

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING

FLF

5

SEPTEMBER 2026 · 73. JAHRGANG



Foto: KI-generiert (ChatGPT)

DIGITALER
SONDERDRUCK

LEASING

Ertragssteigerungen aus bestehenden Leasing-Portfolien

Wenn klassische Hebel nicht mehr ausreichen

Alexander Nielsen
Acquis Insurance Management Ltd.

Ertragssteigerungen aus bestehenden Leasing-Portfolien

Wenn klassische Hebel nicht mehr ausreichen

Steigende Kosten, schwaches Neugeschäft und wachsende regulatorische Anforderungen setzen Leasing-Gesellschaften unter Druck und begrenzen die Wirkung klassischer Ertragshebel. Der Beitrag beleuchtet, warum bestehende Vertragsportfolien stärker in den Fokus rücken und zeigt ein alternatives Modell für das Management der Objektversicherung auf. Dabei werden wirtschaftliche, operative und regulatorische Aspekte ebenso betrachtet wie die Auswirkungen auf Leasing-Geber, Kunden und Partner sowie die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung. (Red.)

Die Leasing-Branche ist mit zyklischem Druck bestens vertraut. Im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld gestalten sich Wachstumsmöglichkeiten jedoch deutlich schwieriger. Die konjunkturelle Lage lässt eine schnelle Erholung des Leasing-Neugeschäfts nicht erwarten.

Das Wachstum des Neugeschäfts 2025 von 80,5 Milliarden Euro (2024) auf 83,1 Milliarden Euro war laut der BDL-Statistik zu einem nicht unwesentlichen Teil inflationsbedingt und wurde



ALEXANDER NIELSEN

ist Country Manager für Deutschland, Österreich und die Schweiz bei Acquis Insurance Management Ltd. mit Sitz im Vereinigten Königreich, einem Lösungsanbieter für Leasingunternehmen im Bereich der Objektversicherung.



E-Mail:

anielsen@acquisinsurance.com

vor allem vom Pkw-Geschäft getragen. Aufgrund geopolitischer und konjunktureller Unsicherheiten sowie unzureichender Fiskalanreize konstatiert der BDL auch für 2026 eine deutliche Zurückhaltung der Unternehmen bei Investitionen in Maschinen und Ausrüstungen. Gleichzeitig beanspruchen steigende regulatorische Anforderungen weiterhin personelle und finanzielle Ressourcen.

Für viele Managementteams ist die Frage nicht nur, ob etablierte Renditehebel noch ausreichend wirken, sondern auch, wie aus bestehenden Vertragsportfolien Ertragssteigerungen generiert werden können.

Der Jahresbeginn markierte einen Wendepunkt: Der ifo Geschäftsklima-Index für die Leasing-Branche fiel im März 2026 zum ersten Mal seit Jahren unter die Nulllinie. Auch im Juli verharrt der Wert bei -16,9, wobei die Lagekomponente mit -18,0 besonders negativ ausfällt. Eine bedeutende Belebung des Neugeschäfts erscheint also zumindest kurzfristig nicht realistisch.

Klassische Hebel wirken nur bedingt

Hebel 1: Intensivierung der Neukundengewinnung: Mehr Vertrieb, mehr Präsenz und höhere Werbeaus-

gaben: In einem seitwärts tendierenden Marktumfeld wird diese Strategie schnell zum Nullsummenspiel. Die Akquisitionskosten steigen für alle Marktteilnehmer, die Margen sinken im Verdrängungswettbewerb, der Return on Investment je Neukunde verschlechtert sich. Zudem dämpfen steigende Insolvenzrisiken den Risikoappetit der Leasing-Gesellschaften und erhöhen den Druck auf wachstumsorientierte Geschäftsmodelle. Neue Objektklassen, wie zum Beispiel Ausrüstungen zur Erzeugung erneuerbarer Energien verzeichnen zwar solide Wachstumsraten, tragen aber noch nur einen kleinen Teil zum Gesamtgeschäft bei.

Hebel 2: Kostensenkung: Kostensenkungen wirken dem stetigen Ertragsdruck entgegen, sind aber auch endlich. Viele Leasing-Gesellschaften arbeiten bereits mit schlanken Strukturen. Weitere Einsparungen gehen an die Substanz und können die Servicequalität gefährden. Zugleich steigen die Anforderungen im Berichtswesen, unter anderem durch Themen wie MaRisk, ESG-Compliance und Bankenrefinanzierung. Dies führt zu Kostensteigerungen, die erzielte Einsparungen konterkarieren.

