

# Als verlängerte Bank für den Mittelstand Liquidität schaffen

Interview mit Uwe Bernd Michel und Fabian Lörz

Regulierung, Digitalisierung, Refinanzierung beschäftigen aktuell die Leasing-Branche. Diese Themen aus der Sicht eines Leasing-Unternehmens mit 25 Beschäftigten und einem jährlichen Neugeschäft von rund 2 Millionen Euro beschreiben Uwe Bernd Michel, Geschäftsführer der Arca-Leasing GmbH, Rastatt, und deren Prokurist Fabian Lörz im Redaktionsgespräch. Rund drei Viertel aller Leasing-Unternehmen in Deutschland gehören dieser Größenklasse an. (Red.)

**FLF** In den Jahren 2009 und 2010 haben sich zahlreiche Leasing-Anbieter aus dem Markt zurückgezogen. Gründe dafür waren die Nachwirkungen der Finanzkrise und gestiegene regulatorische Anforderungen an Leasing-Gesellschaften. Die Arca-Leasing hingegen wurde 2010 gegründet. Woher nahmen Sie den Optimismus für eine Neugründung – trotz höherer Hürden für einen Markteintritt?

**Michel:** Wir waren die erste Leasing-Gesellschaft, die gegründet wurde, nachdem sich das Bundesfinanzministerium um die Zulassungspflicht nach der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) kümmerte. Während die Bestandsgesellschaften die BaFin-Auflagen erfüllen mussten, galt es für Neugründungen, ihr Geschäftsmodell vorzustellen. Dabei hatten wir sehr konstruktive Gründungsgespräche mit der Bundesbank.

Durch meine Erfahrungen in der Industrie bei der Einführung von Qualitätsstandards konnten wir die Genehmigung für das Unternehmen umsetzen. Denn es gibt große Analogien, wie sich ein Unternehmen aufstellen muss, das sich in einem Wettbewerbsmarkt behaupten will. Die

persönliche Voraussetzung als Geschäftsführer habe ich durch meine Vita mitgebracht: Bis zu diesem Zeitpunkt war ich schon fast 20 Jahre als Geschäftsführer bilanzzeichnungspflichtig, verfügte über Personalverantwortung und auch Leasing-Erfahrung durch die Etablierung eines Captive-Leasing-Konzeptes bei einem Maschinenbauer.

**FLF** Wie sieht Ihr Geschäftsmodell aus? Und ist die derzeitige konjunkturelle Lage eher hinderlich für die weitere Entwicklung?

**Michel:** Unser Selbstverständnis besagt, als eine „verlängerte Bank“ für den Mittelstand zur Verfügung zu stehen und Liquidität zu schaffen. Dabei

wollen wir Sale-and-lease-back (SLB) als gängige Finanzierungsergänzung etablieren.

Wir müssen weg vom Image, dass SLB nur etwas für denjenigen ist, der mit dem Rücken zur Wand steht. Der Kunde kann SLB intelligent einsetzen, um sich besser für neue, klassische Kredite aufzustellen. Kurz gesagt: Wir geben dem Unternehmer Geld, an seinem Besitzstand verändert sich nichts. Wenn er also 100 000 Euro aufnimmt und über Betriebsausgaben zurückzahlt, dann kann im Sale-and-lease-back seine Steuerlast um ein Drittel sinken.

**Lörz:** Im Anlagevermögen gibt es häufig freie, unbelastete Assets – entweder schon abbezahlt oder selbst gekauft, was im Mittelstand noch immer üblich ist. Die klassischen Finanzierungspartner wie örtliche Volksbanken oder Sparkassen können jedoch eine Drehmaschine oder Werkzeugmaschine weder bewerten noch verwerten. Und somit kommt Sale-and-lease-back von Anlagevermögen, insbesondere im produzierenden Gewerbe, ins Spiel. Daher sind wir auch keine klassischen Ban-



Uwe Bernd Michel (links), Geschäftsführer der Arca-Leasing GmbH, Rastatt, und Prokurist Fabian Lörz

ker, sondern kommen aus der Industrie.

Unser Ziel ist nicht, in eine Wettbewerbssituation mit Finanzierungsalternativen zu treten. Da gibt es immer jemanden, der günstiger anbietet. Unsere Finanzierung setzt immer eine komplexe Situation in der Nische voraus, die wiederum eine entsprechende Marge rechtfertigt.

