

## Greening of Leasing – Workshop-Bericht

---

Gemeinsam mit dem Schweizerischen Leasingverband SLV hat sanu durabilitas am 19. Juni 2017 einen Workshop zum Thema „Greening of Leasing“ durchgeführt.

**Das Fazit: Es besteht ein wachsendes Kundenbedürfnis nach Mietangeboten und grosses Potential für einen nachhaltigen Leasingsektor. Die Bedürfnisse von Kunden und Herstellern sollten genauer erhoben werden.**

Am Workshop im Zürcher Kongresshaus haben 26 Vertreter und Vertreterinnen von Finanzinstituten, Produktions- und Handelsunternehmen, Wirtschaftsverbänden, dem UVEK und der Wissenschaft teilgenommen. Sie diskutierten die Potentiale, die Herausforderungen und die Limitierungen eines kreislauffördernden Leasings. Die von Dr. Markus Hess (Geschäftsführer SLV) moderierte Veranstaltung bettet sich in den Kontext einer für längere Zeit geplanten Zusammenarbeit des Schweizerischen Leasingverbands mit der Stiftung sanu durabilitas ein. Als Referenten stellten Raphael Fasko (Rytec AG), Prof. Tobias Hüttche (FHNW), Prof. Gerd Winter (Universität Bremen), Marcello Cutrupia (Xerox Financial Services), Michael Rentsch (Credit Suisse AG) sowie Dr. Guillaume de Buren (sanu durabilitas) ihre Perspektiven zum Thema vor.

### Präsentationen



*Dr. Guillaume de Buren, Geschäftsführer sanu durabilitas*  
über die Stiftung und das Projekt Kreislaufwirtschaft:

sanu durabilitas - Schweizerische Stiftung für Nachhaltige Entwicklung - ist eine wissenschaftliche Denkwerkstatt, in der Forschende, Entscheidungsträger\_innen und Personen aus der Praxis gemeinsam Lösungen erarbeiten, die zu einer nachhaltigen Zukunft der Schweiz beitragen.

Die Stiftung beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit dem Thema Kreislaufwirtschaft und dabei insbesondere mit der Frage, ob und wie angepasste Geschäftsmodelle eine Kreislaufwirtschaft und letztlich eine nachhaltige Entwicklung begünstigen können. Sie hat zu diesem Zweck den Grundlagenbericht „Geschäftsmodelle zur Förderung einer Kreislaufwirtschaft“ sowie zwei Vertiefungsstudien in Auftrag gegeben, die im Rahmen dieses Workshops vorgestellt wurden.

Für sanu durabilitas ist klar, dass die Wirtschaft der Zukunft nicht linear sein wird. Wir haben die Wahl, heute die Entwicklungen in Richtung Kreislaufwirtschaft zu antizipieren oder morgen auf die sich manifestierenden Probleme einer linearen Wirtschaft zu reagieren.

Die Ziele des Workshops waren:

- ▶ eine inhaltliche Diskussion über mehrere Studien und ihre Resultate zu führen und
- ▶ über nächste Schritte zu diskutieren.



**Raphael Fasko, Rytex AG**

zu den Berichten „[Geschäftsmodelle zur Förderung einer Kreislaufwirtschaft](#)“ und „[Auswirkung von Geschäftsmodellen auf Kreislaufdesign und Umwelt](#)“:

Kreislaufwirtschaft bezeichnet eine Wirtschaft, welche Ressourcen so effizient wie möglich in so geschlossenen Kreisläufen wie möglich führt. Um das zu erreichen, muss über das klassische Recycling hinausgegangen und der effiziente und kreislauffähige Einsatz der Ressourcen bereits beim Produktdesign miteingeplant werden. Unter der Hypothese, dass geschickt ausgestaltete Geschäftsmodelle einen Übergang zum Wirtschaften in Kreisläufen begünstigen können, hat die Rytex AG im Auftrag von sanu durabilitas den Bericht „Geschäftsmodelle zur Förderung einer Kreislaufwirtschaft“ verfasst. Die Kernfragen sind: Welche Geschäftsmodelle können die Anwendung von Kreislaufdesign steigern? Sind solche Modelle ökonomisch vorteilhaft und ökologisch interessant? Welche Hemmnisse bestehen für deren Verbreitung? Wie lassen sich solche „Kreislaufwirtschafts-Geschäftsmodelle“ fördern? Welche Hemmnisse bestehen für deren Verbreitung?

