

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING

FLF

5

SEPTEMBER 2024 · 71. JAHRGANG

ZUKUNFT GESTALTEN!

A compass rose is centered on a map background. The compass has a blue needle pointing towards the top-right. The map shows latitude and longitude lines. The text 'ZUKUNFT GESTALTEN!' is written in a large, blue, sans-serif font, curving around the top and right sides of the compass. The compass rose has four main points labeled 'NW', 'NO', 'SW', and 'SO'. The needle is pointing towards the 'NO' (North-East) direction. The map background is a light beige color with a subtle grid of latitude and longitude lines. The compass rose is black and white with a blue needle. The text 'ZUKUNFT GESTALTEN!' is in a bold, blue, sans-serif font.

Foto: Adobe Stock

## LEASING

### 2. Forum Nachhaltigkeit des BDL

Transformation im Fokus: Den Kunden Lösungen bieten

DR. CLAUDIA CONEN

## FINANZIERUNG

### Schuldscheindarlehen als alternative Finanzierungsmöglichkeit

Chancen und Herausforderungen für Leasing-Unternehmen

CHRISTOPHER WILKENING,  
SEBASTIAN DAHLHAUSBEIN

## LEASING

### Bonitätsbeurteilung von Leasing-Gesellschaften

Eine umfassende Analyse

ALEXANDER NIELSEN, ROLAND REISER

## NACHHALTIGKEIT

### Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nicht nur das „Muss“ sehen

GABRIELE HILDMANN,  
PROF. DR. ULRICH VOSSEBEIN

Entweder werden wir einen Weg finden oder wir machen einen!

*Hannibal*

# ASSET BASED FINANCE

für den Mittelstand



**MATURUS**  
FINANCE GMBH

T +49 40 300 39 36-250

info@maturus.com

[www.maturus.com](http://www.maturus.com)

Wir finanzieren Ihre Zukunft!

**107 700**

MITARBEITER  
in unseren Kernbranchen  
profitieren vom nützlichen  
und aktuellen Branchen-  
wissen der FLF

**54**

PROZENT  
unserer Abonnenten lesen  
die FLF schon länger als  
fünf Jahre

**650**

MILLIARDEN EURO  
beträgt der gesamte  
Finanzierungsbestand der  
Mitgliedsunternehmen der  
drei Herausgeberverbände

**525**

MILLIARDEN EURO  
Investitions- und Finanzierungsvolumen  
generieren die Mitgliedsunternehmen  
der drei Herausgeberverbände jedes Jahr

**77**

PROZENT  
der Leser der FLF haben in  
ihrem Unternehmen eine  
Führungsposition inne

## EDITORIAL

---

<b>Zukunft gestalten</b> Jens Loa	3
--------------------------------------	---

## LEASING

---

<b>Bonitätsbeurteilung von Leasing-Gesellschaften</b> Alexander Nielsen, Roland Reiser	6
<b>2. Forum Nachhaltigkeit des BDL</b> Dr. Claudia Conen	9

## NACHHALTIGKEIT

---

<b>Investitionen in grünen Wasserstoff</b> Udo Mann	12
<b>Nachhaltigkeitsberichterstattung</b> Gabriele Hildmann, Prof. Dr. Ulrich Vossebein	16

## FINANZIERUNG

---

<b>Schuldscheindarlehen als alternative Finanzierungsmöglichkeit</b> Christopher Wilkening, Sebastian Dahlhaus	21
<b>Digitale Transformation</b>	24
Neue Chancen dank der Daten vernetzter Assets Dr. Lars Rüsberg	24
Simulation schafft Vertrauen in Geschäftsprozesse Interview mit Daniela Stederoth	27
Metaverse und Digital Twins: Revolution in der Finanzierung? Philipp Mudersbach	32
Zahlungsverkehr und die Rolle der Blockchain Dr. Pascal Lehnen, Christian Hartmann	35
Daten der Leasing-Objekte – was MaRisk und CSRD fordern Alexander Orth	38
Monetarisierbarkeit datenbasierter Geschäftsmodelle Dr. Donatus Weber	44

## RUBRIKEN

---

<b>Aus der Branche</b>	4
<b>Personalien</b>	5
<b>Kurz informiert</b>	46
<b>Veranstaltungen</b>	46
<b>Handelsregister kompakt</b>	47
<b>Impressum / Fotonachweise</b>	48

## Zukunft gestalten

Wir leben in einer Zeit, in der sich vielschichtige geopolitische Krisen- und Konfliktherde sowie disruptive Transformationsprozesse in Form der Digitalisierung und der Nachhaltigkeitstransformation überlagern und gegenseitig verstärken. Um all diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen, bedarf es eines einschneidenden Kurswechsels.

Der Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft ist dabei ein zentraler Strukturbruch. Zugleich ist es höchste Zeit, den erheblichen Infrastruktur- und Modernisierungstau in den Bereichen Bildung, Digitalisierung, Verkehr und Verteidigung entschlossen aufzulösen.

Die Primäraufgabe der Wirtschaftspolitik besteht dabei darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die private Investitionen anziehen, technologische Innovationen fördern und das Produktivitätswachstum der deutschen Volkswirtschaft ankurbeln. Dabei sollte die Politik deutlich mehr Vertrauen in die Lenkungswirkung marktwirtschaftlicher Mechanismen aufbringen. Denn Transformationsprozesse wie der Strukturwandel einer gesamten Volkswirtschaft lassen sich schlichtweg nicht durch Gesetze, Verwaltungsanordnungen und Berichtspflichten planen und orchestrieren. Was es stattdessen braucht, sind verlässliche Rahmenbedingungen und ein konsistentes Marktdesign, das stabile transformatorische Verhaltens- und Investitionsanreize für die Marktteilnehmer schafft und Zielkonflikte vermeidet. Neben deutlich beschleunigten Planungs- und Genehmigungsverfahren braucht es insbesondere auch einen radikalen Bürokratieabbau. Denn Überregulierung und überbordende Dokumentations- und Berichtspflichten belasten die Wirtschaft über die Maßen und behindern Innovationen und Investitionen unnötigerweise.

Im Finanzsektor lässt sich in den letzten Jahren eine Abkehr von einem prinzipienbasierten hin zu einem deutlich stärker regelbasierten Regulierungsansatz beobachten. Eine Rückbesinnung auf eine proportionale und stärker prinzipienbasierte Regulierung und der Abbau übermäßiger Dokumentationspflichten könnten Banken spürbar entlasten. Die Finanzmarktstabilität wäre unangetastet und weiterhin gewährleistet. Die Vermeidung unnötiger Regulierungskosten würde auch die Kreditbanken in einer ihrer transformatorischen Kernaufgaben unterstützen: der Finanzierung von klimaschonenden und energieeffizienten Investitionen.

Die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen erfordert ein gemeinsames Vorgehen von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Die Kreditbanken sind bereit, ihren Beitrag zu leisten und die Zukunft aktiv mitzugestalten.



JENS LOA,  
GESCHÄFTSFÜHRER DES  
BANKENFACHVERBAND E. V.,  
BERLIN

»Die Politik sollte  
deutlich mehr  
Vertrauen in  
die Lenkungswirkung  
marktwirtschaftlicher  
Mechanismen  
aufbringen.«

### Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig

Die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH forcieren ihre Transformation zu einem umfassenden Mobilitätsdienstleister und haben ihre gesellschaftsrechtliche Neuaufstellung erfolgreich abgeschlossen. Im Rahmen der Neustruktur werden fortan ein Großteil der deutschen und europäischen Gesellschaften der Volkswagen Financial Services AG sowie der Volkswagen Bank GmbH in einer neuen, von der Europäischen Zentralbank beaufsichtigten, Finanzholdinggesellschaft konsolidiert.

Für die Steuerung des außereuropäischen Finanzdienstleistungsgeschäfts ist ab sofort die Volkswagen Financial Services Overseas AG zuständig. In der neuen Struktur wird die Volkswagen Leasing GmbH als Tochtergesellschaft der Volkswagen Bank GmbH geführt, um insbesondere Refinanzierungsvorteile für das wachsende Leasing-Geschäft nutzen zu können.

Dr. Arno Antlitz, CFO und COO der Volkswagen Group sowie Aufsichtsratsvorsitzender der Volkswagen Financial Services AG, erläutert: „Mit der neuen Organisation sind wir besser aufgestellt, um unsere ehrgeizigen Ziele als Anbieter maßgeschneiderter Mobilitätslösungen zu erreichen. Besonders im weiterhin stark wachsenden Leasing-Geschäft können wir dadurch Refinanzierungsvorteile besser nutzen. So kann Volkswagen Financial Services seine strategische Rolle für den Volkswagen Konzern noch effektiver erfüllen.“

› [www.vwfs.com](http://www.vwfs.com)

### ING Deutschland, Frankfurt am Main

Die ING Deutschland ist ab sofort korporatives Mitglied von Transparency International Deutschland e.V. Damit ist die Bank die erste große Geschäftsbank in der „Koalition gegen

Korruption“. Transparency International Deutschland e.V., die deutsche Niederlassung des international agierenden Vereins, arbeitet deutschlandweit an einer effektiven und nachhaltigen Bekämpfung und Eindämmung von Korruption und Geldwäsche. Der Verein ist gemeinnützig und politisch unabhängig. Unternehmen, die sich in besonderem Maß gegen Korruption engagieren, bietet Transparency Deutschland die Möglichkeit einer korporativen Mitgliedschaft.

Mit der Aufnahme als korporatives Mitglied erkennt Transparency Deutschland das Engagement der ING im Kampf gegen Korruption und Geldwäsche an: Als Voraussetzung für die Mitgliedschaft müssen hohe Anforderungen zur Korruptionsprävention eingehalten werden. Neben einem verpflichtenden Verhaltenskodex und strengen Compliance-Standards für Mitarbeitende, Dienstleister und Geschäftspartner zählen dazu bei der ING auch regelmäßige interne Schulungen aller Mitarbeitenden.

Durch die Mitgliedschaft bei Transparency Deutschland und eine damit einhergehende Selbstverpflichtung bekräftigt die ING Deutschland ihr Bekenntnis, dass sie korruptes Verhalten in jeder Form ablehnt – intern sowie bei ihren Geschäftspartnern, Dienstleistern und Kunden. [› www.ing.de](http://www.ing.de)

### Creditplus Bank AG, Stuttgart

Creditplus und Indimo bauen ihre Kooperation mit White-Label-Finanzierungslösungen weiter aus. Die Creditplus Bank bietet ihre Services und Lösungen für die Indimo Automotive GmbH, die SERES Automotive GmbH und die FAW Automotive GmbH ab sofort unter dem Namen Indimo Financial Services powered by Creditplus Bank AG an. Beide Seiten zeigen damit ein klares Commitment zur Partnerschaft und bieten Kundinnen und Kunden einen höheren Wiedererkennungswert für die jeweilige Marke.

„Chinesische Fahrzeuge gewinnen auch bei deutschen Kundinnen und Kunden zunehmend an Attraktivität – vor allem, weil die Hersteller mit durchdachten Konzepten überzeugen“, weiß Roman Heinrich, Head of Sales Automotive bei der Creditplus Bank AG. „Die Zusammenarbeit mit Indimo hat sich im vergangenen Jahr so positiv entwickelt, dass die White-Label-Lösung nun der konsequente nächste Schritt ist.“

„Indimo Financial Services ist für uns ein klares Bekenntnis zum deutschen Markt“, sagt Uwe Jablonski von Indimo Automotive GmbH. „Dass uns die Creditplus als starker Partner mit zukunftsfähigen digitalen Lösungen hier begleitet, lässt uns positiv auf die Geschäftsentwicklung blicken.“

In Deutschland ist vor allem die Indimo Automotive GmbH als größter Importeur für chinesische Fahrzeuge in der gesamten EU bekannt. Zu den Herstellern, deren Fahrzeuge Indimo importiert, gehört beispielsweise die DFSK mit den Marken Fengon sowie die Hersteller Baic, JAC und SWM. Hinter der SERES Automotive GmbH steht ebenfalls der Hersteller DFSK

# 88,6

## Die Zahl

Punkte beträgt der ifo Geschäftsklimaindex im Juni und sank damit leicht im Vergleich zum Vormonat Mai (89,3 Punkte). Die Stimmung der Unternehmen in Deutschland hat sich verschlechtert. Dies war auf pessimistischere Erwartungen zurückzuführen. Die Urteile zur aktuellen Lage veränderten sich hingegen nicht. Die deutsche Wirtschaft tut sich schwer, die Stagnation zu überwinden. Vor allem im Verarbeitenden Gewerbe und im Handel ist das Geschäftsklima gesunken. Im Dienstleistungssektor und Bauhauptgewerbe hat es sich hingegen leicht verbessert. [› www.ifo.de](http://www.ifo.de)

mit der Marke Seres. Die FAW Automotive GmbH steht in Deutschland für den Hersteller DFM mit der Marke Forthing.  
› [www.creditplus.de](http://www.creditplus.de)

## GRENKE AG, Baden-Baden

Die Grenke AG, globaler Finanzierungspartner für kleine und mittlere Unternehmen, hat ihre Ertragskraft im ersten Halbjahr 2024 gegenüber dem Vorjahreshalbjahr deutlich gesteigert. Als Resultat vor allem aus dem anhaltend starken Neugeschäftswachstum der letzten Quartale wuchs das Konzernergebnis um 11,3 Prozent auf 45 Millionen Euro (Q1-Q2 2023: 40,4 Millionen Euro). Gleichzeitig verbesserte sich die Cost-Income-Ratio auf 57,1 Prozent (Q1-Q2 2023: 58,3 Prozent). Mit 6,1 Milliarden Euro erreichte das Forderungsvolumen aus dem Leasing-Geschäft zudem einen neuen Höchststand (30. Juni 2023: 5,4 Milliarden Euro).

Dr. Sebastian Hirsch, Vorstandsvorsitzender der Grenke AG: „Wir sind auf Kurs, trotz der weiterhin herausfordernden Marktsituation. Unser starkes Wachstum und unsere wachsende Effizienz schlagen sich immer deutlicher im Gewinn nieder.“

Juni 2022 als Vice President Controlling beim Unternehmen tätig. Paal übernimmt die Nachfolge von **Dr. Sebastian Hirsch**, der das Finanzressort seit seiner Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden der Grenke AG mitverantwortete.

Der Aufsichtsrat der Deutschen Bank hat **Laura Padovani** mit Wirkung zum 1. Juli 2024 in den Vorstand berufen. Dort wird sie für Compliance und den Kampf gegen Finanzkriminalität (Anti-Financial Crime/AFC) verantwortlich sein. Padovani übernimmt diese Aufgaben von Stefan Simon. Ihre Berufung erfolgt im Zuge weiterer Schritte zur Fortentwicklung und Stärkung der Kontrollen.

Die Geschäftsführung der Volkswagen Leasing GmbH hat sich neu aufgestellt. Als Teil dieser Neuaufstellung hat **Manuela Voigt** (Foto links) am 1. Juli 2024 die Position



der Sprecherin der Geschäftsführung übernommen. Sie folgt damit auf **Armin Villinger** (Foto mitte), der in die Volkswagen Financial Services Overseas AG gewechselt ist. Zusätzlich in die Geschäftsführung der Volkswagen Leasing GmbH rückt **Verena Roth** (Foto rechts) auf, die bislang den Bereich der Group Fleet International in der Volkswagen Financial Services AG leitete.

## PERSONALIEN

**Dr. Ingrun-Ulla Bartölke** (Foto rechts), bis 31. Oktober 2023 Leiterin Konzernrechnungswesen und Externe Berichterstattung bei der Volkswagen AG, übernimmt zum 1. Juli 2024 das Vorstandsressort Finanzen und Einkauf der Volkswagen Financial Services AG von **Frank Fiedler** (Foto ganz rechts). Fiedler übernimmt nun das neu geschaffene Vorstandsressort Risiko, Steuern und Recht.



Die Mitgliederversammlung des Bankenfachverbandes hat am 7. Juni 2024 in Frankfurt am Main Nachwahlen zum Vorstand und zum Beirat des Verbandes durchgeführt. Neu in den Vorstand gewählt wurden **Dr. Albrecht Haase**, Sprecher der Geschäftsführung der GEFA BANK GmbH, und **Reinhold Rehbichler**, Mitglied des Vorstandes der TeamBank AG Nürnberg. Aus dem Vorstand ausgeschieden sind **Frederik Linthout** (GEFA BANK) und **Frank M. Mühlbauer** (TeamBank). Neues Beiratsmitglied ist **Erhard (Ed) Paulat**, Managing Director der Hyundai Capital Bank Europe GmbH. Aus dem Beirat ausgeschieden ist **Torsten Meyer** (Stellantis Bank).

Die Grenke AG hat **Dr. Martin Paal** zum 1. Juli 2024 zum Chief Financial Officer (CFO) ernannt. Er war bereits seit

**Unternehmens-, Personal- und Karriereberatung**  
– spezialisiert auf die Leasingbranche –  
mit Services für Mitarbeiter und Gesellschaften

**Mitarbeiter** (Icon: Person): Karriereberatung, Job-Hunting, Zeugnisoptimierung, Karriere-Test, Coaching, Existenzgründung, und vieles mehr...

**Gesellschaften** (Icon: House): Recruiting, Bewerber-Check, Outplacementberatung, Replacementservice, Merger-Assistance, und vieles mehr...

**DESTINATION**  
UNTERNEHMENS- UND KARRIEREBERATUNG

**Erreichen Sie mit uns Ihre Ziele!**

**DESTINATION GmbH & Co. KG**  
Unternehmens-, Personal- und Karriereberatung  
Am Hopfenkreuzlein 18 | D-97631 Bad Königshofen | Tel. +49 (0)9761-396 79 48  
Internet: [www.destination-gmbh.de](http://www.destination-gmbh.de) | E-Mail: [info@destination-gmbh.de](mailto:info@destination-gmbh.de)  
Geschäftsführender Gesellschafter: Jürgen Stingl  
Partner des BDL Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen

# Bonitätsbeurteilung von Leasing-Gesellschaften

Eine umfassende Analyse

**Die Gruppe Creditreform hat gemeinsam mit Experten aus Wissenschaft und Praxis optimierte Bewertungsansätze für die Bonitätsbeurteilung von Leasing-Gesellschaften entwickelt. Die Autoren beschreiben, welche Faktoren in die Beurteilung einfließen, um eine verlässliche und umfassende Bewertung zu gewährleisten. Mit diesen neuen Methoden ist eine fundierte Einschätzung der finanziellen Stabilität und Kreditwürdigkeit von Leasing-Unternehmen entstanden, die die Transparenz und Sicherheit für Investoren und Geschäftspartner erhöht. (Red.)**

Leasing-Gesellschaften nehmen eine zentrale Rolle in einer modernen Wirtschaft ein, da sie Unternehmen und Gewerbetreibenden einen Zugang zu betriebsnotwendigen Investitionsgütern ermöglichen, ohne dass die Leasing-Nehmer die eigene Liquidität einsetzen müssen.

Leasing-Gesellschaften bieten flexible Finanzierungs- und Vertragskonstellationen, fördern Innovation und unterstützen das Wachstum zahlreicher Branchen durch die Bereitstellung von Maschinen, Fahrzeugen und anderen notwendigen Ausrüstungen.



ALEXANDER NIELSEN

ist Branchenmanager Banken und Finanzdienstleister für den Verband der Vereine Creditreform e.V. in Neuss.



**E-Mail:**

a.nielsen@verband.creditreform.de

Die Stabilität von Leasing-Gesellschaften ist ein wichtiger Eckpfeiler für das wirtschaftliche Wachstum und die finanzielle Flexibilität vieler Unternehmen. Eine fundierte Bonitätsbeurteilung von Leasing-Gesellschaften ist daher unerlässlich, um das Vertrauen der Investoren, refinanzierenden Banken und Kunden zu gewährleisten und somit die Stabilität des gesamten Wirtschaftssystems zu unterstützen.

Die Gruppe Creditreform hat zusammen mit Univ.-Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels, Universität zu Köln, und dem langjährigen Mitglied der



ROLAND REISER

ist Leiter Vertrieb & Projektmanagement Geschäftsbereich Kreditservices beim Verband der Vereine Creditreform e.V. in Neuss.



**E-Mail:**

r.reiser@verband.creditreform.de

Geschäftsleitung und ehemaligen CFO der Deutsche Leasing Gruppe, Dipl.-Ök. Heinz-Hermann Hellen, die Bonitätsanalyse für Leasing-Gesellschaften optimiert. Der methodische Ansatz greift insbesondere Leasing-spezifische Kennzahlen und qualitative Faktoren auf und erweitert somit die klassische Analyse von Jahresabschlussinformationen.

## Qualitative Analyse

Basis der qualitativen Analyse ist eine strukturierte Befragung des Managements und die Analyse diverser ergänzender Dokumente zu Hard-Facts. Ein zentraler Aspekt der Bonitätsbeurteilung ist die Untersuchung der beherrschenden Muttergesellschaften.

Es wird geprüft, ob eine oder mehrere Muttergesellschaften Anteile von mehr als 25 Prozent halten. Solche Anteile können Hinweise auf die finanzielle Unterstützung und Stabilität der Leasing-Gesellschaft geben, da starke Muttergesellschaften oft in der Lage sind, ihre Tochtergesellschaften im Fall von finanziellen Schwierigkeiten zu unterstützen. Ebenso wie die bewertete Leasing-Gesellschaft sollte die beherrschende Muttergesellschaft einen Creditreform-Bonitätsindex von besser 249 (auf einer Skala von 100-600) aufweisen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, ob ein Konzernhaftungsverbund besteht, der durch Patronatserklärungen beziehungsweise außerbilanziellen Haftungsverhältnissen wie Gewinn- oder Verlustübernahmeverträge ausgedrückt wird. Diese Vereinbarungen können die finanzielle Stabilität der Leasing-Gesellschaft erhöhen, indem sie eine zusätzliche Sicherheit bieten. Es ist auch wichtig zu prüfen, ob sol-



che Haftungsverhältnisse des zu zertifizierenden Unternehmens gegenüber Dritten bestehen, da diese potenzielle Risiken und Verpflichtungen aufzeigen. Waren Gesellschafter und/oder Geschäftsführer des bewerteten Unternehmens respektive der Konzernmutter in den vergangenen zwei Jahren in Insolvenzen verwickelt, die zu Gläubigerschäden geführt haben, wird dieser Umstand in der qualitativen Analyse ebenfalls berücksichtigt.

Es wird untersucht, ob mehr als 10 Prozent des Neugeschäfts in einem Bilanzjahr mit nur einem Kunden erwirtschaftet werden. Der Verlust respektive der bonitätsbedingte Ausfall eines oder mehrere Großkunden kann ein substantielles Risiko darstellen und zu wesentlichen Verlusten führen.

Ebenso relevant ist die Anzahl und das Volumen der Refinanzierungslinien bei Banken in Wechselseitigkeit mit dem

### »Ein kritischer Aspekt bei der Beurteilung der Bonität ist die Kundenkonzentration.«

geplanten respektive kontrahierten Neugeschäftsvolumen eines Wirtschaftsjahres. Diese Informationen helfen, die finanzielle Flexibilität und die Abhängigkeit von externen Finanzierungsquellen der Leasing-Gesellschaft zu bewerten.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Anteil des Vertragsbestandes im Eigenrisiko der Leasing-Gesellschaft. Es wird untersucht, auf wie viel Prozent des Vertragsbestandes Risikotransfers wie Forfaitierungen oder ABS-Transaktionen vorgenommen wurden und inwieweit das bilanzielle Eigenkapital angemessen ist.

Größere aktuelle oder absehbare Gerichtsstreitigkeiten können existenzbedrohend für ein Unternehmen sein und fließen gegebenenfalls in die Bewertung mit ein. Zudem wird untersucht, ob existenzgefährdende Risiken wie Feuerschäden, Cyberattacken oder Betriebsunterbrechungen angemessen versichert sind.

Ein internes Kontrollsystem und die strikte Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips in allen relevanten Geschäftsprozessen sind ebenfalls von großer Bedeutung. Diese Maßnahmen helfen, Fehler und Betrug zu vermeiden und die Genauigkeit der finanziellen Berichterstattung zu gewährleisten. Ebenso wichtig ist die Existenz eines Notfallplans (business continuity management), der auch wesentliche Auslagerungspartner erfasst. Ein solcher Plan stellt sicher, dass das Unternehmen auch in Krisenzeiten handlungsfähig bleibt.

Des Weiteren können politische Ereignisse einen stark negativen Einfluss auf das Geschäft haben oder wesentliche Lieferengpässe verursachen. Es ist daher wichtig zu prüfen, ob solche Ereignisse das Geschäft der Leasing-Gesellschaft wesentlich beeinträchtigen können. Schließlich wird analysiert, ob die aktivierten Leasing-Verträge plus der kontrahierte Vorlauf

eine Planerfüllung und ein mindestens ausgeglichenes Ergebnis im aktuellen Wirtschaftsjahr erwarten lassen. Dies zeigt, ob die Gesellschaft auch in der Lage ist, ihre finanziellen Ziele zu erreichen.

### Detailanalysen

Zusätzlich zu den oben genannten Punkten untersuchen Analysten der Gruppe Creditreform spezifische Sachverhalte, zum Beispiel, ob die Bonität der Leasing-Gesellschaft über einen längeren Analysezeitraum konstant geblieben ist oder sich sogar verbessert hat. Ebenso fließen die Qualität und Kontinuität der Geschäftsführung in die Analyse ein.

Des Weiteren wird geprüft, ob das Unternehmen in den letzten zwei Jahren im Durchschnitt ein negatives Betriebsergebnis erwirtschaftet hat und ob Jahresabschlüsse einen eingeschränkten Bestätigungsvermerk aufweisen.

Schließlich wird untersucht, ob die dokumentierten Zahlungserfahrungen und das bisherige Verhalten auf ein negatives Geschäftsgebaren schließen lassen. Abschließend wird geprüft, ob sonstige existenzbedrohende Risiken aus der operativen Geschäftstätigkeit erkennbar sind.

### Quantitative Analysen

Neben qualitativen Aspekten spielt die quantitative Analyse eine entscheidende Rolle bei der Bonitätsbeurteilung von Leasing-Gesellschaften. Hierzu werden zusätzlich zu den testierten Jahresabschlüssen der letzten drei Wirtschaftsjahre die jeweiligen Substanzwertrechnungen herangezogen und daraus Leasing-spezifische Kennzahlen mit entsprechenden Benchmarks gegenüber der Peergroup abgebildet. So kann den Besonderheiten der Bilanzierung von Leasing-Gesellschaften Rechnung getragen werden.

Eine zentrale Kennzahl ist die Leasing-Equity-Ratio (LER), die das Verhältnis von Eigenkapital zu den gesamten Leasing-Verpflichtungen angibt. Sie zeigt, wie stark das Unternehmen im Vergleich zu seinen Leasing-Verbindlichkeiten mit Eigenkapital finanziert ist und gibt Aufschluss über die Risikoabschirmung der betrachteten Leasing-Gesellschaft.

Ein weiteres zentrales Kriterium ist der Leasing-Return-on-Equity (LROE), der die Rentabilität des Eigenkapitals im Leasing-Geschäft misst und zeigt, wie effizient das Unternehmen das investierte Eigenkapital zur Erzielung von Gewinnen einsetzen kann.

Das Wachstum des Neugeschäftsvolumens, gemessen durch den New Business Volume Growth (NBVG), gibt an, wie sich das Neugeschäft im Vergleich zum Vorjahr entwickelt hat. Diese Kennzahl ist wichtig, um die Marktstellung der Leasing-Gesellschaft zu beurteilen. Der New Business Volume Growth ist außerdem essenziell, um die Expansionsfähigkeit und Marktattraktivität der Leasing-Gesellschaft zu bewerten.

Durch die Kombination qualitativer und quantitativer Kriterien kann die finanzielle Leistungsfähigkeit und Stabilität einer Leasing-Gesellschaft umfassend bewertet werden. Diese ganzheitliche Analyse ermöglicht eine fundierte, branchenspezifische Bonitätsbeurteilung, die sowohl die aktuellen finanziellen Ergebnisse als auch das zukünftige Potenzial der Leasing-Gesellschaft berücksichtigt.

## CrefoZert als Auszeichnung

Fällt das Ergebnis der ganzheitlichen Bonitätsanalyse positiv aus, kann eine Leasing-Gesellschaft das Creditreform CrefoZert als Kommunikationsinstrument der herausgehobenen Bonität erlangen. Für Leasing-Gesellschaften bietet das CrefoZert zahlreiche Vorteile. Das Zertifikat fungiert als Auszeichnung, die das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit bei Geschäftspartnern wie Kunden, Investoren oder

Unternehmens effektiv sind. Für Leasing-Gesellschaften ist das CrefoZert somit ein wertvolles Instrument, um die hervorragende Bonität nach außen hin sichtbar zu machen.

## Verbindung zu Nachhaltigkeitsbewertungen

Die Notwendigkeit der Transformation der Wirtschaft hin zu einer größeren Nachhaltigkeit wird trotz aller Unsicherheiten über die richtigen Maßnahmen in der öffentlichen Diskussion befürwortet. Leasing-Gesellschaften spielen eine Schlüsselrolle in der Transformationsfinanzierung, indem sie ressourcenschonende und emissionsarme Leasing-Objekte finanzieren.

Auch die EU sieht in den Banken und Finanzdienstleistern – so auch den Leasing-Gesellschaften – die entscheidenden Player in der Nachhaltigkeitstransformation der kommenden Jahre und

einer Auszeichnung des nachhaltigen Handels. Dazu sind zwei Prüfnormen verfügbar:

- › Das EcoZert bewertet die bereits erfolgten Nachhaltigkeitsmaßnahmen einer Leasing-Gesellschaft. Die Prüfnorm des EcoZert ist insbesondere für kleinere und mittelgroße Gesellschaften konzipiert.
- › Das ESG-Rating ergänzt die Betrachtung des Status Quo um zukunfts- und transformationsbezogene Aspekte. Damit lassen sich insbesondere größere Institute sehr gut bezüglich ihrer Nachhaltigkeit und Transformationsfähigkeit beurteilen. So fließen neben den langfristigen Nachhaltigkeitszielen und den daraus abgeleiteten Richtlinien auch die Transformationsmaßnahmen in die Beurteilung ein. Dies ist künftig insbesondere für nach der CSRD berichtspflichtige Finanzdienstleister relevant, da nichtfinanzielle Risiken neben der Bewertung der Finanzbonität deutlich an Stellenwert gewinnen werden.

