

„Pay per Use“ revolutioniert Leistungsbezug und Industrieservices

Leasing-Gesellschaften sollten nicht wegschauen

In Zeiten drohender Forderungsausfälle und schwer kalkulierbarer Restrisiken fehlt es an Kapazitäten, sich über alternative Bezahlmodelle wie „Pay per Use“ Gedanken zu machen. Sicher stecken die Technologien noch in den Kinderschuhen, doch kann es sich die Leasing-Welt wirklich leisten, den Zug vorüberfahren zu lassen? Der Zwischenstand aus Sicht eines Plattformbetreibers zeigt: Handelte es sich 2019 noch um wenig beachtete Nischenprodukte, setzt sich die Branche mittlerweile flächendeckend und in Kooperation mit Herstellern, Händlern und weiteren Akteuren mit dem Thema auseinander. (Red.)

Corona hat in vielerlei Hinsicht einen Strich durch die Rechnung gemacht. Aus Sicht eines Prozess- und IT-Dienstleisters für die Finanzindustrie stagnierten vor allem die in die Zukunft gerichteten Projekte, für deren Konzeption man sich gemeinsam an einen Tisch setzen muss. Beispielsweise um interdisziplinär darüber nachzudenken, wie sich neue Business Cases realisieren lassen und welche technologischen Anforderungen damit verbunden sind. Insofern sind erst einmal wenig konkrete Fortschritte im Bereich „Pay per Use“ zu verzeichnen. Allerdings ist das Thema im Bewusstsein der Branchenvertreter angekommen und wird in der Breite diskutiert.



FRANK SCHOTTENHEIM

ist Director Financial Institutions bei PS Team GmbH, Walluf.



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

Den Tenor gab Guido Feldhaus, Geschäftsleiter Südleasing, auf dem 5. BDL-Forum Digitalisierung am 16. Oktober 2020 vor: „Die Corona-Krise hat Megatrends wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder den Umbruch der Automobilindustrie verschärft.“ Zugleich ist erkennbar, dass sich Innovationen zunehmend in Ökosystemen vollziehen: Neue Geschäftsmodelle entstehen im Zusammenspiel von vernetzten Maschinen und Anlagen, Plattformanbietern und Technologieunternehmen sowie Finanzierern, die nach neuen, attraktiven Produkten suchen und Anwendern, die möglicherweise dazu bereit sind, für weiterführende Services mit Nutzungsdaten zu zahlen.

Hohes Potenzial, aber geringer Reifegrad

Dieses Umfeld ermöglicht neue Leasing-Abrechnungsmodelle wie „Pay per Use“, „Pay per Outcome“, „Pay as you earn“ und so weiter. Die Beratung O'Donovan Consulting stellte im Oktober 2020 einen ersten Zwischenstand einer Befragung zu den Modellen vor: Von elf befragten Leasing-Gesellschaften gaben sechs an, „Pay per Use“ anzubieten. Der überwiegende Teil hat das Thema für die kommenden ein bis zwei Jahre auf der Agenda. Die Teilnehmer sehen einen Markt mit hohem Potenzi-

al, allerdings bisher geringem Reifegrad. Dabei gibt es schon eine Reihe praxiserprobter Ansätze am Markt, die nicht selten von der Asset-Seite getrieben sind. Siemens Financial Services veröffentlichte bereits 2018 ein Papier zum Thema „Pay per Performance“. ¹⁾ Passend zur Industrie 4.0 wird darin eine Finanzierung 4.0 vorgestellt, Modelle, „die die Anschaffung digitaler Technologien unterstützen, ohne dass Unternehmen große Mengen an Kapital binden müssen“. ²⁾ Damals ging die Finanzsparte des Industriegiganten davon aus, „integrierte Finanzierungsoptionen“ brächten Herstellern im Laufe von fünf Jahren ein Umsatzwachstum von 25 bis 35 Prozent. Das Unternehmen selbst launchte ein „Pay for Performance“-Modell, das einen Grund- mit einem nutzungsabhängigen Betrag kombiniert. Es basiert auf Mindsphere, einer von Siemens entwickelten industriellen „IoT (Internet of Things) as a Service“-Lösung, die es ermöglicht, Assets zu verbinden und Daten in die Cloud zu laden.

