

„Das Geschäftsmodell ‚Pay per use‘ wird den Finanzmarkt ein Stück weit neu ordnen“

Interview mit Marius Merle

Die Leasing-Branche sieht mit zunehmender Digitalisierung auch die Chance für neue Geschäftsmodelle. Neben der klassischen Leasing-Variante können künftig nutzungsbasierte Verrechnungsmodelle den Markt dauerhaft verändern. FLF sprach mit Marius Merle über Grundlagen und Einsatz, Vorteile für Anbieter und Nachfrager sowie Perspektiven dieser neuen Leasing-Variante.

FLF Nach „Pay as you earn“ lautet das neue Schlagwort in der Leasing-Branche „Pay per use“. Was verbirgt sich dahinter?

Es gibt eine Vielzahl an Definitionen wie zum Beispiel „Pay as you use“ oder „Pay as you go“ – eines haben sie aber gemeinsam: Der Endkunde bezahlt nur die Menge an Einheiten, die er tatsächlich in der Abrechnungsperiode verbraucht hat. Das heißt, im Gegensatz zum klassischen Leasing muss der Leasing-Nehmer das Asset nicht mehr vollständig bezahlen und zu gleichen Konditionen jeden Monat eine Leasing-Zahlung vornehmen, sondern bezahlt genau das, was er nutzt. Der Leasing-Nehmer kann somit seine Zahlungsströme für sein Leasing-Gut seinem Cashflow anpassen. Bei der klassischen Variante hingegen zahlte der Leasing-Nehmer bisher monatlich gleich viel.

Wenn man sich Unternehmen anschaut wie beispielsweise Skiliftbetreiber mit einem Pistenbully, so müssen sie dafür normalerweise feste monatliche Leasing-Raten bezahlen. Schon heute gibt es Leasing-Geber, die sogenannte Holiday- oder Saisonraten einräumen. Dabei müssen die Leasing-Nehmer in den Sommermonaten nicht bezahlen, jedoch in den Wintermonaten umso mehr. Die Skipistenbetreiber sind mit ihrem Cashflow in der Regel ohnehin schon rela-



Marius Merle, CEO und Gründer der vormaligen „Pay-per-use“-Plattform SE.M.Labs GmbH

tiv eng. Wenn der Winter dann einen Monat später anfängt oder ein Winter nicht so gut ist, schreiben sie dadurch extrem schnell rote Zahlen. Mit „Pay per use“ könnten sie den Cashflow über die Nutzungsjahre hinweg nivellieren.

FLF Das ist zunächst einmal gut für den Leasing-Nehmer. Wie gehen die Leasing-Geber damit um?

Leasing-Geber sehen zunächst ein größeres Risiko. Bleiben wir beim Beispiel Pistenbully. Wird dieser nicht genutzt, funktioniert auch die Refinanzierung nicht. Denn der Leasing-

Geber muss selbstverständlich ebenfalls sein Geld verdienen. Hier gibt es Möglichkeiten, um das Risiko für den Leasing-Geber ein Stück weit abzufangen, indem er eine Mindestabnahme über die gesamte Laufzeit festlegt. Das kann dann so aussehen, dass der Skipistenbetreiber eine Mindestnutzungszeit von 2 000 Betriebsstunden für seinen Pistenbully innerhalb der Leasing-Dauer von angenommen fünf Jahren abnehmen muss und dafür auch zahlt. Damit ist der Leasing-Nehmer flexibler in seiner Zahlung, und die Rückzahlung nivelliert sich innerhalb dieser vereinbarten fünf Jahre. Bei Nichtnutzung muss am Ende der Laufzeit entweder eine Vertragsverlängerung stattfinden oder die fehlende Mindestabnahmemenge bezahlt werden.

Bei einem echten „Pay-per-use“-Modell – wenn ich das Objekt gar nicht nutze, bezahle ich auch nichts – dann muss das Leasing-Gut ohne Werteverfall sein. Wenn ich mir vorstelle, dass ich einen Porsche für 120 000 Euro im „Pay per use“ lease und fahre mit diesem Porsche meinetwegen nur einmal im Jahr zur Eisdielen, dann hat das Fahrzeug zwar am Ende der Laufzeit gerade einmal 200 Kilometer auf dem Tacho, aber trotzdem einen Wertverlust und ist nur noch etwa 80 000 Euro statt der vorherigen 120 000 Euro wert. In diesem Fall muss ich eine Mindestabnahme einbauen. Wenn ich aber einen Leasing-Gegenstand habe, der nach fünf Jahren noch genauso viel wert ist wie zu Beginn der Leasing-Zeit, dann kann ich auf derartige Mechanismen verzichten.

