

EUROPEAN BUSINESS EQUIPMENT OUTLOOK

EIGENTUM, NUTZUNG UND DER WANDEL
IM LIFECYCLE-MANAGEMENT



BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS

Equipment
finance for a
changing world

INHALT

VORWORT 03

Neil Pein, CEO, BNP Paribas Leasing Solutions

Mariusz Tarasiuk, CEO, BNP Paribas Leasing Solutions DACH

ÜBER DIESEN BERICHT 05

FÜNF STRUKTURELLE VERÄNDERUNGEN, DIE DIE STRATEGIE FÜR INVESTITIONEN NEU PRÄGEN 07

1. Betriebsausstattung veraltet schneller
2. Gebundenes Kapital kann Wachstum begrenzen
3. Die Steuerung von Assets über den gesamten Lebenszyklus wird komplexer
4. Nutzungsmodelle gewinnen an Bedeutung – aber nicht überall im gleichen Tempo
5. Unternehmen überdenken die Balance

KAPITEL 1: BESITZ UNTER DRUCK 10

Obsoleszenz, Kapitalbindung und das CapEx*-Dilemma

KAPITEL 2: VERANTWORTUNG ÜBER DEN GESAMTEN LEBENSZYKLUS HINWEG 17

Compliance, Reporting und Komplexität am Ende des Produktlebenszyklus

KAPITEL 3: NUTZUNG IM WANDEL 24

Nachfrage, Barrieren und die Voraussetzungen für Skalierung

FAZIT: INVESTITIONSSTRATEGIE NEUGESTALTEN – FÜR MEHR FLEXIBILITÄT UND RESILIENZ 31

Die Balance zwischen Eigentum und Zugang in einer Ära des beschleunigten Wandels

* Geschäftsausgaben als Investitionen in langfristige Vermögenswerte wie Gebäude, Land, Maschinen oder Ausrüstung.

VORWORT

Branchenübergreifend überdenken Unternehmen, wie sie in Maschinen, Geräte und Technologien investieren. Kürzere Technologiezyklen, wirtschaftliche Unsicherheit und der Druck, Kapital effizient einzusetzen, nehmen Einfluss auf die Bewertung von Investitionen in Betriebsausstattung.

Dabei geht es nicht um eine Abkehr vom Eigentum. Für viele Unternehmen bleibt es wichtig, weil es Kontrolle und Stabilität bietet. Gleichzeitig kann Eigentum Kapital binden, das Risiko von Obsoleszenz erhöhen und die Anpassungsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld begrenzen.

Die Studie zeigt, wie Unternehmen mit diesem Spannungsfeld umgehen. Grundlage sind die Einschätzungen von mehr als 1.000 C-Level-Führungskräften in Europa. Sie machen deutlich: Eigentum und nutzungsbasierte Modelle bestehen zunehmend nebeneinander – je nach Branche, Geschäftsmodell sowie technologischem und regulatorischem Umfeld.

Der Bericht bewertet kein Modell als grundsätzlich besser. Er bietet vielmehr Orientierung für Unternehmen, die ihre Asset-Strategie in einem zunehmend komplexen Umfeld weiterentwickeln möchten.

Neil Pein

CEO, BNP Paribas Leasing Solutions



Die Ergebnisse zeigen: Unternehmen brauchen nicht nur Orientierung, sondern auch mehr Handlungsspielraum. Leasing, Miete und andere nutzungsbasierte Modelle können Eigentum sinnvoll ergänzen. Sie ermöglichen es, Betriebsausstattung flexibel zu finanzieren und schneller auf technologische Entwicklungen, Marktveränderungen und neue Prioritäten zu reagieren.

Unterschiedliche Finanzierungs- und Nutzungsoptionen geben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Ausstattung an ihre Anforderungen und ihren Planungshorizont anzupassen. Entscheidend ist deshalb die passende Balance.

Die folgenden Seiten verstehen sich als Impuls, aktuelle Entwicklungen einzuordnen und ihre Bedeutung für die eigene Investitionsstrategie zu bewerten. Denn in einer Welt des kontinuierlichen Wandels ist die Finanzierung von Betriebsausstattung weit mehr als ein Instrument – sie kann ein wichtiger Hebel sein, um Wachstum, Resilienz und unternehmerische Handlungsfähigkeit zu stärken.

Mariusz Tarasiuk
CEO DACH Cluster,
BNP Paribas Leasing Solutions



ÜBER DIESEN BERICHT

Dieser Bericht zeigt, wie Unternehmen in ganz Europa ihre Strategien für Investitionen in Betriebsausstattung angesichts veränderter wirtschaftlicher, technologischer und regulatorischer Rahmenbedingungen neu ausrichten. Er beleuchtet, wie Führungskräfte in der Praxis über Investitionen entscheiden – und wie sie Eigentum, Finanzierung und Zugang vor dem Hintergrund wachsender Unsicherheit, knapperem Kapital und steigender Anforderungen an das Lifecycle-Management austarieren.

Diese Studie verfolgt nicht das Ziel, Finanzierungsprodukte technisch zu klassifizieren. Im Mittelpunkt steht vielmehr, wie diese Modelle in realen Entscheidungsprozessen verstanden und genutzt werden – in einem Umfeld, in dem die Grenzen zwischen Eigentum, Leasing und Nutzung nicht immer klar gezogen sind.

Definition

In dieser Studie bezeichnet „Nutzung“ – auch „nutzungsbasierte Modelle“ – Ansätze zur Ausstattung eines Geschäfts, bei denen Unternehmen Nutzung, Flexibilität oder Ergebnisse höher gewichten als Eigentum. Dazu zählen unter anderem Leasing, Miete sowie weitere Modelle, bei denen Rückgabeprozesse oder Flexibilität über den gesamten Produktlebenszyklus von Beginn an vertraglich vorgesehen sind.

Leasing wird als breiter Finanzierungsmechanismus verstanden, der sowohl eigentumsorientierte Strategien (z. B. Mietkauf) als auch nutzungsbasierte Ansätze (z. B. Leasing) unterstützen kann. Daher implizieren nicht alle Leasing-Strukturen im engeren Sinne ein „Nutzungs“-Modell.

Methodik

Die Untersuchung für diesen Bericht wurde im Dezember 2025 von Censuwide durchgeführt – mit mehr als 1.000 Führungskräften aus dem C-Level in elf europäischen Märkten: Belgien, Dänemark, Frankreich, Deutschland, Italien, den Niederlanden, Polen, Spanien, Schweden, der Schweiz und dem Vereinigten Königreich.

Zu den Befragten gehörten Chief Executive Officers, Chief Financial Officers, Chief Information Officers, Chief Sustainability Officers, Vice Presidents of Finance, Financial Directors sowie weitere Senior Finance Professionals. Die Teilnehmenden repräsentierten verschiedene Branchen mit hohem Bedarf an Betriebsausstattung, darunter Landwirtschaft, Bau, Transport und Logistik, Technologie, Gesundheitswesen sowie Clean Energy bzw. erneuerbare Energien.

Die Studie untersucht, wie Unternehmen Investitionsentscheidungen für ihre Ausstattung treffen – einschließlich der Frage, wie CapEx finanziert wird, wie Eigentum im Verhältnis zur Wettbewerbsfähigkeit wahrgenommen wird und wie Aspekte des Lebenszyklus Beschaffungsstrategien beeinflussen.

Zudem wurden Einstellungen zu Leasing, Miete und anderen nutzungsbasierten Modellen sowie die Hürden für deren Verbreitung untersucht.

Die Fragen wurden so formuliert, dass sie erfassen, wie Führungskräfte diese Modelle in der Praxis verstehen und nutzen. Deshalb wurden unterschiedliche Leasing-Modelle nicht immer klar voneinander getrennt – so, wie es auch in realen Entscheidungsprozessen häufig der Fall ist.



FÜNF STRUKTURELLE VERÄNDERUNGEN, DIE DIE INVESTITIONS-STRATEGIE FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG NEU PRÄGEN

Die Ergebnisse dieser Studie machen fünf eng miteinander verknüpfte Entwicklungen deutlich, die beeinflussen, wie europäische Unternehmen über Investitionen in Betriebsausstattung nachdenken. Zusammengefasst zeigen sie, dass Unternehmen das Verhältnis von Eigentum und Nutzung schrittweise, aber spürbar neu austarieren.



01 Betriebsausstattung veraltet schneller

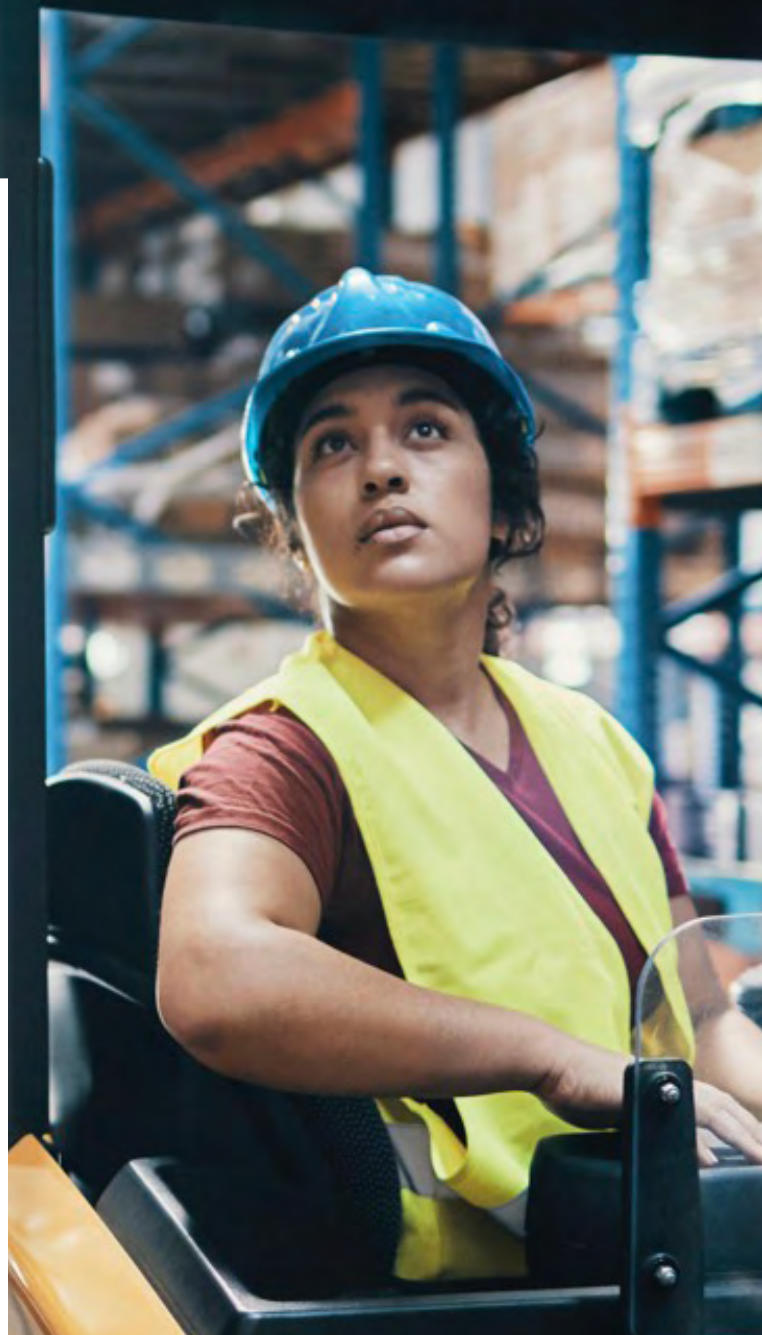
- 95%** sagen, dass Betriebsausstattung heute schneller veraltet, als noch vor fünf Jahren.
- 43%** berichten, dass Betriebsausstattung zumindest gelegentlich veraltet, bevor ein vollständiger Return on Investment (ROI)* erzielt wurde.