Dieser Ansatz wurde inzwischen weiterentwickelt: Diana Rees, Gründerin und Geschäftsführerin des Start-ups Zksystems, stellte auf dem BDL-Forum eine kürzlich realisierte Anwendung vor. Nicht die Frage nach dem Bezahlmodell, sondern nach dem Servicepotenzial stand dabei im Vordergrund. „Wir haben gesehen, dass Siemens ein Portfolio von Retrofit- und Upgradebeziehungswise Modernisierungshardware hat“, sagte Diana Rees. Die Projektpartner kamen auf die Idee, Gasturbinen mit „Upgrade as a Service“ anzubieten. Daraus entstand die Lösung „Efficiency as a Service“: Durch Upgrades seiner Anlage steigert der Kunde seine Effizienz, was sich in höheren Raten niederschlägt. Rees: „Die Zahlungen sind an seinen Mehrwert und

seinen Zugewinn gekoppelt.“ Dabei erkennt die Zksystems-Software die durch Hardware-Upgrades erzeugten Megawattstunden. Der Kunde gewinnt Kostentransparenz und verfügt über zusätzliche Monitoring-Möglichkeiten.

Erst im Anschluss eruierten die Projektpartner, welche Bezahlmodelle am besten zu den Upgrade Services passen. Unabhängig von den konkreten Modalitäten resümierte Rees: „Bei ‚Pay per Use‘-Modellen kommt sehr gut an, dass sie zu einer Win-win-Situation führen.“ Nicht untypisch für ein Projekt dieser Art: Ein beachtlicher Teil der etwa viermonatigen Projektlaufzeit floss in die Evaluierung und die Aufstellung des Konzepts. Das liegt auch daran, dass solche Lösungen ganz im Sinne der Plattformökonomie in Ökosystemen entstehen. Hersteller, Anwendungen wie Mindsphere, Cloud-Infrastrukturen und Finanzpartner schließen sich zusammen, um Gesamtpakete mit einem hohen Kundennutzen zu schnüren. „Es geht überhaupt gar nicht mehr allein. Es geht nur und ausschließlich über eine Community“, betonte Projektpartner Peter Welp, Siemens Finance & Leasing.

Sichtweise auf Asset ändert sich

Der Anwendungsfall verdeutlicht, wie stark sich durch IoT die Sichtweise auf

finanzierte Assets ändert. Die Hardware, das Industrieprodukt selbst, wird Bestandteil eines Servicepakets, das digitale Komponenten enthält. Hersteller versprechen sich davon nicht nur höhere Umsätze, sondern auch, dass sie durch zusätzliche Informationen das Verhalten ihrer Kunden besser verstehen und die Produktentwicklung gezielter auf ihre Anforderungen ausrichten können. Statt des Besitzes der Maschine rückt der Kundennutzen in den Mittelpunkt. Das kann sowohl eine hohe Produktions- oder eine minimierte Ausfallzeit sein, aber auch ein geringes Investitionsrisiko oder eine Cashflow-Optimierung.

Entscheidend ist, dass das „as a Service“-Modell dem Kunden einen erkennbaren Nutzen bietet, da das Asset für ihn auf jeden Fall teurer wird. Dieser Nutzen entsteht im Rahmen von Industrie 4.0, also durch die Digitalisierung der Maschinen: Daten in Echtzeit bieten die Grundlage für eine große Bandbreite von Produkten, die längst noch nicht alle erschlossen sind – von prädiktiver Instandhaltung bis zu besonders energieeffizienten Produktionsumgebungen. Finanzdienstleister spielen in

diesem Zusammenhang eine eher nachgelagerte Rolle. Je besser sie in entsprechende Entwicklungsnetzwerke integriert sind, desto eher werden sie in der Lage sein, sich neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Digitale Brücke erleichtert Arbeit

