

Leasingmonitor 2019

Leasingmarkt im Umbruch: Prioritäten und Sorgen der Anbieter

Studie | www.consileon.de





Leasingmarkt im Umbruch: Prioritäten und Sorgen der Anbieter

Im Fahrzeugleasing legen die Umsätze seit Jahren mit durchgängig hohen Raten zu. Allein 2019 wuchs das Neugeschäft um neun Prozent¹. Treiber waren hauptsächlich die konstant niedrigen Zinsen und die stabile Konjunktur. Unterdessen wird angesichts eines disruptiven Wandels, gespeist aus Digitalisierung, Globalisierung und demografischer Entwicklung, die Fähigkeit zur Anpassung im Wettbewerb immer wichtiger². Dies gilt umso mehr, als die Branche tendenziell strenger regulatorischen Anforderungen unterliegt.

Die stagnierenden oder rückläufigen Realeinkommen der Generationen X und Y dürften überdies den Trend weg vom Eigentum hin zur kollektiven Nutzung von Ressourcen (Sharing Economy, etwa Carsharing) verstärken³. Sharingmodelle und neue Mobilitätsbedarfe könnten speziell im Autoleasing, das jahrelang den Löwenanteil des Geschäfts ausmachte^{4/5}, zu Verwerfungen führen. Ebenso wird der absehbare Rückgang der Neuzulassungen nicht nur die Hersteller treffen, sondern auch die Leasingbranche.

Die skizzierten Entwicklungen legen nahe, dass *business as usual* keine Zukunft mehr hat. Doch während manche diese vor allem im digitalen Wandel verorten: „Die Digitalisierung wird über Erfolg oder Misserfolg unserer Unternehmen entscheiden“⁶, kämpft die Branche auf längere Sicht an einer viel breiteren Front. Nach dem Umbau ist vor dem Umbau. Die Rahmenbedingungen zeichnen sich durch Brüche, Unsicherheit, Schnelllebigkeit und Intransparenz aus. Der Wandel beschleunigt sich, seine Richtung und sein Verlauf lassen sich kaum noch vorhersehen.

Als langjähriger Partner der Automobilbranche wollten wir wissen, wie Leasing spezialisten die genannten Themen und Trends wahrnehmen. Das Ergebnis unserer Umfrage ist das vorliegende Stimmungsbild, gezeichnet anhand der Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Probleme kommen auf Leasingfirmen zu?
- Was kann helfen, diese Probleme zu lösen?
- Welche Hürden stehen der Lösung im Weg?
- Setzen Sie im aktuellen Wettbewerbsumfeld auf Agilität und agile Methoden?

Einunddreißig Adressaten, überwiegend Führungskräfte, aus Leasingfirmen und Finanzinstituten, nahmen sich die Zeit, über anstehende Aufgaben und Lösungsansätze nachzudenken. Dafür danken wir ihnen hier nochmals ganz herzlich.

1) BDL 2019a: <https://bdl.leasingverband.de/newsletter/newsletter/ausgaben-2019/dezember-2019/>

2) Kluge 2019: <https://bdl.leasingverband.de/unternehmenskultur-im-zeitalter-der-digitalisierung/>

3) <https://www.welt.de/finanzen/article185652078/Sharing-Economy-Der-wahre-Grund-fuer-den-Erfolg-von-Airbnb-Car2Go-Co.html>

4) BDL2019b: https://bdl.leasingverband.de/internet/user_upload/pm_2019-12-04_praesentation.pdf

5) BDL 2019d: <https://bdl.leasingverband.de/newsletter/newsletter/ausgaben-2019/oktober-2019/>

6) BDL 2019c: <https://bdl.leasingverband.de/der-bdl/fachveranstaltungen/forum-digitalisierung-2019/>

1. Aktuelle Prioritäten im Leasinggeschäft

Chancen und Risiken erwachsen Leasingfirmen primär auf folgenden Themenfeldern:

- Regulatorik
- Produkte und Vertrieb
- (Prozess-) Organisation und IT

Dass die Umfrageteilnehmer einem risikoadäquaten Umgang mit regulatorischen Anforderungen die höchste Priorität beimessen, war angesichts der Zunahme solcher Vorschriften sowie der Berichterstattung in Branchenmedien zu erwarten. Als fast gleichrangig werden Vertriebsthemen wie neue Produkte, Dienste oder eine durchgängige Prozessoptimierung bewertet. Weniger wichtig sind den Befragten neue Organisationsformen, die Zusammenarbeit mit Fintechs sowie eine bessere Steuerung des Aufkommens zurückgegebener Fahrzeuge.

Das mäßige Interesse an organisatorischen Neuerungen und an der Kooperation mit Fintechs hat uns vor dem Hintergrund der eingangs umrissenen Entwicklungen überrascht. Fördern beispielsweise agile Prozesse eine schnelle, zielgenaue Anpassung, so ermöglichen Partnerschaften mit Vorreitern eine Teilhabe am technischen Fortschritt. Doch offenbar stehen solche Überlegungen hinter der Sicherung der Vertriebsposition zurück – wobei die Einschätzung dieser Aspekte von der Betriebsgröße der Befragten abhing. In Firmen mit 500 oder mehr Mitarbeitern steht die Zusammenarbeit mit Fintechs weiter oben auf der Agenda als im Mittelstand. Zudem differiert das Urteil zwischen Führungs- und Fachkräften. Die unter Spezialisten vorherrschende Bewertung als mindestens wichtig wird auf höheren Hierarchiestufen nicht geteilt.