## »Das Zertifikat erleichtert die Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen erheblich.«

refinanzierenden Banken stärkt. Es signalisiert, dass die Leasing-Gesellschaft finanziell stabil ist und ihren Verpflichtungen zuverlässig nachkommt. In einem wettbewerbsintensiven Markt hebt sich eine Leasing-Gesellschaft mit einem CrefoZert positiv ab.

Unternehmen, die nach einem zuverlässigen Leasing-Partner suchen, werden eher geneigt sein, mit einer zertifizierten Leasing-Gesellschaft zusammenzuarbeiten. Refinanzierende Banken und andere Kapitalgeber reagieren in der Regel positiv auf Bonitätszertifikate.

Das CrefoZert kann somit aktiv in der Unternehmenskommunikation und im Marketing wie zum Beispiel auf der Website, in Broschüren und in Präsentationen platziert werden, um die Solidität des Unternehmens zu unterstreichen. Intern bietet das Zertifikat eine zusätzliche Perspektive und bestätigt, dass die internen Finanzkontrollen und das Risikomanagement des

Jahrzehnte. Die Regulatoren EBA und BaFin haben mit den EBA-Guidelines on Loan Origination and Monitoring respektive der 7. MaRisk-Novelle erste Standards gesetzt.

Zunehmend verstehen Banken und Finanzdienstleister diese Rahmenbedingungen nicht nur als regulatorische Pflichtübung, sondern erkennen in der Transformationsfinanzierung große Chancen.

Insbesondere die Leasing-Branche kann mit der Finanzierung ressourcenschonender und emissionsarmer Leasing-Objekte einen erheblichen Beitrag leisten und eigene Geschäftschancen ergreifen.

Insofern gewinnt auch die Darstellung der eigenen Nachhaltigkeit in der Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern – Banken, Kunden, der eigenen Belegschaft – kontinuierlich an Bedeutung. Die Gruppe Creditreform trägt dieser Entwicklung Rechnung mit

Beiden Methodikansätzen ist gemein, dass nicht nur die klimabezogenen Aspekte („E“), sondern auch „S“- und „G“-Faktoren in die Analyse einbezogen werden. Ein an der aktuellen Praxis und Datenverfügbarkeit orientiertes Rahmenwerk von Kennzahlen, die gegen öffentlich verfügbare und Creditreform-exklusive Branchendaten gestresst werden, sowie qualitative Aspekte bilden den Bewertungsrahmen, der sich im ESG-Rating sehr eng an der CSRD respektive den branchenrelevanten European Sustainability Reporting Standards (ESRS) orientiert.

Somit sind das EcoZert und das ESG-Rating eine wertvolle Ergänzung zum CrefoZert für Leasing-Gesellschaften. Zusammenfassend bieten diese umfassenden Bewertungsansätze eine fundierte Grundlage für die Bonitätsbeurteilung von Leasing-Gesellschaften, indem sie sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Aspekte einbeziehen.

## 2. Forum Nachhaltigkeit des BDL

Transformation im Fokus: Den Kunden Lösungen bieten

**Der BDL veranstaltet jährlich in Berlin das Forum Nachhaltigkeit für seine Mitglieder, um über Themen wie Umsetzung regulatorischer Anforderungen, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Kreislaufwirtschaft und weitere ESG-Themen zu informieren, praxisorientierte Einblicke zu geben und mit Experten zu diskutieren. ESG steht für Environmental, Social und Governance (zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) und bezeichnet ein umfassendes Regelwerk zur Bewertung der nachhaltigen und ethischen Praxis von Unternehmen. (Red.)**

Rund 120 Teilnehmende aus der Leasing-Branche, den refinanzierenden Banken sowie aus Politik und Aufsicht diskutierten auf dem 2. Forum Nachhaltigkeit des BDL am 12. und 13. Juni 2024 in Berlin über verschiedene Aspekte der Nachhaltigkeit und deren Bedeutung für das Geschäftsmodell Leasing. Die Veranstaltung bot eine breite Themenpalette, die von Kundenbedarfen und praktischen Umsetzungsfragen über regulatorische Anforderungen bis hin zur Refinanzierungsspezifika reichte. Es wurden die Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung, der Umgang mit ESG-Risiken, die Bedeutung der Kreislaufwirtschaft sowie Marktchancen und Hürden für die Branche erörtert.



DR. CLAUDIA CONEN

ist Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbands Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL), Berlin.



**E-Mail:**

conen@leasingverband.de

Die Chancen und Herausforderungen der Nachhaltigkeit sind vielschichtig. Die Transformation erfordert erhebliche Investitionen, wie eine Studie der KfW zeigt. Danach benötigt die deutsche Wirtschaft bis 2045 etwa 5 Billionen Euro, um klimaneutral zu werden. Die Leasing-Branche kann eine zentrale Rolle bei der Realisierung dieser Investitionen spielen, sofern die gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen wirtschaftlich sinnvoll und angemessen ausgestaltet sind. Der BDL setzt sich daher in Brüssel und Berlin für faire Bedingungen und mehr Proportionalität ein, insbesondere für mittelständische Leasing-Unternehmen. Private Investitionen und eine Förderpolitik, die die verschiedenen Finanzierungsformen nicht diskriminiert, sind essenziell, um Leasing als Finanzierungsinstrument zu stärken.

### Perspektiven einer Leasing-Gesellschaft

Der Transformationsprozess ist in vollem Gange. Elektroautos, E-Bikes, Ladestationen und Balkonkraftwerke prägen zunehmend das Stadtbild. Sowohl Verbraucher als auch Unternehmen legen immer mehr Wert auf Nachhaltigkeit, und auch Investoren berücksichtigen diese in ihren Projekten. Welche praktischen Herausforderungen und Chancen der Wandel zu mehr Nachhaltigkeit mit sich bringt, führte Alexander Wiedenbach, Geschäftsführer von JobRad Leasing

und Schirmherr des Forums, aus. Den Akteuren der Branche empfahl er eine pragmatische Herangehensweise.

Nicht alle regulatorischen Anforderungen könnten gleichzeitig und vollständig erfüllt werden. Eine fundierte Wesentlichkeitsanalyse, abgestimmt auf das individuelle Geschäftsmodell, bilde die Basis, um Marktchancen und Herausforderungen zu erkennen und geeignete Maßnahmen abzuleiten. Darüber hinaus benötige die Leasing-Gesellschaft eine Organisationsstruktur und Prozesse, in denen Nachhaltigkeit als Querschnittsthema verankert ist, sowie ein Mindset, dass die Einbindung von Nachhaltigkeit in die tägliche Arbeit ermöglicht.

### Herausforderungen und Chancen

Einen Überblick über die aktuellen regulatorischen Anforderungen, denen Leasing-Gesellschaften heute gegenüberstehen, lieferte Malte Rüsing, Geschäftsführer von abcfinance. Er erläuterte die neuen EU-Vorgaben, insbesondere die EU-Taxonomie und die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die umfangreiche Berichts- und Prüfungspflichten für Unternehmen mit sich bringt.

Leasing-Gesellschaften müssen künftig detaillierte Nachhaltigkeitsberichte vorlegen und ESG-Risiken in ihr Risikomanagement integrieren. Rüsing betonte die Herausforderungen bei der Datenerhebung und die Notwendigkeit, Prozesse anzupassen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig hob er die Geschäftschancen hervor, die sich durch die wachsende Nachfrage nach nachhaltigen Investitionen und Technologien ergeben. Die Integration von ESG-Risiken und die Anpassung an die neuen regulatorischen Anforderungen seien

zwar anspruchsvoll, böten jedoch auch erhebliche Wachstumschancen für die Branche.

Prof. Dr. Thomas Dietz, Leiter des Referats Bankgeschäftliche Prüfungen der Deutschen Bundesbank, beschrieb die Prüfung von ESG-Risiken durch die deutsche Bankenaufsicht. Er unterstrich die Bedeutung des BaFin-Merkblatts zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, das mit der 7. MaRisk-Novelle nun prüfungsrelevant wird.

## Prüfung von ESG-Risiken durch die Bankenaufsicht

Die 7. MaRisk-Novelle verlangt von Instituten, dass sie ESG-Risiken in ihre Risikoinventur integrieren und in der ökonomischen und gegebenenfalls der normativen Perspektive sowie in Stress-tests angemessen berücksichtigen. Nachhaltigkeitsprüfungen konzentrieren sich auf die interne Governance, die Risikostrategie und -kultur sowie die Einbindung von ESG-Ratings. Die Bankenaufsicht werde weiterhin Sonderprüfungen mit dem Schwerpunkt ESG durchführen.

Dietz erläuterte, dass ESG-Risiken zunehmend in die aufsichtsrechtlichen Anforderungen der CRD VI/CRR 3 und die Aktivitäten der EBA integriert wer-

den. Nachhaltigkeit werde daher auch langfristig ein bedeutendes Prüfungsfeld bleiben.

## Kreislaufwirtschaft: Wichtiger Bestandteil

Über die Anforderungen und Potenziale der Kreislaufwirtschaft sprach Dr. Carsten Gerhardt, Gründer des Circular Valley Wuppertal. Angesichts der Herausforderungen durch Ressourcenengpässe müssen Wirtschaftskreisläufe geschlossen und das Wirtschaften zirkulär ausgerichtet werden. Dr. Gerhardt setzt auf grenzüberschreitende Netzwerke und die Förderung von Innovationen für das Gelingen der Kreislaufwirtschaft. Das Circular Valley vernetzt über 300 globale Marktführer und unterstützt Innovationen durch den weltweit ersten Circular Economy Accelerator, der Startups dabei hilft, ihre Ideen in marktfähige Geschäftsmodelle umzusetzen.

Leasing-Gesellschaften befinden sich mit ihrem Geschäftsmodell in einer herausragenden Rolle, führte Dr. Gerhardt aus. Sie haben das Potenzial, ein Gesamtsystem – vom Hersteller bis zum Recycler – zu orchestrieren, das darauf abzielt, wertvolle Rohstoffe und Materialien im Wirtschaftskreislauf zu halten. Die Kreislaufwirtschaft sei in

der DNA der Leasing-Branche verankert.

## Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) unterstützt Unternehmen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der DNK wurde 2010 vom Rat für Nachhaltige Entwicklung erarbeitet und ist ein Transparenzstandard, der sich für Unternehmen aller Größen eignet und 20 Kriterien umfasst, die verschiedene Aspekte der Nachhaltigkeit abdecken. Ein zentrales Prinzip ist „Comply or Explain“, bei dem Unternehmen entweder über bestimmte Inhalte berichten oder erklären, warum dies nicht möglich ist.

Stephanie Kopp vom Rat für Nachhaltige Entwicklung erläuterte auf dem Forum, dass die Zahl der DNK-Anwenderunternehmen in den vergangenen Jahren stark gestiegen ist. Sie kündigte an, dass der DNK weiterentwickelt wird, um die Anforderungen der neuen EU-Richtlinie CSRD und der Nachhaltigkeitsstands ESRS zu integrieren. Das Ziel sei, die Berichterstattung für Unternehmen zu vereinfachen und den Aufwand zu reduzieren. Gleichzeitig werde ein Zusatzbaustein für Unternehmen entwickelt, die planen, freiwillig nach dem VSME-Standard zu berichten.

## ESG-Faktoren und Transformationsprozesse

In einer Paneldiskussion wurde die Rolle der ESG-Faktoren bei der Kreditvergabe sowie die Chancen und Hürden für Transformationsprozesse erörtert. Frank Wachner von der Bayerischen Landesbank, Sven Reichelt von der Volksbank Mittweida und Uwe Joachim von der Oldenburgischen Landesbank diskutierten, welche Bedeutung ESG-Kriterien bei der Kreditvergabe haben. Sie betonten, wie wichtig die Kundenberatung sei und unterstrichen, dass Nachhaltigkeit ein entscheidender Faktor für Personalgewinnung, Reputation, Stakeholder und Investoren sei. Die Experten wiesen darauf hin, dass der Fokus der ESG-Bewertung bisher stark auf der nachhaltigen Ausrich-



Chancen und Herausforderungen von Leasing zur Unterstützung der nachhaltigen Transformation diskutierten Udo F. Mann (FML Finanzierungs- und Mobilien Leasing), Lars Lee-Potreck (Siemens Germany) und André Rolfes (GEFA Bank) mit Dr. Claudia Conen. Foto: BDL

tung der Leasing-Gesellschaften liege, zukünftig jedoch auch das Asset selbst stärker berücksichtigt werden müsse.

Welche Chancen und Herausforderungen sich für die Leasing-Branche bei der Unterstützung der nachhaltigen Transformation der deutschen Wirtschaft ergeben, diskutierten Udo F. Mann von FML Finanzierungs- und Mobilien-Leasing, Lars Lee-Potreck von Siemens Germany und André Rolfes von der Gefa Bank in einem weiteren Panel. Im Fokus stand der Umgang mit neuen Technologien, den sich verändernden Kundenbedürfnisse und die Notwendigkeit stärkerer Kooperationen innerhalb und außerhalb der Leasing-Branche.

Ein zentrales Fazit des Panels lautete, dass es unerlässlich ist, sich schon jetzt intensiv mit neuen Technologien und den dazugehörigen Netzwerken zum Beispiel im Bereich der Ladeinfrastruktur auseinanderzusetzen. Zudem müsse Know-how sowohl in der Lea-

sing-Branche als auch beim Kunden aufgebaut und ein breites Partnernetzwerk etabliert werden. Weiterhin sei es wichtig, die Kunden für die anstehenden Veränderungen zu sensibilisieren und ihnen geeignete Lösungen für ihren individuellen Transformationsprozess zu bieten.

### Einblicke aus dem BMWK

Dr. Matthias Koehler, Ministerialdirigent im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), gab Einblicke in die Arbeit des Ministeriums und betonte die politische Unterstützung für Leasing und dessen Potenziale für Transformationsprozesse. Er verwies auf das Grüne ERP-Globaldarlehen Leasing, das derzeit an Attraktivität eingebüßt habe. Er zeigte sich jedoch optimistisch, dass sich dies mit einer geänderten Zinssituation verbessern werde. Dr. Koehler sprach zudem mögliche Modifizierungen an, um das ERP-Globaldarlehen zu verbessern. Er unterstrich, dass das BMWK den Deutschen



Susanne Wegener (BDL) moderierte das Forum Nachhaltigkeit. Foto: BDL

Nachhaltigkeitskodex durch zusätzliche Mittel unterstützen werde, um Unternehmen eine kostenfreie Umsetzungsbegleitung bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu bieten.

Zum Abschluss des Forums boten fünf Workshops den Teilnehmenden die Möglichkeit, verschiedene Themenaspekte zu vertiefen.

# Mehr Zeit für Ihre Entspannung!

...weil wir für Technologie, Sicherheit und Risikominimierung sorgen!



Die Softwarelösung für Leasing, Kredit und Finanzierung



**CIC Software**

info@cic-software.de  
www.cic-software.de

# Investitionen in grünen Wasserstoff

## Chancen und Herausforderungen

**Der Klimawandel und die Anforderungen an Unternehmen ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu verkleinern, ist ein allgegenwärtiges und intensiv diskutiertes Thema. Ständig neue Vorschriften und Auflagen erschweren es Unternehmen, den Überblick zu behalten. Daher ist es umso wichtiger, Lösungen zu finden, die sowohl den aktuellen Regularien entsprechen als auch den Klimaschutz fördern. Dazu kann Wasserstoff beitragen. Der Autor zeigt, warum Wasserstoff eine vielversprechende Alternative zu herkömmlichen Energiequellen darstellt.** (Red.)

Wasserstoff, ein seit langem bekannter Energieträger, hat durch die Diskussionen über den Klimawandel wieder an Bedeutung gewonnen. Das gilt besonders für Norddeutschland, wo durch Windkraftanlagen mittels Elektrolyse grüner Wasserstoff (H<sub>2</sub>) erzeugt werden kann. Bei den Überlegungen zur Anwendung liegt hier der Fokus auf der Transportlogistik, dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) und gewerblichen Fahrzeugen wie Müll- und Straßenreinigungsfahrzeugen.

Wasserstoff soll dort eingesetzt werden, wo batterieelektrische Fahrzeuge an ihre Grenzen stoßen. Das gilt insbesondere für lange Strecken

und spezielle Einsätze. Zusätzlich wird die Nutzung von Wasserstoff in Zusammenhang mit Systemkopplung diskutiert. Das betrifft beispielsweise die Kombination von Solarstrom und Elektrolyse im Immobilienbereich. Die entstehende Wärme kann hier zusätzlich genutzt werden.

### Wirkungsvolle Möglichkeiten

Die Chancen, die sich aus Produkten und Maßnahmen rund um grünen Wasserstoff ergeben, sind insgesamt immens. Neue, aber auch bereits bekannte Produkte drängen auf den Markt, darunter:

- › Elektrolyseanlagen
- › Lkw und Pkw mit Brennstoffzellenantrieb
- › Stationäre und mobile Wasserstofftankstellen
- › Nutzfahrzeuge wie Gabelstapler oder Traktoren mit Brennstoffzellenantrieb
- › Brennstoffzellengeneratoren
- › Konzepte zur Nutzung von Wasserstoff in Verbindung mit Solartechnik im Immobiliensektor
- › Brennstoffzellenantriebe für die Schifffahrt

Die Implementierung neuer Technologien bringt jedoch auch erhebliche Herausforderungen mit sich: So dauern beispielsweise im Fall von Wasserstofftankstellen die Standortentscheidungen und Genehmigungen oft zu lange. Dadurch fehlt die notwendige Infrastruktur für Brennstoffzellenfahrzeuge. Das Gleiche gilt für Baugenehmigungen für Elektrolyseanlagen.

### Lange Genehmigungsverfahren

Mitarbeiter in Bund, Ländern und Gemeinden sind bei beiden Beispielen häufig überfordert, da ihnen die entsprechende Schulung fehlt. Es gibt auch keine zentrale Hotline, die fachliche Unterstützung in Sachen Wasserstoff bieten könnte. Eine bessere Kenntnis der Materie in Bezug auf erneuerbare Energien könnte jedoch den Ämtern die Angst vor Entscheidungen nehmen. Doch nicht nur das: Auch die Verfahren selbst müssten insgesamt deutlich verschlankt werden.

Darüber hinaus ist der deutsche Markt nur eingeschränkt offen für neue Produkte aus dem Ausland. Um beispielsweise ausländische LKWs auf deutschen Straßen zuzulassen, müssen aufwändige Verfahren durchlaufen werden.

Da es noch keine Serienproduktion deutscher Hersteller mit namhaften Stückzahlen gibt, der auch entsprechende Verkaufszahlen gegenüberstehen, bleiben die Stückkosten derzeit auf hohem Niveau. Öffentliche Förderungen sind daher im Anfangsstadium notwendig. Die Förderbescheide sind jedoch bisher teilweise handwerklich schlecht gemacht, da sie auf Eigentum des Fördernehmers abstellen und nicht auf Nutzung. Leasing oder Mietkauf kommen damit oft nicht in Frage. Viele



UDO MANN

ist 2. Geschäftsführender Gesellschafter und Leiter Bereich „Markt“ bei der FML Finanzierungs- und Mobilienleasing GmbH & Co. KG, Hamburg.



E-Mail:

u.mann@fml.de



Gestalten Sie den Aufbau eines  
grüneren Portfolios einfacher  
mit unserem ESG Portfolio Strategist.



DER VERTRAUENSWÜRDIGE ANBIETER  
VON SKALIERBARER UND SICHERER  
FINANZSOFTWARETECHNOLOGIE



[solifi.com](https://solifi.com)

Speditionen finanzieren ihre Flotte aber grundsätzlich über Leasing oder Mietkauf. Eine nachträgliche Umgenehmigung für Leasing oder Mietkauf wird bisher jedoch gar nicht oder nur selten erteilt. Das hat Folgen: Aktuell beschäftigen sich nur gut situierte mittelständische Unternehmen mit der Erprobung klimaneutraler Lastkraftwagen. Bekannte Beispiele sind große Handelsunternehmen, die Fahrzeuge in ihren Flotten testen.

## Finanzierung von Lkw mit Brennstoffzellenantrieb

Trotz dieser Herausforderungen gibt es schon einige Produkte, die finanziert werden können: Ein Beispiel ist die Anschaffung von Lastkraftwagen mit Brennstoffzellenantrieb. Derzeit ist Hyundai der einzige Hersteller, der H2 Lkws ab Werk liefern kann. Die Umrüs-

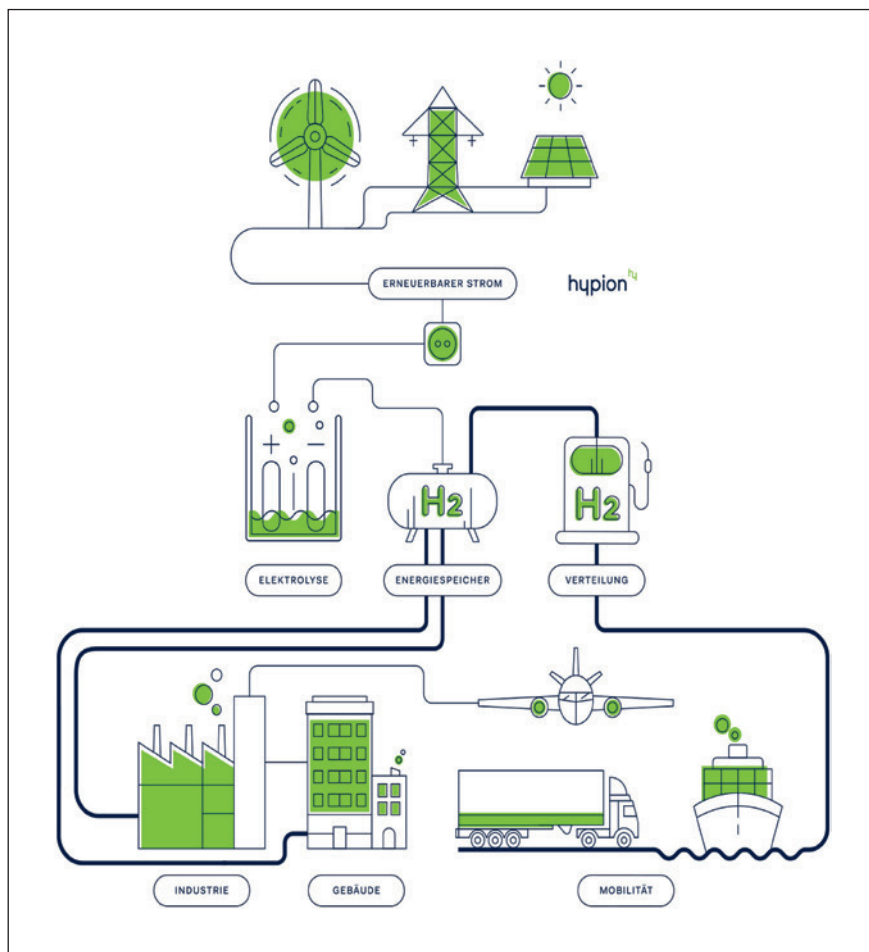
tung und der Vertrieb beispielsweise von Mercedes Benz Lkws durch Firmen wie Enginius in Bremen und Paul Nutzfahrzeuge in Vilshofen sind ebenfalls erwähnenswert.

Ob die Finanzierung realisiert werden kann, hängt eng mit der Bonität des Kunden, der Objektgarantie und Förderung, sowie der Beurteilung der Infrastruktur zusammen.

Folgende Punkte sind für den Leasingnehmer bei der Finanzierung wichtig:

- › Da die Stückkosten für eine Einheit noch sehr hoch sind, werden diese aktuell durch Förderungen der öffentlichen Hand unterstützt. Wird eine Förderung gewählt, sollte sie ausweisen, dass sie für die DeltaFinanzierung zugelassen ist.

## Anwendungsmöglichkeiten für grünen Wasserstoff



Copyright: Hupion GmbH

## Fiktives Kalkulationsbeispiel:

- › Anschaffungswert: € 660 000,00
- › Förderung: € 440 000,00
- › Laufzeit: 60 Monate
- › Restwert: € 100 000,00

- › Die Abwicklung des Kaufs erfordert häufig eine Vorfinanzierung der Förderung durch den Kunden, da der Fördergeber keinen verbindlichen Auszahlungstermin zusichern kann. Der Händler möchte jedoch vor der Auslieferung des Betrages den Kaufpreis in voller Höhe erstattet bekommen. Das zeitliche Delta muss somit finanziert werden.
- › Bei der Laufzeit ist darauf zu achten, dass über den Zeitraum auch die Lieferung von grünem Wasserstoff gewährleistet ist.
- › Beim Restwert sollte wiederum beachtet werden, ob der Lieferant gegebenenfalls eine Restwertgarantie abgibt, der Restwertmarkt gerecht ist und ob sich über die Laufzeit unter Umständen ein Zweitmarkt aufbaut, das heißt, Interesse an Gebrauchtfahrzeugen besteht.
- › Es sollte geprüft werden, ob der Lieferant seiner Gewährleistungspflicht nachkommen kann, Service-netze bestehen und gegebenenfalls Ersatzwagen gestellt werden können.

Für uns als Leasing-Geber und eine refinanzierende Bank sind vor allem folgende Punkte entscheidungsrelevant:

- › Bei den wenigen für den Verkehr zugelassenen Fahrzeugen müssen wir sicherstellen, dass der Lieferant mögliche Garantieverpflichtungen erfüllen kann, da ansonsten der Leasing-Geber in der Haftung steht.



- › Es ist zu prüfen, ob gegebenenfalls Ersatzwagen gestellt werden können, so dass der Kunde weiterhin seine Verpflichtungen gegenüber seinen Kunden und uns als Leasing-Geber erfüllen kann.
- › Bei der Tourenplanung sollte ein funktionierendes Tankstellennetz vorhanden sein. Wir betrachten, ob die Infrastruktur zum Bezug des grünen Wasserstoffes ausreicht.

sich wiederum ein politisches Umfeld, das nachvollziehbare und langfristig gültige Rahmenbedingungen schafft. Ideal wäre es, wenn dies auf Bundesebene geregelt würde, um länderübergreifende Effekte zu erzielen. Noch besser wäre es, wenn politische Maßnahmen mit der Öffnung des Marktes einhergehen, um einen gesunden Wettbewerb zu fördern. Wir wünschen uns hier eine Unterstützung

die grünen Wasserstoff nutzen, sind erfreulich, aber bisher Einzelfälle.

Eine breite Transformation ist nur mit dem Mittelstand in seiner Gesamtheit möglich. Und das ist auch unsere Chance! Dies kann jedoch nur gelingen, wenn länderübergreifend gearbeitet wird, Förderungen für Brennstoffzellenfahrzeuge wieder eingeführt und realitätsnah sowie

»Eine breite Transformation ist nur mit dem Mittelstand in seiner Gesamtheit möglich.«

### Bessere Unterstützung ist notwendig

Stand heute haben sich leider noch nicht alle refinanzierenden Banken mit dem Thema erneuerbare Energien auseinandergesetzt und bieten hierfür eine Refinanzierung an. Es gibt hier für alle Beteiligten noch viel zu tun, um die Transformation als lohnendes Geschäftsmodell zu etablieren. Unsere mittelständischen Kunden wünschen

und Begleitung aller Marktteilnehmer sowie eine schlanke wie effiziente Verteilung der Fördermittel.

Insgesamt müssen wir feststellen, dass Wunsch und Wirklichkeit im Mittelstand noch weit auseinanderliegen, sodass aktuell die gewünschte Breite der Transformation nicht erreicht werden kann. Pressewirksame Mitteilungen über große Marktteilnehmer,

effizient vergeben werden, und die überbordende Bürokratie tatsächlich abgebaut wird.


Um die erneuerbaren Energien weiter voranzutreiben, benötigen wir eine gute gemeinsame Strategie für unser aller Handeln. Eine bessere und intensivere Abstimmung der beteiligten Marktteilnehmer mit der öffentlichen Hand wäre dafür hilfreich. ■



## Erfolg ist skalierbar.

Im Factoring-Business bewegen unsere Kunden ein Volumen von rund 130 Milliarden Euro. Ob Mittelständler oder Großbank: Sie alle verlassen sich auf Lösungen, die in der Praxis überzeugen und beste Ausgangsbedingungen für die Zukunft bieten. Wir setzen auf eine hohe Automatisierung der Prozesse, High Performance beim Daten-Management, maximale Sicherheit und Skalierbarkeit. Wenn Sie wachsen, wächst unsere Software mit – auch bei internationaler Expansion.

Sprechen Sie uns an.  
[efcom.de](https://efcom.de)

**eFCOM**   
The Standard of Factoring Software

# Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nicht nur das „Muss“ sehen

**Die finale Ausgestaltung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) lässt noch auf sich warten. Der Referentenentwurf zeigt aber bereits deutlich, dass sich Wertschöpfungspotenziale jenseits der gesetzlichen Pflichterfüllung ergeben, die von Unternehmen genutzt werden sollten. Die Autoren zeigen in ihrem Beitrag, dass der zunächst komplex und abschreckend wirkende Directive auch zur Steigerung des Unternehmenswerts genutzt werden kann, und nicht nur als regulatorische Pflichterfüllung gesehen werden darf.**

(Red.)

Wer an die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) denkt, der hat eine Liste von Vorgaben vor Augen. Der Entscheidungsrahmen der Unternehmen verschiebt sich allerdings, wenn anstelle des Ziels einer konformen und möglichst reibungs-freien Einführung einer gesetzlichen Richtlinie, die strategische Entscheidung hinsichtlich der Nutzung von Nachhaltigkeitspotenzialen das unternehmerische Ziel ist.

Für die meisten Unternehmen stellt die Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive eine echte Herausforderung dar. Das liegt zunächst am schieren Umfang der Direktive.

