

Mit Pay per Use den Wandel zum Lösungsanbieter gestalten

Nutzungsabhängiges Leasing dank Digitalisierung

Neben dem klassischen Leasing mit monatlichen Raten erfreut sich Pay per Use immer größerer Beliebtheit. Das Abrechnungsmodell profitiert von der Digitalisierung. Sie ermöglicht dem gewerblichen Kunden, nur die Leistungen zu bezahlen, die er bezogen hat, statt die gesamte Maschine oder Anlage. Ein Beitrag über einen Markt mit hohem Umsatzpotenzial, Kooperationen zwischen Herstellern und Finanzierern und darüber, wie eine erhöhte Risikobereitschaft sich auf die Investitionsfreude der Unternehmen auswirkt. (Red.)

Neue Abrechnungsmodelle wie Pay per Use im Leasing sind mittlerweile in den Führungsetagen der Finanzinstitute angekommen. Sie erfordern ein Umdenken: Unternehmen wollen hochwertige Maschinen, Anlagen und Equipment nicht besitzen, sondern lediglich nutzen. Um sich Wettbewerbsvorteile als Anbieter flexibler Finanzierungsformen zu sichern, gilt es, strategisch und technologisch die richtigen Weichen zu stellen.

Für Kai Ostermann, Vorsitzender des Vorstands der Deutsche Leasing AG sowie Präsident des BDL (Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen), bricht momentan eine „neue



FRANK SCHOTTENHEIM

ist Director Financial Institutions bei PS-Team Deutschland GmbH & Co. KG, Walluf.



E-Mail:
f.schottenheim@ps-team.de

Ära des Leasings“ an.¹⁾ Gleich doppelt profitiere die Branche von der Digitalisierung: Entsprechende Projekte beruhen wesentlich auf immateriellen Wirtschaftsgütern, für die sich das Leasing besonders anbietet. „Gleichzeitig wird das Leasing immer digitaler“, so die KfW.²⁾ „Durch den zunehmenden Einsatz von Sensoren und Telemetrie kann der Gebrauch und Verschleiß eines Leasing-Guts besser bestimmt werden. Neue Finanzierungs-, Service- und Abrechnungsmodelle im Leasing werden dadurch möglich.“

Kundenbeziehung neu denken

Sensoren in Maschinen und Anlagen erfassen Nutzung und Verbrauch auf den Schweißpunkt genau. Das gestattet Leasing-Gesellschaften, die Kundenbeziehung neu zu denken und sich als Lösungsanbieter zu positionieren. Im Konsumgüterbereich und der Produktkommunikation wird dieser Ansatz schon lange propagiert und er lässt sich an einem einfachen Beispiel illustrieren: Ein Kunde, der einen Bohrer kauft, interessiert sich eigentlich nicht für den Bohrer, sondern für das Loch in der Wand. Das Loch selbst wiederum dürfte dazu dienen, etwas anzubringen – vom Wandkalender bis zum Regalsystem aus Massivholz. Wenn der Händler weiß, was der Kunde vorhat, kann er ihm Alternativen aufzeigen. Möglicherweise wäre ein

anderer Bohrer besser geeignet, ein leichtes Objekt ließe sich vielleicht mit einem Powerstrip befestigen, ohne die Wand zu beschädigen, oder der Anbieter verleiht Bohrmaschine und Akkuschrauber, mit denen der Kunde ganze Möbel aufbauen und befestigen kann.

Der mittelständische Unternehmer interessiert sich ebenso wenig für den Gabelstapler wie der Produktionsleiter in einem Industriebetrieb für die Laserschneideanlage. Sie wollen Hebeleistungen und Schneidstunden kaufen, vollkommen unabhängig davon, wem die Geräte gehören. Industrie 4.0, die digitale „Aufrüstung“ von Investitionsgütern, versetzt Leasing-Gesellschaften und Banken in die Lage, diese Leistungen anzubieten. Der Kunde zahlt nicht länger Monat für Monat starre Leasing-Raten, sondern die automatisch aus den Maschinen gemeldeten Leistungen, die er über einen Abrechnungszeitraum bezogen hat. Der Landwirt muss also nur in den ertragreichen Wochen, in denen er erntet, für den Mähdrescher, den Maispflücker, den Kartoffel- oder Rübenroder tief in die Tasche greifen. Er zahlt die Nutzung (Pay per Use), nicht das Objekt.