Das Tool Sale-and-lease-back kann als Durchführungsweg gesehen werden, beispielweise bei M & A-Transaktionen, wenn es darum geht, dass ein Erwerber eine Akquisition finanziert. Wenn in dem Zielobjekt unbelastete Assets vorhanden sind, können diese aus dem Assetpool sinnvoll herausgelöst werden. Dazu ist eine Strukturierung und Individualisierung notwendig. Unsere Lösungsansätze sind also nicht „out of the box“.

Dennoch sind wir mit vielen Banken im Gespräch, ohne als Wettbewerb zu

den bankeigenen Leasing-Gesellschaften aufzutreten. Und das Modell SLB ist stabil, was die Recovery Rates angeht. Die Verwertung funktioniert. Zudem zahlen drei Viertel unserer Kunden ihre Geschäfte regulär zurück. Leasing – und im Wesentlichen SLB – ist somit eine bankenunabhängige Finanzierung und kann im Rahmen einer strukturierten Finanzierung ein attraktives Tool sein.

**Michel:** Als Nischenprodukt ist auch bei guter Konjunktur Wachsen und Finanzieren genauso eine Herausforderung. Jedes gut laufende Unternehmen braucht bei einem weiteren Wachstumsschub zusätzliche Liquidität.

Um diese Unternehmen zu erreichen, agieren wir nicht selbst am Markt. Das läuft über Geschäftspartner wie Unternehmensberater oder Finanzberater, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, ergänzend dazu auch Leasing-Agenturen. Die Herausforderung ist, mit unserem Produkt zur richti-

gen Zeit am richtigen Ort zu sein – und das bundesweit.

**FLF** Spüren Sie im täglichen Geschäft, dass die Kreditvergabepraxis der Banken sich ein Stück weit verändert hat?

**Michel:** In den Jahren, in denen ich dieses Geschäftsmodell betreibe, nein. Im Gegenteil: Man hört, dass die Ablehnung ein Stück weit höher ist, da das Korsett der Banken durch die Aufsicht deutlich enger wird.

**Lörz:** Der Hunger ist zwar da, aber die Banken dürfen nicht. Ich vermute, dass wird die nächsten zwei bis drei Jahre interessant für den gesamten Bereich der alternativen Finanzierungen. Die Banken machen Platz für neue Marktteilnehmer durch ihre Handlungszwänge, denen sie selbst unterliegen. Da entsteht eine Lücke eher in dem Bereich der noch margenstärkeren Angebote als im klassischen Geschäft.



## SIE SORGEN FÜR INKASSO.

### WIR DAFÜR, DASS IHRE KASSE STIMMT.

Alle Risiken im Blick: Unsere erfahrenen Experten beraten Sie im anspruchsvollen, sich schnell ändernden regulatorischen Umfeld. Vorausschauend und mit Augenmaß.

[www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de) WIRTSCHAFTSPRÜFER | STEUERBERATER | RECHTSANWÄLTE | UNTERNEHMENSBERATER

Nehmen Sie als Beispiel die institutionellen Investoren mit ihrem Appetit für Kreditfonds und die Entwicklung der Margenentwicklung der letzten Jahre. Da gab es eine Korrektur. Kreditfonds war immer auch das Thema von NPL-Portfolios. Da sieht man einen gewissen Wandel in diese Lücke hinein in komplexe, aber strukturierte Finanzierungen und auch in kleinere Tickets. Die Fonds lagen früher im Bereich von 15 bis 20 Millionen Euro und bewegen sich heute schon im einstelligen Millionenbereich.

#### **FLF** Wie refinanzieren Sie Ihre Geschäftsabschlüsse?

**Michel:** Klein kauft bei groß. Wir finanzieren uns bei den klassischen Hausbanken – derzeit ausschließlich bei inländischen Institutionen. In Zukunft ist angedacht, auch von institutionellen Investoren Gelder anzunehmen. Aktuell haben wir drei Refinanzierungspartner und zwar die klassischen Hausbanken wie Sparkasse und Volksbank. Dort sind wir geschätzter Kunde. Dennoch muss mit unserem weiteren Wachstum auch der Refinanzierungspool ausgebaut werden.

**Lörs:** Ergänzend ist die Arca im Bereich alternativer Investmentfonds unterwegs. Bei „Old-school“-Geschäften erfolgt die Refinanzierung über die klassische Hausbank. Das ist ein Thema, worauf die Banken großen Appetit haben, da sie selbst den „first loss“ nicht mittragen müssen und trotzdem die Aussicht auf ein Geschäft mit interessanten Margen haben. Von daher ist die Refinanzierung in der klassischen Bankenlandschaft problemlos darstellbar.

#### **FLF** Wo liegt der Engpass für weiteres Wachstum? Ist es die Refinanzierung oder eher die Zurückhaltung der Unternehmer gegenüber SLB?

