## »Der Name Targo hilft uns im Markt«

### Interview mit Markus Häring und Elmar Lukas

Die Düsseldorfer Targo Leasing hat eine wechselvolle Unternehmensgeschichte hinter sich und seit Übernahme durch die Targobank eine eindeutige Wachstumsstrategie. Wie das Unternehmen sich im Markt behauptet und wie es mit Themen wie Regulatorik und Nachwuchsgewinnung umgeht, darüber sprach FLF mit den Geschäftsführern Markus Häring und Elmar Lukas. (Red.)

Leasing im Jahr 2018 entwickelt?

Elmar Lukas: Wie erwartet. Wir liegen knapp über Plan, der ein ambitioniertes Wachstum von 25 Prozent gegenüber dem Vorjahr vorsah. Das haben wir zum Großteil über Neukunden erreicht, auch nutzen wir Potenziale bei Kunden, die wir bereits kennen. Das Wachstum sieht dabei sehr nachhaltig aus: Schon im Vorjahr sind wir um 25 Prozent gewachsen. Im Geschäftsvolumen liegen wir zwischen 550 bis 600 Millionen Euro an Investitionsfinanzierung – also Leasing und Mietkauf.



Geschäftsführer der Targo Leasing GmbH (v.l.): Markus Häring und Elmar Lukas

γ in ¥

recommend FLF Im Vergleich zum Markt wachsen Sie deutlich stärker. Woran liegt das?

Lukas: Wir haben einen neuen Gesellschafter, der ganz erheblich an diesem Erfolg beteiligt ist. Wir wollen wachsen, haben in Mitarbeiter investiert und somit mehr PS auf die Straße gebracht als in den Vorjahren. Der Direktvertrieb macht ungefähr die Hälfte aus, darin sind wir markenunabhängig und herstellerunabhängig, was durchaus Vorteile mit sich bringt. Beim indirekten Vertrieb arbeiten wir sowohl mit Herstellern als auch Händlern zusammen.

Wir verfügen über fünf verschiedene Vertriebskanäle und sehen es als eine unserer Stärken, dass wir so breit aufgestellt sind. Unser Schwerpunkt liegt im Transport - dazu gehören Lkw, Auflieger, Transporter, Anhänger. Das ist historisch getrieben, da die ursprüngliche Gesellschaft Disko Leasing, die 2007 von GE Capital übernommen wurde, aus dem Transportwesen kommt. Wir wachsen in unserem größten Segment, aber auch in den anderen Kanälen wie Office Equipment/IT-Bereich, der Medizinsparte, die einen überdurchschnittlichen Anteil aus der GE-Zeit einnimmt, und in den Industriebereichen Maschinenbau und Bau. In allen Kanälen wollen wir weiter wachsen, um die Spannbreite auszubauen.

Markus Häring: Von der Muttergesellschaft Crédit Mutuel haben wir einen klaren Wachstumsauftrag. Die breite Aufstellung hat den Vorteil, dass wir Schwankungen innerhalb der Segmente ein Stück weit substituieren können, wenn ein Segment mal nicht so gut läuft. Ziel ist es, auf ein Gesamtvolumen der großen Spieler zu kommen. Dazu müssen wir noch etwas Wegstrecke gehen, aber wir sind unterwegs. Dabei wird sich heraus kristallisieren, in welchem Marktumfeld wir unsere USPs stärker platzieren, um dort noch mehr Marktanteil abzufangen.

kunden? Lassen sich die Kundengruppen immer von der Targobank trennen?

Häring: Die Targobank ist eine klassische Retailbank. In manchen Kundensegmenten haben wir daher Überschneidungen, können den Kunden aber auch mehr anbieten. Haben wir bisher nur über Absatzfinanzierung gesprochen, können wir jetzt zusätzlich über Leasing oder beides reden. Das gibt einen anderen Ansatz, sodass wir – schon aufgrund unserer räumlichen Nähe zwischen Herrn Lukas und mir – einheitlich auftreten.

Lukas: Bei den Zielkunden im Leasing unterscheiden wir zwischen dem direkten und indirekten Bereich. Im Industriesegment ist es eher der deutsche Mittelstand mit zehn bis 100 Millionen Euro Umsatz oder einige, die größer sind. Allerdings sind wir kein typischer Konzernfinanzierer oder Leasing-Anbieter für Konzerne.

