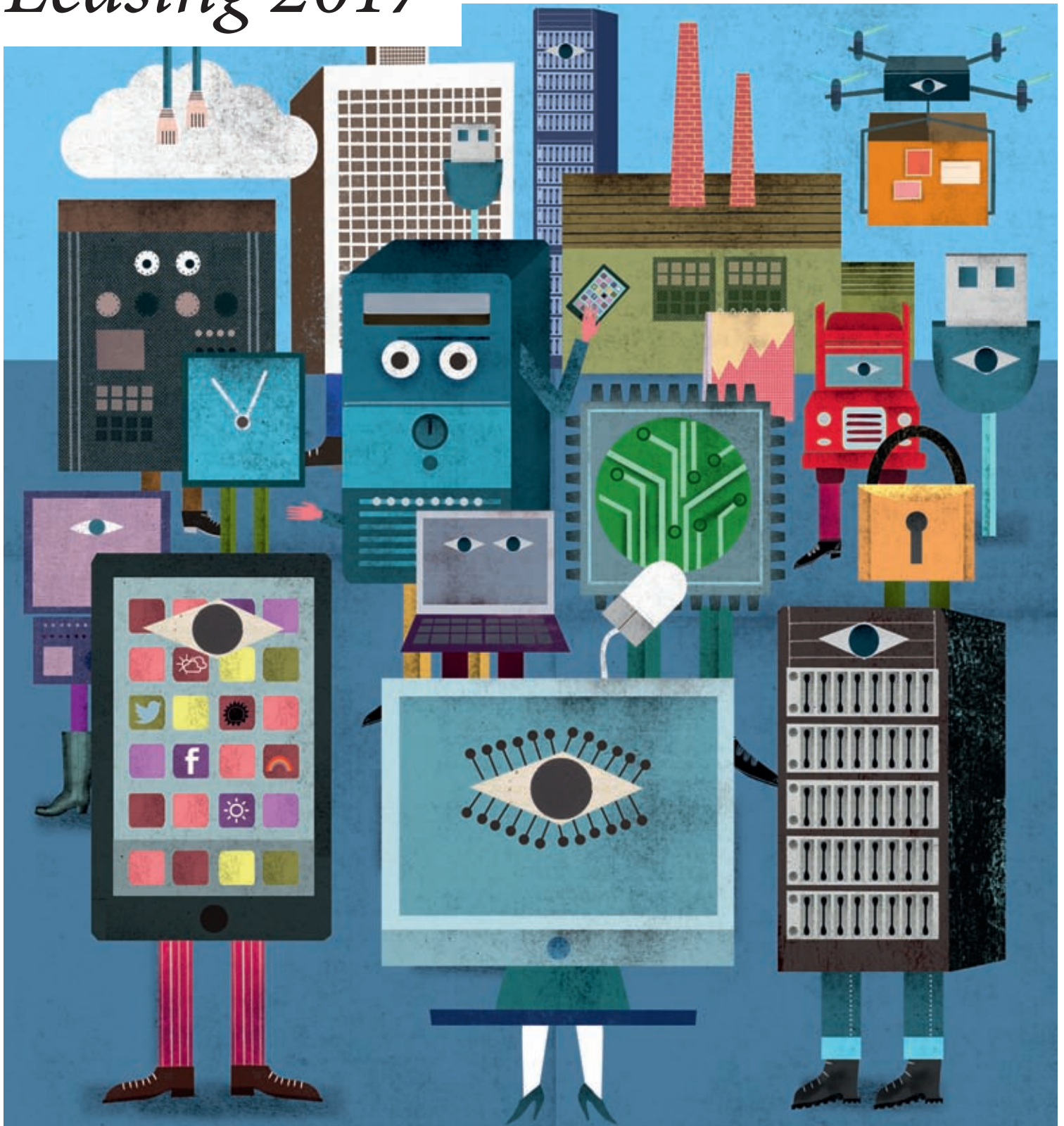




HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN
DES DIGITALEN WANDELS

DIE MITGLIEDER DES BDL:
VOM MITTELSTAND FÜR DEN MITTELSTAND

Leasing 2017

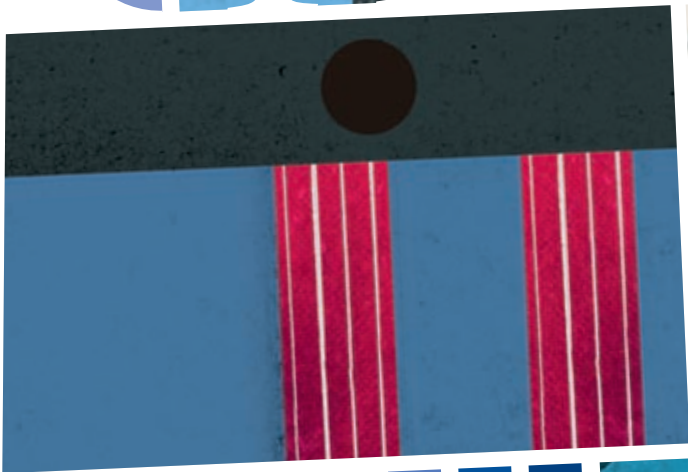




8



14



26

Inhalt

Editorial des Präsidenten

Seite 5

Im Fokus

Mittelstand, Expertise, Nachhaltigkeit und Nähe zur
Realwirtschaft prägen die Leasing-Wirtschaft

Seite 8

Digitale Aufbruchstimmung / Herausforderungen und Chancen
des digitalen Wandels für die Leasing-Wirtschaft

Seite 14

Der BDL

Der Leasing-Verband / Aufgaben und Leistungen

Seite 26

Die Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Leasing-Unternehmen

Seite 28

Gremien des BDL

Seite 30

„Mit ihrer Innovationskraft stellt sich die Leasing-Wirtschaft als Partner der Wirtschaft dem digitalen Wandel. Durch das Zusammenwirken von Big Data und Branchenstärken wie Kundennähe, Markt- und Objektexpertise verschafft sie den Unternehmen echte Mehrwerte.“

Kai Ostermann Präsident des BDL

Editorial

Leasing-Wirtschaft macht sich für die digitale Zukunft fit

Die Leasing-Wirtschaft realisiert für ihre Kunden jährlich Investitionen in Höhe von rund 60 Milliarden Euro. Der Leasing-Anteil an außenfinanzierten Investitionen liegt, unabhängig von der konjunkturellen Entwicklung, bei gut 50 Prozent. Leasing ist damit ein unverzichtbarer Grundpfeiler der Unternehmensfinanzierung und fungiert als Investitionsmotor für die deutsche Volkswirtschaft. Als Branche sind wir ein Bindeglied zwischen der Real- und der Finanzwirtschaft. Mit unseren Angeboten unterstützen wir verlässlich

und berechenbar den Absatz und die Investitionen unserer Partner und Kunden aus der Wirtschaft – vor allem dem Mittelstand. Rund 90 Prozent unserer Kunden sind mittelständische Unternehmen, gleichzeitig sind wir als Branche selbst mittelständisch geprägt. Dies ermöglicht es, unsere Kunden auf Augenhöhe zu beraten und ihre Investitionen zu begleiten. Als Mittelstand für den Mittelstand!

Der Leasing-Markt wächst kontinuierlich, denn unser Geschäftsmodell bietet für aktuelle Herausforderungen passende Lösungen. Erhöhtes Innovationstempo, steigende Komplexität oder die Digitalisierung ziehen enorme Investitionen nach sich. Die Leasing-Wirtschaft ist prädestiniert, diese Investitionen für ihre Kunden zu realisieren. Die Expertise der Leasing-Gesellschaften über Märkte und Objekte ist einzigartig in der Finanzierungslandschaft. Dieses Know-how ermöglicht es, für Geschäftsmodelle, die im Zuge der Digitalisierung entstehen, neue Finanzierungs- und Nutzungsmodelle zu entwickeln. Der digitale Wandel wirkt sich auch auf die eigenen Prozesse aus. Dazu gehören nicht nur neue Vertriebswege oder modifizierte Nutzungs- und Servicekonzepte, sondern auch die Kooperation mit Start-ups und schließlich der Wandel der eigenen Unternehmenskultur.

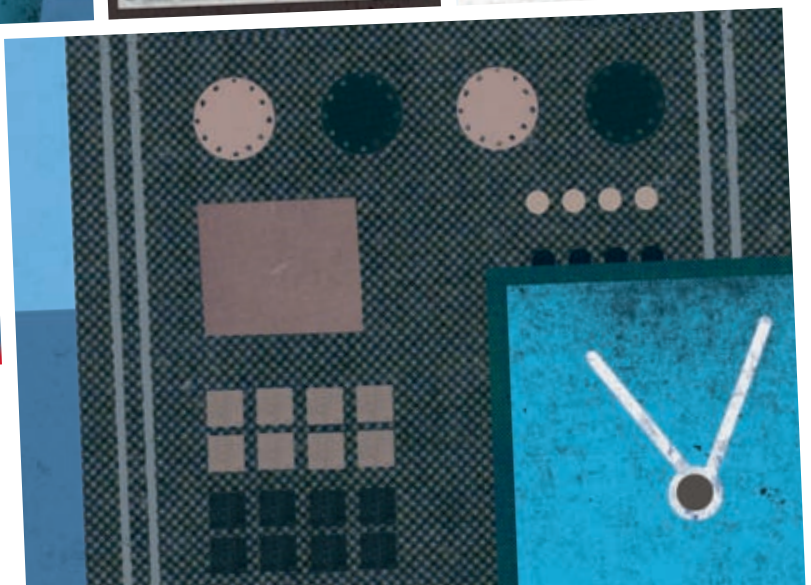
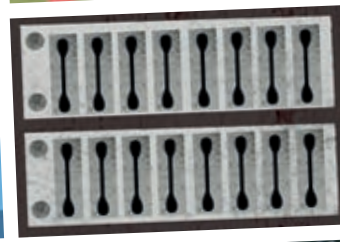
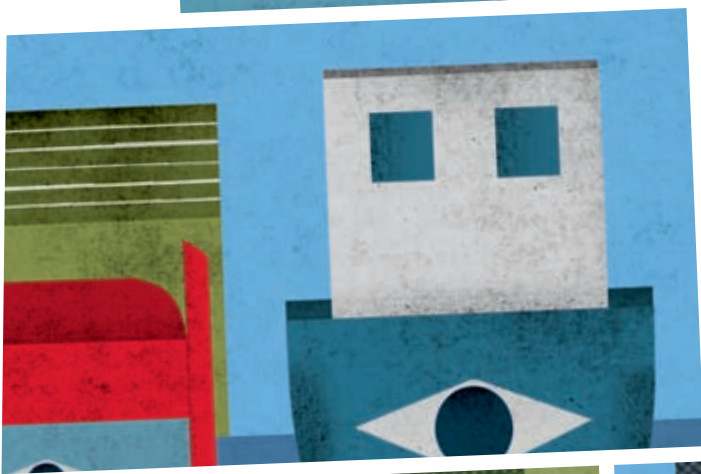
Die Leasing-Wirtschaft befindet sich in Aufbruchsstimmung, diese Herausforderungen anzunehmen. Mit ihrer Innovationskraft stellt sie sich als Partner der Wirtschaft dem digitalen Wandel. Durch das Zusammenwirken von Big Data und Branchenstärken wie Kundennähe, Markt- und Objektexpertise verschafft sie den Unternehmen echte Mehrwerte.

