



EaaS - Equipment as a Service - ein neues Geschäftsmodell für Maschinenbauer?

Alternativ zum Verkauf gibt es bei Maschinenbauunternehmen mittlerweile Ideen, Ansätze und Konzepte, den Kunden Maschinen gegen Nutzungsgebühren zur Verfügung zu stellen.

6. November 2024

Zugegeben: Es gab schon mehr Optimismus in unserer Flaggschiff-Branche, dem Maschinenbau. In etlichen Kundensegmenten sieht es nicht gerade rosig aus, die Investitionsbereitschaft in neue Produktionsmaschinen ist derzeit recht mau. Es ist gerade ziemlich viel Sand im Getriebe.

Das ist nicht neu. Solche Situationen gab es schon öfter. In solchen Zeiten sind neue Ideen gefragt. Diese liegen nicht nur – wie derzeit in aller Munde – im Einsatz von KI, sondern ganz oldschool bei der Entwicklung neuer Vertriebsmodelle. Statt kaufen könnten Kunden Maschinen auch leasen. Im Prinzip kein Problem, doch wie beim Kauf trägt das Risiko auch hier der Kunde. Einer Lösung, bei der das anders ist, kommt man näher beim Hören von Musik.

Nicht falsch verstehen: Passende Musik soll ja beim Denken sehr förderlich sein. In diesem Gedankengang geht es aber nicht um die Musik selbst, sondern um deren Gebrauch. Die wenigsten kaufen heute noch physische Tonträger, sondern es wird gestreamt. Bedeutet: Der Hörer zahlt pro Nutzung.

Etwas Ähnliches gibt es im Maschinenbau und dafür einen gesonderten Begriff: Equipment as a Service oder abgekürzt EaaS. Die Idee ist nicht neu. Schon seit Jahren versuchen einzelne Anbieter, bei ihren Kunden solche Modelle zu platzieren, doch durchgesetzt hat es sich bislang noch nicht. Noch!

Doch zunächst zum Prinzip: Wie funktioniert EaaS? »Statt eine Maschine an den Kunden zu verkaufen, stellt der Maschinenbauer ihm – einem produzierenden Unternehmen – diese gegen Gebühr zur Verfügung«, erklärt Lorenz Arnold. Für die Berechnung der Gebühr gibt es verschiedene Möglichkeiten: etwa nach der Zeit, in der die Maschine läuft, nach hergestellten Artikeln oder auch als Gewinnanteil.

Der Service – das »S« in EaaS – besteht nicht ausschließlich in der Lieferung (und ggf. späterer Abholung) der Maschine, sondern beinhaltet oft Wartung und Instandhaltung, gelegentlich sogar den kompletten Betrieb.

Modell mit Chancen und Risiken

So weit, so gut! Der Knackpunkt von EaaS und damit das Für und Wider liegt darin, wie der Maschinenbauer damit Profite erwirtschaften kann.

Ein solches Geschäftsmodell bietet zweifelsohne Vorteile, etwa in puncto Kundenbindung. Gerade Produzenten, die ganz am Anfang ihrer Geschäftstätigkeit stehen oder deren Bonität für einen Kauf gerade nicht ausreicht, können mithilfe des Maschinenbauers ihres Vertrauens in den Genuss einer modernen Produktionsanlage kommen oder überhaupt erst eine eigene Produktion aufbauen – und dies ohne eigenen Kapitaleinsatz.

Der Maschinenbauer wiederum verkauft sein Produkt (die Maschine) quasi an sich selbst und erwirtschaftet damit regelmäßige Erträge, im Idealfall mehr, als er durch den Verkauf eingenommen hätte. Andererseits liegt das Risiko, dass die Nutzungsgebühr hinter den Erwartungen zurückbleibt, bei ihm. Um dieses teilweise abzufedern, könnte beispielsweise eine



Garantievergütung vereinbart werden.

