

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING

FLF

2

MÄRZ 2023 · 70. JAHRGANG



DIGITALER  
SONDERDRUCK

LEASING

## Lease or leave

Nachhaltiges, zirkuläres Wirtschaften wird erst durch Leasing rund

Wiebke Merbeth, Partnerin, Monitor Deloitte, und  
Dr. Mathias Schmidt, Senior Manager, Deloitte GmbH

# Lease or leave

## Nachhaltiges, zirkuläres Wirtschaften wird erst durch Leasing rund

Nicht erst seit den neuen Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung setzen sich Unternehmen verstärkt mit Nachhaltigkeit und ökologischem Handeln auseinander. Im Rahmen der zirkulären Wirtschaft werden Roh- und Werkstoffe beispielsweise möglichst lange im Kreislauf behalten. Das fördert das nachhaltige Wirtschaften. Die Autoren erläutern in ihrem Beitrag das Modell der zirkulären Wirtschaft und machen deutlich, welche Rolle das Leasing bei der Transformation zu einem nachhaltigeren Unternehmen spielen kann. (Red.)

Man mag es drehen, wie man will – nur mit starken Leasing-Strukturen kann die zirkuläre Wirtschaft erreicht werden, die bessere Klimabilanzen und zukunftsfähigere Arbeitsmärkte sichern wird. Das Modell der zirkulären Wirtschaft beschreibt die Abkehr von der einmaligen Nutzung und Entsorgung von Gütern. In einer linearen Wirtschaft steigt der Ressourcenverbrauch parallel zum Wachstum.

Im Gegensatz dazu ist die Grundidee der zirkulären Wirtschaft, das Wirtschaftswachstum vom Verbrauch primärer Ressourcen wie Roh- und Brennstoffe oder Biomaterialien zu entkoppeln. Die Produktion verbraucht dann deutlich weniger Primärrohstoffe und schont die

natürlichen Ressourcen. Die zirkuläre Wirtschaft geht dabei deutlich über die Kreislaufwirtschaft hinaus, die sich auf den Aspekt des Recyclings konzentriert. Zirkularität adressiert den kompletten Produktlebenszyklus beziehungsweise den Wertschöpfungskreis, der sich in verschiedene Phasen einteilen lässt (Abbildung 1).

› **Rohstoffeinsatz:** Möglichst geringer Einsatz von primären Rohstoffen und Energie, zum Beispiel Substitution von Primär- durch Sekundärmetallen, Einsatz von biogenen Rohstoffen oder erneuerbaren Energien.

› **Produktdesign:** Berücksichtigung der Langlebigkeit, Wiederaufbereitung,

Reparierbarkeit und Abfallvermeidung bei Design und Konstruktion eines Produktes, zum Beispiel bei Elektronikgeräten, die mit leicht austauschbaren Akkus oder Leichtbau ausgestattet sind.

› **Herstellung und Distribution:** Optimierung der Material- (und Energie-) Effizienz bei Herstellung, Lagerung und Transport, zum Beispiel mit Mehrwegverpackungen oder Online-Portalen, die Distributionslogistik inklusive klimaneutraler Bereitstellung multimodal optimieren.

› **Nutzung:** Fokus auf längere und häufigere Nutzung der Produkte, zum Beispiel Car-Sharing in der Automobilindustrie oder das zweite Leben von Antriebsbatterien als stationäre Energiespeicher.

› **Sammlung:** Sortierung und Zuführung zu einer (roh-)stofflichen Wiederverwendung, wie dem Textilrecycling, Recycling von PET-Flaschen oder Rücknahme von Elektronikgeräten.

› **Weiter- und Wiederverwendung:** (Wieder-)Einspeisung in den Wirtschaftskreislauf (zum Beispiel Einschmelzen von gemischten Kunststoffabfällen zu neuen Kunststoffrohstoffen oder Batterierecycling).