Kai Ostermann
Präsident des BDL



Berlin, im Juli 2017





Im Fokus

Lösungen für viele aktuelle Herausforderungen

Leasing ist längst nicht mehr aus dem Wirtschaftsalltag wegzudenken. Über die Hälfte aller außenfinanzierten Investitionen werden mittels Leasing realisiert, zuletzt in Höhe von über 60 Milliarden Euro. Im Mittelstand ist Leasing fest verwurzelt und dominiert als Finanzierungsform. Schlüsselfaktoren für den Erfolg sind das Markt-Know-how der Leasing-Experten und ihre Expertise der verleasteten Wirtschaftsgüter, die mittelständische Prägung der Branche, Nachhaltigkeit sowie die Nähe zur Realwirtschaft. Mit diesen Eigenschaften können Leasing-Gesellschaften für alle aktuellen Herausforderungen unserer Zeit passende Investitionslösungen anbieten. Ein Beispiel dafür sind Investitionen in den digitalen Wandel.

Leasing-Wirtschaft in digitaler Aufbruchsstimmung

Der digitale Wandel beschäftigt nicht nur die Leasing-Kunden, auch die Leasing-Gesellschaften sehen Chancen in der Digitalisierung und nehmen die damit verbundenen Herausforderungen an. Dabei sind Leasing-Gesellschaften bereits im Vorteil, denn Arbeiten in Teams mit Mitarbeitern aus verschiedenen Fachrichtungen, flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege zeichnen moderne Leasing-Unternehmen aus. Wie sich Leasing-Experten auf die digitalen Veränderungen einstellen, welche Auswirkungen es auf die Unternehmenskultur und den Wettbewerb hat und wie nicht zuletzt die Kunden davon profitieren, beschreiben Vertreter von fünf Leasing-Gesellschaften.



*Die Hälfte der außenfinanzierten
Investitionen wird mittels Leasing realisiert*

MITTELSTAND, EXPERTISE, NACHHALTIGKEIT UND NÄHE ZUR REALWIRTSCHAFT PRÄGEN DIE LEASING-WIRTSCHAFT

Ob Technikerwagen oder Reisebus, Müllwagen eines Entsorgungsunternehmens, Gabelstapler, Lkw, Kopierer und Computeranlagen, Bau-, Druck- oder Werkzeugmaschinen, Zahnarztstuhl oder Röntgenapparate, Autowashstraßen, Fitnessgeräte oder die Photovoltaikanlage auf dem Produktionsgebäude – täglich sind ungezählte Leasing-Güter im Einsatz. Dank innovativer Produktentwicklungen gibt es kaum ein Wirtschaftsgut, das sich nicht per Leasing anschaffen lässt. Neben den klassischen Mobilien und Immobilien sind Leasing-Lösungen auch für immaterielle Güter wie Software, Marken, Patente oder auch Forschungsprojekte verfügbar. Innovative Service-Elemente erleichtern den Leasing-Kunden die Nutzung ihrer Fahrzeuge, Maschinen, IT-Systeme etc. über den kompletten Lebenszyklus. Es überrascht daher nicht, dass in Deutschland aktuell Wirtschaftsgüter im Wert von mehr als 200 Milliarden Euro verleast sind.

Leasing ist daher längst nicht mehr aus dem Wirtschaftsalltag wegzudenken, über die Hälfte aller nicht aus Eigenmitteln finanzierten Investitionen werden mittels Leasing realisiert. Der Leasing-Anteil an den gesamtwirtschaftlichen Ausstattungsinvestitionen, die Leasing-Mobilienquote, beträgt



Aufgrund ihrer Expertise ist die Leasing-Wirtschaft prädestiniert, Investitionen in die Digitalisierung zu realisieren.

aktuell 24 Prozent. 2016 realisierte die Leasing-Wirtschaft Investitionen in Höhe von 64,2 Milliarden Euro für ihre Kunden. Das Neugeschäft der Branche wuchs um 9 Prozent und damit deutlich dynamischer als die entsprechenden gesamtwirtschaftlichen Investitionen. Auch in das erste Quartal 2017 ist die Leasing-Wirtschaft mit einem Plus von zehn Prozent gestartet – trotz getrübler Investitionsstimmung der Unternehmen. Die Zahlen sprechen für sich, und die Bedeutung der Leasing-Branche für das Wachstum der deutschen Volkswirtschaft ist genauso unumstritten wie ihre fest verwurzelte Partnerschaft mit dem Mittelstand.

Leasing-DNA

Was sind nun die Erfolgsfaktoren der Branche, die sich vor 55 Jahren in Deutschland etabliert hat und zu einem unvergleichlichen Siegeszug angetreten war? Auf einen Nenner gebracht sind es Expertise, Mittelstand, Nachhaltigkeit und die Nähe zur Realwirtschaft, die die DNA der Leasing-Wirtschaft ausmachen.

Expertise ermöglicht innovative Investitionen

Leasing ist das Geschäft mit Investitionen. Als professionelle Investoren verfügen die Leasing-Gesellschaften über eine spezifische Branchen- und Marktkenntnis. Die Rückkopplung mit Kunden und Herstellern verschafft ihnen ein gutes Gespür für Markttrends. So können Leasing-Unternehmen schnell und flexibel reagieren. Sie kennen die Maschinen, Produktionsanlagen, Fahrzeuge, das IT-Equipment und die anderen Wirtschaftsgüter, die sie verleasen, ganz genau. Denn um den Wertverlauf eines Objekts zu berechnen oder Verwertungskonzepte zu erarbeiten, sind Fachleute für Investitionsgüter und Märkte gefragt – aber auch um eine partnerschaftliche Beratung der Kunden zu garantieren. In Leasing-Gesellschaften arbeiten daher Ingenieure verschiedenster Fachrichtungen, Kfz-Meister, Techniker, Facility-Manager, Architekten, Mediziner etc. im Team mit Finanzierungsexperten zusammen. Andere Finanzierer verfügen über dieses Know-how nicht. Dieses Wissen ermöglicht es zudem, den Kunden über die bestmögliche Nutzung des Objekts zu



Als professionelle Investoren verfügen Leasing-Gesellschaften über eine spezifische Branchen- und Marktkenntnis. Sie können daher ihre Kunden partnerschaftlich beraten.

beraten, optimale Finanzierungsmodelle zu entwickeln und ergänzende Services anzubieten. Ihre Expertise ermöglicht es Leasing-Unternehmen, innovative Produkte oder Investitionen in neue Märkte auch in denjenigen Fällen zu realisieren, bei denen sich Kreditinstitute eher zurückhaltend zeigen. Dies führte letztlich dazu, dass neue Technologien maßgeblich über Leasing in den Märkten eingeführt und verbreitet werden konnten, Beispiele hierfür aus der Vergangenheit sind Großcomputer, Kopier- und Druckmaschinen oder Großgeräte der Medizintechnik. Heute werden „Leasing-Gesellschaften wieder einmal gefragte Experten bei der Markteinführung neuer Produkte sein, die im Gefolge knapper und teurer Energieressourcen in großer Zahl geordert werden“, schätzt Leasing-Experte Arno Städtler vom ifo Institut für Wirtschaftsforschung.

„Aufgrund des ausgeprägten Know-hows der Wirtschaftsgüter und der Tatsache, dass Leasing-Gesellschaften schon qua Geschäftsmodell Eigentümer des verleasteten Objekts bleiben, verstehen wir uns als Teil der Realwirtschaft“, führt Fittler einen zweiten Erfolgsfaktor und ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zu klassischen Finanzierungsinstrumenten auf.

Prädestiniert für Investitionen in die Digitalisierung

Diese Unterscheidung zeigt sich auch beim Thema Industrie 4.0 und der digitalen Transformation der Wirtschaft, für die enorme Investitionen anstehen. Die klassischen Finanzierungsinstrumente tun sich schwer bei diesem Thema. Der Investitionsbegriff befindet sich im Wandel: Es geht nicht mehr ausschließlich um den Maschinenbauer, der eine moderne Anlage finanzieren will. Verstärkt sind Unternehmensprozesse im Fokus, immaterielle Werte wie Software und Patente gewinnen an Bedeutung. „Die Leasing-Wirtschaft ist prädestiniert, Investitionen ihrer Kunden in die Digitalisierung zu realisieren“, erklärt BDL-Hauptgeschäftsführer Fittler. Denn die Fachleute in den Leasing-Unternehmen können Prozesse bewerten und flexible, passende Finanzierungslösungen konzipieren. Dies bestätigt auch Bianca Illner, Abteilungsleiterin Betriebswirtschaft des Branchenverbands VDMA. Leasing sei eine wesentliche Säule der Unternehmensfinanzierung und im Maschinen- und Anlagenbau fest verwurzelt, wenn es um

die Realisierung von Investitionen geht, und „bietet die Chance, das Potenzial von Industrie 4.0 in den Unternehmen zu heben.“

Leasing dominiert im Mittelstand

Dritter Erfolgsfaktor ist die mittelständische Prägung der Leasing-Wirtschaft und die Partnerschaft mit dem Mittelstand. Leasing genießt eine hohe Anziehungskraft im Mittelstand und ist dort fest verwurzelt. Drei von vier mittelständischen Unternehmen ziehen Leasing regelmäßig für ihre Investitionspläne in Betracht. Für 40 Prozent ist Leasing sogar die erste Wahl im Wettbewerb der Investitionsinstrumente. Der Kredit folgt erst mit größerem Abstand. Kein Wunder, dass fast 90 Prozent der rund 1,8 Millionen Leasing-Verträge im Jahr mit mittelständischen Kunden geschlossen werden.