Den Unternehmen fällt es schwer, den Sinn (den „Roten Faden“) im Stückwerk der Bewertungsvorschriften zu finden und nicht wieder zu verlieren. Zwischen „Was muss ich mindestens leisten, um die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen?“ und „Was macht Sinn für mein Unternehmen, weil es den Unternehmenswert steigert?“ gibt es mehr offene Fragen als standardisierte Antworten. Schwerer wird die Implementierung zudem, weil sie die Finanzberichterstattung ergänzt, denn der Nachhaltigkeitsbericht wird zwingender Bestandteil des Lageberichts. Letztlich bedeutet dies, die Maßnahmen und deren Folgen obliegen der Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer.

Bekanntermaßen fällt in deren Bereich nur die Entscheidung, ob die Wirkung einer Maßnahme im Volumen richtig erfasst und mit den richtigen Kennzahlen bewertet wurde. Geht es jedoch um die Frage, ob eine Maßnahme effektiv ist, muss das Unternehmen eine eigene Antwort finden.

Die Komplexität der Implementierung von Nachhaltigkeit in ein Unternehmen ist hoch und kann deshalb nur unternehmensindividuell erfolgen. Ähnlich der Digitalisierung müssen das gesamte Unternehmen und seine Schnittstellen von innen und außen betrachtet werden. Die vereinfachte isolierte Betrachtung einzelner Aktivitäten im Rahmen einer Low-Involvement-Umsetzung der rechtlichen Vorgaben ist zumeist suboptimal, da unternehmenswertsteigernde Zusammenhänge in der Betrachtung nicht oder nur oberflächlich berücksichtigt werden.

## Die Interessen der Stakeholder

Aus der Vielzahl der Stakeholder sollen vier Gruppen näher betrachtet werden – obwohl sich natürlich auch die Betrachtung aller anderen Gruppen lohnt. Die Kunden stellen wie immer die wirkungsmächtigste Gruppe der Stakeholder dar. Ob im B2B- oder im B2C-Geschäft, Nachhaltigkeit ist ein wesentliches Qualitätsmerkmal. Insofern trifft die CSRD den Zeitgeist. Inwieweit die Nachhaltigkeit die Preiselastizität der Nachfrage erhöht, ist jedoch im konkreten Fall zu prüfen. In jedem Fall werden Kunden ein nachhaltiger(er) produziertes Produkt (bei ansonsten gleichen Bedingungen) gegenüber einem nicht-nachhaltigen bevorzugen.

Aktuell wird viel über den Einfluss der Nachhaltigkeit auf die Attraktivität des



GABRIELE HILDMANN

ist Geschäftsführende Gesellschafterin der KAIROS Gesellschaft für Unternehmensberatung /Kronberg im Taunus.

### E-Mail:

gabriele.hildmann@kairos-kronberg.com



PROF. DR. ULRICH VOSSEBEIN

ist Berater, Keynote-Speaker und Autor und war 31 Jahre an der Technischen Hochschule Mittelhessen Professor für Marketing, Vertrieb und Innovationsmanagement.

### E-Mail:

ulrich.vossebein@wi.thm.de

Unternehmens am Arbeitsmarkt (insbesondere im Zusammenhang mit der Generation Z) diskutiert. Belastbare Ergebnisse liegen diesbezüglich aber noch nicht vor. Ähnlich wie im Kundenkontext kann jedoch davon ausgegangen werden, dass bei ansonst gleichen Bedingungen das nachhaltige Unternehmen im Vorteil ist.

Sehr klar ist dagegen die Relevanz des Themas für die Kapitalgeber. Schon jetzt sehen sich die Unternehmen einem umfassenden Fragenkatalog der Fremdkapitalgeber gegenüber, wenn sie keine Nachhaltigkeitsbilanz oder einen Bericht nach ESG oder CRSD vorlegen können. Grund dafür sind die rechtlichen Vorgaben in Hinblick auf Risiken aufgrund fehlender Nachhaltigkeit von Unternehmen, die für Kreditinstitute schon länger verpflichtend sind. Insofern haben die Finanzinstitutionen einen Vorsprung hinsichtlich der Bewertung des Zusammenhangs zwischen Nachhaltigkeit und Risiken. Viele Unternehmen merken dies an den differenzierten Zinssätzen, die sie für ihr Fremdkapital zahlen müssen.

Nicht-Nachhaltigkeit wird im Finanzierungsbereich teuer. Aber auch im Eigenkapitalmarkt stehen die Zeichen auf Nachhaltigkeit. Mehr und mehr Finanzunternehmen sammeln inzwi-

schen Beteiligungskapital in Fonds und investieren auch direkt in Unternehmen, die nachhaltiger produzieren wollen.

Die vierte Stakeholdergruppe sind die eigenen Mitarbeiter. Auf ihre Bedeutung für die Nachhaltigkeit des Unternehmens wird unter dem Abschnitt „Emotionen“ eingegangen.

Unabhängig davon, wann und wie die CSRD für das einzelne Unternehmen verpflichtend wird, gibt es mehr als genug Gründe, sich mit dem Thema inhaltlich auseinanderzusetzen. Die bloße Umsetzung der rechtlichen Vorgaben ist eine Option. Ob sie aber sinnvoll im Hinblick auf die Entwicklung des Unternehmenswerts ist, muss geprüft werden.

### Daten – Ausgangspunkt des 3-E-Modells

Die herausragende Relevanz der Datenbasis für die Qualität unternehmerischer Entscheidungen ist unbestritten. An einer konsistenten Strategie hinsichtlich des Umgangs mit Daten fehlt es jedoch sehr häufig. Dies ist oftmals der IT-Struktur geschuldet, oft aber auch dem fehlenden Bewusstsein für den Wert der Daten und der Datenkompetenz.

In den zumeist nur punktuellen Betrachtungen der Daten stehen die Kosten der Datenintegration oft in keinem Verhältnis zum singulären Nutzen. Denn Daten liegen immer wieder nicht nur in verteilten Speichermedien, sondern auch in unterschiedlicher Qualität vor. Viele Daten werden zudem nicht kontinuierlich gepflegt, weil die Zuständigkeit dafür nicht eindeutig festgelegt wurde (= Problem der Datenpflege). Oft liegen die beschriebenen Probleme in der fehlenden Datenkompetenz, die in Unternehmen leider seit Jahren sinkt. Selbst vor dem Hintergrund KI-gestützter Analysen und -programmen bleibt das Thema Datenbasis und Datenqualität in den meisten Unternehmen schwierig.

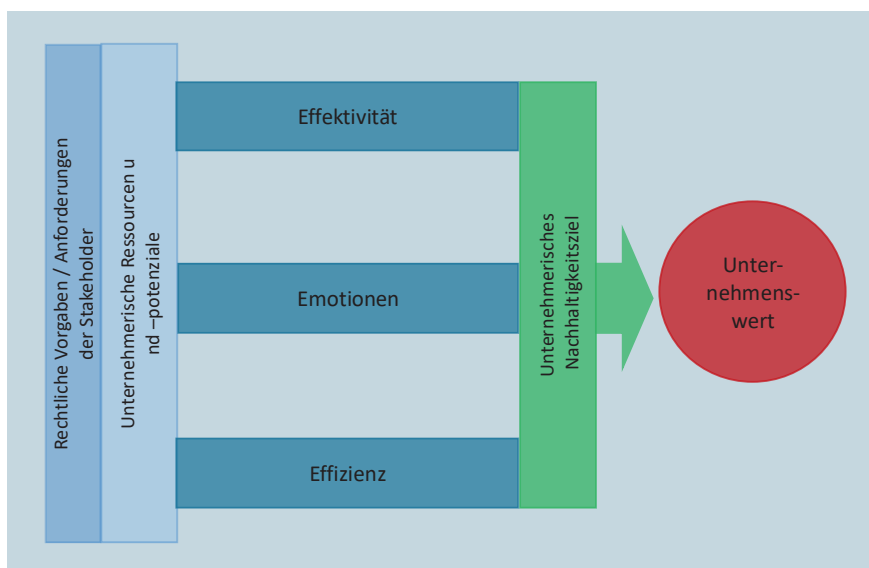
Gerade weil im Rahmen der Umsetzung des CSRD neue/weitere Daten erfasst werden müssen, sollten im Vorfeld die Datenstrukturen und Datenformate klar festgelegt werden. Nur so werden weitere Dateninseln vermieden, die einer ganzheitlichen Betrachtungsweise im Weg stehen und die Berichterstattung im Rahmen des CSRD erschweren.

### Das 3-E-Modell

Viele Unternehmen fühlen sich von der Komplexität des CSRD-Reporting überfordert und verlieren deshalb den Blick auf die Optionen und Risiken, die sich aus den gesetzlichen Anforderungen für ihr Unternehmen ergeben. Sie „retten“ sich deshalb in die „minimal-invasive“ Umsetzung der gesetzlichen Vorschriften und richten kaum Aufmerksamkeit auf das wertschöpfende Potenzial einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie.

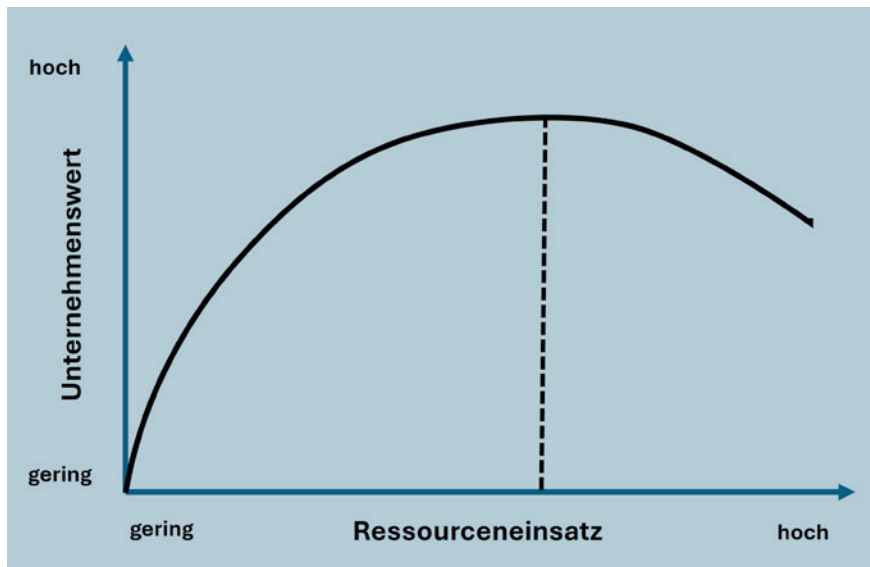
Die Komplexität handhabbar zu machen und strategische Ziele zu definieren, setzt ein strukturiertes Vorgehensmodell voraus. Die Grundprinzipien sind im 3-E-Modell verdichtet. Ausgangspunkte sind die rechtlichen Vorgaben sowie die Anforderungen der Stakeholder einerseits sowie die unternehmerischen Ressourcen und Potenziale (Menschen, Daten, Prozesse) andererseits. Unter Berücksichtigung der Dimensionen „Effektivität“

Abbildung 1: Das 3-E-Modell



© Hildmann/Fischer/Köhler/Vossebein 2024

Abbildung 2: Beziehung Ressourceneinsatz und Unternehmenswert



© Hildmann/Fischer/Köhler/Vossebein 2024

„Emotionen“ und „Effizienz“ wird das unternehmerische Nachhaltigkeitsziel definiert, aus dem sowohl die individuelle Umsetzungsstrategie als auch der Umsetzungsplan abgeleitet werden.

Eine nur punktuelle Betrachtung kann angesichts der Komplexität der Nachhaltigkeit nicht zielführend sein. Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren ist, dass alle relevanten Faktoren (3 E's) im Zeitverlauf kontinuierlich aufeinander abgestimmt und parallel bedient werden.

## Effektivität – strategische Ausrichtung

Am Anfang der Nachhaltigkeitsüberlegungen steht die Frage, welches Ziel mit welcher effektiven Strategie erreicht werden soll. An dieser Stelle muss die Entscheidung getroffen werden, ob lediglich die regulatorischen Vorgaben erfüllt oder der Unternehmenswert gesteigert werden soll. Dies bedarf einer soliden Datenbasis.

Nachhaltigkeit umfasst alle Unternehmensbereiche, sodass das gesamte Unternehmen und nicht einzelne Abteilungen im Fokus stehen. Deshalb werden im 3-E-Modell-Ansatz zunächst die Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmensberei-

chen identifiziert und bezüglich der Nachhaltigkeit sowie der wertschöpfenden Potenziale bewertet. Anhand dieser Analyse können strategische Alternativen herausgearbeitet werden.

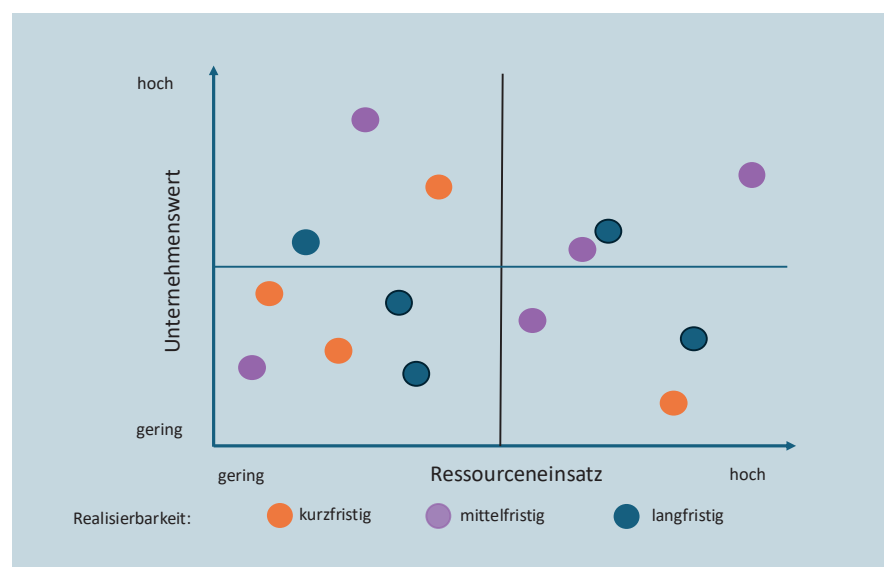
Die einzelnen strategischen Alternativen müssen anschließend mit den unternehmerischen Ressourcen und Potenzialen abgeglichen werden, um so die „beste“ Lösung für das Unternehmen zu identifizieren. Aus unter-

nehmerischer Sicht ist es oft nicht erstrebenswert alle möglichen Nachhaltigkeitspotenziale auszuschöpfen, da sich die Wertschöpfung der verschiedenen Optionen merklich unterscheidet und durchaus auch negativ sein kann. In Abbildung 2 ist dieser Zusammenhang grafisch abgebildet.

Für die zeitliche Umsetzung spielen im konkreten Fall neben Fördermaßnahmen oft Finanzierungsmöglichkeiten und wettbewerbliche Gründe eine große Rolle. Wichtig ist stets zu berücksichtigen, dass der Gesetzgeber beim CSRD-Reporting in erster Linie den Ist-Zustand betrachtet. Damit entsteht implizit der Druck, abgeleitete Vorhaben möglichst rasch in den operativen Unternehmensalltag zu integrieren.

Zur Verdeutlichung der Zeitkomponente können, wie in Abbildung 3 dargestellt, die unterschiedlichen strategischen Elemente im Ressourceneinsatz-Unternehmenswertportfolio eingeordnet werden. Zu beachten ist, dass kurzfristige Erfolge (Ernte der niedrig hängenden Früchte) für die Mitarbeitermotivation in der Regel vorteilhaft sind, dass es aber häufig die mittel- und langfristigen (hoch hängende Früchte) Aspekte sind, die zu einer dauerhaften Steigerung des Unternehmenswerts führen. Dieser

Abbildung 3: Ressourceneinsatz-Unternehmenswertportfolio



© Hildmann/Fischer/Köhler/Vossebein 2024

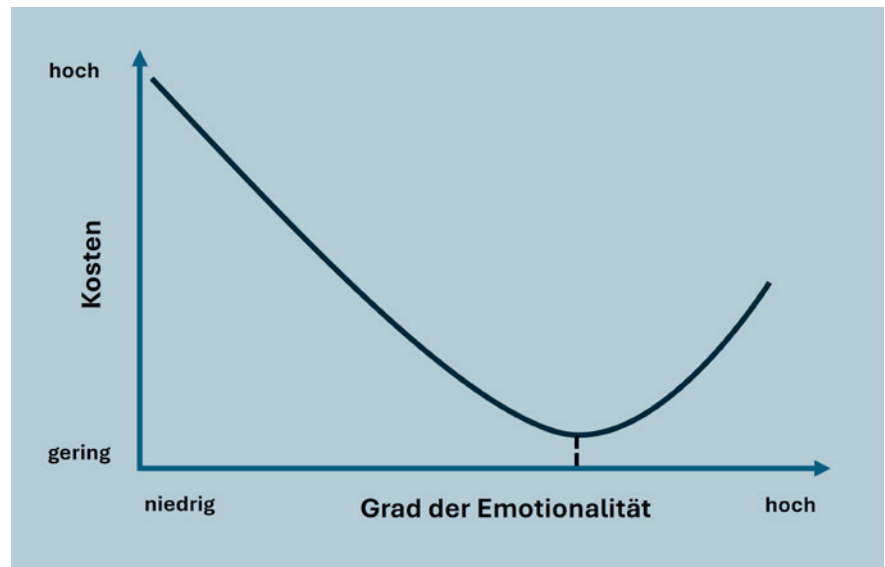
Zusammenhang sowie die Verfügbarkeit der Ressourcen bestimmen dann die Umsetzungsplanung.

## Emotionen – Einbindung der Stakeholder

Die Dimension Emotionen steht im Allgemeinen für die Einbindung von Personen und Gruppen sowohl innerhalb (Mitarbeiter) als auch außerhalb (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Kreditgeber und andere) des Unternehmens. Die damit verbundenen Aktivitäten müssen möglichst früh beginnen. Immer wieder scheitern Projekte oder können nur mit erheblichen Qualitätsverlusten, Zeitverzögerungen oder merklich gestiegenen Kosten implementiert werden. Ursache dafür ist oftmals die fehlende Unterstützung durch die Mitarbeiter und/oder die Führungskräfte. Nachhaltigkeit muss nachhaltig wirken, deshalb darf sie nicht als etwas von „außen“ Aufgezwungenes wahrgenommen werden. Aber auch die anderen Stakeholder (zum Beispiel die Banken, Lieferanten oder Gesellschafter) müssen im Fokus bleiben. Bei der strategischen Entscheidung muss analysiert werden, welche Stakeholder in welcher Art und welchem Umfang betroffen sind, wie sie auf die Änderungen reagieren werden und wie diese so eingebunden werden können, dass sie die Umsetzung der Strategie unterstützen. Wenn möglichst viele Stakeholder als Promotoren gewonnen werden können, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit der Aktivitäten signifikant an. Die Kommunikation muss aber möglichst früh einsetzen, damit Vertrauen seitens der Stakeholder aufgebaut werden kann. Die Praxis zeigt, dass, wenn Menschen die Gründe für die Veränderungen nachvollziehen können und ihren Führungskräften vertrauen, sie auch für sich selbst unangenehme Auswirkungen akzeptieren.

Der Grad der Emotionalität zahlt auf alle drei Zieldimensionen (Zeit, Qualität, Kosten) ein, wobei aber zu beachten ist, dass beispielsweise die Kosten der strategischen Umsetzung durch ein Mehr an Emotionalität nicht beliebig reduziert werden können, sondern

Abbildungen 4: Grad der Emotionalität und Kosten der Umsetzung



© Hildmann/Fischer/Köhler/Vossebein 2024

dass es in der Regel einen Umkehrpunkt gibt, ab dem zusätzliche Investitionen in die Emotionalität nicht mehr sinnvoll sind. In Abbildung 4 ist dieser Zusammenhang beispielhaft skizziert. Der grundsätzlich eher U-förmige Verlauf resultiert daraus, dass bei einer geringen Emotionalität zum Beispiel die Mitarbeiter neue Vorgaben nicht umsetzen und durch ihr Verhalten die geplante Neuausrichtung verhindern. Steigt die Emotionalität, sinken die

Kosten für Nachbesserungen oder zusätzliche Schulungen der Mitarbeiter, bis das Optimum der Zustimmung und Verinnerlichung seitens der Mitarbeiter (oder der anderen Stakeholder) erreicht ist. Alle weiteren Investitionen führen dann nur noch zu einer Kostensteigerung.

Die obigen Ausführungen zeigen zwei wesentliche Aspekte, die berücksichtigt werden müssen:

**GEMEINSAM.  
GROßES.  
BEWEGEN.**

Im Konzernverbund der LBBW sind wir die Spezialisten für Factoring und Leasing. Gemeinsam optimieren wir die Liquidität unserer Kunden für nachhaltiges Wachstum.

**Süd Factoring Süd Leasing**

- › Die Kommunikation mit den Stakeholdern muss möglichst früh beginnen. Informiert man erst auf der operativen Ebene, ist es meistens schon zu spät. Die Kommunikation sollte deshalb ein Element der Nachhaltigkeitsstrategie sein.
- › Es gibt auch bei der Einbindung der Stakeholder ein Optimum, das es zu erreichen gilt. Alle weiteren Anstrengungen führen nur noch zu höheren Kosten.

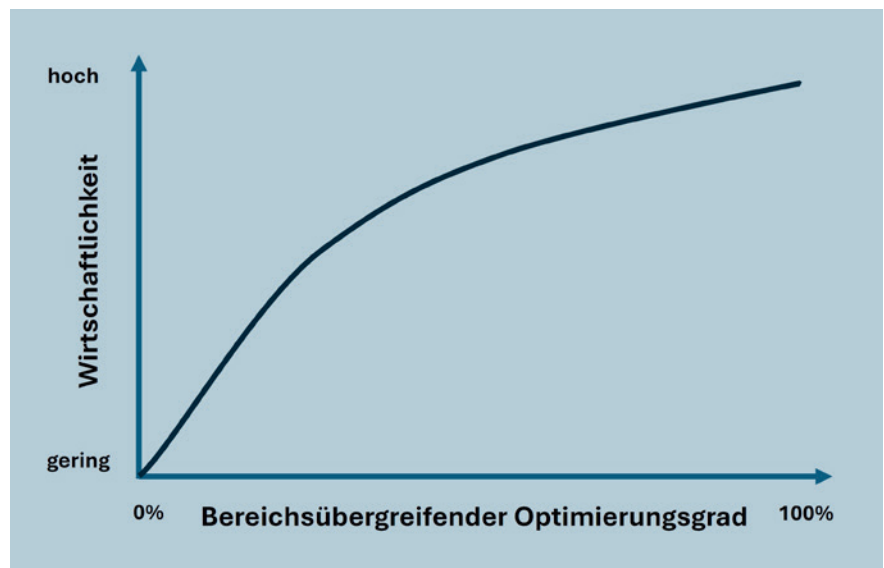
## Effizienz – Die Strategie wirtschaftlich umsetzen

Die wesentliche Herausforderung für das Erreichen des Effizienzziels stellt die bereichsübergreifende Optimierung dar. Häufig liegt es nicht an den Methoden, sondern am Blickfeld der Anwender.

Bei der Berechnung des Kapitalwerts einer Investition kann man zum Beispiel auch bereichsübergreifende Auswirkungen mit einbinden, wenn man diese zuvor analysiert hat. Soll die Nachhaltigkeit durch Produktveränderungen erreicht werden, müssen auch die Rückwirkungen auf den Einkauf, das Personal oder die Produktion mit in die Planungen eingebunden werden. Zur Erhöhung der Verbindlichkeit sollten, wenn möglich, Projektteams gebildet werden, da so bessere Ergebnisse erzielt werden können, als wenn nur eine Anfrage von Abteilung zu Abteilung gestellt wird.

Der notwendige Wandel für eine bereichsübergreifende Ausrichtung des Unternehmens wird die Organisation insgesamt ebenso wie individuelle Aufgabenfelder und Faktoren der Leistungsbewertung treffen. Betrachtet man aber die Ergebnisse vieler Studien, in denen die Schnittstellenprobleme und die fehlende Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen immer wieder als größtes Problem identifiziert werden, macht es Sinn, diesen Weg zur Neuausrichtung zu beginnen, beziehungsweise weiterzugehen. Synergien können genutzt werden, wenn das Unternehmen gleichzeitig die Digitalisierung vorantreiben möchte. In Abbildung 5 ist der Zusammenhang

Abbildung 5: Wirtschaftlichkeit in Abhängigkeit vom bereichsübergreifenden Optimierungsgrad



© Hildmann/Fischer/Köhler/Vossebein 2024

zwischen der Wirtschaftlichkeit und dem bereichsübergreifenden Optimierungsgrad abgebildet, wobei der Verlauf der Kurve von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein wird.

## Zentrale Fragen im Nachhaltigkeitskontext

- › Welche Anforderungen stellen die Stakeholder heute und zukünftig an unser Unternehmen?
- › Welche Wertschöpfungspotenziale ergeben sich aufgrund der Nachhaltigkeitsperspektive für das Unternehmen?
- › Welche Ressourcen stehen dem Unternehmen bezüglich der Nachhaltigkeitsthematik zur Verfügung?
- › Wie sieht die gesamtunternehmerische Datenlage aus?
- › Wie sieht das Ziel hinsichtlich der Nachhaltigkeit aus?
- › Mit welcher Strategie soll das Ziel erreicht werden?
- › Wer ist für die Thematik verantwortlich und welche Ressourcen

werden wann zur Verfügung gestellt?

- › Mit welcher Kommunikationsstrategie können die Stakeholder möglichst früh in den Prozess eingebunden werden?
- › Welche Aktivitäten zur Umsetzung des CSRD beziehungsweise der gesamten Nachhaltigkeitsstrategie sollen wann begonnen beziehungsweise beendet werden?
- › Mit welchen KPIs kann der gesamte Prozess zeitnah und zielorientiert gesteuert und überwacht werden?

Wer das Thema Nachhaltigkeit als reine regulatorische Notwendigkeit ansieht, verzichtet in den meisten Fällen auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes.

Das 3-E-Modell verdeutlicht, dass eine einseitige Konzentration auf einen Teilbereich nicht ausreichen kann. Positive Wirkungen hängen vom Zusammenspiel von Effektivität, Emotion und Effizienz ab. Die Qualität und Verfügbarkeit von Daten spielen auf allen Ebenen der Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmens eine entscheidende Rolle.

# Schuldscheindarlehen als alternative Finanzierungsmöglichkeit

## Chancen und Herausforderungen für Leasing-Unternehmen

**In den letzten Jahren haben Unternehmen aus dem Leasing-Sektor zunehmend den Schuldscheinmarkt als attraktive Möglichkeit zur Refinanzierung entdeckt. Die Autoren gehen der Frage nach, was Schuldscheindarlehen für Unternehmen aus der Leasing-Branche also so interessant macht. Dabei beleuchten sie die Vorteile und Herausforderungen dieser Finanzierungsform, analysieren deren Eignung für die spezifischen Bedürfnisse von Leasing-Unternehmen und zeigen auf, wie sie zur Diversifizierung der Kapitalstruktur beitragen kann. (Red.)**

Schuldscheindarlehen bieten mehrere Vorteile, die sie zu einem beliebten Finanzierungsinstrument machen. Allein im ersten Halbjahr 2024 konnte am Schuldscheinmarkt branchenübergreifend ein Volumen von knapp zehn Milliarden Euro von 63 verschiedenen Emittenten mit durchschnittlich 150 Millionen Euro je Emission platziert werden. Auf vergleichbarem Niveau des Vorjahres wird bis zum Jahresende 2024 ein Volumen von etwa 22 Milliarden Euro erwartet. Diese Zahlen umfassen nationale sowie Transaktionen aus EU-Staaten.

Die Beliebtheit für den Schuldschein resultiert unter anderem aus dem

Aspekt heraus, dass sich der Schuldscheinmarkt in der Vergangenheit immer als verlässliche Finanzierungsquelle – selbst während wirtschafts- und geopolitischen Krisen – als sehr robust erwiesen hat. So war dieser auch im Jahr 2022, zu Beginn des Russland-Ukraine-Konflikts, fast durchgängig für Emittenten verfügbar und konnte sein Platzierungsvolumen auf dem Niveau der Vorjahre halten.

### Attraktiv für Leasing-Gesellschaften

Eine entscheidende Produkteigenschaft ist, dass Schuldscheindarlehen klassischerweise unbesichert, also als

Senior Unsecured, begeben werden. Dies bedeutet, dass keine spezifischen Sicherheiten gestellt werden müssen, was für viele Leasing-Gesellschaften attraktiv ist, da ihre Aktiva oft schon durch andere Finanzierungsverträge in einem gewissen Umfang gebunden sind. Gläubiger unbesicherter Schuldscheine geraten jedoch in den Nachrang gegenüber jenen, die besicherte Finanzierungen anbieten. Leitplanken zum Schutz der Forderungen der Schuldscheininvestoren – oder zumindest zur wirtschaftlichen Kompensation des Kreditrisikos – werden mit Finanzkennzahlen integriert.

Andere wesentliche Vorteile von Schuldscheindarlehen sind die schlanke Vertragsdokumentation und der einfache Begebungsprozess sowie die geringen Transaktionsnebenkosten – jeweils im Vergleich zu Kapitalmarktprodukten gesehen, wie zum Beispiel Anleihen. Im Gegensatz zu anderen Finanzierungsformen, die umfangreiche und komplexe Dokumentationen erfordern, sind Schuldscheindarlehen durch eine vereinfachte und standardisierte Dokumentation gekennzeichnet. Dies reduziert den administrativen Aufwand und die damit verbundenen Kosten, was besonders auch für mittelständische Leasing-Gesellschaften von Vorteil ist. Je nach Höhe des benötigten Kapitals können breite/öffentliche Vermarktungen durchgeführt oder Einzelabschnitte im Format von Private Placements vermittelt werden. Somit können bereits Finanzierungen ab 20 Millionen Euro über diese Produktform abgeschlossen werden.

Ein weiterer Punkt, der Schuldscheindarlehen attraktiv macht, ist die freie Mittelverwendung. Emittenten können die aufgenommenen Mittel flexibel einsetzen, wie zum Beispiel zur Vor-



CHRISTOPHER WILKENING

ist Senior Project Manager der finpair GmbH in Hannover.



