

Refinanzierung mittelständischer Leasing-Gesellschaften im Wandel

Einfluss veränderter Rahmenbedingungen

Die stetige Weiterentwicklung von Wettbewerbsbedingungen, Kundenerwartungen und regulatorischen Vorgaben haben einen immer größeren Einfluss auf Leasing-Gesellschaften und deren Refinanzierung. Im Laufe der Jahre konnten sich die jeweiligen Akteure zwar einen wertvollen Erfahrungsschatz aneignen, wie mit einschlägigen Veränderungen und unsicheren Zeiten bestmöglich umgegangen werden kann. Es braucht aber auch immer wieder neue, kreative Strategien, damit Leasing-Gesellschaften und Refinanzierungsinstitute auch in Zukunft erfolgreich zusammenarbeiten. (Red.)

Beschäftigt man sich aus dem Blickwinkel eines Refinanzierungsinstitutes mit der Entwicklung der Refinanzierung von Leasing-Gesellschaften, dann gilt es viele Parameter zu berücksichtigen. Wesentlich sind sicherlich die sich entwickelnden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, das regulatorische Umfeld, verändertes Kundenverhalten und ein sich weiter diversifizierendes Wettbewerbsumfeld.

Aber wer sich Gedanken macht, wie die Zukunft der Refinanzierung von Leasing-Gesellschaften aussehen könnte, muss sich zunächst damit befassen,



NORBERT PRENZEL

ist Leiter Strukturierte Finanzierungen, Leasing und Factoring, Stadtparkasse Düsseldorf, Düsseldorf.



E-Mail: norbert.prenzel@sskduesseldorf.de

wie sich die Branche in der vergangenen Dekade evolutionär entwickelt hat. Und da stößt man zwangsläufig auf das ins Deutsche übersetzte Zitat von Charles Darwin: „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagiert.“ Dieser Bezug ist durchaus berechtigt, wie im nachfolgenden Artikel deutlich wird.

Regulatorische Entwicklung

Mit Einführung des Kreditwesengesetzes „KWG-light“ im Jahr 2009 wurde die Leasing-Branche der Aufsicht unterstellt. Die Leasing-Gesellschaften sahen sich mit einem Gros an aufsichtsrechtlichen Anforderungen konfrontiert. Eine Vielzahl von administrativen Tätigkeiten war die Folge. Hierdurch hat sich die Branche nachhaltig verändert. Und auch der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e. V. (BDL) hatte neue Herausforderungen zu bewältigen. Denn nur ein Bruchteil der bis dahin tätigen Leasing-Unternehmer und –Gesellschaften verfügten über eine aufsichtsrechtliche Zulassung durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

Der nahezu zeitgleiche Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise verstärkte die Anpassungsnotwendigkeit zusätz-

lich. Zinsen stiegen zunächst stark an, das Exportgeschäft brach dramatisch ein und führte zu einer Insolvenzwelle, die sowohl bei Banken als auch bei Leasing-Gesellschaften ihre Spuren hinterließ. Doch damit nicht genug.

Die Finanzkrise brachte einige deutsche Banken in die Krise. Die notwendigen und zum Teil von der EU-Kommission vorgegebenen Veränderungen in den Geschäftsmodellen führten dazu, dass einige Kreditinstitute die Refinanzierung von Leasing-Gesellschaften aufgeben mussten – obwohl die Leasing-Branche weder die Krise ausgelöst noch dazu beitragen hat.

All das hat die „Spezies Leasing-Gesellschaft“ stark geprägt und verändert. Aber sie ist besser denn je auf Herausforderungen vorbereitet. Das zeigte sich in der Bewältigung der jüngsten Pandemie. Auch diese Phase war gezeichnet von hoher Unsicherheit, Einschränkungen für Kunden und Leasing-Gesellschaften durch die Lockdowns und der Ungewissheit, wie es weitergehen wird. Die – Stand heute – vergleichsweise geringen Einbußen sind sicherlich auf eine Vielzahl von Faktoren zurückzuführen, aber nicht zuletzt auf die Tatsache der Anpassungsfähigkeit der Branche.

Sicher ist, dass die Notwendigkeit des Wandels bleiben wird, wenn man auch in der Zukunft erfolgreich sein will. Hierzu gehören Unternehmertum, Mut zu Veränderungen, ein gutes Mindset der Belegschaft und wandlungsfähige Partner. Das umfasst Kunden, Dienstleister und Refinanzierungsinstitute gleichermaßen.

