmen?

Am Anfang: die internen, wie externen Leistungen des Service sichtbar machen und intern den Verursachern zuordnen, extern abrechnen. Viele Servicebereiche haben immer noch keine eigene Profit- & Loss Übersicht. Erst damit schärft sich das Bewusstsein der eigenen Leistungsfähigkeit, unabhängig, ob profitabel oder nicht ... „man“ will es dann auch werden!

Wo schon Service-Produkte bestehen, sollte deren Entwicklung durch das Controlling begleitet werden – auch an service-spezifischen Kundensegmenten orientiert, mit ergänzenden Kriterien gegenüber Produkten.

Bei vertriebsunterstützenden Leistungen ist der Nutzen für Kunden zu klären. Wenn dieser Nutzen gegeben ist, kann ein „From Free to Fee“- Prozess eingeleitet werden. Damit kann Controlling die Plattform für den Auf- und Ausbau des Service-Business legen – oder veranlassen, dass Leistungen verursachungsgerecht umgebucht werden. Schließlich gilt es den Paradigmenwechsel zu begleiten. Versteht die Organisation das Wissen um Kundenbedarfe erfolgskritisch ist und wie Potentiale aufgezeigt werden?

Beim Betreibermodell werden Einnahmen zeitlich verschoben. Serviceorientierte Geschäftsmodelle erwirtschaften Einnahmen aus den Services, das Produkt ist da eingepreist und kommt quasi in Raten. Ergänzend sind Wissen und Fähigkeiten aufzubauen, um als Betreiber ein dem Kundenwunsch entsprechendes Output zu erreichen und das damit verbundene Betreiberisiko zu übernehmen. Dies zu bewerten ist Aufgabe des Controllings.

Wie unterscheiden sich Servitization-Initiativen in ihrem Berichtswesen vom Tagesgeschäft? Wie sinnvoll sind Pläne und Business-Cases? Wie werden sie strukturiert?

Wenn es als Service-Initiative und Transformationsprozess gewollt ist, sollte es einen Business Case mit Transformationsprotokoll geben, Learnings sollten für alle sichtbar sein. Jeder Bereich hat da seine Rubrik, auch das Controlling – und hier tauchen neue Kenngrößen auf, Kundenzufriedenheit (NPS), Anzahl Pilotprojekte und ihre Ergebnisse sowie zu Beginn definierte spezifische Erfolgsfaktoren (KPI's) und Verbräuche des großzügig gewählten Transformations-Budgets.

Der Abgleich des klassischen Finanzcontrolling mit dem Servitization Business-Case lässt die aktuell eingegangenen Risiken

des Transformationsprozesses deutlich ableiten. Auch der Servitization-Prozess braucht konkrete Pläne. Aus den Abweichungen, die während der Umsetzung nötig werden, lernen wir für den nächsten „Sprint“ in der Transformation.

Wie werden Entscheidungen zu solchen Initiativen getroffen? Welche KPIs liegen dahinter?

Viele Wege führen nach Rom, lassen Sie mich drei mögliche Auslöser für Servitization skizzieren: Erster Auslöser sind Kunden, die Services einfordern. Diese werden geleistet, damit Kundenzufriedenheit erhalten bleibt. Irgendwann steigen die Kosten und wenn deutlich wird: Der Kunde hat einen Nutzen aus den Services, wird dieser Nutzen auch berechnet – erst anteilig, dann komplett.

Der zweite Auslöser heißt Digitalisierung. Der Digitalisierungsbereich leistet gute Arbeit: Er bringt intern 20 Prozent Effizienzsteigerung in der Produktion. Auch datengetriebene Lösungen für die Maschinen bringen gute Ergebnisse – nur leider keine Einnahmen. Digitalisierung braucht daher ein Service-Geschäftsmodell, um an dem geschaffenen Nutzen für den Kunden auch zu verdienen. So fangen die Bereiche Digitalisierung und Service an, enger zusammenzuarbeiten. Und so kann das Business auf bestehenden Kundenkontakten weiter ausgebaut werden. Dabei ist Digitalisierung eine Unterstützungsfunktion, mit viel Special Knowhow und Fähigkeiten zur Beschleunigung von Prozessen, der aktuellen Bedeutung entsprechend häufig direkt beim Vorstand angebunden. Das Geschäftsfeld heißt „Service“ mit seinen analogen und neuen datengetriebenen Service-Geschäftsmodellen für Kunden – und wer die zu verantworten hat sollte eindeutig festgelegt werden. Sonst fehlt dem Controller der Ansprechpartner.

Der dritte Auslöser ist der Vorstand, der einen Business-Case mitbringt. Dann wird eine Machbarkeitsstudie beauftragt und mit Druck an der Umsetzung gearbeitet. In jedem Fall wird ein Business-Case für das eigene Unternehmen entwickelt und durchgerechnet. In jeder der genannten Situationen sind gut begründete Annahmen ausschlaggebend und ergänzend die

Person, die es letztendlich verantwortet. Geschäftsfeldentwicklung ist eine Chancenauswertung ohne Garantie, die auf dem Papier einen ROI bringt, den wohl wichtigsten KPI.

Erfolgreich sind Servitization Initiativen, wenn Gesellschafter und Vorstand es wollen und die Mitarbeiter überzeugen, dass der Kunde der Maßstab für künftige Unternehmenserfolge ist.

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

Entscheidend für den Erfolg der Unternehmen sind künftig verstärkt Kundennähe und Prozesskompetenz für Dienstleistungen. Bei der Frage „wofür will der Kunde das Produkt nutzen?“ wird deutlich, dass ein Wert erst mit Nutzung entsteht. Und der Wert ist unterschiedlich bei verschiedenen Kunden, Kundensegmenten. Bei Dienstleistungen kann eine „value based“ Abrechnung erfolgen, basierend auf Co-Creation-Prozessen mit Partnern und Kunden in der Anwendung und in Absprache mit dem Kunden.

Das ist ein fairer Weg, den Unternehmen häufig noch scheuen. Es stimmt: Ergebnisse sind so schwerer im Vorweg zu berechnen, obwohl Untergrenzen liefert das Controlling. Auf der Zeitachse entstehen Erfahrungswerte, die diesen Prozess der Preisbildung sicherer machen. Es gibt gute value-based Modelle die Kunden eine hohe Flexibilität bieten (Reinigungs- oder Kompressoren Markt). Ansonsten behilft man sich häufiger einer Subscription-Lösung, die im Wesentlichen eine Finanzierung des Verkaufspreises bedeuten – als Ratenzahlung im Verlauf des Nutzungszeitraums.

Entscheidend für Controller:innen ist meines Erachtens, dass auch sie „Kunden verstehen“ und sich im Dienstleistungsbusiness auskennen. Ein Weg in diese Richtung ist, über die Analyse von Kundenauswertungen hinaus persönlich Kundenbesuche zu machen und sich mit Controller:innen von Dienstleistungsorganisationen auszutauschen.

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