E-Mail:

wilkening@finpair.de



SEBASTIAN DAHLHAUS

ist Senior Project Manager der finpair GmbH in Hannover.



E-Mail:

dahlhaus@finpair.de

finanzierung von Anzahlungen, zur Finanzierung neuer Geschäftsbereiche oder zur Deckung laufender Betriebskosten. Diese Flexibilität ermöglicht es den Unternehmen, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen.

Durch die Emission eines Schuldscheindarlehens können neue Finanzierungspartner gewonnen werden. Ab einer Summe von 500 000 Euro können sich Investoren an Schuldscheinemissionen beteiligen. Professionelle Investoren wie Banken und Sparkassen, Versicherungen und Pensionsfonds beteiligen sich an diesen Finanzierungen. Nicht-regulierte Investoren wie zum Beispiel Privatpersonen erhalten keinen Zugang zu diesem Produkt. Bestehende und noch nicht genutzte Finanzierungslinien von Finanzierungspartnern können mit Schuldscheindarlehen ebenfalls in Anspruch genommen werden.

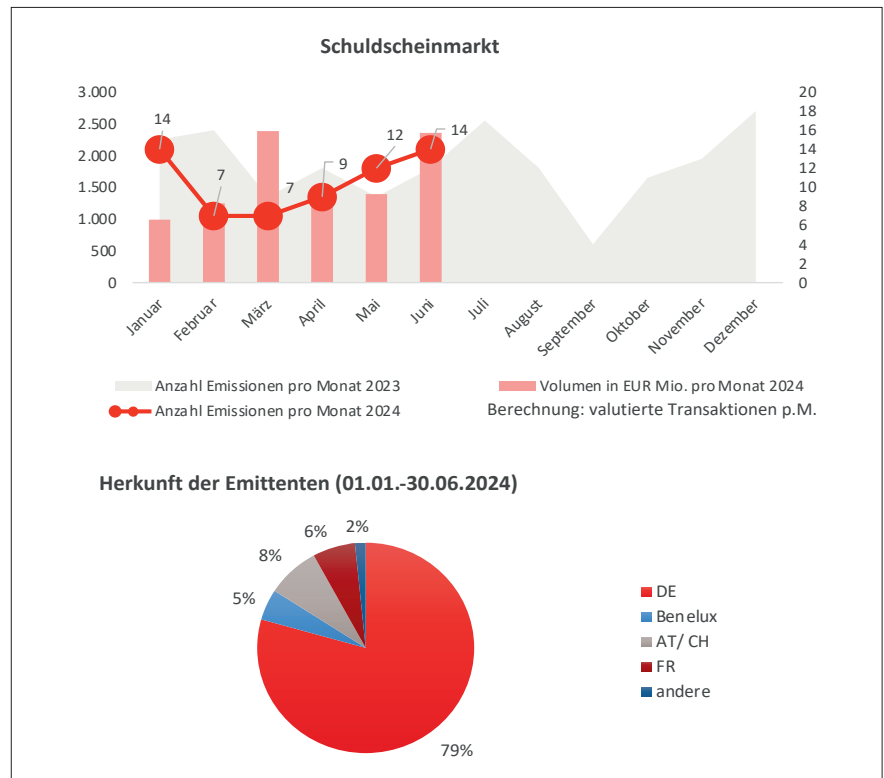
Um den administrativen Aufwand des Emittenten auch während der Laufzeit der Finanzierung so gering wie möglich zu halten, werden Zahlstellen beauftragt, Zahlungsströme zu steuern und Informationen zu verteilen.

## Prozess einer Schuldscheinemission

Die Emission eines Schuldscheindarlehens ist ein Prozess, bei dem ein Arrangeur (bei Großtransaktionen häufig auch mehrere Arrangeure gemeinsam) einen Emittenten von der Strukturierung an bis zur Auszahlung des Darlehens begleiten.

Nachdem sich das Unternehmen dazu entschieden hat, Kapital in Form eines Schuldscheindarlehens aufzunehmen, wird zunächst eine Schuldscheinstruktur festgelegt. Dabei werden Bedingungen und Darlehenskonditionen (Laufzeiten, Spreads, etwaige Garantien, Financial und Non-Financial Covenants, et cetera) festgelegt, ein Schuldscheindarlehensvertragsentwurf sowie ein Emittentenportrait erstellt. Für die Vorbereitung sollten mindestens vier bis sechs Wochen eingeplant werden.

## Überblick über den Schuldscheinmarkt



Quelle: finpair Research

Nach Fertigstellung aller notwendigen Unterlagen, findet die Vermarktungsphase statt. Es erfolgt die Investorenanfrage. Nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung erhalten Investoren Zugang zu den relevanten Informationen und Transaktionsdokumenten. Sie beginnen mit der Prüfung ihrer Beteiligung. Dieser Prozessschritt dauert etwa vier Wochen. Nach erfolgreicher Prüfung geben die Investoren einen Zeichnungsschein ab, der sie verpflichtet zur Valuta den gezeichneten Anteil am Schuldschein bereitzustellen. Nach Auszahlung des Darlehens übernimmt der Arrangeur die administrative Rolle und kümmert sich um die Verteilung der Zins- und Tilgungszahlungen sowie die Unterlagenverteilung an die Investoren.

## Voraussetzungen eines Schuldscheindarlehens

Die Begebung eines Schuldscheindarlehens unterliegt bestimmten Voraussetzungen, die die Emittenten erfüllen müssen. Entscheidende Faktoren sind

Größe und Investment-Grade-Bonität des Unternehmens. Investoren legen großen Wert auf die Kreditwürdigkeit der Emittenten, da Schuldscheindarlehen, wie bereits erwähnt, unbesichert und in der Regel endfällig begeben werden. Eine hohe Bonität signalisiert den Investoren eine hinreichende Kapitaldienstfähigkeit.

Um diese Bonität zu belegen, müssen Emittenten umfassende und transparente Finanzberichte vorlegen können. Dies umfasst in der Regel die geprüften Jahresabschlüsse mehrerer Jahre sowie Zwischenberichte mit detaillierten Angaben zur Finanz- und Ertragslage. Diese Transparenz schafft Vertrauen bei den Investoren und ermöglicht ihnen eine fundierte Entscheidung über die Zeichnung des Schuldscheindarlehens.

Ein häufiger Bestandteil der Schuldscheindokumentation sind Financial Covenants, die bestimmte finanzielle Verpflichtungen beziehungsweise Kennzahlen definieren, die der Emittent



während der Laufzeit der Finanzierung einhalten muss. In der Leasing-Branche ist ein Covenant, der in den letzten Jahren häufig in Schuldscheinstrukturen gesehen wurde, der Substanzwert.

Sollte der in der Schuldscheindokumentation festgelegte Substanzwert unterschritten werden, erhalten die Investoren in der Regel einen Margen Step-up, der ein verändertes Risikoprofil des Unternehmens konditionell kompensiert oder aber ein außerordentliches Kündigungsrecht des Darlehensgebers.

### Integration von Nachhaltigkeitskomponenten

Ein weiterer Aspekt, der in den letzten Jahren insgesamt an Bedeutung gewonnen hat, ist die Integration von Nachhaltigkeitskomponenten in Schuldscheindarlehen. Im Sektor Leasing eignen sich dafür besonders Sustainability-Linked Schuldscheindarlehen. Diese Art von Schuldscheindarlehen heben die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Geschäftsbetrieb hervor und verknüpfen die Finanzierungsbedingungen mit der Erreichung bestimmter ökologischer, sozialer oder governance-bezogener (ESG) Ziele.

Leasing-Gesellschaften, die sich zu Nachhaltigkeitszielen verpflichten, können von etwas günstigeren Finanzierungsbedingungen profitieren, wenn sie diese Ziele erreichen. Beispielsweise könnten niedrigere Zinssätze gewährt werden, wenn das Unternehmen bestimmte CO2 Emissionsreduktionsziele erreicht oder zum Beispiel den Anteil an umweltfreundlichen Fahrzeugen in seinem Leasing-Portfolio erhöht.

Alternativ besteht auch für Leasing-Unternehmen die Möglichkeit, sich von einer Nachhaltigkeitszertifizierungsagentur mit einem ESG-Rating ausstatten zu lassen. Der Rating Score wird dann in der Schuldscheindokumentation verankert, sodass sich bei Verbesserung des Scores ebenfalls eine Zinsmargenreduktion oder bei Verschlechterung ein Margenanstieg ergibt. Margenänderungen liegen übli-

cherweise in einem Bereich von plus-minus fünf Basispunkten.

Die Integration von Nachhaltigkeitskomponenten in Schuldscheindarlehen bietet sowohl den Emittenten als auch den Investoren Vorteile. Emittenten können ihre Finanzierungskosten senken und gleichzeitig ihr Engagement für Nachhaltigkeit demonstrieren, was ihre Attraktivität für Investoren weiter erhöht. Investoren profitieren von der Möglichkeit, in nachhaltige Projekte zu investieren und ihre eigenen ESG-Ziele zu erreichen.

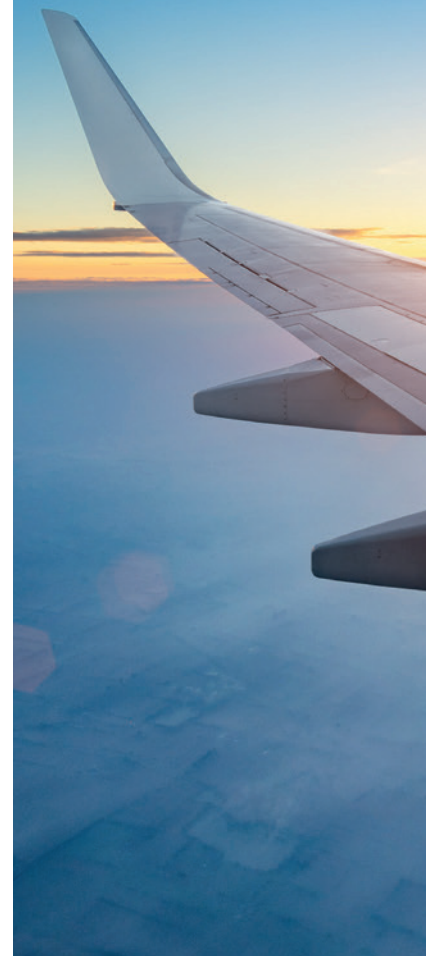
### Hohe Bonität erforderlich

Schuldscheindarlehen haben sich als eine attraktive Finanzierungsform für Leasing-Gesellschaften etabliert. Die Vorteile wie die unbesicherte Struktur, schlanke Vertragsdokumentation, flexible Mittelverwendung und überschaubare Kosten sowie das einfache Handling machen sie zu einer interessanten Alternative beziehungsweise zu einer sinnvollen Ergänzung zu traditionellen Finanzierungsformen. Um jedoch ein Schuldscheindarlehen begeben zu können, müssen Leasing-Gesellschaften eine hohe Bonität und transparente und regelmäßige finanzielle Berichterstattungen vorweisen. Financial Covenants, wie der Substanzwert, bieten zusätzlichen Schutz für Investoren und fördern die finanzielle Stabilität der Emittenten.

Darüber hinaus bietet die Integration von Nachhaltigkeitskomponenten in Schuldscheindarlehen eine Möglichkeit für Leasing-Gesellschaften, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und gleichzeitig von günstigeren Finanzierungsbedingungen zu profitieren.

Die zunehmende Akzeptanz und Beliebtheit von Schuldscheindarlehen in der Leasing-Branche zeigt, dass sie eine flexible, effiziente und zukunftsorientierte Finanzierungsalternative darstellen. Dies ermöglicht den Unternehmen, ihre Wachstumsziele zu erreichen, sich an neue Marktbedingungen anzupassen und gleichzeitig ihren Beitrag zu einer nachhaltigeren Wirtschaft zu leisten.

Unsere  
**Professionelle  
Leasing Software**  
hat für Sie alles  
im Überblick.



**RÖHRICH PARTNER**  
ORGANISATIONSBERATUNG



[rundp.de](https://www.rundp.de)

# Digitale Transformation –

## Neue Chancen dank der Daten vernetzter Assets

Regelmäßig berichtet Dr. Lars Rüsberg, Innovating Innovators, aus der Arbeit des Digital Industries World e. V. (bisher MindSphere World e. V.). Das Schwerpunktthema „Internet of Things“ (FLF 5/2022) befasste sich mit einer Modellbildung für Pay-per-Use-Modelle, die sich zwischenzeitlich zum Standard entwickelt hat. Mit dem Schwerpunktthema „Nachhaltigkeit in multiplen Handlungsfeldern“ (FLF 5+6/2023) haben die Autoren verschiedener Branchen einen Einblick in ihre Betroffenheit und Aktivitäten gegeben. Der einleitende Beitrag von Dr. Rüsberg und die nachfolgenden Impulse widmen sich der notwendigen digitalen Transformation – und den technologischen Bausteinen und Wirkungszusammenhängen, die es nun zu verstehen und zu nutzen gilt. (Red.)

Transformation ist ein komplexer Prozess. Ohne eine ausreichende Resilienz können sich ergebende Umbrüche nicht gemeistert werden. In einer dynamischen und oft unvorhersehbaren Welt ist die Fähigkeit zur Transformation von entscheidender Bedeutung. Klimawandel, Kriege oder (mögliche neue) Pandemien stellen uns vor immense Herausforderungen.<sup>2</sup>

Was für die Gesellschaft als Ganzes gilt, ist auch für die Wirtschaft von existenzieller Bedeutung. Es ergeben sich eine Reihe von Fragen: Welche Trends und Technologien sind für mein Unternehmen zukunftsrelevant? Was bedeutet dies für meine Infrastruktur und was ändert sich in der Führung von Mitabreiterinnen und Mitarbeitern? Welche Risiken ergeben sich und wie kann ich sie minimieren?

Wesentliche Aspekte sind Agilität und Innovationsfähigkeit, um schnell und mit neuen Lösungen auf veränderte Umfeldbedingungen einzustellen und dabei auch neue Chancen zu nutzen. Resilienz entscheidet über Erfolg oder Misserfolg jeglicher Transformation – auch der digitalen Transformation.

### Transformation erfordert ein Mehr an Resilienz

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Systems, sich von Störungen zu erholen und sich an veränderte Bedingungen anzupassen.



DR. LARS RÜSBERG

ist Gründer von Innovating Innovators, München, und Leiter der Interest Group Finance & Insurance des Digital Industries World e. V.



Für Finanzdienstleister bedeutet dies, dass sie in der Lage sein müssen, auf wirtschaftliche Schwankungen, regulatorische Änderungen und technologische Innovationen flexibel zu reagieren. Zudem ist nachhaltiges Handeln in Bezug auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) ein zentrales Element. Der Finanzindustrie kommt – als „Transmissionsriemen“ – im Transformationsprozess zu einer klimaneutralen Wirtschaft eine Schlüsselposition zu.

»Es ist nicht der stärkste oder intelligenteste, der überlebt, sondern derjenige, der sich am besten an Veränderungen anpassen kann.«<sup>4</sup>

Dabei erreicht die Strukturkomplexität und Veränderungsgeschwindigkeit ein historisches Ausmaß: „Geschäfts- und Risikostrategien von Unternehmen (sind) quasi fortlaufend auf Vulnerabilitäten und Anpassungsmöglichkeiten zu untersuchen. Im Finanzsektor gewinnen das Management nichtfinanzieller Risiken sowie integrierte Risikomanagementansätze stark an Bedeutung. Mittels moderner, datenbasierter Analysetools gibt es gute Ansatzpunkte einer Fortentwicklung klassischer Risikomanagementansätze hin zu einem ganzheitlichen und strategischen Resilienz-Management.“<sup>3</sup>

Der Einzelne jedoch ist schnell überfordert. Denken in Ökosystemen ist „Key“. Bedeutend wird daher die (Führungs-) Kompetenz des Orchestrings: Akteure auf unterschiedlichen Ebenen sind bereit, Verantwortung zu übernehmen. Das ist der Nährboden für Stewardship: „Die Akteure wissen voneinander und sind teilweise vernetzt, Teilaspekte werden in Partnerschaften umgesetzt und alle fühlen sich dem größeren Ziel gegenüber positiv verpflichtet. Transformationskompetenz ist dabei eine individuelle und kollektive Fähigkeit: Individuell setzt sie sich aus kollektiven und transformativen Führungskompetenzen zusammen, kollektiv ist sie die Fähigkeit einer Vielzahl von Akteuren, transformativ

ven Wandel gemeinsam über die Grenzen von Institutionen, Nationen, Sektoren und Kulturen hinweg zu ermöglichen.“<sup>5</sup> In einer „VUCA“-Welt ist für alle Beteiligten der Übergang zu gestalten:

- › V – von Volatility zu Vision
- › U – von Uncertainty zu Understanding
- › C – von Complexity zu Clarity
- › A – von Ambiguity zu Agility

### Was braucht es, um resilienter zu werden?

Aus unterschiedlicher Kombination von Business, Technologie- und Kommunikationsskills ergeben sich Profile, die – bis hin zum „Digital Leader“ – in der Transformation der Gesellschaft, der Unternehmen und aller einzelnen Mitwirkenden benötigt werden:

#### Elemente der Resilienz auf

##### persönlicher Ebene

- › Selbstwahrnehmung: Erkennen der eigenen Emotionen und Reaktionen auf Stress.
- › Selbstregulierung: Kontrolle der eigenen Emotionen und konstruktives Reagieren auf Herausforderungen.
- › Optimismus: Entwickeln einer positiven Einstellung und Herausforderungen als Gelegenheiten verstehen.
- › Agilität: Offenheit für Veränderungen und schnelles Anpassen an neue Situationen.
- › Lösungsorientierung: Fokussierung auf das Finden von Lösungen anstatt Probleme zu fixieren.

##### Unternehmensebene

- › Diversifizierung: Vielfalt in Wirtschaft und Gesellschaft, um Abhängigkeiten zu reduzieren.
- › Redundanz: Schaffung zusätzlicher Kapazitäten und Ressourcen, um bei Ausfällen einspringen zu können.
- › Anpassungsfähigkeit: Entwickeln der Fähigkeit, auf langfristige Veränderungen zu reagieren.
- › Vernetzung: Stärkung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren und Sektoren.
- › Lernen und Entwicklung: Kontinuierliches Lernen und Fördern von Innovation, um auf neue Herausforderungen vorbereitet zu sein.

Der „Digital Leader ist eine Person, die ein Unternehmen durch Inspiration, Kommunikation, Vertrauensbildung und Zusammenarbeit mit allen Beteiligten erfolgreich durch die digitale Transformation führt.“<sup>6</sup> Er schafft ein Umfeld, das die Partizipation und die Kreativitätseinfaltung der Belegschaft an der Unternehmensentwicklung gewährleistet.

In der Realität ist zu beobachten, dass gerade diese (Vorbild-) Funktion des C-Level-Managements für das Unternehmen oft nicht glaubwürdig gelebt wird. Der zeitweise Hype um die Einführung eines „Chief Digital Officers“ (CDO) ist Ver-

gangenheit. Seine oft fehlende „Ermächtigung“ im Sinne von Kompetenz und Budget haben gezeigt, dass dem Thema Resilienz eine noch größere Bedeutung zuzumessen gewesen wäre. Ein Digitalisierungs- oder Transformationsbeauftragter ohne entsprechenden Unterbau wird die Aufgaben nicht leisten können.

### Leitplanken für Operationelle Resilienz

Hier setzt die Europäische Union und auf Ebene der Finanzdienstleister die EZB-Aufsicht an, die riskante Entwicklungen für die (beaufsichtigten) Finanzdienstleister beobachtet und in ihrem EZB-Jahresbericht zur Aufsichtstätigkeit 2022 konstatiert, dass „die Banken die operationelle Resilienz weiter verbessern müssen, um in einem immer komplexer werdenden Umfeld ihren Geschäftsbetrieb einschließlich der kritischen Dienste in angemessener Weise aufrechterhalten zu können und sich an die neuen und geplanten regulatorischen Anforderungen anzupassen.“<sup>7</sup>

Nicht nur Konjunktur-, Klima-, Cybercrime- und geopolitische Unwägbarkeiten stehen den Banken ins Haus, nach Claudia Buch sind „viele dieser Veränderungen ... eher strukturell als vorübergehend und erfordern Anpassungen auf Unternehmens- und Branchenebene.“<sup>8</sup> Daher wirkte die noch neue Vorsitzende der EZB-Bankenaufsicht an neuen Regulierungsvorschlägen wie der Verordnung über die Betriebsstabilität digitaler Systeme des Finanzsektors (Digital Operational Resilience Act – DORA) mit – und betont ihre Ernsthaftigkeit: „Und wenn die Banken aufsichtliche Anforderungen nicht erfüllen, können wir sehr konkret ein besseres Risikomanagement oder eben auch mehr Eigenkapital für mehr Resilienz verlangen.“<sup>9</sup>

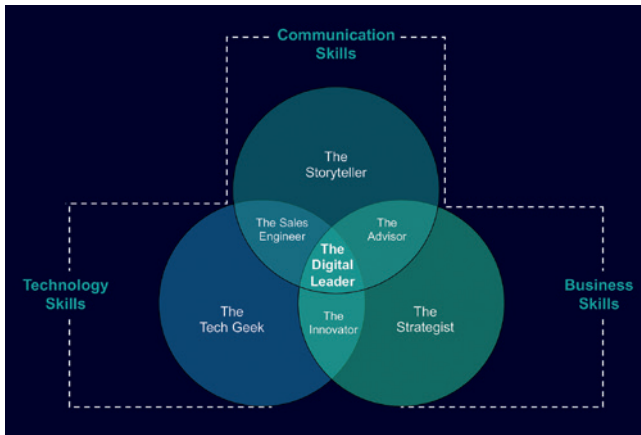
Während ein Unternehmen die Umsetzung von gesetzlichen Vorschriften oft verzögern kann, ist ein beaufsichtigter Finanzdienstleister an einer „kurzen Leine“ – und kann von der Aufsicht unmittelbar gezwungen werden, sein Geschäft zu limitieren oder er wird mit Pönalen belegt.

Jenseits der sechs wesentlichen DORA-Themenkomplexe:

- › **IKT-Risikomanagement** (Kapitel II, Artikel 5 bis 16)
- › **Behandlung, Klassifizierung und Berichterstattung IKT-bezogener Vorfälle** (Kapitel III, Artikel 17 bis 23)
- › **Testen der digitalen operationellen Resilienz einschließlich Threat-led Penetration Testing (TLPT)** (Kapitel IV, Artikel 24 bis 27)
- › **Management des IKT-Drittparteienrisikos** (Kapitel V, Abschnitt I, Artikel 28 bis 30)
- › **Überwachungsrahmen für kritische IKT-Drittdienstleister** (Kapitel V, Abschnitt II, Artikel 31 bis 44)
- › **Vereinbarungen über den Austausch von Informationen sowie Cyberkrisen- und Notfallübungen** (Kapitel VI, Artikel 44 und Artikel Kapitel VII, Artikel 49)

ist die Anforderung an Aufsichtsrat und Management, sich von der bloßen Einhaltung von Vorschriften zu Architek-

Abbildung 1: The Digital Leader



Quelle: Jeff Winter, zitiert von Arif Malik<sup>5</sup>

ten der digitalen Widerstandsfähigkeit zu entwickeln und robuste Risikomanagementstrategien zu implementieren.

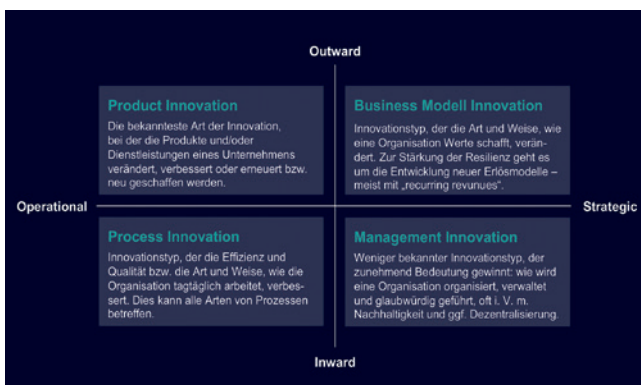
Es wird betont, wie wichtig es ist, die Abhängigkeiten von Dritten zu verstehen und anzugehen und gleichzeitig eine Kultur zu fördern, in der die Widerstandsfähigkeit fest verankert ist. Ziel ist es, die Finanzdienstleister in die Lage zu versetzen, die (digitale) Disruption mit eigener Stärke und Agilität zu bewältigen.<sup>10</sup>

## Stärkung der Unternehmenskultur

Jeder Verantwortliche auf C-Level-Ebene weiß, wie schwer ein Cultural Change zu erreichen ist, gibt es doch nicht ein Maßnahmenbündel, das „abzuhaken“ ist. Vielmehr geht es um nichts Geringeres als die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“<sup>11</sup>

Durch unablässiges Vorleben und einen respektvollen Umgang aller lassen sich

Abbildung 2: Vier Typen der Innovation



Quelle: Jeroen Kraaijenbrink, LinkedIn-Beitrag<sup>13</sup>

- psychologische Sicherheit schaffen: Ein Umfeld und Führungsstil, in dem Mitarbeiter ihre Bedenken und Ängste ausdrücken können, fördert die Resilienz.
- Agilität, Verantwortlichkeit und Anpassungsfähigkeit fördern: Personalentwicklung und kontinuierliches Lernen können dazu beitragen, dass Mitarbeitende besser auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet sind, sie nicht in einer passiven, reaktiven Rolle verharren, sondern gestalten und ihr Umfeld selbst proaktiv verändern.
- Wissenstransfer und Innovation von unten stärken: Die Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeitenden kann Unternehmen helfen, sich mit praktischem Know-how von Rückschlägen zu erholen und gestärkt daraus hervorzugehen.
- digitale Werkzeuge und Technologien einführen: Die Investition in neue Tools und Verfahren hilft, die Effizienz interner Prozesse zu steigern und/oder die User Experience zu verbessern – und entlastet Mitarbeitende von Routinetätigkeiten. Gewonnene Ressourcen können „besser“ genutzt werden.
- Resilienz als strategischen Vorteil nutzen: Unternehmen sollten Resilienz nicht nur als operative Notwendigkeit, sondern auch als Möglichkeit sehen, Chancen zu ergreifen, wenn Konkurrenten am wenigsten darauf vorbereitet sind.

## Fail fast, fail often – and win

Zu einer sich verändernden, dynamischen, neuen Normalität gehören Innovationen. Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Förderung von Resilienz im Finanzsektor.

Grundsätzlich unterscheiden lassen folgende vier Arten von Innovationen, die sich in ihren „Stoßrichtungen“ unterscheiden: operationell oder strategisch, inward oder outward:

## Transformation: ein Gesamtkunstwerk

Ob Prozess-, Produkt-, Business-, Model- oder Management-Innovation, alle Formen der Innovation zahlen auf eine notwendige Transformation eines Unternehmens und seiner Mitarbeitenden ein. Die Digitalisierung ist ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor.

Ohne ausreichende Resilienz ist keine Transformation möglich. Finanzdienstleister werden daher in die Entwicklung und Förderung von Resilienz investieren müssen – sowohl auf organisatorischer als auch auf individueller Ebene. Nur so werden sie die Herausforderungen der modernen Geschäftswelt besser und schneller meistern und nachhaltig erfolgreich sein – zum Nutzen ihrer Kunden und zu ihrem eigenen.

Festzuhalten bleibt: (digitale) Transformation ist deutlich

Abbildung 3: Digitale Digitale Transformation – der iterative Weg zum Digital Business



Quelle: Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE<sup>14</sup>

mehr als Digitalisierung – sie benötigt ein Mehr an Resilienz. Der Digital Industries World e.V. versteht sich in diesem Sinne als Global Human Network, das den Austausch über die Disziplinen hinweg und eine Plattform bildet von der Operational Technology (OT) über die Information Technology (IT) zur Financial Technology (FT) fördert. Dies zeigt sich in einem umfassenden Programm, das speziell zur Stärkung der Mitglieder in den Schlüsselbereichen digitaler industrieller Transformation entwickelt wurde und die Dimensionen Finanzen, Vertrieb, Nachhaltigkeit, Technologie und Human Disruption umfasst.

Wie das diesjährige Financial Summit stehen auch die nachfolgenden Beiträge unter dem Motto „Combining the real, the digital and the financial worlds – Bausteine der Transformation“.