Neben den derzeit großen regulatorischen und gesetzlichen Themenfeldern wie Aufsichtsrecht und Datenschutz

kommen neue Punkte wie das Lieferkettengesetz sowie Nachhaltigkeitsaspekte hinzu. Die sogenannten Nachhaltigkeitsrichtlinien (ESG) – deren „E“ für Environmental (Umwelt), „S“ für Social (Soziales) und „G“ für Governance (verantwortungsvolle Unternehmensführung) steht –, werden in der Datenerhebung, Auswertung und Entscheidungsfindung künftig alle betreffen. Aber sicherlich wird hiervon die eine oder andere Geschäftsnische im Leasing stärker betroffen sein; von steigenden Konditionenanforderungen bis hin zur Absage von bislang einträglichen Geschäften.

Wettbewerbsumfeld und Kundenerwartung

Qualitative Nähe zum Kunden gepaart mit hoher Servicequalität sowie persönlicher Betreuung sind und bleiben sicherlich Werttreiber. Diese Aspekte sollten daher auch in Zukunft im Fokus stehen. Gleichwohl hat sich das Wettbewerbsumfeld viel stärker diversifiziert. Angebote von Banken und Finanzdienstleistern der Automobilhersteller, Kreditinstituten, Fintechs oder Hybriden – also Mischformen vorgenannter Gruppen – führen zu einer verbreiterten Auswahl über diversifizierte Absatz- und Vertriebskanäle. Längst werden nennenswerte Marktanteile via Internet über Homepages, Webportale sowie digitale Marktplätze abgewickelt; Tendenz steigend.

Will man also in diesem sich veränderndem Wettbewerbsumfeld bestehen, werden effiziente und systembruchfreie digitale Prozesse immer wichtiger. Aber auch die Vertriebs- und Absatzkanäle verbreiten sich. Sie bieten Chancen, neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen. Allerdings stellen sie Risiken für diejenigen dar, die sich nicht aktiv mit einer Multikanalstrategie auseinandersetzen. Hierbei sollte die Ende-zu-Ende-Kundenfokussierung immer zentraler Betrachtungswinkel bleiben.

Apropos Kunde: Das verbreiterte Angebot sorgt für mehr Vielfalt und verändertes Nachfrageverhalten. Es ist nicht neu, dass sich Verbraucherbedürfnisse

wandeln beziehungsweise neue Leasing-Formen das Resultat veränderten Kundenverhaltens sind. Saisonraten, degressiver oder progressiver Ratenverlauf sowie eine Vielzahl von Endchaftsregelungen haben sich längst am Markt etabliert. Geschwindigkeit war, ist und bleibt ein zentrales Element im Leasing-Vertrieb und ist quasi Teil des genetischen Codes der Leasing-Branche. Inwiefern dies ausreichend ist, muss jede Gesellschaft für sich selbst beurteilen. Die nachstehenden Beispiele sollen symptomatisch dafür stehen, die Bedürfnisse der eigenen Kunden und damit das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen:

› Wie kalkuliere ich sogenannte **Pay-as-you-use-Verträge**? Häufig ist dies neben umfangreicher Objekt- und Verwertungskompetenz nur mit Rücknahmegarantien der Hersteller möglich. Aber das wird künftig vermutlich nicht mehr reichen, da die Hersteller immer seltener bereit sein werden, diese Art von Absatz-Leasing mit Rücknahmegarantien zu versehen. Oder wenn, dann mit Abschlägen, bei welchen ein großer Teil des Produktionsrisikos auf die Leasing-Gesellschaft übergehen würde, wenn sie diese Verträge unverändert kalkuliert.

»Geschwindigkeit ist quasi Teil des genetischen Codes der Leasing-Branche.«

› **Flatrate-Leasing**, welches gerade in der Automobilindustrie sowohl von Herstellern als auch von Autovermietern angeboten wird, wird sich vermutlich am Markt etablieren. Hier existieren neben den obigen Fragestellungen weitere Themen wie Kalkulation der Produktpalette oder Verfügbarkeiten der Objekte. Dies wird sich wahrscheinlich mit Angelegenheiten rund um die Elektromobilität mischen.

› Zum Leasing-Markt bezüglich **E-Mobilität** wurde in der jüngsten Vergangenheit bereits viel berichtet. Inwiefern die Vertragskalkulationen unter Einbezug der Zuschüsse vom Bundes-

amt für Wirtschaft und Ausführungskontrolle stimmen, wird sich in circa zwei Jahren retrograd beurteilen lassen, wenn der Sekundärmarkt für Elektrofahrzeuge den Gebrauchtwagenpreis spiegelt. Hier können die Erfahrungen des E-Bike-Leasings oder gar des Leasings von Dienstfahrrädern vermutlich nicht als Kalkulationsmaßstab herangezogen werden.