› **Stoffverluste:** Ausschleusung von Reststoffen, deren Recycling technisch nicht möglich oder ökonomisch nicht sinnvoll ist. Die Wertschöpfungskreise bei der zirkulären Wirtschaft können lokal oder regionenübergreifend gestaltet werden. Für unterschiedliche Wertstoffströme und Produkte sind auch unterschiedlich große Wertschöpfungskreise in einem zirkulären System notwendig beziehungsweise sinnvoll.



WIEBKE MERBETH

ist Partnerin bei Monitor Deloitte, München, und Experte für Sustainable Finance.



**E-Mail:**  
wmerbeth@deloitte.de



DR. MATHIAS SCHMIDT

ist Senior Manager bei Deloitte GmbH, Hamburg, im Bereich Banking Operations mit Fokus auf Banksteuerung, BCBS 239, Datenarchitekturen und ESG-Reporting.



**E-Mail:**  
maschmidt@deloitte.de

Leasing ist insbesondere für die Phase der Nutzung relevant. Hier wird die

Möglichkeit geschaffen, Güter bedarfsgerecht sowie mehrfach zu nutzen, was die Nutzungsintensität von Produkten erhöht und Sekundärrohstoffe aufwertet. Makroökonomisch führt zirkuläre Wirtschaft zudem zu einer höheren Wertschöpfung und mehr Beschäftigung im Inland, auch diese Implikationen von Unternehmen und Politik als Enabler sind wichtige Strukturgeber. <sup>1)</sup>

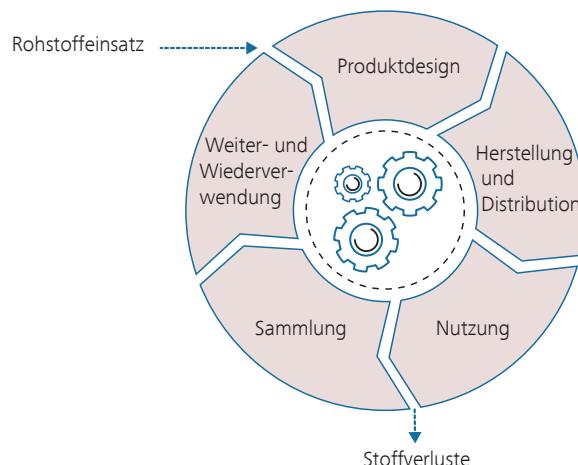
## Leasing als Schlüssel, zum Vorbild zu werden

Häufig wird geleast, um das Neueste und Fortschrittlichste zu nutzen. Damit können Technologiesprünge ohne die großen klassischen Neuinvestitionen erschlossen werden. Zumal mehr Anreize für Leasing-Nehmer benötigt werden, Produkte auch im späteren Verlauf des Lebenszyklus zu behalten beziehungsweise das Anschluss-Leasing attraktiver zu gestalten. Im Gegenzug zahlt der Leasing-Nehmer der Neuware einen Aufschlag. Der Aufschlag internalisiert die Produktionskosten und die damit verbundenen CO<sub>2</sub>-Emissionen überproportional. Auf der anderen Seite wird die Außendarstellung des technologisch fortschrittlichen Konsumenten, dem Early Adopter, hin zu einem umweltbe-

## »Leasing kann ein Instrument sein, die eigene CO<sub>2</sub>-Bilanz sukzessive zu verbessern.«

wussten Vorbild unterstützt. Beim Zweit- und Dritt-Leasing, bei dem die ökologisch-positive Wirkung finanziell incentiviert wird, werden einzelne Unternehmen sowie breite Bevölkerungsgruppen in den technisch-ökologischen Wandel integriert. Dieses kostengünstigere Folge-Leasing kann zudem eine sozial-positive Wirkung entfalten und Teilhabe an technischem, wenn auch zeitlich etwas nachgelagertem Fortschritt, ermöglichen. Auf der Ebene der Güter und Geräte muss dafür selbstredend die Qualität sichergestellt werden. Durch den Fokus auf eine verbesserte Langlebigkeit kann ein signifikanter ökologischer Hebel erzielt werden. Schließlich fallen für einen Großteil der

Abbildung 1: Schematische Darstellung der zirkulären Wirtschaft



Quelle: Deloitte 2022

Güter in der Produktion die meisten Treibhausgasemissionen an.