Hebel 3: Übernahme von Marktbegleitern: M&A kann Skaleneffekte schaffen und Marktanteile sichern. Übernahmen sind jedoch kapitalintensiv, komplex zu integrieren und bergen in einem unsicheren Marktumfeld erhebliche Bewertungsrisiken. Auch die regulatorischen Hürden sind erheblich.

Hebel 4: Digitalisierung der Kernprozesse: Die weitere Digitalisierung aller Kernprozesse im Unternehmen bleibt für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich, ist jedoch mit langen Investitionszyklen,

hohem Investitionsaufwand und mit Transformationsrisiken verbunden. Eine „Digitalisierungsdividende“ stellt sich also selten kurzfristig ein.

Hebel 5: Mehrerlöse aus der Objektversicherung:

- Die Ausgangslage: In der Regel enthält jeder Leasing-Vertrag die Verpflichtung des Leasing-Nehmers, das Objekt angemessen gegen all-fällige Risiken zu versichern. Viele Leasing-Gesellschaften bieten den Leasing-Nehmern – insbesondere im Geschäft über Vendoren – am Point of Sale eine Objektversicherung in Kooperation mit einem Versicherungsunternehmen an. Alternativ muss der Leasing-Nehmer eigenverantwortlich für die Objektversicherung Sorge tragen.
- Die Realität: Selbst hohe Penetrationsraten in der Versicherungsvermittlung am Point of Sale können nicht vollständig verhindern, dass Deckungslücken in den Objektportfolien entstehen. Oftmals wird aufgrund mangelnder Personalressourcen der vom Leasing-Nehmer erbrachte Versicherungsschutz nicht 100-prozentig nachgehalten. Somit entsteht ein „Flickenteppich“ von Policen mit unter Umständen nicht sachgerechten Deckungsumfängen. Erträge aus der Versicherungsvermittlung sind in der Regel gering, zudem müssen in der Versicherungsvermittlung regulatorische Vorgaben beachtet werden.

Das Thema Objektversicherung unterliegt bei vielen Gesellschaften der stillen Annahme: „Es gibt keine besseren Alternativen am Markt, Verluste aus Objektschäden waren bislang überschaubar.“ Diese Annahme mag rückblickend teilweise zutreffen, ist aber zunehmend riskant.

Deshalb haben viele Branchenunternehmen in der Vergangenheit das Compliance-intensive Thema Versicherungsvertrieb eher passiv betrieben oder bei der Prüfung der Policen der Kunden keine strengen Maßstäbe angelegt. Gerade Letzteres ist angesichts wachsender Bonitätsrisiken bei

kleineren und mittleren Kunden risikobehaftet. Wenn betriebskritische, geleaste Maschinen und Anlagen ausfallen, können Betriebseinschränkungen oder -unterbrechungen sowie Ratenrückstände schnell die Folge sein.

Ein alternatives Versicherungsmodell

Spezialisierte Dienstleister bieten Leasing-Gesellschaften sogenannte „Post Activation“-Versicherungen an. Diese umfassen das weitgehende Outsourcing des Versicherungsmanagement, die automatische Absicherung aller Leasing-Objekte ab Tag 1 der Aktivierung des Leasing-Vertrags, die laufende Sicherstellung der Objektdeckung und die Übernahme des Schadenmanagement. Dabei wird nicht ein operativer Prozess durch einen anderen ersetzt, der Leasing-Geber erreicht eine bessere Kontrolle über die Leasing-Objekte und stärkt die Kundenbindung.

Die Spezialisierung der Anbieter ist essenziell, denn bei „Post Activation“ handelt es sich um ein Modell, das genau auf die Portfoliostrukturen hinsichtlich der Kunden und der Leasing-Objekte der jeweiligen Leasing-Gesellschaft zugeschnitten ist.

In anderen europäischen Märkten, insbesondere in Großbritannien, Frankreich und den BeNeLux-Staaten, hat sich „Post Activation“ als eine strukturierte Möglichkeit etabliert, um die vorgenannten Zielkonflikte und Defizite aufzulösen.

Von der Verwaltung zum Managed Portfolio

Für Leasing-Unternehmen, die bereits mit Lean-Teams arbeiten, stellt sich die Frage, ob ein alternatives Management der Objektversicherung die Komplexität reduziert oder erhöht. Die eigene Versicherungsverwaltung betrifft alle Betriebsbereiche: Vertrieb, Operations, Kundenservice und Finanzen, was zu Inkonsistenzen führen kann.

„Post Activation“ reduziert die betrieblichen Aufwände deutlich, erfordert

aber eine sorgfältige Umsetzung, die Definition klarer Verantwortlichkeiten, eine Anpassung der internen Prozesse sowie die Abbildung dieser neuen Prozesse in der Unternehmens-IT, es entstehen also zunächst Projektaufwendungen.

Langfristig verlagert dieses Modell hingegen einen Großteil der eigenen täglichen Versicherungsverwaltung in einen spezialisierten externen Managed Service, wodurch die operative Belastung reduziert wird und gleichzeitig die volle Kontrolle über das Portfolio erhalten bleibt.

Das Recht des Kunden, seine eigene Versicherung abzuschließen, bleibt unverändert bestehen. Nach der Vertragsaktivierung werden Versicherungsstatus, Versicherungsnachweis, Nachverfolgung und Schadensfälle durch einen klaren und konsistenten Prozess unterstützt.

Wie das Modell in der Praxis funktioniert

- Der Leasing-Geber schließt mit Hilfe des Dienstleisters mit einem topgerateten Versicherer einen individuell auf die Objektportfolien abgestimmten Rahmenvertrag als Begünstigter aus der Versicherung (Single Interest-Modell) ab. Es handelt sich somit nicht um eine Gruppenversicherung, die den Leasing-Nehmer in das Vertragsverhältnis miteinschließt.
- Sämtliche Leasing-Objekte werden automatisch ab dem Tag der Übergabe des Objekts an den Leasing-Nehmer rückwirkend versichert. Bereits im Vorfeld des Vertragsabschlusses zwischen Leasing-Geber und Versicherung werden die exakten Anforderungen an die Police hinsichtlich Objekt-, Kunden- oder Portfoliolimiten sowie Deckungsumfänge definiert.
- Im Direktgeschäft oder am Point of Sale wird auf die bestehende „Post Activation“-Lösung des Leasing-Gebers hingewiesen, aber nicht aktiv vertrieben. Das Recht des

Leasing-Nehmers, eine eigene Versicherungsdeckung abzuschließen, wird nicht beeinträchtigt. Der Vertriebsprozess bleibt somit vollständig ungestört und die regulatorisch vorgegebenen Anforderungen in der Versicherungsvermittlung entfallen.

- Nach Vertragsaktivierung und entsprechender Information durch den Leasing-Geber übernimmt der Dienstleister die weitere Versicherungsverwaltung: Der Leasing-Nehmer wird im Namen des Leasing-Gebers kontaktiert, auf die bestehende Versicherungspflicht hingewiesen sowie aufgefordert, innerhalb einer vereinbarten Frist einen Versicherungsnachweis zu erbringen. Wird dieser erbracht, prüft der Dienstleister die Angemessenheit der Versicherung. Zusätzlich können Leasing-Nehmer mit eigener Police erfasst und während der Vertragslaufzeit regelmäßig nachkontrolliert werden (Tracking Service).
- Wird kein (angemessener) Versicherungsnachweis erbracht, wird das Leasing-Objekt automatisch in die Police des Leasing-Gebers aufgenommen. Zusätzlich zur Leasing-Rate wird dem Leasing-Nehmer eine Servicegebühr in Rechnung gestellt.

Die kommerzielle Logik ist einfach. Der Leasing-Nehmer zahlt keine Versicherungsprämie an eine Versicherungsgesellschaft (mit entsprechender Provision an den Leasing-Geber), sondern eine Servicegebühr an den Leasing-Geber.

Aus dieser Gebühr erhält der Leasing-Geber einen Anteil und generiert somit zusätzliche, wiederkehrende Erträge aus dem Bestandsportfolio. Ohne eigenen Vertriebsaufwand, ohne liquiditätswirksame Investitionen, ohne Personalaufbau und Cashflow-positiv ab dem ersten Tag.

Die Mehrwerte des „Post Activation“-Modells sind aber auch operativer Natur: Lücken in der Objektversicherung werden geschlossen, es werden eine

klare Kundenkommunikation und konsistente Reaktionen im Schadenfall sichergestellt, Aufgaben im Back Office des Leasing-Gebers reduziert.