»Bis hierhin sieht es so aus, als ob EaaS eigentlich eine rein kaufmännische Frage ist«, sagt Lorenz Arnold. Doch gelte es, nicht zu übersehen, dass der Kunde im Vergleich zum Maschinenbauer oft der wirtschaftlich Stärkere sei. Zumindest sitzt er als Kunde oft am »längeren Hebel«, weiß der MGA-Geschäftsführer.

Damit aus dieser zunächst einseitigen eine Win-win-Situation mit spannenden Chancen für den Maschinenbauer wird, kommen zwei weitere Aspekte ins Spiel. Der erste heißt Differenzierung. »Über EaaS-Modelle kann der Maschinenbauer sich auf neue Weise vom Wettbewerb differenzieren«, behauptet Lorenz Arnold und führt aus: »Dies kann insbesondere bei Maschinen interessant sein, die so weit ausgereift sind, dass selbst mit hohem Aufwand für Forschung und Entwicklung nur noch kleine technologische/funktionale Vorteile herauszuholen sind.« Um sich trotzdem vom Wettbewerb abzuheben, kann er dies mit EaaS erreichen.

Der zweite Aspekt zielt wieder auf die Kundenbindung, die dadurch entsteht, dass der Maschinenbauer im dauerhaften Direktkontakt tiefere Einblicke in die Produktionsabläufe bei seinem Kunden gewinnt und zusätzlich in dessen Bedürfnisse – und Nöte. Im Idealfall findet er dafür passgenaue Lösungen und kann mit zielgerichteten Serviceleistungen und Produkten nicht nur punkten, sondern weitere profitable Geschäfte machen.

Welche Relevanz hat EaaS heute am Markt?

»Hand aufs Herz«, so Lorenz Arnold: »Über derlei Geschäftsmodelle wird schon seit Jahrzehnten gesprochen. Will heißen: Das Interesse gibt es schon lange und auf breiter Basis durchgesetzt hat es sich definitiv nicht. Eingeschlafen ist das Thema aber auch nicht. Aktuell werden EaaS-Modelle vor allem von größeren/großen Maschinenbauern angeboten, die vergleichsweise hoch standardisierte Maschinen anbieten und diese in größeren Stückzahlen verkaufen.«

Als Beispiele nennt er spezielle Werkzeugmaschinen und Kompressoren für die Druckluftversorgung in der Produktion.

Was die Entwicklung zugunsten EaaS beflügeln könnte, sind die bedeutend gewachsenen Möglichkeiten im IT-Bereich, die allerdings Geld kosten. Schließlich sind Erfassung und Übertragung der Nutzungsdaten wesentliche Faktoren für die Anbieter. Wie bei vielem anderen gilt auch hier: Je höher der Automatisierungsgrad, desto besser. Damit sind wir dann doch wieder in der Nähe des KI-Themas gelandet.

Zum Gelingen zählen zweifellos auch die Einbindung von Banken und Versicherungen sowie eine fachmännische Vertragsgestaltung, was ebenfalls jeweils Kosten verursacht. Nicht zuletzt will auch der Vertrieb genauso attraktiv wie beim Verkaufsmodell vergütet werden.

Welche Relevanz hat EaaS für MGA?

»Wir freuen uns über jede Chance für unsere Kunden, am Markt erfolgreich zu sein«, so Lorenz Arnold recht allgemein. »Allgemein« deshalb, weil die Frage der kaufmännischen Beziehung zwischen Maschinenbauer und Kunde wenig direkt mit MGA (als Partner des Maschinenbauers) zu tun hat.

Andererseits ist MGA für alles zu haben, was technischen Service betrifft. »Indem wir diese Leistungen vor Ort beim Kunden erbringen, tragen wir einen wichtigen Teil dazu bei, dass der Maschinenbauer überhaupt lieferfähig bleibt«, spricht Lorenz Arnold die Rolle seines Unternehmens an und weiter: »Wenn sich des Maschinenbauers eigene Spezialisten um bereits gelieferte Maschinen kümmern, können sie nicht für die Aufträge von morgen sorgen. Also springt MGA gerne ein – im Service, aber natürlich auch, wenn es ums Engineering für die Maschinen von morgen geht.«

← Zurück