

Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	7
1 Servitization	9
1.1 Definition und Grundlagen	9
1.2 Phasen der Servitization	10
1.3 Transformationsschritte und Voraussetzungen der Servitization	12
1.4 Finanzielle Vorteilhaftigkeit der Servitization	17
1.5 Servitization-Beispiele aus verschiedenen Industrien	18
1.6 Servitization und Controlling: Eine erste Annäherung	19
1.7 Exkurs: Erfolgsfaktor Service Excellence im B2B-Geschäft	21
1.7.1 Relevanz von Services und Service Excellence für Industrieunternehmen	22
1.7.2 Verständnis von Service Excellence	23
1.7.3 Messung von Service Excellence und deren Performance	25
1.7.4 Fazit	26
2 Erfolgsfaktoren und die besondere Rolle des Controllers in der Transformation zur Servitization	27
2.1 Erfolgsfaktor 1: Strategische Planung der Transformation	27
2.2 Erfolgsfaktor 2: Transformation des Controllings	29
2.3 Rolle des Controllers	32
2.4 Praxisbeispiel TRUMPF / Munich RE	34
2.4.1 Pay-per-Part Modell – disruptives Equipment-as-a-Service Geschäftsmodell	34
2.4.2 Beurteilung der strategischen Relevanz und Weichenstellung	36
2.4.3 Daten und Risiko – Vom Shop Floor des Kunden bis zur P&L von TRUMPF	36
3 Controlling der Servitization	38
3.1 Planung, Budgetierung und Forecast	38
3.1.1 Leistungsmessung von Geschäftsmodellen	38
3.1.2 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durch Servitization	39
3.1.3 Veränderte Planung, Budgetierung und Forecasting	40
3.2 Investitionscontrolling	41
3.2.1 Rahmenbedingung 1: Lebenszyklusorientierte Kostenbetrachtung	41
3.2.2 Rahmenbedingung 2: Geschäftsmodelle integrierter Lösungen	42
3.2.3 Rahmenbedingung 3: Erhöhte Unsicherheit durch Dienstleistungsanteile	44
3.2.4 Integration des Controllings in das Service Engineering und Management	45

3.2.5	Ermittlung des Wertbeitrags der Kundenbeziehung	46
3.2.6	Neue Herausforderungen und Ansätze für das Investitionscontrolling	47
3.3	Kosten- und Erlösrechnung	48
3.3.1	Der Übergang zur Servitization hat Folgen für die Kosten- und Erlösrechnung	48
3.3.2	Die Servitization stellt neue Kostenarten in den Fokus	51
3.3.3	Die Servitization erfordert neuartige Kostentreiberanalysen .	52
3.3.4	Der Controller als Preissetzer im Rahmen der Servitization ..	52
3.3.5	Anforderungskriterien für die Transformation zur Servitization	53
3.3.6	Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung der Kosten- und Erlösrechnung	54
3.4	Management Reporting	58
3.4.1	Anforderungen in Abhängigkeit des Servitization-Grades	59
3.4.2	Integration zusätzlicher Informationen	62
3.4.3	Messkonzepte der Evolutionsstufen	63
3.5	Business Partnering	65
3.5.1	Servitization – Neue Rollen, neue Blickwinkel, neue Aufgaben im Controlling	65
3.5.2	Produkthersteller mit Mehrwert – Rollen und Aufgaben im Controlling zum Schritt 1	67
3.5.3	Full-Service-Dienstleister – Rollen und Aufgaben im Controlling zum Schritt 2	68
3.5.4	Integrierter Lösungsanbieter – Rollen und Aufgaben im Controlling zum Schritt 3	70
3.5.5	Kompetenzen und Rollenbilder	73
3.5.6	Zusammenfassung	74
3.6	Weiterentwicklung von Organisation, Instrumenten & Systemen	75
3.6.1	Weiterentwicklung zum Dienstleistungscontrolling	76
4	Value-based Pricing: Ansätze für die Servitization	81
4.1	Servitization und Value-Co-Creation	81
4.2	Produktzentriertes Verständnis des Value-based Pricings	81
4.3	Servicezentriertes Verständnis des Value-based Pricings	83
5	Der Real Case Servitization: Die andere Case Study	86
5.1	Phase 1: Produkt-Hersteller	88
5.2	Phase 2: Produkt-Hersteller mit Mehrwert	90
5.3	Phase 3: Full-Service-Dienstleister	94
5.4	Phase 4: Anbieter von integrierten Lösungen	96
5.5	Phase 5: Beyond Servitization	100
6	Literaturempfehlungen	103
7	Literaturverzeichnis	104