



DIGITAL ENTERPRISE SERVICES

**Einblick.  
Zweiblick.  
Weitblick.**

[www.siemens.de/podcast-digitale-services](http://www.siemens.de/podcast-digitale-services)

DAS TRANSKRIPT ZUM PODCAST

## Einblick. Zweiblick. Weitblick. Episode 8

*„Eine Revolution der Verpackungsbranche: Pay-per-Outcome im Sondermaschinenbau“*

Die Verpackungsbranche muss sich wandeln! Weg von Plastik, bitte nachhaltiger und dann bei immer kleineren Margen und Mengen profitabel bleiben. Wie sich dafür gemeinsam die richtigen Antworten finden lassen, erzählen uns in dieser Episode Siemens Senior Sales Manager Bernhard Wieczorek, Siemens Financing Solution Partner Peter Welp und Global Sales Director Thomas Fuest der Firma SN Maschinenbau. Erfahren Sie, wie nutzungsbasierte Bezahlung im Rahmen des industriellen Internet of Things tatsächlich funktioniert.

**Intro** [00:00:03] Einblick. Zweiblick. Weitblick. Digitale Services im Gespräch.

**Katja Lübcke** [00:00:12] Herzlich Willkommen zur neuesten Episode unseres Podcast Einblick. Zweiblick Weitblick. Digitale Services im Gespräch. Mein Name ist Katja Lübcke und ich begleite Sie wie immer durch die heutige Episode. Worüber sprechen wir heute? Über eine “revolutionäre Entwicklung”, so hat es der Kunde, den wir gleich kennenlernen, im Vorgespräch genannt. Was diese revolutionäre Entwicklung mit Finanzierung, Geschäftsmodellen und Sondermaschinen Bau zu tun hat das schauen wir uns jetzt genauer an. Dazu möchte ich meine Gäste begrüßen, heute dabei sind Thomas Fuest, Vertriebsleiter der Firma SN Maschinenbau, Peter Welp, Fachberater bei Siemens Financial Services, und Bernhard Wieczorek aus dem Siemens Vertrieb für den Maschinenbau. Stellt euch gerne selbst einmal kurz vor und besonders was macht überhaupt SN Maschinenbau und was ist eigentlich Siemens Financial Services?

**SIEMENS**

Frei verwendbar

**Thomas Fuest** [00:00:58] Mein Name ist Thomas Fuest. Ich bin verantwortlich für den Vertrieb und das Marketing bei SN Maschinenbau. SN Maschinenbau ist ein klassischer, mittelständischer Sondermaschinen-Bauer. Wir haben knapp 300 Mitarbeiter, wir machen etwas in der Nähe von 50 Millionen € Umsatz im Jahr. Und wir sind angesiedelt im schönen oberbergischen Land, also bisschen östlich von Köln, für diejenigen, die sich vielleicht im erweiterten Rheinland nicht im Detail auskennen. Was macht SN Maschinenbau? Wir sind ein Hersteller von horizontalen Bottle-pack Maschinen. Da kann sich möglicherweise der eine oder andere nicht sofort vorstellen was das ist. Aber die Produkte, die auf unseren Maschinen hergestellt werden, die kennen die meisten. Das fängt an bei einem kleinen Sack-Beutelchen wo ein Desinfektionstuch drin ist oder vielleicht ein Brillenputztuch, was man aufreißt. Oder vielleicht aus einer Modezeitschrift, da ist eine kleine Creme-Probe drin. Das geht über die Tütensuppe oder den Fertig-Pudding, den man sich ganz schnell zusammen rühren kann, bis hin zu einem großen Beutel, indem wir unser Katzenfutter kaufen oder vielleicht auch den Reibekäse, weil die Pizza, die wir so allgemein bekommen, doch ein bisschen knapp belegt ist. All dies sind Beutelformen, die auf unseren Maschinen hergestellt, befüllt und geschlossen werden. Und wenn man im Supermarkt ist, kann man es fast gar nicht verhindern, ein Produkt zu sehen, was vermutlich auf einer unserer vielen Maschinen hergestellt wird.

**Peter Welp** [00:02:31] Mein Name ist Peter Welp. Vielleicht fange ich kurz mit der Siemens Financial Services an, dann wird auch klar, was ich selbst mache. Die Siemens Financial Services: man könnte ganz einfach sagen das ist die Bank im Elektrokonzern. Wir kümmern uns um Zahlungsziele, Zahlungspläne und die Absatzfinanzierung von Händlern. Und wir kümmern uns neue Geschäftsmodelle. Das ist genau mein Job in der Siemens Financial Services heute. Ich bin Elektroingenieur und Finanzexperte und mein Tagesgeschäft besteht im Prinzip unter anderem darin, dass ich mich mit Partnern wie dem SN Maschinenbau, also Thomas Fuest, darüber unterhalte wie können diese Finanzdienstleistungen aus dem Hause Siemens einen Mehrwert für den Absatz seiner Maschinen machen? Und berate ihn dabei, welche Möglichkeiten man dort nutzen kann, wie man das Angehen kann und wie man das technisch aufbauen muss.