Nicht nur die Kunden stammen im Schwerpunkt aus dem Mittelstand. Auch die Leasing-Branche selbst mit ihren über 300 Gesellschaften ist mittelständisch geprägt und spiegelt

damit die Unternehmensstruktur in Deutschland wider. „Als Mittelstand für den Mittelstand – dies ist ein ganz wichtiger Baustein unseres Erfolgskonzepts“, erläutert der BDL-Hauptgeschäftsführer. „Aufgrund unserer mittelständischen Struktur können die Kunden auf eine Beratung auf Augenhöhe vertrauen. Wir wissen, was es heutzutage heißt, ein mittelständisches Unternehmen zu führen.“

Vielfältige Argumente für Leasing

Neben einer professionellen Beratung überzeugt Leasing die Finanzentscheider in den Unternehmen mit einer Reihe von Vorteilen: „Mit Leasing habe ich meine Kosten fest im Griff“, ist ein Argument, das wir häufig hören“, erklärt der BDL-Hauptgeschäftsführer. Laut einer repräsentativen Marktuntersuchung zählen für Kunden an erster Stelle die genaue Kalkulierbarkeit der Kosten und die Schonung der Liquidität. „Werden zusätzlich zum Fahrzeug, zur Maschine oder der IT-Ausstattung noch Servicekomponenten wie Wartung, Reparatur, Versicherung bis zum Full-Service-Paket vereinbart, sind die Kosten noch besser planbar“,



Leasing ist eine wesentliche Säule der Unternehmensfinanzierung und u. a. im Maschinen- und Anlagenbau fest verwurzelt.

erläutert Fittler den anhaltenden Trend, Dienstleistungen zum Leasing-Vertrag hinzuzubuchen.

Ein weiterer Aspekt: Nach Ablauf der Leasing-Vertragsdauer wird das genutzte Wirtschaftsgut zurückgegeben oder kann gegen ein neues ausgetauscht werden. Für Mittelständler ist die Rückgabemöglichkeit interessant, wenn in neue, moderne Anlagen investiert wird, oder wenn es darum geht, stets auf dem neuesten technischen Stand zu sein und z. B. Computer, Fahrzeuge, Maschinen oder Medizintechnik nach nur kurzer Zeit auszutauschen. „Das Argument kommt zum Beispiel beim Autoleasing, dem größten Segment der Branche, besonders zum Tragen: Denn welcher Unternehmer möchte seinen Firmenwagen selbst auf dem Gebrauchtwagenmarkt verkaufen. Das ist viel zu zeitaufwändig“, erklärt Fittler. „Stattdessen gibt der Kunde das Fahrzeug nach durchschnittlich drei Jahren der Leasing-Gesellschaft zurück oder tauscht es gegen ein neueres Modell aus.“ So sorgt er auch dafür, stets die modernsten und damit umweltfreundlichsten Automodelle im Fuhrpark zu haben und leistet dabei einen Beitrag zum Umweltschutz in Deutschland. Damit trägt Leasing schlussendlich auch zur Nachhaltigkeit bei. ■



Drei von vier mittelständischen Unternehmen ziehen bei ihren Investitionsplänen Leasing in Betracht.

Leasing-Markt 2016 auf einen Blick

+9%

Veränderung zum Vorjahr

64,2 Milliarden Euro

Investitionen der Leasing-Wirtschaft

24%

Leasing-Quote Mobilien

52%

Leasing-Anteil Außenfinanzierung

200 Milliarden Euro

Bestand verleaster Wirtschaftsgüter

Digitale Aufbruchstimmung

HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN DER DIGITALISIERUNG FÜR DIE LEASING-WIRTSCHAFT

Ähnlich wie die Dampfmaschine vor über 200 Jahren die Welt revolutionierte und die Industrialisierung einleitete, verändert die digitale Vernetzung heute grundlegend Gesellschaft und Wirtschaft. Egal ob Maschinenbauer, Einzelhändler, Medizintechniker, Bank oder Automobilhersteller – alle Unternehmen, Branchen und Märkte sind betroffen. Der digitale Wandel stürzt bewährte Geschäftsmodelle um und ersetzt sie durch neue. Musik und Filme werden gestreamt – auf Geräten, die in die Hosentasche passen, gesteuert über Apps. Plattformen wie „Airbnb“ und „Uber“ revolutionieren die Touristik- und Beförderungsbranche. 3-D-Drucker individualisieren die Produktion und sorgen für Losgröße 1. Fertigungsanlagen und Produkte werden auf virtuellen Plattformen entwickelt und getestet, selbstlernende Software optimiert Produktionsprozesse, Fahrzeuge steuern sich autonom, Maschinen rufen von sich aus den Servicetechniker an.

Dreh- und Angelpunkt dieser Entwicklungen sind innovative Software, Apps sowie mobile Anwendungen, die von kreativen, unkonventionellen IT-Start-ups entwickelt werden. Das digitale Zeitalter zwingt jedes Unternehmen, sein Geschäftsmodell, die Kommunikation mit Kunden und Zulieferern, seine Arbeitsabläufe, die Art des Zusammenarbeitens, letztlich

seine Unternehmenskultur zu überprüfen und den neuen Bedingungen anzupassen. Wer sich nicht wandelt, geht unter: Die Überschneidung der in der „Fortune Global 500“-Liste veröffentlichten umsatzstärksten Unternehmen weltweit vor 50 Jahren und heute beträgt nur zehn Prozent.

Der digitale Wandel wirkt sich auch auf die Prozesse von Leasing-Gesellschaften aus. Kunden können und wollen nicht in Digitalisierung investieren, wenn im Hintergrund manuelle Prozesse ablaufen. Befragungen zeigen, dass knapp zwei Drittel der Firmenkunden ihren Finanzierungspartner auch nach dessen digitalen Angeboten auswählen. Die Leasing-Wirtschaft hat dies erkannt, sie befindet sich in Aufbruchsstimmung und geht den digitalen Wandel an. „Das Fundament für die Zukunft ist in den Leasing-Gesellschaften bereits gelegt und zwar unabhängig von Unternehmensgröße, Eigentümerhintergrund oder Objektschwerpunkt. Jetzt heißt es, darauf aufzubauen“, kommentiert der BDL-Hauptgeschäftsführer den Status quo.

Neue Vertriebswege

Treiber und Motor für die Leasing-Gesellschaften sind Kundenverhalten und -erwartung. B2B-Kunden übertragen ihre Erfahrungen aus dem privaten Erleben in den Geschäftsbereich. Die Erreichbarkeit an sieben Tagen der Woche über 24 Stunden gehört genauso dazu, wie Produkte und Vertragsdetails in Echtzeit über das Smartphone abzurufen. Dies bedeutet, u. a. im Vertrieb neue Wege zu gehen, in puncto digitaler Vertragsabwicklung und Etablierung neuer Vertriebskanäle: „Bestimmte Kundengruppen werden kleinere Leasing-Tickets und einfache Vertragsarten künftig auf E-Commerce- und Preisvergleichsportalen abschließen oder ihrem digitalen Sprachassistenten – z. B. Siri oder Alexa – überlassen“, blickt Florian Mahler in die nicht mehr allzu ferne Zukunft. Mahler ist Leiter Produktentwicklung & Digital Office der abcfinance GmbH in Köln. Mit seinem Team entwickelt er digitale Angebote, mit denen er „Digital Natives begeistern will“, die in absehbarer Zeit in die Führungsebenen von Unternehmen aufrücken. In der Branche herrschen verschiedene Meinungen zu Vergleichsportalen. „Tatsache ist, dass bereits mehrere Plattformen existieren“, erläutert Fittler. „Zusätzliche Serviceangebote sind gefragt, wenn man sich nicht nur über den Preis unterscheiden will. Wer unabhängig bleiben will, muss eigene digitale Lösungen entwickeln“, empfiehlt er.

Die Kundenbedürfnisse wandeln sich in vielfacher Hinsicht. Kunden verlangen nach einer einfachen Kommunikation, sie verlangen neben permanenter Erreichbarkeit mehr Flexibili-

tät und Schnelligkeit. Um dies zu erreichen, müssen Prozesse und interne Abläufe in den Gesellschaften verschlankt, automatisiert und digitalisiert werden. Online- und Offline-Prozesse müssen barrierefrei miteinander verknüpft werden. Aber die Veränderungen gehen weit darüber hinaus, denn Kunden erwarten flexible, mit Zusatznutzen angereicherte Produkte und mehr Service. Die durch neue Technologien verfügbaren Datenmengen müssen analysiert und Serviceleistungen daraus abgeleitet werden, die die Leasing-Gesellschaften ihren Kunden (proaktiv) anbieten. Die Menge der gesammelten Daten verdoppelt sich theoretisch etwa alle drei Monate.

Vom Finanzierer zum ganzheitlichen Berater

Wie sehr die Digitalisierung das Selbstverständnis der Leasing-Gesellschaften verändert, erläutert Kai-Otto Landwehr, Vorsitzender der Geschäftsführung bei Siemens Finance & Leasing: „Für einen Leasing-Geber wird es nicht mehr genügen, standardisierte Finanzprodukte anzubieten – und sich bei Anfragen Zeit zu lassen. Vielmehr rückt der Kunde ganzheitlich in den Fokus – von der betriebswirtschaftlichen und technologischen Beratung, über die Finanzierung bis zur Unterstützung bei Marketing und Vertrieb. Neue Geschäfts-

Zusätzliche Serviceangebote sind gefragt, wenn man sich nicht nur über den Preis unterscheiden will. Wer unabhängig bleiben will, muss eigene digitale Lösungen entwickeln.

Horst Fittler, BDL-Hauptgeschäftsführer

modelle und Technologien werden entstehen, dies kennen wir von anderen Branchen. Als Dienstleister müssen wir einen Perspektivenwechsel vornehmen, die eigene Sichtweise zurückstellen und uns die Brille des Kunden aufsetzen.“

Hat die reine Leasing-Finanzierung also in der Zukunft ausgedient? Vieles deutet darauf hin. Denn neue Geschäftsmodelle der Kunden verlangen im Gegenzug neue Leasing-Modelle. Zudem findet Disruption bei den Objekten statt. „Wenn der Weg vom fahrgefühlbeseelten Einzelnutzer zur

kollektiven erlebnisorientierten Mobilität selbstfahrender Fahrzeuge geht, dann müssen dafür auch passende Finanzierungsalternativen – etwa analog zum Crowd Funding ein Crowd Lending – geschaffen werden“, erläutert Dr. Frank Henes, Geschäftsführer der akf leasing GmbH & Co KG. Und Kai-Otto Landwehr ergänzt: „Es wird mehr innovative, ergebnisorientierte Leasing-Modelle geben, bei denen sich die Raten an definierten und messbaren Kriterien orientieren. Dies können etwa Einsparungen oder Effizienzgewinne sein.“

Wer sich verändert und den neuen Bedürfnissen der Kunden anpasst und diese proaktiv befriedigt, sieht keine Bedrohung durch Disruption in seinem Geschäftsfeld. Modifikation oder Evolution heißen hier die Stichworte. „Evolution beschreibt unsere Vision für das digitale Zeitalter“, erläutert Jochen

Als Dienstleister müssen wir einen Perspektivenwechsel vornehmen, die eigene Sichtweise zurückstellen und uns die Brille des Kunden aufsetzen.

Kai-Otto Landwehr, Siemens Finance & Leasing

Jehmlich, Sprecher der Geschäftsführung der GEFA Bank GmbH. „Viele gezielte Initiativen, Projekte, Anpassungen und Veränderungen an der Schnittstelle zum Kunden, aber auch intern mit Blick auf Prozesse und Strukturen charakterisieren unsere digitale Geschäftsstrategie.“

Die Informationsvielfalt zu bündeln und ein tiefes Verständnis der Prozesse und der Organisation beim Kunden zu entwickeln, gehört zu den Herausforderungen der digitalen Transformation. Dafür sind die Leasing-Experten prädestiniert, denn Objektkompetenz, Expertise und die Nähe zur Realwirtschaft sind Eigenschaften, die Leasing deutlich von anderen Finanzierern unterscheiden.