FLF Worauf basieren diese nutzungsbhängigen Leasing-Modelle?

Sie basieren auf Erfahrungswerten entweder gemeinsam mit einem Hersteller. Oder der Leasing-Geber hat ein so gutes Objekt-Know-how, dass er genau weiß, wie hoch die Restwerte bei einer bestimmten Nutzung sind. Das macht einen Teil der Leasing-Rate im „Pay per use“ aus. Hinzu kommt noch der Full-Service-Gedanke im Leasing. Sprich: Ich habe ergänzend Kundendienst, Wartung, Ersatzteilverschleiß et cetera. Diese Kosten nehme ich mit in die Leasing-Rate auf, weil ich ungefähr weiß, wie hoch diese Kosten innerhalb der Leasing-Laufzeit von angenommen fünf Jahren sein werden.

FLF Um zu wissen, wie ein Objekt, eine Maschine genutzt wird, müssen die Maschinendaten ausgelesen werden. Wie funktioniert das?

Entweder ich habe historische Daten und kann beispielsweise bei einem alten Gabelstapler im Bestand erfragen, wie viele Betriebsstunden dieser Stapler bereits gelaufen ist und wie lange das Unternehmen ihn im Bestand hat. Daraus ergibt sich, zum Beispiel, dass das Unternehmen den Gabelstapler seit drei Jahren nutzt und inzwischen 17 000 Betriebsstunden zusammengekommen sind. Dann kann ich erfragen, wie hoch die Auslastung in den vergangenen Jahren war, ob höher oder geringer und kann daraus auf eine künftige Auslastung schließen.

Nehmen wir den Druckermarkt, aus dem ich stamme. Dort kommt auch das Modell „Pay per use“ her. Bei Druckern und der Beratung in diesem Umfeld habe ich mir in der Vergangenheit die alten Rechnungen zeigen lassen, um zu sehen, wie hoch der Verbrauch in den letzten Jahren war. Daraus haben wir dann die historischen Werte gezogen. Mit Blick in die Zukunft wird es im Druckbereich eher immer mehr, das heißt der Verbrauch steigt. Dann haben wir den ungefähren Verbrauch der Vergangenheit als Basis, sind etwa 20 Prozent niedriger gegangen, um mögliche Wirtschaftslauten abzufedern. Und aus dieser

Annahme wurde der Wert abgeleitet, den das Unternehmen ungefähr verbrauchen wird.

FLF Was passiert, wenn die Leasing-Gesellschaft auf keine historischen Werte zurückgreifen kann?

Am Ende des Tages kann man die aktuellen Maschinendaten auslesen und daraus die Leasing-Zahlungen anpassen. Eigentlich ist es egal, ob ich den Gabelstapler 1000 oder 2000 Betriebsstunden nutze. Entscheidend ist, dass der Restwert stimmen muss. Der Leasing-Geber geht beispielsweise von 1000 Stunden aus und schaut nach einem Jahr, ob er mit dieser Annahme richtig gelegen hat. Gegebenenfalls muss er nachjustieren, und die „Pay-per-use“-Rate ändert sich.

FLF Wie häufig kann die Höhe der Zahlung angepasst werden?

Das obliegt dem Leasing-Geber. Es geht monatlich. Aus Sicherheitsgründen sollte der Leasing-Geber die Daten dennoch täglich oder wöchentlich abrufen. Denn mit diesen Daten kann ich nicht nur die Abnutzung bestimmen, sondern auch etwas tun. Diese intelligenten Daten kann ich dem Leasing-Nehmer zurückspeiegeln und sagen, wann er seinen Gabelstapler nutzt, wann er ihn nicht nutzt. Wenn er mehrere besitzt, kann ich sehen, welchen er öfter nutzt, welchen weniger. Das sind Informationen, die dem Kunden wiederum zugutekommen. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl an weiteren Szenarien, die mit den Daten realisiert werden können. Stichwort: „Predictive Maintenance“ – vorausschauende Wartung.