Der Gedanke, Betriebsmittel gemeinsam zu nutzen, ist in Industriezweigen wie der Agrar- und Ernährungswirtschaft nicht neu. Seit Langem kooperieren Betriebe etwa in Raiffeisen-Genossenschaften und Bruchteilsgemeinschaften. Mit Pay per Use als attraktiver Finanzierungsalternative sowohl für Einzelunternehmen als auch Zusammenschlüsse sichern sich Banken und Leasing-Gesellschaften wertvolle Wettbewerbsvorteile, binden Unternehmenskunden nachhaltig und können ihren Marktanteil mit überzeugenden Angeboten für Neukunden

ausbauen. Dabei kommt es weniger auf das konkrete Abrechnungsmodell an als darauf, den Kunden bestmöglich dabei zu unterstützen, seine Herausforderungen zu lösen.

Technologiedienstleister als Schnittstelle

Das gelingt, wenn der Ansprechpartner beim Leasing-Geber nicht nur das Branchensegment, sondern auch die Assets, deren Wertentwicklung und übliche Nutzung sehr gut kennt. Ist dieses Wissen im Finanzinstitut nicht in ausreichendem Maße vorhanden, lässt es sich bei Technologiedienstleistern einkaufen, die Pay-per-Use-Verfahren implementieren. Sie sind nicht nur sattelfest in den Themen Finanzierung und Leasing. Aus ihrer Historie verfügen sie auch über eine profunde Datenbasis zu Maschinen, Anlagen und Equipment aller Art. Zudem unterhalten sie enge und gute Kontakte zu den Herstellern und können Maschinenanbieter und Finanzierer dabei unterstützen, gemeinsame Nutzungsmodelle für ihre Kunden zu entwickeln.

Mag die Technologie noch so ausgereift sein: Erst das richtige Timing und ein klarer strategischer Fokus verhalfen Pay per Use zum Durchbruch. So erkannte ein Stuttgarter Start-up bereits vor mehr als drei Jahren die wesentliche Hürde, die bei der nutzungsabhängigen Abrechnung genommen werden muss: Beim Finanzierer laufen Daten in völlig unterschiedlichen For-

maten auf, abhängig von der Art und Weise, wie diese von den Sensoren in den einzelnen Maschinentypen erfasst und übermittelt werden. Die Leasing-Gesellschaft kann erst dann in der Breite nutzungsabhängig abrechnen, wenn die Daten vereinheitlicht und zusammengeführt werden, damit sie betriebswirtschaftlich nutzbar sind. Das Fintech adressierte diese Hürde mit einer Pay-per-Use-Plattform, die es über die Jahre immer weiterentwickelte und optimierte. Allein: Der Markt war noch nicht reif und dem

haltig in Pay per Use. Sie waschen sich den Pelz, aber machen sich nicht nass: Sie beziehen eine Lösung, auf deren Entwicklung sich der Experte speziell für dieses Thema voll und ganz konzentriert hat, ohne sich dem Nachteil der dünnen Kapitaldecke und dem damit verbundenen erheblichen Risiko auszusetzen. Unter den Fittichen eines kapitalstarken, etablierten Unternehmens kommen die Stärke des Start-up-Ansatzes wie Fokussierung, Flexibilität und Implementierungsgeschwindigkeit voll zum Tragen. Schließ-

»Um Wettbewerbsvorteile zu sichern, müssen die richtigen Weichen gestellt werden.«

Kleinunternehmen fehlte finanziell der lange Atem für einen Markteintritt in kleinen Schritten. Darüber hinaus ist die Zielgruppe nicht scharf genug definiert worden.