Prioritäten im Leasinggeschäft prozentual

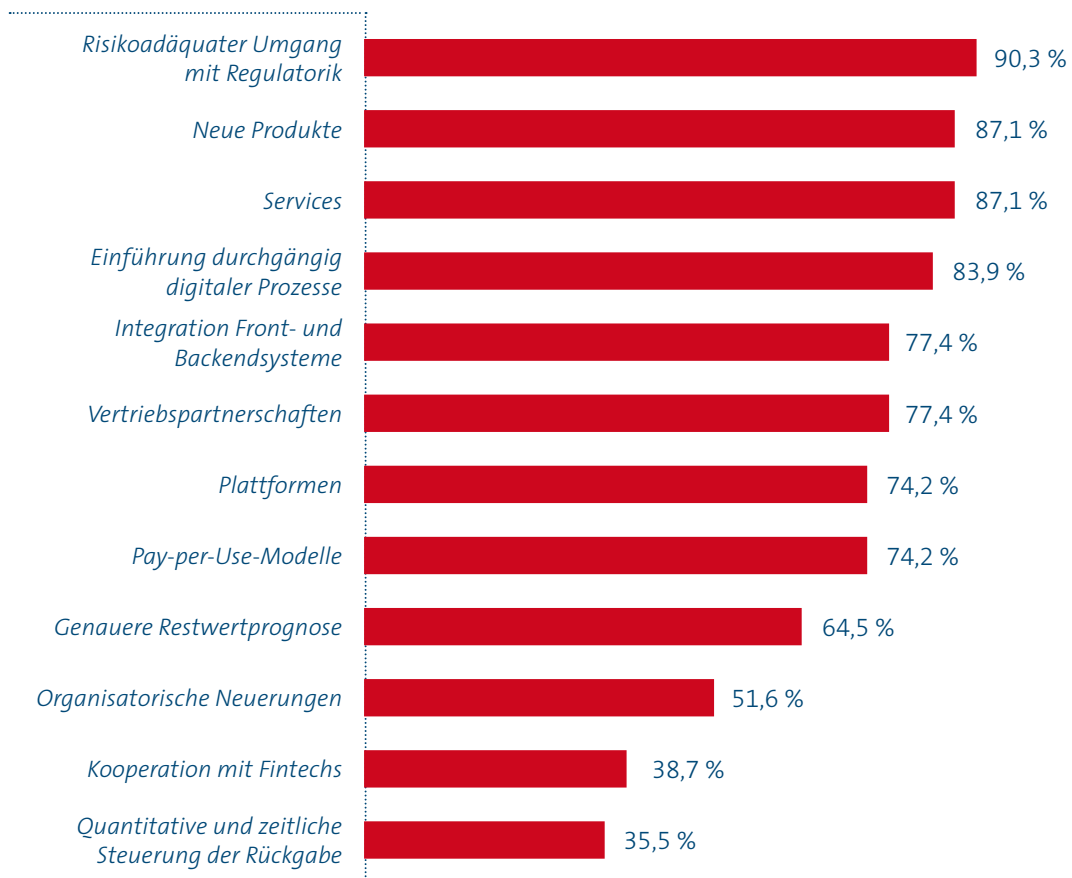


Abbildung 1 – Quelle: Consileon Research, 2019

2. Stellenwert agiler Methoden

Je komplexer die Anforderungen, desto dringender stellt sich die Frage nach der optimalen Organisationsform und Arbeitsweise. Gerade mit Blick auf die zunehmende Regelungsdichte wird Agilität zum Kern einer nachhaltigen strategischen Ausrichtung. Agile Methoden und Organisationsformen haben sich in der Softwareentwicklung bewährt und von dort aus den Siegeszug durch ganze Unternehmen angetreten. Deshalb wollten wir von den Probanden wissen, ob auch sie Agilität als Paradigma der Zukunft sehen.

Drei Viertel der Befragten gehen zwar davon aus, dass agile Methoden und Organisationsformen in einzelnen Anwendungsfeldern von Vorteil sind, halten sie aber nicht im gesamten Unternehmen für geeignet. Dieser Vorbehalt zieht sich quer durch alle Betriebsgrößen. Von Teilnehmern aus Firmen mit über 500 Mitarbeitern hatten wir eine solche Haltung erwartet, bei kleineren Unternehmen hat sie uns überrascht.

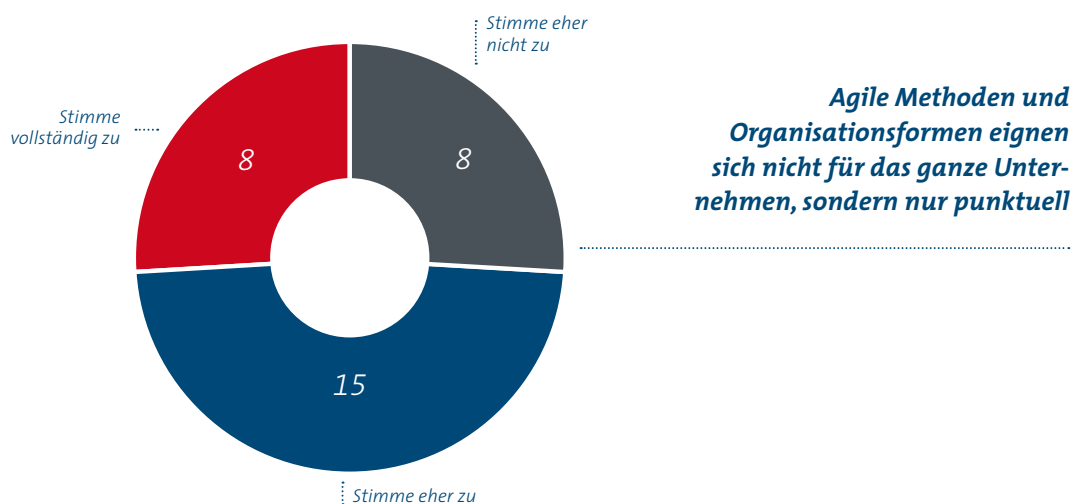


Abbildung 2 – Quelle: Consileon Research, 2019

Desgleichen messen die Befragten der Agilität, von uns provokant als Modeerscheinung tituliert, eine geringere Wirkung bei als einer Führungs- und Firmenkultur, die den Mitarbeitern entgegenkommt und sie zur Eigeninitiative ermutigt.

Eine Führungs- und Firmenkultur, die den Mitarbeitern entgegenkommt und sie zur Eigeninitiative ermutigt, bewirkt mehr als die Modeerscheinung Agilität

Im Gegenteil: Die Probanden sehen darin nicht das Allheilmittel wie es manche Studien und Fachartikel darstellen. Sie erachten agile Methoden und flexible Organisationsformen in Zeiten zunehmender Komplexität, sowie rasantem Wandel, als wesentlich für nachhaltigen Erfolg.

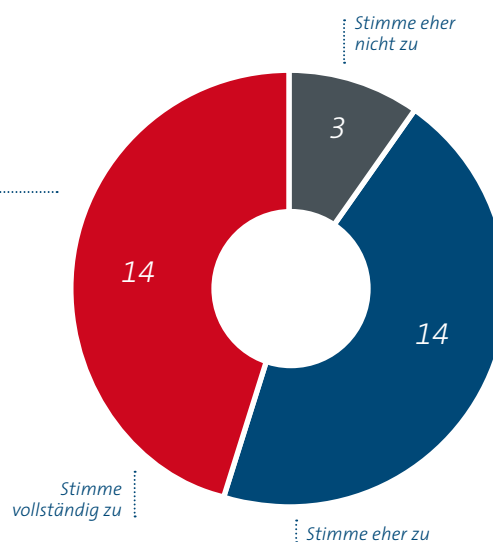
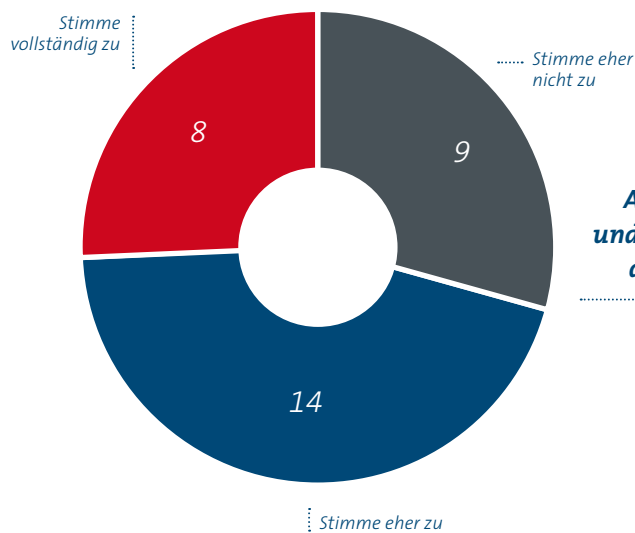


Abbildung 3 – Quelle: Consileon Research, 2019



Angesichts zunehmender Komplexität und rasanten Wandels sind agile Methoden für nachhaltigen Erfolg essenziell

Abbildung 4 – Quelle: Consileon Research, 2019

Fazit: Agile Methoden und Organisationsformen gelten punktuell als vorteilhaft sowie im Umgang mit Komplexität und Schnellebigkeit als immer wichtiger. Den Effekt einer offenen, fördernden Führungs- und Firmenkultur schätzen die Befragten jedoch als höher ein.

Leasingfirmen sollten daher genau prüfen, welche agilen Organisationsformen und Verfahren sich für sie am besten eignen. Dabei kommt es auf eine methodisch korrekte Einführung ebenso an wie auf das Zusammenspiel. Neben operativen Aspekten der Unternehmensplanung und -steuerung betrifft dies insbesondere die Unternehmenskultur.

3. Verbreitung agiler Methoden

Wie die oben referierte, grundsätzliche Bewertung agiler Methoden und Organisationsformen erwarten ließ, arbeiten noch nicht alle Teilnehmer damit. Und nur eine Minderheit der Anwender macht von den nachgefragten Vorgehensmodellen umfassend Gebrauch. Jeweils rund die Hälfte der Befragten wendet Scrum, Design-Thinking oder Lean Management im ganzen Unternehmen („umfassend“), mit allen Elementen („vollständig“) oder wenigstens bei bestimmten Projekten („wiederkehrend“) an. Aus dieser Gruppe bedienen sich 84 Prozent mindestens einer weiteren der genannten Methoden.

Fast zwei Drittel der Teilnehmer wenden einzelne agile Techniken an, darunter Taskboards, Work-in-Progress-Limits und Timeboxing.

Dazu passt, dass das Skalierungsframework SAFe nur in wenigen Unternehmen zum Einsatz kommt.

Haben sich agile Ansätze zur Problemlösung demnach noch nicht auf breiter Front durchgesetzt, so arbeiten erwartungsgemäß alle Teilnehmer mit klassischen Projektmethoden. 61 Prozent verlassen sich „umfassend“ oder „vollständig“ darauf, gut ein Viertel setzt sie „wiederkehrend“ ein. Dreizehn Prozent managen ihre Projekte nur noch sporadisch nach klassischen Methoden. Diese Präferenz besteht unabhängig von der Betriebsgröße.