Im indirekten Bereich fahren wir mit einer deulich kleineren Ticketgröße, je nach Programm zwischen zweieinhalbtausend und 35 000 Euro. Dementsprechend klein sind die Kunden, das kann also auch ein Architekturbüro oder eine Werbeagentur mit zwei bis drei Mitarbeitern sein.

**20** FLF 1/2019 – 22



Häring: Für das Small-Ticket-Geschäft gibt es eine Web-Applikation. Die Nutzer können über ein Web-Frontend zugreifen und bekommen eine direkte Zusage.

FLF Im August 2018 erfolgte die Firmenverschmelzung mit der Targobank. Was hat sich seither geändert?

Häring: Der Kauf erfolgte in zwei Schritten – 2016 hat zunächst eine Gesellschaft der Crédit Mutuel gekauft, das Unternehmen ging später intern auf die Targobank über. Seither treten wir unter der Dachmarke Targo auf. Der Name Targo Commercial Finance vereint dabei das Leasing- und Factoring-Geschäft mit den beiden Instituten Targo Leasing GmbH in Düsseldorf und Targo Factoring GmbH in Mainz. Der Name Targo kommt gut an, die Bank ist als Retailbank im Markt ein Begriff und beispielsweise Hauptsponsor für den DFB-Pokal.

Mit der Übernahme sind uns zwei Dinge gut gelungen: Im ersten Jahr haben wir den Vertrieb ins Wachstum gebracht und zeitgleich ein Mammutprojekt gestemmt – die komplette IT-Migration auf unser eigenes Netzaufzustellen. Die Übernahme ist seit geraumer Zeit abgeschlossen. Die Gruppe ist integriert, die Prozesse sind am Laufen. Wir sind voll im "Businessas-usual"-Modus.

FLF Wie haben Kunden und Geschäftspartner auf die Übernahme reagiert?

Lukas: Wie auch schon bei anderen Namensänderungen in der Vergangenheit, haben die Kunden sehr gelassen geschäft ab. Da nicht auf die Infrastruktur der großen Bank zurückzugreifen, wäre nicht zielführend. Wir spüren eine Erleichterung, weil man den Kopf frei hat von diesen Themen.

FLF Wie hoch ist der regulatorische Aufwand für Ihr Unternehmen? Ist es für Sie einfacher geworden?

Lukas: Regulatorik ist immer mit Aufwand verbunden, das wird mit der

# »Die Übernahme ist erfolgreich abgeschlossen.«

reagiert. Innerhalb des deutschen Mittelstands war GE erklärungsbedürftig. Der Name Targo hat einen ganz anderen Bekanntheitsgrad. Der wichtigste Aspekt war, dass wir weder personell noch von der Produktseite her Einschränkungen hatten.

Häring: Aus Sicht der Targobank, von der ich komme, waren nicht wir die Leasing-Experten, sondern diese waren in der GE Capital. Da wäre es töricht zu sagen, wo es langgeht. VielAuslagerung an die Bank nicht leichter. Die Banken haben höhere regulatorische Anforderungen. Als Teil einer Bank kommen daher viele Themen hinzu, die man als Leasing-Gesellschaft nicht so extrem durchführen müsste. Was sich verringert hat, ist unser eigener interner Aufwand. Die Mutter hat eine Infrastruktur, die die Regulatorik ohnehin schon adressiert und uns in den Kreis der Nutznießer aufnimmt. Trotzdem ächzen wir genauso darunter wie alle anderen Institute. Aus dem BDL weiß ich, dass die kleineren Gesellschaften faktisch mehr darunter leiden, weil sie nicht die Energie und die Mittel haben, eine Infrastruktur aufzubauen, die das perfekt abfedern würde.

### »Die fünf Vertriebskanäle sind eine unserer Stärken.«

werk. Wir waren dabei "in time, in budget" und operativ ohne Auswirkungen auf der Kundenseite. Innerhalb von zwölf Monaten haben wir die komplette Akquisition auf der IT-Seite abgeschlossen. Das war 2017 für die Belegschaft neben dem laufenden Betrieb mit erheblichen Sonderaufgaben versehen.