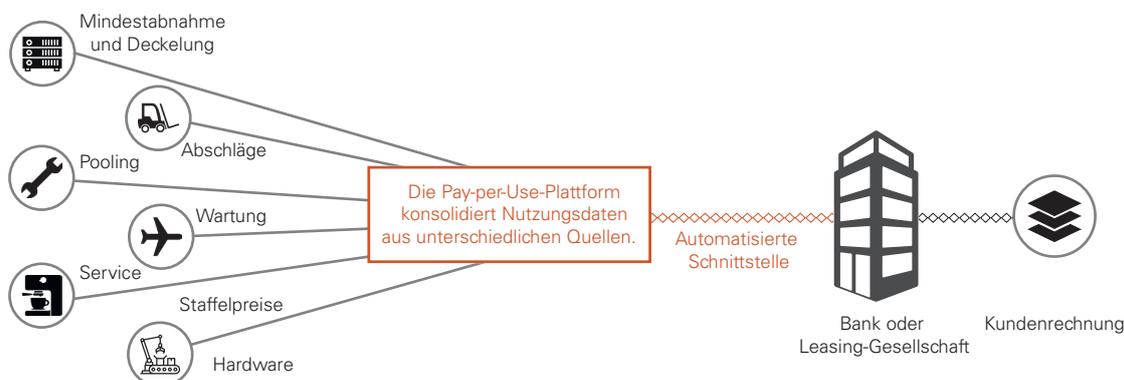
Die Integration der ausgereiften Speziallösung in das Portfolio eines inhabergeführten mittelständischen Unternehmens mit jahrzehntelanger Markterfahrung sichert nun deren Zukunftsfähigkeit. Durch die Übernahme wurden gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Vermarktung, Vertrieb und Weiterentwicklung der Software sind finanziell abgesichert. Kunden vermeiden, operative Prozesse einem Start-up mit einem naturgemäß hohen Insolvenzrisiko anzuvertrauen, und investieren so nach-

lich verfügt der neue Eigentümer dank seiner Herkunft als Dienstleister für Full-Service-Leasing-Unternehmen und Spezialist für Risikomanagement in der Asset-Finanzierung über das notwendige Hintergrundwissen und die Branchenkontakte, um die Plattform gezielt dort zu platzieren, wo ihr Einsatz sinnvoll ist.

Höhere Investitionen in Industriegüter

Bei Pay per Use werden Finanzinstitute im Vendor-Leasing mit Herstellern hochwertiger Industriegüter sowie die Hersteller selbst eine Vorreiterrolle spielen. Schon herkömmliche Leasing-Angebote in der Absatzfinanzierung

Pay-per-Use-Plattform: Viele Fälle, eine Rechnung



Quelle: PS-Team

erhöhen die Investitionsbereitschaft der Kunden im Vergleich mit einem Kredit erheblich. Erst dann für die Maschine bezahlen zu müssen, wenn sie etwas damit verdienen, ist ein überzeugendes Kaufargument. Als Digitalisierungsbrücke verbindet die Plattform Hersteller und Leasing-Gesellschaften und gewährleistet einen durchgängigen Daten- und Informationsfluss. Sie liest Daten vollautomatisch aus, prüft und aggregiert sie und bereitet sie schließlich leasingkonform auf (siehe Abbildung, Seite 9).

Um Pay per Use anzubieten, sind Leasing-Gesellschaften auf eine solche Integrationsplattform angewiesen, da sie sonst nicht direkt auf die Nutzungsdaten zugreifen können. Außerdem müssten sie die notwendigen Schnittstellen zu jedem Hersteller und zu jeder Maschinen-Gattung selbst entwickeln. Auch dann würde sich noch die Frage stellen, ob die Vertrags- und Abrechnungssoftware des Instituts

Ratenberechnung benötigen. Optional lässt sich sogar die Leasing-Rechnung inklusive Buchungssatz erzeugen. Der Sachbearbeiter im Institut kann diese komfortabel über sein User Interface abrufen. So sinkt der IT-Aufwand seitens des Pay-per-Use-Anbieters auf ein Minimum.

Gewachsene Kompetenz im Monitoring

Die Komplettdienstleistung, die sich entsprechend den Anforderungen des einzelnen Instituts individuell gestalten und modular konfigurieren lässt, wird aus einer Infrastruktur heraus erbracht, die auf den Schutz von Eigentumsrechten an hochwertigen Assets ausgerichtet ist. Aus der europäischen Marktführerschaft bei Bestandsprüfungen beweglicher Güter aller Art sowie einem Asset-Register zur Identifikation von und zum Schutz vor Mehrfach- und Luftfinanzierungen resultiert

deren Kosten realistisch zu bestimmen.

Produktionskapazitäten flexibel erhöhen

Ein risikosensibler Anbieter ist zudem mit verhältnismäßig geringem Aufwand dazu in der Lage, aus den Daten auf der Pay-per-Use-Plattform diverse Frühwarnindikatoren für das Risikomanagement und -controlling der Leasing-Gesellschaft zu ermitteln und bereitzustellen. Zeichnen sich etwa für den Maschinenpark eines Leasingnehmers Kapazitätsengpässe ab, kann das Finanzinstitut proaktiv auf den Kunden zugehen und ihm eine Aufstockung oder Optimierung seiner Betriebsmittelausstattung vorschlagen. Die Leasing-Gesellschaft positioniert sich so einmal mehr als Lösungsanbieter und festigt die Kundenbeziehung.