FLF Welche Voraussetzungen bestehen für den Einsatz dieser Technologie?

Das Leasing-Gut muss über eine Datenschnittstelle verfügen beziehungsweise das Gut muss in irgendeiner Form mit einer Cloud verbunden werden können. Das heißt, ich muss eine Schnittstelle haben, um die Daten anzupapfen, an eine Cloud zu senden,

diese als Leasing-Geber entgegenzunehmen und dem Leasing-Nehmer zur Verfügung stellen beziehungsweise zu verrechnen.

Diese Schnittstellen bei Maschinen werden immer mehr zum Standard, denn auch der Hersteller kann darüber auf die Maschinendaten zugreifen. Wenn beispielsweise ein Fehler an der Maschine auftritt, kann der Hersteller diese Daten nutzen für sogenannte „Predictive Maintenance“. Auch bei Fahrzeugen gibt es beispielsweise die Ausstattung mit fünf oder sechs vom Hersteller eingebauten SIM-Karten. Im Ernstfall, wenn ein Fahrer dann mit seinem Fahrzeug einmal liegengeblieben ist, drückt er den SOS-Knopf, der Hersteller meldet sich und kann anhand der gesendeten Daten den Fehler erkennen und genaue Anweisungen zur Abhilfe geben.

FLF Welche weiteren Vorteile bestehen mit „Pay per use“ für die Anwender?

Der Anwender selbst hat damit eine Cashflow-Optimierung. Mit „Pay per use“ habe ich finanzielle Mittel, die ich beim klassischen Leasing mit gleichbleibender Rate nicht hätte. Das ist dann ein echter Cashflow-Vorteil.

Mit Blick auf IFRS 16 als Leasing-Nehmer muss ich zudem die Leasing-Objekte in meiner Bilanz mit aufnehmen. Das heißt, eine Deutsche Telekom oder eine Deutsche Post hat damit ein Bilanzierungsvolumen von acht bis neun Milliarden Euro mehr in der Bilanz stehen. Die Ratingagenturen sagen zwar, dass sie das Rating dadurch nicht verschlechtern werden. Dennoch müssen diese Werte in der Bilanz aufgeführt werden.

Wenn wir hingegen ein „Pay-per-use“-Leasing hätten ohne oder mit einer ganz geringen Mindestabnahmemenge, dann könnte ich wiederum die Bilanzierung ein Stück weit abfedern. Denn was sollte ich bilanzieren, wenn ich gar nicht weiß wieviel? Allerdings sind sich bei dieser Sichtweise die Wirtschaftsprüfer noch nicht ganz

einig. Beim klassischen Leasing ist klar, dass ich 36 Monate einen Betrag x bezahlen muss, dann kann ich diesen genau bilanzieren. Bei echtem „Pay per use“ weiß ich allerdings noch nicht, was ich morgen mit dem Gabelstapler mache und somit weiß ich auch nicht genau, was ich davon bilanzieren muss. Eine Möglichkeit wäre, historische Werte anzusetzen. Allerdings könnte ich mit meiner Bilanzierung immer noch unter den Werten bleiben, die ich für eine klassische Bilanzierung ansetzen würde. Neben der genannten Cashflow-Optimierung wäre also die Bilanzoptimierung zu nennen.

FLF Bisher sind die Leasing-Unternehmen mit kalkulierbaren und planbaren Leasing-Zahlungen prima über die Runden gekommen. Weshalb sollten Sie auf Modelle wie „Pay per use“ umsteigen? Oder anders gefragt: Worin liegen Vorteile für die Leasing-Unternehmen?

Das Geschäftsmodell der Leasing-Branche ist erfolgreich. Weshalb sollten sie es daher jetzt oder später umstellen? In der Zukunft könnte es jedoch notwendig werden, weil es der Kunde fordert und Geld sparen kann. Der Leasing-Geber muss stärker in das Risiko gehen und er muss die Hersteller mit ins Boot holen, denn die Hersteller müssen dann auch realistischere Restwerte garantieren.

Doch schließlich lassen sich mit „Pay per use“ für die Leasing-Gesellschaften auch ganz neue Märkte erschließen.

FLF Welche Märkte sind das?