Beschleunigte Innovationszyklen verkürzen branchenübergreifend die Planungshorizonte. Wenn Equipment veraltet, bevor sich Investitionen amortisieren, wird langfristige Kapitalbindung riskanter. 64 % der Befragten berichten, dass Unsicherheit über künftige Technologien ihre CapEx-Planung verzögert. Entsprechend hinterfragen viele Unternehmen, ob ihre Investitionsentscheidungen noch mit der Geschwindigkeit des technologischen Wandels Schritt halten.

02 Gebundenes Kapital kann Wachstum begrenzen

- 35%** sagen, dass in eigener Ausstattung gebundenes Kapital ihr Wachstum häufig oder sehr häufig eingeschränkt hat.
- 52%** sagen, dass dies gelegentlich passiert – das heißt, nur 13 % sagen, dass Kapitalbindung ihr Wachstum nie eingeschränkt hat.

Diese Ergebnisse zeigen, dass Kapitalrestriktionen keine Ausnahme sind. Da 87 % der Führungskräfte berichten, dass gebundenes Kapital ihr Wachstum bereits eingeschränkt hat, ist das Thema in ausstattungsintensiven Unternehmen weit verbreitet. Für die meisten stellt sich daher nicht die Frage, ob Anlagen, Geräte und Maschinen als Eigentum Kapitaldruck erzeugen, sondern wie häufig und wie stark. Solange die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unsicher bleiben, rücken Umfang und Dauer von Kapitalbindungen stärker in den Fokus der Investitionsstrategie.



* Return on Investment (ROI) bezeichnet das Verhältnis zwischen dem Gewinn (oder Nutzen) einer Investition und den dafür eingesetzten Kosten.

03 Die Steuerung von Equipment über den gesamten Lebenszyklus wird komplexer

- 87%** empfinden das Management der eigenen Assets am Ende ihres Lebenszyklus als herausfordernd.
- 68%** sagen, dass die einfache Steuerung von Aufbereitung, Wiederverwendung, Recycling und Entsorgung ihre Beschaffungsentscheidungen beeinflusst.

Aspekte des Lebenszyklus spielen bereits bei Beschaffungsentscheidungen eine immer größere Rolle. Gleichzeitig zeigt die verbreitete operative Herausforderung, dass viele Unternehmen die steigenden Anforderungen noch nicht durchgängig umsetzen können. Je stärker der gesamte Lebenszyklus in den Blick rückt, desto mehr geht es bei Betriebsausrüstung nicht nur um die Anschaffung, sondern auch um ihre anschließende Steuerung und Nachverfolgbarkeit.

04 Nutzungsmodelle gewinnen an Bedeutung – aber nicht überall im gleichen Tempo

- 45%** finanzieren mindestens ein Viertel ihrer Ausstattung über nutzungsbasierte Modelle.
- 53%** erwarten, dass die Anteile nutzungsbasierter Modelle in den nächsten fünf Jahren steigen.

Nutzungsbasierte Modelle haben in vielen Unternehmen bereits ihren Platz. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte geht davon aus, dass ihr Anteil in den kommenden fünf Jahren stabil bleibt oder wächst. Wo Unternehmen derzeit noch zögern, liegt das vor allem an denselben makroökonomischen Belastungen, die momentan alle Investitionsentscheidungen prägen – etwa höheren Zinsen und Unsicherheit über die Kapitalkosten – und nicht an einer grundsätzlichen Ablehnung dieser Modelle. Die strukturellen Treiber bleiben bestehen. Sobald sich die Rahmenbedingungen verbessern, ist die Nachfrage bereits vorhanden.

05 Unternehmen überdenken die Balance

- 50%** stimmen zu, dass traditionelle CapEx-Modelle ihre Organisation unnötigen finanziellen Risiken aussetzen.
- 58%** glauben, dass ihr Unternehmen mit besserem Zugang zu Ausstattung über Leasing oder nutzungsbasierte Modelle besser aufgestellt wäre.

Die Hälfte der Befragten verbindet traditionelle CapEx-Ansätze mit unnötigen finanziellen Risiken, während eine Mehrheit potenzielle Leistungsvorteile und Flexibilität im besseren Zugang zu Betriebsausrüstung sieht. Gleichzeitig deutet die anhaltende Anerkennung der Bedeutung von Eigentum darauf hin, dass der Wandel nicht absolut ist. Die Daten sprechen daher weniger für einen vollständigen Übergang als für eine neue Balance zwischen Eigentum und Nutzung.



KAPITEL 1

EIGENTUM UNTER DRUCK

Obsoleszenz, Kapitalbindung und das CapEx-Dilemma

Über Jahrzehnte hinweg war Eigentum das dominante Modell zur Finanzierung von Betriebsausstattung – verbunden mit Kontrolle, Planbarkeit und langfristiger Wertschöpfung. Doch dieses Modell gerät zunehmend unter Druck. Technologiezyklen werden kürzer, die Nutzungsdauer mancher Geräte, Anlagen oder Maschinen sinkt, und Kapital bleibt in physischen Assets gebunden, die schneller altern als der Business Case, der sie ursprünglich gerechtfertigt hat.

Mit wachsender Unsicherheit verschärft sich das Dilemma bei CapEx-Entscheidungen: investieren und das Risiko schneller Obsoleszenz eingehen – oder abwarten und Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen?

Dieses Kapitel zeigt, wie verbreitet dieses Spannungsfeld inzwischen ist, und beleuchtet die beiden zentralen Druckfaktoren: beschleunigte Obsoleszenz und Kapitalbindung. Die Ergebnisse verdeutlichen die Größenordnung der Herausforderung und erklären, warum viele Unternehmen hinterfragen, ob traditionelle Eigentumsmodelle ihre strategischen Anforderungen noch erfüllen.

IN EUROPA SAGEN 43 % DER BEFRAGTEN, DASS AUSSTATTUNG ZUMINDEST GELEGENTLICH VERALTET, BEVOR EIN ROI ERZIELT WURDE.

Obsoleszenz vor dem „Return on Investment“ wird zu einem wachsenden Risiko bei CapEx- Investitionen

Von Obsoleszenz spricht man, wenn Ausstattung veraltet, bevor sie den erwarteten Ertrag erwirtschaftet hat. In CapEx-Modellen galt das lange als theoretisches Risiko – besonders dann, wenn Technologien sich anders entwickeln als geplant. Die Daten zeigen jedoch, dass hier etwas Strukturelles passiert: Obsoleszenz vor dem ROI entwickelt sich zunehmend von der Ausnahme zum erwartbaren Risiko.

43 % der Befragten in den europäischen Ländern sagen, dass Ausstattung gelegentlich veraltet, bevor ein ROI erzielt wurde. Auch wenn nur eine kleine Minderheit dies sehr häufig erlebt (3 %), ist das übergreifende Muster deutlich. 28 % berichten, dass gelegentlich zwischen 10 % und 30 % ihrer physischen Assets veralten, bevor ein ROI erreicht ist; weitere 12 % sagen, dies komme

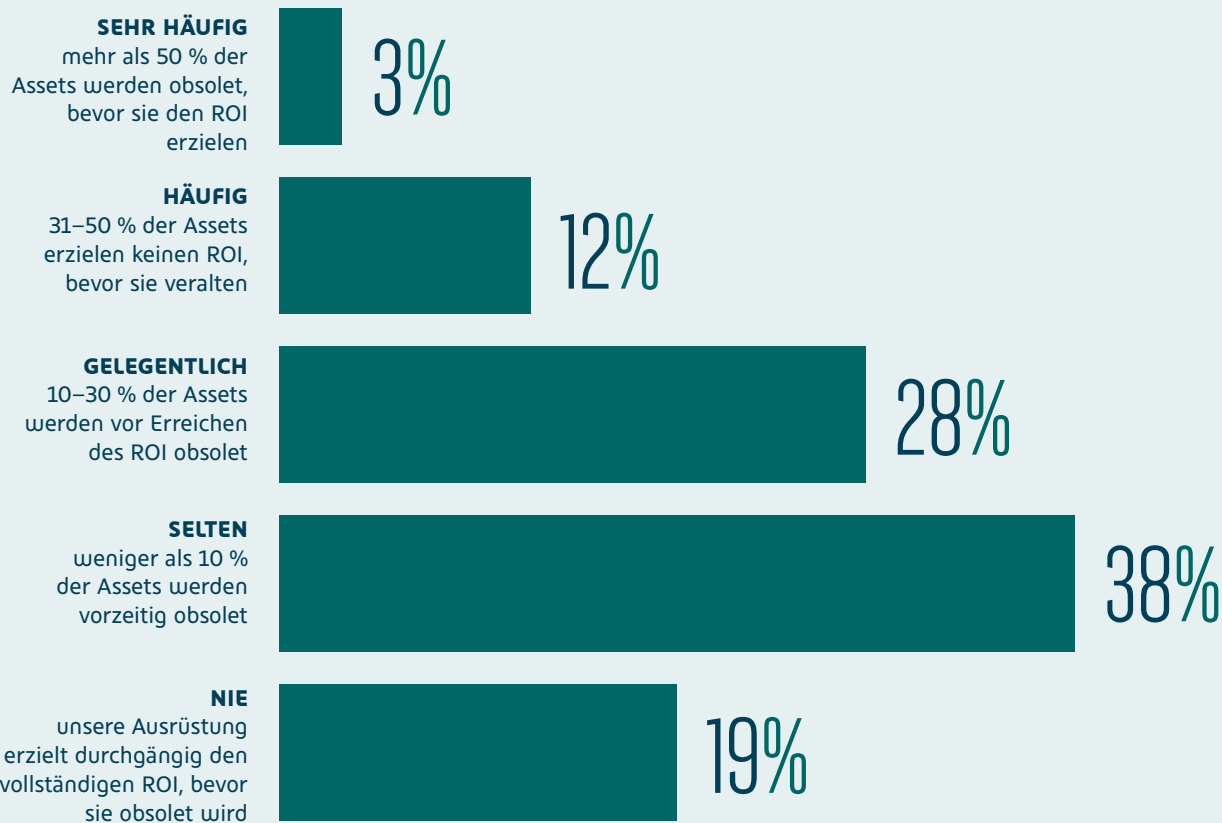
häufig vor und betreffe bis zur Hälfte ihrer physischen Assets.

Nur 19 % der Befragten sagen, dass Ausstattung in ihrem Unternehmen niemals vor dem ROI veraltet; 38 % geben an, dass dies selten geschieht. Für die Mehrheit ist Obsoleszenz damit kein Ausnahmefall mehr, sondern ein bekanntes und wiederkehrendes Risiko, das in Investitionsentscheidungen einbezogen werden muss.