Ein Ergebnis der Studie lautet, dass Miet-, Leasing- und Dienstleistungsmodelle – wenn richtig ausgestaltet – Kreislaufdesign stimulieren können. Der zentrale Aspekt ist dabei das Eigentum am Ressourcenbündel: Bleibt dieses beim Hersteller, sind die Anreize für ein kreislauffähiges Design hoch. Ein wichtiges Fazit: Ökodesign kann nur dann wirklich skalieren, wenn es mit einem passenden Geschäftsmodell gepaart ist. Die Vertiefungsstudie „Auswirkung von Geschäftsmodellen auf Kreislaufdesign und Umwelt“ wurde im Anschluss daran verfasst und eruiert, wie genau solche Geschäftsmodelle ausgestaltet sein müssen, um effektiv zu Kreislaufdesign zu führen und wann dieses Kreislaufdesign auch ökologisch vorteilhaft ist. Gute Chancen haben Geschäftsmodelle in denen eine Weiterverwertungsplanung des Produktes nach den Nutzungen existiert. Auch vorteilhaft sind Modelle, in denen eine enge Beziehung zwischen dem Anbieter und dem Hersteller besteht – oder der Hersteller selber der Anbieter ist. Nicht jedes Kreislaufdesign ist jedoch ökologisch vorteilhaft. Es besteht jedoch grundsätzlich eine grosse Chance für einen ökologischen Vorteil. Im Einzelfall müssen zentrale Punkte kritisch hinterfragt werden, so die ökologisch optimale Nutzungsdauer, die ökologischen Auswirkungen von Materialsubstitutionen oder neuen Dienstleistungssystemen, die möglichen Reboundeffekte etc. Der Vertiefungsbericht liefert Ansatzpunkte um die Wirkung von Geschäftsmodellen auf Design und Ökologie zu bewerten.



**Prof. Dr. Tobias Hüttche, Instituts für Finanzmanagement IFF,  
Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)**

über «[Leasing for Growth - Leasing eröffnet Chancen für den Wirtschaftsstandort Schweiz](#)»

Die Studie «Leasing for Growth» wurde durch die FHNW gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen BAK Basel Economics AG im Auftrag des SLV erstellt. Es handelt sich um eine umfassende volkswirtschaftliche Analyse des Leasings. Für den Workshop-Gegenstand besonders relevant ist dabei das Thema des Restwertmanagements.

In der Schweiz ist die Leasingpenetrationsrate im europäischen Vergleich eher tief. Mit 6,5 % ist sie nur halb so gross wie in Deutschland (13,4%) und ein Drittel so gross wie in Schweden (19,3%). Dies lässt sich vor allem mit Aspekten der Schweizer Steuerpolitik erklären. Im EU-Raum befragte Unternehmen unterstrichen steuerliche und finanzpolitische Gründe dafür, Leasing anzuwenden. Die liberale Steuerpolitik in der Schweiz schafft kaum Anreize dafür.

Zudem finanzieren Schweizer KMU einen Grossteil ihrer Investitionen über Eigenmittel. Damit Leasing hier eine grössere Rolle zu spielen beginnt, braucht es einen Paradigmenwechsel. Fintech (Finanztechnologie) mit elektronischen Marktplätzen für Unternehmensfinanzierungen wird hier als Möglichkeit gesehen.

In der Studie wird festgestellt, dass Unternehmen, die Leasing anbieten, innovativer sind, da sie die freigewordenen Eigenmittel in Forschung und Entwicklung stecken. Ein interessantes Beispiel aus der Praxis ist das Smart-Lease Konzept des waadtländischen Matratzenherstellers Elite. Die Firma baut in die Matratzen Chips ein, die dem Hersteller täglich kommunizieren, ob eine Benutzung der Matratze stattgefunden hat. Der Hotellerie-Kunde bezahlt somit nur, wenn die Matratze auch benützt wird. Es handelt sich um ein pay-as-you-earn System. Gleichzeitig werden mit dem Chip laufend der Zustand und die Qualität der Matratze überwacht. Hilti hat ein Mietsystem eingeführt, um seine Profiwerkzeuge auch für Hobbyhandwerker zu einem bezahlbaren Preis zur Verfügung stellen zu können. Zalando verleast seine Logistikapazität, die nicht immer gleich gut ausgelastet wird, an andere Unternehmen weiter.