**Bernhard Wieczorek** [00:03:24] Ja, dann schließe ich die Runde gerne ab. Bernhard Wieczorek ist mein Name. Ich arbeite im Vertrieb der Siemens AG für den Maschinenbau. Das heißt, meine Aufgabe ist es, Kunden wie zum Beispiel SN im Tagesgeschäft, als auch bei Neuentwicklungen aller Art zu begleiten und zu unterstützen. Ich bin das Siemens Pendant zu Thomas und ich bin der zentrale Ansprechpartner meiner Kunden, das heißt, ich koordiniere die Fachleute, die Siemens bieten kann.

**Katja Lübcke** [00:03:50] Wunderbar, wir wollen heute verstehen, wie es SN Maschinenbau es möglich macht, Maschinen eben nicht mehr nur zu verkaufen, sondern sie nutzungsorientiert zu vermarkten. Und, ob zukünftig alle Maschinenbauer ihre Maschinen nur noch vermieten sollten. Aber was bedeutet überhaupt Nutzungsorientiertes vermarkten? Ihr habt da den Begriff Pay-per-Use für und für welchen Kunden Typus ist das überhaupt interessant?

**Peter Welp** [00:04:16] Pay-per-Use ist eigentlich eine uralte Geschichte. Heute ist es so: ich investiere zum Beispiel in eine schöne Beutelverpackmaschine und ernte den Nutzen über die Zeit in der Zukunft und diese usage- oder nutzungs-basierten Modelle haben eigentlich immer die gleiche Idee: ich ernte sofort und zahle mit meinem Nutzen.

**Thomas Fuest** [00:04:37] Ich würde das gern ein bisschen weiter ausführen, Peter. Bisher war es üblich, dass wir für eine bestimmte Problemlösung eine technische Umsetzung konstruieren, diese bauen und dem Kunden verkaufen. Dann schütteln wir die Hände und im Zweifelsfall sieht man sich nicht mehr allzu häufig, es sei denn, die Lösung gefällt ihm so gut, dass er das gern nochmal hätte. Was wir da bisher hatten, war ein intensiver Austausch in der gesamten Projektdauer von erstem Kontakt bis zur Auslieferung der Maschine, das sind vielleicht 6 - 12 Monate, und wenn es in exotische Geographien bis nach Australien geht, dann sind es vielleicht auch mal ein bisschen mehr, aber dann war's das. Jetzt machen wir etwas völlig anderes. Jetzt gehen wir zu einem Kunden hin und sagen du hast da einen Bedarf, vielleicht einen kurzfristigen, du musst überhaupt nicht großartig investieren, sondern du zahlst pro Nutzung, also Pay-per-Use. Diesen Begriff würde ich gern noch mal ein bisschen genauer fassen. Eigentlich ist es nicht nur Pay-per-Use, das kennen wir ja vielleicht von einem Auto, mit dem wir durch die Gegend fahren oder wenn wir eine Maschine für bestimmte Zeit laufen lassen. In unserem Fall ist es sogar Pay-per-Outcome. Also das, was aus der Maschine rauskommt, in unserem Fall die gefüllten Beutel, für jeden einzelnen zahle ich. Wenn ich das nicht habe, zahle ich nicht. Das ist für den Sondermaschinenbau im mittelständischen Bereich bei uns eine Art Revolution, das ist eigentlich unvorstellbar.

**Katja Lübcke** [00:06:08] Wie seid ihr denn jetzt auf diese Idee gekommen, auf diese revolutionäre Idee von wem kam das? Wie habt ihr dann weitergemacht, nachdem das erste Mal in eurem Kopf diese Idee war?

**Thomas Fuest** [00:06:17] Also, um bei der bei der Wahrheit zu bleiben, was einem natürlich im Vertrieb und Marketing manchmal ein bisschen schwerer fällt, die Idee ist gar nicht von uns. Ich würde ja gerne erzählen, dass ich irgendwann morgens bei sonnigem Wetter ins Büro gefahren bin und mir dachte Mensch, du musst doch mal irgendwie die Firma, für die du arbeitest, revolutionieren. Die Wahrheit ist ein bisschen anders. Peter ist irgendwann zu SN gekommen, mit dem Werner zusammen und mit noch einem anderen Kollegen, wir sind ja langjähriger Partner, Siemens ist unser größter wichtigster, strategisch bedeutsamster Zulieferer seit langer, langer Zeit. Die sind zu uns gekommen und haben gesagt, wir möchten euch was Neues vorstellen. Und dann hatte ich schon ganz kurz die Sorge "Oh Gott, bestimmt wieder irgendwas sehr Technisches", ich bin nämlich Volkswirt, ich habe es gar nicht so mit dem Ingenieurswesen. Ich war freudig überrascht, als Peter auf einmal etwas erzählte von einem völlig neuen Vermarktungs- oder Vertriebskonzept, bei dem ich mir dann kurz dachte "ok, aber das ist ja nichts für uns" das geht ja nicht und dann hat Peter uns eigentlich in einer Art Beratungsfunktion oder auch in einem Pitch erklärt, was dieses Modell ist und was es sein könnte und vor allen Dingen, weshalb das für uns interessant ist. Und Peter, Ich glaube, dass man wirklich sagen kann, das hat bei mir ungefähr 10 Minuten gedauert, dann war ich begeistert davon, weil ich gerade

