

„Über Geschäftsmodelle wie Pay-per-Shot denken wir nach“

Zum 1. Juli 2018 hat die Krauss Maffei Gruppe eine neue Geschäftseinheit gegründet: Digital Service Solutions. K-Magazin hat sich mit Nadine Despineux, Geschäftsführerin und President der neuen Geschäftseinheit, über die Digitalisierungspläne der Unternehmensgruppe unterhalten.

SABINE KOLL

Die digitale Transformation ist Chefsache bei der Krauss Maffei Gruppe. Deshalb wurde zum 1. Juli 2018 eine neue Geschäftseinheit Digital Service Solutions gegründet.

Frau Despineux, alle großen Spritzgießmaschinenbauer befassen sich mit der Digitalisie-

rung. Doch Krauss Maffei geht den Weg, eine eigene Geschäftseinheit dafür zu gründen, die auf einer Hierarchiestufe mit den Bereichen Spritzgießtechnik, Extrusion und Reaktions-technik steht. Warum dieser Schritt?

» **Nadine Despineux:** Es ist keine Frage der Hierarchie, sondern unseres Unternehmensfokus. Unser traditionelles Geschäft ist darauf begründet, wenn



Nadine Despineux, Geschäftsführerin und President Digital Service Solutions, betont, dass Produkte und Services miteinander verschmelzen, wenn man neue digitale Geschäftsmodelle weiterdenkt. Es gehe darum, dem Kunden einen gesamtheitlichen Service zu bieten.

Foto: Krauss Maffei

man es mal salopp sagen darf, die besten Maschinen für die Kunststoffverarbeitung zu entwickeln und zu bauen. Das ist die Basis für unser Geschäftsmodell. Das war in der Vergangenheit so und wird auch in Zukunft weiterhin so sein. Aber wir wollen genau diese Grundlage gleichzeitig jetzt auch für Angebote im Bereich Service, digitaler Produkte und neuer Geschäftsmodelle nutzen. Wir glauben fest daran, dass die Kombination aus mechanischer Exzellenz und Serviceexzellenz in Zukunft den Unterschied in unserem Markt machen wird. Und wir glauben daran, dass gerade unser weltweiter Service der Grund dafür sein wird, dass Kunden sich für Krauss Maffei entscheiden. Es geht uns letztlich darum, einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Hinzu kommt, dass eine neue Geschäftseinheit eine ganz andere Beschleunigung für das Thema ermöglicht.

Was heißt es denn konkret, einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen?

» **Nadine Despineux:** Nehmen Sie unser Leasingmodell für Spritzgießmaschinen, das wir im vergangenen Herbst gestartet haben. Für uns war nicht der Treiber, ein tolles neues Geschäftsmodell zu entwickeln, sondern eine Antwort auf eine der drängenden Herausforderungen unserer Kunden zu haben. Viele unserer Kunden sind mit immer kürzeren Produktzyklen konfrontiert. Das heißt, wenn in diesen Fällen ein kleiner oder mittlerer Kunststoffverarbeiter eine Spritzgießmaschine kauft, dann stellt dies eine erhebliche Investition dar. In diesen Fällen ist die lange Lebensdauer einer Krauss Maffei Maschine de facto ein Wettbewerbsnachteil. Deshalb haben wir uns die Frage gestellt, was wir tun können, damit der Kunde sich in einer Wachstumsphase eine Spritzgießmaschine leisten kann, die er nach ein paar Jahren flexibel zurückgeben oder aber in seinen Maschinenpark übernehmen kann. Solche Lösungen wie „Mieten statt Kaufen“ zu entwickeln ist durch die Digitalisierung heute deutlich leichter.

Warum ist die Digitalisierung hier von Vorteil?

» **Nadine Despineux:** Das Mieten der Maschine alleine ist nicht die Lösung. Die Herausforderung in diesem Konzept liegt darin, dass wir gegebenenfalls nach drei oder vier Jahren Gebrauchtmachines zurückbekommen, die wir wiederum vermarkten wollen. Hier spielt unser etabliertes Gebrauchtmachinesgeschäft eine große Rolle. Aber durch unsere Zusammenarbeit mit dem Kaiserslauterner Start-up-Unternehmen Gindumac, das eine Internetplattform für Gebrauchtmachines betreibt, bekommt dieses Geschäftsmodell einen ganz neuen Drive. Wenn man auf einen Schlag 50 oder 100 Maschinen zurückbekommt, dann ist deren Ver-

„Wir sehen, dass ein Netzwerk aufgrund der Komplexität in den Geschäften, in denen wir unterwegs sind, immer wichtiger wird.“

Nadine Despineux

marktung auf dem analogen Weg sehr, sehr holprig und langwierig und nicht gerade effizient. Über den digitalen Weg verbinden Sie alle Angebote und alle Nachfrager weltweit gleichzeitig miteinander – und damit wird das Geschäftsmodell interessant.

Bedeutet die Zusammenarbeit mit Gindumac einen Strategiewechsel für Krauss Maffei? Heißt, im Zeitalter der Digitalisierung braucht man verstärkt Partner?

» **Nadine Despineux:** Ich sehe das nicht als Strategiewechsel, weil wir im traditionellen Geschäft als auch im Umfeld von digitalen Produkten immer schon auf Partnerschaften und Kooperationen gesetzt haben. Für uns ist einfach nur relevant: Ein Kunde hat ein Bedürfnis und dann überlegen wir, wie wir am schnellsten zum Ziel kommen. Das kann durch eigene Fähigkeiten sein, aber auch durch Kooperationen. Wir sehen allerdings, dass ein Netzwerk aufgrund der Komplexität in den Geschäften, in denen wir unterwegs sind, immer wichtiger wird.

Krauss Maffei hat ja im Gegensatz zu den Wettbewerbern auch vorher schon das Gebrauchtmachinesgeschäft bedient. Was ändert sich jetzt?

» **Nadine Despineux:** Wir können den Kunden nun flexibel zwei Optionen anbieten: Bei unserer ursprünglichen Variante kaufen wir die Maschine an, überholen diese und verkaufen sie wieder am Markt. Die neue Option ist: Gindumac nimmt die Maschine ohne Überholung an und vermarktet sie über die digitale Plattform.

Die Vermarktung der Gebrauchtmachines wird also nicht ausschließlich über Gindumac laufen?

» **Nadine Despineux:** Letztlich ist dies eine Frage des Volumens. Je höher das Volumen ist, desto mehr müssen und werden wir uns des digitalen Marktplatzes bedienen. Denn die Reichweite ist hier deutlich größer. Wir kommen damit in Märkte, von denen wir gar nicht wussten, dass dort eine große Nachfrage existiert. Zum Beispiel haben wir festgestellt, dass in Indien eine sehr große Nachfrage nach westlichen Maschinen vorhanden ist. Dies kann letztlich die Reichweite für Krauss Maffei Maschinen deutlich erhöhen, weil Unternehmen auf die digitale Plattform kommen, die sich bis dahin noch gar nicht mit uns beschäftigt haben.

Das heißt, Sie kannibalisieren mit dem Gebrauchtmachinesgeschäft nicht Ihr Neumaschinengeschäft?

» **Nadine Despineux:** Nein, überhaupt nicht. Das liegt daran, dass Gebrauchtmachines typischerweise in andere Märkte gehen als Neumaschinen. ▶

Hintergrund

Deutschland ist zum Beispiel kein klassischer Gebrauchsmaschinenmarkt für uns.

Über welche weiteren neuen Geschäftsmodelle denken Sie nach?

» **Nadine Despineux:** Das Geschäftsmodell „Mieten statt Kaufen“ lässt sich in die Richtung Verfügbarkeitsgarantie, Pay-per-Shot oder Pay-per-Use weiterdenken. Eine Maschine ist ja Mittel zum Zweck. Dem Kunden ist im Grunde vor allem daran gelegen, dass die Maschine hochverfügbar ist – vor allem, wenn es sich um kritische Bauteile handelt, die damit produziert werden. Wenn ich die Maschine anschalte, dann muss sie funktionieren. Und wenn dies nicht der Fall ist, stellt sich die Frage, wer dafür verantwortlich ist. Die Digitalisierung gibt uns hier neue Möglichkeiten. Subscribe-Geschäftsmodelle können für die Kunden sehr attraktiv sein, wie wir aus intensiven Diskussionen mit unseren Kunden wissen. Sie bieten eine hohe Flexibilität. Es gibt sie bereits in vielen anderen Branchen, im Maschinenbau wurden sie aber nur wenig umgesetzt.

Was verstehen Sie unter einem Subscribe-Modell?

» **Nadine Despineux:** Bei einem Subscribe-Modell verkauft man nicht mehr ein Produkt – sei es digital oder analog –, sondern eine monatliche, quartalsweise oder jährliche Überlassung mit einer festgelegten Gebühr. Der Kunde kann dieses Produkt für einen gewissen Zeitraum beziehen. Und wenn er es nicht mehr braucht, dann kann er es wieder abbestellen.

Kommt die Spritzgießmaschine künftig aus der Cloud?

» **Nadine Despineux:** Ich weiß nicht, ob es eine Maschine ist, aber es können Maschinenfunktionen und Software sein, die man digital aufschalten kann und somit nicht mehr zwangsläufig als Produkt kaufen muss. Ich nenne Ihnen ein konkretes Beispiel: Unser Tool für die Prozessüberwachung, APC plus, ist heute auf der Steuerung. Das können Sie heute kaufen und dann haben Sie es für immer. Wir lernen und erfahren aber von unseren Kunden, dass es durchaus sinnvoll ist, in gewissen Situationen APC plus zu haben – in anderen aber wird es nicht benötigt. Bei einem Subscribe-Modell haben Sie die Möglichkeit, das Tool so flexibel zu beziehen, wie Sie es brauchen. Und auch nur dann dafür zu bezahlen, wenn man es benötigt.

Wie lässt sich eine Verfügbarkeitsgarantie vertraglich abbilden?

» **Nadine Despineux:** Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, welche wir aktuell untersuchen. Da spielen auch Bonus-Malus-Regelungen eine Rolle.

Heißt das, dass die Maschine bei Ihnen im Service sein muss und Sie einen ständigen Zugriff drauf haben müssen, um sie überwachen zu können?

» **Nadine Despineux:** Wenn man neue digitale Geschäftsmodelle weiterdenkt, verschmelzen Produkte und Services miteinander. Es geht darum, dem Kunden einen gesamtheitlichen Service zu bieten. Ja, um solche neuen innovativen Wege zu gehen, wollen wir den Gesundheitszustand einer Maschine kennen. Hierzu werden die Entwicklungen im Bereich Predictive Maintenance ein wesentlicher Bestandteil sein. Das ist der Schlüssel zu neuen Geschäftsmodellen, an denen wir sehr aktiv arbeiten.

Hat die Digitalisierung auch Auswirkungen auf den klassischen Service, der ja auch in Ihren Aufgabenbereich fällt?

» **Nadine Despineux:** Definitiv. Aus dem privaten Umfeld sind die Kunden gewohnt, dass sie jederzeit und überall auf Internetplattformen zugreifen können, Produkte bequem bestellen und schnell geliefert bekommen. Sie werden anschließend über alle Schritte des Bestell- und Lieferservices informiert. Solche Möglichkeiten wünschen die Kunden auch von uns – und zwar nicht nur für Ersatzteile, sondern künftig sicher auch für Maschinen. Dies gilt zudem auch für Technikereinsätze. Der Kunde will rundum eine höhere Verfügbarkeit, Schnelligkeit, Flexibilität und Transparenz.

Solche digitalen Entwicklungen sind in einem hohen Maße softwaregetrieben. Welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Organisation?

» **Nadine Despineux:** Know-how und Kultur verändern sich massiv in diesem Kontext. Bisher nahmen IT und Operations klassisch getrennte Rollen im Unternehmen wahr. Diese Grenzen verschwinden zunehmend. Softwareentwicklung wird zu einem Kernelement unserer Unternehmensstrategie. Das bedeutet unter anderem, dass wir uns der aus der Softwareentwicklung bekannten agilen Methoden bedienen, um in der gesamten Organisation schneller und flexibler zu werden, damit wir Kundenwünsche zeitnah umsetzen können. Das ist eine völlig andere Unternehmenskultur und die treiben wir unter anderem aus dem Geschäftsbereich Digital Service Solutions voran. Das bedeutet zum Beispiel viel Offenheit und Transparenz, dass Entscheidungen in agilen Teams getroffen werden und dass Fehler für das Lernen erwünscht sind. Wenn wir das Unternehmen auf Kunden und deren Bedürfnisse ausrichten wollen, dann muss sich die gesamte Organisation auf eine Transformationsreise begeben – und genau dies tun wir. ■

„Wenn man neue digitale Geschäftsmodelle weiterdenkt, verschmelzen Produkte und Services miteinander.“

Nadine Despineux



Web-Wegweiser

www.kraussmaffei.com

Mehr über Kunststoffe finden Sie **hier**



K MAGAZIN

DAS THEMENMAGAZIN FÜR DIE KUNSTSTOFFINDUSTRIE

www.k-magazin.eu