Der zweite Schritt war dann aufgrund der gewachsenen Regulatorik im Markt. Jedes Institut muss bestimmte Aufgaben erfüllen, und in diesem Zuge sind wir in einen Merger übergegangen. Wir versuchen, alles in die Bank zu holen, um uns möglichst schlank

mehr haben wir geschaut, wo wir mit unseren Stärken der Targo Leasing im Wachstum helfen können und die USPs fördern. Auf der anderen Seite können wir bestimmte Dinge – Stichwort Regulatorik – abnehmen.

FLF Somit können Sie mit der Bank die regulatorischen Themen einfacher bedienen?

Lukas: In der Bank ist eine ganz andere Infrastruktur vorhanden. Wenn sie das mit einer kleinen Leasing-Gesellschaft selbst darstellen wollen, kostet das Geld und lenkt vom Tages-

Häring: Es ist schwierig in der Größe eines Mittelständlers zu sagen, welche Anzahl an Ressourcen wir brauchen, um die Themen abzudecken. Es ist für uns eine Entlastung, weil unser Thema in der Bank mit berücksichtigt wird, es muss aber trotzdem noch erledigt werden. Auf der anderen Seite hat man ein breiteres Know-how, weil mehr Leute an diesen Themen arbeiten und man einen anderen Blickwinkel darauf bekommt.

FLF Wo wird die Entwicklung in der Branche hingehen – auch getrieben durch die Regulatorik?

23 – FLF 1/2019 21

Lukas. Die Konsolidierung im Markt wird sich weiter fortsetzen. Regulatorik wird eher schwieriger. Refinanzierung ist im Moment kein Thema, Liquidität ist ausreichend vorhanden, aber auch das wird nicht ewig anhalten. Und dann haben erfahrungsgemäß die kleineren Gesellschaften eher Probleme, sich wettbewerbsgerecht zu refinanzieren als die großen oder die, die zu einer Bank gehören.

Erschwerend kommt hinzu, dass der deutsche Markt im Vergleich zum europäischen Markt deutlich preissensibler ist. Selbst in guten Zeiten sind die Ertragsmöglichkeiten im Vergleich zu anderen europäischen Märkten eingeschränkt. Wenn ich eine teurere Refinanzierung habe als der Wettbewerb, bleibt von der ohnehin schon kleinen Marge zu wenig übrig, um eine kleine Gesellschaft am Leben zu erhalten. Etablierte Leasing-Gesellschaften werden weitermachen, aber spätestens bei der Nachfolge werden die kleineren Gesellschaften sicherlich Chancen und Risiken genau abwägen.

Häring: Ich möchte ein Argument ergänzen. Volkswirtschaftlich betrachtet haben wir in Deutschland ein histo-

Vergangenheit auch anders, als Nichtbanken nach der Finanzkrise andere Refinanzierungsmöglichkeiten hatten als eine Bank. Da haben wir eher darunter gelitten, exklusiv bei der Mutter zu refinanzieren.

Häring: Die Crédit Mutuel ist eine Genossenschaftsbank, sie ist nicht börsennotiert und schüttet keine Gewinne aus. Wir haben eine extrem gute Eigenkapitalausstattung. All das führt dazu, dass es auf der Refinanzierungsseite eher gut aussieht. Das ist ein Riesenvorteil.

## FLF Gab oder gibt es mit der Übernahme ein kulturelles Thema?

Lukas: Die Targobank bringt als Bank generell eine etwas andere Kultur mit als eine mittelständische Leasing-Gesellschaft. Je mehr Überschneidungen es gibt, desto mehr wird man sich aneinander gewöhnen. Aber es ist nicht so, dass der eine dem anderen etwas aufoktroyiert, wie er seinen Job zu machen hat oder wie die Kultur zu ticken hat

Der neue Gesellschafter hat die Übernahme sehr moderat und sehr busi-

# »Leasing ist für Bewerber interessanter als nur Bank.«

risch einmaliges Niveau. Wenn sich das ändern sollte, wird es bei einer kleineren Gesellschaft hinsichtlich der Ausfälle sehr schnell sehr eng. Ohne eine bestimmte Bilanzsumme wird es schwer, das aufzufangen. Auch das wird zu einer Konsolidierung führen.

FLF Sind Sie mit der Refinanzierung der Targo Leasing an die Bank gebunden?