Anders verhält es sich bei Produkten, die einen hohen Ressourcenverbrauch und damit verbundene Treibhausgasemissionen im Betrieb haben. Dies ist vor allem bei Fahrzeugen, Flugzeugen und gewerblichen Großprodukten wie Baumaschinen der Fall. Hier gibt es bereits einen gut ausgeprägten Zweit- und Drittmarkt, sodass Leasing-Gesellschaften weitere Potenziale auf dem Weg zur zirkulären Wirtschaft fördern. Als Asset-

men und die Kunden unterstützen, sich bei der Berechnung und den Angaben des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks, in der Beantragung von Fördergeldern oder der Berechnung der Total Cost of Ownership nachhaltig besser aufzustellen. Wichtig ist, dass der Klimabilanz ein neues Augenmerk geschenkt werden muss. Schließlich stellt sich nicht nur die Frage, ob Eigentümern oder Besitzern, die Emissionen und damit auch die potenziellen Emissionseinsparungen zugerechnet werden. Die Frage, wann und für wen das Produkt unter Berücksichtigung des Ressourcenverbrauchs bei der Verwendung, aber auch der Produktion und des Recyclings attraktiv ist, ist ungleich interessanter. Das ist vor dem Hintergrund der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und damit der Erweiterung der ESG-Reportingpflicht besonders hervorzuheben. Denn auch viele Leasing-Nehmer, so es juristische Personen sind, werden zunehmend verpflichtet, ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu veröffentlichen. Daher kann Leasing ein Instrument sein, die eigene CO<sub>2</sub>-Bilanz sukzessive zu verbessern.

Leasing vermag den Austausch alter, energiehungrigerer Geräte gegen neue, ökonomischere Versionen zu beschleunigen, was zu einem signifikanten Einmaleffekt beim Carbon-Reporting führt. Egal, ob Unternehmen eher dem produzierenden Sektor (hier ist der Hebel natürlich nochmal deutlich höher) oder dem Dienstleistungssektor angehören: Leasing verbessert den Klimafußabdruck

Spezialisten im B2B-Business können sie ESG-bezogene Funktionen wie die Berechnung des ökologischen Fußabdrucks, die Berechnung und Übernahme des Restwertrisikos und die Berechnung der Total Cost of Ownership übernehmen.<sup>2)</sup> Hierdurch wird der Markt unterstützt, eine langfristige Nutzung der Güter möglich zu machen und gleichzeitig weitere Wertschöpfungsmöglichkeiten zu erschließen.

### Schlüssel zur Klimabilanz

Leasing-Geber nehmen im B2B-Geschäft eine besondere Rolle ein. Als ESG-Berater können sie das Unterneh-

des Unternehmens. Daraus folgen bessere ESG-Scores und schließlich bessere Unternehmensfinanzierungskonditionen.

Leasing – der Schlüssel zum ESG-Glück? Es könnte alles so einfach sein, warum sind Unternehmen nicht schon längst so weit? Weil es Geld, Zeit und Nerven für die Umstellung kostet. Weil häufig kurz-

Seiten ein echter Beschleuniger nachhaltiger Transformation.

