

## Sparkassen-Leasing 2010 – ein Erfolgsmodell mit Zukunft

Vor 48 Jahren startete in Deutschland die erste Leasing-Gesellschaft, die Deutsche Leasing. Heute ist sie der größte Leasing-Anbieter Deutschlands und europaweit die Nummer fünf. Wie der Pionier hat die gesamte Branche einen ungeahnten Aufschwung erlebt. „Leasing hat sich beispiellos als erfolgreicher Investitionsmotor erwiesen und gerade in Krisenphasen als grundlegendes Finanzierungselement des Mittelstands bewährt“, urteilt Arno Städler vom Ifo-Institut. In den vergangenen Jahrzehnten ist das Leasing-Neugeschäft weit stärker gewachsen als die gesamtwirtschaftlichen Investitionen. Zumindest bis zu dem dramatischen Einbruch, den der deutsche Leasing-Markt 2009 aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise hinnehmen musste: Um schätzungsweise 23 Prozent, so stark wie nie zuvor, schrumpfte das Neugeschäftsvolumen.

### Auch in Zukunft ein attraktiver Markt

Dennoch kann Leasing ungehindert seine Stärken ausspielen, die ihm auch in Zukunft eine Schlüsselrolle in der Investitionsfinanzierung, insbesondere mittelständischer Unternehmen, sichern werden:

Leasing erweitert den Investitionsspielraum. Es schont nicht nur die Liquidität, sondern – anders als ein Kredit – auch die Bilanz (Off-Balance-Effekt). Die dadurch verbesserte Eigenkapitalquote wirkt sich positiv auf das Rating aus. Zudem ermöglicht die spezielle Expertise in der Objektbewertung 100-Prozent-Finanzierungen. Im Immobilienbereich lässt sich durch Sale-and-Lease-back-Lösungen zusätzliche Liquidität generieren.

Leasing ist ein höchst flexibles und damit vielseitiges Finanzierungsinstrument. Durch modulare oder maßgeschneiderte Vertragsgestaltung lässt es sich an die Kun-

denbedürfnisse anpassen. Heute gibt es kaum ein längerfristig nutzbares Wirtschaftsgut, das nicht geleast werden kann. Das Spektrum reicht von bekannten Leasing-Objekten wie Firmenwagen, Computern oder Maschinen über Solarstrom-Anlagen bis zu Markenrechten, Patenten oder Software.

Leasing fördert Innovation und Produktivität. Die begrenzte Laufzeit von Leasing-Verträgen erlaubt es, veraltete Maschinen, Geräte oder Software schneller durch neue zu ersetzen, die leistungsfähiger sind und/oder Kosten sparen helfen. Angesichts des technischen Fortschritts und des wachsenden Wettbewerbsdrucks ist das ein entscheidender Vorteil.

Zusätzliche Service-Leistungen erleichtern es den Leasing-Nehmern, sich auf ihre un-

ternehmerischen Kernkompetenzen, also ihre wahren Trümpfe im Wettbewerb, zu konzentrieren, indem sie Funktionen auslagern, die andere Firmen besser und/oder kostengünstiger erfüllen können. Typische Outsourcing-Dienstleistungen im Mobilien-Leasing sind zum Beispiel Wartung und Reparatur, Versicherungen oder Full-Service-Lösungen wie das komplette Fuhrparkmanagement. Im Immobilien-Leasing werden auch Planung, Projektsteuerung und Facility Management angeboten.

### Erweiterte Möglichkeiten für Investoren

Leasing hat sich damit vom reinen Finanzierungsinstrument zur umfassenden Dienstleistung rund um das Investitionsobjekt entwickelt, die den Handlungsspielraum des Leasing-Nehmers deutlich erweitert. Zugleich hat er eine verlässliche Planungs- und Kalkulationsgrundlage – laut einer Umfrage übrigens das wichtigste Leasing-Motiv aus Unternehmenssicht. Im verarbeitenden Gewerbe ist Leasing inzwischen die beliebteste Investitionsform: Selbst im Rezessionsjahr 2009 wurden nach Ifo-Schätzungen mehr als die Hälfte aller außenfinanzierten Investitionen mit der flexiblen Kreditalternative realisiert.