Lukas: "Gebunden" wäre ein zu negativer Begriff. Wir haben vielmehr die Möglichkeit, uns ausschließlich über die Bank zu refinanzieren. Das ist wirklich ein Vorteil. Das kennen wir aus der

ness-orientiert gestaltet. Die internen Themen waren nie wichtiger als die externen. Der Fokus lag immer darauf, dass die Maschine laufen muss. Für die Mitarbeiter war es eine sehr produktive und wissensorientierte Migration. Für sie war entscheidend, dass ihr Job sicher ist und das Unternehmen wachsen will. Da hat der Neugesellschafter sehr viel Fingerspitzengefühl besessen und den richtigen Fokus für das Geschäft bewiesen.

Der Verkauf ging auch sehr schnell, und aus Mitarbeitersicht hat der "richtige" Erwerber den "Deal geclosed". Was bei der Migration extrem hilfreich ist, ist die Tatsache, dass alle Mitarbeiter teilweise zum dritten oder vierten Mal durch einen Erwerb gehen, das gibt eine gewisse Professionalität.

FLF Das bedeutet, Ihre Mitarbeiter sind teilweise langjährig im Unternehmen.

Lukas: Wir haben eine sehr stark ausgeprägte Anzahl von Mitarbeitern, die innerhalb der nächsten fünf bis sechs Jahre in Rente geht, und eine gewisse Anzahl, die noch sehr jung ist, in der Mitte ist relativ wenig. Das bringt Vorund Nachteile. Vorteile liegen darin, dass die Mitarbeiter die Systeme, das Geschäft sowie Kunden und Partner kennen. Nachteil ist, dass der Übergang von den jetzigen Mitarbeitern auf die nachfolgende Generation strukturiert und organisiert erfolgen muss.

## Nachwuchs. Wo kommt der her?

Lukas: Das ist mein Lieblingsthema und ich glaube, dass die Branche das Thema komplett ignoriert und unterschätzt. Der große Fehler in den Köpfen ist, dass die Gesellschaften, die zu einer Bank gehören, über die Bank rekrutieren wollen. Zeitgleich ist der Bankberuf nicht mehr hip bei der Generation Y und den Millenniums. Auch wir rekrutieren Auszubildende gemeinsam mit der Targobank und haben extrem gute Erfahrung mit unserem Leasing-Nachwuchs gemacht – Bürokaufleute und Bachelor-Studenten, die wir zum großen Teil übernehmen.

Der Haken daran ist, dass wir in den nächsten Jahren gar nicht so viele Azubis und duale Studenten einstellen können. Bis sie einen erfahrenen Mitarbeiter, eine erfahrene Mitarbeiterin ersetzen können, brauchen sie ein paar Jahre. Da müssen wir uns entweder durch Weiterbilden eigener Mitarbeiter oder durch externes Recruiting im Markt verstärken.

Häring: Hinzu kommt, dass die Anforderungen der jüngeren Bewerber andere sind als zu meinen Zeiten. Da

22 FLF 1/2019 – 24



reden wir über Flexibilität, über Kinderbetreuung, über Arbeitszeitmodelle, über Gesundheitsmanagement. Mit der Targobank haben wir den Vorteil, dass wir mehr anbieten können, beispielsweise im Gesundheitsmanagement.

Und wir überlegen, wie wir das Angebot für unsere Belegschaft verbessern können. Denn wenn jemand Spaß in seinem Beruf hat, dann wird er das auch weitersagen – Stichwort Mitarbeiter werben Mitarbeiter. Und wenn wir erfolgreich im Markt sind, macht es noch mehr Spaß. Wir reden heute über eine langfristigere Personalplanung und sind mittlerweile im Zeithorizont viel weiter, weil kurzfristiges Heilen nicht mehr möglich ist.

FLF Als attraktiver Arbeitgeber müssen Sie das Produkt Leasing hinreichend attraktiv machen.

Lukas: Wobei Leasing für den externen Bewerber in der Regel interessanter ist als nur die Bank. Da ist ein "Asset-Impact" mit dabei, ein direkter Zugang zu dem Kunden, ein kleinerer Bereich, bei dem man spezialisiert ist auf gewisse Themen – auch außerhalb des eigentlichen Finanzdienstleistungsthemas.

## TANGER FLF Wo sehen Sie weitere Wachstumschancen im Markt?

Häring: Digitalisierung ist ein Thema, auf das wir sehr genau schauen, ob ein Mehrwert da ist. Das muss nicht immer zwangsläufig aus Kundensicht sein, sondern auch ein Mehrwert für uns, wenn sich Prozesskosten vermeiden lassen. Die Projekte sind in der Mache, aber wir springen nicht auf jedes Pferd, sondern diskutieren, um den Mehrwert zu erkennen.