Damit verbunden ist der Eintritt in neue Märkte wie nutzungsbasierte, Share-Economy und Telemetrie getriebene Geschäftsmodelle. Auch im privaten Umfeld ist zu beobachten, dass wir weniger das Eigentum in den Vordergrund stellen, als vielmehr den Nutzen. Nehmen Sie das Beispiel Fahrzeuge. Die Industrie geht über zum autonomen Fahren und zu einer Share Economy. Warum sollte ich mir ein Auto kaufen? So nutze ich das Auto, wenn

ich es brauche, stelle es wieder hin, wenn ich es nicht mehr nutze.

Telemetrie getriebene Leistungen finden Sie beispielsweise bei Versicherungen. Wenn Sie die Autodaten haben, wissen Sie wer wieviel gefahren ist. Damit können Sie Kfz-Versicherungen anbieten, die viel günstiger sind. Man kann tracken, wie oft das Fahrzeug auf der Straße ist und wie hoch das Risiko für den einzelnen Fahrer einzustufen ist.

Auch die Leasing-Geber können in neue Märkte einsteigen. Wenn Sie beispielsweise in den Gabelstaplermarkt einsteigen wollen und setzen „Pay per use“ obendrauf, um sich von anderen abzugrenzen. Dann können sie so einen für sich selbst neuen Markt erschließen, der zwar von anderen Anbietern besetzt ist, aber schaffen damit für sich selbst ein neues Verkaufsargument.

FLF Wie ist der aktuelle Stand der Entwicklung im „Pay per use“ in der Leasing-Branche?

Die Leasing-Branche ist eine Branche, die sich stetig, aber langsam entwickelt. Sie schaut, was macht die Digitalisierung, allerdings vergleichsweise langsam. Es gibt zwei oder drei Key Player am Markt, die auf neue Geschäftsmodelle setzen. Diese haben offiziell „Pay per use“ announced.¹ Wenn man hinter die Kulissen schaut, sind dies gerade einmal eine Handvoll Einzelprojekte, die man versucht abzubilden. Man will damit Know-how aufbauen, um in einem Zeitraum über die nächsten fünf bis zehn Jahre hier eine Schlüsseltechnologie zu erschließen. Ich bin davon überzeugt, dass zum klassischen Leasing künftig „Pay per use“ hinzukommen wird und der Kunde wählen kann, welche Variante für ihn besser ist. „Pay per use“ wird somit den Finanzmarkt ein Stück weit neu ordnen.

Meiner Meinung nach hat die Branche allerdings stark mit der Regulierung zu

1) announced = bekanntgegeben

tun, sodass sie eigentlich mit sich selbst beschäftigt ist. Wenn wir daran denken, was ein Leasing-Geber für eine Kernkompetenz hat, so kann er gute Konditionen für einen Leasing-Vertrag geben. Jetzt soll der Leasing-Geber allerdings ein digitales Geschäftsmodell auf die Beine stellen, soll sich mit Restwerten auseinandersetzen, das Auslesen der Daten übernehmen. Das sind neue Themen für die meisten Leasing-Geber. Hinzu kommt: Leasing-Geber ist nicht gleich Leasing-Geber. Es gibt Leasing-Geber als Familienunternehmen, die haben drei oder vier Kunden, für die sie einige Autos verleasen und vielleicht noch die Segelyacht. Und dann gibt es Leasing-Geber, die sind mittlerweile nicht nur Leasing-Geber, sondern vollumfänglicher Partner für das gesamte Leasing-Spektrum, sie beraten den Kunden in zahlreichen Belangen, welches Equipment er braucht und wie er dieses aufsetzt, welche Bilanzvorteile sich daraus ergeben und so weiter.

FLF Führt diese Entwicklung eher zu einer Spezialisierung in der Branche oder sollten die Leasing-Geber vielmehr IT-affine Partner hinzuziehen?

Es kommt darauf an, womit man in Zukunft sein Geld verdienen möchte. Leasing ist absolut vergleichbar. Wenn ich privat ein Notebook kaufe und bitte verschiedene Leasing-Geber um die entsprechenden Leasing-Konditionen, kann ich daraus den günstigsten Anbieter wählen, da die Leasing-Faktoren absolut vergleichbar sind. Um nicht mehr vergleichbar zu sein, muss ich irgendeinen Service hinzufügen, wenn ich im Leasing-Markt auch in fünf oder zehn Jahren bestehen möchte. Und dabei stellt sich die Frage: Baue ich das Know-how intern auf, um damit ebenfalls Geld zu verdienen oder nehme ich IT-affine Partner hinzu und teile mir die Einnahmen mit ihnen. Ich persönlich glaube, dass sich der Leasing-Markt noch weiter konsolidieren wird, wenn die BaFin weitere Auflagen erlässt. Damit werden die großen Gesellschaften größer und die Kleinen werden eher von der Bildfläche verschwinden.