An Bedeutung gewinnt Leasing auch bei der Begleitung von Unternehmen ins Ausland. Denn zunehmend nutzen auch Mittelständler die Absatz- und Beschaffungschancen, die sich ihnen europa- und weltweit bieten. Nicht nur beim Auf- und Ausbau ausländischer Produktionsstätten können sich die Unternehmer auf international aktive deutsche Leasing-Partner stützen, sondern auch bei der Absatzfinanzierung von Investitionsgütern. Denn immer mehr Kunden verlangen zum Qualitätsprodukt „Made in Germany“ auch eine passende Finanzierungslösung. Das Absatz- oder Vendor-Leasing für und mit Herstel-

*Hans-Michael Heitmüller, Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Leasing AG, Bad Homburg vor der Höhe*

*Wenn Leasing vielleicht nicht so sehr im öffentlichen Rampenlicht steht wie modernere Finanzierungsinstrumente, dann liegt das sicherlich kaum an einer geringen Bedeutung. Mit realwirtschaftlichem Bezug „funktioniert“ Leasing ohne Schlagzeilen, und insbesondere aus dem Finanzierungsmix des deutschen Mittelstands ist es nicht wegzudenken. Dass im Zuge der Finanzkrise auch in der Branche deutliche Rückgänge hinzunehmen waren, will der Autor dabei keinesfalls als Schwäche verstanden wissen. Nun rüstet sich sein Haus für weiteres Wachstum, auch außerhalb des klassischen Geschäfts: In Zusammenarbeit mit der Landesbank Berlin bemüht man sich auch die ebenfalls S-eigene Readybank der WestLB für ein verbundweites Angebot im Bereich der Konsumentenkredite zu gewinnen. (Red.)*

lern oder Händlern von Investitionsgütern bleibt daher auch in Zukunft ein attraktives Geschäftsfeld.

Leasing ist damit ein unentbehrlicher Baustein der Mittelstandsfinanzierung – und daher für die Sparkassen ein strategisch entscheidendes Kerngeschäft. Wenn sie ihre Marktführerschaft im Geschäft mit mittelständischen Kunden verteidigen, ihrem Qualitätsführer-Anspruch in diesem Segment gerecht werden und ihr noch gering ausgeprägtes Auslandsgeschäft ausbauen wollen, müssen sie im Leasing noch mehr in die Offensive gehen. Und das in enger Zusammenarbeit mit ihrem Verbundpartner und Kompetenzcenter Deutsche Leasing.

### Strategisches Schlüsselgeschäft für die Sparkassen

Denn Leasing ist Türöffner und -schließer zugleich. Schließer, weil aggressive Wettbewerber wie die Finanzierungstochter der Autohersteller (Captives) oder Spezialinstitute mit diesem Schlüssel in die Kundenbeziehungen der Sparkassen einbrechen und so weitere Produktangebote lancieren können. Öffner, weil die Sparkassen mit einem überzeugenden Leasing-Angebot, auch jenseits der deutschen Grenzen, ihre Firmen- und Geschäftskunden an sich binden und neue gewinnen können.

Das kann keine Sparkasse im lokalen Alleingang schaffen, gilt es doch breit gefächerte Objekt- und Branchenexpertise aufzubauen, die für ein umfassendes Mobiliens-Leasing-Angebot notwendig ist, oder die IT-gestützten Prozesse für eine schnelle und kostengünstige Abwicklung zu entwickeln und umzusetzen. Ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis und eine rasche Finanzierungsentscheidung geben gerade im Standardsegment den Ausschlag bei der Wahl des Leasing-Partners.

Beim Leasing von Auslandsinvestitionen oder Investitionsgüterexporten sind zudem fundierte Kenntnisse der lokalen Rechts- und Steuersysteme, der Geschäftsusancen und der Mentalität des Ziellandes gefragt. Für die internationale Betreuung der Kunden muss ein Leasing-Anbieter daher nicht nur über Auslandsexperten in der Zentrale, sondern auch über Auslandsgesellschaften mit lokalem Personal verfügen. Besonderes Know-how, nicht zuletzt steuerrechtlicher Art, erfordern auch das Immobilien-Lea-

sing und Strukturierte Finanzierungen von Großmobilen und immateriellen Wirtschaftsgütern.