Unternehmenskultur als Schlüssel für Digitalisierung

Technologische Weiterentwicklung und kulturelle Veränderungen müssen Hand in Hand gehen. Die Digitalisierung interner Abwicklungsprozesse und Schnittstellen nimmt dabei

eine zentrale Rolle ein, aber entscheidend für den Erfolg ist die grundsätzliche Haltung. „Die Voraussetzung ist, digitale Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, Prozesse neu zu denken und unsere Unternehmenskultur anzupassen“, so beschreibt es Holger Harmsen, Vorstand der LeasAG in Düsseldorf. „Verschiedene Bereiche im Unternehmen müssen enger zusammenarbeiten und Lösungen und Produkte entwickeln. Wissen und Informationen dürfen nicht länger in einzelnen Abteilungen isoliert sein. Eine neue Kultur des Teilens und der Zusammenarbeit ist erforderlich, um den Anforderungen von außen gerecht zu werden“, bringt Harmsen es auf den Punkt.

Horizontale Vernetzung, Interdisziplinarität, Verzahnung von Fachrichtungen und eine Kultur des Ausprobierens sind Schlüsselfaktoren für die digitale Revolution made in Silicon Valley. Deutschland als Industriestandort hat seinen bisherigen Erfolg aus der vertikalen Vernetzung, einer Hochspezialisierung und einem Null-Fehler-Anspruch entwickelt. Diese unterschiedlichen Kulturen gelten als Ursache, warum die deutsche Wirtschaft beim digitalen Wandel „hinterherhinkt“. „Leasing-Gesellschaften sind hier eindeutig im Vorteil“, erläutert BDL-Hauptgeschäftsführer Fittler. „Gemischte Teams aus unterschiedlichen Fachrichtungen, Cross-Over-Qualifikationen, Quereinsteiger, flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege machen ein modernes Leasing-Unternehmen aus.“

Entscheidend für den erfolgreichen Wandel ist zudem ein veränderter Umgang mit Fehlern, ein Weg von der Perfektion und Hin zum Denken in Updates. „Wir versuchen antizipativ Lösungen zu entwickeln und zu implementieren, von denen nicht alle – wie in einem evolutionären Umfeld nicht anders zu erwarten – hundertprozentig erfolgreich sein können. Vor diesem Hintergrund ist eine Kultur der Akzeptanz von Fehlern und des Lernens aus eben diesen, eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Evolution im digitalen Zeitalter“, führt Jochen Jehmlich aus.

Dazu gehören auch neue Formen der Zusammenarbeit, agile Methoden statt Wasserfall-Prinzip. Organisatorisch werden verschiedene Wege beschritten: Vom Digital Office außerhalb der Linie über der eigenen Forschungs- und Entwicklungseinheit mit kreativem Freiraum bis zum kooperierenden oder aufgekauften Start-up wird aktuell vieles getestet. Die Erfahrung aus anderen Branchen zeigt, dass die Verknüpfung von neuen und langjährigen Mitarbeitern in gemischten Teams (Alter, Erfahrung und Betriebszugehörigkeit, Quereinsteiger) erfolgsversprechend ist. Junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über die unkonventionelle Kreativität und können „out of the box“ denken, aber ihnen fehlt häufig die Kundensicht und das Fachwissen. Entscheidend ist dar-

FinTech ist keineswegs ein Synonym für Start-up aus der Finanzwelt, auch wenn es oft so verwendet wird. Es beschreibt vielmehr eine Haltung. Diese Haltung dürfen auch wir gern einnehmen.

Holger Harmsen, LeasAG Leasing Aktiengesellschaft

über hinaus, dass die Führungskräfte als Vorbilder fungieren und die Mitarbeiter einbinden und weiterbilden.

FinTech als Inspiration

Derartig aufgestellt scheuen die Leasing-Gesellschaften den Wettbewerb nicht. „FinTechs werden nicht als Bedrohung gesehen, sondern als Kooperationspartner. Sie sind Inspirationsquelle und mögliche Kooperationspartner“, führt der BDL-Hauptgeschäftsführer aus. Holger Harmsen ergänzt: „FinTech ist keineswegs ein Synonym für Start-up aus der Finanzwelt, auch wenn es oft so verwendet wird. Es beschreibt vielmehr eine Haltung. Diese Haltung dürfen auch wir gern einnehmen.“

Persönliche Beratung bleibt wichtig

Bei aller Digitalisierung – darin sind sich die Leasing-Experten einig – wird die Schnittstelle zum Kunden weiterhin durch die persönliche Begegnung und das Gespräch geprägt sein. Kunden legen auch im digitalen Zeitalter Wert auf eine Beratung auf Augenhöhe mit Markt-Know-how und Expertise, eine Kernkompetenz der Leasing-Branche. Florian Mahler ist sich sicher: „Der Mensch ist ein soziales Wesen und bevorzugt bei wichtigen Entscheidungen den Rat eines Menschen, dessen Gestik und Mimik unterbewusst in die Entscheidung einfließen. Jahrtausendealte Instinkte lassen sich nicht wegdigitalisieren.“ ■

jahresbericht.leasingverband.de

Weitere Statements aus der Leasing-Branche zur Digitalisierung

Zukunft—digital. 5 × 5 Statements aus der Leasing-Wirtschaft

Jochen Jehmlich, Markus Strehle,
Kai-Otto Landwehr, Holger Harmsen, Florian Mahler



JOCHEN JEHLICH

Sprecher der Geschäftsführung,
GEFA Bank GmbH

Welche Herausforderungen und welche Chancen sehen Sie für Ihr Haus und die Leasing-Branche aufgrund des digitalen Wandels?

Der digitale Wandel führt zu einer deutlich höheren Transparenz der Angebote und der Preise für den Kunden bei gleichzeitiger Reduktion seiner Such- und Transaktionskosten und im Ergebnis zu einem immer höheren Wettbewerbsdruck.

Nur diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, sich auf der Kostenseite schlanker aufzustellen, werden in diesem dynamisierten digitalen Wettbewerbsumfeld dauerhaft bestehen können. Aber der digitale Wandel eröffnet parallel auch enorme Chancen, sich den durch ihn heraufbeschworenen Herausforderungen erfolgreich zu stellen. An der Schnittstelle zum Kunden eröffnet der digitale Vertriebskanal neue vertriebliche Chancen bei gleichzeitig gegenüber dem traditionellen Vertrieb deutlich reduzierter Kostenbasis. Die durchgehende medienbruchfreie Digitalisierung der internen Prozesse vom Front-End bis in die Back-Office-Systeme erlaubt zudem zusätzliche Kostenoptimierungen, die für ein wettbewerbsfähiges Produktangebot auf den digitalisierten Märkten dringend notwendig sind.

Disruption oder Modifikation? Wie sieht Ihre Vision für das digitale Zeitalter aus?

Weder Disruption noch Modifikation, sondern „Evolution“ beschreibt unsere Vision für das digitale Zeitalter. Viele gezielte Initiativen, Projekte, Anpassungen und Veränderungen an der Schnittstelle zum Kunden, aber auch intern mit Blick auf Prozesse und Strukturen charakterisieren unsere sich ständig weiterentwickelnde digitale Geschäftsstrategie. Dabei versuchen wir antizipativ Lösungen zu entwickeln und zu implementieren, von denen nicht alle – wie in einem evolutionären Umfeld nicht anders zu erwarten – hundertprozentig erfolgreich sein können. Vor diesem Hintergrund ist eine Kultur der Akzeptanz von Fehlern und des Lernens aus eben diesen, eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche „Evolution“ im digitalen Zeitalter.

Wie digital ist der deutsche Mittelstand? Haben sich Kundenbedürfnisse bereits stark verändert?

Die Entwicklung im B2B-Geschäft folgt mit großen Schritten der bereits weit fortgeschrittenen digitalen Transformation im B2C-Geschäft. Stakeholder und Entscheider im deutschen Mittelstand transformieren ihre im privaten Lebensumfeld zunehmend digitalisierten Such- und Beschaffungsprozesse auf ihr tägliches unternehmerischen Tun und Handeln. An den Schnittstellen zu ihren Lieferanten und zu ihren Kunden bietet und fordert der Mittelstand längst digitalisierte, idealerweise papierlose Prozesse. Erwartet werden Informationen in „Echtzeit“ und digitale Services an 365 Tagen rund um die Uhr.

Wie setzen Sie Digitalisierungsstrategien in Ihrem Unternehmen um? Wie verändern sich Organisation, Prozesse und IT und sogar die bestehende Unternehmenskultur?

Wir sind auf dem Weg, uns für eine digitale Zukunft gut aufzustellen. Wir haben ein erstes digitales Angebot für unsere

Kunden, aber auch für Interessenten aufgebaut, das wir basierend auf unserem evolutorischen Ansatz fortlaufend anpassen, verbessern und ausbauen. Unsere Kunden können an 365 Tagen rund um die Uhr alle Informationen ihrer Geschäftsbeziehung mit uns sehen und Services digital abrufen. Aber nicht nur das, unsere Kunden können auch digital Angebote kalkulieren und online finanzieren – von der Beantragung bis zur Abrechnung, online ohne Papier. Für die Umsetzung dieser Angebote für unsere Kunden müssen sich natürlich Organisation, Prozesse und IT verändern – und das mit einer nie dagewesenen Geschwindigkeit. Aber noch viel mehr besteht die eigentliche Herausforderung darin, in der eigenen Organisation, bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendige Akzeptanz und die Bereitschaft für Veränderung hervorzurufen.

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf den Wettbewerb und das Verhältnis zu FinTechs, Banken und innerhalb der Branche?

Der Wettbewerb wird zunehmend transparent und dynamischer. Der Druck auf die Preise – und damit auf die eigene Kostenstruktur steigt. FinTechs drängen mit neuen Ansätzen und Ideen in den Markt und verändern ihn. Wobei nicht alle anfangs dynamisch wachsenden neuen „Player“ dauerhaft überleben, aber so ist das eben in der Evolution. Die Banken müssen – genau wie wir – investieren und vor allen Dingen ihre Umsetzungsgeschwindigkeit für neue digitale Lösungen deutlich steigern, um nicht wie die Dinosaurier zu enden. Neue Ansätze wie „interne Start-ups oder FinTechs“ zur Umsetzung dynamischer digitaler Geschäftsideen sind flexibler und schneller – beides Attribute, die bekanntlich in einem evolutorischen Prozess ganz wesentlich für das eigene Überleben sein können. ■



MARKUS STREHLE

Vorsitzender der Geschäftsführung,
DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG

Welche Herausforderungen und welche Chancen sehen Sie für Ihr Haus und die Leasing-Branche aufgrund des digitalen Wandels?