Lukas: An die Digitalisierung gehen wir mit der notwendigen Gelassenheit heran. Wir sind, was den digitalen Ansatz beim Endkunden und beim Händler angeht, schon relativ weit, das ist aber nicht disruptiv. Es ist dabei von Vorteil, wenn man relativ klein ist, wir

müssen keinen Supertanker durch Bojen steuern, sondern sind eher ein Schnellboot.

Außerdem gibt es Themen wie "Pay per use", die uns auf der Fantasieseite ein bisschen beschäftigen. Denn das sind mögliche Themen, die digitale Technologien nutzen, um das Leasing-Produkt zu verändern. Viele reden davon und testen eine Flatrate. Doch für mich bedeutet es, dass der Kunde nichts zahlt, wenn er nicht nutzt. Und das hat noch keiner ausprobiert oder eine Idee davon, wie es funktionieren könnte. Da gibt es ein paar Parameter, die es durchaus in gewissen Nischen möglich erscheinen lassen. Das sind für uns Zukunftsthemen. Wir haben zwei Leute, die sich damit beschäftigen.

Der Rest ist Marktbeobachtung, ob jemand in den Markt eintritt, den man gar nicht auf dem Schirm hat. Nehmen Sie die Internet-Multis mit einer Riesenkundenbasis, die viele Informationen über die Kunden haben und ohnehin schon Verflechtungen in die Zahlungsabläufe. Die Regulatorik hilft, um völlig verrückte Ansätze auszuschließen. Doch wenn Player dieser Größenordnung die Endkunden mit einem neuen Leasing-Produkt glücklich macht, wird kein Regulator das stoppen. Ich habe aber noch nichts Disruptives gesehen, wo wir uns ernsthaft Sorgen machen müssten.

Leasing wird sich mit den Assets und Nutzungsarten weiterentwickeln. Sonst wird es langweilig. Aber die Leasing-Branche ist nicht der Reiter der Digitalisierung, auch nicht die Finanzdienstleistung. Was hilft, ist der Hintergrund einer Retailbank, die schon wesentlich digitaler ist mit einer Menge Technologie und Mindset. Da ist im Leasing noch Luft nach oben, um uns weiterzuentwickeln.

FLF Ist E-Mobilität ein Thema für Sie?

Lukas: Das ist für mich ähnlich wie die Digitalisierung. Man spricht von der vierten industriellen Revolution, die viel disruptiver ist. Wenn man die Banken und Finanzdienstleistungen durch die vier industriellen Revolutionen beobachtet, haben sie sich alles andere als dramatisch verändert im Gegensatz zu einzelnen Industriezweigen. Wir werden dort mitgehen, wo der Kunde hin will. Wenn der Nutzer eines Fahrzeugs elektrisch fahren will, werden wir es leasen. Wir werden das E-Auto aber weder erfinden, noch un-

#### TARGO LEASING GMBH, DÜSSELDORF

**Eigentümer:** Targobank AG, Tochter der französischen Genossenschaftsbank Crédit Mutuel

Dachmarke: Targo Commercial Finance

**Leistungen:** Finanzierungslösungen im Leasing und Factoring

485 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, rund 20000 Kunden

Neugeschäft Leasing, Mietkauf: etwa 600 Millionen Euro

#### Unternehmenshistorie:

- Gründung Disko Leasing (1965)
- Kauf durch GE Capital (2007)
- Kauf durch Targobank und Namensänderung (2016)
- Firmenverschmelzung auf Targobank (August 2018)

**Geschäftsführung:** Markus Häring, Pascal Laugel, Elmar Lukas, Burkhard Reitermann, Berthold Rüsing, Maria Topaler

www.targobank.de/firmenkunden

Quelle: FLF

sere Kunden nötigen, von Diesel auf "E" umzusteigen, das entscheidet der Kunde.

Häring: Wir sind Enabler, letztendlich ist es das Produkt, das wir finanzieren. Wir müssen immer aus Kundensicht kommen und sehen, wo liegt der Mehrwert für den Kunden.

Das Gespräch führte Kati Eggert, Redaktion.