Die Unterschiede zwischen den Ländern unterstreichen, dass es sich nicht nur um ein lokal begrenztes Thema handelt. Belgien weist mit 23 % den höchsten Anteil an Unternehmen auf, die häufig oder sehr häufig von Obsoleszenz betroffen sind; die Niederlande und Italien folgen mit 19 % bzw. 18 %. Branchenübergreifend ist der Gesundheitssektor am stärksten betroffen: 21 % erleben häufig oder sehr häufig Obsoleszenz – im Baugewerbe sind es dagegen nur 11 %.

ABBILDUNG 1

DURCHSCHNITTliche HÄufigkeit, mit der Ausstattung in den letzten FÜNF JAHREN VOR ERREICHEN DES ROI VERALTET BZW. OBSOLET WURDE.



Technologieunsicherheit verzögert CapEx-Entscheidungen

Der europäische Technologiesektor durchläuft eine Phase intensiver Transformation, wobei KI inzwischen nahezu jede Branche beeinflusst – vom Gesundheitswesen über Transport und Logistik bis hin zu Finanzdienstleistungen. Ende 2025 sicherten sich zwei große europäische KI-Start-ups, das in Paris ansässige Mistral AI und das in London ansässige Nscale, in Late-Stage-Finanzierungsrunden fast 2,6 Milliarden Euro; Letzteres markierte dabei die größte Series-B-Finanzierung* in der europäischen Geschichte. Doch Tempo und Größenordnung dieser technologischen

Innovation sind ein zweiseitiges Schwert: Den Chancen steht wachsende Unsicherheit gegenüber. Fast zwei Drittel (64 %) der Befragten sagen, dass Unsicherheit über künftige Technologien ihre CapEx-Entscheidungen verzögert – darunter jede fünfte Person (21 %), die von erheblichen oder starken Verzögerungen in der Planung berichtet. Nur 5 % der Finanzverantwortlichen sagen, dass schnelle technologische Fortschritte ihre Investitionsentscheidungen überhaupt nicht verzögert haben.

ABBILDUNG 2

WIE HÄUFIG BEFRAGTE IHRE INVESTMENT-ENTSCHEIDUNGEN AUFGRUND SCHNELLER TECHNOLOGISCHER FORTSCHRITTE VERSCHIEBEN.

5%

ÜBERHAUPT NICHT

30%

LEICHT

gelegentliches Zögern bei größeren CapEx-Investitionen

44%

MÄSSIG

technologische Unsicherheit fließt häufig in unsere Investitionsentscheidungen ein

17%

ERHEBLICH

wir verzögern Investitionsentscheidungen häufig aufgrund des Risikos technologischer Disruption

4%

SEHR STARK

technologische Unsicherheit verhindert regelmäßig neue Investitionen

* Finanzierung, bei der ein Start-up Investorenkapital erhält, um sein Geschäft weiter auszubauen.

Der Gesundheitssektor ist erneut am stärksten betroffen: 31 % berichten, dass Technologieunsicherheit CapEx-Entscheidungen erheblich oder stark verzögert. Ein ähnliches Bild zeigt sich auf Länderebene: Besonders stark betroffen sind die Niederlande (28 %), Belgien (28 %) und Italien (26 %).

Hinter dieser Zurückhaltung steht die weit verbreitete Überzeugung, dass Geräte und Maschinen heute schneller veralten als früher. 95 % der Befragten stimmen dem zu; die meisten schätzen die Beschleunigung auf 25 % bis 50 %.

Kapitalbindung: Wenn Eigentum Wachstum ausbremst

Während Obsoleszenz die Erträge verringern kann, begrenzt Kapitalbindung den Handlungsspielraum für künftige Entscheidungen. Führungskräfte beschreiben konkrete Zielkonflikte, wenn Kapital über lange Zeiträume in physischen Assets gebunden bleibt.

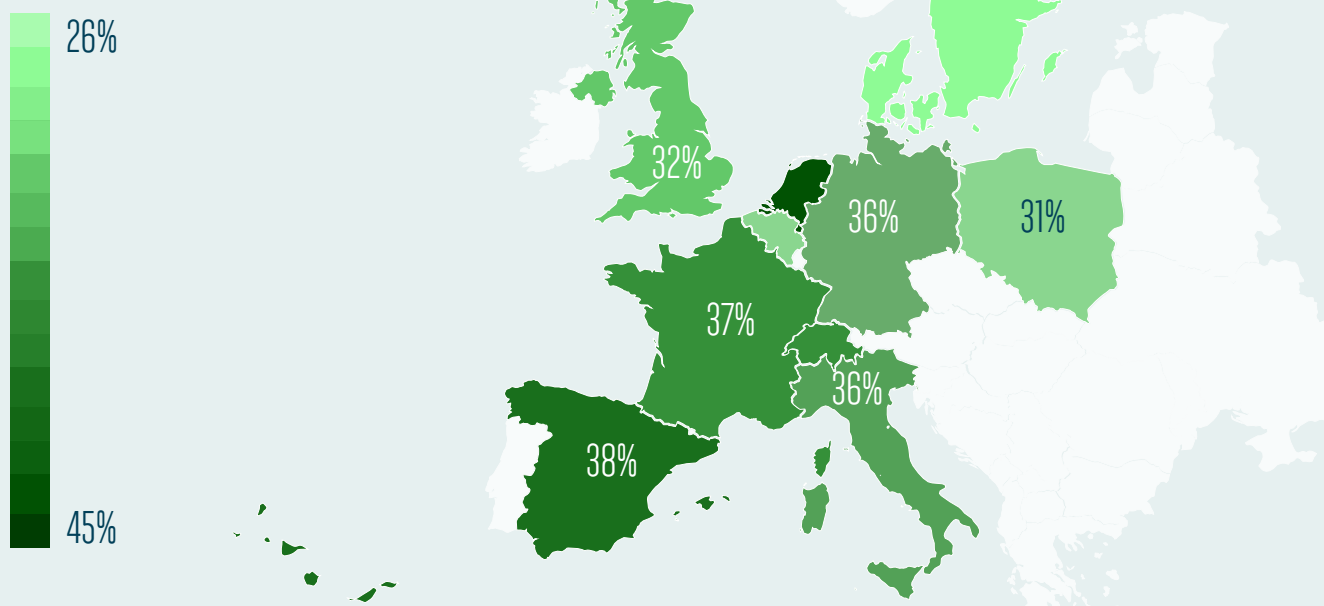
Mehr als ein Drittel (35 %) der Befragten sagt, dass die Wachstumschancen ihres Unternehmens häufig oder sehr häufig eingeschränkt wurden, weil Kapital in physischen Assets gebunden ist. Weitere 52 % sagen, dass dies gelegentlich geschieht, während nur 13 % angeben, dass Kapitalbindung ihr Wachstum nie eingeschränkt hat.

Auch hier bestätigen geografische und branchenspezifische Unterschiede das Gesamtbild: In den Niederlanden ist der Anteil häufiger oder sehr häufiger Einschränkungen mit 45 % am höchsten, gefolgt von Spanien mit 38 %. Besonders stark betroffen sind das Gesundheitswesen (38 %), Transport und Logistik (38 %) sowie die Landwirtschaft (36 %).

ABBILDUNG 3

ANTEIL DER BEFRAGTEN, DIE ANGEBEN, DASS WACHSTUMSCHANCEN IHRES UNTERNEHMENS DURCH IN PHYSISCHE ASSETS GEBUNDENES KAPITAL HÄUFIG ODER SEHR HÄUFIG EINGESCHRÄNKT WERDEN – AUFGESCHLÜSSELT NACH LÄNDERN.

ANTEIL NACH LÄNDERN



Was gebundenes Kapital Unternehmen kostet

Langfristige Investitionsentscheidungen werden für Unternehmen zunehmend komplex. Die Frage, wie freigesetztes Kapital aus physischen Assets verwendet würde, macht sichtbar, welche Opportunitätskosten mit Eigentum verbunden sind.

Ein Drittel (33 %) der Befragten würde in Nachhaltigkeitsinitiativen, Energieeffizienz und grüne Technologien investieren. Marktexpansion (32 %), digitale Transformation beziehungsweise Technologie-Upgrades (32 %) sowie Innovation und Forschung & Entwicklung (31 %) folgen dicht dahinter.

Die breite Streuung der Antworten zeigt, dass Entscheider nicht nach einer einzelnen Alternative suchen, sondern nach mehr Spielraum, um Prioritäten neu zu gewichten. Viele richten den Blick dabei auf Bereiche, die ihre künftige Wettbewerbsfähigkeit prägen – etwa Wachstum, Innovation und Nachhaltigkeit.

ABBILDUNG 4

BEREICHE, IN DIE BEFRAGTE REINVESTIEREN WÜRDEN, WENN IN EIGENEN PHYSISCHEN ASSETS GEBUNDENE CAPEX FREIGESETZT WÜRDÉ.