Dank der gestiegenen Flexibilität können Unternehmen kurzfristig Produktions- und Verarbeitungskapazitäten beziehen. Das wäre beispielsweise der Fall, wenn ein metallverarbeitender Betrieb eine Laserschneidanlage mit einer Leistung von vier Kilowatt nutzt, die nur Bleche bis zu einer bestimmten Dicke schneidet. Um weitere Kunden zu gewinnen und mehr Aufträge zu akquirieren, benötigt er eine stärkere Anlage, die hohe Mehrkosten verursachen würde und unglücklicherweise erst in sechs bis acht Monaten lieferbar ist.

Hier beißt sich die Katze in den Schwanz: Dem Unternehmen entgehen Aufträge, da Schneidekapazitäten fehlen, es kann es sich aber auch nicht leisten, erst eine stärkere Anlage zu kaufen oder zu finanzieren und dann neue Aufträge zu akquirieren. In der Anlaufphase von vielleicht einem Jahr ist die Bilanz aus der Maschine negativ. Pay per Use eröffnet einen Ausweg aus dem Dilemma: Der Betrieb stattet sich ohne finanzielle Belastung mit dem leistungsstärkeren Laser aus, akquiriert Aufträge und fährt die Auslastung sukzessive hoch. Da er nur für die tatsächliche Nutzung zahlt, ist der Cashflow vom ersten Tag an positiv. Davon profi-

»Sich frühzeitig mit Pay per Use auseinanderzusetzen und Erfahrungen zu sammeln, ist zu empfehlen.«

mit den Nutzungsdaten überhaupt etwas anfangen kann. Die Erfahrung zeigt, dass hier weitere Aufwände in Form von Entwicklungsarbeit anfallen. Zwar erspart die Axt im Haus den Zimmermann, jedoch bietet es sich für die Finanzierer aus Kosten-Nutzen-Perspektive nicht an, die eigene IT mit zusätzlichen Datenintegrationsprojekten zu belasten. Hier sticht die Erfahrung eines Daten-, Transfer- und Schnittstellen-Experten im Daten- und Schnittstellenmanagement, gepaart mit Skaleneffekten aus der Konzeption und Implementierung sowie dem Betrieb von mittlerweile deutlich mehr als 4000 Schnittstellen.

Indem Hersteller und Maschinen an die betriebswirtschaftliche Software angeschlossen, Schnittstellen entwickelt, Prozess- und Nutzungsdaten gesammelt und strukturiert werden, erhalten die Finanzinstitute genau die Informationen, die sie für eine Leasing-

eine gewachsene Kompetenz im Monitoring von Objekten aus dem Finanzierungsbestand von Banken und Leasing-Gesellschaften.

Allein im Asset-Register für Maschinen und Betriebsanlagen befinden sich derzeit die Datensätze von 840000 Objekten. Dabei nutzen Banken und Leasing-Gesellschaften das Monitoring auch, um die Qualität und Aktualität ihrer Datenhaushalte zu optimieren. Dazu wurden verschiedene Register und Datenbanken mit Maschineninformationen integriert. Zudem reichert die Software unvollständige Datensätze an und ermöglicht auf diese Weise, Assets eindeutig zu identifizieren. Das in dieser Informationsmenge begründete Objektwissen unterstützt die Leasing-Geber im Pay per Use dabei, den Restwert eines Assets bei einer angenommenen Nutzung zu bestimmen und anhand der prognostizierten abgenommenen Leistung

tiert auch der Hersteller: Er steigert den Absatz neuer Maschinengeneration, weil die Kunden nicht durch hohe Raten abgeschreckt werden. Da die Leasing-Gesellschaft die Anschaffungskosten trägt, belastet das Geschäft die Liquidität des Anbieters nicht.