**Fußnoten:**

- 2) Die Herausforderungen lassen sich Dimensionen wie Destabilisierung, Demografie, Diversifizierung, Dekarbonisierung, Dezentralisierung, Digitalisierung zuordnen („6-D“).
- 3) Jens Loa, Jahresbericht 2021 „Resilienz“ des Bankenfachverbandes, S. 11; vgl. [https://ssl.bfach.de/media/file/46921.Jahresbericht\\_2021\\_BFACH.pdf](https://ssl.bfach.de/media/file/46921.Jahresbericht_2021_BFACH.pdf)
- 4) Charles Darwin, Die Evolutionstheorie und ihre Bedeutung
- 5) Petra Künkel, Zukunftskompetenz Stewardship, vgl. [https://www.springerprofessional.de/fuehrung-als-stewardship-wie-zukunftsverantwortung-wirkung-erzie/25235572?utm\\_medium=email&utm\\_source=SP-Newsletter\\_Redaktion&utm\\_campaign=SP-Management\\_F%C3%BChrung\\_Newsletter\\_SP-Newsletter\\_Redaktion&utm\\_content=2024-07-27\\_SP-Management\\_F%C3%BChrung\\_Newsletter](https://www.springerprofessional.de/fuehrung-als-stewardship-wie-zukunftsverantwortung-wirkung-erzie/25235572?utm_medium=email&utm_source=SP-Newsletter_Redaktion&utm_campaign=SP-Management_F%C3%BChrung_Newsletter_SP-Newsletter_Redaktion&utm_content=2024-07-27_SP-Management_F%C3%BChrung_Newsletter)
- 6) “A Digital Leader is a person who successfully navigates an organization through digital transformation through inspiration, communication, building trust, and collaboration across all stakeholders.” Vgl. [https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7215136069841821696/?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_ios](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7215136069841821696/?utm_source=share&utm_medium=member_ios)
- 7) Vgl. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/annual-report/html/ssm.ar2022-e4b57f3b89.de.html>
- 8) Vgl. REUTERS, EZB-Aufseherin Buch: Geldhäuser stehen vor neuen Risiken, in: FinanzBusiness vom 13.2.2024; vgl. [https://finanzbusiness.de/nachrichten/regulierung/article16841498.ece?utm\\_campaign=FinanzBusiness%20Morgenausgabe&utm\\_content=2024-02-13&utm\\_medium=email&utm\\_source=finanzbusiness](https://finanzbusiness.de/nachrichten/regulierung/article16841498.ece?utm_campaign=FinanzBusiness%20Morgenausgabe&utm_content=2024-02-13&utm_medium=email&utm_source=finanzbusiness)
- 9) Vgl. Daniel Rohrig, Claudia Buch lobt Banken in Sachen ESG - und schickt gleich eine Drohung hinterher; in: FinanzBusiness vom 4.7.2024; vgl. [https://finanzbusiness.de/nachrichten/banken/article17163327.ece?utm\\_campaign=FinanzBusiness%20Morgenausgabe&utm\\_content=2024-06-05&utm\\_medium=email&utm\\_source=finanzbusiness](https://finanzbusiness.de/nachrichten/banken/article17163327.ece?utm_campaign=FinanzBusiness%20Morgenausgabe&utm_content=2024-06-05&utm_medium=email&utm_source=finanzbusiness)
- 10) Frank Schwab, From Oversight to Architects of Digital Resilience – DORA Reshapes the Board's Role, vgl. <https://www.frankschwabspeaks.com/mobile/Thinking-Blog.php?entry=21>
- 11) Vgl. Jan Lies, Unternehmenskultur; vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642>
- 12) Carl Naughton, AQ: Warum Anpassungsfähigkeit die wichtigste Zukunftskompetenz ist, vgl. <https://www.gabal-verlag.de/buch/aa-warum-anpassungsfahigkeit-die-wichtigste-zukunftskompetenz-ist/9783967401714>
- 13) Vgl. [https://www.linkedin.com/posts/jeroenkraaijenbrink\\_innovationmanagement-processimprovement-productdesign-activity-7079837031131930626-\\_bO5/](https://www.linkedin.com/posts/jeroenkraaijenbrink_innovationmanagement-processimprovement-productdesign-activity-7079837031131930626-_bO5/)
- 14) Vgl. <https://www.iese.fraunhofer.de/de/trend/digitale-transformation.html>

## Simulation schafft Vertrauen in Geschäftsprozesse

### Interview mit Daniela Stederoth

Datentransparenz ist unerlässlich für alle Stakeholder. Dr. Lars Rüsberg spricht in diesem Zusammenhang für die FLF mit Daniela Stederoth über die Bedeutung von Simulationen. Sie verantwortet den Bereich Digital Enterprise Sales Deutschland bei der Siemens AG in München. (Red.)



**DANIELA STEDEROTH**  
ist Head of Digital Enterprise Sales Deutschland bei der Siemens AG, München.

**FLF** Frau Stederoth, Sie sehen täglich die Herausforderungen der digitalen Transformation. Warum ist das Thema Simulation von Geschäftsprozessen so wichtig?

Wir stehen im Augenblick alle vor den gleichen Herausforderungen. Wir erleben Klimawandel, Fachkräftemangel, kurzfristig auftauchende Konflikte, die, obwohl sie vielleicht lokal sind, schnell globale Einflüsse haben, zum Beispiel auf Lieferketten, und wir erleben, wie diese vernetzte Welt immer wieder starken Disruptionen ausgesetzt ist, auf die wir sehr kurzfristig reagieren müssen.

Diese Herausforderungen zwingen Unternehmen weltweit zu mehr Geschwindigkeit, Flexibilität, Innovationen und

einer digitalen Transformation. Wir müssen ressourcenschonender wirtschaften und mit weniger mehr erreichen. Ich bin davon überzeugt, dass die Technologien, die wir heute haben, einen großen Beitrag dazu leisten, diese Herausforderungen zu meistern. Die große Aufgabe ist, Simulation als Verknüpfung der realen und digitalen Welt zu verstehen und schnell zu skalieren.

**FLF** Das heißt, wir kommen aus einer Welt, die reale Güter produziert – und Sie sind an der Schnittstelle, an der die reale Welt durch die virtuelle Welt im Sinne der Digitalisierung ergänzt wird.

## »Gerade bei neuen Geschäftsmodellen hat die Simulation Vorteile.«

Ganz genau, also das Thema Digitalisierung und Daten ist quasi das, was wir der physischen Welt hinzufügen können. Wenn wir in der Industrie von Simulation sprechen, meinen wir meistens den digitalen Zwilling als die digitale Repräsentanz eines realen Objekts. Ich schaffe ein datenbasiertes Abbild einer realen Welt, das so nah wie nötig an der realen Welt ist, damit ich komplexe Zusammenhänge in dieser digitalen Welt analysieren, verstehen, testen, ausprobieren kann, ohne die physische Welt. Ich kann quasi in die Zukunft schauen: was wird passieren, wenn zum Beispiel meine Lieferkette unterbrochen wird?

Innovationen in Verbindung mit physischen Produkten sind in der Regel sehr CapEx-intensiv (Capital Expenditures; Investitionsausgaben). Man braucht Material, Maschinen,

Arbeitskräfte, Gebäude, eventuell entstehen Gefahren aus noch unerprobten Technologien et cetera. Wenn ich das (auch) digital machen kann, basierend auf Daten, ist das natürlich sehr viel günstiger, weil eben nicht physisches Equipment benötigt wird. Außerdem ist es ressourcenschonender und schneller zu skalieren.

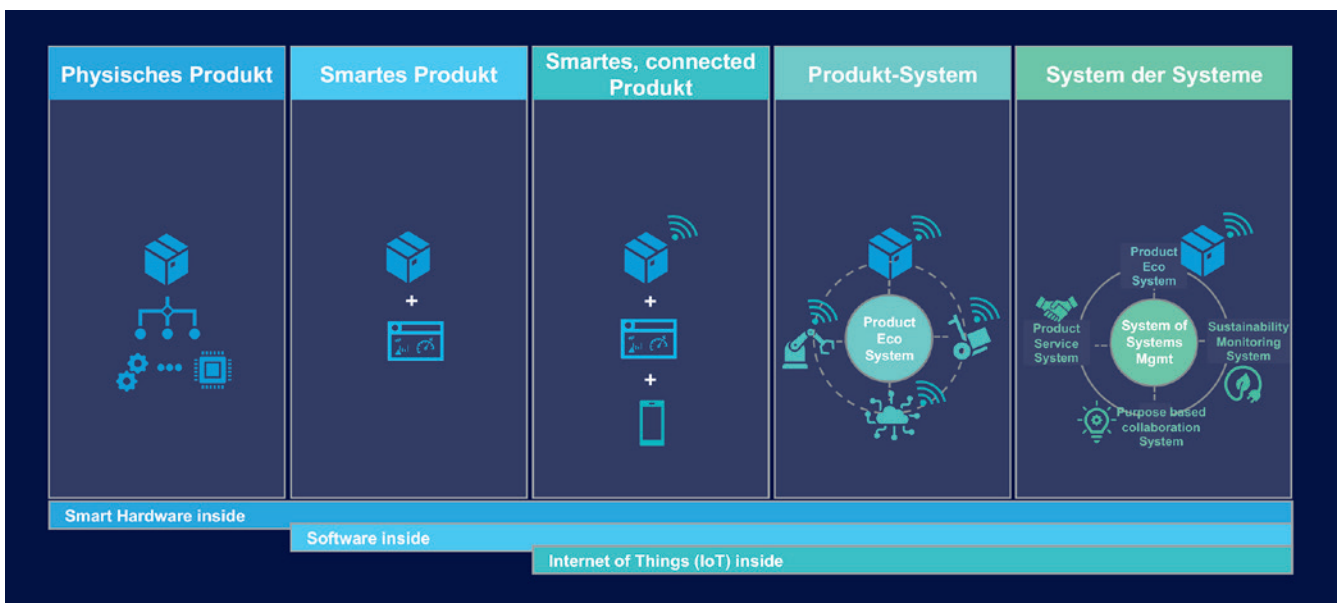
Dabei dürfen wir nicht vergessen: die digitale Transformation muss auch finanziert werden. Geschäfte und Produkte von heute schaffen die Basis; Daten und Digitalisierung schaffen zusätzliche Möglichkeiten. Teilweise lassen sich physische Produkte wie Sensoren durch virtuelle Lösungen ersetzen, sodass sich über den Lifecycle ein positiver ROI (Return on Investment) der digitalen Lösung ergibt.

**FLF** Wie sehen diese neuen Möglichkeiten aus? Was sind die Vorteile?

Alle Industrieunternehmen kommen vom physischen Produkt – vom Stift, Stuhl oder Auto. Alle Unternehmen bewegen sich hin zu smarten und verbundenen Produkten, die Daten erzeugen. Ein Beispiel: welche Daten erzeugen Produktionsmaschinen und wie kann ich sie nutzen, um Stift, Stuhl oder Auto beziehungsweise deren Produktion zu optimieren? Die Weiterentwicklung sind Systeme von Systemen, die miteinander interagieren, wie Produkt, Produktionsanlage, Gebäude, Umgebung. Es gibt zum Beispiel Produkte, bei denen Luftfeuchtigkeit und Umgebungstemperatur einen Einfluss auf die Qualität haben. Solche Systeme von Systemen zu planen, bauen, steuern und betreiben ist komplex.

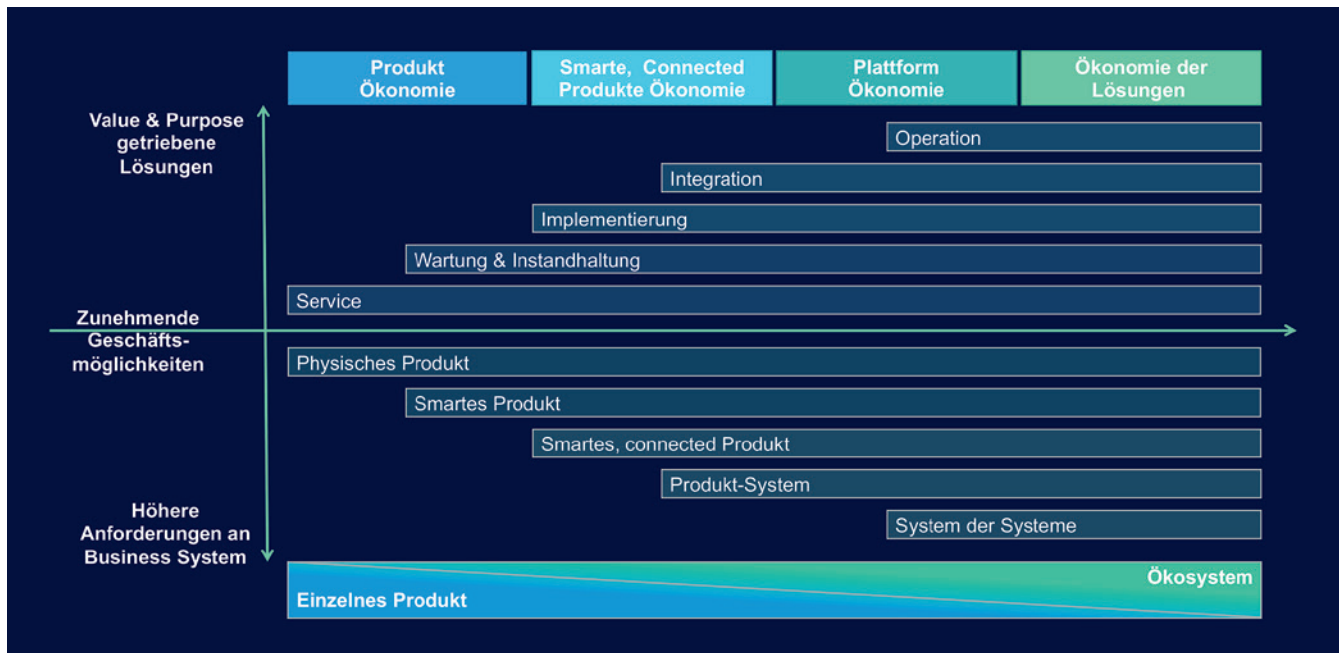
Da kommt Simulation ins Spiel. Ich kann simulieren, wie sich Materialien verhalten, bis auf die molekulare Ebene bei chemischen Prozessen. Ich kann Maschinen und Anlagen

Abbildung 1: Digitalisierung eröffnet neue technologische Möglichkeiten



Quelle: Siemens AG

Abbildung 2: Datentransparenz ermöglicht das Wachstum digitaler Geschäftsmodelle



Quelle: Siemens AG

simulieren, Materialflüsse simulieren und mithilfe von KI, Daten aus unterschiedlichen Systemen verknüpfen und den Einfluss von Luftfeuchtigkeit, Temperatur und vielleicht Achsendrehmoment auf die Qualität des Produkts simulieren. Damit kann ich nicht nur die Machbarkeit nachweisen, sondern auch „First Time Right“ bauen und Kapitalbedarf unter anderem für Material reduzieren, ganz abgesehen von der Materialverschwendung, die ich vermeide und damit einen kleinen Beitrag zur Nachhaltigkeit leiste.

**FLF** Die digitale Welt hilft also, die normale Produktion schlanker aufzustellen und schneller zu machen, aber auch ganz neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen?

Das Spannende daran ist, dass mit jeder technologischen Weiterentwicklung auch neue ökonomische Möglichkeiten entstehen. Mit jedem Schritt kann ich zusätzliche Business Modelle anbieten, über Service, Wartung und Instandhaltung zu Implementierung und Integration bis zu Operations, also Modelle wie Pay per Use oder Pay per Outcome.

Hier wird es jetzt wirklich spannend! Für Industrieunternehmen sowie für Finanzdienstleister, Investoren und Versicherer. Unter der Beachtung der IFRS-Regelung "Substance over Form" kann man von CapEx zu OpEx kommen: Das Unternehmen, das Produkte herstellt, muss die Produktionsanlagen nicht mehr selbst besitzen, sondern kann in einem Ökosystem vorhandene Anlagen nutzen.

Investoren, also insbesondere unsere Finanzdienstleister, können in neue Assetklassen, zum Beispiel ganze Produk-

tionsanlagen, investieren, und Versicherer können aufgrund großer Datenmengen aus dem Ökosystem Risiken kalkulieren.

Die Simulation kann vom Chemiker, der in Molekülen und Elektrophorese denkt, über den Maschinenbauer mit Achsen und Drehmomenten, den OEM mit Start of Production und Pönalen, den Versicherer, der Leitplanken für Risikoabschätzungen setzen will, bis zum Investor, der nach dem Business Plan fragt und eigentlich nur etwas mehr Sicherheit als Bauchgefühl sucht, als eine Lingua Franca dienen, die alle verstehen. Denn Sehen heißt Verstehen und das schafft Vertrauen in Geschäftsprozessen über System- und Unternehmensgrenzen hinweg.

»Denn Sehen heißt Verstehen und das schafft Vertrauen in Geschäftsprozessen über System- und Unternehmensgrenzen hinweg.«

Mit diesen Erkenntnissen lassen sich (optimierte) Modelle in die Realität überführen. Es ergeben sich immer wieder neue Daten – und aus ihnen neue Geschäftsmodelle. Oder ich spare auf der anderen Seite einfach Kosten. Der nächste Schritt wird das industrielle Metaverse sein. Also eine digitale Welt, die in Echtzeit parallel zur realen Welt existiert.

Für den Anwendungsfall der Simulation bedeutet das zum Beispiel, es können sog. synthetische Daten erzeugt werden.

Daten aus der digitalen Welt, die so wertig sind, dass sich KI-Algorithmen trainieren und Modelle optimieren lassen, die dann in die reale Welt übertragen werden und wieder Daten zurückspielen können.

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING **FLF** Das heißt, wir können Optimierungen im Produktions- und Entwicklungsprozess realisieren, aber auch zu neuen Geschäftsmodellen kommen. Sie sprechen das Thema Equipment-as-a-Service an, bei dem es um die Neugestaltung von Pay-Per-Use- oder Pay-Per-Outcome-Modellen geht, die dem Hersteller neue Ertragspotenziale erschließen.

Es geht um ein Zusatzgeschäft – zusätzlich zum bisherigen Verkauf eines physischen Produktes. Jetzt kann ich ein „Und-Geschäft“ machen. Das physische Produkt wird nicht abgelöst, sondern aus dem One-Time-Sale wird ein Recurring Revenue. Da ich dank IIoT (Industrial Internet of Things) über den gesamten Lebenszyklus mit dem physischen Produkt verbunden bleibe, kann ich auch über den ganzen Lebenszyklus hinweg Zusatzgeschäfte entwickeln.

Am Anfang gab es einen Hype. Man ging davon aus, bestehende Geschäftsmodelle gänzlich ablösen zu können. Das sehe ich heute nicht mehr. Vielmehr geht es darum, zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten zu generieren. Gleichzeitig entstehen rein digitale Produkte, die über eigene Marktplätze monetarisiert werden, wie zum Beispiel Verhaltensmodelle als Teil des digitalen Zwillinges. Bei Siemens nennen wir diese Kombination aus IIoT Portfolio, Ökosystem und Marktplatz „Siemens Xcelerator“.

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING **FLF** Sie haben bereits das Vertrauen in Geschäftsprozesse angesprochen. Wir sprechen gerade darüber, wie wir über Systemgrenzen und auch Unternehmensgrenzen hinweg Daten austauschen. Wie sicher ist das?

Die grundlegende Basis für die digitale Transformation ist Cyber Security. Erstens: jedes System muss sicher sein. Zweitens: ich muss mich damit beschäftigen, welche Daten relevant sind für den Austausch über die Systemgrenzen hinweg. Drittens: wie kann ich diesen Austausch vertrauensvoll gestalten? Und viertens: wie kann ich einen möglichen negativen Impact, zum Beispiel eine Cyber Attacke, auf das Ökosystem minimieren und danach so schnell wie möglich sicher weiterarbeiten?

Für viele ist „Netzwerk- und Informationssicherheit“ (NIS2) ein notwendiges Übel – und zusätzliche Bürokratie. Aus unserer Perspektive kann NIS2 helfen, überhaupt erst die Basis für neue Geschäftsmöglichkeiten zu legen. Also nur wenn ich „reliable“ bin, kann ich mitspielen in diesem Spiel. Und das gilt natürlich für alle, die in diesem System von Systemen oder Ökosystemen agieren.

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING **FLF** Das Thema NIS2 konkretisiert sich bei Banken im „Digital Operational Resilience Act“ (DORA)

– ein auch aus aufsichtsrechtlicher Sicht wesentliches Thema. Daher würde ich gern den Blick speziell auf die Finanzdienstleister lenken, die mit ihren Finanzierungen „parat stehen“ sollen. Auch für Finanzdienstleister ist es entscheidend, ausreichend und verlässliche Daten zu haben – für die Beurteilung einer Finanzierung insgesamt, eines Assets, eines Health-Zustandes, eines Restwertes et cetera.

Alle an einer Finanz- oder Versicherungsleistung Beteiligten sollten sich einig sein: Welche Daten brauchen wir? In welcher Sprache tauschen wir uns aus?

Wenn wir in der Industrie von einem digitalen Zwilling reden, dann denken wir oft an sehr komplexe Zusammenhänge. Dabei ist es oft ganz einfach, wenn ich Nutzer und Anwendungsfall im Blick habe. Wenn ich eine Maschine in ein Fabriklayout integrieren will, brauche ich ihre Geometrie.

Wenn ich wissen will, läuft die Maschine, produziert sie mit der gewünschten Qualität, oder wann tritt der Störfall ein, brauche ich die Daten aus der Sensorik und das Verhaltensmodell. Und so ist es mit dem Finanzdienstleister auch. Ihn interessiert: Ist die Maschine noch da, wo sie sein soll? Läuft sie wie geplant? Wurde sie gewartet oder repariert? Wurden Teile ausgetauscht?

Neben technischen Basisdaten muss ich mir darüber klar werden, welche Daten der Anwender, in dem Fall der Finanzdienstleister, braucht. Welche Daten will/kann ich hergeben, ohne Produktionsgeheimnisse zu verraten? Und auf welchen Wegen will ich die Daten übermitteln? Ich brauche eine gemeinsame Sprache – und Kommunikation über Systeme hinweg. Gerade an dieser Schnittstelle zwischen Systemen hilft künstliche Intelligenz, vor allem Gen-AI. Sie hilft uns, Systeme flexibler zu machen und Tools miteinander zu verknüpfen, sodass weniger Expertenwissen nötig ist.

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING **FLF** Haben Sie schon Erfahrungen, wie „willig“ die unterschiedlichen Parteien sind, Daten miteinander zu tauschen? Haben Hersteller oder Nutzer Angst, die Daten zu teilen, weil Geschäftsgeheimnisse dort ableitbar sind?

Es ist ein Ausbalancieren von Risiken, Kosten und Nutzen. Für unterschiedliche Industrien gibt es unterschiedliche Beispiele.

Sehr positive Erfahrungen habe ich mit Start-ups gemacht. Start-ups wollen Innovationen schaffen, aber ihnen fehlt das Kapital. Da greifen die Vorteile der Simulation. Außerdem sind sie „digital Natives“, mit in der Regel wenig Berührungsängsten. Zum Beispiel helfen 3D-Modelle in Gesprächen mit Investoren und überzeugen von der Machbarkeit. Visualisierung ist die Sprache, die wir alle verstehen.

Für etablierte Unternehmen sind die typischen Anwendungsfälle bestehende Produkte und Produktionen zu optimieren,



also Kosten einzusparen; Änderungen am digitalen Modell abzusichern, sodass es nicht zu unerwarteten Störungen in der realen Welt kommt; Skalierung vom Manufakturbetrieb oder kleinen Stückzahlen auf große Stückzahlen und natürlich der Bau neuer Anlagen, unter anderem bei der Kompatibilität von Schnittstellen.

Das ist in vielen Unternehmen gelebte Praxis. Das Thema Metaverse ist bei den Global Playern zurzeit fast ein Hype. Bei Finanzdienstleistern nehme ich reges Interesse wahr; vielleicht noch etwas Unsicherheit in der Interaktion mit der Industrie.

»Cyber Security liefert vertrauensvolle Daten.«

**FLF** Finanzdienstleister haben immer Interesse an Risikobewertungen. Haben sie da Erfahrungen, welchen Nutzen Simulation bietet?

Auch da gibt es interessante Anwendungsfälle, wie das Simulieren von Cyber-Attacken oder Stör- und Gefahrensituationen bei kritischer Infrastruktur und in einem solchen Fall das sicherere Herunter- und Herauffahren von Anlagen.

Wenn ich als Versicherer weiß, dass das regelmäßig trainiert wird, kann das sicher einen positiven Einfluss auf die Risikobewertung haben. Es lassen sich heute schon Maschinenverfügbarkeiten und -ausfallwahrscheinlichkeiten sowie Schadensfälle simulieren, was bei Operational Expenditures Modellen (OpEx) wesentlich ist.

Finanzdienstleister müssen ihren Weg in der Digitalen Transformation finden und im Grunde auch ihre Finanzierungsangebote so ausrichten, dass sie einen Nutzen stiften.

**FLF** Die Dinge entwickeln sich also, aber offensichtlich kann niemand diese Kette überspringen: vom physischen Produkt über das Smarte, das Verbundene, das System, das System der Systeme. Und man kann nicht "hinten" anfangen. Wir müssen diesen Weg sukzessive gehen und unsere Fähigkeiten entwickeln. Dabei sind manche ein bisschen weiter – und bereits erfolgreich damit.

Ich glaube tatsächlich, dass wir eigentlich alles, was wir brauchen, schon haben. Die große Aufgabe ist jetzt das schnelle Skalieren. Wenn wir es schaffen, in Ökosystemen und auf Augenhöhe zusammen Dinge zu bauen, die vorher noch nie jemand gebaut hat, dann können wir in der Verknüpfung von realer und digitaler Welt unsere großen Herausforderungen lösen.

alfasystems.com/sechs  
 Demnächst verfügbar  
 Alfa systems 6

# Alfa<sup>^</sup> systems

## Ständig weiterentwickelte Asset-Finance-Software

# Alfa Kunden stellen ihre Konkurrenten in den Schatten.

Zeit, die Dinge ins Licht zu rücken?

Originations | Servicing | Collections | Wholesale



# Metaverse und Digital Twins: Revolution in der Finanzierung?

Die Bedeutung von Metaverse und Digital Twins in der Industrie ergibt sich aus ihrer Fähigkeit, komplexe Systeme und Prozesse zu simulieren und zu optimieren. Das Metaverse bietet eine immersive und interaktive Plattform, die es Unternehmen ermöglicht, in einer virtuellen Umgebung zu operieren und zu interagieren. Dies verbessert die Planung und das Testen von Maschinen und Anlagen, ohne dass physische Prototypen erforderlich sind.

Digital Twins hingegen sind digitale Repräsentationen physischer Objekte oder Systeme, die Echtzeitdaten nutzen, um Leistung zu überwachen und Prognosen zu erstellen. Dies führt zu präziserer Wartung und kann Ausfallzeiten verringern, was wiederum erhebliche Kosteneinsparungen mit sich bringt. In den letzten Jahren hat die Entwicklung des industriellen Metaverse und von Digital Twins deutlich an Dynamik gewonnen.

## Wie Virtualität die Finanzwelt umgestalten könnte

Ursprünglich im Rahmen der Digitalisierungsbestrebungen und der Industrie 4.0-Initiativen eingeführt, sind Digital Twins an sich keine neue Technologie. Ihre Einbindung in das industrielle Metaverse markiert jedoch eine signifikante Erweiterung. Das industrielle Metaverse ermöglicht die Erweiterung der Anwendung von Digital Twins über die gesamte Organisation hinweg – von der Betriebsebene bis hin zu Management und strategischer Planung. Dies fördert eine umfassendere Simulation und Interaktion mit physischen Systemen in Echtzeit. Im industriellen Sektor erlaubt das Metaverse die Schaffung von geschlossenen digitalen Zwillingen, die mit Echtzeit-Leistungsdaten ausgestattet sind. Diese sind ideal für Simulationen und durch künstliche Intelligenz beschleunigte Prozesse, wie zum Beispiel autonome Fabriken, die auf intelligenten Sensoren und vernetzten Geräten basieren. Diese Technologien ermöglichen es Industrieunternehmen, physische Systeme effizienter zu gestalten, zu betreiben und zu optimieren. Dabei ist die derzeitige Anwendung des industriellen Metaverse nicht zwingend von einer breiten Akzeptanz des Metaverse abhängig, da viele Anwendungen



PHILIPP MUDERSBACH



ist Partner im Bereich Innovationsmanagement bei der internationalen Strategieberatung Arthur D. Little.

wie die Nutzung von Digital Twins zur Betriebsverbesserung, keine perfekte Replikation der Realität oder ein vollständig immersives Benutzererlebnis erfordern.

Die Konvergenz von Technologien wie Echtzeit-Datenverbindung, künstlicher Intelligenz, Datenvisualisierung und komplexer Systemsimulation treibt die Entwicklung des industriellen Metaverse voran und bietet Unternehmen signifikante Vorteile durch verbesserte Entscheidungsfindung und Prozessoptimierung.

Für die Finanzierung von Maschinen und Anlagen eröffnen diese Technologien neue Möglichkeiten, indem sie Risiken besser einschätzbar machen und Investitionsentscheidungen durch detaillierte Einblicke in die erwartete Leistung und potenzielle Probleme unterstützen. Die Integration von Metaverse und Digital Twins könnte daher zu effizienteren, kostengünstigeren und risikoärmeren Finanzierungsmodellen in der Industrie führen.

## Bedeutung für die Finanzbranche

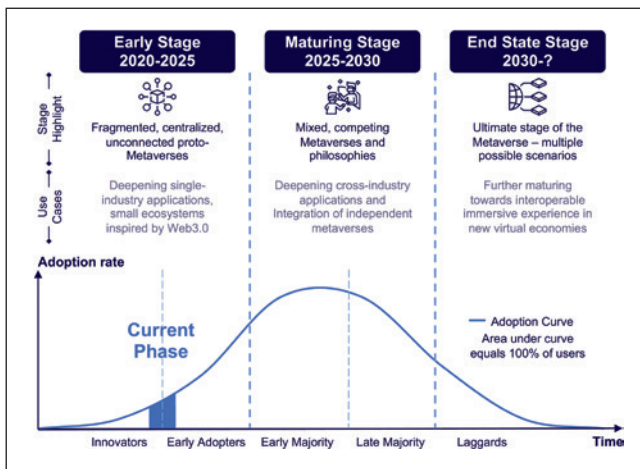
Metaverse und Digital Twins stellen für Banken und Finanzdienstleister transformative Technologien dar, die es ermöglichen, komplexe Finanzsysteme zu optimieren. Diese Technologien schaffen ein detailliertes digitales Abbild von Assets und deren Betrieb, das kontinuierlich aktualisiert und analysiert wird. Dies ermöglicht eine weitaus präzisere Restwert- und Risikobewertung und damit fundiertere Entscheidungen.

Für den Finanzsektor könnten diese Technologien insbesondere in der Versicherungswirtschaft revolutionär wirken. Versicherer könnten Digital Twins nutzen, um Risikomodelle für verschiedene Szenarien zu entwickeln und so präzisere Versicherungspolicen zu gestalten, die auf realen Daten und nicht nur auf historischen Statistiken basieren. Dies würde nicht nur zu faireren Prämien führen, sondern auch die Schadensregulierung effizienter gestalten.

Insgesamt bieten Metaverse und Digital Twins Banken und Finanzdienstleistern die Chance, ihre Operations grundlegend zu transformieren und sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in einem sich rapide wandelnden Markt zu sichern.