Zunächst zu den Chancen: Für unser Haus liegen diese in der Automation von Prozessen und der damit verbundenen Fokussierung der Mitarbeiter auf stärker wertschöpfende Aufgaben. Darüber hinaus finden sich zahlreiche Ansätze für Verbesserungen in den Bereichen Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern.

Zu den großen Herausforderungen zählt für mich die Differenzierung über weiche Faktoren in der digitalen Welt. Zuverlässigkeit und Kundenorientierung muss man erleben. Das Produkt ist wichtig, aber eben nicht alles. Die zweite große Herausforderung ist sicherlich die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Für die nächsten Jahre bedeutet das einen permanenten Spagat zwischen Wandel und Werten.

Disruption oder Modifikation? Wie sieht Ihre Geschäftsstrategie für das digitale Zeitalter aus?

In unserer Strategie spielt die Digitalisierung eine immer stärkere Rolle. Wir erkennen, dass sich bestimmte strategische Optionen überhaupt erst aus neuen, digitalen Anwendungen ergeben. Wir hatten jüngst erste Berührungspunkte mit Systemen im Bereich künstlicher Intelligenz. Das konnten wir bislang nur aus Fernseh- und Presseberichten. Jetzt haben wir gesehen, dass es auch ganz praktische Anwendungsbereiche gibt, selbst in unserem eher erklärungsbe-

dürftigen Groß- und Projektgeschäft. Von einer Disruption würde ich in diesem Zusammenhang aber nicht sprechen wollen. Eher von einer permanenten Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells.

Wie digital ist der deutsche Mittelstand aus Ihrer Sicht? Haben sich Kundenbedürfnisse bereits stark verändert?

Ich denke, es gibt hier erhebliche Branchenunterschiede. Im Geschäft mit Privatkunden und Mengengütern ist die Digitalisierung meines Erachtens deutlich weiter als in vielen gewerblichen Sektoren. Ich kenne aber praktisch kein Unternehmen, bei dem das Thema nicht eine sehr hohe Beschäftigung erfährt. Kundenbedürfnisse werden die Digitalisierung weiter vorantreiben. Für die Zukunft erwarte ich daher eine Beschleunigung mit schnelleren Innovationszyklen in den Unternehmen.

Wie setzen Sie Digitalisierungsstrategien in Ihrem Unternehmen um? Wie verändern sich Organisation, Prozesse und IT und sogar die bestehende Unternehmenskultur?

Für uns geht es darum, die Möglichkeiten zu entdecken und möglichst schnell und einfach in unsere tägliche Arbeit einfließen zu lassen. Dazu gehört auch ein wenig „trial and error“. Wie viele andere Häuser auch, haben wir zunächst mit der Digitalisierung unserer Akten und Dokumente begonnen. Dem folgt nach und nach die Etablierung digitaler Workflows, bis hin zur Automatisierung einzelner Aufgaben. Damit einher geht das Ersetzen von Aktenschränken durch Bildschirme, von Schreibblocks durch Tablets oder die signifikante Reduzierung von Druckern. Kulturell ist sehr wichtig, dass alle Führungskräfte bei diesen Veränderungen mitmachen und als Vorbild agieren. Man muss sich auch von liebgewonnenen Gewohnheiten verabschieden.

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf den Wettbewerb und das Verhältnis zu FinTechs, Banken und innerhalb der Branche?

Wir wissen heute noch nicht genau, wie Digitalisierung und disruptive Ansätze unsere Branche verändern werden. Eines scheint mir aber gewiss: Sie wird sich verändern. Ich gehe davon aus, dass der Grad der Digitalisierung zunehmend über die Effizienz und damit Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens entscheidet. Digitalisierung kann auch helfen, Wissen zu sichern, wenn in den 2020er-Jahren die ersten geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand wechseln. Vor allem erwarte ich, dass es auch in unserer Branche immer mehr Anwendungsbereiche für Beratung, Verkauf und Betreuung geben wird. Wer dann nicht dabei ist, wird Probleme bekommen. Insofern: Die Uhr läuft – für uns alle. ■



KAI-OTTO LANDWEHR

Leiter des Commercial-Finance-Geschäfts von Siemens Financial Services (SFS) in Deutschland und Vorsitzender der Geschäftsführung bei Siemens Finance & Leasing GmbH

Welche Herausforderungen und welche Chancen sehen Sie für Ihr Haus und die Leasing-Branche aufgrund des digitalen Wandels?

Die Branche befindet sich in einer Phase elementarer Veränderungen. Dies vor allem, weil sich die Kundenerwartungen verändert haben, aber auch die Digitalisierung bewirkt den Wandel. Als Privatpersonen erhalten wir über das Internet jederzeit und überall Informationen, Waren und Dienstleistungen – individuell, schnell, hochwertig und günstig. Diese Erwartungshaltung überträgt sich zunehmend auf das B2B-Leasing-Geschäft. Für einen Leasing-Geber wird es daher bald nicht mehr genügen, standardisierte Finanzprodukte anzubieten – und sich bei Anfragen Zeit zu lassen. Vielmehr rückt der Kunde ganzheitlich in den Fokus – von der betriebswirtschaftlichen und technologischen Beratung, über die Finanzierung bis zur Unterstützung bei Marketing und Vertrieb. Neue Geschäftsmodelle und Technologien werden entstehen, dies kennen wir von anderen Branchen. Als Dienstleister müssen wir einen Perspektivenwechsel vornehmen, die eigene Sichtweise zurückstellen und uns die Brille des Kunden aufsetzen.

Ich sehe große Chancen für unser Unternehmen, denn als herstellernaher Finanzierer besitzen wir neben hoher Finanzierungsexpertise auch fundiertes Branchen-Know-how und direkten Zugang zu Technologielieferanten. Besonders in der

Finanzierung von Industrie 4.0, der Software-Finanzierung etc. sehen wir großes Potenzial. Dadurch können wir Pakete aus Technologie und Finanzierung aus einer Hand anbieten.

Disruption oder Modifikation? Wie sieht Ihre Geschäftsstrategie für das digitale Zeitalter aus?

Unsere Strategie sieht vor allem vor, den Kunden optimal in seinem Geschäft zu begleiten. Tendenziell werden Leasing-Finanzierungen, die sich vor allem an den Kosten einer Anschaffung orientieren, an Bedeutung verlieren. Hingegen wird es mehr innovative ergebnisbezogene Leasing-Modelle geben, bei denen sich die Raten an definierten und messbaren Kriterien orientieren. Dies können etwa Einsparungen oder Effizienzgewinne sein. Solche Modelle haben eher disruptiven Charakter.

Wie digital ist der deutsche Mittelstand aus Ihrer Sicht? Haben sich Kundenbedürfnisse bereits stark verändert?

Entgegen mancher Vorurteile erkennt der Mittelstand die Chancen der Digitalisierung durchaus und beschäftigt sich intensiv damit. Um das Thema Industrie 4.0 umzusetzen sind große Investitionen notwendig. Die digitale Revolution findet in kleinen Schritten statt. Das wird sich mit sichtbaren Erfolgen und zunehmenden Volumina von Digitalisierungsinitiativen ändern.

Wie setzen Sie Digitalisierungsstrategien in Ihrem Unternehmen um? Wie verändern sich Organisation, Prozesse und IT und sogar die bestehende Unternehmenskultur?

Bei ergebnisbasierten Finanzierungsmodellen müssen wir Gewinne und Einsparungen präzise kalkulieren können. Das tun wir mithilfe entsprechender IT und des Branchen-Know-hows unserer Ingenieure sowie unserer Kooperationspartner. Unser Konzern lebt und fördert zudem eine Eigentümer- und Innovationskultur seiner Belegschaft, was ideal zu den Anforderungen der Zukunft passt.

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf den Wettbewerb und das Verhältnis zu FinTechs, Banken und innerhalb der Branche?

Leasing-Unternehmen entwachsen ihrer Rolle „nur“ als Finanzierer und werden zu Dienstleistern. Als solche beurteilen sie für Kunden die Wirtschaftlichkeit einer Investition und begleiten sie bei der Implementierung und Anwendung. Wer all das nicht leisten kann, wird es in Zukunft sehr schwer haben. Und mit Fintechs und Crowdsourcing-Plattformen entstehen agile Wettbewerber, die wir ernst nehmen, aber wir wollen auch aktiv die Zukunft der Digitalisierung mitgestalten. ■



HOLGER HARMESEN

Vorstand, LeasAG Leasing Aktiengesellschaft

Welche Herausforderungen und welche Chancen sehen Sie für Ihr Haus und die Leasing-Branche aufgrund des digitalen Wandels?

Auf dem Weg zu einer digitalisierten Gesellschaft haben wir neue innovative Konzepte gefunden, um unsere Kunden weiterhin zu erreichen und die neuen Anforderungen erfüllen zu können. Das ist Chance und Herausforderung zugleich, die wir als Unternehmen annehmen konnten.

Die Voraussetzung hierfür ist, digitale Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, Prozesse neu zu denken und unsere Unternehmenskultur anzupassen. Unsere eher klassisch geprägten Strukturen stellt das vor große Herausforderungen. Verschiedene Bereiche im Unternehmen müssen plötzlich noch enger zusammenarbeiten und Lösungen und Produkte entwickeln. Informationen müssen in allen Bereichen zur Verfügung stehen und weitergegeben werden. Dazu dürfen Wissen und Informationen nicht länger in einzelnen Abteilungen isoliert sein. Eine neue Kultur des Teilens und der Zusammenarbeit ist erforderlich, um den Anforderungen von außen gerecht zu werden. Interne Strukturen und Probleme versteht der Kunde nicht und sie interessieren ihn auch nicht. Er wünscht sich eine Lösung, eine Information, eine Dienstleistung integriert in seinen digitalen Workflow, die er versteht und unmittelbar benutzen kann.

Eine Leasing-Gesellschaft, die das rechtzeitig erkennt, kann neue Kunden gewinnen, bestehende Kunden noch enger an sich binden und wird gerne, auch digital, weiterempfohlen.

Disruption oder Modifikation? Wie sieht Ihre Geschäftsstrategie für das digitale Zeitalter aus?

In Zukunft wird sich vieles ändern: Die Bedürfnisse der Kunden und Märkte, die Art wie sich unsere Kunden wiederum mit ihren Kunden und Lieferanten austauschen sowie mit ihnen interagieren, wie sich Mitarbeiter mit Märkten und Unternehmen untereinander vernetzen, wie sich Angebot und Nachfrage treffen.

Wir setzen auf Modifikation und sehen die Digitalisierung als einen fortwährenden Transformationsprozess über eine längere Zeit. Dabei hinterfragen wir ständig die Sinnhaftigkeit unseres Unternehmens und treffen – wenn nötig – radikale Entscheidungen.