Damit einher muss jedoch ein kultureller und emotionaler Wandel verknüpft werden. Wie bekommt man auch für Dritt- und Viertverwendungen noch Interessenten? Der Preis macht den Markt! Erst-Leaser müssen stärker belastet wer-

mer ihren produktspezifischen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck kennen und diesen in die Ermittlung der Scope-1-3-Emissionen beziehungsweise der Berichterstattung einfließen lassen. Das Ziel, mehr Transparenz und damit einen gerechteren Preis zu erreichen, wird mittelfristig die ESG-Scores auf Unternehmens- und Aktivitätenebene verbessern. Mehr Transparenz zahlt auf das Gesamtrating und damit in die Kreditwürdigkeit ein. Transparenz und Nachhaltigkeitsambition helfen Unternehmen bei der Rekrutierung neuer Talente und der Loyalität vorhandener Kräfte. Kurz: Identifikation mit einer nachhaltigen Unternehmenskultur wird für Mitarbeitende immer wichtiger.

## »Bei richtigem Einsatz ist Leasing für alle Seiten ein Beschleuniger nachhaltiger Transformation.«

fristig sogar schlechtere Treibhausgasemissionen zu akzeptieren sind. Die Produktion von langlebigen Wirtschaftsgütern vermag in der Entstehungsphase aufwendiger sein, da haltbarere Materialien verwendet werden und Produktkonstruktionen neu überdacht werden müssen.

Nachhaltiges Wirtschaften heißt verantwortliches Wirtschaften, heißt langfristig verantwortlich zu agieren. Leasing hatte bisher den Anstrich, kurzfristiger und unverbindlicher zu sein. Statt zu kaufen, wurde geleast. Dieses Image ist nicht mehr zeitgemäß und verfehlt den entscheidenden Punkt. Welche Chancen und Potenziale Leasing bietet, wird deutlich, wenn der unglaubliche Hebel betrachtet wird. Schließlich können im Gegensatz zum klassischen Kredit kurzfristig neue Innovationen und Technologien zum Einsatz kommen und die Transformation unterstützen. Somit ist Leasing bei richtigem Einsatz für alle

den und zahlen somit für nachhaltige Innovationen. Folge-Leasings brauchen finanzielle Anreize, die teilweise das Verspätete kompensieren. Der Kapitalmarkt wird es mit Asset Backed Securities auf Circular Lease, Circular Bonds und Circular Loans richten; Garantiever sicherungen flankieren durch ihre Leistungen die verlängerte Nutzungsdauer.

Analog zur Nachrangigkeit bei Finanzierungen muss sich mit der Tranchierung der Leasing-Phasen entlang des Zeitstrahls auseinandergesetzt werden. Wenn Zirkularität und Leasing eine Modularität bei Industriegütern, Automobilen et cetera und damit ein Umdenken der Zusammensetzung des Gutes selbst erfordern, dann erfordern sie auch ein Aufbrechen der Kapitalstruktur. Dafür bedarf es vieler Daten und in ausreichender Qualität entsprechende Methoden und Systeme, die CO<sub>2</sub>-Intensität zu ermitteln und zu berichten. Schließlich müssen Leasing-Geber und -Neh-

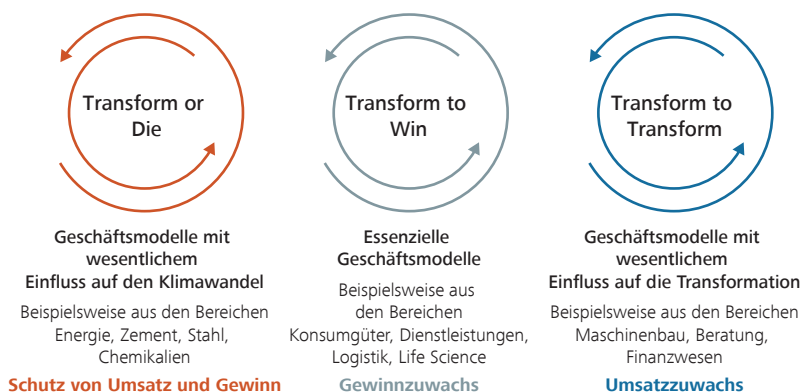
### Leasing macht Nachhaltigkeit bezahlbar

Sich nur auf die Frage zu fokussieren, wer die Kosten der Internalisierung der ökologischen Effekte eines langlebigeren, nachhaltigeren Produktes übernimmt, ist zu kurz gedacht. Vielmehr sollten sich Unternehmen noch stärker damit beschäftigen, wofür der Kunde zu zahlen bereit ist. Gerade bei der Frage nach dem „Wer zahlt?“ kann Leasing bei der Finanzierung von nachhaltigem Wandel eine enorme Rolle spielen.

Die Blaupause liefert hier der Automobilsektor mit der Elektromobilität: Durch Leasing werden die teilweise im Vergleich zu konventionellen Antrieben teureren Fahrzeuge für eine breitere Konsumentenmasse zugänglich, die sich initial kein Elektroauto leisten könnte. So lassen sich bereits heute Batterien von Elektroautos leasen. Das hat zwei Vorteile für den Konsumenten: Die sehr teuren Batterien werden erschwinglicher und sie erlauben dem Leasing-Nehmer, diese unabhängig von der Lebensdauer der Batterie austauschen zu lassen, wenn die Leistung nachlässt.

Ein weiteres Beispiel sind Photovoltaikanlagen. Auch wenn die Preise hierfür in den letzten Jahren stark gefallen sind, ist ein Umstieg mit hohen Anschaffungs- und Installationskosten verbunden. Hier kann Leasing helfen, indem es erneut die Frage nach dem „Wer zahlt?“ adressiert.

Abbildung 2: Ausmaß des Transformationsbedarfs beurteilen



Quelle: Deloitte 2022

Der Nutzer übernimmt nur monatliche Raten, die wesentlich geringer sind als die Gesamtkosten der Anlage. Dieses Modell zahlt direkt in die ökologischen Ziele von Unternehmen, Gesellschaft und der Sustainable-Finance-Strategie der Bundesregierung ein.

## Aufgaben der Leasing-Unternehmen

Es fällt immer wieder auf, dass die Verbindung zwischen bestehenden Geschäftsmodellen und dem Thema Nachhaltigkeit fehlt. Statt einer fundierten Diskussion werden – bedingt durch den regulatorischen Druck – technische Details und Umsetzungstermine beschworen. Im Fokus steht die Berichtsfähigkeit und leider zu wenig die nachhaltige Produkt- und Strategieseite. Zudem sind die Kapazitäten begrenzt, sich mit Themen langfristig und strukturell auseinanderzusetzen.

Musste in den Anfängen der Sustainable-Finance-Diskussion die Aufmerksamkeit hart erkämpft werden, so hat im Frühjahr 2023 der Druck der Regulatorik so stark zugenommen, dass das Thema der Akzeptanz direkt übersprungen scheint. Die kritische Auseinandersetzung, Nachhaltigkeit auch als Chance zur Transformation zu sehen, wurde weitgehend ignoriert. Unternehmen agieren aus Effizienzgründen opportunistisch, obwohl viel mehr Möglichkeiten zur Verfügung ständen. Dabei sollten sich Unternehmensvertreter den Fragen der Dringlichkeit, der eigenen Verantwortung und dem Umfang und der Tragweite des Transformationsbedarfs stellen.

Für energieintensive Unternehmen wie die Zement- oder Stahlproduktion gilt es, Umsatz und Gewinne zu sichern. Unter der Maßgabe Transform or Die werden diese bisherigen, treibhausgasintensiven Geschäftsmodelle bei mangelnder Transformationsbereitschaft mit der Zeit vom Markt gedrängt. Für andere Unternehmen, wie beispielsweise Logistikunternehmen oder Konsumgüterhersteller ergeben sich durch die Transformation neue Chancen für Gewinnwachstum. Bei Unternehmen, für welche die heutige

## Neues Zielbild der Leasingwirtschaft

› Nachhaltigkeit und Potenziale aus der zirkulären Wirtschaft bei der Entwicklung von Innovationen und nachhaltigen Produkten frühzeitig berücksichtigen (kundenorientiertes Design Thinking, das den übergreifenden Produkt- und Dienstleistungskreislauf mit den unterschiedlichen Personas in den Fokus nimmt).