Im Bankensektor lassen sich insbesondere neue Finanzierungs- und Vertragskonstruktionen als spezifische Anwendungsfälle benennen. Banken und Kunden können in mehrfacher Hinsicht von datengetriebenen Vertragskonstruktionen, beispielsweise „Asset as a Service“-Verträgen (AaaS) profitieren. Für Banken bieten AaaS-Modelle eine

Abbildung 1: Im Aufbau –  
Mögliche Entwicklungsstufen des Metaverse



Quelle: Arthur D. Little, Deloitte, Gartner

neue Einnahmequelle, da sie die Finanzierung oder das Leasing von Vermögenswerten auf der Grundlage eines nutzungsbasierten Modells anstelle des traditionellen Eigentumsmodells anbieten können. Dies kann insbesondere Kunden anziehen, die niedrigere CapEx und Flexibilität bei der Nutzung von Vermögenswerten bevorzugen. Für die Kunden bietet AaaS die Flexibilität, Vermögenswerte nach Bedarf zu nutzen, ohne die vollen Bereitstellungskosten tragen zu müssen, wodurch die Kosten direkt an die Nutzung angepasst werden, was zu Kosteneinsparungen und einem verbesserten Cashflow-Management führen kann.

Konkrete Anwendungsbeispiele von Metaverse und Digital Twins in der Finanzbranche zeigen bisher allerdings eher

Abbildung 2: Das Metaverse schafft neue Anwendungsfälle für Verbraucher, Unternehmen und industrielle Anwendungen



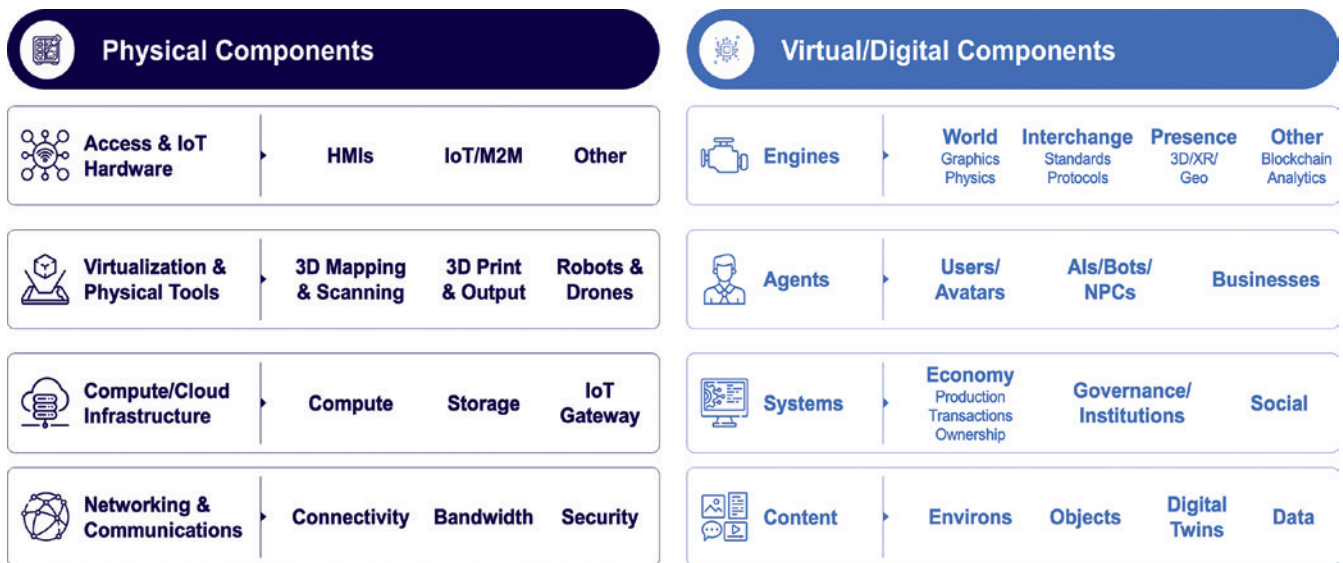
Quelle: ADL Blue Shift Institute, So Real

einen Fokus auf Kundeninteraktion und damit auf das Enterprise Metaverse als auf die Finanzierung. Die Deutsche Bank hat beispielsweise in ihrem Innovation Lab das Konzept eines vollständig immersiven Metaverse-Banking-Erlebnisses entwickelt. Kunden können in einer virtuellen Umgebung ihre Finanzen verwalten, Beratungsgespräche führen und sogar komplexe Finanzprodukte in einer interaktiven und visuell ansprechenden Weise erkunden. Dies ermöglicht eine tiefere und persönlichere Kundenbindung, indem es den Nutzern erlaubt, Finanzkonzepte und -produkte in einem kontextbezogenen und verständlichen Format zu erleben.

Ein weiteres Beispiel ist die Allianz Versicherung, die Digital Twins nutzt, um Versicherungsprodukte genauer zu gestalten. Durch die Erstellung digitaler Zwillinge von versicherten Objekten oder Prozessen können Risiken präziser bewertet und Versicherungspolicen individuell angepasst werden. Beispielsweise ermöglicht der digitale Zwilling eines Autos der Allianz, Fahrverhalten und Umgebungsbedingungen in Echtzeit zu analysieren, was zu genaueren Tarifen und präventiven Wartungsempfehlungen führt. JP Morgan Chase hat ebenfalls das Potenzial des Metaverse erkannt und eine virtuelle Bankfiliale in einer populären Metaverse-Plattform eröffnet. Kunden können diese Filiale besuchen, um Beratungen zu erhalten oder an Finanzbildungssitzungen teilzunehmen. Dieser innovative Ansatz verbessert nicht nur die Zugänglichkeit und Bequemlichkeit von Bankdienstleistungen, sondern positioniert JP Morgan auch als Vorreiter der digitalen Transformation.

Diese Beispiele zeigen, wie Metaverse und Digital Twins nicht nur die Interaktion mit Kunden neu definieren, sondern auch die Effizienz und Personalisierung von Dienstleistungen steigern. Durch den Einsatz dieser Technologien können Banken und Versicherungen nicht nur ihre operativen Prozesse opti-

Abbildung 3: Das Metaverse kombiniert physische mit digitalen Komponenten zu neuen Erfahrungswelten und Business Cases



Quelle: Arthur D. Little

mieren, sondern auch ein neues Niveau der Kundenbindung und -zufriedenheit erreichen.

## Herausforderungen und Risiken

Die Einführung von Metaverse und Digital Twins in der Finanzwelt ist mit einer Reihe von Herausforderungen und Risiken verbunden, die sowohl technischer als auch ethischer Natur sind. Der Übergang von traditionellen zu digitalen Systemen wirft komplexe regulatorische Fragen auf, insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung lokaler Datenschutzgesetze, die oft nicht nahtlos mit dem globalen Charakter digitaler Plattformen vereinbar sind.

Der Schutz personenbezogener und finanzieller Daten ist von grundlegender Bedeutung. Unternehmen müssen den Datenschutz durch starke Verschlüsselungstechniken und strenge Zugangskontrollen gewährleisten. Die Implementierung erfordert eine robuste Dateninfrastruktur, die große Datenmengen effizient verarbeiten und sicher speichern kann, um Echtzeitanalysen und präzise Simulationen zu ermöglichen.

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz, insbesondere von Deep-Learning-Modellen, kann unerwartete und falsche Ergebnisse liefern, die zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen können. Die Nichtbewältigung der genannten Herausforderungen kann zu schwerwiegenden Reputationsschäden für Banken, Versicherungen und Industrieunternehmen führen. Insbesondere in der Finanzbranche kann ein verursachter Betrugsfall das Vertrauen der Kunden nachhaltig beeinträchtigen und die Marktposition des Unternehmens schwächen.

Diese Herausforderungen und Risiken erfordern eine sorgfältige Abwägung zwischen Innovation und ethischen Standards, Effizienz und Transparenz sowie technischer Kompetenz und verantwortungsvollem Handeln.

## Die transformative Kraft

Das Metaverse wird finanziell als ein Markt mit einem Potenzial von bis zu 20 Billionen US-Dollar eingeschätzt. Allerdings hängt diese Schätzung stark von der zugrunde liegenden Definition des Metaverse und den einbezogenen Technologien ab. Führende Finanzinstitute wie JP Morgan und Deutsche Bank haben bereits Initiativen im Metaverse gestartet, was die wachsende Relevanz dieser virtuellen Räume in der Finanzbranche signalisiert.

Die transformative Kraft des Metaverse und der Digital Twins liegt in ihrer Fähigkeit, die Verwaltung und Erbringung von Finanzdienstleistungen zu revolutionieren. Sie eröffnen neue Wege für die Kundeninteraktion und das Asset-Management, die nicht nur effizienter, sondern auch personalisierter gestaltet werden können. Das Metaverse bietet eine Plattform für immersive Kundenerlebnisse, die über die Grenzen traditioneller Bankfilialen hinausgehen und eine neue Dimension der Kundenbindung ermöglichen.

Digital Twins hingegen bieten die Möglichkeit, Vermögenswerte in einer nie dagewesenen Detailtiefe zu verwalten und zu analysieren, was zu einer präziseren Risikobewertung und zu optimierten Investitionsstrategien führen kann. Die Kombination aus realen Daten und fortschrittlichen Analysemethoden ermöglicht es Finanzdienstleistern, maßgeschneiderte Lösungen anzubieten, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Die Herausforderung

bei der Integration dieser Technologien liegt in der Gewährleistung von Sicherheit und Effektivität.

Es ist entscheidend, dass Finanzinstitute Sicherheitsprotokolle implementieren, um Datenschutz und Compliance zu gewährleisten, während sie gleichzeitig innovative Dienstleistungen entwickeln. Darüber hinaus müssen sie die Akzeptanz und das Vertrauen der Nutzer gewinnen, indem sie die Vorteile klar kommunizieren und gleichzeitig Transparenz

über die Verwendung und den Schutz der Daten bieten.

Insgesamt haben Metaverse und Digital Twins das Potenzial, nicht nur die Finanzdienstleistungsbranche zu transformieren, sondern auch die Art und Weise, wie wir über Geld und Vermögenswerte denken und interagieren, neu zu definieren. Die Finanzinstitute, die es schaffen, diese Technologien sicher und kundenorientiert zu integrieren, werden an der Spitze einer neuen Ära der Finanzdienstleistungen stehen.

## Zahlungsverkehr und die Rolle der Blockchain

Der heutige Zahlungsverkehr im B2B-Segment steht vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die nicht nur betriebliche Effizienz und Liquiditätsmanagement beeinträchtigen, sondern auch zu erhöhten Kosten und operativen Unsicherheiten führen. Insbesondere folgende Aspekte sind hierbei relevant:

- › Mangelnde Transparenz und Schwierigkeiten bei der Nachverfolgung des Zahlungsstatus: Diese Problematik erschwert die Planbarkeit und führt zu Verzögerungen, die wiederum Geschäftsbeziehungen und betriebliche Abläufe beeinträchtigen.
- › Fehlende Echtzeitverarbeitung: Viele Zahlungssysteme ermöglichen keine sofortige Abwicklung von Transaktionen, was zu ineffizientem Liquiditätsmanagement führen kann.
- › Hohe Transaktionsgebühren: Besonders bei grenzüberschreitenden Zahlungen sind die Gebühren oft beträchtlich, was die Kostenstruktur belasten und Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen kann.
- › Zeitliche Diskrepanz zwischen Lieferung und Zahlung: Diese Diskrepanz führt zu einer Belastung des Cashflows und kann zusätzliche Finanzierungskosten, beispielsweise durch Überbrückungskredite, verursachen.
- › Interoperabilitäts- und Standardisierungsprobleme: Unterschiedliche Legacy-Systeme behindern Automatisierung und Integration von Zahlungsprozessen, was zu erhöhtem administrativem Aufwand und Fehleranfälligkeit führt.

In diesem Kontext wird die Blockchain-Technologie zunehmend als potenzielle Lösung angesehen. Durch ihre inhärente Transparenz, die Möglichkeit zur Echtzeitabwicklung und teilweise<sup>1</sup> geringere Kosten bietet sie vielversprechende Ansätze, um die bestehenden Herausforderungen im B2B-Zahlungsverkehr zu adressieren.

Diese Technologie hat das Potenzial den traditionellen Zahlungsverkehr zu revolutionieren. Dies ist jedoch nur möglich, wenn sie in konkrete Zahlungsmethoden umgesetzt wird, die in der Praxis Anwendung finden. Im Folgenden werden die wesentlichen Blockchain-basierten Zahlungsmethoden sowie deren Vorteile, aber auch Herausforderungen erläutert.

### Blockchain-basierte Zahlungsmethoden

Kryptowährungen, Stablecoins und tokenized deposits sind drei prominente Zahlungsmethoden auf Blockchain-Basis, jedes mit seinen spezifischen Charakteristika. Kryptowährungen wie Bitcoin sind dezentralisierte, genehmigungsfreie Systeme, die von einem Netzwerk unabhängiger Knotenpunkte verwaltet werden. Ihre Nutzung ist noch nicht reguliert und stehen als Zahlungsmittel vor Herausforderungen, zum Beispiel aufgrund von Preisvolatilität sowie buchhalterischen und steuerlichen Implikationen. Stablecoins wie USDC (US Dollar Coins) versuchen diese Volatilität zu vermeiden, indem sie ihren Wert an reale Vermögenswerte, meist Fiat-Währungen wie den US-Dollar, knüpfen. Sie werden hauptsächlich auf öffentlichen Blockchains wie Ethereum ausgegeben und fungieren als Tauschmittel. Der Besitz eines Tokens berechtigt zur Nutzung des Wertes ohne Zwischeninstanz und das



DR. PASCAL LEHNEN



ist Partner im Bereich Financial Services bei Roland Berger und Experte für Asset Based Finance.



CHRISTIAN HARTMANN

ist Principal im Bereich Financial Services bei Roland Berger und Experte für Payments und Digital Assets.

## Übersicht relevanter Blockchain-basierter Zahlungsmethoden

Zahlungsarten	Kryptowährungen <small>(ohne Stablecoins)</small>	Vielversprechend für B2B-Zahlungen	
		Stablecoins	Tokenized deposits
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oft dezentralisiert; Nicht durch andere Vermögenswerte untermauert</li> <li>Hohe Volatilität aufgrund der Marktdynamik</li> <li>Häufig verwendet als Investment, Überweisungen und dezentrale Anwendungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kryptowährung, die an stabilen Wert (z.B. USD) gekoppelt ist</li> <li>Operiert auf öffentlichen Blockchains und als Tauschmittel</li> <li>Oft für Zahlungen (B2B und B2C) in Schwellenländern verwendet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repräsentieren digitale Versionen von Fiat-Währungsguthaben auf Bankkonten</li> <li>Operieren innerhalb von "permissioned" Blockchains</li> <li>Primär zur Verbesserung der Effizienz im Bankwesen genutzt</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Echtzeit-Abwicklung und automatisierte Verarbeitung</li> <li>Smart Contracts möglich</li> <li>Einfache grenzüberschreitende Transaktionen</li> <li>Geringere Transaktionsgebühren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gleiche Vorteile wie Kryptowährungen</li> <li>Zusätzlich: Wertbeständigkeit (mit Ausnahmen<sup>2)</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Echtzeit-Abwicklung und automatisierte Verarbeitung</li> <li>Smart Contracts möglich</li> <li>Geringere Transaktionsgebühren</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Volatilität (d. h., Slippage Risiko<sup>1)</sup>)</li> <li>Kein Nutzerschutz</li> <li>Mangel an KYC, AML, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risiko des Verlusts der Koppelung an den Referenzwert</li> <li>Kein Nutzerschutz</li> <li>Mangel an KYC, AML, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung begrenzt auf KYC-Grenzen des Bankenkonsortiums bzw. der herausgebenden Bank</li> </ul>

1) Slippage bedeutet die Differenz zwischen dem erwarteten Preis einer Transaktion und dem tatsächlichen Preis bei ihrer Ausführung;

2) Zum Beispiel Terra Classic USD (früher Terra USD)

Quelle: Branchenberichte, Roland Berger

Settlement erfolgt sofort, ähnlich wie bei einem physischen Bargeldtausch. Die schnelle Abwicklung und geringen Transaktionsgebühren führen zu stark wachsendem Interesse bei institutionellen Akteuren. So hat beispielsweise Stripe in diesem Jahr Stablecoins als Bezahlmethode in ihrer Payment-Lösung integriert. Allerdings gibt es auch Herausforderungen. Es besteht die Gefahr des Verlusts des „Peggs“, also der Bindung an den zugrunde liegenden Vermögenswert. Darüber hinaus operieren viele Stablecoins (noch) in einem regulatorischen Graubereich<sup>2</sup>, was Probleme im Hinblick auf Anlegerschutz und die Einhaltung von Vorschriften wie Know Your Customer (KYC) und Anti-Money Laundering (AML) mit sich bringt.

Tokenized deposits stellen eine neuere Entwicklung dar, die die Vorteile der Blockchain-Technologie mit der Zuverlässigkeit von kommerziellen Bankguthaben verbindet. Diese Blockchain-basierten Token repräsentieren Bankguthaben, werden primär von regulierten Finanzinstitutionen ausgegeben, oft innerhalb eines Bankenkonsortiums, und operieren auf privaten Blockchain-Netzwerken. Sie bieten den Vorteil, Fiat-Geld in digitaler Form zu repräsentieren, was konsistent mit der von Zentralbanken angestrebten „Singleness of Money“ ist. Darüber hinaus ermöglichen Smart Contracts automatisierte und komplexe Vertragsabwicklungen, was zu einer erhöhten Effizienz und Sicherheit im Zahlungsverkehr führt. Allerdings sind der Einsatz und die Struktur von tokenized deposits stark von den Vorgaben des Bankenkonsortiums oder der herausgebenden Bank abhängig. Dies betrifft insbesondere die Einhaltung von KYC-Grenzen und anderen regulatorischen Anforderungen. Kryptowährungen werden höchstwahrscheinlich aufgrund ihrer inhärenten Volatilität mittelfristig nicht die vorherrschende Blockchain-basierte Zahlungsmethode im B2B-Segment werden. Tokenized deposits und Sta-

blecoins hingegen können aufgrund ihrer Wertstabilität und Programmierbarkeit relevante Anwendungsfälle bedienen.

### Anwendungsfälle im B2B-Bereich

Wie dargelegt, sind tokenized deposits und Stablecoins aufgrund ihrer Eigenschaften interessante Zahlungsmethoden, die im B2B-Bereich bestehende Probleme adressieren könnten. Um einen möglichst starken Praxisbezug herzustellen, werden nachfolgend die relevantesten Kernanwendungsfelder dieser beiden Bezahlmethoden erläutert.

➤ **Inter-bank Settlement innerhalb eines Bankkonsortiums.** Tokenized deposits ermöglichen Banken eine sofortige und transparente Abwicklung von Transaktionen ohne die Nutzung traditioneller Clearingsysteme. Durch den Einsatz von privaten Blockchains können Bankenkonsortien Echtzeit-Interbank-Transaktionen durchführen, was sowohl die Effizienz als auch die Sicherheit erhöht. Ein Beispiel hierfür ist das USDF-Konsortium, ein Zusammenschluss mehrerer US-amerikanischer, FDIC-versicherter Banken, die derzeit ihre Lösung der tokenized deposits testen, um bankübergreifendes Settlement zu verbessern.

➤ **Corporate Zahlungen.** Tokenized deposits können auch bei klassischen B2B-Zahlungen Anwendung finden, insbesondere durch die Verwendung von Smart Contracts, die automatisierte und sichere Zahlungsvorgänge ermöglichen. Siemens hat 2023 in Zusammenarbeit mit JP Morgan programmierbare Zahlungen mittels tokenized deposits eingeführt. Dies soll helfen, Working Capital zu optimieren und neue, datengesteuerte Geschäftsmodelle umzusetzen<sup>3</sup>.

- **Cross-Border Payments (B2B).** Stablecoins ermöglichen effiziente internationale Transaktionen, die sowohl schnell als auch kostengünstig sind. Ein Praxisbeispiel ist das Unternehmen Checkout.com, das 2023 die Integration von USDC in ihre Zahlungsplattform angekündigt hat. Hierbei soll Händlern ermöglicht werden, USDC-Zahlungen über die Ethereum-Blockchain zu akzeptieren und sofortige, kostengünstige grenzüberschreitende Transaktionen durchzuführen.
- **IoT/M2M Payments.** Stablecoins finden auch Anwendung im Bereich der IoT- und M2M-Zahlungen, wo sie für automatisierte Mikrozahlungen zwischen Geräten eingesetzt werden können. Dies reduziert potenziell administrativen Aufwand in der Abwicklung und erhöht Liquidität. In einem Pilotprojekt hat die Commerzbank in Zusammenarbeit mit Daimler Trucks die Abwicklung von Zahlungen zwischen Ladesäulen und der sogenannten Truck Wallet des LKW-Systems getestet. Hierbei wurde eine Blockchain-basierte Lösung von Cash on Ledger eingesetzt.
- **Treasury Management.** Gerade in Ländern mit stark schwankenden Währungen können Unternehmen Stablecoins auch als Treasury Asset nutzen, um Wechselkursrisiken zu minimieren und eine stabile Wertaufbewahrung zu gewährleisten. Ein Beispiel hierfür wäre ein Handelsunternehmen im Ausland, das Teile seiner Reserven in USD-Stablecoins hält. Dies ermöglicht, Wechselkursrisiken zu umgehen und eine verlässliche und liquide Reserve zu haben.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Anwendungsfälle zunehmend in Pilotprojekten getestet werden, die Massenadoption jedoch noch aussteht. Unternehmen, die sich strukturiert und frühzeitig mit dem Themengebiet auseinandersetzen, werden mit einer Vorreiterrolle belohnt.

### Chance, sich zukunftsgerichtet aufzustellen

Die rasante Entwicklung im Bereich der Blockchain-Technologie signalisiert eine transformative Phase für den B2B-Zahlungsverkehr. Insbesondere tokenized deposits dürften eine zentrale Rolle in inländischen Zahlungen spielen, vor allem im Kontext von M2M und IoT. Durch ihre Fähigkeit, Transaktionen schnell, sicher und ohne menschliches Eingreifen abzuwickeln, könnten sie signifikant zur Automatisierung und Effizienzsteigerung in Industrien beitragen, die zunehmend auf vernetzte Maschinen setzen.

Parallel dazu ist zu erwarten, dass Stablecoins vorrangig in internationalen Zahlungen eingesetzt werden. Ihre Anwendung könnte besonders im Handel zwischen Industrie- und Entwicklungsländern zunehmen, da sie eine kostengünstige und effiziente Alternative zu herkömmlichen grenzüberschreitenden Zahlungsmethoden darstellen. Dies wird nicht nur die Transaktionskosten drastisch senken, sondern auch die finanzielle Integration fördern, indem es Unterneh-

men in Entwicklungsländern ermöglicht wird, direkter und unkomplizierter am globalen Markt teilzunehmen. Für Unternehmen, die diese Technologien adoptieren, bedeutet dies, eine Vorreiterrolle einzunehmen. Für eine erfolgreiche Implementierung müssen Unternehmen zunächst klare Use Cases erarbeiten, bei denen tokenized deposits oder Stablecoins wirklichen Mehrwert liefern. Dies können abhängig vom Markt und Geschäftsmodell die oben genannten Anwendungsfälle, beispielsweise im Bereich M2M- oder Cross-Border- Zahlungsverkehr sein. Nur mit einer passgenauen Strategie kann das Potenzial der neuen Blockchain-basierten Zahlungsmethoden ausgeschöpft werden. Unternehmen, die jetzt handeln, können nicht nur ihr aktuelles Geschäft effizienter abwickeln, sondern auch ihre gesamthafte Marktposition ausbauen.

Wir danken Dr. Julian Gulden und Gabriel Socha für ihre Mitwirkung an diesem Beitrag.

#### Fußnoten:

- 1) Transaktionskosten sind stark abhängig von der gewählten Blockchain (siehe Blockchain-Trilemma)
- 2) Beispielsweise ist in Europa bisher der Stablecoin USDT nicht unter MiCA reguliert
- 3) Quelle: Ledger Insights, Siemens is first JP Morgan client to use JPM Coin programmable payments, 10. November 2023

**Wir gestalten  
Ihre Prozesse  
bei Kredit, Leasing und Mietkauf.**

**leasman**®  
leasing manager

**Die zukunftsichere Standardsoftware  
für Leasing und Finanzierung**

Hochfunktionale Abdeckung der Kerngeschäftsprozesse

Einfache Integration in komplexe IT-Landschaften durch Modularität und Offenheit

Umfangreiche Import-/Export-Schnittstellen und Web-Services

Ausgereifte Implementierungskonzepte zur optimalen System Einführung

Ludwig-Richter-Straße 3  
09212 Limbach-Oberfrohna  
Tel.: +49 (0) 3722 / 71 70 50  
E-Mail: info@depag.de  
www.depag.de

DELTA proveris AG

## Daten der Leasing-Objekte – was MaRisk und CSRD fordern

Die Beurteilung von Leasing-Objekten ist eine klare Kernkompetenz von Leasing-Gesellschaften. Seit jeher sind es vor allem die Markt- und Verkehrswerte über den Zeitablauf der Leasing-Finanzierung, die im Fokus stehen. Der aktuelle Marktwert eines Leasing-Objektes hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die es für eine Leasing-Gesellschaft zu bewerten gilt. Hierbei spielen nicht nur die direkten Preiskomponenten des Objektes eine Rolle, sondern auch Faktoren wie Lieferfähigkeit, Inflation, Marktveränderungen und gesetzlicher Rahmenbedingungen.

Die Einschätzung dieser Preis- und Wertkomponenten ist in jeder Leasing-Gesellschaft seit Jahren installiert und gelebt. Nahezu sämtliche Kalkulations- und Risikomodelle haben im Wesentlichen die Marktwerte der Leasing-Objekte als (mit-)zentrale Steuerungskomponenten.

Doch spätestens seit dem Pariser Klimaabkommen 2015 mit dem klaren Ziel, die Erderwärmung deutlich unter 2 Grad Celsius gegenüber dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen, kommen weitere Themengebieten hinzu. Grob lassen sich diese unter der Abkürzung ESG zusammenfassen. Diese umfassen Fragestellungen aus dem Bereich Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Es zeigt sich somit, dass neben der Preiskomponente nun weitere Parameter in die Bewertung von Leasing-Objekten eingeschlossen werden müssen. Dies stellt Leasing-Gesellschaften vor neue Herausforderungen in der Ermittlung, der Bewertung und der technischen Nutzung dieser Daten.

Dr. Glaser/Schmidt haben hierzu bereits die Grundlagen in ihrem Artikel „ESG-Datenmanagement für Leasing- und Factoring-Gesellschaften“ (FLF 02/2024, S. 28ff.) beschrieben und Fragen aufgeworfen. Dieser Artikel konkretisiert einige der Fragen und gibt Lösungsansätze.

Aus mehreren Richtungen werden neue Anforderungen an Finanzdienstleister gestellt. Diese betreffen sowohl die eigenen Geschäfts- und Risikomodelle, die Analyse der Geschäftsmodelle der Kunden/Leasing-Nehmer, aber auch

neue Anforderungen zu mehr Transparenz der finanzierten Leasing-Objekte. Einen guten Überblick hat der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL) auf seiner Homepage publiziert. Die Datenanforderungen aus dem eigenen Geschäftsbetrieb stehen in diesem Artikel nicht im Fokus. Daher beziehen sich die folgenden Ausführungen lediglich auf die Analyse der Kunden und Leasing-Objekte und den Einbezug von ESG-Informationen des finanzierten Portfolios für die Leasing-Gesellschaften.

### MaRisk und Taxonomie-Verordnung

Die Mindestanforderung für das Risikomanagement (MaRisk) konkretisieren die Anforderungen, die vonseiten der Aufsichtsbehörden an die internen (Risiko-)Prozesse der Leasing-Gesellschaften gestellt werden. Dies wurde im Begleitschreiben zur siebten MaRisk-Novelle nochmals klar herausgestellt.<sup>9</sup> Die siebte Novelle der MaRisk erwartet von Finanzdienstleistern, dass sie ESG-Risiken der finanzierten Kunden/Objekte aus deren Geschäftsmodellen und deren Branche ableitet. Dies beinhaltet auch die Analyse von physischen Risiken (unter anderem Elementarrisiken) für Standorte und Immobilien als auch transitorischen Risiken aufgrund gesellschaftlicher und technischer Veränderungen der Produkte und Dienstleistungen.

Die europäische Taxonomieverordnung<sup>10</sup> ist das Rahmenwerk eines einheitlichen Systems, welches Kriterien festlegt, anhand derer sich wirtschaftliche Aktivitäten als ökologisch nachhaltig einstufen lassen. In Verbindung mit dem Klimarechtsakt<sup>11</sup> („Technischer Kompass“) können einzelne Finanzierungen und Objekte den Kriterien der Taxonomiefähigkeit und Taxonomiekonformität zugeordnet werden. Diese dienen als Grundlage zur Berechnung von weiteren Nachhaltigkeitskennzahlen im Finanz- und realwirtschaftlichen Sektor. Im Hinblick auf Leasing sind die technischen Vorgaben bisher nur für wenige Sektoren und Objekte detailliert ausgearbeitet (zum Beispiel Motorräder, Personenkraftwagen und Nutzfahrzeuge<sup>12</sup>). Aktuell müssen diese Kennzahlen nur von einigen meist größeren Leasing-Gesellschaften veröffentlicht werden. Daher wird auf eine weitere Detaillierung an dieser Stelle verzichtet.

### CSRD und ESRS

Die Anforderungen aus der CSRD sind für Unternehmen relativ neu und müssen zum heutigen Zeitpunkt, beziehungsweise ab Januar 2025 nur von großen Leasing-Gesellschaften direkt umgesetzt werden.<sup>13</sup> Die CSRD verlangen eine nahezu überbordende Anforderung von maximal bis zu 1 178 Datenpunkten, die es mittelfristig zu berichten gilt. Doch auch wenn die meisten Leasing-Gesellschaften (noch) nicht direkt



ALEXANDER ORTH



ist Geschäftsführer der SüdFactoring GmbH und der SüdLeasing GmbH, Stuttgart, und leitet die Marktfolge und das Risikomanagement beider Gesellschaften.