Dazu müssen allerdings einige Voraussetzungen erfüllt und Risiken bedacht sein. So ist etwa die Frage zu klären, wie die technische Transformation der Asset-Daten gelingt, damit diese für verschiedene Zwecke verarbeitet wer-

»Daten in Echtzeit bieten die Grundlage für eine große Bandbreite von Produkten.«

den können. Mit SE.M.LABS integrierte PS Team 2018 eine solche digitale Brücke ins Portfolio. Die Plattform eines Stuttgarter Start-ups löst die zentrale Herausforderung, in unterschiedlichen Formaten erfasste und übermittelte Daten zu vereinheitlichen und zusammenzuführen. Um die Software rentabel zu nutzen, wird sie an Herstellersysteme angeschlossen. Statt einzelner Anlagen werden Maschinengattungen oder Steuerungen mit der Software verbunden.



ARCALEASING

Sale & Leaseback Finanzierungen, wenn es darauf ankommt!

- Liquidität für Kunden in Sondersituationen
- Finanzierung der Leasingsonderzahlung oder Ablöse
- Zweitverwertung von Leads mit schlechter Bonität

100 Prozent unabhängig von:



Bewertern



Verwertern

ARCA-LEASING GMBH www.arca-leasing.de | info@arca-leasing.de

Die Daten aus den Maschinen werden eingelesen, gegebenenfalls vervollständigt und auf Konsistenz und Plausibilität geprüft. In welchen Intervallen das geschieht, will gut überlegt sein, da in einer üblichen Produktionsumgebung mit Dreischichtbetrieb eine enorme Datenmenge anfällt. Sind die Daten auf der Plattform standardisiert, werden sie wie mit der Leasing-Gesellschaft vereinbart einem Vertrag oder einem Kunden zugeordnet. Auch das Abrechnungsmodell wird gemeinsam mit dem Finanzierer festgelegt. Dabei setzte sich in der Praxis ein fester Sockelbetrag durch. PS Team realisierte bisher noch kein Projekt, das ausschließlich auf flexiblen Raten beruhte.

Die Kerndaten beziehen sich auf die Nutzungsintensität. Das können Betriebs- oder echte Arbeitsstunden sein, die Laufleistung oder Hebeleistungen. Dabei ist es ebenfalls möglich, spezielle Parameter zu erheben (etwa die Schneidleistung einer Laserschneidanlage in Verbindung mit der Blechdicke), um daraus bestimmte Kennziffern für die Definition einer Sockelrate oder Mindestabnahmemenge zu ermit-

eln. Darüber hinaus lassen sich die erfassten Daten mit der durchschnittlichen Nutzungsintensität der jeweiligen Asset-Gruppe vergleichen. So kann der Finanzierer einschätzen, wie gut die Auslastung des Leasing-Nehmers ist und gegebenenfalls Risiken vorbeugen oder Upselling-Potenziale nutzen. Als Brückentechnologie bietet die Plattform in Verbindung mit den PS-Team-Services das, was die Leasing-Gesellschaften gerade benötigen. Das kann ein Datensatz sein, der die Institute dazu in die Lage versetzt, Raten zu ermitteln, aber auch direkt die fertige Leasing-Rechnung.

Outsourcing schafft Vertrauen

Für die Datenerfassung und -verarbeitung einen Intermediär einzusetzen, erweist sich in strategischer Hinsicht als wichtiger Schritt. Denn groß sind die Bedenken der Kunden aus der Industrie, dass Informationen, die Rückschlüsse auf Produktionsprozesse zulassen, in die falschen Hände geraten. Sie treibt die Sorge um, eine Blackbox mit ihren Daten zu füttern. Liegen sie