Es ist jedoch schwierig, innovative Geschäftsmodelle wie diese zu skalieren. Mit einer Umstellung des Geschäftsmodells ändert sich auch die ganze Erlösstruktur eines Unternehmens. Wenn ein Unternehmen anfängt zu vermieten statt zu verkaufen, sinkt sein Umsatz kurzfristig um 90%. Diese tiefgreifende Umstellung stellt für KMU eine hohe Hürde dar. Es entsteht ein Bedarf nach Aufklärung über die Konsequenzen eines solchen Wechsels. Die Bilanzstruktur verändert sich auch insofern, als das Unternehmen rasch über kein Umlaufvermögen mehr verfügt, jedoch weiterhin über ein Anlagevermögen. Dies zieht die Pflicht zur Bewältigung neuer Aufgaben nach sich, wie beispielsweise der Auf- oder Ausbau eines Inventursystems. Dies wiederum zwingt das Unternehmen zur Schaffung neuer Kapazitäten.



**Prof. Dr. Gerd Winter, Universität Bremen, Stiftungsrat sanu durabilitas**  
Über den Bericht «Juristische Aspekte zur Anpassung von Leasingmodellen für eine Kreislaufwirtschaft»

Gerd Winter stellt die Vertiefungsstudie „Juristische Aspekte zur Anpassung von Leasingmodellen für eine Kreislaufwirtschaft“ vor, die im Auftrag der Stiftung sanu durabilitas verfasst wurde. Die Schweiz weist mit anderen Industrieländern immer noch eine der höchsten Materialintensitäten, d.h. Materialverbrauch pro Einwohner, auf. Seit den 1980er Jahren konnte die Materialintensität zwar um 8,2% gesenkt werden, jedoch reicht dies noch nicht aus.

Die Vertiefungsstudie behandelt die Rechtsfragen, die für den Leasingbereich relevant und potentiell problematisch sind. Hier sind z.B. die Mängelhaftung und der Konkursfall Schlüsselstellen. Das Obligationsrecht definiert einen Mangel lediglich in Bezug auf die Funktion, nicht hinsichtlich anderer Aspekte. Es sind hier zum Beispiel die Abgasbetrügereien von Autoherstellern zu nennen, die eine Auswirkung auf die Umwelt, jedoch nicht auf die Funktion der Mobilität haben. Winter schlägt eine ressourcenschonende Vertragsgestaltung von Leasingverträgen vor. Hier stellt sich auch die Frage, wer, insbesondere beim indirekten Leasing, über die Kapazitäten verfügt, um die Sorgfaltspflicht angemessen wahrzunehmen. Kann z.B. eine Bank als gute Leasinggeberin glaubwürdig mit ökologischen Gesichtspunkten auftreten? Verfügt sie über Techniker, die es ihr erlauben, den Zustand und die adäquate Nutzung von Assets einzuschätzen?

Wichtig ist die Anpassung der AGB von Leasingverträgen. Hier sollte die Rücknahmepflicht für Produkte im Vordergrund stehen sowie die Verhinderung des Kaufs des Leasingobjekts am Ende

des Vertrags durch den Kunden. Eine Grundsatzfrage ist, wie die Nutzer zu einem sachgerechten Umgang mit dem Leasingobjekt verpflichtet werden können, da sie nicht dessen Eigentümer sind (siehe dazu die „Tragik der Allmende“; ein sozialwissenschaftliches Modell, nach dem frei verfügbare, aber begrenzte Ressourcen nicht effizient genutzt werden und durch Übernutzung bedroht sind (Hardin, 1969)).