Um ihre Position im Leasing-Geschäft auszubauen, brauchen die Sparkassen daher einen starken Partner, der ein weites Kompetenzspektrum abdeckt. Ein Unternehmen, das über nahezu fünf Jahrzehnte eine umfassende Leasing-Kompetenz entwickelt hat, ist der Sparkassen-Verbundpartner Deutsche Leasing.

### Erfolg durch Bündelung der Kräfte

Am Anfang der Zusammenarbeit stand die Übernahme der Deutschen Leasing (DL) durch die Sparkassen im Geschäftsjahr 1998/99. Heute ist das Unternehmen nicht nur Deutschlands größter herstellerunabhängiger Leasing-Anbieter, sondern auch bundesweit das Leasing-Kompetenzcenter der Sparkassen, das ihnen mit Rat und Tat zur Seite steht – von der Produktentwicklung über Mitarbeiterschulung und Vertriebsunterstützung bis zur Abwicklung. Beim Immobilien- und Großmobilen-Leasing sowie Strukturierten Finanzierungen für immaterielle Wirtschaftsgüter greift die DL auf das Spezial-Know-how ihrer Tochtergesellschaft Deutsche Anlagen-Leasing (DAL) zurück.

Bis heute hat sich Leasing in nahezu allen Sparkassen zu einem Kerngeschäftsfeld entwickelt. Zugleich hat sich das gemeinsam mit ihnen akquirierte Neugeschäft der Deutsche-Leasing-Gruppe nahezu verfünffacht – auf rund 3,2 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2008/09, mehr als 40 Prozent des jährlichen Neugeschäftsvolumens. Die Sparkassen sind damit einer der bedeutendsten Vertriebspartner des Unternehmens.

Der größte Anteil entfiel auch 2008/09 auf das Sparkassen-Leasing, in dem die kommunalen Institute als originäre Leistungsanbieter auftreten. Dazu gehören neben einem bedarfsgerechten Angebot an Standardprodukten, das die Sparkassen mit Software-Unterstützung selbstständig anbieten und umsetzen können, auch maßgeschneiderte Lösungen, die sie gemeinsam mit Experten der Deutschen Leasing erarbeiten. Die zweite Säule ist das sogenannte Vernetzungsgeschäft, nämlich eine Beteiligung an Konsortialgeschäften, also größeren Leasing-Projekten, und die Vermittlung von Spezialprodukten des Unter-

nehmens wie zum Beispiel Fuhrparkmanagement runden das Angebot ab.

Umgekehrt kann die gemeinsame Marktbearbeitung mit der Deutschen Leasing den Sparkassen den Zugang zu Nichtkunden und damit zusätzliches Geschäftspotenzial als Finanzdienstleister des Mittelstands eröffnen.

Die Erfolgsformel besteht darin, die Stärken beider Seiten miteinander zu kombinieren. Die Sparkassen bringen in die Partnerschaft ihre Vertriebskraft ein. Dabei können sie zwei Trümpfe ausspielen: zum einen den hohen Bekanntheitsgrad der Marke „Sparkasse“ und das ihr entgegengebrachte Vertrauen, zum anderen ihre Kundennähe als dezentral operierende Regionalinstitute. Die Präsenz vor Ort erleichtert den persönlichen Kontakt, vertieft die Kundenkenntnis und ermöglicht es damit, besser auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Firmen- und Gewerbekunden einzugehen.

### Standardangebote und individuelle Lösungen

Die speziellen Stärken der Deutschen Leasing liegen in ihrer Objekt-, Markt- und Prozesskompetenz als Entwickler und Produzent von Standardangeboten mit attraktivem Preis-Leistungs-Verhältnis sowie von individuellen Lösungen nach Maß. Eine Schlüsselrolle spielt dabei die Objektkompetenz, die ein ganzes Bündel von Fähigkeiten umfasst:

– Am Anfang steht eine möglichst realistische Objektbewertung als Grundlage der Vertragsgestaltung.