schon sagte, eigentlich passt das zu uns gar nicht, aber uneigentlich passt das ganz hervorragend zu uns.

**Peter Welp** 00:07:44 Thomas das freut mich total. Das ist genau der Job, an dem man genau sehen kann, was wir tun, was Thomas Grab beschrieben hat. Unsere Aufgabe ist es ja, unsere Partner, unserer langjährigen Partner mit den gleichen Finanzinstrumenten zu unterstützen, die wir als Konzern auch zur Verfügung stellen, für unser eigenes Geschäft. In den letzten Jahren ist das Thema Nutzungsbasierte Bezahlung neuer Geschäftsmodelle im Rahmen der Digitalisierung, man spricht dort ja von dem Internet of Things oder dem industriellen Internet of Things, dort ist immer mehr die Frage was kann man jetzt eigentlich überhaupt damit machen? Köder müssen Fischen schmecken und nicht dem Angler. Und wenn man den Siemens sieht, schon gar nicht dem Ausrüster, und insofern war das Gespräch, was wir dann zusammen im Head Quarter der SN geführt haben, eine Fragestellung: Was könnten wir eigentlich gemeinsam machen, um das Geschäft zwischen dem SN und seinem Endkunden, also zum Beispiel einem Lohn Verpacker zu verbessern? Man muss richtig gut zuhören, man muss seinen Kunden fragen und man muss auch die Verkaufssituation wirklich gut verstehen, denn solche Modelle sind natürlich überhaupt nicht für jeden geeignet. Das ist auch nicht das aller Heilmittel, die Frage ist einfach wann trifft es genau besagten Köder, wann ist der Köder genau das, wo der Fisch sagt, der hat richtig gut geschmeckt.

**Thomas Fuest** [00:09:07] Das ist ja bei großartigen Ideen manchmal so, die werfen einfach ganze Geschäftsmodelle um und dann ändert sich etwas ganz nachhaltig. Das ist nicht unser Anspruch, das wollen wir nicht. Was wir wollen, ist etwas Ergänzendes machen, etwas Zusätzliches machen, weil der Vertrieb, wie immer nach neuen Geschäftsmodellen nach neuen Kundensegmenten, neuen Marktsegmenten oder eben Geschäftsmodellen, die uns bisher verschlossen waren, sucht. Das bedeutet, dass wir jetzt an Kunden herantreten können, die wir vorher gar nicht bedienen konnten, die hätten gar nicht darüber nachgedacht, mit uns zu sprechen. Aber natürlich nicht nur, wir haben auch eine Reihe von bestehenden Kunden, die vielleicht gerade in so einer marginalen Betrachtung sind, die also sagen „Mensch, brauche ich noch eine zweite oder vielleicht die vierte Maschine? Ne eigentlich nicht und wer weiß, wie lange das dauert? Und ist der Auftrag der Kunden überhaupt langfristig angelegt? Ach, ich weiß es nicht. Die Zeiten sind unsicher, ich lass es mal lieber sein.“ Unternehmen sind grundsätzlich risikoavers, auch da bieten wir eine Lösung sehr attraktiv, sehr verlockend.

**Katja Lübcke** [00:10:14] Wir haben jetzt ganz viel darüber gesprochen, was man alles von dem Modell hat, was man daraus generieren kann, was es für Vorteile mit sich bringt. Aber kann überhaupt jeder dieses Modell nutzen? Was für Voraussetzungen braucht es zum Beispiel auch bei Maschinen, damit man dieses Modell überhaupt anwenden kann?

**Bernhard Wiczorek** [00:10:30] Ich denke eine ganz wesentliche Frage ist nicht nur für welchen Kunden passt das Modell, sondern auch mit welcher Maschine, mit welchem Produkt kann ich so ein Modell machen? Und Thomas, diese Frage haben wir uns ja gestellt, also es ist ja durchaus möglich in

diesem Modell, das ein Kunde die Maschine nach gewisser Zeit zurückgibt und SN einen neuen Kunden finden muss. Das heißt, man muss die Maschine transportieren. Sie muss in Betrieb genommen werden und sie muss vor allen Dingen mit wenig Aufwand für den neuen Kunden wieder angepasst werden. Mal als Beispiel ein Chemiewerk eignet sich wohl nicht so sehr, es ist viel zu groß, viel zu aufwendig in Montage, Demontage und super spezifisch für den Anwendungsfall. Das ist ein bisschen das, was du mit eigentlich eignet es sich nicht für Sondermaschinenbauer aber Uneigentlich für euch schon, meinst?