Bezüglich Produktdesign kennt das Schweizer Recht Vermeidungsgebote, z.B. die Vermeidung von Abfall oder ungenügender Kosten-Nutzen-Verhältnisse bei Gebrauchsgegenständen (USG 30 a). Jedoch verfügt die Schweiz nicht über Designgesetze wie beispielsweise Deutschland. Sie stützt sich hier nur auf mögliche Branchenvereinbarungen nach USG Art 41. Was den niedrigen Anteil an Leasing am Schweizer Markt betrifft, könnten eine Mehrwertsteuerermässigung für Leasing oder die Verlängerung von Abschreibungsfristen zusätzliche Anreize schaffen.



**Michael Rentsch, Credit Suisse AG**  
über das Geschäftsmodell «Select» der Firma Kässbohrer

Der österreichische Pistenfahrzeughersteller Kässbohrer bietet ein wiederaufbereitetes Produkt an. Die «Select»-Linie besteht aus wiederaufgefrischten Fahrzeugen, die mit 20% Rabatt verkauft werden. Dieser Markt ist dadurch entstanden, dass vor allem die Endkunden wie Skipistenbetreiber wirtschaftlich nicht mehr so florieren wie vor einigen Jahren und damit auch bei den Pistenfahrzeugen sparen wollen. Der Bedarf für das Kreislaufmodell ist hier klar vom Markt gekommen, und es wurden Wege für dessen Finanzierung gesucht. Ein pay-as-you-earn Modell ist für den Pistenfahrzeug-Hersteller nicht von Interesse, da er damit in einem schlechten Winter eventuell fast gänzlich auf Einnahmen verzichten müsste.

Auch in der Luftfahrt hat sich die Credit Suisse mit wiederaufbereiteten Objekten auseinandergesetzt. Ein Linien-Airbus fliegt durchschnittlich 3000 Stunden im Jahr, ein Business Jet hingegen etwa 500 Stunden. Alle 7-8 Jahre findet eine komplette Revision der Maschinen statt. Dies auch bei Helikoptern, bei denen etwa 80% des Wertes ersetzt werden muss. Hier muss die Bank nahe am Investitionsgut sein und sich auch mit technischen Fragen auseinandersetzen.



**Marcello Cutrupia (Xerox Financial Services)**  
über die Xerox-Geschäftsmodelle

Xerox Financial Services befindet sich als Unternehmen zwischen dem Hersteller und dem Kunden. Die Nachhaltigkeitsziele sind hoch gesetzt. Durch die Energy-Star Initiative und die Compliance hat sich Xerox ambitionöse Ziele gesteckt: Zwischen 2003 und 2012 wollte Xerox 10% CO<sub>2</sub> einsparen, zwischen 2012 und 2020 sogar 20%. Diese Erwartungen wurden mit heute bereits 42% Einsparung deutlich übertroffen. Bis 2020 will Xerox zu hundert Prozent abfallfrei wirtschaften. Das Unternehmen führt ein Programm für Produktrücknahme. Ein Schlüssel dazu ist die Modularität der Produkte. Xerox betreibt eine eigene Produktion von PEFC und FSC zertifizierten Papieren, welche mit den Geräten kompatibel sind und die eine optimale Funktionsweise der Geräte erlauben. Zudem sind die Geräte so eingestellt, dass sie standardmässig schon viele Aspekte einer nachhaltigeren Nutzung einbeziehen, wie beispielsweise doppelseitig drucken. Das Modell setzt sich auch mit der Verwertung von gedrucktem Papier auseinander. Sämtliche Papiere sind deinkbar, d.h. Tinten können von ihnen

abgetrennt werden. Der Druck ist toxinfrei, und dank der Solid Ink Technologie können bis zu 90% der Tonerkartusche verbraucht werden.

Um den Kunden die Idee der Ganzheitlichkeit und der Nachhaltigkeit besser nahe zu bringen, setzt das Unternehmen auch auf *total cost of ownership* Kalkulationen. Die Handelspartner von Xerox können z.B. durch Rückgabe von Materialien an Status gewinnen. So werden Anreize für die Partner geschaffen, aber keine Zwänge. Xerox hat damit seit der Firmengründung wichtige Standards für die ganze Druckbranche gesetzt, und die meisten gewichtigen Konkurrenten sind mitgezogen.