33%

INVESTITIONEN IN
NACHHALTIGKEITS-
INITIATIVEN,
ENERGIEWENDE ODER
GRÜNE TECHNOLOGIEN

28%

STRATEGISCHE FUSIONEN,
ÜBERNAHMEN ODER
PARTNERSCHAFTEN

32%

MARKTEXPANSION

28%

TALENTGEWINNUNG UND
PERSONALENTWICKLUNG

32%

DIGITALE
TRANSFORMATION
ODER TECHNOLOGIE-
UPGRADES

25%

SCHULDENABBAU/
VERBESSERUNG DER BILANZ

31%

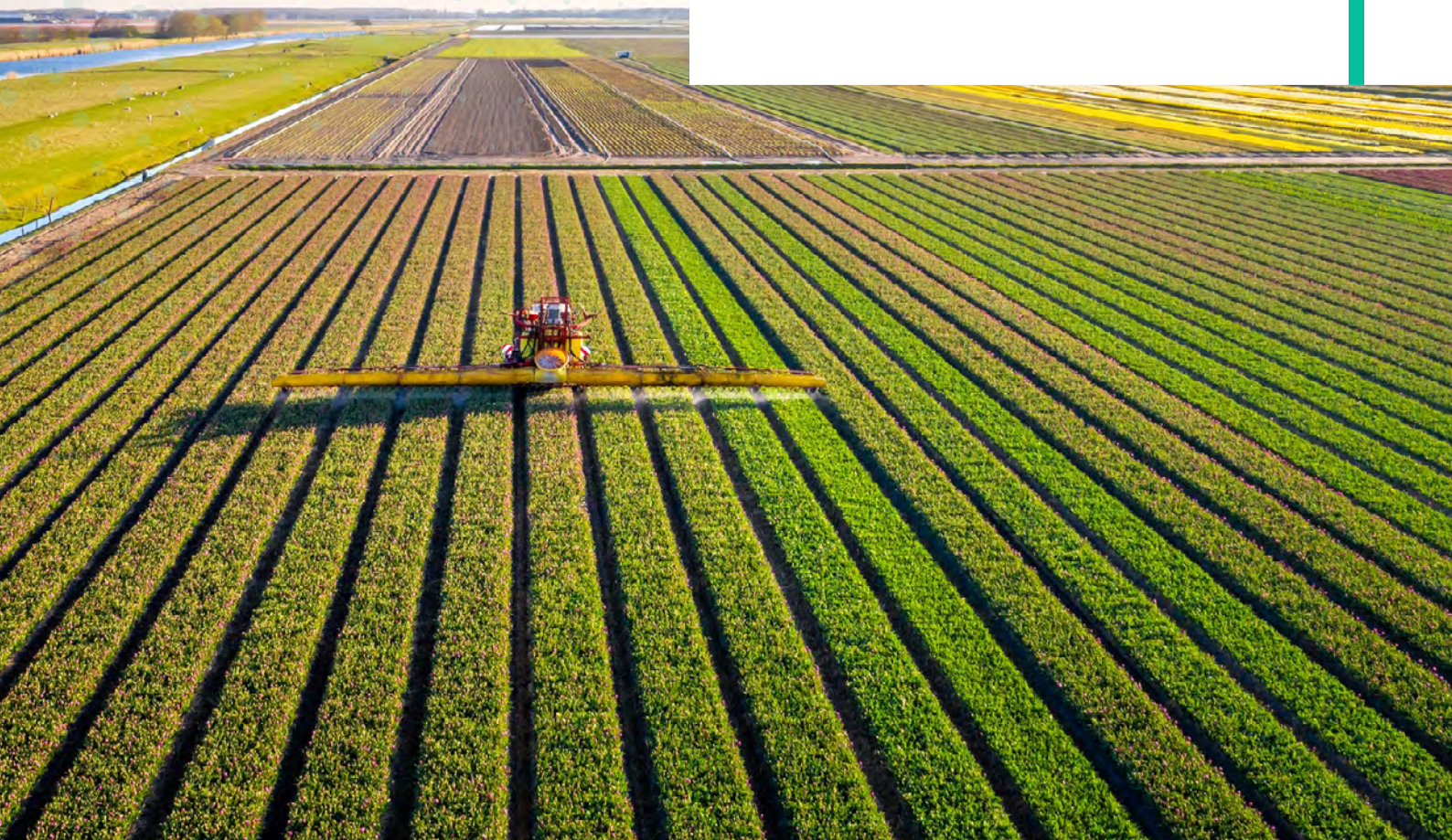
FORSCHUNG UND
ENTWICKLUNG,
INNOVATION

Trotz des Drucks dominiert Eigentum weiterhin

Trotz dieser Risiken bleibt Eigentum das dominante Finanzierungsmodell. Mehr als zwei Fünftel der Befragten (41 %) sagen, dass ihre Organisation CapEx hauptsächlich über direktes Eigentum finanziert, gefolgt von Bankkrediten (31 %).

Nutzungsbasierte Modelle, einschließlich Leasing, werden von 28 % der Befragten als bevorzugtes Finanzierungsmodell genannt. Gleichzeitig gewinnen alternative Modelle an Dynamik. Daten von **Leaseurope** zeigen, dass sich das gesamte Leasing-Volumen in Europa im ersten Halbjahr 2025 auf nahezu 203 Milliarden Euro belief – ein Plus von 2,2 % gegenüber dem Vorjahr.

Unsere Untersuchung zeigt, dass Leasing in Branchen wie der Technologie für erneuerbare Energien bereits fest etabliert ist: Dort nutzt fast ein Drittel der befragten Führungskräfte (32 %) Leasing als dominantes Finanzierungsmodell. Auch im Baugewerbe ist es weit verbreitet; 31 % geben an, CapEx typischerweise über Leasing zu finanzieren.



DIE WICHTIGSTE ERKENNTNIS

Die Daten zeigen einen klaren Wandel in der Denkweise vieler Entscheider. Im Mittelpunkt steht heute zunehmend nicht mehr allein, Anschaffungskosten zu minimieren oder Eigentum zu sichern, sondern das Risiko von Obsoleszenz aktiv zu steuern.

Flexibilität zu sichern und Kapital für Wachstum verfügbar zu halten, rückt auf der Agenda der Entscheider weiter nach oben. Je schneller sich Technologiezyklen beschleunigen und je stärker Unsicherheit zum Dauerzustand des wirtschaftlichen Umfelds wird, desto deutlicher treten die Grenzen traditioneller Eigentumsmodelle zutage. Das führt zu einer schrittweisen Verschiebung der Perspektive: weg vom Eigentum von Assets und dem Tragen der damit verbundenen Risiken – hin zu Modellen, die Nutzung, Leistung und Ergebnisse in den Vordergrund stellen und Risiken über den gesamten Lebenszyklus von Assets verteilen.

Die nächsten Kapitel zeigen, wie sich dieser Wandel in der Praxis ausprägt – und wie Führungskräfte darauf reagieren.



KAPITEL 02

VERANTWORTUNG ÜBER DEN LEBENSZYKLUS VON GESCHÄFTS- AUSSTATTUNG

**Compliance, Reporting
und Komplexität am Ende
des Lebenszyklus**

Die Ergebnisse aus Kapitel 1 deuten auf eine schrittweise Verschiebung der Prioritäten bei den Führungskräften hin. Viele Unternehmen lösen sich vom bisherigen Standardfokus auf Eigentum und richten den Blick stärker auf Modelle, die Flexibilität erhalten, das Risiko von Obsoleszenz steuern und Kapital für Wachstum und Transformation verfügbar halten.

Neben diesen finanziellen Belastungen wirkt jedoch ein eigenes Bündel externer Kräfte auf die Investitionsstrategie für Geschäftsausstattung ein. Regulatorische Anforderungen – darunter der EU Circular Economy Act, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) – erhöhen die Erwartungen an Transparenz und Verantwortung über den gesamten Lebenszyklus. Unternehmen sollen heute nicht nur in die richtige Ausstattung investieren, sondern auch nachvollziehbar darlegen, wie diese über ihren vollständigen Lebenszyklus hinweg gesteuert wird.

Genau hier zeigen viele traditionelle Eigentumsmodelle ihre Grenzen. Sie sind in erster Linie auf Anschaffung und Abschreibung ausgerichtet und bieten nicht immer die Transparenz, Nachverfolgbarkeit oder Compliance-Dokumentation, die diese gestiegenen Erwartungen heute verlangen. Selbst Unternehmen mit klarer strategischer Ausrichtung stellen daher fest, dass ihre aktuelle Asset-Strategie Verantwortung über den Lebenszyklus in der Praxis nur schwer abbilden kann.

Dieses Kapitel zeigt, wie diese externen Belastungen Strategien für die Beschaffung von Geschäftsausstattung beeinflussen. Es erläutert, warum das „End-of-Life-Management“ inzwischen zu einem weit verbreiteten operativen Schmerzpunkt geworden ist und weshalb Führungskräfte zunehmend nach Strategien suchen, die die Anforderungen entlang des Lebenszyklus besser abdecken.

Führungskräfte stehen bei der Strategie für Geschäftsausstattung unter vielfältigem externem Druck

Unternehmen bewegen sich in einem komplexen und miteinander verknüpften Geflecht externer Faktoren, von denen viele die Beschaffungsstrategie direkt beeinflussen.

Auf die Frage, welche Faktoren ihre Investitionsentscheidungen in Geschäftsausstattung stark beeinflussen, nennen die Befragten eine breite Mischung aus wirtschaftlichen, regulatorischen und nachhaltigkeitsbezogenen Belastungen. Die Zinspolitik der Zentralbanken in der EU und im Vereinigten Königreich steht dabei an erster Stelle: 42 % der befragten Führungskräfte nennen sie als maßgeblichen Einflussfaktor für Beschaffungsentscheidungen.

Währungs- und Rohstoffvolatilität (39 %) sowie globale Zölle und grenzüberschreitende Handelsbarrieren (37 %) folgen dicht dahinter und spiegeln die anhaltende Unsicherheit in globalen Lieferketten und bei den Inputkosten wider.

Auch Regulierung spielt eine zentrale Rolle: 38 % nennen den EU Circular Economy Act (CEA) als starken Einflussfaktor auf ihre Strategie für Geschäftsausstattung. Der CEA soll die derzeitige Zirkularitätsrate bis 2030 verdoppeln, indem er das lineare „Take-Make-Dispose“-Modell verändert. Er soll den Einsatz sekundärer Materialien erhöhen und damit die Nachfrage nach primären Rohstoffen senken. Offizielle Stellen wie die Europäische Umweltagentur weisen jedoch darauf hin, dass der Fortschritt bei der Zirkularität bislang langsam verläuft und die EU aktuell nicht auf Kurs ist, die angestrebte Verdopplung der Zirkularitätsrate rechtzeitig zu erreichen.

Weitere 38 % der Befragten nennen den Druck durch ESG-Ratings und Investorenerwartungen, während andere die SFDR* (37 %) und die CSRD* (37 %) als besonders einflussreich für Beschaffungsentscheidungen ansehen.

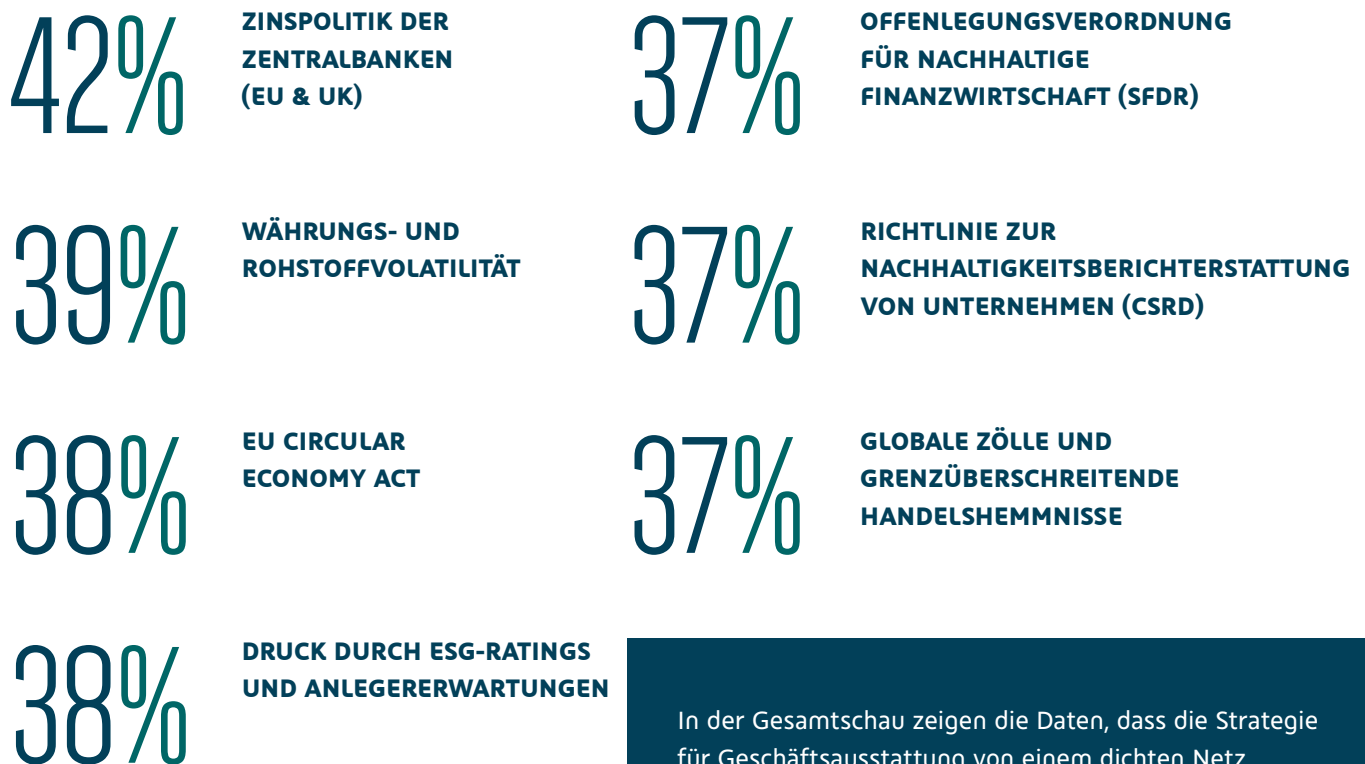
Diese Komplexität spiegelt sich auch in der Risikobewertung wider. Fast vier von zehn Befragten (39 %) sagen, dass regulatorische Compliance die größte Unsicherheitsquelle für ihre CapEx-Planung darstellt. Damit liegt sie deutlich vor makroökonomischer Politik und geopolitischen Risiken, die von 24 % beziehungsweise 21 % der Befragten genannt werden.



* Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)

ABBILDUNG 5

FAKTOREN, DIE DAS VERTRAUEN DER BEFRAGTEN IN LANGFRISTIGE CAPEX-INVESTITIONEN STARK BEEINFLUSSEN.



In der Gesamtschau zeigen die Daten, dass die Strategie für Geschäftsausstattung von einem dichten Netz externer Einflussfaktoren geprägt wird. Compliance, Handelsrisiken und Nachhaltigkeitsanforderungen wirken heute direkt auf CapEx-Entscheidungen ein und erhöhen die Komplexität für Unternehmen.

Aspekte des Lebenszyklus prägen Beschaffungsentscheidungen bereits heute

Ein Verständnis der Auswirkungen über den gesamten Lebenszyklus hinweg beeinflusst bereits heute, wie Investitionsentscheidungen getroffen werden. Das Management am Ende des Lebenszyklus umfasst die Prozesse und Steuerungsmechanismen, mit denen Betriebsausstattungen wie Maschinen, Geräte und Technologien verwaltet werden, wenn sie nicht mehr benötigt werden. Dazu gehören Nachverfolgung, Umverteilung, Aufarbeitung, Wiederverwendung, Recycling oder Entsorgung – einschließlich der Dokumentation, die für Compliance und Reporting erforderlich ist.

Mehr als zwei Drittel (68 %) der Befragten sagen, dass die einfache Steuerung am Ende des Lebenszyklus Beschaffungsentscheidungen beeinflusst oder stark beeinflusst. In der Technologiebranche steigt dieser Wert auf 73 % – ein Hinweis auf schnelle Innovationszyklen und die erhöhte Aufmerksamkeit für Elektroschrott. Ein ähnlicher Einfluss zeigt sich in der Landwirtschaft, wo 70 % der Befragten angeben, dass ihre Kaufentscheidungen von der einfachen Steuerung des Lebenszyklus beeinflusst werden.

Über alle untersuchten Branchen hinweg sagen nur 10 %, dass End-of-Life-Aspekte nur einen geringen oder gar keinen Einfluss haben. Das unterstreicht, wie stark Nachhaltigkeitsaspekte inzwischen in Beschaffungsentscheidungen integriert sind.

ABBILDUNG 6

WIE STARK DIE EINFACHE STEUERUNG AM ENDE DES LEBENSZYKLUS
BESCHAFFUNGSENTSCHEIDUNGEN DER BEFRAGTEN IN EUROPA BEEINFLUSST.

25%

SEHR EINFLUSSREICH
es ist ein Schlüsselfaktor
bei unseren Investitions-
entscheidungen für
Ausrüstung

43%

EINFLUSSREICH
es wird bei der Bewertung
neuer Ausrüstung
regelmäßig berücksichtigt

22%

MÄSSIG EINFLUSSREICH
je nach Ausrüstungsart fließt es
manchmal in Entscheidungen ein

9%

LEICHT EINFLUSSREICH
es wird gelegentlich
berücksichtigt, ist aber
kein wesentlicher Treiber

1%

NICHT EINFLUSSREICH
es hat wenig bis keinen
Einfluss auf unsere
Kaufentscheidungen

In diesem Zusammenhang können Finanzierungsstrukturen beeinflussen, wie Verantwortlichkeiten über den gesamten Lebenszyklus von Assets organisiert sind. Lösungen mit klar geregelten Rückgabemechanismen können die Rückgabe, Aufarbeitung oder Wiederverwendung von Assets erleichtern – insbesondere dann, wenn geeignete operative Fähigkeiten und tragfähige Sekundärmärkte vorhanden sind.

Finanzierungsstrukturen allein bestimmen jedoch weder über einen Lebenszyklus noch über zirkuläre Effekte. Diese hängen von einer Vielzahl weiterer Faktoren ab – darunter Produktdesign, Instandhaltungspraktiken, Koordination in der Lieferkette sowie die Fähigkeit, Assets über die Zeit hinweg wirksam nachzuverfolgen und zu steuern.

Darin zeigt sich ein breiterer Wandel in der Strategie für Betriebsausstattung. Je stärker regulatorische Anforderungen und Nachhaltigkeitserwartungen zunehmen, desto mehr rücken Aspekte des Lebenszyklus in den Mittelpunkt von Beschaffungsentscheidungen. Unternehmen achten daher zunehmend darauf, wie ihre Maschinen, Geräte und Anlagen über die Anschaffung hinaus gesteuert werden – etwa in Bezug auf Instandhaltung, Umverteilung oder Ausmusterung.

Doch die Dynamik ist nicht einheitlich: Die geografischen Unterschiede machen deutlich, dass Aspekte des Lebenszyklus je nach Markt und Reifegrad unterschiedlich stark priorisiert werden. Dänemark weist beispielsweise mit 70 % den höchsten Anteil an Führungskräften auf, die das End-of-Life-Management als sehr oder äußerst herausfordernd empfinden – obwohl es zugleich zu den Ländern gehört, in denen Aspekte des Lebenszyklus Investitionsentscheidungen besonders stark beeinflussen. Das deutet darauf hin, dass ein höheres Bewusstsein und zunehmender regulatorischer Druck nicht automatisch bedeuten, dass die operativen Voraussetzungen für ein wirksames Lifecycle-Management bereits vollständig vorhanden sind.

Im Gegensatz dazu berichten die Befragten in den Niederlanden mit 60 % von einem geringeren Einfluss von Lebenszyklus-Aspekten auf Beschaffungsentscheidungen. Dies deutet darauf hin, dass die Integration dieser Faktoren dort einen anderen Reifegrad erreicht hat oder derzeit anders gewichtet wird.

Zusammengenommen unterstreichen diese Unterschiede ein zentrales Motiv des Berichts: Verantwortung über den Lebenszyklus wird in ganz Europa zu einem immer wichtigeren Bestandteil der Strategie für Geschäftsausstattung. Tempo und Reifegrad der Umsetzung unterscheiden sich jedoch deutlich von Markt zu Markt.



**FAST NEUN VON ZEHN BEFRAGTEN
(87 %) SAGEN, DASS DAS
END-OF-LIFE-MANAGEMENT
EIGENER AUSSTATTUNG
ZUMINDEST IN GEWISSEM MASS
HERAUSFORDERND IST.**

End-of-Life-Management: Wo Anspruch und Umsetzung auseinanderfallen

Obwohl das Management am Ende des Produktlebenszyklus bei Kaufentscheidungen eine immer wichtigere Rolle spielt, bleibt die Aufarbeitung, das Recycling und die verantwortungsvolle Entsorgung eigener Ausstattung für viele Unternehmen eine Herausforderung.

Fast neun von zehn Befragten (87 %) sagen, dass das End-of-Life-Management eigener Ausstattung zumindest in gewissem Maß herausfordernd ist. 13 % beschreiben es als äußerst herausfordernd, 44 % als sehr herausfordernd und 30 % als moderat herausfordernd. Das zeigt, dass Schwierigkeiten in diesem Bereich eher die Regel als die Ausnahme sind.

Die Unterschiede zwischen den Ländern zeigen, dass das End-of-Life-Management in ganz Europa weiterhin eine weit verbreitete Herausforderung ist, auch wenn die Intensität von Markt zu Markt unterschiedlich ausfällt.

Dies macht deutlich, dass die Verantwortung über den Lebenszyklus zunehmend an Bedeutung gewinnt, viele Unternehmen die notwendigen operativen Fähigkeiten für ein wirksames Management ihrer Betriebsausstattung über die Anschaffung hinaus jedoch noch aufbauen.

Steigende Erwartungen an die Nachverfolgbarkeit von Ausstattung, an Aufarbeitung und an die Koordination am Ende des Lebenszyklus verändern branchenübergreifend die Beschaffungskriterien. Die verbreiteten operativen Schwierigkeiten zeigen jedoch, dass viele Unternehmen die internen Prozesse und externen Partnerschaften, die für ein wirksames Management über die Anschaffung hinaus erforderlich sind, noch immer aufbauen. Die Lücke zwischen Erwartung und Umsetzung ist daher weniger Ausdruck fehlender Absicht als vielmehr ein Zeichen für die wachsende Komplexität von Verantwortung über den Lebenszyklus.

Eigentum bleibt wichtig – doch Flexibilität gewinnt an Bedeutung

Trotz des wachsenden Drucks auf Strategien für Geschäftsausstattung bleibt Eigentum für viele Unternehmen wichtig. Fast zwei Drittel der Befragten (63 %) sagen, dass Eigentum für ihre Wettbewerbsfähigkeit relevant ist; 17 % bezeichnen es sogar als zentral.

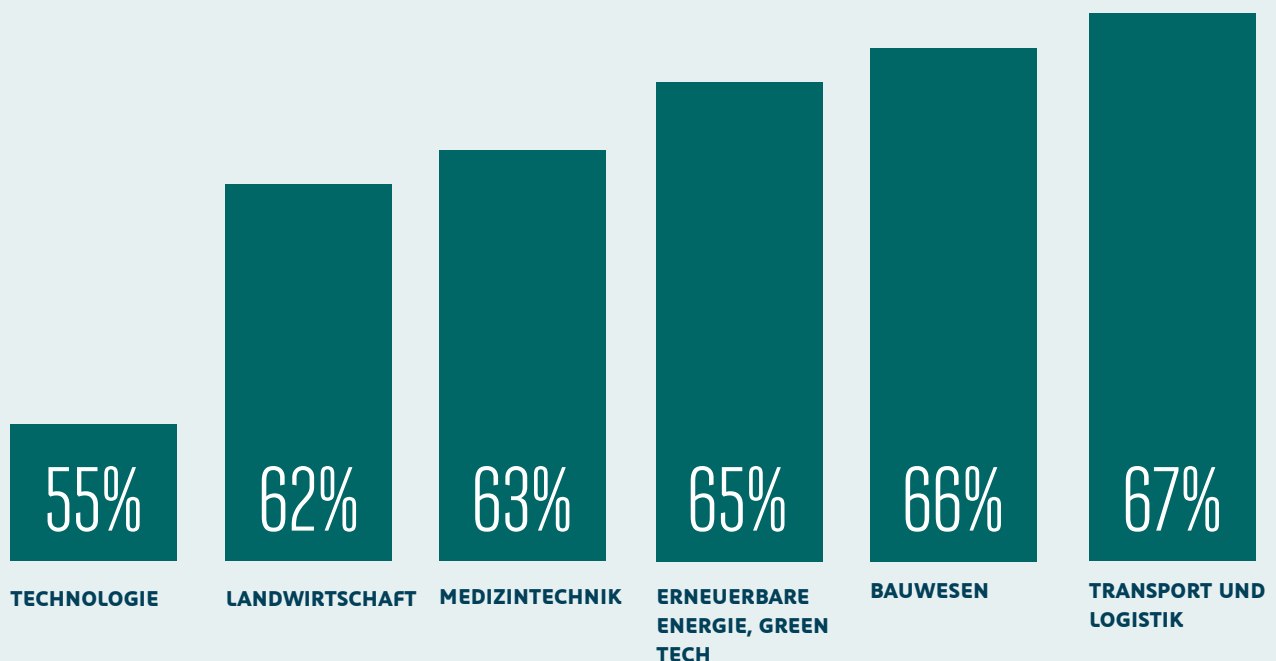
In der Praxis können einige Finanzierungsstrukturen – darunter bestimmte Formen des Leasings – als „eigentumsähnlich“ wahrgenommen werden, wenn sie langfristige Kontrolle und Verfügbarkeit sichern. Das trägt zur Erklärung bei, warum Eigentum wichtig bleibt, auch wenn sich zugangsbasierte Modelle weiterentwickeln.