– Am Ende des Leasing-Prozesses geht es darum, die Investitionsobjekte, die an den Leasing-Geber zurückgehen, bestmöglich zu verwerten. Dazu sind nicht nur fundierte Kenntnisse und aktuelle Informationen über die weltweiten Gebrauchtmärkte erforderlich, sondern auch der Zugang zu leistungsfähigen Verwertungskanälen. So vermarktet die Deutsche Leasing beispielsweise Fahrzeug-Rückläufer über ihre Tochtergesellschaft Auto-Expo, die zu den größten Gebrauchtwagenhändlern Deutschlands zählt.

Objektexpertise ist zudem bei der bedarfsgerechten Entwicklung von Produktinnovationen, insbesondere komplementären

Serviceangeboten, und beim Einkauf solcher Zusatzleistungen gefragt.

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil des Unternehmens ist ihre Expertise im Auslandsgeschäft, die sich auf die lokale Marktpräsenz von Tochtergesellschaften in 22 Ländern und an 42 Standorten stützt – von Nordamerika bis China. Das mit Abstand größte Gewicht hat dabei das Vendorengeschäft als Partner von Investitionsgüterherstellern und -händlern.

### **Eine lohnende Kooperation**

Die enge Zusammenarbeit von Sparkassen und Deutscher Leasing bringt Vorteile für beide Seiten: Die Sparkassen können in einem strategischen Schlüsselgeschäft mit einem wettbewerbsfähigen Angebot an Standardprodukten und Lösungen nach Maß aufwarten. Damit können die kommunalen Institute ihre mittelständische Kundenbasis absichern und erweitern. Und die Deutsche Leasing kann sich auf eine flächendeckende, schlagkräftige Vertriebsorganisation stützen. Die 438 Sparkassen haben überdies einen tiefen Einblick in die Interna des Dienstleisters wie bei keinem anderen Kreditnehmer.

Und deshalb hat die Deutsche Leasing mit den Sparkassen einen verlässlichen und stabilen Finanzierungspartner. Zum 30. September 2009 stellten sie 63 Prozent der Fremdfinanzierungsmittel, die ebenfalls zur S-Finanzgruppe gehörenden Landesbanken weitere 26 Prozent. Überdies sind die Sparkassen nicht nur größter Kreditgeber und Vertriebspartner, sondern auch Gesellschafter des Unternehmens. Und diese Partnerschaft hat sich einmal mehr bewährt. Für das Krisenjahr 2008/09 erhalten sie eine Dividende von elf Prozent bezogen auf das Nominalkapital, was einer Ausschüttungsrendite von sechs Prozent bezogen auf den Kaufpreis entspricht. Gleichzeitig verdreifachte sich der Substanzwert der Deutschen Leasing seit Übernahme durch die Sparkassen im Jahr 1998.

### **Für die nächste Wachstumsphase gerüstet**

Auf der Nachfrageseite hat der deutsche Leasing-Markt, inzwischen vor Großbritannien der größte in Europa, noch Wachstumsreserven. Das mit einem Anteil von 90 Prozent dominierende Mobiliensegment hat die Belastungen des Krisenjahres

2009 besser weggesteckt, als es auf den ersten Blick scheint: Trotz des Einbruchs im Neugeschäft blieb die Mobiliens-Leasingquote, also der Anteil an den gesamten Ausrüstungsinvestitionen, mit rund 22 Prozent konstant. Wenn der Investitionsmotor wieder anspringt, sollte Leasing davon überproportional profitieren, weil neben der Adressen der Kunden auch das Leasing-Gut als Objektsicherheit zur Verfügung steht.

Noch ausbaufähig ist das Geschäft mit dem gewerblichen Mittelstand. Vor allem kleinere inhabergeführte Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten hegen nach einer Marktstudie im Auftrag des Bundesverbands Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. (BDL) immer noch Vorurteile gegen das Leasing. Hier bietet sich den Sparkassen eine große Chance, ihren Leasing-Marktanteil auszuweiten, der noch nicht ihrer Position als wichtigster Mittelstandsfinanzierer entspricht. Als vertrauter Finanzpartner vor Ort sind sie prädestiniert, auch kleinere Gewerbetreibende für Leasing zu gewinnen und sich bei mittleren und größeren Unternehmen ihrer Region als leistungsfähiger Leasing-Anbieter zu positionieren.

Der Schlüssel zum Markterfolg ist in allen Bereichen die koordinierte Marktbearbeitung, bei der der Dienstleister und die Sparkassen ihre Leasing-Aktivitäten im jeweiligen Geschäftsgebiet miteinander abstimmen und so zum beiderseitigen Nutzen das Cross-Selling-Potenzial besser ausschöpfen.

### **Offensive im Konsumenten-Kreditgeschäft**

Was die Bündelung der Kräfte zu bewegen vermag, zeigt das Beispiel des Sparkassen-Auto-Kredits, der erstmals eine Drei-Wege-Finanzierung auch für Gebrauchtwagenkauf bietet, und sich durch eine leicht erlernbare, schnelle Abwicklung auszeichnet. Ziel ist es, die gefährliche Erosion im Konsumenten-Kreditgeschäft der Sparkassen zu stoppen. Die private Autofinanzierung ist hier ein Schlüsselprodukt. Denn speziell beim Autokauf haben die Autobanken der Hersteller, aber auch Spezialinstitute beim Händler den ersten Zugriff. Dieses Einfallstor nutzen sie, um weitere Produkte zu verkaufen – auch an Sparkassenkunden.

Die Deutsche Leasing hat den Sparkassen-Auto-Kredit aus ihren Erfahrungen im

Fahrzeug-Leasing heraus entwickelt und gemeinsam mit Pilotsparkassen zur Marktreife gebracht. Inzwischen machen mehr als 340 Sparkassen mit; sie profitieren nicht nur von den Provisionserträgen, sondern stärken damit auch ihre eigene Kundenbindung. Im Geschäftsjahr 2008/09 stieg das Neugeschäft für das gesamte Autogeschäft im Zusammenhang mit Privatkunden auf einen Rekordwert von mehr als 870 Millionen Euro.

Dazu beigetragen hat neben der Abwrackprämie auch der Multikanal-Ansatz im Vertrieb: Der Sparkassen-Auto-Kredit wird nicht nur über Kundenberater der Sparkassen vermarktet, sondern auch über Händler für deren Gebrauchtwagenverkauf und über den Online-Marktplatz gebrauchtwagen.de. Wer dort einen Gebrauchtwagen sucht, bekommt sofort ein Auto-Kredit-Angebot seiner lokalen Sparkasse. Flankiert wird das Produkt zudem durch die gemeinsam mit Sparkassen angebotene Händler-einkaufsfinanzierung des Dienstleisters.

Nach dem Vorbild der Auto-Offensive haben die Deutsche Leasing und die Landesbank Berlin (LBB) jetzt die Initiative ergriffen, um möglichst auch unter Einbeziehung der Readybank die noch offene Flanke der Sparkasse im allgemeinen Ratenkreditgeschäft zu schließen. Hier treten die Lokalmatadore zwar unter der gemeinsamen Marke Sparkassen-Privatkredit an, die meisten aber noch mit hauseigenen Produkten. DL und LBB wollen ihre Autobeziehungsweise Konsumenten-Kredit-Aktivitäten daher in eine gemeinsame Tochtergesellschaft einbringen. Diese Bank soll dann unter Einbeziehung der Aktivitäten der Readybank den Sparkassen ein attraktives Rundum-Programm für das Ratenkredit-Geschäft anbieten.

### **Gemeinsam weiter voran**

Die gemeinsame Erfolgsgeschichte der Sparkassen und der Deutschen Leasing ist noch weiter ausbaufähig. Mit ihrer Vertriebs- und Finanzierungskraft, mit der Expertise des Dienstleisters in der Entwicklung, Vermarktung und Abwicklung innovativer Finanzierungslösungen, seiner internationalen Präsenz und einer noch intensiveren gemeinsamen Marktbearbeitung im Zeichen des Sparkassen-Rots, können die Sparkassen nicht nur ihr Mittelstandsgeschäft, sondern auch ihre Privatkundenbasis erfolgreich ausbauen. ■■■■■