## Kommentar

*Rolf Büchi* von *Tisca*, einem Appenzeller Teppichfabrikanten, der ein mit Desso vergleichbares Geschäftsmodell verfolgt, äussert sich zu den Schwierigkeiten einer Umstellung auf neue Geschäftsmodelle und zu Aspekten der Kreislaufwirtschaft. Ein Teppichboden ist bis zur fertigen Verlegung nur ein «Halbfertigprodukt» und der Hersteller kann den Prozess und die betroffenen Akteure in Bezug auf das finale Produkt nur schwer beeinflussen.

Generell ist der Einzelfachhandel in der Schweiz sehr strukturiert, mehr als im europäischen Umland. Die der Herstellung nachgeschalteten Akteure zu beeinflussen ist eine grosse Herausforderung. Bei Produkten wie Teppichen, die in Gebäuden verbaut werden, besteht z.B. das Problem, dass bei den Auftraggebern/Eigentümern Investitions- und Renovationsbudgets häufig einzeln geführt werden. Zudem kann es für den Hersteller schwierig sein, an die Information zu gelangen, wenn der Eigentümer des Gebäudes wechselt oder es renoviert wird. Die Information, was mit dem eingebauten Produkt nach den durchschnittlich 7-10 Jahren Lebensdauer passiert, kommt nicht in jedem Fall zum Hersteller zurück. Hierbei wären die Nähe zum Kunden und seine Bindung ein sehr positiver Aspekt der Kreislaufwirtschaft.

*Raphael Fasko, Rytex AG*: Die Wiederaufbereitung und Reinigung eines Teppichs und die Beseitigung von Spuren mechanischer Abnutzung sind aufwändig. Bei synthetischen Teppichen besteht die Möglichkeit einer Repolymerisierung des *End-of-life* Produkts. Dies wird von der Firma Desso, die *cradle to cradle*-zertifiziert wird, so gemacht. Ob Desso über ein funktionierendes Businessmodell mit dem «Verleasen» von Teppichen pro m<sup>2</sup> verfügt, wird sich erst in den nächsten Jahren herausstellen. Die ersten Verträge wurden vor 3 Jahren abgeschlossen, und das End-of-life Produkt wird nach 5-7 Jahren zur Firma zurückkommen.

## Diskussion

### Zur Rolle der Finanzierer im (indirekten) Leasing:

Leasing wird von mehreren Finanzfachleuten als Substitut verstanden, als ein Finanzierungsinstrument neben anderen (e.g. Hypothek, etc.). Die Banken orientieren sich in der Regel am Bedarf im Markt, ohne aktiv gestaltend zu wirken.

Es besteht im Workshop kein Konsens zur Rolle und zur Verantwortung der Banken. Nachhaltigkeit wird von mehreren Teilnehmer\_innen zwar als wichtig wahrgenommen, man verweist jedoch auf den Markt als steuerndes Element. Andere finden, Nachhaltigkeit könne auch seitens der Banken proaktiver angegangen werden.

Generell dominiert die Frage, wer als Treiber agiert und wer reagiert. Wer bietet Ideen für neue Produkte und deren Finanzierung? Modelle wie jene der holländischen DLL Financial Solutions Partner (Rabobank), die auf die Finanzierung gebrauchter und wiederaufbereiteter Assets setzen, gehen hier andere Wege. Die Bank versteht sich als aktive Mitgestalterin und Weiterentwicklerin des Markts.

Im eigentlichen Leasinggeschäft kann die Bank in der Regel nur eine beschränkte Rolle in der Überwachung des Zustands verleaster Assets spielen. Es ist für die Bank eine grosse Herausforderung, im Haus technisches Know-how zu kreieren. Dieser Aufwand ist nur bei grösseren Investitionsgütern sinnvoll. Banken und Finanzinstitute kalkulieren eine Finanzierung in der Regel hinsichtlich des Restwerts eines Produkts. Dies ist besonders bei Flugzeugen oder Immobilien der Fall. Geht die erste Finanzierung zu Ende, fokussiert man darauf, zu refinanzieren und (Re-)Marketing zu betreiben. Der Umgang mit dem Restwert ist nur in enger Zusammenarbeit mit dem Vendor möglich.