Besonders groß ist die Bedeutung von Eigentum in ausstattungsintensiven Branchen. Im Transport- und Logistiksektor sagen beispielsweise 67 % der Befragten, dass Eigentum wichtig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben; 22 % halten es dort sogar für unverzichtbar. Ähnlich hoch ist die Bedeutung in der Bauwirtschaft und in der Clean-Energy-Branche, wo 66 % beziehungsweise 65 % Eigentum als wichtig einstufen.

Gleichzeitig sagen branchenübergreifend 26 % der Befragten, dass die Bedeutung von Eigentum vom jeweiligen Geschäftsbereich oder vom Typ der Ausstattung abhängt. Das zeigt, dass neben Kontrolle auch Flexibilität und Kontext an Bedeutung gewinnen, wenn Unternehmen abwägen, wann Eigentum erforderlich ist und wann alternative Ansätze sinnvoller sein können.

ABBILDUNG 7

ANTEIL DER BEFRAGTEN, DIE SAGEN, DASS EIGENTUM FÜR DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT WICHTIG IST – AUFGESCHLÜSSELT NACH BRANCHEN.

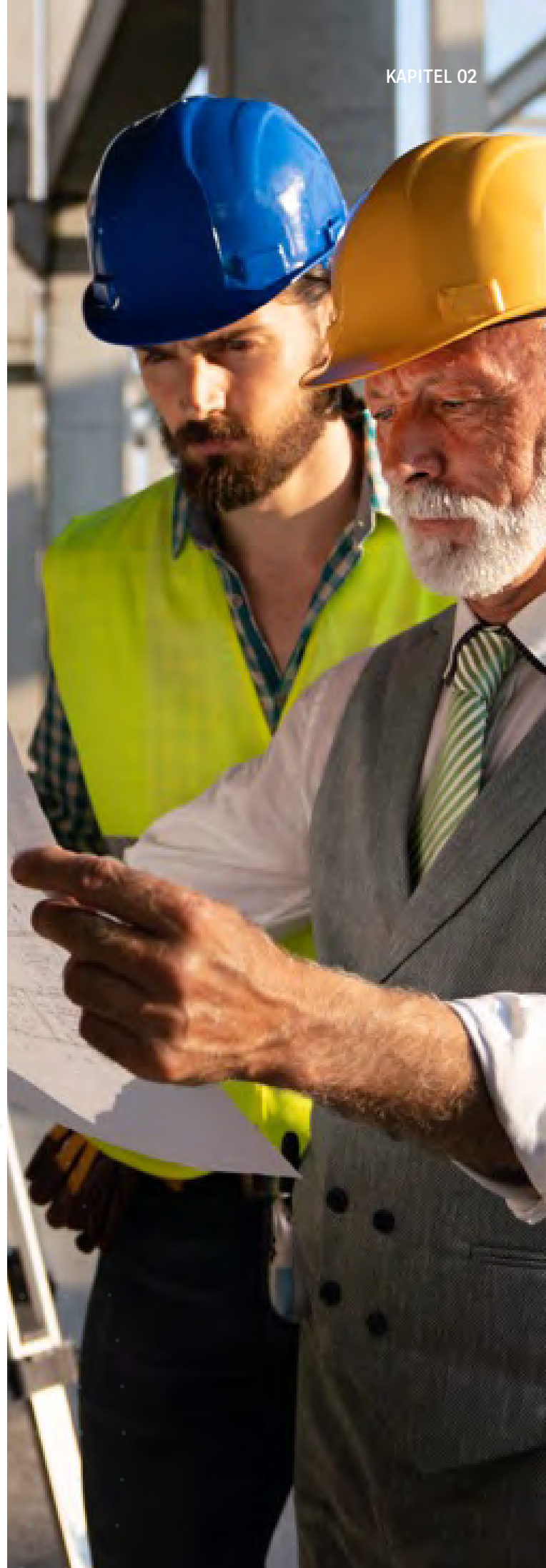


DIE WICHTIGSTE ERKENNTNIS

Die Ergebnisse dieses Kapitels zeigen, dass sich die Erwartungen an eine moderne Investitionsstrategie in Betriebsausstattung erweitern. Regulatorische Anforderungen, Reporting-Pflichten und die Komplexität am Ende des Lebenszyklus beeinflussen zunehmend, wie Beschaffungsentscheidungen getroffen werden, und rücken Verantwortung über den Lebenszyklus von einer nachgelagerten zu einer zentraleren Fragestellung. Zugleich offenbaren die Daten eine Lücke zwischen steigenden Anforderungen und operativer Umsetzungsfähigkeit. Für viele Unternehmen bleibt das wirksame Management von Assets über die Anschaffung hinaus eine reale und weit verbreitete Herausforderung.

Diese Lücke ist teilweise strukturell bedingt. Eigentumsmodelle, die vor allem auf Anschaffung und Abschreibung ausgerichtet sind, bieten nicht immer die Transparenz, Nachverfolgbarkeit oder Koordination, die Verantwortung über den Lebenszyklus heute verlangt. Je stärker der externe Druck zunimmt, desto mehr suchen Unternehmen nach Strategien für Geschäftsausstattung, die nicht nur Kosten und Kontrolle adressieren, sondern auch Flexibilität und ein durchgängiges Management über den gesamten Lebenszyklus.

Wenn nutzungsbasierte Modelle operativ gut umgesetzt werden, können sie vertragliche Rahmenbedingungen schaffen, die die Rückgabe, Umverteilung und eine bessere Transparenz über den gesamten Lebenszyklus erleichtern. Für Unternehmen, die steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit und Compliance bewältigen müssen, wird die Art der Finanzierung damit zu einem immer wichtigeren Baustein, um diese Verantwortung in der Praxis zu steuern.



KAPITEL 03

NUTZUNG IM WANDEL

Nachfrage, Barrieren und die Voraussetzungen für Skalierung

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, warum traditionelle Eigentumsmodelle zunehmend unter Druck geraten – von beschleunigter Obsoleszenz und Kapitalbindung bis hin zu Herausforderungen beim End-of-Life-Management. Zusammen schaffen diese Faktoren eine theoretische Grundlage für die Anwendung nutzungsbasierter Modelle und Leasing.

Trotz der erkennbaren Vorteile setzen Unternehmen nutzungsbasierte Modelle bislang nur schrittweise ein. Sie sind zwar bereits Teil unternehmerischer Investitionsstrategien, haben sich jedoch noch nicht flächendeckend durchgesetzt.

Dieses Kapitel beleuchtet die Realität des Übergangs zu nutzungsbasierten Modellen: wo bereits Nachfrage besteht, warum sich die Einführung nicht in dem erwartbaren Tempo beschleunigt und welche Faktoren Unternehmen daran hindern, diese Modelle breiter zu skalieren.

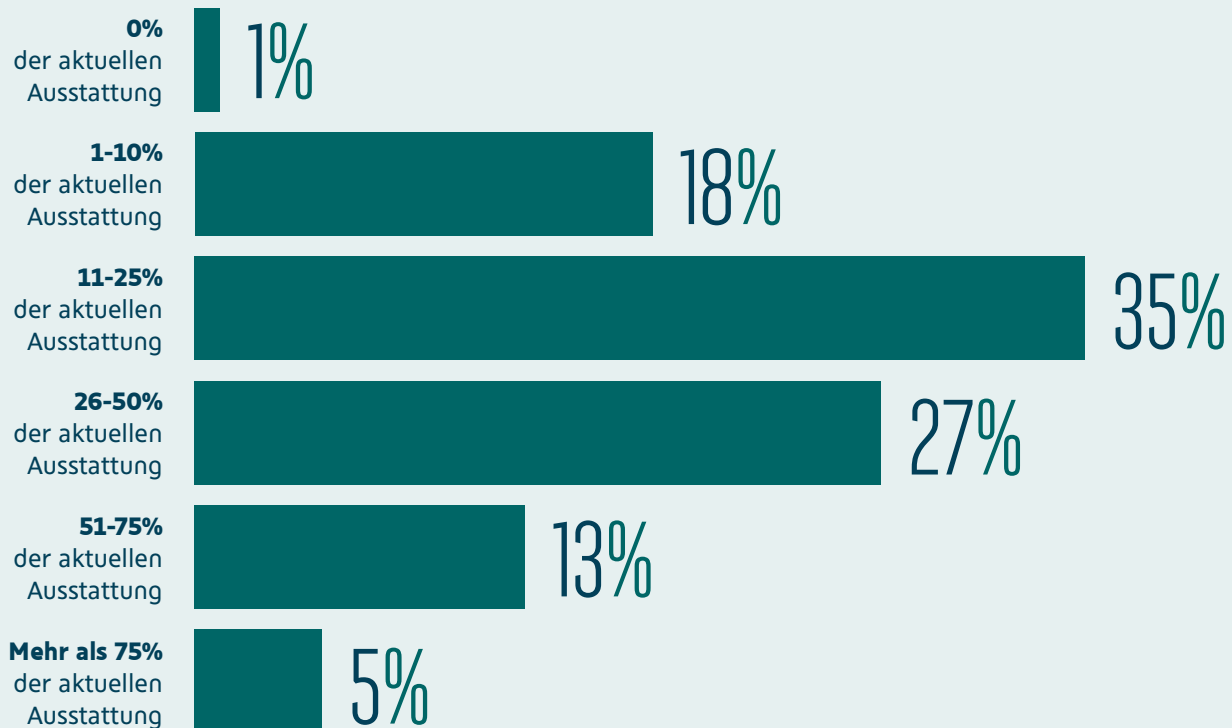
Nutzungsbasierte Modelle gehören bereits zum Investitionsmix – doch Unternehmen bleiben beim künftigen Verlauf vorsichtig

Nutzungsbasierte Modelle und Leasing sind für viele Unternehmen bereits in Beschaffungsprozesse integriert. Auf die Frage, wie hoch der Anteil ihrer Ausstattung ist, auf die sie derzeit über Leasing oder andere nutzungsbasierte Modelle zugreifen, sagen 45 % der Führungskräfte, dass mindestens ein Viertel ihrer Ausstattung in diese Kategorie fällt. Ein kleiner Teil nutzt solche Modelle bereits in sehr hohem Umfang: 5 % geben an, dass mehr als drei Viertel ihrer Ausstattung auf diesem Weg bereitgestellt werden.