Abbildung 1: Regulatorische Datenanforderungen

Die aktuell wesentlichen, gesetzlichen Grundlagen in Bezug auf Nachhaltigkeitsinformationen lassen sich grob zusammenfassen:

Gesetzliche Regelung	Thema	Potenzielle Daten für Leasing-Gesellschaften	Herkunft der Daten
Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – 7. Novelle <sup>1</sup>	Beurteilung von ESG-Risiken zu Geschäftsmodellen der Kunden aufgrund Branche, Standorten, transitorischen Veränderungen etc.	Kundendaten: Branche (WZ-Code, NACE), Kundenadresse, gegebenenfalls abweichende Objektadresse	Nachhaltigkeitsbericht und ggf. Lagebericht des Kunden, individueller ESG-Fragebogen, Handelsregister, Bundesanzeiger, Auskunfteien, öffentliche Datenzulieferer (siehe Glaser/Schmidt) <sup>2</sup>
Taxonomie-VO	Einwertung der Taxonomiefähigkeit und Taxonomiekonformität von Leasing-Objekten zur Berechnung verschiedener KPIs (GAR / BTAR beziehungsweise Umsatzanteil, CapEx, OpEx)	Kunden-Branche, gegebenenfalls detaillierte Objektinformationen (zum Beispiel Recyclingquote, Rollwiderstand et cetera)	Kunden, Hersteller Leasing-Objekte (Datenblatt)
<b>Nachhaltigkeitsberichterstattung Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)</b>			
CSRD <sup>3</sup> in Verbindung mit der delegierten Verordnung der EU Nummer 2023/2772 zu den zwölf Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) <sup>5</sup> .	Transparenzverpflichtung (je nach Betroffenheit der Unternehmen <sup>4</sup> ); > 1.100 Datenpunkte. Unter anderem umfangreiche Informationen zu direkt und indirekt emittierten Treibhausgasemissionen (CO <sub>2</sub> -Äquivalente) nach Scope 1-3	Unter anderem (E) Emissionsdaten von Leasing-Objekten (während der Nutzungsphase) et cetera	Leasing-Objekte, externe Datenbanken (zum Beispiel PS Team GmbH)
Wesentlichkeitsanalyse – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), European Sustainability Reporting Standards (ESRS)	Ergänzung des Lageberichts um wesentliche ESG-Angaben, Wesentlichkeitsanalyse des Geschäftsmodells in der Inside-Out und Outside-In-Perspektive (doppelte Wesentlichkeit), Informationen zu ESG-Auswirkungen, Chancen und Risiken in der Wertschöpfungskette	Informationen zur Herstellung, Nutzung und End-of-use-Verwendung von Leasing-Objekten. Unter anderem (E) Treibhausgas-Emissionen der Wertschöpfungskette, (S) Herkunft und Verarbeitung der Rohstoffe und Einsatz der Leasing-Objekte, (G) Unternehmensführung des Leasing-Nehmers	Kunden, Hersteller Leasing-Objekte (Datenblatt), externe Datenbanken
Standard des Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) <sup>6</sup>	Berechnungslogik und Datenanforderungen zur Berechnung von Emissionswerten für das finanzierte Portfolio	Emissionsdaten, Verbrauchs- und Gebrauchsdaten, Attribution Factor gemäß PCAF <sup>7</sup>	Leasing-Objekte, externe Datenbanken (zum Beispiel PS Team GmbH)
Greenhouse Gas Protocols (GHG) <sup>8</sup>	Definition und Berechnungsgrundlage allgemeiner Emissionswerte. Grundlage des PCAF-Standards.	Ergänzende Daten unter anderem zu Emissionen in der Wertschöpfungskette des Leasing-Objektes	Hersteller Leasing-Objekte (Datenblatt), externe Datenbanken

Diese Aufstellung ist nur ein kursorischer Überblick der wesentlichen Datenanforderungen und hat keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Sie stellt lediglich einen Überblick über aktuell wesentliche Informationsgrundlagen dar.

## BERATUNG FÜR FACTORING-UNTERNEHMEN

### Professionelles Know-how aus den Business- und IT-Bereichen des Factoring.

Wir sind ein anerkanntes Beratungsunternehmen für Factoringgesellschaften.

Mit 30 Jahren Branchen-Erfahrungen aus den Business- und den IT-Bereichen als Geschäftsführer, COO und CIO bürgen wir für professionelle und in der Praxis überzeugende Beratungsleistungen.

Kümmern Sie sich um Ihr Kerngeschäft und wir kümmern uns komplett um Ihre Projekte und deren Management, M&A-Betreuung, um Workflowanalysen und Fachkonzeptionen, Einführung oder Änderung von Factoring-Softwarelösungen, Betreuung von Factoring-Software, Factoring-Organisation, Strategien, Prozessmanagement, Re-Organisation, IT-Management, MaRisk, Compliance, BAIT, Mitarbeiterausbildung oder um z. B. den Komplettaufbau eines Factoringunternehmens/Factoringabteilung u. v. m.



**HANACEK FACTORING**  
Consulting & Solutions e. K.

**Henning Hanacek**

Im Hag 12  
D-55559 Bretzenheim (Germany)

Tel.: 0049 (0)671 2984 69-28

Fax: 0049 (0)671 2984 69-28

Mobil: 0049 (0)160 9680 4734

Mail: [Henning@HanacekFCS.de](mailto:Henning@HanacekFCS.de)

Web: [www.HanacekFCS.de](http://www.HanacekFCS.de)

Mitglied im  
Factoring-Competence-Center

von den Transparenzpflichten der CSRD betroffen sind, so fordern externe Stakeholder (Gesellschafter, Mitarbeiter, Finanzierungspartner et cetera) zunehmend Rechenschaft zu den Themen der Nachhaltigkeit. Kurz gefasst: Jede Leasing-Gesellschaft muss sich mit dem Themenkomplex Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

## Wesentlichkeitsanalyse

Jedes Unternehmen muss sich mit Blick auf das eigene Geschäftsmodell mit zwei Fragen-Dimensionen beschäftigen:

1. Welchen Einfluss haben Nachhaltigkeitsaspekte auf die finanzielle Lage des eigenen Unternehmens? (Outside-In-Perspektive)
2. Welchen Einfluss hat das eigene Handeln/die eigenen Finanzierungstätigkeiten auf die Umwelt und die Gesellschaft? (Inside-Out-Perspektive)

Diese Aspekte sollen im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse erarbeitet und regelmäßig validiert werden. Der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen hat hierzu eine umfangreiche Hilfestellung für seine Mitglieder erarbeitet.

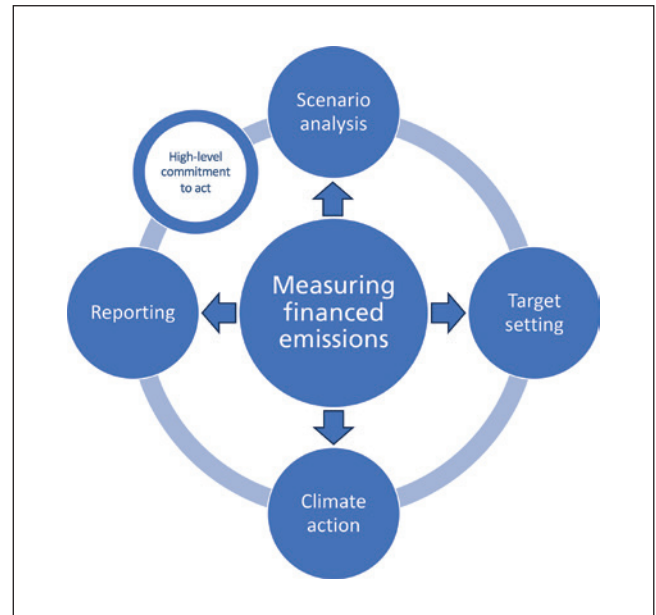
Größte Herausforderung für Leasing-Gesellschaften wird hierbei sein, dass die wesentlichen Objekte/Objektklassen auf deren ESG-Risiken und Chancen in der gesamten Wertschöpfungskette zu bewerten sind. Das bedeutet, dass sich Leasing-Gesellschaften detailliert mit den Umwelt- und sozialen Aspekten der Leasing-Objekte auseinandersetzen müssen. Beispielsweise müssen sich Leasing-Gesellschaften mit einem großen Portfolio an E-Fahrzeugen auch der Herkunft der benötigten Rohstoffe (Kobalt, Lithium) und deren Recycling-/Verwertungsmöglichkeiten bewusst sein. Es gilt für jede Leasing-Gesellschaft zu prüfen, ob die mit dem EU-Auto verbundenen Umwelt- oder Menschenrechtsfragen für ihr Geschäftsmodell von Relevanz sind und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

Diese Informationen kann eine Leasing-Gesellschaft von Kunden, Herstellern oder über öffentlich zugänglichen Informationskanäle erhalten. Standardisierte Informationskanäle hierzu gibt es allerdings noch nicht. Diese gilt es aufzubauen, beziehungsweise die Hersteller von Seiten der Politik durchgängig zu verpflichten, die benötigte Transparenz zu schaffen (Produktdatenblatt).

## Messung der Treibhausgasemissionen

Ein wichtiger Teilaspekt der Nachhaltigkeitsberichterstattung umfasst die Offenlegung eines Transitionsplans. Dieser zeigt auf, ob und wie ein Unternehmen plant, seine Treibhausgasemissionen zu reduzieren und welche Maßnahmen hierzu ergriffen werden. Auch Leasing-Gesellschaften sollten sich daher mit der Frage auseinandersetzen, welche Treibhausgasemissionen durch ihren Geschäftsbetrieb und ihre Leasing-Tätigkeit erzeugt werden.

Abbildung 2: Messung der Treibhausgasemissionen



Quelle: Verweis: Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF 2022): Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 13. Eigene Darstellung in Anlehnung an PCAF 2022

Ein Element ist hierbei auch der Umgang mit den durch die Wertschöpfung generierten Emissionen. Wesentliche Handlungsstufen im Umgang hierbei sind<sup>14</sup>:

- › Measuring and disclosing financed emissions
- › Setting science-based targets (SBTs)
- › Scenario analysis
- › Designing strategies to reach the targets
- › Implementing concrete actions to achieve the targets

Der erste Schritt ist somit das Messen und Offenlegen der finanzierten Emissionen. Es geht hierbei im Wesentlichen um die Treibhausgas-Emissionen (THG-Emissionen) der sechs Gase des Kyoto-Protokolls<sup>15</sup> und anderer Gase umgerechnet in CO<sub>2</sub>-Äquivalente<sup>16</sup>. Diese wurden im Standard des Greenhouse Gas Protocols (GHG)<sup>17</sup> definiert.

Banken und Finanzdienstleister sollen aber nicht nur die Emissionen des eigenen Geschäftsbetriebes (THG-Emissionen für Heizen, Kühlen, Strom, Fuhrpark et cetera) ausweisen. Sie müssen sich auch die Emissionen zurechnen lassen, die durch ihre Geschäftstätigkeit entlang der Wertschöpfungskette entstanden sind. Hierunter fällt vor allem das finanzierte Portfolio.

Kernelement für Leasing-Gesellschaften aus der CSRD wird vor allem die Berechnung der emittierten Emissionen des finanzierten Portfolios sein.

Glaser/Schmidt gehen dabei davon aus, dass „eine der zentralen Herausforderungen für Leasing-Gesellschaften in der Berichterstattung gemäß CSRD [...] die Ermittlung der Daten

zu den Treibhausgasemissionen der finanzierten Leasing-Objekte [ist]".<sup>18</sup>

## Wahl des Bewertungsansatzes

Zur Ermittlung und Berechnung von emittierten Emissionen verleaster Assets gibt es grundsätzlich zwei Standards.

1. Greenhouse Gas Protocol (GHG)
  - für alle Unternehmen<sup>19</sup>
2. Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF)
  - für Banken und Finanzdienstleister<sup>20</sup>

Der wesentliche Unterschied der beiden Ansätze ist der Umfang der zu berücksichtigen THG-Emissionen im finanzierten Portfolio.

Während (vereinfacht) im GHG-Ansatz alle Emissionen der Herstellung, Nutzung und Verwertung des verleasteten Objektes zu berücksichtigen sind, liegt der Schwerpunkt im PCAF nur auf den THG-Emissionen während der Laufzeit der Finanzierung. Die Emissionen sind außerdem nur anteilig in Höhe des Restobligos auszuweisen. PCAF weist somit nur die THG-Emissionen aus, auf die die Finanzierungsgesellschaft einen gewissen Einfluss hat (Nutzungsphase) und auch nur in der anteiligen Finanzierungshöhe (Attribution Factor).

Die technische Leitlinie des GHG-Standard erwähnt „emissions from the operation of assets that are owned by the reporting company (acting as lessor) and leased to other entities“ explizit zum Ausweis als Scope 3 Emissionen.<sup>21</sup>

Damit haben Leasing-Gesellschaften die Emissionen des finanzierten Portfolios grundsätzlich als Scope 3 Emissionen nach dem GHG-Standard zu berechnen und auszuweisen. Viele Leasing-Gesellschaften und auch der Bundesverband

Deutscher Leasing-Unternehmen plädieren allerdings für ein Wahlrecht. Je nach Geschäftsmodell und Ausrichtung sollen die Gesellschaften den für sie passenden Ansatz (GHG oder PCAF) wählen können.

Nach Meinung des Autors ist die Möglichkeit zur Wahl des PCAF-Standards absolut folgerichtig. Die BaFin hat in einem Merkblatt<sup>22</sup> die Finanzierungsfunktion des (Finanzierungs-) Leasings stark hervorgehoben. Eine Gleichbehandlung im Reporting von Nachhaltigkeitsdaten anlehnd an andere Finanzierungsgesellschaften und Banken ist daher stringent. Dies ist wichtig, um eine Vergleichbarkeit für den Kunden zu gewährleisten und Leasing-Gesellschaften im Hinblick auf Reputationsthemen – und somit auch Refinanzierungsmöglichkeiten – nicht zu benachteiligen.

Die Emissionsberechnung nach PCAF stellt diese Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Finanzierungsformen sicher und sollte daher auch für Leasing-Gesellschaften anwendbar sein. Ein Wahlrecht ist hierzu der richtige Weg, denn die Anwendung des GHG-Protokolls gewährleistet Captive- und bankenunabhängigen Gesellschaften die Möglichkeit eines unternehmenseinheitlichen Ansatzes. Gerade wenn das Geschäftsmodell einer Leasing-Gesellschaft stark von deren Einbindung in die Realwirtschaft geprägt ist, muss die Möglichkeit zur Anwendung des GHG-Ansatzes weiter gegeben sein.

## Berechnung von THG-Emissionen nach PCAF

Bei Wahl des PCAF-Standards sind die THG-Emissionen für Finanzdienstleister und andere Kreditgeber als Scope 3 Emission unter Kategorie 15 Investments auszuweisen<sup>23</sup>. Der PCAF führt grundsätzlich sechs Finanzierungs-kategorien auf, bei denen zwei für Leasing-Gesellschaften relevant sind 1. Project Finance, 2. Motor vehicle loans.

## High-Tech Power für Ihre Daten!

Unsere Lösungen setzen Maßstäbe für modernes Controlling. Unterstützt durch leistungsstarke KI und die patentierte Associative Engine können Anwender ohne IT- oder Datenbankkenntnisse Daten untersuchen, uneingeschränkt auswerten und automatisiert berichten.

Erleben Sie, wie Sie den Aufwand für Berichtsprozesse und Ad-hoc-Auswertungen um bis zu 90% reduzieren und gleichzeitig die Datenqualität erhöhen können.



**Controlling solutions for modern financial services**

[www.leanda-software.com](http://www.leanda-software.com)

**leanda**  
Connecting Finance

Ihr BI-Partner für moderne  
Finanzdienstleister

[www.leanda-software.com](http://www.leanda-software.com)  
[info@leanda-software.com](mailto:info@leanda-software.com)

**Qlik**  
Partner  
**Authorized**  
Solution Provider

Da im Leasing meist klar abgegrenzte Leasing-Objekte einem Vertrag zugeordnet werden können, sind die Anforderungen an die Kategorie „Project Finance“ in der Regel erfüllt: The financing is designated for a defined activity or set of activities<sup>24</sup>. Hierunter können alle verbrauchsabhängigen Leasing-Objekte subsumiert werden (zum Beispiel Anlagen, Maschinen, Werkzeuge, medizinische Geräte et cetera).

Im Falle der Finanzierung von motorisierten Fahrzeugen kann alternativ die Kategorie „Motor vehicle loans“ genutzt werden. Hierunter fallen alle motorbetriebenen Fahrzeuge inklusive PKW, Busse, Nutzfahrzeuge, Boote und Baumaschinen<sup>25</sup>.

## Datenqualität und Herkunft der Daten

PCAF unterscheidet die Datenqualität grundsätzlich in fünf Scorewerte (1 – beste Qualität mit höchster Genauigkeit bis 5 – schlechteste Qualität und größter Unsicherheit).

Ziel aller Gesellschaften sollte es sein, die Datenqualität über einen Zeitablauf zu verbessern. Hierbei sind immer die aktuellsten, verfügbaren Daten zu nutzen.<sup>27</sup>

Bei Projektfinanzierungen unterscheidet PCAF nach drei Hauptkategorien der Datenqualität:

Datenqualität	Verfügbare Daten	Quelle der Emissionswerte
Score 1 und 2	Reported emissions	Direkt vom Projekt verfügbare Emissionsdaten (verifiziert und nicht-verifiziert)
Score 2 und 3	Physical activity-based emissions	Kalkulierte Emissionsdaten aufgrund Energieverbrauchs oder Energieemission
Score 4 und 5	Economic activity-based emissions	Kalkulierte Emissionsdaten aufgrund von Umsätzen oder Kapitalbindung von vergleichbaren Projekten

Auch bei Motorfahrzeugen unterscheidet PCAF drei Hauptkategorien der Datenqualität:

Datenqualität	Verfügbare Daten	Quelle der Emissionswerte
Score 1	Actual vehicle-specific emissions	Bekannte Verbrauchswerte des Fahrzeuges, beziehungsweise Herstellerangaben des Modells und tatsächlich gefahrene Kilometer
Score 2 und 3	Estimated vehicle-specific emissions	Herstellerangabe zu Verbrauchswerten des Modells und geschätzte Fahrleistungen
Score 4 und 5	Estimated vehicle-unspecific emissions	Fahrzeugtyp bekannt, beziehungsweise durchschnittliche Fahrzeugwerte und geschätzte Fahrleistung

Auch wenn mit dem EU Data Act<sup>28</sup> eine Grundlage zur Bereitstellung und Nutzung diverser Maschinendaten erfolgt

ist, so ist die standardisierte Verwendung von Primärdaten (Score 1) der Leasing-Objekte aktuell sicher noch kritisch zu sehen. Zum einen verfügen Leasing-Objekte und Leasing-Gesellschaft in der Regel noch nicht über geeignete Schnittstellen zur Datenübertragung. Zum anderen würde die zur Verfügungstellung dieser Daten eine schier unermessliche Quantität an Datensätzen zu Verarbeitung und Speicherung mit sich bringen. Mit den aktuell verfügbaren technischen Mitteln wäre dies kaum wirtschaftlich darstellbar.

Nicht zuletzt sind auch Datenschutzthemen neu zu denken. Daher wird nach aktueller Einschätzung die Nutzung von Primärdaten für Leasing-Gesellschaften mittelfristig nicht darstellbar sein. Daher muss auch die Frage gestellt werden, ob die aufwendige Ermittlung und Verarbeitung von Score 1 Daten in einem sinnvollen Aufwands-Nutzen-Verhältnis stehen.

## Umfang der Daten nach PCAF

Im Falle von Projektfinanzierungen sollen Finanzunternehmen die direkten Verbrauchsemissionen während der Finanzierungslaufzeit des Projektes melden (Scope 1 plus 2; Scope 3 nur, falls diese materiell relevant sind)<sup>26</sup>. Hierbei kann ein „Attribution Factor“ angewandt werden, der das anrechenbare Emissionsvolumen auf die quotale Höhe des Restdarlehens anpasst. Bei einer vierjährigen Finanzierung reduziert sich das zu reportende Emissionsvolumen um ein Viertel. Im Falle der Finanzierung von Motorfahrzeugen sollen ebenfalls die direkt verursachten Verbrauchsemissionen (Scope 1) und die indirekten Emissionen durch die Stromgewinnung bei Hybriden- und E-Fahrzeugen (Scope 2) berichtet werden. Die indirekten Emissionen der Herstellung, Lieferung und Entsorgung (Scope 3) müssen in der Regel nicht berücksichtigt werden.

Der oben bereits erwähnte Attribution Factor zur Reduzierung der Emissionswerte über die Vertragslaufzeit kann gemäß PCAF ebenfalls angesetzt werden.

## Lösung: sinnvolle Cluster

Ein pragmatischer Ansatz ist daher, die Objekte von Leasing-Gesellschaften in sinnvolle Cluster zu unterteilen, die vergleichbare Verbrauchs- und Nutzungswerte aufweisen.

Um den Markt der Leasing-Objekte vollständig abzudecken, wurden von Vertretern der Leasing-Branche knapp 90 Objektcluster (Ausnahme Immobilien) gebildet, die weitgehend einheitliche Nutzungsdaten vorweisen.

Verschiedene Anbieter am Markt erarbeiten aktuelle Datenbanken zur Verfügungstellung von Emissionsdaten. Unter anderem hat die PS Team ESG GmbH das Tool „CarbonXplorer“ entwickelt, mit dem vollständige CO2-Reportings ganzer Portfolios als auch die Risikobewertung einzelner Assets möglich sind. Als Quellen der Nutzungsdaten wurden sowohl nationale und internationale, statistische Werte,

Herstellerinformationen wie auch Experten- und Erfahrungseinschätzungen genutzt.

Diese Daten stellen zum heutigen Stand eine umfassende Sammlung von Nutzungsdaten aller wesentlichen Leasing-Objekte da. Aufgrund der noch weitgehend pauschalen Ermittlung auf Clusterebene können die Daten nach PCAF für die Kategorie Fahrzeuge als Score 4-Werte eingewertet werden. Für eindeutige Projektfinanzierungen nach PCAF können die Daten als Score 2 angesetzt werden, sofern der tatsächliche Verbrauch des Projektes bekannt und berechenbar ist.

## Leasing-Portfolios zur Schaffung von Transparenz

Die ermittelten CO<sub>2</sub>-Äquivalente des Leasing-Portfolios stellen einen wesentlichen Anteil der Scope 3 Emissionen der Leasing-Gesellschaft dar. Diese sind die Basis der vier wesentlichen Geschäftsziele von Finanzinstituten, um die nachhaltige Transformation effektiv begleiten zu können<sup>29</sup>. Als Grundlage sollte den Leasing-Gesellschaften ein Wahlrecht zur Verwendung des Ansatzes nach GHG oder PCAF ermöglicht werden, wofür sich der Bundesverband Deutsche Leasing-Unternehmen ebenfalls ausspricht.

Sinn und Zweck der Ermittlung von Emissionswerten des finanzierten Leasing-Portfolios ist vor allem die Schaffung von interner und externer Transparenz um darauf geschäftspolitische Nachhaltigkeitsziele ableiten und messen zu können. Hierzu ist ein möglichst detaillierter, aber auch strategischer Blick auf das Leasing-Portfolio notwendig.

Wie bereits oben beschrieben ist die Zielsetzung zur Verwendung von Score 1 Daten für Leasing-Gesellschaften unter Aufwand-Nutzen-Abwägungen mittelfristig nicht zielführend. Die Geschäftsziele nach PCAF können von Leasing-Gesellschaften auch mit Daten der Scorewerte zwei bis vier erreicht werden. Hierzu wurde unter anderem mit dem CarbonXplorer der PS Team ESG GmbH nun branchenweit die Grundlage gelegt. Hierdurch sind valide und vergleichbare Scope 3 Werte des finanzierten Portfolios für die Leasing-Gesellschaften ermittelbar, welche für alle relevanten Stakeholder, Prüfer und Aufsichtsorgane nachvollziehbar sind.

Leasing-Gesellschaften können diese Informationen zu ihrem finanzierten Portfolio als Größe und Key Performance Indicator (KPI) zur internen Zielsetzung und Steuerung nutzen. Des Weiteren bietet dies auch eine Vergleichbarkeit unterhalb der ansonsten sehr heterogenen Portfolios der Leasing-Gesellschaften.

### Fußnoten:

- 1) BaFin, Rundschreiben 05/2023 (BA), Mindestanforderung an das Risikomanagement, 29.06.2023. Abgerufen am 13.06.2024 unter: [www.bafin.de](http://www.bafin.de)
- 2) Glaser/Schmidt, ESG-Datenmanagement für Leasing- und Factoringgesellschaften, FLF 02/2024, S. 32, Abb. 4
- 3) Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). Abgerufen am 13.06.2024 unter: [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)
- 4) Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 der Kommission vom 31. Juli 2023 zur Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Abgerufen am 13.06.2024 unter: [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)
- 5) Betroffene Unternehmen siehe Homepage BDL.
- 6) Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF 2022): Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 12
- 7) PCAF 2022: Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 40
- 8) The Greenhouse Gas Protocol, Revised Edition 2020.
- 9) Röseler, Raimund, Schreiben an die Spitzenverbände der Kreditwirtschaft, 29.06.2023, S. 13ff.
- 10) Taxonomy Regulation, TR, VO (EU) 2020/852
- 11) Delegierte Verordnung (EU) 2021/2139 der Kommission vom 04.06.2021
- 12) Delegierte Verordnung (EU) 2021/2139 der Kommission vom 04.06.2021; Kap. 6.5ff
- 13) Betroffene Unternehmen siehe Homepage CRS-in-Deutschland. Abgerufen am 16.06.2024: [csr-in-deutschland.de](http://csr-in-deutschland.de)
- 14) The Greenhouse Gas Protocol, Revised Edition 2020, S. 28
- 15) The Greenhouse Gas Protocol, Revised Edition 2020, S. 63
- 16) The Greenhouse Gas Protocol, Revised Edition 2020.
- 17) The Greenhouse Gas Protocol, Revised Edition 2020.
- 18) Glaser/Schmidt, ESG-Datenmanagement für Leasing- und Factoringgesellschaften, FLF 02/2024, S. 31
- 19) The Greenhouse Gas Protocol, Revised Edition 2020
- 20) PCAF 2022: Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 12
- 21) The Greenhouse Gas Protocol, Technical Guidance for Calculating Scope 3 Emissions (Version 1.0), S. 128.
- 22) BaFin, Merkblatt – Hinweis zum Tatbestand des Finanzierungsleasings, Mai 2021. Abgerufen am 24.06.2024 unter: [www.bafin.de](http://www.bafin.de)
- 23) PCAF 2022: Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 7 und S. 37
- 24) PCAF 2022: Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 12
- 25) PCAF 2022: Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 102
- 26) PCAF 2022: Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 80
- 27) PCAF 2022: Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 8 und S. 42
- 28) Verordnung (EU) 2023/2854 des europäischen Parlamentes und des Rates vom 13. Dezember 2023.
- 29) PCAF 2022: Financed Emissions Part A, 2nd Edition, S. 8 und S. 24



**SWISSCONSULT**  
In Search of Excellence

Geschäftsführer gem. KWG-  
Anforderung, Führungskräfte  
& Spezialisten rekrutieren,  
ist meine Profession.  
Auch in Ihrem Auftrag!



**Wolfgang Damberg**

Spezialisiert auf Finance und IT, **Kredit, Leasing, Factoring, Payment.**  
Tel. +49.211.176.076.46 Mobil: +49.172.261.7942  
[damberg@swissconsult.org](mailto:damberg@swissconsult.org) [www.swissconsult.org](http://www.swissconsult.org)

# Monetarisierbarkeit datenbasierter Geschäftsmodelle

In den letzten Jahren haben digitale Services enorm an Bedeutung gewonnen und sind aus kaum einer Industrie mehr wegzudenken. Trotz zahlreicher kreativer Ideen bleibt die zentrale Frage oft unbeantwortet: Wie lässt sich die Monetarisierbarkeit dieser Ideen erfolgreich bewerten? Diese Frage ist alles andere als trivial zu beantworten – und bisher gibt es kaum strukturierte Herangehensweisen. Viele Unternehmen navigieren durch diese Herausforderung mit erheblichen Risiken und unzureichenden Methoden. Der Expertenkreis Plattformökonomie des VDMA Software und Digitalisierung<sup>1</sup> hat sich intensiv mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt. Eine systematische und strukturierte Herangehensweise, die von der Ideenfindung bis zur erfolgreichen Implementierung reicht, ist unerlässlich. Das Ergebnis dieser Bemühungen ist das Monetizing Canvas (MTC), ein wegweisendes Instrument zur Monetarisierung digitaler Services.

Strukturierte Methodiken haben sich in vielen Branchen etabliert und als äußerst nützlich erwiesen. Eines der bekanntesten Werkzeuge in diesem Bereich ist das Business Model Canvas (BMC). Dieses Instrument dient dazu, Geschäftsmodelle visuell zu strukturieren und umfassend zu analysieren, indem es alle wesentlichen Elemente eines Unternehmens in einer klaren und übersichtlichen Vorlage darstellt.

In Bezug auf die Monetarisierung digitaler Services ist dies ein notwendiger, jedoch nicht hinreichender Schritt. Viele Projekte im Bereich digitaler Services sind aufgrund unzureichender Monetarisierungsstrategien nie richtig durchgestartet und wurden aufgegeben. Hier setzt das Monetizing Canvas (MTC) an. Als umfassendes und vielseitiges Instrument bietet es eine strukturierte Lösung zur erfolgreichen Monetarisierung digitaler Services.

## Monetizing Canvas bewerten Wirtschaftlichkeit

Das MTC eignet sich hervorragend für die Banken- und Finanzindustrie, da es Risiken minimiert und die wirtschaftliche Tragfähigkeit neuer digitaler Dienste bewertet. Für Finanzdienstleister lassen sich zwei primäre Einsatzbereiche identifizieren: Erstens kann das Werkzeug direkt für das



DR. DONATUS WEBER

ist Director of Digital Services bei der Kampf GmbH in Wiehl sowie Geschäftsführer des Schwesterunternehmens Jagenberg Digital Solutions in Krefeld.

eigene Geschäft genutzt werden. Beispielsweise könnte eine Bank oder Leasing-Gesellschaft einen Service anbieten, der die Restwerte beim Leasing einer Elektrofahrzeugflotte durch anonymisierte Verarbeitung der Ladedaten präziser berechnet. Eine alternative Anwendung wäre ein digitaler Service zur Inventarfinanzierung. Hierbei könnten Banken IoT-Daten nutzen, um den Bestand von Unternehmen in Echtzeit zu überwachen und maßgeschneiderte Finanzierungsoptionen anzubieten. Dies würde nicht nur Betrugsfälle reduzieren, sondern auch eine präzisere Risikoeinschätzung ermöglichen.