Entscheidend für die regulatorische Einordnung ist, dass der Leasing-Geber alleiniger Versicherungsnehmer ist. Er vermittelt keine Versicherung an den Leasing-Nehmer, sondern liefert eine Dienstleistung.

Das „Single Interest“-Modell reduziert den sonst bei einer Versicherungsvermittlung am Point of Sale regulatorisch vorgegebenen Aufwand drastisch: keine Vermittlerschulungen, keine Dokumentation, keine Produktfreigabeverfahren gegenüber dem Leasing-Nehmer. Die dem Kunden berechnete Servicegebühr unterliegt der Umsatzsteuer, da es sich um eine Dienstleistung handelt, nicht um ein Versicherungsprodukt.

Was sich verändert

Die gesamte operative Abwicklung, also Kundenansprache, Nachweismanagement, Portfolioüberwachung und Schadenabwicklung, liegt beim Dienstleister. Das Versicherungsmanagement wird dadurch klar strukturiert. Der Leasing-Geber profitiert von:

- Einer sofortigen Deckung sämtlicher Objekte ab Vertragsstart. Die Lücke zwischen Aktivierung und tatsächlichem Versicherungsschutz entfällt.
- Einer neuen, wiederkehrenden Erlösquelle aus dem Bestandsportfolio, die ohne Vertriebsaufwand entsteht.
- Der vollständigen Transparenz über den Versicherungsstatus jedes einzelnen Vertrags.
- Einer professionellen Schadenabwicklung mit schnellen Reparaturfreigaben, die sicherstellen, dass der Geschäftsbetrieb des Leasing-Nehmers störungsfrei weiterlaufen kann und die Zahlung der Leasing-Raten auch im Schadenfall nicht gefährdet wird.

- Die internen Teams werden sowohl von Routineaufgaben als auch von aktuellen beziehungsweise künftigen Complianceänderungen entlastet. Sie können sich in der gewonnenen Zeit auf höherwertige Tätigkeiten konzentrieren.

Der Leasing-Nehmer wiederum profitiert von einer erstklassigen Allgefahrendeckung, in der Regel ohne Selbstbehalt und ohne Mindestschadenhöhe, mit festen Kosten über die gesamte Vertragslaufzeit, einem schnellen Schadenmanagement und er kann jederzeit auf eine eigene Versicherung zurückwechseln.

Der Vendor profitiert von schnellen Reparaturfreigaben und bevorzugter Beauftragung, was bestehende Wartungsbeziehungen zum Kunden schützt und stärkt.

DACH-Region kann aufholen

In großen Teilen Europas ist „Post Activation“ seit über 20 Jahren erfolgreich etabliert. Leasing-Gesellschaften, die das Modell im DACH-Raum bereits seit Jahren einsetzen, berichten von durchweg positiven Ergebnissen. Dennoch besteht in der DACH-Region Nachholpotenzial für „Post Activation“, hauptsächlich weil der Ansatz noch wenig bekannt ist.

Die Frage, die sich stellt: Wenn Wettbewerber seit Jahren zusätzliche Erträge aus Ihren Bestandsportfolien generieren – wie lange kann man es sich leisten, dieses Potenzial ungenutzt zu lassen?

Ertragssteigerungen und Portfolioresilienz

Leasing-Gesellschaften werden weiterhin Wachstum durch Steigerungen des Neugeschäfts, durch Effizienzgewinne und Digitalisierung der Prozesse anstreben.

Die größte Herausforderung bei der Einführung eines „Post Activation“-Programms ist die Bereitschaft, alte Prozesse zu hinterfragen und neue zu

etablieren. Die Annahme, dass es beim Thema Objektversicherung keine Innovationen gibt, hat sich über Jahrzehnte verfestigt. Doch in einem begrenzten Markt verdient auch die Portfoliooptimierung eine stärkere Aufmerksamkeit.

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden sich nicht kurzfristig wesentlich verbessern. Wer als Leasing-Gesellschaft wartet, bis der Aufschwung kommt, verliert regelmäßig Erträge.

Die Monetarisierung der Objektversicherung ist ein Hebel, der schnell wirkt, kein Kapital bindet und keinen Personalaufbau erfordert. Es bietet eine wiederkehrende Einkommensquelle, die fragmentierte, manuelle Versicherungsverwaltung wird durch einen externen Managed Service ersetzt.