Da die Teilnehmer agile Methoden und Organisationsformen zumindest punktuell als sinnvoll erachten, hat uns interessiert, für welche Geschäftsfelder, Abteilungen, Projekttypen dies gilt. Agile Methoden stammen überwiegend aus der Softwareentwicklung. Von daher überrascht es kaum, dass vor allem Entwickler und andere IT-nahe Ressorts oder Projekte agil arbeiten.

Verbreitung agiler Methoden

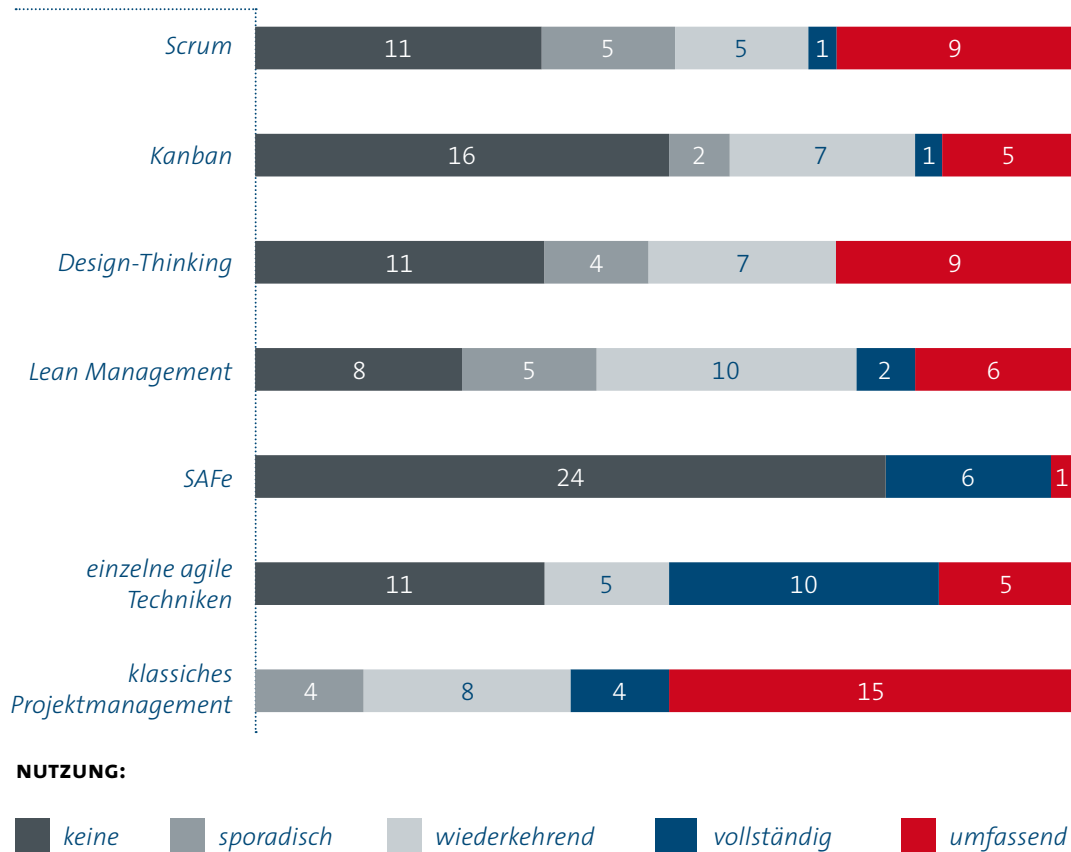


Abbildung 5 – Quelle: Consileon Research, 2019

Einsatzfelder agiler Methoden – Angaben in Prozent der Erwartung

Ebene	Einsatzfeld	nur klassisch	punktuell	gemischt	nur agil
Unternehmen	IT-nahe Ressorts	12,9	29,0	41,9	16,1
Unternehmen	Stabsstellen	41,9	38,7	19,4	—
Unternehmen	Vertrieb	51,6	25,8	16,1	6,5
Unternehmen	Betriebsorganisation	38,7	48,4	12,9	—
Projekt	Softwareentwicklung	6,5	25,8	38,7	29,0
Projekt	IT-nahe Projekte	9,7	25,8	45,2	19,4
Projekt	Projekte im Kerngeschäft	22,6	42,0	29,0	6,5

Abbildung 6 – Quelle: Consileon Research, 2019



4. Weitere technische Innovationen

Agile Methoden und Organisationsformen sind für unsere Probanden in einer von Brüchen und Unsicherheit geprägten Zeit wesentliche Erfolgsfaktoren, weil sie eine rasche Anpassung unterstützen. Optimal aufgestellt sind Unternehmen aus unserer Sicht, wenn sie überdies Ertrags- und Einsparpotenzial mit zeitgemäßen Instrumenten heben, darunter:

- Robotic Process-Automation (RPA)
- Künstliche Intelligenz
- Chatbots
- Customer-Journey
- Datenanalyse

Die meisten Umfrageteilnehmer verfügen weder über Erfahrung mit den genannten Instrumenten noch planen sie deren Einsatz. Am weitesten verbreitet ist die Auswertung der Customer-Journey. Dieser Befund passt zum hohen Stellenwert des Vertriebs, siehe oben unter Punkt 1. Anhand der aufgezeichneten Navigation des Kunden zwischen den Touchpoints schneiden Unternehmen Angebote auf ihn zu und sprechen ihn auf dem Vertriebsweg seiner Wahl an. Ergänzend haben einige Teilnehmer bereits Pilotprojekte zur Datenanalyse durchgeführt. Beide Instrumente lassen sich mit moderatem Aufwand in heutige Strukturen und Abläufe des Leasinggeschäfts integrieren.

Zu Chatbots fehlt 68 Prozent der Befragten jegliche Erfahrung, bei RPA und künstlicher Intelligenz sind es jeweils 58 Prozent. Dies dürfte daran liegen, dass diese Instrumente mehr Fachwissen, größere Investitionen und organisatorische Veränderungen erfordern. Dafür spricht auch, dass sie in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern deutlich weiter verbreitet sind: Von den sieben Teilnehmern aus ihren Reihen gaben nur zwei an, die drei Instrumente weder aus eigener Anschauung zu kennen noch ihren Einsatz zu planen. Auf die gesamte Stichprobe bezogen, hält sich indes sowohl der geplante wie der aktuelle Einsatz technischer Innovationen in Grenzen. Hier hatten wir in Anbetracht der Möglichkeiten mehr erwartet. Technikthemen rangieren demnach auf der Agenda der Leasingfirmen derzeit eher im Mittelfeld.

Verbreitung technischer Innovationen

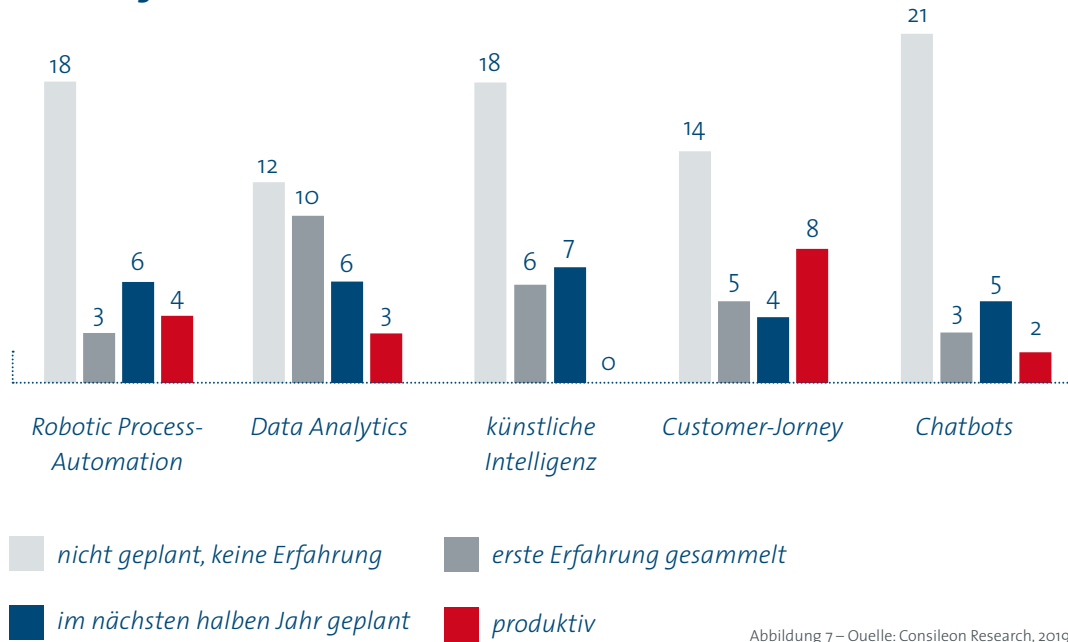


Abbildung 7 – Quelle: Consileon Research, 2019

5. Hürden bei der Problemlösung

Sind die Probleme erkannt und die Lösungsansätze priorisiert, stellt sich die Frage nach etwaigen Hürden auf den einzelnen Lösungswegen. An erster Stelle nennen unsere Probanden den Fachkräftemangel als Folge des demografischen Wandels. Wie die nachstehende Rangliste bestätigt, fallen akute Probleme wie die fehlende Mitarbeiterqualifikationen stärker ins Gewicht als ebenso wichtige, aber komplexe, abstrakte Anforderungen, die sich eher langfristig stellen, etwa die zunehmende Regulierungsdichte oder weitere technische Neuerungen.

Hürden bei der Lösung aktueller Probleme prozentual

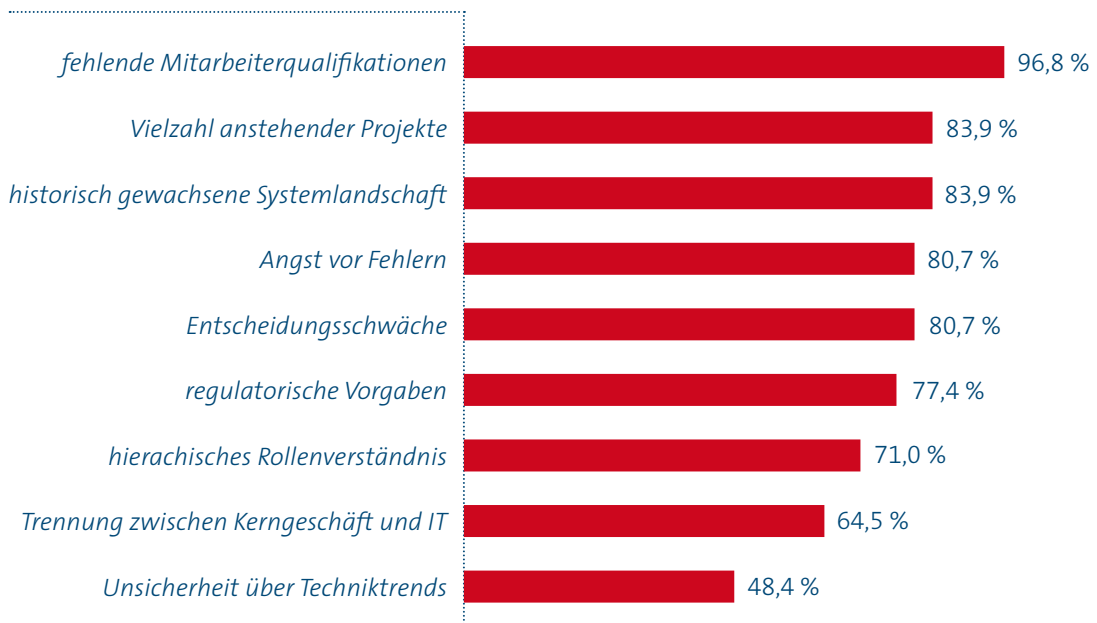


Abbildung 8 – Quelle: Consileon Research, 2019

6. Umbrüche meistern: Ansatz der Consileon

Mit einem eigenen, in sich geschlossenen Vorgehensmodell hilft Consileon Leasingfirmen, die Aufgaben, die sich ihnen sowohl in der Organisationsentwicklung wie aus dem Marktumfeld heraus stellen, durchgängig und individuell zu lösen.

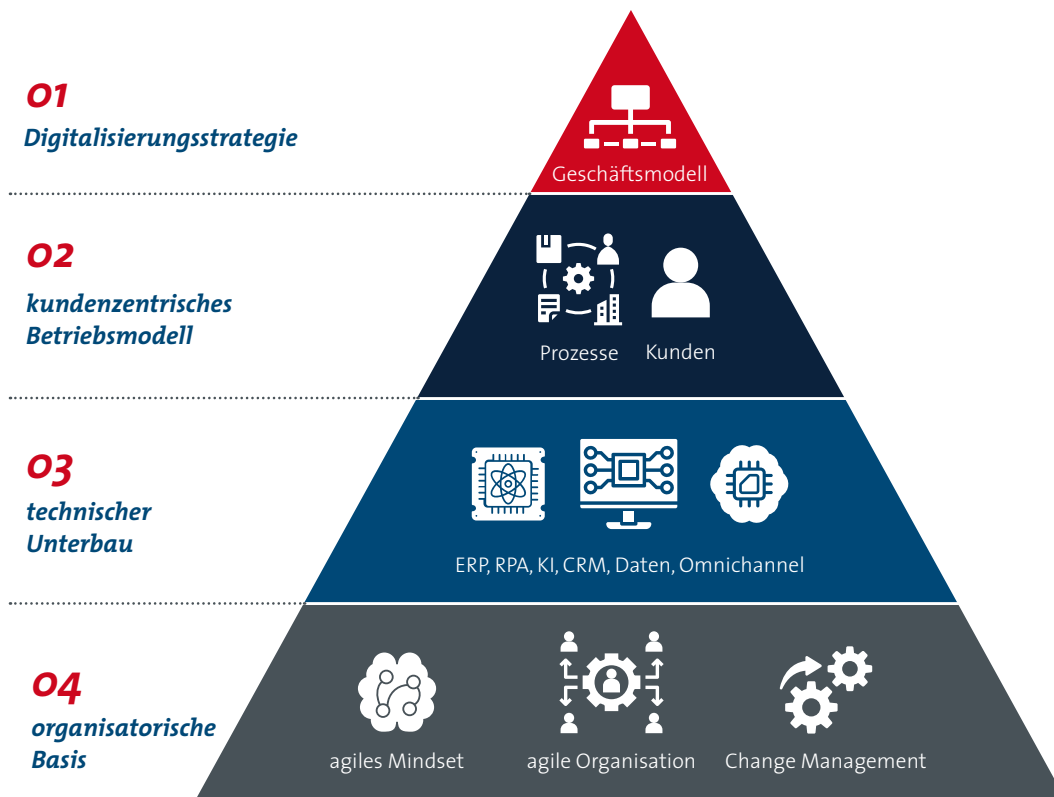


Abbildung 9 – Quelle: Consileon Research, 2019

Gemeinsam mit den Klienten entwickeln wir eine Digitalisierungsstrategie, die mit dem Wandel der Randbedingungen Schritt hält. Aus dieser Strategie leiten wir ein kundenzentriertes Betriebsmodell ab, das die Geschäftsprozesse an der Nachfrage ausrichtet. Dazu werten wir unter anderem Customer-Journeys aus. Danach klären wir, welche technischen und organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen sind, um die Projektziele zu erreichen. Technischerseits kommen hier etwa die robotergesteuerte Prozessautomation (RPA) oder der Einsatz künstlicher Intelligenz in Betracht. In den meisten unserer vielen Kundenprojekte hat sich allerdings gezeigt, dass organisatorische Bedingungen wie agile Methoden und Strukturen wichtiger sind als technische. Ihre Einführung erfordert oft einen Wandel, der weiter reicht als klassisches Changemanagement. Es gilt, die Mitarbeiter auf die Reise mitzunehmen, zum Umdenken und zur Verhaltensänderung zu motivieren.

Bei Consileon ist Agilität gelebter Alltag. Seit Jahren begleiten wir nicht nur unsere Klienten beim Umstieg auf agile Methoden und Organisationsformen. Auch intern wenden wir diese Prinzipien an. Nur wer offen bleibt, sich hinterfragt und sein Handeln reflektiert, kann Wandel vorantreiben und Probleme kreativ lösen.

Viele Unternehmen vergeben Chancen, weil sie den Kundenfokus von seinen technischen und organisatorischen Voraussetzungen getrennt betrachten. Dabei bedürfen gerade er sowie der Einsatz von Instrumenten wie der künstlichen Intelligenz eines flexiblen Rahmens, um ihr Potenzial zu entfalten.

7. Zusammensetzung der Stichprobe

Von den Adressaten unserer Umfrage haben insgesamt 31 die referierten Sachfragen beantwortet. Die von uns erbetenen ergänzenden Angaben (Marktsegment, Sachgebiet, Betriebsgröße, Position) lieferten jeweils 30 beziehungsweise 29 Teilnehmer. Demnach arbeiten 24 von ihnen in Leasingfirmen, weitere sechs in anderen Branchen.

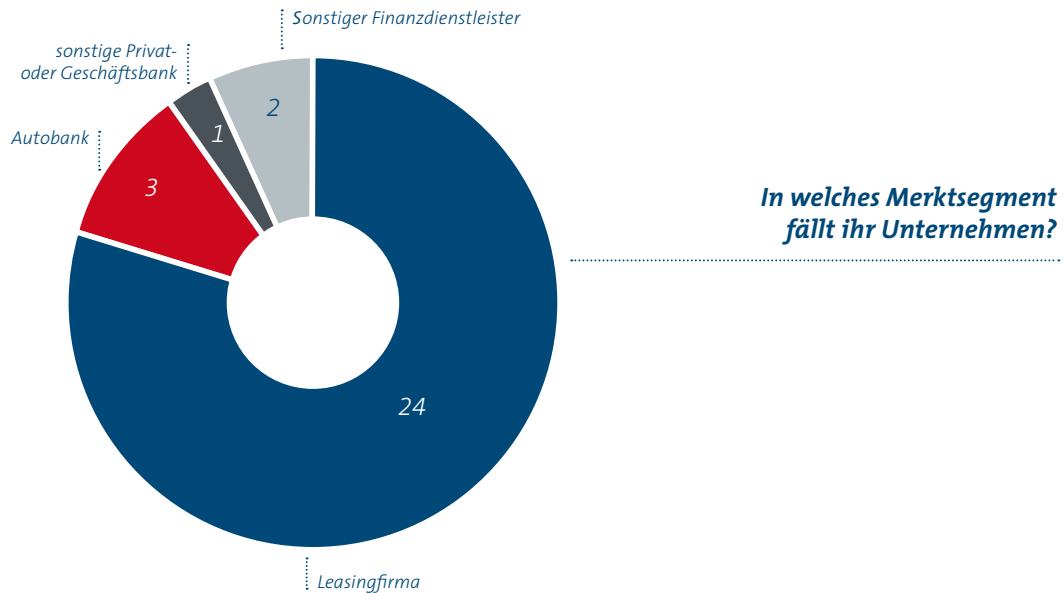


Abbildung 10 – Quelle: Consileon Research, 2019

Sachgebiete der Umfrageteilnehmer

Eine relative Mehrheit der Befragten arbeitet in Stabsstellen, ähnlich viele sind im Vertrieb, Marketing oder Produktmanagement tätig. Mitarbeiter aus Operations und Finanzwesen sind in der Umfrage unterrepräsentiert.

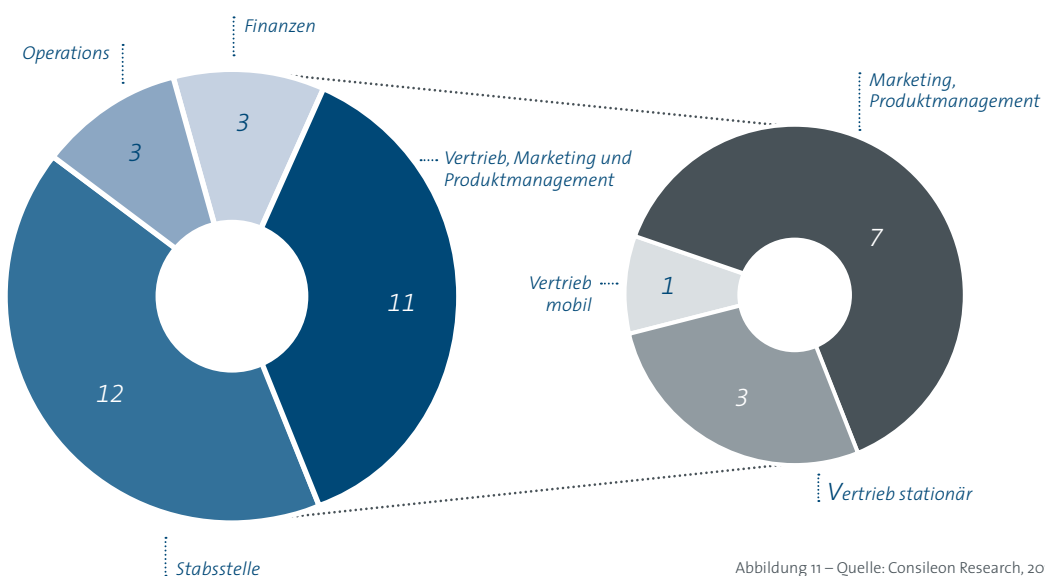


Abbildung 11 – Quelle: Consileon Research, 2019

Das Gros der Umfrageteilnehmer arbeitet in mittelständischen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern, lediglich zwei Teilnehmer kommen aus Großbetrieben mit mehr als 1500 Beschäftigten.

Wie viele Mitarbeiter zählt ihr Unternehmen?

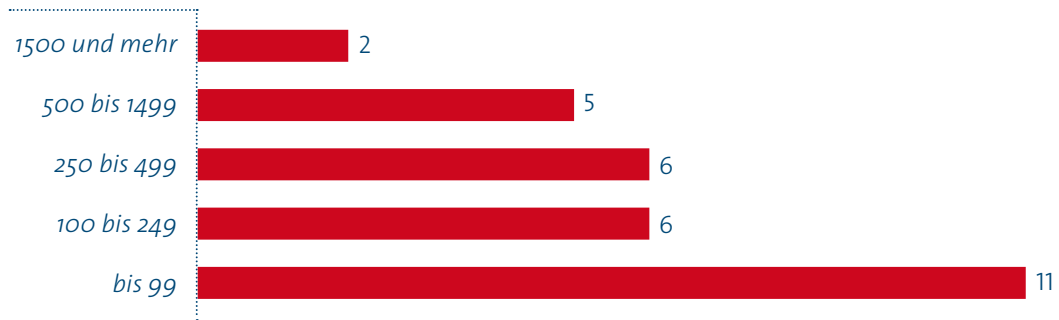


Abbildung 12 – Quelle: Consileon Research, 2019

Position der Befragten im Unternehmen

Zwei Drittel der Probanden gaben sich als Vorstände oder Geschäftsführer zu erkennen. Die zweitgrößte Gruppe bilden Ressortleiter, gefolgt von Fachkräften ohne Leitungsfunktion. Am kleinsten war mit sieben Prozent die Gruppe der Teamleiter.

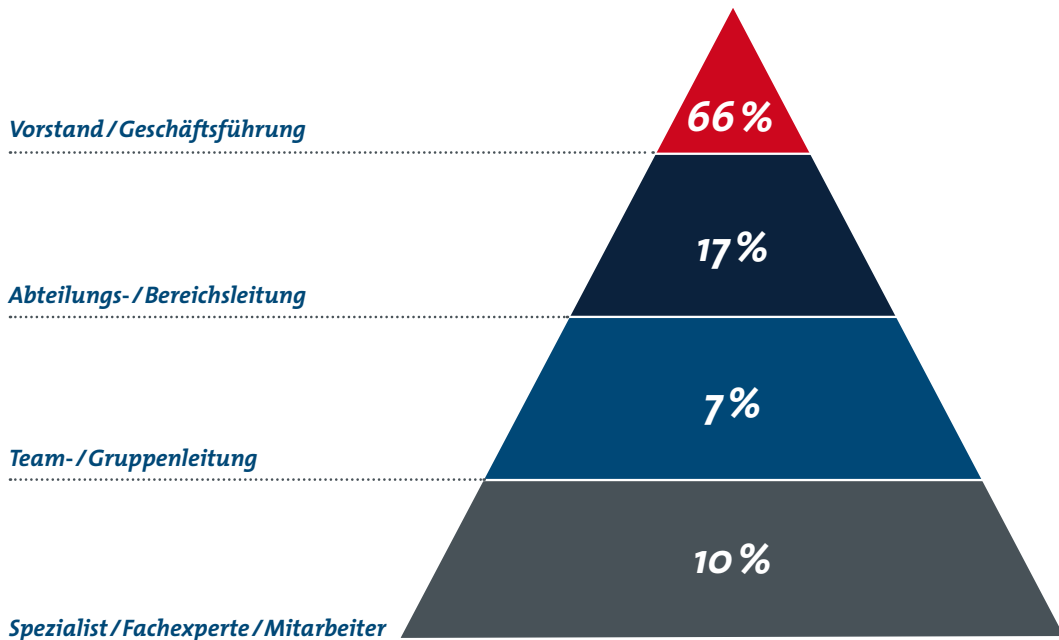


Abbildung 13 – Quelle: Consileon Research, 2019

Ihre Ansprechpartner:



Ralf Kuhlmann

Principal

Consileon Business Consultancy GmbH

Mobil +49 1522 2877915

Büro +49 721 35460-80

ralf.kuhlmann@consileon.de

Consileon

Wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu formulieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber in die Tat umzusetzen. Immer wieder hatten wir bei früheren Einsätzen erleben müssen, dass an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versandeten. Dennoch scheinen die wenigsten Beratungsfirmen imstande oder willens, ihren Kunden Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides. Den Grund dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter.

erfolgreiche nationale und internationale Referenzen im Bereich Corporate Banking. Ein prominent besetzter Beirat und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen und amerikanischen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unser Wachstum. Mit einer Umsatzentwicklung von 100 Tsd. auf über 60 Mio. von 2001 bis 2017 gehören wir zu den erfolgreichsten und wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. **Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch in den Jahren 2015 bis 2020 – im brand eins Ranking der „Beste Berater 2020“.** Nehmen Sie uns in die Pflicht! Unser Selbstverständnis, in Ihrem Sinne an Ihrer Seite zu wirken, ist unser Versprechen an Sie. Wir sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders, aber stets erfolgreich!

Herausgeber

Team Financial Services

Consileon Business Consultancy GmbH

Kontakt

Ralf Kuhlmann

Maximilianstraße 5

76133 Karlsruhe

www.consileon.de



Consileon im brand eins Ranking der »Beste Berater 2015 bis 2020«

Consileaner beherrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und erfahrenen Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass unser Team sich aus fünfzehn Nationen zusammensetzt, schärft unsere interkulturelle Sensibilität. Durch Einbindung unserer Auslandstöchter und Partner können wir unsere Kapazität bei Bedarf kurzfristig erweitern. Consileon verfügt über zahlreiche