Höheres Risiko für Leasing-Geber

Da das Perpetuum mobile bekanntlich noch nicht erfunden wurde, trägt sich auch Pay per Use nicht von selbst und ohne Risiko, das in diesem Fall stärker als bei der herkömmlichen Abrechnung beim Finanzinstitut liegt: Wie kommt die Leasing-Gesellschaft an ihr Geld, wenn die verleaste Maschine oder Anlage nicht genutzt wird? In der Regel fangen die Institute dieses Risiko auf, indem sie von der reinen Lehre abweichen und eine Mindestabnahme beziehungsweise eine konstante Sockelrate verlangen. Sie minimieren dadurch nicht nur ihr Risiko, sondern öffnen sich auch die Tür, den Vertrag notfalls über Forderungsverkauf zu refinanzieren, da die Sockelrate eine konstante Forderung darstellt. Dadurch wird die Kalkulation günstiger als bei der Aufnahme eines Darlehens, was bei einer Abrechnung ohne monatliche Rate unausweichlich wäre. Da der Zinsaufwand bei durchlaufenden Krediten bei er Gewerbesteuerberechnung als Hinzurechnung erfasst werden muss, ist von dieser Variante auch aus steuerlicher Sicht abzuraten. Ohne eine bestimmbare Sockelrate wäre der Kunde auch nie in Verzug zu setzen, was Forderungsmanagement und Workout und damit eine vernünftige Risikoversorge erschwert.

Jedes einzelne Institut ist gefordert, eine Balance zwischen nutzungsabhängigen, attraktiven Finanzierungsangeboten und einem gesunden Schutz vor Forderungsausfällen und Restwerttrisiken zu finden. Dies kann durchaus auch kundenabhängig geschehen. Außer Frage steht allerdings, dass etwas geschehen muss.

BDL-Vorstand Michael Mohr, Sprecher der Geschäftsleitung der Abcfinance

GmbH, formuliert es pointiert: „Kann es sein, dass während Branche für Branche – Musik, Buchhandel, Zeitungen oder auch Konsumentenkredite – vom Umbruch, von der Disruption betroffen sind, dieser Trend an der Leasing-Branche vorbei geht?“, fragt er rhetorisch, um hinzuzufügen: „Kaum zu glauben. Vielleicht wiegen wir uns hier noch in einer scheinbaren Sicherheit.“ Die kann von heute auf morgen in sich zusammenstürzen: „Ein einfaches Produkt, Preisführerschaft durch Vollautomatisierung und vor allem eine smarte Anwendung – und schon verändert sich eine ganze Branche.“³⁾

Pay-per-Use-Plattform als Brückentechnologie

In welcher Form sich Pay per Use letztlich durchsetzen wird, ist heute noch nicht abzusehen und es dürfte deutlich geworden sein, dass es mit einer Ad-hoc-Entscheidung und Entweder-Oder-Abrechnungsmodellen nicht getan sein wird. Es empfiehlt sich, sich frühzeitig mit dem Thema auseinanderzusetzen und Erfahrungen zu sammeln, bevor die Entwicklung des Geschäftsumfelds die Leasing-Gesellschaften zwingt zu reagieren. Die Pay-per-Use-Plattform bietet einen niederschweligen Einstieg ins nutzungsabhängige Leasing. Als SaaS (Software as a Service) erfordert sie keinen Implementierungsaufwand und garantiert einen raschen Markteintritt. Sie sollte dabei als Brückentechnologie verstanden werden, die Finanzinstitute, Hersteller und Kunden verbindet. Sie ist so konzipiert, dass Unternehmen heute im Wind des Fortschritts mit ihr segeln können. Sollte aus Evolution Disruption, aus Wind Sturm werden, lässt sich ein Schiffbruch nicht ausschließen. Dann heißt es, schnell wieder Fahrt aufzunehmen.

Fußnoten

- 1) www.pbs-business.de (abgerufen am 6. August 2019)
- 2) www.kfw.de/KfW-Konzern/Service/Download-Center/Konzernthemen/Research/ (abgerufen am 6. August 2019)
- 3) <https://bdl.leasingverband.de/der-bdl/fachveranstaltungen/forum-digitalisierung-2018/> (abgerufen am 8. August 2019)



White Clarke Group
LEADING FINANCE TECHNOLOGY

Intelligente Finanzsoftware

Einzelhandel | Flotte
Mobilien | Großhandel



Kreditvergabe & Point-of-Sale



Kredit- & Antragsmanagement



Vertragsverwaltung



Prozessautomatisierung



Innovation, Sicherheit und Compliance

Bleiben Sie auf der Überholspur

Die White Clarke Group ist ein weltweit führender Anbieter von End-to-End-Software für Kreditvergabe und Vertragsmanagement für die Finanzierung von Fahrzeugen, Objekten, Geräten und Konsumgütern.

Planen Sie Ihre Reise mit uns und besuchen Sie unsere Website:
whiteclargroup.com