**Thomas Fuest** [00:11:21] Absolut, danke. Das ist ein wichtiger Punkt und das würde ich gerne noch mal ein bisschen genauer erklären. Wir haben uns während des ersten Gesprächs mit euch schon überlegt: „Das geht doch gar nicht. Das müssten die doch eigentlich wissen. Wir machen doch so ein spezielles Popcorn in die Tüte Zucker, aber auch Karamell Sirup drauf, Dosierung mit dem Zauberdruck in diesem ganz speziellen Material.“ Genau darum geht es nicht. SN hat vor knapp 2 Jahren angefangen mit der Entwicklung eines Einstiegsmodells, eines einfachen, leicht zu bedienenden, kleinen, sehr kompakten Einstiegsmodells, das insofern eine Neuerung für uns ist, dass wir erstmalig in eine Kleinserienproduktion einsteigen. Also eigentlich gehen wir damit aus diesen Sondermaschinen und Losgröße 1 Thema raus und produzieren Kleinserien, bei denen auch vorsichtig darauf geachtet wurde, unnötige Komplikationen wie auch Kostenthematiken wegzulassen. Diese Maschine, ich hatte das angedeutet, ist nicht in der Lage jede super spezielle Anforderung für jeden denkbaren Kunden zu erfüllen, aber sie erfüllt die Grundfunktion einer Maschine, nämlich von einer Filmrolle Beutel zu machen, diese zu öffnen, zu befüllen, mit einem Produkt eventuell zu bedrucken, den Beutel zu verschließen und hinten quasi Verkaufsfertig auszugeben. Was wir gemacht haben, ist, dass wir also dieses neue Modell Pay-per-Use oder Pay-per-Outcome oder Nutzenbasierte Vermarktung Konzept gewählt haben im Moment ausschließlich für diese Standardmaschinen, die quasi fungibel sind. Also wir haben standardisiert und wir wissen, dass wir mit dieser Standardisierung ein sehr marktgängiges Modell haben. Wir wissen, wenn ein Kunde das Gerät nicht ausreichend nutzt, dafür haben wir bestimmte Regeln aufgestellt, wie eine gewisse Minimal Nutzung und die Möglichkeit, auch von unserer Seite aus dem Vertrag kurzfristig, also innerhalb von 23 Monaten, zu beenden. Und dann sagen zu können ist ja gar nicht schlimm, wir werden ganz schnell jemand anderes finden, weil das so ein gängiger Standard ist. In Termini Autos würde ich sagen, das ist so eine Art Dreitürer Golf mit Diesel Anhängerkupplung und Schiebedach. Den wird nicht jeder Porsche Interessent gerne haben, aber wer von A nach B fahren möchte, wird sagen “Wunderbar kenn ich. Auto funktioniert, klasse kompakt und kurzfristig verfügbar, das ist ja fantastisch genau sowas brauche ich.” Doch das ist für uns neu.

**Peter Welp** [00:14:02] Das, glaube ich, macht auch so eine Partnerschaft aus, wirklich zu verstehen wie ist denn der Verkaufsprozess? Was bringt eigentlich das Produkt? Es ist halt nicht für jeden, aber es ist eine großartige Ergänzung.

**Thomas Fuest** [00:14:15] Das Drama, was wir sonst haben, also einen Interessenten, den wir ein bisschen kennen, den aber eine normale Bank, ob Finanzierung oder Leasing ist egal, erst sorgfältig prüfen und bezüglich seiner Bonität beurteilen müsste, das hilft vielen nicht. Wir haben hier die

Möglichkeit, die Bonitätsprüfung und letztlich die finanzielle Verantwortung von dem kleinen, unbekanntem, noch nicht sehr solventen Kunden, zu uns zu verlagern, weil wir sagen können, ja, natürlich reden wir hier über eine Viertel Million, das ist der Kaufpreis der Maschine, aber das Risiko ist anders als beim Kauf oder beim Leasing. Es ist ja gar nicht eine Viertel Million, denn, wenn es nicht funktioniert, nehmen wir die nach wenigen Monaten, mit wenigen 1000 Euro Aufwand zurück. Das ist etwas, was bisher unmöglich war. Also neue Markt Segmente.

**Katja Lübcke** [00:15:14] Was wären denn jetzt genau die technischen Anforderungen, damit man dann auch wirklich irgendwann abrechnen kann? Wir haben jetzt viel gelernt, wie das alles in der Theorie funktioniert, aber was braucht eine Maschine, damit sie dann auch sagen kann so, es sind jetzt so viele Verpackungen produziert worden, die auch berechnet werden.

**Bernhard Wieczorek** [00:15:30] Der Kern ist ja stets was will ich erreichen? Und wenn ich das klar weiß, dann kann ich mir Gedanken machen, was ich für Werkzeuge für die Umsetzung brauche. Also brauche ich eine Cloud? Das ergibt sich aus der Anforderung, nicht daraus, dass es möglich ist eine Cloud einzusetzen und in diesem Falle hier ist technisch eigentlich relativ wenig für die reine Abrechnung erforderlich. Eigentlich nur einen Stückzahl Zähler. Es geht aber auch um Transparenz und um Absicherung vor Manipulation und Missbrauch und da kommt halt dazu, wenn ich nutzungsorientiert abrechne, dann muss für SN wie auch für den Kunden sichergestellt sein, dass alles mit rechten Dingen zugeht. Thomas, wir hatten die Diskussion wie einen Betrieb ohne Produktzählung verhindert werden kann, aber auch wie die Abrechnung für den Kunden so transparent gestaltet werden kann, dass alle wirklich auch ein gutes Gefühl dabei haben.

**Thomas Fuest** [00:16:22] Absolut, ich kann das nur bestätigen. Wir hatten ja erwartungsgemäß mit Widerständen zu kämpfen, natürlich auf der Kundenseite der dann sagt: ja, wie wollen wir das denn genau machen, dass ich sozusagen nicht zu viel zahle? Wie auch auf Herstellerseite bzw. Eigentümerseite bei uns, die gesagt haben: naja, wie können wir das denn vor Manipulation schützen? Und wie geht denn das überhaupt und was ist denn, wenn der nicht zahlt und dann produziert der bis ans Ende seiner Tage immer weiter, das ist ja alles unsicher. Wir haben dafür eine, technisch überschaubar, nicht sehr komplizierte, transparente Lösung gefunden, bei der die Maschine an definierten Punkten, bei uns ist das eine Stelle, wo die Maschine sagt, so, hier ist der Beutel, Ich bin auf, du kannst jetzt was auch immer du möchtest abfüllen. Das ist für uns das Zielkriterium und das kann ich nicht schätzen oder über den Tag oder am Ende der Woche wird irgendwie eine Summe ausgespuckt, sondern da kann ich live zugucken, denn der Zeitversatz, da bin ich technisch nicht gut genug, aber der ist wahrscheinlich im Zehntelsekunden Bereich. Das heißt wenn der Kunde 10 Beutel produziert hat und auf seinem Zähler die 10 sieht, dann kann er das, wenn er das möchte, live mitverfolgen. Ich kann das wunderbar dokumentieren und genauso funktioniert auch die Abrechnung. Ich kommuniziere mit meinem Kunden monatlich, das muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen: Jeden Monat habe ich mit meinem Kundenkontakt. Ich habe einen Anlass oder Vorwand, ihn anzurufen und zu sagen Mensch, wie läuft es denn? Ich habe gesehen du hast diesen Monat ja 322017 Beutel produziert, dann wird er sagen Nein, ich hatte nur 322016 Beutel, dann kann ich mit ihm

Scherze darüber machen, ob er sich vielleicht verrechnet hat oder vielleicht habe ich mich auch verrechnet. Maximal transparent, alles, was wir sehen, kann der Kunde auch sehen, und es ist ja, Bernhard, ein bisschen mehr als nur die Anzahl der Beutel, wie viele gute, wie viele schlechte. Ich kann die Gelegenheit nutzen und sagen, Pass mal auf lieber Kunde, ich habe festgestellt du hattest gestern und vorgestern relativ viele Schlechtbeutel, also die Produktion läuft nicht so richtig super. Kannst du mir denn sagen, woran es liegt? Vielleicht kann ich dir helfen von hier. Und er dann sagte ja, ich habe das Format umgestellt, eine andere Folie oder ich hatte Probleme mit meiner Dosierung oder das Produkt war auf einmal klebrig. Man kann den Kunden immer begleiten, man lebt mit dem Kunden, die Hochs und Tiefs. Ich habe gestern ein Video von unserem ersten Pay-per-Use Kunden bekommen. Das Video hat mir einen ziemlichen Schreck ein gejagt. Das Druckbild auf der Folie war um 90 Grad gekippt und ich habe dann gedacht "Oh Gott, das darf nicht wahr sein, der arme Kerl, der hat wahrscheinlich eine Lieferung falsch bedruckte Folie bekommen". Dann hat er mit dem Smiley zurückgeschrieben und gesagt sehr interessant, dass du das auch sehen kannst. Woran liegt das denn? Naja, es liegt daran, dass er noch Folien aus Altbeständen aus einer Maschine hatte, die vertikal arbeitet und quasi genau um 90 Grad gekippt ist. Der wollte diese Folie aber nicht wegwerfen und hat sich dann überlegt, ich kann den Beutel doch auch andersrum machen, ob der von oben gefüllt wird oder Seite, wenn er nachher erstmal geschlossen ist, ist dem Kunden das egal. Ich bin also nah dran über Monate und wenn ich möchte über Jahre. Ich weiß, was passiert, weiß, was ihn bewegt, vielleicht möchte er eine zweite Maschine kaufen, vielleicht macht er ganz andere Sachen. Vielleicht kann er mir auch sagen, wovon er überzeugt ist, dass man so die Maschine besser machen könnte. Das ist sonst für uns sehr schwer, weil es im Jahr maximal einen Service gibt oder zwei. So habe ich kontinuierlichen Kontakt und kann ganz transparent, minuten- und sekundengenau sehen, was produziert wird und der Kunde kann das auch. Es gibt ein wunderbares kleines Dashboard, das kann man auf dem Handy übertragen, wenn man möchte. Der Kunde hat es auf dem iPad und wir gucken uns das parallel an. Ich kann dann schon schmunzelnd zu ihm sagen, und der Kunde den fasst das auch so auf, ich sehe du hast ja heute mal 50 Minuten Mittagspause gemacht, nicht eine halbe Stunde.

**Peter Welp** [00:20:32] Thomas, lass mich nochmal reingrätschen von der Seite der Bank. Die Bank stellt sich natürlich immer die Frage Sicherheit, Sicherheit, Sicherheit und ich glaube, das ist genau einer der charmanten Effekte solcher neuen Geschäftsmodelle. Die Bankenwelt redet dann von Revisionssicherheit. Du hast von Bonität, also von dem Thema kann ein Kunde bezahlen und das ist jetzt etwas, was ich vorhin so locker mal gesagt habe: Internet of Things ist für uns Banker. Wenn das Asset, also deine Maschine plötzlich sprechen kann, kann sie mir live alles sagen, wie du schön beschrieben hast. Wir können jetzt ganz genau sehen was passiert eigentlich damit, wird sie gut benutzt, wird sie schlecht benutzt, wird sie gut behandelt, wird sie schlecht behandelt? All diese Indikatoren, die der Finanzdienstleister braucht, um den Werteverlauf zu bewerten, um das Risiko zu bewerten, haben plötzlich eine ganz große, neue Transparenz. Und bzgl. der Manipulationssicherheit, dadurch, dass in der Maschine mehrfach die Daten vorgehalten werden, haben wir selbst keine Sorge mehr, wenn zwischendurch das Internet vielleicht mal nicht funktioniert und auch der Kunde hat plötzlich einen riesengroßen Vorteil, weil der Kunde dieses Re-Investment nicht hat, kann eine wunderbare Maschine mit höchster Leistungsfähigkeit nutzen und hat gleichzeitig auch, ich sag mal

aus dem Betrachtungswinkel Risiko einer Bank, natürlich die Situation, dass er sich nicht mehr rechtfertigen muss in Kredit Gesprächen, nach dem Motto „Ja, ich bin jetzt hier schon eine ganze Masse.“ Nein, wir sehen das Ganze als Community in Echtzeit und können unsere Entscheidungen gemeinsam in Echtzeit treffen. Und wenn das Geschäft dann schlecht läuft, dann sind unsere Modelle auch vertraglich so aufgebaut, du hast es vorhin gesagt, dass wir dem Kunden sagen können, komm dann nehmen wir die Maschine zurück. Es ist jetzt das Falsche für dich und zwischen uns beiden, also im Verhältnis Siemens SN, ist es dann so, dass wir die Maschine zu einem neuen Kunden bringen können und der sie wieder einsetzt.

**Bernhard Wieczorek** [00:22:36] Also wir sehen Sicherheit ist ein ganz wesentliches Thema und dann kommen natürlich so Fragen wie: wie kann ich die Maschine stillsetzen, wenn die Vertragsbedingungen verletzt werden? Was mache ich, wenn mein Kunde insolvent wird? Wie komme ich an meine Maschine zurück? Wie stelle ich denn sicher, dass die Maschine nicht heimlich abgebaut wird und in irgendein anderes Land gebracht wird? Das waren die Anforderungen, die uns dazu geführt haben, dass wir eine Cloud Anwendung implementiert haben, weil wir diese Sicherheit brauchen, wir brauchen im Endeffekt diese digitale Nabelschnur zu Maschine.

**Katja Lübcke** [00:23:11] Wie geht ihr bei SN Maschinenbau denn jetzt konkret mit diesem neuen Geschäftsmodell um? Sprecht ihr potenzielle Kunden aktiv darauf an? Wie grenzt ihr euch auch vom Wettbewerb ab? Seid ihr die ersten, die das so umsetzen? Wie sieht dann die Zukunft auch für dieses Geschäftsmodell aus?

**Thomas Fuest** [00:23:29] Ja, natürlich eine unheimlich spannende Frage und wie immer ist es so, dass der Vertrieb natürlich vollkommen ungeduldig ist und es gar nicht abwarten kann loszurennen. Bei aller Euphorie muss man sagen, dass so etwas natürlich gerade in dem wirtschaftlichen Umfeld, in dem wir uns bewegen, erstmal ausprobiert werden muss. Wir haben also gemeinsam vereinbart, dass unser erstes Ziel ein Pilot Kunde sein muss. Wir haben uns gesagt, wir werden uns herantasten über den ersten Piloten. Über den ersten Kunden werden wir viel lernen. Wir müssen nur aufpassen, dass wir vorher genug nachdenken, damit wir keine kapitalen Fehler machen, das ist uns sehr gut gelungen vom Kalkulationsmodell. Wir haben bisher eine Maschine verkauft, der Preis liegt im sechs- oder siebenstelligen Bereich. Jetzt reden wir über Pfennigbeträge aber pro Beutel. Das ist eine Information, bei der wir uns auch erst herantasten mussten. Was ist denn überhaupt marktgängig? Was wir gemacht haben, ist, dass wir uns einen Kunden gesucht haben. Wir haben das Modell vorsichtig beworben, wir haben es beschränkt geographisch erstmal auf Deutschland, das hatte eher praktische Gründe, nämlich die der kurzen Wege. Wir haben das dem Kunden, einem Interessenten vorgestellt und sind schon da, insbesondere ich auf der Vertriebsseite, durch Höhen und Tiefen gegangen, weil der Kunde relativ schnell sehr angetan war von der Idee, mich nach wenigen Tagen anrief und sagte, er findet es immer noch ganz großartig. Er müsse aber mit seinem Steuerberater sprechen. Das ist ein bestehendes Unternehmen, das bisher seine Produkte hat verpacken lassen von einem Dienstleister. Die wollen das jetzt selbst machen und flexibler, schneller und natürlich auch letztlich kosteneffizienter zu werden. Das Modell wird gefördert, es wird subventioniert. Was da gemacht wird,

bei dem Kunden das ist eine Industrie-Ansiedlung, wenn man so will, und in dem Moment dachte Ich mir schon. "Auwei, Auwei eine Miete einer Maschine das wird wohl kaum subventioniert werden". Die erstaunliche Antwort des Kunden nach kurzer Zeit war, wir machen das trotzdem, das ist so flexibel, dass es so attraktiv, dass wir auf die Subventionen lieber verzichten, weil die Vorteile dieses Modells überwiegen. Wir haben es so gemacht, haben das umgesetzt, haben diese Maschine gebaut, diese ausgeliefert und sie dem Kunden übergeben und den Kunden geschult, weil das so einfach ist. Auch das war sehr spannend, denn der Kunde war ein völliger Anfänger mit Beutelpackmaschinen, der hatte das bisher als fertiges Produkt zugekauft. Die Maschine läuft jetzt im zweiten Produktionsmonat, der beinahe abgeschlossen ist. Trotzdem sind wir noch in der in der Pilotphase.

**Bernhard Wieczorek** [00:26:23] Natürlich fange ich bei so einem Modell klein an, ich mach einen Piloten, ich schau mal, ob sich das überhaupt als Vertriebsmodell trägt, für SN Maschinenbau. Aber dann soll es ja weitergehen, dann habe ich irgendwann mal zehn solcher Maschinen, vielleicht 20 was auch immer. Dann kommen neue Überlegungen dazu, wie halte ich diese Maschinen effizient in Produktion? Wie gestalte ich den Service? Will ich da jetzt fünf Leute einstellen, die permanent die ganze Welt abreisen, um auf Verdacht zu gucken, ob es den Maschinen gut geht. Es kommen immer neue Gedanken dazu. Von daher ist es mir wichtig, dass man so ein Modell natürlich im Kleinen anfängt, aber von Anfang an darauf achtet, dass es skalierbar ist. Es muss um neue Ideen erweitert werden können, auch um Anforderungen aus der wachsenden Zahl von Maschinen usw. Und ich will nicht immer alles wegwerfen und neu entwickeln.

**Thomas Fuest** [00:27:18] Was vielleicht auch wichtig ist es gibt ein paar große Makro Trends und in der Verpackungsbranche ist das sicherlich Nachhaltigkeit. Plastik, Plastikmüll ist ein kritisches Thema, dem können wir nicht angemessen begegnen. Wir können nicht angemessen damit umgehen, indem wir sagen alles klar, wir verpacken nichts mehr. Das geht nicht, weil wir nicht zum Hersteller von Puddingpulver fahren können, die hohle Hand aufhalten, um uns einfach mal ein Pfund von dem Puddingpulver abholen. Das funktioniert nicht. Das ist ineffizient, unhygienisch, das ist nicht möglich. Wir müssen also zusehen, dass wir zum Beispiel recyclebare Folien machen, dass wir sie erneuern können, in dem wir aus nachwachsenden Rohstoffen produzieren und wir müssen die Maschinen dafür produzieren, entwickeln, erfinden, die diese Folien dann auch verarbeiten können. Das ist nämlich gar nicht so einfach.