gekapselt beim Dienstleister, greifen weder die Finanzinstitute noch die Hersteller im Detail auf sie zu. Das größere Misstrauen bringen die Anwender dem Hersteller entgegen. Denn wenn dieser nicht nur Betriebsstunden, sondern spezielle Informationen wie Schneidicken, Resonatorleistungen, bearbeitete Flächen oder Druckauflagen erhält, kann er diese als Anhaltspunkte nutzen, um seine Maschinen zu optimieren. Im schlimmsten Fall werden auf diese Weise neue Wettbewerber auf den Plan gerufen. Es gilt, das Thema Datensicherheit im Vorfeld jedes Projekts mit der nötigen Sorgfalt zu behandeln. Dabei kommt es auch darauf an, die Art der übermittelten Daten und den Verwendungszweck im Vorfeld vertraglich einwandfrei zu formulieren.

Auch für das Asset- und Restwertmonitoring lassen sich die konsolidierten Daten nutzen. Das schwer zu kalkulierende Restwertrisiko dürfte ein maßgeblicher Grund dafür sein, dass sich Leasing-Geber zwar mit dem Thema auseinandersetzen, aber zögern, wenn es um konkrete Angebote für die eigenen Kunden geht. Momentan handelt es sich noch um ein Nischenprodukt, das von der Digitalisierung getrieben wird. Eine Umfrage der Beratung Mejuvante aus Leasing-Nehmersicht ergab allerdings, dass die Nachfrage durchaus gegeben ist. Gewünscht wird, dass sich die Raten nach dem Asset-Ertrag richten. Gängige Leasing-Modelle werden als limitierend, ja sogar als Markteintrittsbarriere empfunden.

Variable Raten auf dem Vormarsch

Dem tragen die Gesellschaften mit flexiblen und damit kundenfreundlicheren Produkten Rechnung. So offeriert etwa die Commerz Real ihren Kunden „CR Pay per Use“. Die Restwerte der Investitionsgüter werden über eine digitale Datenerfassung ermittelt, die in die Finanzierung einfließt. Die Raten für die gleiche Maschine fallen also unterschiedlich aus, wenn sie im Ein- oder im Dreischichtbetrieb genutzt werden. Dr. Christoph Halstrick, Leiter Mobilien-Leasing bei der Commerz Real: „Wir un-

terscheiden innerhalb einer Bandbreite in geringe, mäßige oder maximale Auslastung und koppeln daran die Höhe der Leasing-Rate.“ Beliebige Objekte können in das Verfahren einbezogen werden, vorausgesetzt, dass Maschinenwertverlauf und aktueller Zeitwert eindeutig mit den Betriebsstunden zusammenhängen und sich diese an die Leasing-Gesellschaft übermitteln lassen. „Der Leasing-Nutzer hat damit eine echte Cashflow-Optimierung im Gegensatz zum klassischen Leasing mit gleichbleibender Rate“, so Dr. Halstrick.

Eine interessante Option aus Unternehmenskundensicht ist operatives Leasing, bei dem der Finanzierer das gesamte Restwertisiko trägt. Lassen die Gesellschaften sich das Risiko zahlen, hilft ein engmaschiges digitales Restwertmonitoring, es zu kontrollieren. Zusätzliche Sicherheit bieten Video-Apps speziell für die industrielle Nutzung. Sie ermöglichen, den Zustand des Assets aus der Ferne zu begutachten und fälschungssicher zu dokumentieren. Wie man es auch dreht und wendet: Die größte Schwierigkeit besteht darin, Risiken einzupreisen und dennoch marktfähig zu bleiben. Noch ist die Frage nicht geklärt, was Kunden die Cashflow-Orientierung und der Zugriff auf neue Technologien wert sind.

Nachholbedarf bei Asset-Kompetenz

Oftmals empfinden Kunden die Risikoneigung der Leasing-Geber als zu gering und monieren, dass es ihnen an Asset-Kompetenz mangelt. Technologiedienstleister, die „Pay per Use“-Verfahren implementieren, sind in der Regel 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 sowie Finanzierer dabei unterstützen, gemeinsame Nutzungsmodelle für ihre Kunden zu entwickeln. Eine Vorreiterrolle werden Finanzinstitute im Vendor-Leasing mit

Herstellern hochwertiger Industriegüter sowie Hersteller selbst spielen. Schon herkömmliche Leasing-Angebote in der Absatzfinanzierung erhöhen die Investitionsbereitschaft der Kunden im Vergleich zu einem Kredit erheblich. Eine weitere Flexibilisierung tut ein Übriges.

Dass der BDL „Pay per Use“ auf die Agenda des letzten Digitalisierungsforums setzte, spricht für sich: Viele

ware, 15 Prozent Hardware. Weshalb die auf eine lange Lebensdauer ausgelegte Hardware nicht 30 Jahre beim Kunden lassen und nur die Software nachladen?

Diese technologische Entwicklung führe, so der „Siemens Finance & Leasing“-Vordenker, zwangsläufig zu „Pay per Use“-Modellen, da es dadurch möglich sei, einzelne Funktionen herstellerseitig zu aktivieren beziehungs-

»Oftmals empfinden Kunden die Risikoneigung der Leasing-Geber als zu gering.«

Unternehmen sehen es als eine Chance. Andere wissen, dass sie nicht daran vorbeikommen, wenn sie mit der Finanzierung hochwertiger Industriegüter weiterhin Geld verdienen wollen. Man spricht miteinander und ist sich im Klaren darüber, dass noch viele Fragen offen sind. Nicht nur in puncto Sicherheit, sondern auch im Hinblick auf eine Standardisierung. Auf eine Normierung zu warten, ist relativ aussichtslos. Daher ist die Flexibilität von Anbietern gefragt, die Daten extrahieren, vereinheitlichen und für die weitere Nutzung vorbe-

Der Wunsch nach Standards steht allerdings im Raum und es gibt Stimmen, die diese durchaus für realistisch halten.

Wie realistisch sind Standards?

Beispielsweise meint Welp, die Standardisierung könne bereits in der Sensorik der Assets beginnen. Und auch für die Datenfernübertragung beziehungsweise die Übertragung in die Cloud gebe es Standards. Auf dem BDL-Forum rechnete er vor: Besteht eine Werkzeugmaschine im spanabhebenden Bereich heute zu 85 Prozent aus „Stahl, Eisen, Kinetik und Co.“ und zu 15 Prozent aus Software, die mitverkauft wird, „dann werden wir in fünf Jahren genau das Gegenteil haben“: 85 Prozent wertstiftende Soft-

weise zu deaktivieren. Die sich daraus ergebenden Geschäftsmodelle würden mittlerweile in vielen Arbeitskreisen mit Finanzierern und Versicherern diskutiert und es zeichne sich ab, dass ein Mindestmaß der Standardisierung für das Handling der Daten mittlerweile unverzichtbar sei. Um im weltweiten Wettbewerb, in den auch Bigtechs wie Amazon längst eingestiegen sind, nicht das Nachsehen zu haben, gelte es, die Grundsatzfrage zu klären, wie man Daten entnehmen und monetarisieren kann.

Aus der pragmatischen Sicht eines Spezialisten für Risikomanagement in der Asset-Finanzierung klingt das recht weit gesprungen, doch eines wird klar: IoT und „Pay per Use“ enthalten viel Potenzial, um attraktive Geschäftsmodelle für die gesamte Wertschöpfungskette zu entwickeln. Und: Es besteht Diskussions- und vor allem Handlungsbedarf. Nicht nach Corona, wenn man mal Zeit dafür hat oder die etablierten Finanzierungsmodelle unter Druck geraten, sondern jetzt! Denn wenn sich auch das deutsch-amerikanische Verhältnis mit Joe Biden als US-Präsident 2021 spürbar verbessern dürfte, im Kampf um wirtschaftliche Vormacht und Technologieführerschaft wird weiter mit harten Bandagen gekämpft – und das nicht nur zwischen Europa und den USA.

Fußnoten

- 1) Siemens Financial Services GmbH: Smart Performance Finance, 2018.
- 2) Ebd. S. 3.