Am anderen Ende des Spektrums sagen nur 19 % der Befragten, dass 10 % oder weniger ihrer Ausstattung über Leasing oder nutzungsbasierte Modelle bereitgestellt werden. In der Bauwirtschaft steigt dieser Anteil auf 28 %.

ABBILDUNG 8

ANTEIL DER AUSSTATTUNG, DER DERZEIT ÜBER LEASING-, MIET- ODER NUTZUNGSBASIERTE MODELLE BEZOGEN WIRD.



Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte trotz grundsätzlicher Offenheit etwas vorsichtig darauf blicken, wie sich die Einführung nutzungsbasierter Modelle kurz- bis mittelfristig entwickeln wird.

Auf die Frage, wie sich der Anteil der Ausstattung verändern wird, die über Leasing oder nutzungsbasierte Modelle beschafft wird, erwarten mehr als die Hälfte (53 %) der Befragten, dass er in den nächsten fünf Jahren stabil bleibt oder steigt. Eine genauere Aufschlüsselung zeigt: 38 % rechnen mit einem weitgehend gleichbleibenden Anteil, 14 % mit einem Anstieg.

Fast die Hälfte (47 %) erwartet dagegen einen Rückgang. Diese Vorsicht spiegelt dieselben makroökonomischen Belastungen wider, die derzeit alle Investitionsentscheidungen einschränken. Die Zinspolitik der Zentralbanken ist der wichtigste externe Einflussfaktor auf Entscheidungen zur Geschäftsausstattung und wird von 42 % der Befragten genannt. Erhöhte Kapitalkosten bremsen damit jede Form langfristiger Bindung – nicht, weil das Nutzungsmodell grundsätzlich neu bewertet würde, sondern weil das Umfeld insgesamt zu größerer Zurückhaltung führt.

Die Barrieren für die Einführung von Leasing- und Nutzungsmodellen

Um diese Zurückhaltung besser einzuordnen, untersucht die Studie die Hürden, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind, wenn sie Leasing- oder nutzungsbasierte Modelle breiter einsetzen wollen. Die Ergebnisse zeigen: Die Einführung scheitert nicht an einem einzelnen Faktor, sondern wird durch eine Kombination praktischer Barrieren gebremst.

Am häufigsten genannt werden kulturelle und strukturelle Barrieren. Knapp ein Drittel (31 %) der Befragten ist es wichtig, selbst die Kontrolle zu haben; ebenso viele nennen ein zu geringes Angebot von Anbietern oder eine begrenzte Verfügbarkeit passender

Lösungen. Eine weitere häufige Hürde sind die als höher wahrgenommenen Kosten über die Zeit hinweg – 29 % der Führungskräfte nennen dies als Problem.

Die Daten machen zudem operative und organisatorische Hürden für eine breitere Einführung nutzungsbasierter Modelle sichtbar: 28 % nennen fehlendes internes Wissen und ein unzureichendes Verständnis von Nutzungs- und Leasingmodellen, ebenso viele verweisen auf Unsicherheit bei Prozessen zum Vertragsende. Nur 1 % der befragten Führungskräfte sagt, dass es überhaupt keine nennenswerten Barrieren gibt.

ABBILDUNG 9

DIE WICHTIGSTEN BARRIEREN, DIE EINER STÄRKEREN NUTZUNG VON LEASING- ODER NUTZUNGSBASIERTEN MODELLEN ENTGEGENSTEHEN.



Unterschiede zwischen den Branchen unterstreichen die Bedeutung des Reifegrads des jeweiligen Ökosystems.

In der Landwirtschaft nennen 41 % der Führungskräfte fehlende Anbieteroptionen als wichtigste Barriere für eine breitere Einführung – der höchste Wert unter allen Branchen. Im Bereich erneuerbare Energien ist die Präferenz für Eigentum und Kontrolle am stärksten ausgeprägt (35 %), während im Gesundheitswesen die Komplexität von Bilanzierung und Reporting am häufigsten genannt wird (27 %).

Zusammengenommen zeigen diese Ergebnisse, warum die Einführung nutzungsbasierter Modelle weiterhin uneinheitlich verläuft: Selbst dort, wo Nachfrage und Interesse vorhanden sind, bremsen verschiedene Reibungspunkte den Fortschritt.



50 % DER BEFRAGTEN IST DER ANSICHT, DASS TRADITIONELLE CAPEX-MODELLE UNTERNEHMEN UNNÖTIGEN FINANZIELLEN RISIKEN AUSSETZEN.

ABBILDUNG 10

ANTEIL DER BEFRAGTEN, DIE DEN AUSSAGEN ZU DEN VORTEILEN VON LEASING- UND NUTZUNGSBASIERTEN MODELLEN ZUSTIMMEN.

50%

TRADITIONELLE CAPEX-MODELLE SETZEN UNTERNEHMEN UNNÖTIGEN FINANZIELLEN RISIKEN AUS

50%

ICH GLAUBE, DASS UNSER UNTERNEHMEN IN ZUKUNFT EHER DAZU NEIGEN WIRD, NUTZUNGSBASIERTE GESCHÄFTSMODELLE ZU NUTZEN

49%

FLEXIBILITÄT BEIM ZUGANG ZU AUSTRÜSTUNG WÜRD MEINER ORGANISATION HELFEN, BESSER AUF PLÖTZLICHE MARKTVERÄNDERUNGEN ODER NACHFRAGESCHWANKUNGEN ZU REAGIEREN

48%

DER ZUGANG ZU NEUEREN TECHNOLOGIEN ÜBER LEASINGMODELLE WÜRD ES MEINER ORGANISATION ERLEICHTERN, ESG- UND REGULATORISCHE ZIELE ZU ERFÜLLEN

46%

LEASINGMODELLE HELFEN, TECHNOLOGISCHE OBSOLESCENZ ZU REDUZIEREN

46%

NUTZUNGSBASIERTE GESCHÄFTSMODELLE WÜRDEN ES ERLEICHTERN, UNSERE NACHHALTIGKEITSZIELE ZU ERREICHEN

48 % STIMMEN ZU, DASS DER ZUGANG ZU NEUEREN TECHNOLOGIEN ÜBER LEASING ES ERLEICHTERN WÜRD, ESG- UND REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN ZU ERFÜLLEN.

Führungskräfte erkennen die Vorteile nutzungsbasierter Modelle

Trotz dieser Hürden sehen viele Führungskräfte grundsätzlich die Vorteile, die nutzungsbasierte Modelle und Leasing bieten können.

Die Hälfte der europäischen Führungskräfte (50 %), die an der Befragung teilnahmen, ist der Ansicht, dass traditionelle CapEx-Modelle Unternehmen unnötigen finanziellen Risiken aussetzen. Ebenso viele glauben, dass ihre Organisation künftig eher bereit sein wird, nutzungsbasierte Modelle einzusetzen. Zudem sagt fast die Hälfte der Befragten (49 %), dass mehr Flexibilität beim Zugang zu Ausstattung helfen würde, auf plötzliche Marktveränderungen besser zu reagieren.

Auch Nachhaltigkeit und Technologie spielen eine wichtige Rolle. 48 % stimmen zu, dass der Zugang zu neueren Technologien über Leasing es erleichtern würde, ESG- und regulatorische Anforderungen zu erfüllen. Weitere 46 % sagen, dass nutzungsbasierte Modelle Nachhaltigkeitsziele unterstützen würden; ebenso viele sind der Ansicht, dass Leasing hilft, technologische Obsoleszenz zu verringern.

Diese Antworten zeigen, dass Führungskräfte nutzungsbasierte Ansätze nicht nur als alternative Form der Finanzierung sehen, sondern auch als Möglichkeit, Flexibilität zu erhöhen und besser mit technologischem Wandel umzugehen. Ob sich diese Vorteile in der Praxis tatsächlich realisieren, hängt jedoch von der Vertragsgestaltung, der Art der Ausstattung, den Nutzungsmustern und den jeweiligen Marktbedingungen ab.

Die richtigen Voraussetzungen schaffen Möglichkeiten

Auch hier zeigen sich Unternehmen offen für die Vorteile nutzungsbasierter Modelle. Mehr als die Hälfte (58 %) der Befragten über alle Länder hinweg stimmt zu, dass ihr Unternehmen agiler wäre, wenn es über Leasing oder andere nutzungsbasierte Modelle besseren Zugang zu Ausstattung hätte. Bemerkenswert ist jedoch, dass fast ein Drittel (31 %) bei dieser Frage neutral bleibt – obwohl vielen von ihnen die Vorteile von Leasing grundsätzlich bekannt sind.

In Deutschland sind fast drei Viertel der Befragten (73 %) der Ansicht, dass nutzungsbasierte Modelle ihr Unternehmen agiler machen würden. Im Vergleich zum Durchschnitt von 58 % in den untersuchten

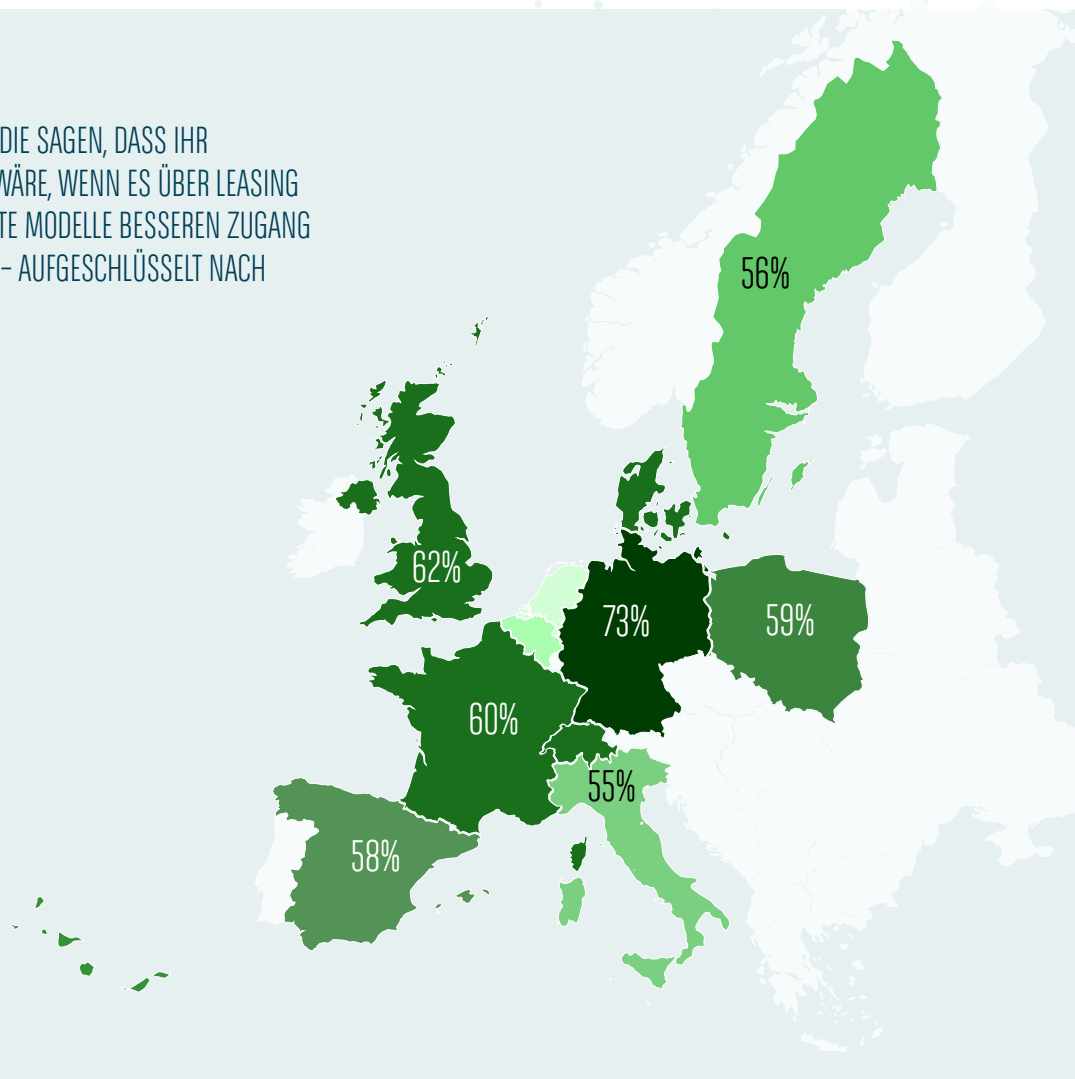
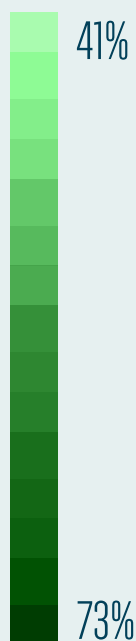
europäischen Ländern deutet das darauf hin, dass der strategische Mehrwert von Nutzung in Europas größter Volkswirtschaft bereits stark verankert ist und Führungskräfte in diesem Markt ein hohes Bewusstsein für die Vorteile dieser Modelle haben.

