

Digitale Plattform als Einstieg in die Pay-per-Use-Welt

Potenziale eines innovativen Finanzierungsproduktes

Viele Finanzdienstleister stellen sich die Frage, ob und wie sie in das Pay-per-Use-Geschäft einsteigen können. Eine unabhängige digitale Plattform ermöglicht einen raschen Einstieg und löst Herausforderungen, die mit der komplexen Thematik verbunden sind. Unterstützt wird der Lösungsansatz mit einem Ökosystem rund um die Plattform. Das Risiko ist gering und der Nutzen vielversprechend. Um mittelfristig nicht den Anschluss zu verlieren, empfiehlt es sich für Finanzdienstleister, sich so früh wie möglich mit Pay-per-Use zu befassen. (Red.)

Pay-per-Use-Modelle sind in aller Munde, wobei neben rein nutzungsbasierter Abrechnung auch Outcome-orientierte Modelle darunter verstanden werden. Pay-per-Use an sich ist nichts Neues; Rolls-Royce ist mit dem „Power-by-the-Hour“-Modell seit Jahrzehnten erfolgreich. Trotzdem haben in den letzten Jahren nur wenige Hersteller einen gelungenen Weg in diese Richtung eingeschlagen. Die Gründe sind vielfältig.

Zum Teil war der Markt noch nicht reif für nutzungabhängige Modelle. Das vergangene Jahrhundert war geprägt von einer konservativen Eigentumskul-

tur mit unternehmerischen Investitionsentscheidungen für Jahrzehnte. Eine Maschine wurde gekauft, zum Teil selbst gewartet, wenn nötig umgebaut und optimiert und bis zuletzt für verschiedenste Anwendungen genutzt. Dies ist in der modernen Produktion nicht mehr denkbar. Einerseits müssen Qualitätskriterien inklusive Zertifizierungen eingehalten werden, andererseits besteht hoher Druck auf die Wettbewerbsfähigkeit. Zudem ändern sich Technologien und Anforderungen in einem nie dagewesenen Tempo. Eine Investitionsentscheidung ist heute für ein Unternehmen viel schwieriger zu treffen als vor einigen Jahren.

Herausforderungen und Trends

Auch wenn Eigentum für viele Unternehmen (noch) wichtig ist, gibt es im Business-to-Business-Geschäft (B2B) bereits erste Trends in Richtung „Nutzen statt Besitzen“. Dieser Trend gewinnt an Fahrt durch unkalkulierbare Ereignisse, durch die die letzten zwei bis drei Jahre leidvoll geprägt wurden, welche zu ungeplanten Stillständen in der Produktion oder Auslieferung geführt haben.

Neben dem sich erst entwickelnden Markt gibt es auch beim Hersteller oft interne Hemmnisse. Es ist nicht einfach, eine One-Time-Sales-Kultur zu ei-

nem serviceorientierten Geschäftsmodell zu entwickeln. Neben der Kultur spielen auch die Abwicklung und Administration eine Rolle. Kaum ein Hersteller ist derzeit administrativ und von der IT-Struktur in der Lage, monatliche nutzungsbasierte Rechnungen abzuwickeln. Das Internet of Things (IoT) stellt nun die Basis, um dies zu automatisieren. Die Nutzung einer IoT-Pay-per-Use-Plattform bietet für die Lösung des Administrationsproblems eine rasche und kostengünstige Lösung. Zudem bleibt man für verschiedenste Zukunftsmodelle flexibel.

Für viele Hersteller ist das größte Hemmnis nach wie vor die Finanzierung beziehungsweise Refinanzierung. Die Umstellung von One-Time-Sales zu Recurring-Sales bedeutet in der Umstellungsphase einen massiven Kapitalbedarf und Belastung der eigenen Bilanz. Auch wenn ein Pay-per-Use-Modell bereits etabliert ist, steht der Hersteller vor der Herausforderung, die damit verbundenen Liquiditätsschwankungen selbst auszugleichen. Nur selten sind Unternehmen und deren Eigentümer jedoch dazu in der Lage beziehungsweise dazu bereit. In diesem Zusammenhang ergibt sich ein neuer Geschäftsbereich für etablierte Finanzierer, die diese Aufgabe des Liquiditätsausgleiches übernehmen können.

Erste Finanzierer mit Pay-per-Use-Lösungen

Erste Finanzdienstleister haben sich bereits vor einigen Jahren in den Bereich Pay-per-Use-Finanzierungen vorgewagt – mit mehr oder weniger Erfolg. Zum Teil war es noch zu früh, zum Teil waren die Modelle sehr spezifisch und boten nur für eine kleine Kundengruppe einen Mehrwert. Das Interesse auf



MATTHIAS AINZ

Head of Finance Partnership & Solutions, Findustrial GmbH, Schörföling am Attersee, Österreich.



E-Mail: matthias.ainz@findustrial.io

Kundenseite wird mittlerweile immer größer und der Markt für Pay-per-Use-Finanzierungen entwickelt sich. Somit stehen viele Finanzinstitute vor der Entscheidung, den entstehenden Markt anderen zu überlassen, viel Geld und Zeit in eine eigene Lösung zu investieren oder sich einen unabhängigen Unterstützer an Bord zu holen.

Am Markt gibt es bereits Fintech-Unternehmen, die selbst erfolgreich in der Lage sind, Pay-per-Use-Finanzierungen vorbei am etablierten Finanzierungssek-

tionen für Finanzierer bei Pay-per-Use-Modellen können über eine Plattform und deren Ökosystem gelöst werden. Eine Investitionsentscheidung ist damit für Finanzierer deutlich einfacher, da beispielsweise das Erstinvestment überschaubar ist und die Abrechnung dem Pay-per-Use-Gedanken folgt.

Ein Einstieg in die Pay-per-Use-Welt ist somit in wenigen Monaten mit überschaubarem Risiko möglich. Das Angebot kann gemäß Marktanforderungen und eigenen Möglichkeiten laufend wei-

terentwickelt und angepasst werden. Unabhängig davon, ob man seinen eigenen Kunden flexible Finanzierungsmodelle anbieten will, ob man als Absatzfinanzierer für einen Hersteller agiert oder die Pay-per-Use-Modelle des Herstellers refinanziert, es kann je nach Branche und Kunden aus vorhandenen Standardmodellen gewählt werden oder ein eigenes Modell über die Plattform abgewickelt werden. Auch für Eigenentwickler bietet sich an, zusätzlich noch eine unabhängige Plattform zu nutzen, um den Geschäftsbereich Pay-

Beispiel: Onboardingprozess Findustrial

In einem ersten Schritt geht es darum, gemeinsam zu definieren, wo der Finanzierer steht, welche Rollen er einnehmen kann und will, welche Risiken er bereit ist zu übernehmen und damit auch, welche Ertragschancen er nutzen kann. Aufbauend auf dieser grundsätzlich definierten Positionierung ist mit dem Vertriebsteam zu verproben, welche Produktvarianten für die eigenen Kunden interessant sind beziehungsweise ob mit Alternativprodukten neue Kundengruppen angesprochen werden können.

Parallel sind mit den internen Abteilungen (IT, Risikomanagement, Treasury, Legal, Tax et cetera) die gewünschten Varianten zu prüfen sowie Prozesse und Abwicklungsparameter zu definieren. Nach Abarbeitung der internen Aufgaben geht es um die Vorbereitung für den Markt. Produktblätter werden entwickelt, Berater geschult, Marketingmaßnahmen gesetzt und nicht zuletzt muss die volle Digitalisierung respektive Automatisierung der Geschäftsabwicklung parallel vorangetrieben werden. Somit steht einem erfolgreichen

»Ein Einstieg in die Pay-per-Use-Welt ist mit überschaubarem Risiko möglich.«

tor anzubieten. Es mag für einige Institute geschäftspolitisch in Ordnung sein, dass neue Unternehmen am Markt dieses Geschäftsfeld besetzen, für viele ist es aber ein bedeutendes Risiko, am Finanzierungsmarkt entscheidende Marktanteile zu verlieren. Denn oft wird nach dem Abschluss einer Spezialfinanzierung auch die weitere Geschäftsbeziehung ausgehöhlt.

Plattform vernetzt Marktteilnehmer

Eine Eigenentwicklung kann für große Finanzierer eine Option sein, insbesondere aus strategischen Überlegungen. In diesem Zusammenhang muss bewusst sein, dass das Investment durchaus beträchtlich ist und die Marktentwicklung noch nicht abgeschlossen ist. Das heißt, man läuft Gefahr, dass die eigene Entwicklung möglicherweise am Ende nur einen Teil des Marktpotenzials abdecken kann. Zudem wollen viele Hersteller und Kunden sich aktuell nicht an einen Anbieter und in einem Modell binden.

Ein Lösungsansatz ist die Nutzung einer unabhängigen digitalen Pay-per-Use-Plattform (Abbildung 1). Neben dem Know-how-Transfer profitiert ein etablierter Finanzierer von der automatischen Abwicklung, digital vom Asset bis zum Payment. Viele Herausforde-

terentwickelt und angepasst werden. Unabhängig davon, ob man seinen eigenen Kunden flexible Finanzierungsmodelle anbieten will, ob man als Absatzfinanzierer für einen Hersteller agiert oder die Pay-per-Use-Modelle des Herstellers refinanziert, es kann je nach Branche und Kunden aus vorhandenen Standardmodellen gewählt werden oder ein eigenes Modell über die Plattform abgewickelt werden. Auch für Eigenentwickler bietet sich an, zusätzlich noch eine unabhängige Plattform zu nutzen, um den Geschäftsbereich Pay-

Abbildung 1: Unabhängige digitale Pay-per-Use-Plattform



Quelle: Findustrial GmbH

Einstieg ins Pay-per-Use-Geschäft nichts mehr im Weg (Abbildung 2).

Der Markt entwickelt sich rasch, doch Pay-per-Use-Lösungen sind nach wie vor komplex. Etablierte Finanzierer stellen sich immer mehr die Frage, welche Rolle sie in diesem Geschäftsfeld einnehmen können. Einerseits haben sie viele Vorteile gegenüber Anbietern, die als Branchenfremde dieses Geschäftsfeld aufbauen wollen (Fintechs oder Bigtechs). Neben dem Vertrauen in etablierte Finanzdienstleister ist insbesondere die Kundenbeziehung zu nennen, die unverändert im B2B-Finanzierungsbusiness eine wichtige Rolle spielt. Zudem ist großes Know-how in allen Finanzfragen vorhanden, was für die Entwicklung von Modellen und in der Beratung ein wichtiges Asset ist.

Bewährte Stärken kombinieren mit IoT

Andererseits bringen Pay-per-Use-Modelle auch Aufgaben mit sich, in denen sich die Finanzwelt nur selten zu Hause fühlt. Einer der ersten Diskussionspunkte intern ist die flexible Ratengestaltung in der Abwicklung. Es gibt kaum ein bestehendes Bank- oder Leasing-IT-System,

das in der Lage ist, flexible Raten direkt im System darzustellen. Erschwerend kommt hinzu, dass es unterschiedlichste Modelle beziehungsweise Modellkombinationen gibt (flexible Laufzeit, flexibler Restwert, Mindest-/Maximalraten, Abrechnungsmethoden et cetera) und Nutzungsparameter (etwa Stück, Kilometer, Stunden, Tonnen) nicht standardisiert sind. Auch die Art des Assets und somit die IoT-Anbindung unterscheidet sich. Die Anforderungen einer stationären Anlage wie eine CNC-Maschine sind unterschiedlich zu denen beweglicher Güter wie Baumaschinen. Natürlich kann ein erstes Projekt zum Teil manuell abgewickelt werden, was durchaus auch Sinn macht. Spätestens nach einer Handvoll Projekten wird eine Automatisierung ein absolutes Muss sein, um Pay-per-Use-Produkte weiter vorantreiben zu können. Diese Aufgaben kann eine unabhängige Plattform übernehmen.

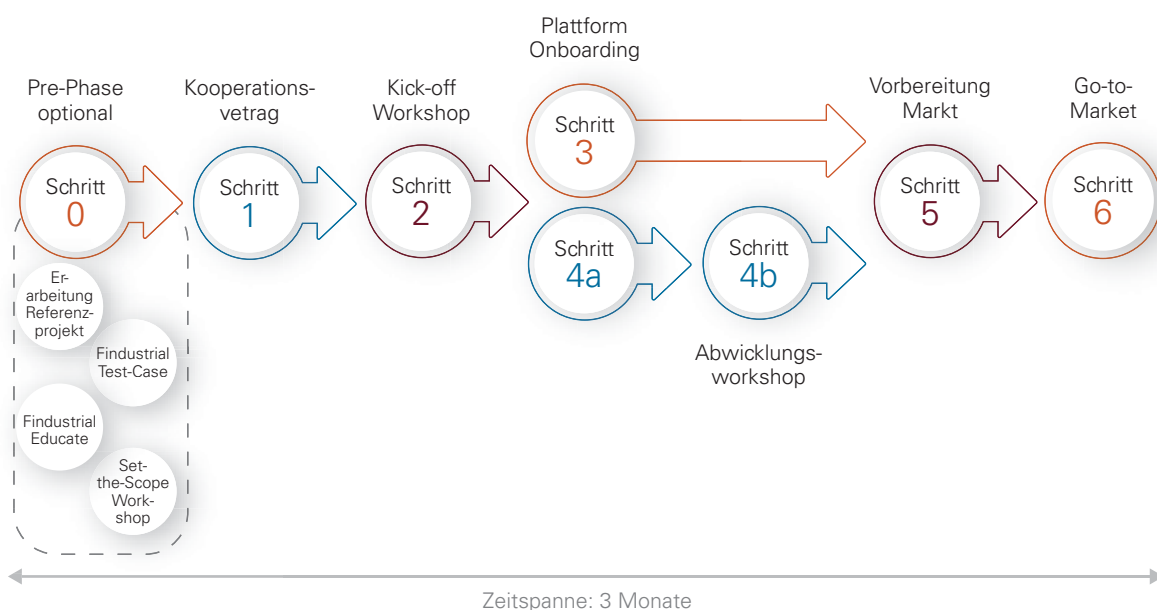
Losgelöst von der automatisierten Abrechnung bietet die Datenanbindung eine Reihe von Vorteilen. Als Gläubiger ist man nah dran an der Nutzung und hat damit einen Frühwarnindikator. Zudem können die Daten und die Nutzen dokumentation, inklusive Werkservice-Dokumentation, in Zukunft einen

Mehrertrag bei einer möglichen Verwertung bringen. Aus den gewonnenen Daten ergeben sich auch interessante Ansätze im Bereich Nachhaltigkeit. Einerseits fördern Pay-per-Use-Modelle generell die Kreislaufwirtschaft, was über die Daten mittelfristig auch dargestellt werden kann. Andererseits können direkt ESG-Parameter, wie Energieverbrauch, gemessen und für die Finanzierung dokumentiert werden. Eine Einzelentwicklung ist oft nicht zielführend, der Ansatz der unabhängigen Plattform kann in diesem Zusammenhang dienlich sein: Plattform als Orchestrator für unterschiedliche Partner.

Finanzierung als Hauptaufgabe

Im Rahmen von Pay-per-Use gibt es allerdings oft Traumvorstellungen, die zum Teil Finanzdienstleister auf den ersten Blick abschrecken. Sei es die CNC-Maschine, die nur zwei Stunden in der Woche genutzt wird, oder der Ferrari, der lediglich für eine monatliche Spritztour in der Einfahrt steht: für beide werden nur die genutzten Stunden bezahlt und der Nutzer kann alles flexibel in neuere Geräte umtauschen, wenn ihm diese besser gefallen. Das Auslastungs-

Abbildung 2: Vorbereitung für den Markt



Quelle: Findustrial GmbH

Time for something else.

Unsere Lösung: HENRI

Die Software-Plattform moderner Finanzdienstleister für Leasing und Factoring.

HENRI schenkt Ihnen Zeit, um sich anderen Dingen widmen zu können. Sofort mit HENRI durchstarten: Innovation auf Knopfdruck – auf Wunsch durch modernste Cloudtechnologie. Und wir lieben es.



NAVAX FINANCIAL SERVICES

my-henri.com

risiko liegt somit zu 100 Prozent beim Finanzierer, genau wie das Verlustrisiko (Anmerkung: zum Teil im Ökosystem versicherbar).

Jedoch ist es nicht die Aufgabe des Finanzierers im Pay-per-Use-Ökosystem, wesentliche unternehmerische Risiken zu übernehmen. Die Hauptaufgabe bleibt im Kerngeschäft, der Finanzierung, das Ganze allerdings versehen mit Flexibilität, um die Cashflows des Kunden zu optimieren. Wenn der Finanzierer einen Schritt weitergeht, ist dies natürlich im Ökosystem und beim Kunden gerne gesehen.

Pay-per-Use-Markt entwickelt sich

Zusammenfassend sei betont, dass der Markt für Pay-per-Use-Lösungen in der Breite erst im Entstehen ist. Somit werden sich auch Lösungen und Eckparameter erst entwickeln. Zu erwarten ist allerdings, dass es in Zukunft nicht die

eine Pay-per-Use-Lösung geben wird. Vielmehr wird es je nach Branche, Asset und Kundengruppe unterschiedliche Modelle geben, die am Ende den Kunden den erwarteten Mehrwert bringen und somit zum Erfolg führen. Auch aus diesem Grund bietet eine unabhängige Plattform einen Vorteil sowohl für Kunden, Hersteller als auch Finanzierer, da verschiedenste Partner und Modelle kombiniert werden können. Es

wird kaum einen Anbieter geben, der alle Varianten abbilden kann, zudem gibt es noch Branchen- und Regionseinschränkungen. Umso vorteilhafter ist eine flexible unabhängige Plattform verbunden mit einem Pay-per-Use-Ökosystem, in das beispielsweise auch Verwerter oder Versicherer eingebunden sind.

Finanzierer, die an den Pay-per-Use-Markt glauben, müssen sich jetzt die Frage stellen, wie sie einfach und schnell Teil dieses Geschäftsfeldes werden können. Auch wenn dem ersten Eindruck nach aufgrund des erst entstehenden Marktes keine Eile besteht, riskiert man, den Einstieg zu versäumen. Der Start gelingt zwar mit den richtigen Partnern rasch, aufgrund der Komplexität ist es allerdings ein gemeinsamer Entwick-

»Die Datenanbindung bietet eine Reihe von Vorteilen.«

lungsprozess, um Pay-per-Use-Produkte erfolgreich zu machen. Es braucht Zeit, das Verständnis für Pay-per-Use-Produkte im eigenen Vertrieb und im Abwicklungsteam zu schaffen und somit in größerem Umfang anbieten zu können. Umso wichtiger ist es, frühzeitig erste Schritte in Richtung Pay-per-Use mit geeigneten Partnern zu starten. ■