**Michel:** Im Moment ist der Vertrieb unser Engpass. Die Arca-Leasing hatte in der Vergangenheit 0,5 Mitarbeiter im Vertrieb, dies haben wir in-

zwischen auf einen vollen Mitarbeiter aufgebaut und damit unsere Schlagkraft deutlich erhöht. Denn es kommen neue Wettbewerbsprodukte auf den Markt, nehmen Sie als Beispiel Crowdfunding. Außerdem spielt die konjunkturelle Situation mit rein. All diese Faktoren benötigen mehr Vertriebsintensität. Es gibt Bereiche – insbesondere bei der Bilanzoptimierung – da haben wir beim SLB Aspekte, die nicht ersetzbar sind durch Crowdfunding oder Fintechs. Es verbleibt ein Markt, den Sie mit der Aufnahme von Geldern nicht lösen können.

#### **FLF** Wie sehr belastet Sie die Regulierung im Alltagsgeschäft?

**Michel:** Es ist nicht so schlimm, wie man immer hört. Der Regulierung ist das Thema Geldwäsche am wichtigsten, das beginnt bei der Identifikation, geht – aus unserer Sicht unnötigerweise – weiter mit der Mittelverwendung. Wir haben kein Bargeld, dadurch treten intern Vereinfachungen ein. Die Geldwäsche ist sehr wichtig, aber auch einfach zu prüfen: Wo kommt das Geld her, wer zahlt, wer sind berechnete Personen. Diese Punkte muss auch der Wirtschaftsprüfer in seiner jährlichen Analyse abfragen.

Bis dato verstehen wir, was die Aufsicht von uns wissen will und warum. Und wir konnten es im Dialog zur beiderseitigen Zufriedenheit richten. Die Beschwerden der Kleinen kenne ich, kann sie dennoch nicht ganz zuordnen. Wir hatten sehr viele Gespräche mit der BaFin und haben sie auch weiterhin. Und beim Thema Verhältnismäßigkeit sind wir sehr zufrieden – es geht um den Dialog.

**Lörs:** Man muss einfach das Verständnis entwickeln, was die Aufgabe und was Notwendigkeit ist. Unser Selbstverständnis zum Thema Regulierung ist: Wer im regulierten Markt tätig sein will, muss die Bestimmungen erfüllen – das ist Teil des Deals. Dass es Aufwand ist und auch administrative Kosten anfallen ist okay, aber das gehört eben dazu.

#### **FLF** Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei Ihnen?

**Michel:** Digitalisierung beginnt schon mit dem Einsatz eines Computers. Somit nutzen wir die Digitalisierung in der kompletten Archivierung, in der Konditionengestaltung und über CRM-Programme. Einen Online-Abschluss benötigen wir nicht, so viele Eingangsgrößen haben wir nicht. Zwar gibt es auch Standardverträge, aber im Regelfall handelt es sich um eine strukturierte Finanzierung.

#### **FLF** Wie sieht Ihre Unternehmensperspektive aus?

**Michel:** Bis dato sind wir vertriebs-technisch an Unternehmen bis 200 Mitarbeiter gelangt mit 20 bis 30 Millionen Euro Jahresumsatz. Darüber hinaus waren wir einfach noch nicht aufgestellt. Vom Prinzip her haben wir auch Appetit an den kleinen Geschäften, an der einzelnen Maschine – beginnend ab 20000 Euro. Dieses Segment wollen wir auch mit unserem Fokus nach oben nicht verlassen. In diesem Jahr ist ein Neugeschäft von 2 Millionen Euro geplant. Jetzt ist Aufholbedarf da, jetzt muss Gas gegeben werden. Und das fängt an bei den Unternehmensberatern. Da stehen wir im Wettbewerb mit den neuen Marktteilnehmern. Die Arca-Leasing ist klassisch und gut, berechenbar und schnell. Bei unseren Multiplikatoren – den Unternehmensberatern – müssen wir neben dem Tagesgeschäft mehr Zeit investieren. Dazu wollen wir den Vertrieb weiter ausbauen.

Bei dem klassischen Stammgeschäft streben wir eine jährliche Verdoppelung an. Wir agieren im Bereich der strukturierten Finanzierungen, das heißt, es passt nicht immer die Leasing-Variante. Es kann durchaus auch mal ein Darlehen oder ein Wandelarlehnen sein. SLB sehen wir daher als Baustein im M&A-Bereich und als Betreibermodell für finanzierende Unternehmen.

Das Interview führte Kati Eggert, Redaktion FLF.