Die Daten legen nahe, dass das künftige Wachstum von Leasing- und nutzungsbasierten Modellen davon abhängen wird, Komplexität zu reduzieren, mehr Klarheit über Kosten und Vertragsstrukturen zu schaffen und reifere Ökosysteme aufzubauen, die Nutzung leichter zugänglich und einfacher steuerbar machen.

ABBILDUNG 11

ANTEIL DER BEFRAGTEN, DIE SAGEN, DASS IHR UNTERNEHMEN AGILER WÄRE, WENN ES ÜBER LEASING ODER NUTZUNGSBASIERTE MODELLE BESSEREN ZUGANG ZU AUSSTATTUNG HÄTTE – AUFGESCHLÜSSELT NACH LÄNDERN.

ANTEIL NACH LÄNDERN

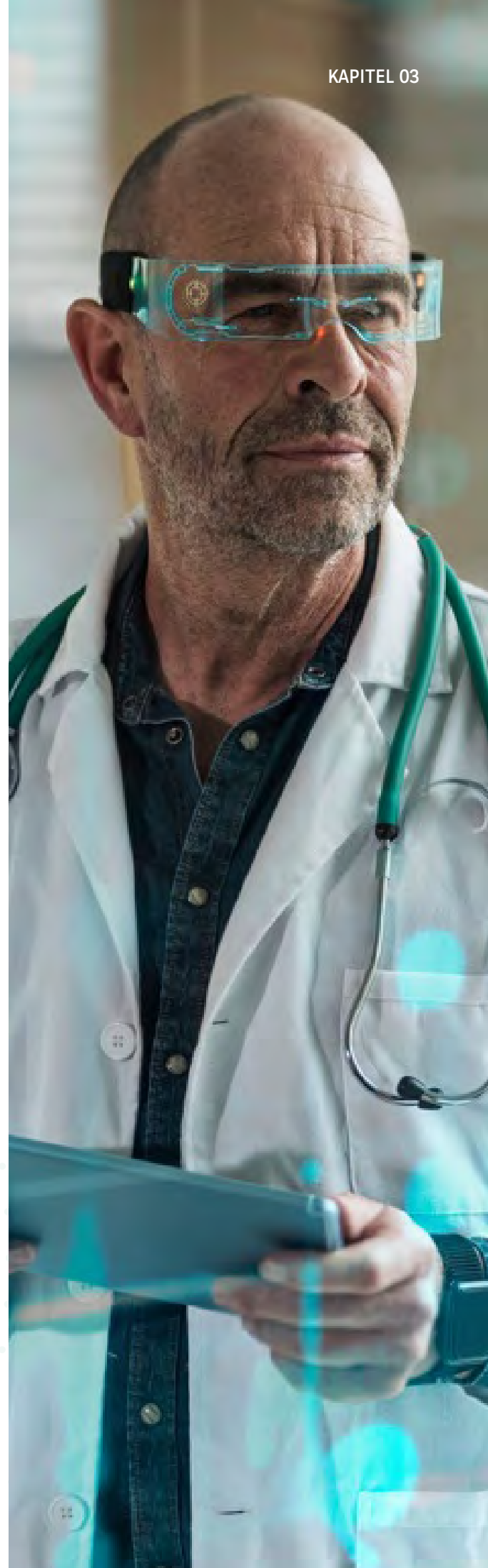


DIE WICHTIGSTE ERKENNTNIS

Die Ausführungen dieses Kapitels zeigen, dass Unternehmen die potenziellen Vorteile nutzungsbasierter Modelle erkennen – darunter mehr Flexibilität, bessere Leistungsfähigkeit, eine geringere Anfälligkeit für Obsoleszenz sowie wahrgenommene Nachhaltigkeitsvorteile.

Die Einführung beschleunigt sich jedoch nicht geradlinig. Stattdessen wird sie durch praktische, strukturelle und kulturelle Barrieren begrenzt, die eine Skalierung nutzungsbasierter Modelle im aktuellen Umfeld erschweren.

Damit wird der Übergang zu nutzungsbasierten Modellen weniger zu einer Frage der grundsätzlichen Bereitschaft als vielmehr zu einer Frage der Voraussetzungen. Um diese Reibungspunkte zu überwinden, braucht es klarere Wertversprechen, mehr internes Verständnis, reifere Anbieter-Ökosysteme und Finanzierungsmodelle, die sich stärker am Lifecycle-Management orientieren als allein am Eigentum.





FAZIT

INVESTITIONS- STRATEGIEN FÜR BETRIEBSAUS- STATTUNG NEU DENKEN – FÜR MEHR FLEXIBILITÄT UND RESILIENZ

Die Balance zwischen Eigentum und Nutzung in einer Zeit des beschleunigten Wandels

Die Ergebnisse dieser Studie deuten auf einen strukturellen Wandel hin, der verändert, wie Unternehmen über Investitionen in Betriebsausstattung entscheiden. Branchenübergreifend reagieren Unternehmen auf schnellere Technologiezyklen, strengere Kapitalbedingungen und steigende Erwartungen daran, wie Ausstattung über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg gesteuert wird. Diese Entwicklungen sind Ausdruck einer grundlegenden Neujustierung langfristiger Entscheidungen in einem unsicheren Umfeld.

Was sich verändert, ist nicht nur die Art, wie Betriebsausstattung finanziert wird, sondern auch ihre Bedeutung für übergeordnete Unternehmensziele. Investitionsentscheidungen sind heute enger mit Flexibilität, technologischer Erneuerung, regulatorischen Anforderungen und der Fähigkeit verknüpft, auf

veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Über viele Jahre war die Strategie für Geschäftsausstattung vor allem auf Eigentum, Kosteneffizienz und Abschreibungsplanung ausgerichtet. Heute erweitert sich diese Perspektive. Wenn die Investition veraltet, bevor sie sich amortisiert, wenn Kapital in physischer Ausstattung gebunden ist und dadurch andere Investitionen erschwert werden und wenn Verantwortung über die Anschaffung hinaus auch Nachverfolgung, Reporting und Management am Ende des Lebenszyklus umfasst, werden Finanzierungsentscheidungen zu einem Bestandteil der übergeordneten Unternehmensstrategie.

Eigentum erfüllt weiterhin eine wichtige Funktion – insbesondere bei langlebiger, stabil nutzbarer Ausstattung. Welche Balance zwischen Eigentum und Nutzung sinnvoll ist, hängt von der Art der Ausstattung, dem Reifegrad der Branche, dem Nutzungsprofil und den strategischen Prioritäten ab. Die Daten legen jedoch nahe, dass viele Unternehmen in Märkten mit schneller Innovation, wirtschaftlicher Volatilität und steigenden Anforderungen an Verantwortlichkeit neu bewerten, ob langfristige Kapitalbindung weiterhin der Standardansatz sein sollte. In diesen Kontexten werden nutzungsbasierte Modelle nicht nur als alternative Finanzierungsform gesehen, sondern als praktische Instrumente, um Flexibilität zu sichern und Risiken über den gesamten Lebenszyklus besser zu verteilen.

Nutzungsbasierte Ansätze, bei denen Rückgabebedingungen von Anfang an vertraglich festgelegt sind, können Unternehmen dabei helfen, sich leichter an technologischen Wandel und veränderte Marktbedingungen anzupassen und machen die Nutzung selbst planbarer. Ihre Einführung verläuft jedoch weiterhin uneinheitlich und hängt vom Reifegrad der Branche sowie von den jeweiligen Marktstrukturen ab. Da bereits fast die Hälfte der Befragten einen nennenswerten Anteil ihrer Ausstattung über solche Modelle finanziert, zeigt sich: Diese Entwicklung hat in vielen Unternehmen bereits begonnen.

Es gibt deshalb keine einfache Entscheidung zwischen Eigentum und Nutzung. Entscheidend ist vielmehr, Investitionsstrategien an schnellere Innovationszyklen, begrenztes Kapital und steigende Anforderungen über den Lebenszyklus anzupassen. Es geht darum, dass Entscheidungen zur Betriebsausstattung die Resilienz eines Unternehmens stärken, statt sie zu begrenzen.

Wenn Unternehmen Modelle verfolgen, die an den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft ausgerichtet sind – etwa Langlebigkeit, Umverteilung und Werterhalt – können Finanzierungsstrukturen, die Flexibilität und ein koordiniertes Lifecycle-Management ermöglichen, einen wichtigen Beitrag leisten. Zirkularität hängt jedoch ebenso stark vom Produktdesign, von operativen Fähigkeiten und von der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette ab, wie von der Finanzierungsstruktur selbst.

In einem Umfeld, in dem Wandel zur Konstante wird und Verantwortlichkeit zunimmt, bleiben jene Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig, die Flexibilität, Nutzung und Steuerung über den Lebenszyklus als feste Bestandteile ihrer Strategie für Betriebsausstattung verstehen – statt Eigentum als automatischen Ausgangspunkt zu setzen. Dass mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte erwartet, dass Nutzungsanteile stabil bleiben oder wachsen, passt zu dieser Entwicklung. Wo kurzfristig Vorsicht herrscht, spiegelt sie vor allem makroökonomische Belastungen wider – etwa hohe Zinsen und Unsicherheit bei den Kapitalkosten – die Investitionsentscheidungen allgemein bremsen, nicht aber den grundlegenden Nutzen dieser Modelle infrage stellen. Betriebsausstattung veraltet schneller, Kapitalbindung kann Wachstum begrenzen und die Komplexität am Ende des Lebenszyklus nimmt zu – Belastungen, die unabhängig von Zinszyklen bestehen und sich mit der weiteren Beschleunigung technologischer Entwicklungen eher noch verstärken werden.



Für Rückfragen oder wenn Sie die Ergebnisse detaillierter besprechen möchten, kontaktieren Sie bitte marketing.de.leasesolutions@bnpparibas.com.



BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS