

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING

FLF

4

JULI 2022 · 69. JAHRGANG

Foto: Jude Joshua auf Pixabay



DIGITALER  
SONDERDRUCK

LEASING

## Strategische Vertriebsausrichtung für den Restart

Mit Multiplikatoren zum Erfolg

Ekkard Froböse-Ostwald,  
Vertriebsleiter, Nord Leasing GmbH, Hamburg

# Strategische Vertriebsausrichtung für den Restart

## Mit Multiplikatoren zum Erfolg

Leasing hält für viele Bedürfnisse spezielle Finanzierungsoptionen bereit. Eine davon ist das Sale-and-lease-back, das in der Regel für auf Marktnischen spezialisierte Leasing-Gesellschaften in Frage kommt. Am Beispiel der Nord Leasing GmbH zeigt der Beitrag auf, wie in einem solchen Fall die vertriebliche Ausrichtung bestmöglich gelingt. Beratern verbunden mit einem entsprechenden Customer-Relationship-Management-System kommt dabei eine große Bedeutung zu, da diese den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit aller beteiligter Parteien legen. (Red.)

Der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. gibt dem Jahresbericht 2021 diese Überschrift: „Leasing ist Investitionsmotor für den Aufbruch der Wirtschaft.“ Das Studium des Berichts gestattet einen guten Überblick über die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten von Leasing. Schnell wird deutlich, dass es neben Plain-Vanilla-Lösungen zahlreiche spezielle, auf sehr spezifische Situationen und Bedürfnisse zugeschnittene Finanzierungsmodelle und -varianten gibt.

Zu diesen Sonderlösungen zählt unstrittig das Sale-and-lease-back bestehender Assets. Während es sich beim sogenannten technischen Sale-and-lea-

se-back um eine Variante der Vertragsabwicklung bei der Finanzierung neu anzuschaffender Investitionsgüter handelt, um Gewährleistungsfragen Rechnung zu tragen, geht es beim echten Sale-and-lease-back um den Erwerb bestehender Assets, die sofort von der kaufenden Leasing-Gesellschaft an das verkaufende Unternehmen zurück verleast werden.

Als Vertragsgegenstand und somit als Leasing-Objekt kommt grundsätzlich die gesamte Bandbreite der Assets in Betracht – Mobilien wie auch Immobilien. In diesen Teilsegmenten agieren üblicherweise hoch spezialisierte Leasing-Gesellschaften mit einem klaren Marktfokus. Die nachfolgenden Betrachtungen spiegeln die Perspektive der Nord Leasing GmbH wider, dürften allerdings grosso modo auf andere Marktteilnehmer übertragbar sein.

### Sorgfältige Marktanalyse

Bei der Planung der vertrieblichen Ausrichtung für ein Spezialprodukt steht eine sorgfältige Analyse der potenziellen Nachfrager am Anfang. Gerade weil sich ein solches Produktangebot ex definitione nicht an die breite Masse wendet, ist es wichtig, sich die Bedarfssfelder genau anzusehen, bei denen ein sinnvoller Match gegeben sein kann. Wie bei allen Spezialangeboten gilt

auch für Sale-and-lease-back: Es passt beileibe nicht überall – dort, wo es passt, eignet sich das Angebot aber ganz besonders gut.

Die Analyse potenzieller Nachfrager wird natürlich erleichtert, wenn relevante Daten aus der bisherigen Unternehmensgeschichte zur Verfügung stehen. Aus den mehr als zehnjährigen Marktaktivitäten der Nord Leasing GmbH lassen sich mehrere klare Erkenntnisse ableiten. Selbstverständlich dient Sale-and-lease-back stets der Zuführung frischer Liquidität. Auch wenn diese Zielsetzung allen Interessenten und Kunden gemein ist, stehen bei näherer Betrachtung doch zum Teil höchst unterschiedliche Motivationen dahinter. Diese lassen sich in drei Kategorien zusammenfassen, wie die Abbildung zeigt.

Naheliegend, aber in der Praxis nicht mit einem überragenden Anteil auftretend, interessieren sich Unternehmen in Sanierungs- und Restrukturierungsszenarien für die Liquiditätsgenerierung über Sale-and-lease-back. Eine positive Unternehmensperspektive vorausgesetzt, kann dieses Finanzierungsinstrument selbst in Insolvenzfällen zum Einsatz kommen.

Eine weitere Nachfragegruppe stellen Unternehmen dar, deren Situation mit folgender Aussage beschrieben werden kann: „Vom Grund geht es uns (noch) gut, aber ...“. Hier handelt es sich um Unternehmen, die solide aufgestellt sind, allerdings einen oder mehrere Belastungsfaktoren aus der Vergangenheit haben, die das Vorkommen hemmen. Seien es die Nachwehen einer fehlgeschlagenen Investition oder eines missglückten Großauftrags, seien es Auseinandersetzungen im Gesellschafterkreis – durch die Zufuhr frischer Liquidität



Foto: E. Froboese-Ostwald

### EKKARD FROBÖSE-OSTWALD

ist Vertriebsleiter bei der Nord Leasing GmbH, Hamburg



E-Mail: [froboese@nordleasing.com](mailto:froboese@nordleasing.com)

könnte das Unternehmen sich befreien und Rückenwind bekommen.

Schließlich treten als Interessenten auch solche Unternehmen auf, die einen zusätzlichen Liquiditätsbedarf haben, um eine aussichtsreiche unternehmerische Chance wahrnehmen zu können. Hierbei kann es sich zum Beispiel um die Übernahme eines als passgenaue Ergänzung identifizierten Betriebes oder um vermehrte Aufträge bei gleichzeitig steigenden Material- und Rohstoffpreisen handeln.

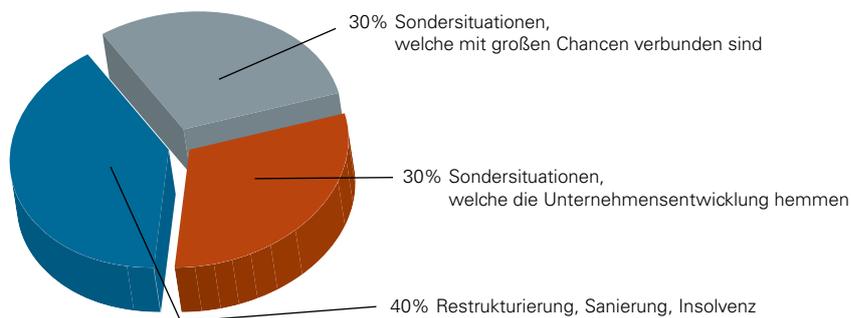
## Vertrieb mittels Multiplikatoren

Der Bedarf ist also gegeben, dennoch stellt sich die Frage, wie potenzielle Interessenten und der Anbieter der passenden Sonderfinanzierungsform zueinander finden. Hier erweist sich eine bestehende Grundhaltung als Herausforderung. Das Angebot eines Sale-and-lease-back für bereits vorhandene Produktionsanlagen richtet sich an mittelständische Unternehmen, deren Erfolg meist auf ausgewiesener technischer Expertise basiert. Für diese Unternehmen stellen die Produktionsanlagen das Herzstück dar. Die Vorstellung, trotz der völlig uneingeschränkten Fortführung der Nutzung das Eigentum abzugeben, um auf diese Weise das in den Assets gebundene Kapital nutzbar zu machen, bedarf einer Überwindung, man könnte auch sagen einer Moderation.

Als Moderatoren kommen daher insbesondere Berater infrage, die das Vertrauen des Unternehmers genießen und diesen von der Vorteilhaftigkeit alternativer Finanzierungsformen überzeugen. Je nach Situation handelt es sich dabei um Corporate-Finance- oder Restrukturierungsberater, in jedem Fall um Vertrauenspersonen. Für die Ausrichtung der vertrieblichen Aktivitäten eines Anbieters spezieller Leasing-Varianten bedeutet dieses Phänomen, dass es ganz offensichtlich sinnvoll ist, einem Multiplikatorenvertrieb den Vorzug vor der Direktansprache zu geben.

Wie lässt sich ein Vertrieb über Multiplikatoren erfolgreich gestalten? Wenn

## Aufteilung der Finanzierungsanlässe



Quelle: Nord Leasing GmbH

es, wie beschrieben, sehr auf das Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Mandanten ankommt, so ergibt sich gleichermaßen ein Grundvertrauen zwischen Berater und Leasing-Anbieter als wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Agieren. Insbesondere muss der Berater die Überzeugung haben, der Leasing-Gesellschaft eine professionelle und erfolgreiche Umsetzung eines möglichen Geschäfts zuzutrauen.

Selbstverständlich spielen Solidität, ein guter Track-Record wie auch ein seriöser und stabiler Gesellschafterhintergrund eine Rolle bei der Beurteilung des Finanzierungspartners durch den Berater. Allerdings handelt es sich gerade auch in diesem Segment um „people’s business“ – Ver- und Zutrauen entsteht durch direkten und regelmäßigen Austausch. Gerade weil es somit auf die Qualität der Verbindung anzukommen scheint, darf der quantitative Aspekt nicht außer Acht gelassen werden. Dass es möglich ist, eine überschaubare Gruppe von Multiplikatoren mit einem intensiven Relationship-Management, regelmäßigen telefonischen, aber auch persönlichen Begegnungen eng an sich zu binden, ist unbestritten. Doch was ergibt sich, wenn die vertrieblichen Ressourcen nicht ausreichen, um alle Kooperationspartner mit der hierfür erforderlichen Intensität zu erreichen?

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass Anbieter von Sonderfinanzierungsformen geradezu zwangsläufig in einer Nische agieren,

damit mit einer schlanken Aufstellung effizient operieren, im Umkehrschluss jedoch keinen großen Vertriebsapparat unterhalten können. Wenn dann noch die persönlichen Begegnungen durch Maßnahmen wie in der Coronapandemie erschwert werden, kommt es umso mehr auf ein intelligentes vertriebliches Agieren an. Gut gepflegte Verbindungen lassen sich in solchen Phasen durch Telefon- oder Videoaustausch aufrechterhalten. Allerdings erwächst auch hier nach einer gewissen Zeit der Wunsch oder die Notwendigkeit, sich persönlich zu begegnen.

Telefon- oder Videogespräche liefern allerdings keine Lösung für die oben skizzierte quantitative Herausforderung, mit überschaubarer Manpower eine (zu) große Anzahl von Multiplikatoren so regelmäßig und individuell zu erreichen, dass das bereits bestehende Vertrauen nicht nur erhalten bleibt, sondern nach Möglichkeit weiterwächst.

## Zielgerichtete Impulse

Bestmöglich lässt sich diesem Anspruch gerecht werden, indem ein System implementiert wird, das dabei hilft, die Diskrepanz zwischen persönlichem Austausch und zahlenmäßiger Disproportion zu reduzieren. Hoher vertrieblicher Einsatz bildet dabei die Basis. Ergänzt wird dieser durch ein Customer-Relationship-Management-System (CRM), das sachgerecht und damit nutzenstiftend den Anforderungen eines Multiplikatorenvertriebs begegnet. Es macht einen erheblichen Unterschied,

---

welche vertrieblichen Stakeholder in den Mittelpunkt gerückt werden.

Anbieter, die sich primär an Kooperationspartner richten, benötigen ein System, das genau diese maßgebliche Zielgruppe in den Fokus rückt und hier zielgenaue Impulse liefert. Welcher Multiplikator war bereits in der Vergangenheit aktiv mit Anfragen, wer ist mit wem wie vernetzt, wer ist schon länger nicht mehr aufgetreten beziehungsweise aktiv angesprochen worden? Das Ganze setzt eine akribische Datenpflege voraus, die wiederum einfach und intuitiv möglich sein muss. Dass die Datenerfassung zudem noch die datenschutz- und wettbewerbsrechtlichen Anforderungen erfüllen muss, sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Ein solches CRM-System kann eine wesentliche Unterstützung liefern, um möglichst viele Multiplikatoren über ein persönliches Relationship-Management zu erreichen. Bei einer zu großen Anzahl müssen allerdings weitere Maß-

nahmen hinzutreten. Da Vertrauen in starkem Maße auf Informationen basiert, kommt es auf Instrumente an, die den Kooperationspartnern sowohl nützliche wie auch aktuelle Impulse geben. Das vielfach eingesetzte Instrument eines Newsletters ist daher wohlüberlegt einzusetzen. Die Relevanz des transportierten Inhalts und die Anforderung einer gewissen Regelmäßigkeit sind dabei auszubalancieren. Artikel in Fachzeitschriften und Beiträge in sozialen Medien unterstützen die Maßnahmen, um Kooperationspartner, aber natürlich auch potenzielle Interessenten auf das Angebot aufmerksam zu machen.

### Kontakte pflegen

---

In der jetzigen Phase nach Beendigung fast aller Coronamaßnahmen bedarf das vertriebliche Agieren einer besonders sorgfältigen Planung. Einerseits gilt es, das Vertrauen zu engen Kooperationen durch intensiven persönlichen Austausch zu stärken. Hier gibt es ei-

nen starken Wunsch, sich wieder einmal zu begegnen. Hierzu zählen im Übrigen auch die zahlreichen Fachveranstaltungen, Symposien und Foren. Andererseits gilt es, die Vielzahl der Kontakte intelligent zu pflegen. Dabei kommt es darauf an, nicht rein schematisch und stereotyp zu agieren, sondern zielgerecht und nutzenstiftend.

Damit wird deutlich, dass es auf eine gute Mischung aus persönlichem Vertriebsengagement und der Nutzung eines effizienten Systems ankommt. Für die Zukunft wird eine genaue Beobachtung der Märkte notwendig sein. Nicht zuletzt durch das Voranschreiten weiterer Finanzierungsmodelle und durch das immer stärkere Auftreten einer neuen Unternehmergegeneration kann sich auch für Anbieter spezieller Finanzierungsformen ein veränderter vertrieblicher Auftritt als sinnvoll, wenn nicht notwendig erweisen. Insbesondere soziale Medien können dann zu einem noch wichtigeren Weg für die zielgruppenorientierte Ansprache werden. 