FLF Welche Weiterentwicklung bringt Industrie 4.0 zudem mit sich?

Die Digitalisierung bietet immer mehr Daten, ich kann mich immer stärker mit dem Gerät vernetzen. Dabei ist es wichtig, diese Daten dem Kunden widerzuspiegeln und zur Verfügung zu stellen. Was den Datenschutz betrifft, werden die Kunden immer sensibler oder anders: Mein Werk verlässt keine Daten. Die Daten brauche ich aber nun mal, um ein digitales Geschäftsmodell wie „Pay per use“ abzubilden.

Und dazu muss ich überlegen, was kann ich dem Kunden anbieten, damit er mir seine Daten gibt. Da muss ich als Leasing-Geber dem Kunden die Daten zurückspeigeln. Durch die Daten – auch im Zusammenspiel mit dem Hersteller – gibt es beispielsweise „Predictive Maintenance“. Das heißt, bevor die Maschine im Unternehmen stillsteht und der Kunde einen Produktionsausfall erleidet, warne ich ihn schon vorher. Wenn die Maschine über- oder unterstrapaziert wird, dann melde ich dies dem Kunden und mache ihm ein neues Angebot für eine größere oder kleinere Maschine. Auch das Vertragsmanagement gehört dazu und Informationen, wann der Leasing-Vertrag gekündigt oder verlängert werden muss.

Kundenportale der Leasing-Geber sind immer gut, um Kunden zu binden. Allerdings ist es so, dass der Kunde bereits ein eigenes System hat und dieses System immer das führende System und für den Kunden wichtig sein wird. Statt eines Kundenportals sollte der Leasing-Geber eher die Daten zur Verfügung stellen und sich im ERP seines Kunden einklinken. Dahin wird die Entwicklung gehen. Damit kann ich auch den Kunden stärker an die Leasing-Gesellschaft binden. Angesichts des austauschbaren Produkts Leasing wird diese Kundenbindung in der Zukunft extrem wichtig.

Die Kernkompetenz des Leasing-Gebers muss sich ein Stück weit erwei-

tern: Er muss zum Full-Service-Anbieter werden, er ist ein Technologiefinanzierer, der aber die Technologie versteht, beraten kann und Services darum herum bauen kann. In diesem Umfeld werden die Großen gewinnen.

FLF Wird mit zunehmender Technologisierung der persönliche Vertrieb im Leasing komplett wegfallen?

Nein, ich glaube, das persönliche Beratungsgespräch wird stärker denn

je genutzt. Der klassische Leasing-Vertrieb wird auch weiterhin bestehen bleiben, weil große Unternehmen gar nicht die Zeit haben, im Internet lange Recherchen und Preisvergleiche anstellen zu können. Wenn die Unternehmen auf jemanden zurückgreifen können, dem sie vertrauen, dann fühlen sie sich da gut aufgehoben. Und genau das kann der persönliche Leasing-Vertrieb leisten.

Das Gespräch führte Kati Eggert, Redaktion.

LeasySOFT pro

Cassiopae
a Sopra Banking Software company

LeasySOFT pro ist eine hochmoderne Standardsoftware für Leasingunternehmen und Refinanzierungsbanken

Ihre Vorteile:

- Erfahrung aus über 150 Installationen in Europa (D, A, CH, CZ, SK und HU)
- Integrierte Schufa- und Creditreformanbindung
- Integrierte Finanzbuchhaltung
- Mehrwährungsfähigkeit
- SEPA mit Mandatsverwaltung
- Flexibles Reporting, IAS, US GAAP, Substanzwert nach BDL-Schema
- Integrierte Web-Lösung – Point of Sale
- Integrierte Immobilien-Lösung
- Kompetente und motivierte Mitarbeiter in Entwicklung und Support

Rufen Sie uns an: + 49 89 74 82 40 22

Cassiopae GmbH
Justus Spehr
Schertlinstr. 18
81379 München
justus.spehr@cassiopae.com
www.leasysoft.de