Wie digital ist der deutsche Mittelstand aus Ihrer Sicht? Haben sich Kundenbedürfnisse bereits stark verändert?

Bei einem großen Teil des deutschen Mittelstands ist die Digitalisierung bereits angekommen, aber längst noch nicht bei allen Unternehmen.

Was die digitale Unternehmensagenda unserer Kunden betrifft, haben wir eine immer größer werdende Anzahl, die ihr vorhandenes Anlagevermögen digitalisiert, digitale Anwendungen nutzt und ihre Mitarbeiter intensiv weiterbildet.

Wie setzen Sie Digitalisierungsstrategien in Ihrem Unternehmen um? Wie verändern sich Organisation, Prozesse und IT und sogar die bestehende Unternehmenskultur?

Wir betreiben digitale Archivierung „scan to mail“ mit indexierbaren PDF-Textdokumenten und erhalten so die Möglichkeit auf den Textzugriff. Das klassische Fax ist bei uns ebenfalls digitalisiert und damit durchsuchbar und verteilbar über den Microsoft-Exchange-Ordner. Leasing-Anfragen, die wir über verschiedene Plattformen digital erhalten, können automatisch ver- und bearbeitet werden. Durch die Digitalisierung hat sich unser Workflow erheblich verschlankt und beschleunigt.

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf den Wettbewerb und das Verhältnis zu FinTechs, Banken und innerhalb der Branche?

Moderne Datenanalysemethoden kommen genauso zum täglichen Einsatz wie eine nahtlose Integration sämtlicher Vertriebskanäle. Flexible digitalisierte Infrastrukturen erlauben uns künftig, mit Hilfe von Schnittstellen moderne Technologien und geeignete finanzspezifische Internetdienste effizient und vor allem zeitnah zu implementieren. Dabei nimmt die Geschwindigkeit unserer Dienstleistung erheblich zu. FinTech ist keineswegs ein Synonym für Start-up aus der Finanzwelt, auch wenn es oft so verwendet wird. Es beschreibt viel mehr eine Haltung. Diese Haltung dürfen auch wir gerne einnehmen. ■



FLORIAN MAHLER

Leiter Produktentwicklung & Digital Office,
abcfinance GmbH

Welche Herausforderungen und welche Chancen sehen Sie für Ihr Haus und die Leasing-Branche aufgrund des digitalen Wandels?

Mit digitalen Angeboten wollen wir Kunden begeistern und Digital Natives gewinnen, die inzwischen Entscheiderpositionen eingenommen haben und Finanzdienstleistungen bevorzugt digital beziehen. Eine unserer größten Herausforderungen ist die Digitalisierung der internen Abwicklungsprozesse.

Disruption oder Modifikation? Wie sieht Ihre Geschäftsstrategie für das digitale Zeitalter aus?

Wir wollen gut vorbereitet sein, falls branchenfremde Angreifer (z. B. die Big 5 des Internet) mit disruptiven Geschäftsmodellen in den Leasing-Markt eintreten. Das „Leasing für Selbstabschließer“ über Vergleichsportale wird zunehmen und einige Gesellschaften zwingen, Produkte und Entscheidungslogiken an die Vorgaben des Portalbetreibers anzupassen. Dies kann – wie bereits im Markt für private Ratenkredite – zu hohen Abhängigkeiten führen. Daher haben wir ein Digital Office gegründet und entwickeln eigene digitale Lösungen mit Mehrwert. Unsere Digitalstrategie umfasst die Modifikation und Erweiterung unseres Angebots sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Bis 2020 wollen wir zu den Top 3 Digital Leadern der Leasing- und Factoring-Branche gehören.

Wie digital ist der deutsche Mittelstand aus Ihrer Sicht? Haben sich Kundenbedürfnisse bereits stark verändert?

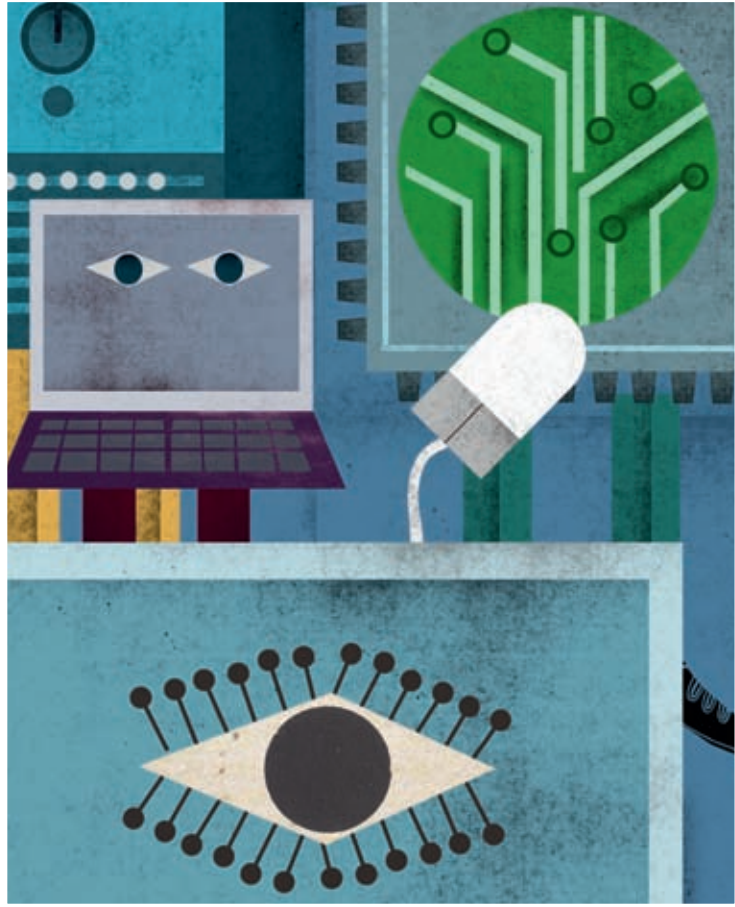
Für 64 Prozent der deutschen Firmenkunden sind digitale Angebote ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Finanzdienstleisters. Im Vertriebsleasing sehen wir dies schon heute: Händler erwarten nicht nur vollautomatisierte Kreditentscheidungen, sondern digitale Vertragsabwicklungen. Bestimmte Kundengruppen werden kleinere Leasing-Tickets und einfache Vertragsarten künftig bevorzugt auf E-Commerce- und Preisvergleichsportalen abschließen oder ihrem digitalen Sprachassistenten – z. B. Siri oder Alexa – überlassen. Bei hochwertigen Objekten, erklärungsbedürftigen Vertragsarten oder in Sondersituationen werden Kunden aber weiterhin Wert auf persönliche Beratung legen: Der Mensch ist ein soziales Wesen und bevorzugt bei wichtigen Entscheidungen den Rat eines anderen Menschen, dessen Gestik und Mimik unterbewusst in die Entscheidung einfließen. Jahrtausendealte Instinkte lassen sich nicht „wegdigitalisieren“.

Wie setzen Sie Digitalisierungsstrategien in Ihrem Unternehmen um? Wie verändern sich Organisation, Prozesse und IT und sogar die bestehende Unternehmenskultur?

Unser 2016 gegründetes Digital Office arbeitet außerhalb der Linienorganisation, um höhere Freiheitsgrade und Umsetzungsgeschwindigkeiten zu erreichen. Wir arbeiten in interdisziplinären Teams und nach agilen Projektmethoden (SCRUM und Lean Start Up). Einmal monatlich berichten wir der Geschäftsführung über unsere Fortschritte, neue Trends und aktuelle Herausforderungen. Die ersten entwickelten digitalen Anwendungen sind im zweiten Quartal 2017 live gegangen, werden weiterentwickelt und später in die Linie überführt. Da wir unsere Arbeit nach jedem Projekt reflektieren, werden wir kontinuierlich schneller und besser. Wir arbeiten hierarchiefrei und sind offen für alle Mitarbeiter. Damit wollen wir Abteilungsdenken und dem Wahren von Besitzständen vorbeugen sowie die digitale Transformation beschleunigen. Wir laden regelmäßig Experten ein, um frühzeitig neue Technologien kennenzulernen. Bisher kommt unsere Arbeit intern sehr gut an.

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf den Wettbewerb und das Verhältnis zu FinTechs, Banken und innerhalb der Branche?

Mit relevanten digitalen Angeboten können sich Leasing-Gesellschaften deutlich von Wettbewerbern absetzen. FinTechs sind für uns wichtige Inspirationsquellen, aber keine Bedrohung. Die FinTechs, mit denen wir uns treffen, schätzen den regen Austausch und dass wir offen für gemeinsame Geschäftsmodelle, Kooperationen und Beteiligungen sind. ■



Der BDL

Einsatz für mittelständische Branchenstruktur

Der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen vertritt die Interessen der gesamten Leasing-Wirtschaft in Deutschland. Seine rund 160 Mitglieder repräsentieren etwa 90 Prozent des Leasing-Marktvolumens. Schutz des Leasing aus Anbieter- wie aus Kundensicht sowie die Unterstützung der mittelständischen Branchenstruktur gehört zu den Schwerpunktaufgaben des Verbandes. Ein umfassender Service für Mitgliedsgesellschaften und ein Aus- und Weiterbildungsprogramm für Leasing-Einsteiger und für spezielle Fachfragen sind wichtiger Bestandteil der Verbandsarbeit. Zumal die Branche stark mittelständisch geprägt ist und drei Viertel der Gesellschaften weniger als 50 Beschäftigte hat.

Die Branchenstruktur ist wie auch die allgemeine deutsche Unternehmenslandschaft mit ihrem „German Mittelstand“ einmalig in Europa. Um sich für die deutsche, besondere Struktur auch bei den europäischen Institutionen einzusetzen, ist der BDL mit einer eigenen Repräsentanz in Brüssel tätig.

Der Leasing-Verband

AUFGABEN UND LEISTUNGEN DES BDL

Der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e. V. (BDL) vertritt die Interessen der gesamten Leasing-Wirtschaft in Deutschland. Mit seinen rund 160 Mitgliedsgesellschaften repräsentiert er knapp 90 Prozent des Leasing-Marktvolumens in Deutschland.

Einsatz für faire Rahmenbedingungen

Oberstes Verbandsziel ist es, Leasing in Deutschland zu fördern und zu schützen – aus Anbieter- und aus Kundensicht. Die Sicherung fairer steuerlicher, rechtlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen für die Branche steht dabei im Mittelpunkt. Der BDL setzt sich gegenüber dem Gesetzgeber und der Verwaltung für eine sachgerechte Gesetzgebung und Verwaltungspraxis in allen leasingrelevanten Rechtsgebieten ein, dabei stehen das Handels- und Steuerrecht, das Zivil- und Aufsichtsrecht sowie staatliche Fördermaßnahmen im Mittelpunkt. Zudem pflegt der BDL einen aktiven Kontakt zu den Aufsichtsbehörden, um die praxisbezogene Umsetzung der regulatorischen Pflichten zu optimieren. Ziel ist es, weiterhin für ein Gleichgewicht zwischen Bürokratie und Praxis zu sorgen und eine mögliche Überregulierung abzuwehren – dies vor allem in Hinblick auf die stark mittelständische Struktur der Leasing-Wirtschaft. „Die Beachtung der mittelständischen Branchenstruktur und des geringen Risikoprofils von Leasing bei Gesetzesinitiativen und im Dialog mit der Politik sowie die Unterstützung der Mitglieder bei der

Bewältigung der Aufsicht gehören zu unseren vorrangigen Aufgaben“, erklärt BDL-Hauptgeschäftsführer Horst Fittler.