Zu einer klimaverträglichen Ausrichtung der Finanzströme hat man sich politisch bekannt. Die Finanzbranche hat erkannt, dass ihre Tätigkeiten nicht mit den Klimazielsetzungen übereinstimmen. Im Pariser Klimaabkommen hat man sich auf eine maximale Klimaerwärmung von 2°C geeinigt. Die Finanzindustrie ist heute bei etwa 4-6°C. Hier besteht grosser Handlungsbedarf. Die Klimaverträglichkeit eines Anlage- und Finanzierungsportfolios kann auf [transitionmonitor.com](http://transitionmonitor.com) ermittelt werden

### Markt, Konsumtrends und neue Geschäftsmodelle

Der direkte Zugang des Herstellers zum Kunden ist oft durch Zwischenhändler eingeschränkt. Giroflex hatte das Problem, zu wenig Kontakt mit dem Kunden zu haben, und musste sein Leasingangebot aufgrund mangelnder Nachfrage einstellen.

Ein sicherer Zugriff zum Produkt am Ende seines Lebenszyklus ist wichtig. Ob dies über Eigentumsrechte oder über ein Pfand sichergestellt ist, spielt eigentlich keine Rolle. Der ökonomische Nutzen muss aber schon im Produktdesign enthalten sein.

Wo sieht sich die Leasingbranche in Bezug auf innovative, nachhaltige Geschäftsmodelle? Grundsätzlich ergeben neue Konsumtrends neuen Finanzierungsbedarf; die Leasingbranche ist offen für Prototypen. Es gibt viele Schattierungen von Finanzierungsbeziehungen. Vendorleasing ist z.B. nicht automatisch ein Herstellerleasing. Kundenbedürfnisse für Mietmodelle müssen einerseits vorhanden, andererseits verstanden werden, sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich. Es gibt immer wieder neue Megatrends, vgl. zum Beispiel heute die Mobilität. Hier findet ein Wertewandel statt, starke Tendenzen müssen früh erkannt werden. Das Finanzprodukt muss sich immer den Bedürfnissen anpassen. Leasinggeber müssen sich bewusst machen, was in Zukunft am Markt nachgefragt wird.

Märkte verändern sich - genauso wie das Leasing immer wieder Veränderungen ausgesetzt ist. Viele Unternehmen überlegen immer noch, wie sie Erneuerungszyklen für ihre Produkte beschleunigen können. Andererseits besteht heute ein starkes Interesse zu mieten statt zu besitzen. Dies ist als klarer Trend feststellbar.

Ein Austesten der Kunden- und der Herstellerbedürfnisse ist angezeigt. Es gibt viel ökonomisches und ökologisches Potential, die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten besteht. Bio-Produkte z.B. hatten 2016 in der Schweiz in einem schrumpfenden Detailhandel eine Umsatzsteigerung um 10%, Max Havelaar Produkte sogar um 20%.

Es braucht drei Parteien, die gemeinsam über Geschäftsmodelle nachdenken: Hersteller, Finanzierer und eine Beratungsstelle für Kreislaufwirtschaft. Der Frage, welche Produkte überhaupt kreislauf- und leasingfähig sind, muss nachgegangen werden. Hierfür müssen Kriterien für Prototypen aus unterschiedlichen Branchen ausgearbeitet werden. Wie gross das Potential ist, muss noch erörtert werden.

Die Stiftung sanu durabilitas nimmt am Nationalen Forschungsprojekt 73 „Nachhaltige Wirtschaft“ teil. Guillaume de Buren stellt die Frage, ob sich Finanzpartner finden würden für

ein Prototyping in diesem Rahmen. Michael Rentsch (Credit Suisse AG), Marc Maurer (Zürcher Kantonalbank) sowie Marcel Gätzi (X-Lease GmbH) sind grundsätzlich verfügbar für entsprechende Anfragen.

### **Nächste Schritte**

Der Schweizerische Leasingverband und sanu durabilitas sind bereit zu einer weiter gehenden Zusammenarbeit, um die Kenntnisse über Potentiale, aber auch über die Grenzen des Themas zu erweitern und zu vertiefen.

Ein möglicher nächster Schritt sind Interviews zur Erhebung und zum besseren Verständnis der Bedürfnisse von Kunden und von Herstellern sowie zur Abschätzung der Finanzierungsmöglichkeiten.

Ebenfalls möglich ist ein weiterer Workshop zur Vertiefung der Diskussion über die juristische Dimension eines „Green Leasing“.