› Bei der Produktentwicklung die komplette Lieferkette (gemäß deutschem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) beziehungsweise Wertschöpfungskette (gemäß der künftigen EU-Act zur corporate sustainability due diligence<sup>3)</sup>) berücksichtigen (up- und downstream).

› Gezielte Suche bei Start-ups und Kooperationen (entweder über Corporate Venture-Modelle oder als Venture Clients<sup>4)</sup>).

› Aufbau eines integrierten Datenhaushalts, der die unterschiedlichen Berichtspflichten (CSRD, EU-Taxonomie; Abgleich mit GRI und TCFD) und die analytischen Erfordernisse für die Innovationsentwicklung bedient.

› Aufbau von Kooperationen und Ökosystemen sowie Erarbeitung von neuen Geschäftsmodellen (PBR: unterschieden nach B2C, zum Beispiel Sharing- und Abo-Modelle, und B2B, gemeinsame Entwicklung mit OEMs).

› Überprüfung und Anpassung der Geschäftsstrategien – inklusive Integration von ESG-Prinzipien.

› Weiterentwicklung der entsprechenden Kompetenzen im eigenen Unternehmen und bei Kooperationspartnern.

Neuaustrichtung entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist, greift die Kategorie Transform to Win. Als Transformationstreiber profitieren zum Dritten jene Unternehmen, die den Wandel durch Innovation und Investition aktiv mitgestalten. Hierzu können beispielsweise Finanzdienstleister, Softwareanbieter und Beratungsunternehmen zählen, wenn sie nach der Devise Transform to Transform agieren (Abbildung 2).

Transformation verlangt aktive Mitgestaltung auf allen Ebenen, um zu einem nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen zu werden. Leasing ist nicht nur ein Beschleuniger in der nachhaltigen Transformation, sondern hat auch grundsätzliche Gemeinsamkeiten mit Nachhaltigkeit. So betrachten diejenigen, die eine Ausrichtung zu einem nachhaltigeren Wirtschaften ablehnen, meist nur ihre eigene zu erwartende Lebensdauer. Um dem entgegenzuwirken, bedarf es Preismechanismen, die die zukünftigen Kosten aus nicht nachhaltigem Handeln heute einpreisen. Zusätzlich müssen Anreize geschaffen werden, heutiges Wirtschaften zu überdenken

und nachhaltiges Handeln zu belohnen. Letztendlich bedarf es einer großen Veränderungsbereitschaft, diese Herausforderungen anzunehmen und anzugehen.

Klima ist ein öffentliches Gut, das auf jeden Einzelnen einen hohen Einfluss hat und eine Verantwortung mit sich bringt. Leasing schafft es, Güter die ursprünglich in Einzelbesitz waren, in einen gemeinschaftlichen Besitz zu überführen. Der Großteil der Verantwortlichen weiß um die Chance und das beschriebene Zielbild einer dekarbonisierten Industrie. Jetzt heißt es, die Chance, die sich durch Leasing ergibt, zu nutzen und weiterzudenken.

### Fußnoten

1) Weitere Details zur zirkulären Wirtschaft und den positiven Effekten auf Arbeitsmarkt und Klimabilanz befinden sich in der gemeinsam von Deloitte und BDI veröffentlichten Studie „Zirkuläre Wirtschaft – Herausforderungen und Chancen für den Industriestandort Deutschland“ Zirkuläre Wirtschaft: Studie von Deloitte und BDI | Deloitte Deutschland.

2) Vgl. hierzu Alexandra Popowitsch: Green-Finance-Optionen für die Leasing-Branche. Strategien einer Transformation. FLF vom 2.9.2022, S. 237.

3) Vgl. Pressemitteilung der EU-Kommission ([https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_1145](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1145), abgerufen am 9.1.2023).

4) Vgl. 27pilots von Gregor Gimmy (Deloitte).