Umfangreicher Service für Mitgliedsgesellschaften

„Besonders in einer mittelständisch geprägten Branche wie der Leasing-Wirtschaft, in der zahlreiche Leasing-Gesellschaften nur auf begrenzte eigene fachliche Ressourcen zurückgreifen können, ist der Verband als Dienstleister gefordert“, führt Fittler weiter aus. Die Analyse und praxisgerechte Aufbereitung relevanter Informationen über aktuelle Entwicklungen des Leasing-Marktes und seiner Rahmenbedingungen sowie die kontinuierliche, frühzeitige Mitgliederinformation gehören zu den Serviceleistungen des BDL.

Die Mitglieder erhalten Rundschreiben oder Newsletter sowie weiterführende Informationen im internen Mitgliederbereich der BDL-Website. Zu einzelnen Themenfeldern werden praxisnahe Handreichungen und Leitfäden bereitgestellt. Zudem veranstaltet der BDL Fachtagungen und Foren zu branchenrelevanten Themen.

Öffentlichkeitsarbeit

Der BDL informiert Politik, Behörden, Medien, andere Verbände und Organisationen des Mittelstandes sowie die interessierte Öffentlichkeit über den Leasing-Markt und die Branche in Deutschland. Die Kommunikation bedient sich dabei verschiedener Kanäle und Maßnahmen, von der klassischen

Medienarbeit über die Online-Kommunikation – im Schwerpunkt über die BDL-Website (www.leasingverband.de) – bis zu Social Media Aktivitäten, vor allem über die Informationskanäle Twitter (@LeasingVerband), XING und LinkedIn.

„Das Informationsverhalten von Journalisten, aber auch von Politikern und anderen Multiplikatoren hat sich gewandelt“, führt Holger Rost, Vorsitzender des Ausschusses für Öffentlichkeitsarbeit und Public Affairs, aus. Sie informieren sich nicht mehr nur über Presseinformationen, Zeitungen oder über Websites, sondern nutzen verstärkt Social Media-Tools wie Twitter, Facebook, XING etc. Insgesamt verlieren Printmedien kontinuierlich zugunsten von interaktiven Medien an Bedeutung. „Aus diesem Grund veröffentlicht der BDL seinen Jahresbericht 2017 erstmals online unter der Adresse jahresbericht.leasingverband.de auf seiner Website“, ergänzt Rost.

Aus- und Fortbildung: BDL-Akademie

Mit seinem breiten Seminarangebot deckt der Verband wesentliche Facetten der Aus- und Weiterbildung ab. Es reicht vom Grundlagenseminar bis hin zu Spezialseminaren, die flexibel auf aktuelle Anforderungen eingehen und auf die (Praxis-)Bedürfnisse der Mitglieder abgestimmt sind. Um den Wünschen seiner Mitglieder nachzukommen, werden verstärkt e-Learning-Seminare, die zeiteffizient und ressourcenoptimiert sind, angeboten.

So besteht das Seminar „Grundlagen des Mobiliens-Leasing“, das sich an alle Leasing-Einsteiger wendet, aus einem moderierten Online-Teil, der mit Skripten, Übungen und Tests hauptsächlich Grundlagenwissen zum Leasing vermittelt und mit einem Abschlusstest beendet wird. Im Präsenzteil lernen die Teilnehmer den praktischen Ablauf eines Leasing-Geschäfts sowie mögliche Konfliktsituationen kennen und erarbeiten in Gruppen Lösungen. Hinzu kommen Informationen zu Themen, die im

unter anderem durch seine Mitgliedschaft im europäischen Dachverband der nationalen Leasing-Verbände „Leaseurope“ (www.leaseurope.org). Seit etwas über einem Jahr verfügt der BDL auch über eine eigene Repräsentanz in Brüssel, die in Kooperation mit der Leaseurope, die Leasing-Stimme in Brüssel stärkt und die Kräfte bündelt.

Das BDL-Büro im Haus des Dachverbands der europäischen Kammerorganisationen Eurochambres signalisiert schon durch den

Wirtschafts- und Industrieverbänden der verschiedenen leasing-relevanten Sektoren und der Kontakt zu Korrespondenten der Wirtschaftspresse zählen ebenfalls zu den Aufgaben der BDL-Repräsentanz.

Maßgeschneiderte Interessenvertretung

Im Zuge der Finanzkrise hat die Europäische Kommission vor allem in der letzten Legislaturperiode (2009–2014) viele EU-Gesetzgebungsvorhaben auf den Weg gebracht. Diese Welle an Regulierungen hat immense Auswirkungen zur Folge. Die unterschiedliche Struktur der Leasing-Unternehmen und deren nationale aufsichtsrechtliche Besonderheiten machen es erforderlich, fokussiert auf die besonderen Belange der deutschen Leasing-Unternehmen hinzuweisen. Das in Studien nachgewiesene, risikoarme Geschäftsmodell der Leasing-Unternehmen soll stärker berücksichtigt werden.

Direkter Informationsfluss

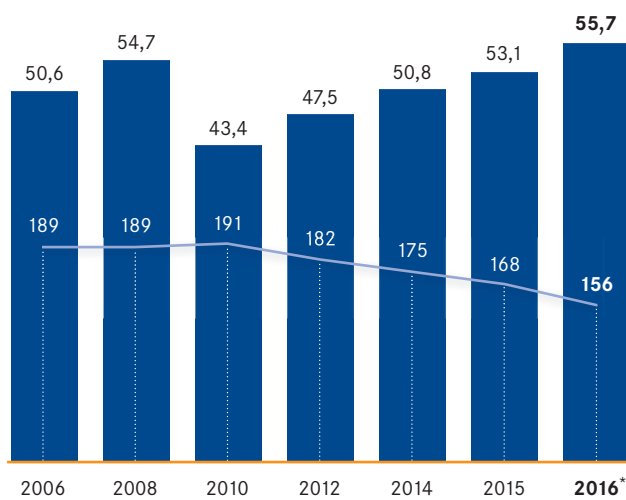
Die Stabilisierung der Finanzmärkte hat für die Europäische Kommission höchste Priorität. Dafür wurde eine Vielzahl von Reformen zum Finanzmarkt angestoßen, um sowohl neue Regeln für das globale Finanzsystem zu erstellen als auch um einen sicheren, verantwortungsvollen und wachstumsfördernden Finanzsektor in Europa zu etablieren. Diese EU-Regeln müssen nunmehr auf nationaler Ebene umgesetzt werden. Eine frühzeitige Berichterstattung über aktuelle Entwicklungen zu EU-Themen und neue Gesetzesvorhaben ist daher unerlässlich. Dies ermöglicht ein rechtzeitiges Handeln, um spezifische Anliegen bei den jeweiligen EU-Institutionen einbringen zu können.

Über die Brüsseler Repräsentanz konnte der BDL konkret zu verschiedenen EU-Initiativen Stellung beziehen, unter anderem bei STS-Verbriefungen und der 4. Anti-Geldwäsche-Richtlinie. Mit Blick in die Zukunft nehmen digitale Themen, die auch für die Leasing-Wirtschaft bedeutend sind, in den Gesetzgebungsprozessen eine immer größere Rolle ein. ■

Mitgliederentwicklung des BDL

Anzahl und Neugeschäft

Quelle: BDL
* vorläufig



■ Neugeschäft Leasing Mietkauf, Mrd. Euro — BDL-Mitgliedsunternehmen, Anzahl

Onlineseminar schwer vermittelbar sind, etwa die regulatorischen Anforderungen an die Leasing-Gesellschaften.

Brüsseler Repräsentanz

Gerade in puncto Regulatorik weht der Wind kräftig aus Brüssel. Um seine Aufgaben zu bewältigen und sich für die Belange der deutschen Leasing-Wirtschaft einzusetzen, reicht es daher längst nicht mehr, nur national die Interessen der Branche zu vertreten. Daher ist der BDL grenzüberschreitend tätig,

Standort, dass die Leasing-Wirtschaft sich der Realwirtschaft zugehörig fühlt.

Aufgrund der eigenen Repräsentanz in Brüssel ist es möglich, ein leasing-spezifisches Netzwerk zu pflegen. Dies beinhaltet den direkten Kontakt zu den Abgeordneten des Europäischen Parlaments, den Vertretern der Europäischen Kommission und des Europäischen Rates sowie zu den Institutionen wie der Europäischen Zentralbank (EZB) in Frankfurt oder der Bankenaufsichtsbehörde (EBA) in London. Die Kooperation mit

Die Mitglieder des BDL

VOM MITTELSTAND FÜR DEN MITTELSTAND

Mittelständische Unternehmen gelten als der Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft: Rund 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind Mittelständler. Sie erwirtschaften mehr als die Hälfte der Wertschöpfung und stellen fast 60 Prozent aller Arbeitsplätze bereit. Der Mittelstand ist daher der wichtigste Innovations- und Technologiemotor Deutschlands und genießt auch international großes Ansehen. Das Phänomen wird im Ausland bewundert und geschätzt, der Begriff „German Mittelstand“ ist inzwischen zu einem geflügelten Wort geworden. Mittelständler zu sein ist nicht nur eine Frage von Unternehmensgröße und Umsatz, sondern auch eine Geisteshaltung – egal ob kleiner bayerischer Handwerksmeister oder schwäbischer Werkzeughersteller mit

Milliarden-Umsatz. Kopieren lässt sich der Mittelstand daher nicht, zudem basiert er auf Strukturen, die in über 100 Jahren gewachsen sind.

Parallel dazu hat sich in Deutschland in den vergangenen 55 Jahren eine ebenso mittelständisch geprägte Leasing-Wirtschaft entwickelt, die die Unternehmenslandschaft in Deutschland widerspiegelt. Den Leasing-Markt teilen sich breit aufgestellte Universalanbieter, Spezialisten für Gütergruppen oder Kundensektoren sowie Experten für Immobilien- und Großmobilen-Leasing. Aktuell sind rund 360 Leasing-Gesellschaften bei der Bundesanstalt für Finanzmarktaufsicht eingetragen, darunter ein erheblicher Anteil an Objektgesellschaften ohne

operative Tätigkeit. Im Mai 2017 gehören dem BDL 156 Gesellschaften an. Sie repräsentieren mit ihrem Neugeschäft etwa 90 Prozent des Gesamtleasingmarktes.

Die BDL-Mitglieder beschäftigten 2016 rund 13.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dies sind knapp 500 mehr als im Vorjahr. „Mit diesen Leasing-Experten realisieren die Gesellschaften im Jahr Investitionen in Höhe von rund 60 Milliarden Euro.“

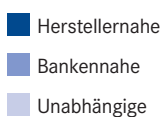
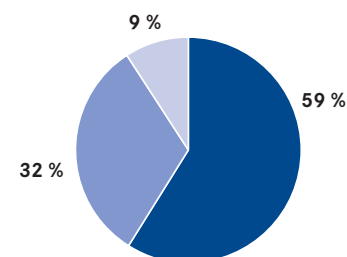
Mittelständische Struktur

Eine Strukturanalyse der BDL-Mitglieder nach Größenklassen ergibt, dass über die Hälfte der Gesellschaften weniger als 15 Beschäftigte hat, rund drei Viertel haben weniger als 50 Mitarbeiter (siehe Grafik „Mittelständische Struktur der Leasing-Wirtschaft“ auf Seite 29). Jedes dritte BDL-Mitglied verfügt lediglich über einen Einzelgeschäftsführer oder Einzelvorstand. Dabei handelt es sich sehr häufig um inhabergeführte Unternehmen. „Nur wenige Leasing-Gesellschaften beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter und nicht ein einziges mehr als 1.300“, ergänzt Fittler die Analyse.

In ihrer mittelständischen Struktur ist die Leasing-Wirtschaft in Deutschland damit genauso einzigartig wie der „German Mittelstand“. Fittler: „Die Leasing-Kunden schätzen die Beratung auf Augenhöhe, vom Mittelstand für den Mittelstand, was neben der Innovationskraft eines der Erfolgsgeheimnisse unserer Branche darstellt. Zudem haben sich zahlreiche Leasing-Gesellschaften auf

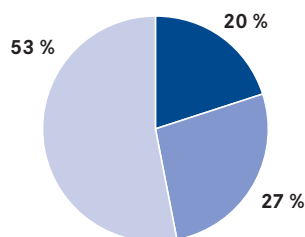
Eigentümerhintergrund der Mitgliedsgesellschaften

Anteil am Neugeschäft Mobilien-Leasing



Eigentümerhintergrund der Mitgliedsgesellschaften

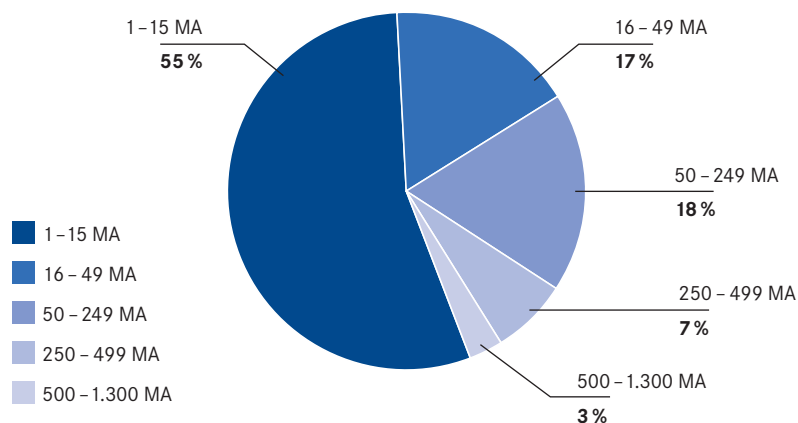
Zusammensetzung BDL-Mitgliedschaft



Quelle: BDL

Mittelständische Struktur der Leasing-Wirtschaft

Anteil der BDL-Mitglieder nach Beschäftigten



Quelle: BDL

bestimmte Objektwerte spezialisiert und bedienen erfolgreich ihre Nische. Sie können nicht ohne Weiteres ersetzt werden.“ Der deutsche Mittelstand – das erfolgreiche Wirtschaftsmodell Deutschlands – und die mittelständisch geprägte Leasing-Wirtschaft sind daher eng miteinander verknüpft.

Begleitung der Kunden ins Ausland

Deutschland und sein „German Mittelstand“ nimmt weltweit unter den Exportnationen eine Spitzenposition ein. Es überrascht daher nicht, dass auch ungefähr ein Drittel der Mitgliedsgesellschaften des BDL Geschäfte im Ausland betreibt. In der Regel geht es dabei nicht primär um lokales Geschäft, vielmehr begleiten die Leasing-Gesellschaften ihre Kunden, wenn diese sich neue Absatzmärkte im Ausland erschließen oder ihre Produktion aus Deutschland verlagern. Die Auslandsaktivitäten der BDL-Mitgliedsunternehmen werden dabei stark von den konjunkturellen Entwicklungen auf den betreffenden Märkten beeinflusst.

Es werden zwei Arten von Geschäftsmodellen unterschieden: das Cross-Border-Leasing und das Domestic-Leasing. Beim

Domestic-Leasing erfolgt der Vertragsabschluss zwischen dem ausländischen Leasing-Nehmer und einer im jeweiligen Land ansässigen Tochtergesellschaft des deutschen Leasing-Unternehmens. Dies kann eine 100-prozentige Tochter oder ein Joint Venture sein.

Beim Cross-Border-Leasing, mit dem Anfang der 1980er-Jahre das Auslandsgeschäft begann, wird der Leasing-Vertrag von der inländischen Leasing-Gesellschaft direkt mit dem ausländischen Leasing-Nehmer geschlossen. Dieses Geschäft ist seit einigen Jahren rückläufig – zugunsten des Domestic Leasing. Denn die Präsenz vor Ort ermöglicht einen besseren Einblick in die lokalen Güter- und Finanzmärkte. Außerdem können so die Besonderheiten in den einzelnen Ländern bei den handels-, zivil- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Mietkauf

Seit vielen Jahren bieten die Leasing-Gesellschaften für eine Reihe von mobilen Ausrüstungsgütern auch Mietkauf-Verträge an. Beim Mietkauf räumt die Leasing-Gesellschaft ihrem Kunden das Recht ein, das

Investitionsgut innerhalb einer Frist zu einem vorher bestimmten Preis zu erwerben, wobei die bis dahin gezahlten Mieten auf den Kaufpreis angerechnet werden. Anders als im Finanzierungsleasing erfolgt beim Mietkauf die Aktivierung der Mietkaufsache sofort beim Mietkäufer. Der Anteil des Mietkaufs beträgt aktuell 14 Prozent des Neugeschäfts der Leasing-Wirtschaft.

Mietkauf bietet sich vor allem dann an, wenn es um die längerfristige Nutzung eines Investitionsgutes geht, das nicht unter dem Druck kurzer Innovationszyklen steht oder sehr speziell auf ein Unternehmen zugeschnitten ist und sich nicht ohne Weiteres für eine Drittverwertung eignet. Häufig wird auch Mietkauf abgeschlossen, um staatliche Investitionszulagen für den Kunden zu ermöglichen, die für Leasing-Investitionen ausgeschlossen sind.

Entwicklung der Branche

In über vier Jahrzehnten Verbandsgeschichte hat sich die Zahl der Mitgliedsgesellschaften stetig erhöht. 1972 von 16 Gesellschaften gegründet, wuchs der BDL nach 20 Jahren bereits auf rund 100 Mitglieder an. Durch die Fusion mit dem Interessenverband Deutscher Leasing-Unternehmen (IDL) 2001 wurde erstmals die 200er-Marke überschritten, die sich über Jahre hielt, bis die Leasing-Gesellschaften Ende 2008 der Finanzmarktaufsicht unterstellt wurden.

Dies löste einen Konsolidierungsprozess aus, der sich zwar inzwischen verlangsamt hat, aber noch nicht abgeschlossen ist. Zahlreiche Leasing-Unternehmen sahen und sehen sich angesichts hoher aufsichtsbedingter Verwaltungskosten gezwungen, ihr Geschäft aufzugeben. Vom Markt zurückgezogen haben sich vor allem kleinere Unternehmen, die nicht im BDL organisiert waren und somit auch nicht auf die umfangreichen Unterstützungsangebote des Verbandes zurückgreifen konnten. Doch auch der Verband erlebt einen – wenn auch vergleichsweise moderaten – Rückgang seiner Mitglieder (siehe Grafik Mitgliederentwicklung auf Seite 27). ■

VERBANDSGESCHÄFTSSTELLE

Büro Berlin

Markgrafenstraße 19
10969 Berlin
Telefon: 030 20 63 37-0
bdl@leasingverband.de
www.leasingverband.de
Twitter: @LeasingVerband

Büro Brüssel

19 A-D Avenue des Arts
1000 Bruxelles
Telefon: +32 2 203 92 90

Horst Fittler

Hauptgeschäftsführer

Dr. Martin Vosseler

Geschäftsführer/Bereich
Bilanzierung und Steuern

Anja Patricia Gruhn

Ständige Vertreterin des BDL
in Brüssel

Stefanie Holitschke

Referatsleiterin Recht I

Harry Marschke

Referatsleiter Betriebswirtschaft
und Finanzierung

Dr. Matthias Pytlík

Referatsleiter Betriebswirtschaft
und Finanzierung

Claudia Rautenberg

Referatsleiterin Recht II

Heike Schur

Referatsleiterin Presse- und
Öffentlichkeitsarbeit

Sekretariat

Kerstin Bachmann
Kathrin Dickhoff
Petra Hannemann
Gisela Stoy

VORSTAND

Stand Juli 2017

Präsident

Kai Ostermann

Vorsitzender des Vorstandes
Deutsche Leasing AG

Vizepräsident

Jochen Jehmlich

Sprecher der Geschäftsführung
GEFA BANK GmbH

Vizepräsident

Thomas Kolvenbach

Geschäftsführender Gesellschafter
COMCO Leasing GmbH

Maximilian Meggle

Sprecher der Geschäftsführung
MMV Leasing GmbH

Michael Mohr

Sprecher der Geschäftsführung
abcfinance GmbH

Marion Schäfer

Geschäftsführende Gesellschafterin
MILLER LEASING MIETE GMBH

Kerstin Scholz

Mitglied des Vorstandes
VR-LEASING AG

Hubert Spechtenhauser

Geschäftsführer
UniCredit Leasing GmbH

Leasing heute

Viele weitere Informationen
zum Leasing-Markt und zu den
aktuellen Rahmenbedingungen
auf den Webseiten des BDL.

jahresbericht.leasingverband.de



**BUNDESVERBAND DEUTSCHER
LEASING-UNTERNEHMEN**

Markgrafenstraße 19
10969 Berlin

Telefon 030 20 63 37-0
Telefax 030 20 63 37-70
E-Mail bdl@leasingverband.de

www.leasingverband.de

Der BDL ist Mitglied der Leaseurope
(Europäischer Dachverband
der nationalen Leasing-Verbände)

www.leaseurope.org