Zweitens kann das MTC zur Beratung von Kunden in Finanzierungsfragen eingesetzt werden. Ein Bank- oder Leasing-Kunde könnte etwa die Idee haben, vernetzte mobile Tankanlagen, wie sie auf Baustellen zur Betankung von Baufahrzeugen verwendet werden, als Fuel-as-a-Service anzubieten. In diesem Fall ist es entscheidend, die Risiken der Finanzierung zu bewerten und die Geschäftsidee des digitalen Services strukturiert zu simulieren.

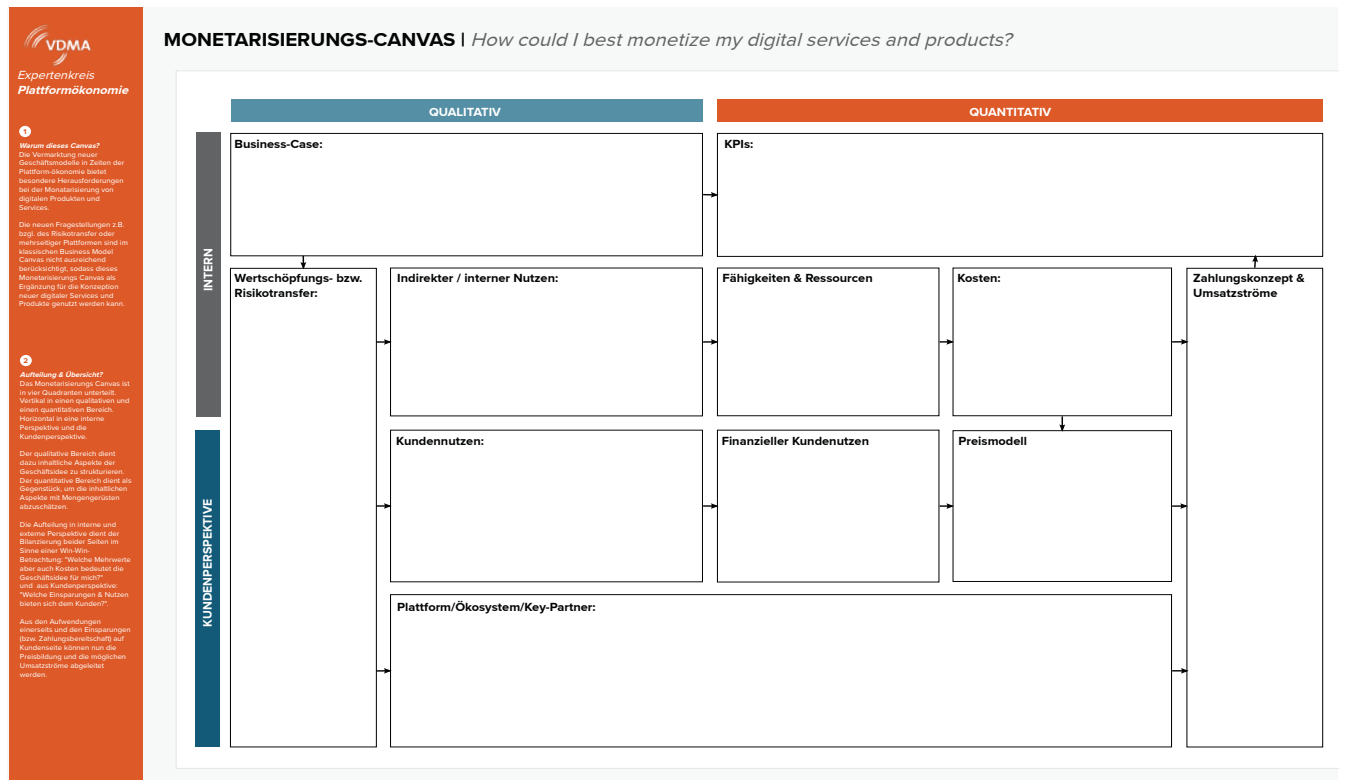
Das MTC bietet hierfür zwei Perspektiven: In der oberen Hälfte des Canvas wird die interne Sicht beleuchtet, während die untere Hälfte die externe Perspektive darstellt. Die linke Seite enthält qualitative Aussagen, die auf der rechten Seite durch quantitative Bewertungen ergänzt werden. Der Ausgangspunkt des MTC ist der Business Case. Ziel ist eine präzise und kurze Beschreibung der Geschäftsidee. Hierbei können bereits die Ausgestaltung des Angebots und die Anwendung des Business Model Canvas hilfreich sein. Wichtige Fragen sind: Welches digitale Produkt oder welchen digitalen Service will ich anbieten? Was unterscheidet dieses Angebot vom aktuellen Status quo? Warum möchte ich dieses Produkt oder diesen Service anbieten?

Es folgt das Feld Wertschöpfungs- und Risikotransfer, das darlegt, welche Teile der Wertschöpfung bei wem verändert werden. Welche Tätigkeiten oder Prozesse beim Kunden werden direkt oder indirekt beeinflusst? Was muss der Kunde nicht mehr selbst tun oder entwickeln? Welches Risiko übernimmt der Anbieter vom Kunden?

In der internen Perspektive wird im Feld Indirekter/interner Nutzen beschrieben, welche indirekten Mehrwerte sich für den Anbieter oder die Organisation ergeben. Welche internen Vorteile können aus den gewonnenen Nutzungsdaten erzielt werden? Welches Skalierungspotenzial bieten Plattformen oder digitale Services für die Zukunft, beispielsweise durch Up- und Cross-Selling? Welche neuen Kundensegmente könnten erschlossen werden?

Das Feld Fähigkeiten und Ressourcen beschreibt die notwendigen Kompetenzen und Mittel zur Umsetzung der Geschäftsidee. Welche neuen Fähigkeiten benötigt das

## Datentransparenz ermöglicht das Wachstum digitaler Geschäftsmodelle



Unternehmen? Welche neuen Ressourcen werden benötigt? Diese Informationen fließen in die Box Kosten ein, die typische Fragen beantwortet: Welche Kosten verursachen die benötigten Fähigkeiten und Ressourcen? Welche zusätzlichen Kostenaspekte sind zu berücksichtigen (Personalkosten, Softwarelizenzen/Hardware, Versicherungskosten, Plattformnutzungskosten)?

### Nutzen der digitalen Services

Der Kundennutzen steht im Zentrum der externen Perspektive. Hier wird der konkrete Nutzen des digitalen Services aus Sicht des Kunden beschrieben. Das Value Proposition Canvas kann hierbei unterstützend eingesetzt werden. Welche Probleme löst die neue Lösung für den Kunden? Was begeistert den Nutzer am neuen Produkt oder Service? Welche KPIs und Zahlen beeinflusst die Lösung beim Kunden?

Der finanzielle Kundennutzen wird im nächsten Schritt bewertet. Wie rechnet sich die Lösung für den Kunden? Typische Fragen sind: Welche Kosten beim Kunden werden direkt oder indirekt beeinflusst? Wie sähe eine grobe ROI-Rechnung aus Kundenperspektive aus? Welche Transformation von CapEx zu OpEx findet statt?

Im Preismodell wird die Preisgestaltung für den Kunden erarbeitet. Fragen zur Struktur des Preismodells und den Abrechnungskriterien (zum Beispiel Grundkosten plus Sub-

scription) werden hier beantwortet. Relevante Beziehungen oder Voraussetzungen zu Plattformen, Ökosystemen oder Key-Partnern werden im entsprechenden Feld notiert. Ziel ist die Sammlung aller offenen Fragen und Aspekte im Umfeld der Plattformökonomie.

Die Ergebnisse der horizontalen Streifen konvergieren in der Box Zahlungskonzept und Umsatzströme. Zentrale Fragen sind: Was muss bei den Zahlungs- und Umsatzströmen berücksichtigt werden? Wie sieht das Zahlungskonzept aus? Fragestellungen zu den Verträgen und Laufzeiten sowie zur Profit-und-Loss-Modellrechnung werden ebenfalls behandelt.

Mit dem Feld KPIs schließt sich der Kreis. Hier werden quantifizierte Werte ermittelt, anhand derer der Business Case gemessen werden kann. Typische KPIs sind Monthly Return Rate (MRR), Return on Invest (ROI), Churn Rate, Lifetime-Value (LTV) und Umsatz pro Nutzer (ARPU).

Das Monetizing Canvas bietet somit einen umfassenden und strukturierten Ansatz zur erfolgreichen Monetarisierung digitaler Services in der Finanzindustrie. Es unterstützt Unternehmen dabei, die Komplexität der Monetarisierung zu bewältigen und fundierte Entscheidungen über die wirtschaftliche Tragfähigkeit neuer digitaler Dienste zu treffen.

Fußnote: 1) <https://www.vdma.org/plattformoekonomie>

## Blickt die Branche zu rosig in die Zukunft?

Das ifo Geschäftsklima für die Leasing-Branche hat sich im Juni 2024 stark verbessert. Nach revidierten 7,6 Punkten im Mai stieg der Index merklich auf 15,1 Punkte. Während sich die Beurteilung der aktuellen Lage von 35,6 auf 30,5 Punkte weiter verschlechterte, stieg die Erwartungskomponente von -17,2 auf 0,8 Punkte signifikant an. Damit blickt die Leasing-Wirtschaft deutlich optimistischer auf die nächsten sechs Monate als die Gesamtwirtschaft.

Der Gesamtindex des ifo Geschäftsklimas für die deutsche Wirtschaft sank im Juni unerwartet von 89,3 auf 88,6 Punkte. Die Bewertung der aktuellen Lage stagnierte bei 88,3 Punkten, während die Geschäftserwartung für die kommenden sechs Monate von 90,3 auf 89 Punkte fiel.

Diese Entwicklungen resultieren vor allem aus Veränderungen im verarbeitenden Gewerbe. Hier ging der Branchenindex von -6,5 auf -9,2 Punkte zurück. Gleichzeitig stieg die Stimmung im für die Leasing-Branche relevanteren Dienstleistungssektor. Das Geschäftsklima verbesserte sich von 1,8 auf 4,2 Punkte, maßgeblich getrieben durch die Beurteilung der aktuellen Lage (14 Punkte nach 11,8 Punkten).

Eine Korrelation zwischen der positiven Bewertung der aktuellen Lage im Dienstleistungssektor und einer gestiegenen Erwartungshaltung im Leasing-Sektor ist sehr wahrscheinlich. Die Leasing-Branche erwartet eine Fortführung der Transformationsbemühungen der deutschen Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

› [www.leasingverband.de](http://www.leasingverband.de)

## Leasing-Wirtschaft stärkt Zukunftsfestigkeit

„Die Leasing-Wirtschaft unterstützt mittelständische Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und sich zukunftsfest aufzustellen“, erklärt Dr. Claudia Conen, Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbandes Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL), bei der Vorstellung des Jahresberichts 2024. Der BDL stellt in der aktuellen Ausgabe Investitionsbeispiele seiner Mitgliedsgesellschaften vor. Unternehmen und ihre Leasing-Partner beschreiben, wie Leasing Zukunftsinvestitionen in Digitalisierung und Nachhaltigkeit vor Ort ermöglicht hat. „Die Praxisbeispiele zeigen, dass Leasing als strategisches Unternehmensinstrument Nachhaltigkeit fördert und die Transformation der Kunden begleitet.“

Im Jahresbericht werden diverse Zukunftsinvestitionen aufgeführt, darunter Photovoltaikanlagen für Energieautarkie, effiziente Anlagen zur Getränkeabfüllung und zur nachhaltigen Fahrradproduktion, moderne Medizintechnik, eine innovative Recyclinganlage für Lithium-Ionen-Batterien sowie neue Wohnkonzepte für Senioren und moderne S-Bahn-Züge zur Verbesserung des öffentlichen Nahverkehrs. Weitere Beiträge des Jahresberichts stellen die Leasing-DNA dar und analysieren die Entwicklung des Leasing-Marktes 2023. Es werden auch Young Professionals aus der Branche vorgestellt. Diese Nachwuchskräfte beschreiben, warum sie ihre Karriere in der Leasing-Wirtschaft begonnen haben, was sie täglich motiviert und warum die Branche ein überraschend attraktiver Arbeitgeber ist. Den kompletten Jahresbericht zum Nachlesen gibt es unter:

› [www.jahresbericht.leasingverband.de](http://www.jahresbericht.leasingverband.de)

## Veranstaltungen

### FACTORINGFORUM 2024

Am 12. und 13. September findet das FactoringForum in Düsseldorf statt. Es ist der Treffpunkt für die Factoring-Branche. Teilnehmende können sich auf spannende Beiträge und einen intensiven Austausch und Netzwerkmöglichkeiten freuen. Die Veranstaltung ist vor allem Fach- und Führungskräfte aus der Factoring-Branche interessant.

› [www.forum-institut.de](http://www.forum-institut.de)

### LIQUIDITÄTSRISIKOMANAGEMENT

Bei amerikanischen Banken gibt es Liquiditätseingpässe, was zeigt, wie wichtig das richtige Liquiditätsmanagement ist. Experten erklären im Seminar, was es zur aktuellen Regulatorik und der Messung und Steuerung im

neuen Umfeld zu beachten gibt, wie diese umgesetzt werden können und zeigen praktische Anwendungsbeispiele. Das Online-Seminar findet am 7. Oktober 2024 von 9 bis 17 Uhr statt.

› [www.forum-institut.de](http://www.forum-institut.de)

### DATENSCHUTZ-INTENSIVSEMINAR FÜR LEASING-GESELLSCHAFTEN

Das Seminar befasst sich mit der Datenschutzgrundverordnung und aktuellen Änderungen im Datenschutzrecht. Dabei wird darauf eingegangen, was bei mobilem Arbeiten oder virtuellen Sitzungen zu beachten ist und es werden rechtssichere Lösungskonzepte aus der aktuellen Rechtsprechung behandelt. Das Seminar findet am 22. Oktober 2024 in Berlin statt.

› [www.leasingverband.de](http://www.leasingverband.de)



# HANDELSREGISTER

## kompakt

### NEUEINTRAGUNGEN

**Green Lease GmbH**, Schützenstr. 76, 46535 Dinslaken. Gesellschaftsvertrag vom 23.9.2019, zuletzt geändert am 20.12.2021. Gegenstand: Dienstleistungen im Bereich des Leasing, Handel mit Fahrzeugen und Fuhrparkmanagement. Stammkapital: 25 000 Euro. Geschäftsführer: Richard Hocks.

**HanseaticLease- & Finance GmbH**, Carl-Zeiss-Str. 9, 25451 Quickborn. Gegenstand: Beratende Tätigkeit und Abwicklungsservice für Leasing-Fahrzeuge sowie Handel mit Kraftfahrzeugen. Stammkapital: 25 000 Euro. Geschäftsführer: Frank Meyer.

**START-ZENIT LEASING UG**, Flughafenstr. 74r, 44309 Dortmund. Gesellschaftsvertrag vom 12.9.2023. Gegenstand: Leasing, Haltung und Groß- und Einzelhandel von Fahrzeugen, insbesondere von PKW, LKW, Schwerbaugeräten (zum Beispiel Bagger) und landwirtschaftlichen Maschinen. Stammkapital: 500 Euro. Geschäftsführer: Renata Grosskreuz-Dubiel.

### FIRMENÄNDERUNGEN

**Aareal Bank AG**, Paulinenstr. 15, 65189 Wiesbaden. Die Gesellschaft ist als übernehmender Rechtsträger nach Maßgabe des Verschmelzungsvertrages vom 7.5.2024 sowie der Zustimmungsbeschlüsse der Hauptversammlungen der beteiligten Rechtsträger vom 3.5.2024 und 7.5.2024 mit der Aareal Estate AG mit Sitz in Wiesbaden (Amtsgericht Wiesbaden, HRB 12806) verschmolzen.

**GL-Leasing GmbH**, Cyclostr. 8, 85229 Markt Indersdorf. Änderung zur Geschäftsanschrift: Aichacher Str. 5, 85229 Markt Indersdorf.

**norisbank GmbH**, Reuterstr. 122, 53129 Bonn. Änderung zur Geschäftsanschrift: Bundeskanzlerplatz 4, 53113 Bonn.

**Palatina Leasing GmbH**, An der Kiesgrube 4, 76829 Landau in der Pfalz. Die Gesellschafterversammlung vom 6.6.2024 hat eine Änderung des Gesellschaftsvertrages in § 2 (Gegenstand des Unternehmens) und mit ihr die Änderung des Unternehmensgegenstandes beschlossen. Gegenstand nun: Leasing-Geschäfte und Handel mit Konsumgütern, insbesondere Zweirädern und die Autovermietung.

**rent2buy leasing GmbH**, Industriestr. 10, 35580 Wetzlar. Die Gesellschafterversammlung vom 3.4.2024 hat die Herabsetzung des Stammkapitals in vereinfachter Form um 25 000 EUR und die gleichzeitige Erhöhung des Stammkapitals um 25 000 EUR und die entsprechende Änderung der Satzung in § 3 (Stammkapitals) beschlossen.

**S.D.L. Süddeutsche Leasing AG**, Donaustr. 1, 89275 Elchingen. Die Hauptversammlung vom 10.4.2024 hat die Erhöhung des Grundkapi-

tals um 500 000 EUR und die Änderung des § 4 (Höhe und Einteilung des Grundkapitals) der Satzung beschlossen. Die Kapitalerhöhung ist durchgeführt.

**SL System Leasing GmbH**, Großblittersdorfer Str. 261, 66119 Saarbrücken. Die Gesellschafterversammlung vom 5.4.2024 hat eine Änderung des Gesellschaftsvertrages in § 1 (Firma, Sitz) und mit ihr die Sitzverlegung nach Saarbrücken beschlossen.

**Honda Bank GmbH**, Hanauer Landstr. 222-226, 60314 Frankfurt am Main. Die Gesellschafterversammlung vom 19.4.2024 hat die Änderung des Gesellschaftsvertrages, insbesondere die Änderung in § 2 (Gegenstand des Unternehmens) beschlossen. Gegenstand nun: Betreiben von Bankgeschäften in folgender Form: a) Die Annahme fremder Gelder als Einlagen oder anderer rückzahlbarer Gelder des Publikums, sofern der Rückzahlungsanspruch nicht in Inhaber- oder Orderschuldverschreibungen verbrieft wird, ohne Rücksicht darauf, ob Zinsen vergütet werden (Einlagengeschäft nach § 1 Absatz 1 Satz 2 Nummer 1 Kreditwesengesetz (KWG)); b) Gewährung von Gelddarlehen und Akzeptkrediten (Kreditgeschäft nach § 1 Absatz 1 Satz 2 Nummer 2 KWG); c) Ankauf von Wechseln und Schecks (Diskontgeschäft nach § 1 Absatz 1 Satz 2 Nummer 3 KWG); d) Übernahme von Bürgschaften, Garantien, sonstigen Gewährleistungen für andere (Garantiegeschäft nach § 1 Absatz 1 Satz 2 Nummer 8 KWG); e) Durchführung des bargeldlosen Scheckeinzugs (Scheckeinzugsgeschäft), des Wechseleinzugs (Wechseleinzugsgeschäft) und die Ausgabe von Reiseschecks (Reisescheckgeschäft) (§ 1 Absatz 1 Satz 2 Nummer 9 KWG).

### GESCHÄFTSFÜHRUNG

**DELTA.FINANZ AG**, Marc-Chagall-Str. 2, 40477 Düsseldorf. Bestellt zum Vorstand: Brian Dietmar Schneiderath.

**ALD AutoLeasing D GmbH**, Nedderfeld 95, 22529 Hamburg. Nicht mehr Geschäftsführer: Thomas Reiter. Bestellt zum Geschäftsführer: Martin Kössler.

**BMW Bank GmbH**, Lilienthalallee 26 80939 München. Nicht mehr Geschäftsführerin: Dr. Kathrin Monika Kerls.

**Deutsche Bank Europe GmbH**, Taunusanlage 12, 60325 Frankfurt am Main. Nicht mehr Geschäftsführer: Matthias Buck.

**Deutsche Kreditbank Aktiengesellschaft**, Taubenstr. 7-9, 10117 Berlin. Nicht mehr Vorstand: Stefan Unterlandstätter. Vorstand: Dr. Sven Deglow.

**Deutsche WertpapierService Bank AG**, Wildunger Str. 14, 60487 Frankfurt am Main. Nicht mehr Vorstand: Dr. Heiko Beck.

**FWU Factoring GmbH**, Bavariafilmplatz 7, 82031 Grünwald. Nicht mehr Geschäftsführer: Frank Wolf.

**Honda Bank GmbH**, Hanauer Landstr. 222-226, 60314 Frankfurt am Main. Bestellt zum Geschäftsführer: Joseph Crump.

**Landesbank Baden-Württemberg**, Nicht mehr Vorstand: Dr. Christian Ricken. Bestellt zum Vorstand: Dirk Kipp.

Strategie  
Auswahl  
Einführung

Erste voll-digitale  
Vertragsverwaltung  
FLF-Finance

Kraft

www.kraft-partner.com

**levoBank eG**, Nicht mehr Vorstand: Winfried Herberg.

**Liechtensteinische Landesbank AG**, Zweigniederlassung Deutschland, Opernplatz 14-16, 60313 Frankfurt am Main. Nicht mehr Geschäftsleiter (§ 53 Abs. 2 Ziffer 1 Kreditwesengesetz (KWG)): Marc Bohling, Timo von Berg. Bestellt zum Geschäftsleiter: Thomas Henk, Matthias Luck, Jochen Schindler-Nagy.

**Morgan Stanley Bank Aktiengesellschaft**, Große Gallusstr. 18, 60312 Frankfurt am Main. Nicht mehr Vorstand: Oliver Behrens.

**National Westminster Bank Plc Niederlassung Deutschland**, Ulmenstr. 30, 60325 Frankfurt am Main. Bestellt zum Direktor: Richard Neil Haythornthwaite.

**Norddeutsche Landesbank - Girozentrale -**, Domplatz 10, 39104 Magdeburg. Bestellt zum Vorstand: Jasper Hanebuth.

**State Bank of India (Indische Staatsbank) Zweigniederlassung Frankfurt am Main**,

Mainzer Landstr. 61, 60329 Frankfurt am Main. Nicht mehr Geschäftsleiter im Sinne des § 53 Absatz 2 Nummer. 1 Kreditwesengesetz: Sriraman Raghavan.

**Süd-West-Kreditbank Finanzierung GmbH**, Isaac-Fulda-Allee 2c, 55124 Mainz. Nicht mehr Geschäftsführer: Ulf Meyer.

**TeamBank AG Nürnberg**, Beuthener Str. 25, 90471 Nürnberg. Nicht mehr Vorstand: Frank Michael Mühlbauer.

**TOYOTA Kreditbank GmbH**, Toyota-Allee 5, 50858 Köln. Bestellt zum Geschäftsführer: Holger Jeromin, Andreas Roterberg.

**UniCredit Bank GmbH**, Arabellastr. 12, 81925 München. Bestellt zum Geschäftsführer: Marion Bayer-Schiller, Martin Brinckmann. Nicht mehr Geschäftsführer: Jan Kupfer.

**Volkswagen Leasingobjekt GmbH**, Hermann-Blenk-Str. 8, 38108 Braunschweig. Nicht mehr Geschäftsführer: Jens Keese.

## LÖSCHUNGEN, AUFLÖSUNGEN, INSOLVENZEN

**Bank of America, National Association Frankfurt Branch/Filiale Frankfurt am Main**, Frankfurt am Main. Die Zweigniederlassung ist aufgehoben. Das Registerblatt ist geschlossen.

**BHL Fahrzeug-Leasing GmbH**, Rheinau. Die Liquidation ist beendet. Die Gesellschaft ist gelöscht. Das Registerblatt ist geschlossen.

**Online Leasing GmbH & Co. KG**, Neubiberg. Die Firma ist erloschen. Von Amts wegen eingetragen aufgrund § 31 Absatz 2 Handelsgesetzbuch.

**Rent & Buy Leasing GmbH**, Neumünster. Die vermögenslose Gesellschaft ist auf Grund des § 394 Gesetz über das Verfahren in Familiensachen und in den Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit von Amts wegen gelöscht.

Quelle: GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH, München, Bundesanzeiger, Handelsregister-Bekanntmachungen. [www.genios.de](http://www.genios.de), Zeitraum: 1. Juni 2024 bis 31. Juli 2024.

## IMPRESSUM

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING

**FLF**

### Verlag

Verlag für Absatzwirtschaft GmbH  
Gerbermühlstraße 9  
60594 Frankfurt am Main  
Telefon + 49 (0) 69 97 08 33-0  
Telefax + 49 (0) 69 7 07 84 00  
Internet [www.flf.de](http://www.flf.de)  
E-Mail [info@flf.de](mailto:info@flf.de)

### Herausgeber

Bankenfachverband e.V., Berlin  
[www.bfach.de](http://www.bfach.de)  
Bundesverband Deutscher  
Leasing-Unternehmen e.V., Berlin  
[www.leasingverband.de](http://www.leasingverband.de)  
Deutscher Factoring-Verband e.V., Berlin  
[www.factoring.de](http://www.factoring.de)

### Redaktionsbeirat

Dr. Claudia Conen, Berlin,  
Univ.-Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels,  
Köln,  
Jens Loa, Berlin,  
Dr. Alexander M. Moseschus, Berlin,  
Michael Prüfer, Berlin,  
Dr. Martin Starck, Stuttgart

Wir legen Wert auf gendergerechte Sprache. Zur besseren Lesbarkeit der Artikel ist bei Verwendung der männlichen Form immer auch die weibliche beziehungsweise neutrale sprachliche Form gemeint.

### Chefredaktion

Philipp Otto, verantwortlich i. S. d. P.,  
Frankfurt am Main

### Redaktion

Wolfgang A. Eck, Christina Schüssler,  
Nicole Späth (Volontariat)  
c/o Eckpunkte Kommunikation GmbH,  
Bahnhofstraße 23, 35781 Weilburg  
Telefon + 49 (0) 64 71 9 27 99 37  
E-Mail [redaktion@flf.de](mailto:redaktion@flf.de)

Redaktionsschluss für diese Ausgabe war am 26. Juli 2024. Redaktionsschluss für die Ausgabe 6/2024 ist am 27. September 2024. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen die Ansicht des Verfassers, nicht unbedingt die der Redaktion dar. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

### Anzeigen

Detlev Gistel  
Gerbermühlstraße 9  
60594 Frankfurt am Main  
Telefon + 49 (0) 69 97 08 33-33  
E-Mail [d.gistel@flf.de](mailto:d.gistel@flf.de) oder  
[anzeigen@flf.de](mailto:anzeigen@flf.de)  
Es gilt die Preisliste Nr. 71 vom 1. Januar 2024.  
Anzeigenschluss für die Ausgabe 5/2024 ist am 26. Juli 2024.

### Abonnement

Karin Matkovic  
Gerbermühlstraße 9  
60594 Frankfurt am Main  
Telefon + 49 (0) 69 97 08 33-25  
Telefax + 49 (0) 69 7 07 84 00  
E-Mail [k.matkovic@flf.de](mailto:k.matkovic@flf.de)

### ISSN 0174-3163

Bezugspreis (Inland): Einzelheft 19,00 Euro,  
Jahresabonnement 112,87 Euro  
inklusive MwSt. und Versandkosten.  
Erscheinungsweise alle zwei Monate.  
Kündigungen schriftlich bis 15. November  
zum Jahresende.

### Satz

Marco Scharf  
Werbeagentur Satzstudio Scharf  
Telefon + 49 (0) 6473 410926  
E-Mail [info@satzstudio-scharf.de](mailto:info@satzstudio-scharf.de)

### Druck

Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1  
36251 Bad Hersfeld

### Geschäftsführung

Philipp Otto  
Gerbermühlstraße 9  
60594 Frankfurt am Main  
Telefon + 49 (0) 69 97 08 33-48  
Telefax + 49 (0) 69 7 07 84 00  
E-Mail [info@flf.de](mailto:info@flf.de)

Quellen für diese Ausgabe – Fotos: Seite 3: J. Loa/BFACH; Seite 5 – Personalien: I. Bartölke + F. Fiedler/Volkswagen Financial Services AG; M. Voigt + A. Villinger + V. Roth/Volkswagen Leasing GmbH; Seite 6: beide privat; Seiten 9: BDL; Seite 12: FML; Seite 16: beide privat; Seite 21: beide finpair GmbH; Seite 24: L. Rüsberg/Innovating Innovators; Seite 27: D. Stederoth/privat; Seite 32 P. Mudersbach/ADL; Seite 35: Dr. P. Lehnen + C. Hartmann/Roland Berger; Seite 38: A. Orth/SüdFactoring GmbH; Seite 44: D. Weber/privat.



UMWELT, SOZIALES, UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# NACHHALTIGKEIT VON UNTERNEHMEN BEWERTEN

## Transparenz schaffen und nachhaltiges Handeln einschätzen

Viele Unternehmen müssen darüber berichten, wie nachhaltig sie arbeiten. Verschiedene Informationen aus den Bereichen Umwelt, Soziales und der Unternehmensführung (ESG) fließen in die Bewertung ein.

Sie möchten Ihre eigenen Nachhaltigkeitspraktiken verbessern, eine aussagekräftige ESG-Bewertung nachweisen oder die ESG-Risiken Ihrer Geschäftspartner beurteilen? Creditreform unterstützt Sie mit passgenauen Nachhaltigkeitsservices – für nachhaltige und verantwortungsvolle Geschäfte.



Mehr unter  
[www.creditreform.de/esg](http://www.creditreform.de/esg)

**Creditreform** 

# Stellen Sie sich eine Versicherung vor, die...

Ihre Erträge steigert

keine Kosten produziert

Ihren Kunden Mehrwert bietet

Versicherung, Neu gedacht, einfach gemacht.