**Katja Lübcke** [00:28:10] Was habt ihr für euch denn aus diesem gemeinsamen Projekt genau mitgenommen?

**Bernhard Wieczorek** [00:28:14] Also für mich war sehr interessant, dass wir hier in diesem Fall so eine Art Türöffner Effekt hatten. Es entstehen neben dem Abrechnungsmodell selbst, weitere Ideen welche Services man dem Kunden anbieten könnte, softwarebasierte Funktionalitäten, etc, die der Kunde vielleicht ausprobieren kann, die er bei Gefallen buchen kann. Von dem Moment an, als Cloud und Edge als Infrastruktur zur Verfügung standen, waren solche Gedanken möglich. Das ist so wie mit den Smartphones, wir alle wollen heute nicht mehr auf die Apps verzichten, die wir vor einigen Jahren noch

nicht kannten. Und für mich war das auch eine spannende Erkenntnis, dass plötzlich die Tür aufgeht für neue Ideen beim Kunden und das ist natürlich für uns bei Siemens auch interessant, da mitzuwirken und daran partizipieren zu können.

**Thomas Fuest** [00:29:00] Ich würde gerne nochmal vielleicht einen allerletzten Kommentar bringen, und zwar der Gedanke des Ecosystems, den hast du ja Peter bei uns stark eingeführt. Ich glaube, wir haben alle Projekte gemacht, in denen man mit Entwicklungszeit unglaubliche Sachen auf die Beine stellt. Das ist hier was anderes. Es ist ein komplexes Thema, wenn man alle Aspekte bedenkt, aber dadurch, dass wir in diesem Gedanken des Ecosystems sind, bringt jeder aus seiner Kompetenz das ein, was er am besten kann. Arbeitsteiliges Vorgehen in einem Projekt, bei dem ja eine Kunde-Lieferant Beziehung eigentlich die Grundlage ist, das lösen wir auf. Ich bin mir von Anfang an in diesem Projekt vorgekommen, als wäre ich auf einmal Mitglied eines größeren Teams bei einer Organisation, einer Firma, der es nicht darum geht, kurzfristig den anderen irgendwas zu verkaufen, sondern gemeinsam schnell niederschwellig etwas zu entwickeln, das ist absolut einmalig und in 30 Jahren Berufserfahrung. Ich kenne das so nicht, spannend gehört glaube ich auch zur neuen Welt.

**Bernhard Wiczorek** [00:30:04] Die Geschäftsmodelle gemeinsam auszuarbeiten und dann zu schauen, wie man es auf die Schiene bringt das ist das, was neu ist und was auch richtig Spaß macht.

**Peter Welp** [00:30:12] Diese neue digitale Welt wird nur dann funktionieren, wenn ich mit vielen gemeinsamen etwas mache.

**Katja Lübcke** [00:30:19] Danke, dass ihr uns diese Einblicke gegeben habt. Super spannend, dass es nun solch ein neues Geschäftsmodell gibt und noch spannender, wie ihr diese Revolution gemeinsam angestoßen habt und fortführt. Ich wünsche euch weiterhin viel Erfolg für dieses Pilotprojekt und bin auch gespannt, welche weiteren Use Cases sich hier noch ergeben werden und welche Maschinen, ob normale Maschinen, einfache Maschinen oder auch Sondermaschinen, demnächst noch durch Pay-per-Outcomes finanziert werden. Viel Erfolg weiterhin für eure generelle Zusammenarbeit.

**Thomas Fuest** [00:30:47] Ja, vielen Dank für das Gespräch, hat mir mal wieder großen Spaß mit euch gemacht.

**Peter Welp** [00:30:51] Ja, herzlichen Dank ich glaube, es zeigt sehr gut, dass hier neue Themen sind und ich glaube, das haben wir gut dargestellt und genau das wollen wir auch weitermachen. Auf unserer Seite der Bernhard und ich aber auch in Bezug auf das, was wir mit dem Thomas Fuest und der SN Maschinenbau begonnen haben.

**Bernhard Wiczorek** [00:31:08] Ja, danke auch von meiner Seite, ich fand es spannend zusammen mit SN auf diese Reise zu gehen und es macht natürlich auch stolz, wenn das Ergebnis da ist für mich wirklich ein schönes Beispiel für eine Partnerschaft.

**Katja Lübcke** [00:31:22] Vielen Dank auch an sie als Publikum fürs Zuhören. Wie immer finden Sie Links zu weiterführenden Material in den Show Notes der Episode und ich freue mich natürlich, wenn es auch beim nächsten Mal wieder heißt: Einblick. Zweiblick. Weitblick. Digitale Services im Gespräch.

Erfahren Sie mehr und melden Sie sich jetzt an:  
[www.siemens.de/service-digithek](http://www.siemens.de/service-digithek)