Anforderungen an Leasing-Gesellschaften

Die vorgenannten Änderungen der Marktbedingungen haben Einfluss auf Leasing-Gesellschaften und deren Refinanzierungsbasis. Die Gesellschaften müssen ihre aktuellen Geschäftsmodelle hieraufhin überprüfen und gegebenenfalls adjustieren. Neue regulatorische Rahmenbedingungen wie die Nachhaltigkeitsrichtlinien oder das Lieferkettengesetz werden erneut einiges von der Leasing-Branche abverlangen. Insbesondere Datenerhebung und Dokumentation werden hierbei eine zentrale Rolle spielen. Die daraus resultierenden Prozessanpassungen sind gleichzeitig auf weitere Effizienz hin zu überprüfen; ein vermeidliches Spannungsfeld.

Aber auch die Flexibilitätserfordernisse werden steigen. Die Quote des „Durchlaufens“ eines Leasing- und/oder Mietkaufvertrages – angelehnt an die steuerliche Abschreibung – bis hin zum Verkauf beziehungsweise Überlassen des Leasing-Gegenstandes an den Leasing-Nehmer wird sicherlich abnehmen. Das bedeutet auch, dass die Refinanzierungen von Leasing-Verträgen flexibler gestaltet sein müssen.

Erwartungen und Strategien

Welche Erwartungshaltungen bestehen also an ein Refinanzierungsinstitut und welche Forderungen hat ein sol-

ches Institut an eine zu refinanzierende Leasing-Gesellschaft? Refinanzierungsinstitute können zunächst unterschiedliche Strategien verfolgen. Die einen konzentrieren sich auf regresslose Forfaitierungen von Forderungen entweder durch den Ankauf von Einzelforderungen oder ganzer Portfolien. Die anderen fokussieren sich auf die Refinanzierung, bei der die Leasing-Gesellschaft originärer Kreditnehmer bleibt. Und einige bieten beides an.

»Exogenen Parameter werden künftig ein stärkeres Gewicht in der Bonitätsbeurteilung haben.«

Der wesentliche Unterschied in der Refinanzierungsstrategie zwischen diesen beiden Finanzierungsarten liegt darin, dass Forfaiture ihren Schwerpunkt der Risikoeinschätzung auf die zu finanzierenden Leasing-Gegenstände sowie die Bonität der Forderungsschuldner (also Leasing-Nehmer) abstellen. Wenn Leasing-Gesellschaften Kreditnehmer sind, liegt der Schwerpunkt selbstverständlich auf deren Risikoeinschätzung mit all ihren Facetten. Und auch wenn nachstehende Aussagen aus der Sicht eines Refinanzierungsinstitutes dargelegt werden, welches weitestgehend die Leasing-Gesellschaft als originären Kreditnehmer finanziert, so gilt ein Gros der Aussagen für alle Refinanzierer.

Einschlägige Parameter

Wie auch bei allen anderen gewerblichen Kunden beleuchten Refinanzierungsinstitute intensiv das Geschäftsmodell einer Leasing-Gesellschaft und deren Zukunftsfähigkeit. Aber auch die Qualifikation des Managements, die Risikotragfähigkeit im Rahmen der Bonitätsprüfung sowie ihre Prozesseffizienz und die Refinanzierungsbasis sind wichtige Parameter. Je besser ein Institut dies anhand von Gesprächen und qualifiziertem Reporting ableiten kann, umso einfacher ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Das war schon immer so und wird auch in Zukunft zum Prüfungssset der Risikoanalyse dazugehören.

Die exogenen Parameter wie Aufsichtsrecht, Wettbewerbsverhalten und Kundenerwartungen werden aber vermutlich künftig ein stärkeres Gewicht im Wertekanon einer Bonitätsbeurteilung haben. Denn Parameter wie Lieferkettengesetz und ESG, aber auch neue Leasing-Modelle stellen Refinanzierungsinstitute und Leasing-Gesellschaften vor ungeahnte Herausforderungen. Sie werden also viel genauer die Geschäftsmodelle ihrer Kunden da-

hingehend überprüfen und hinterfragen. Informationen und Daten zur automatisierten Plausibilisierung und Beurteilung von Finanzierungsanfragen – sogenannte Datenpunkte – werden hierbei eine wesentliche Rolle spielen.

Ebenfalls werden ein integrierter Datenhaushalt sowie die Datenanalyse und -auswertung (Data Analytics) noch stärker ins Gewicht fallen, um einerseits zu richtigen Ergebnissen zu kommen und andererseits den Informationsanforderungen gerecht zu werden, welche von der BaFin verlangt und von Refinanzierungsinstituten erwartet werden. Dies stellt sowohl Refinanzierer als auch Leasing-Gesellschaften vor Investitions Herausforderungen in der IT; Risikomesssysteme, Mitarbeiterqualifikation und Prozessabläufe werden hiervon tangiert sein.

Auswirkungen auf Refinanzierung

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Refinanzierungsinstituten erfordert dies eine noch stärkere wechselseitige Kommunikation von zukünftig geplanter Entwicklung, Adjustierung sowie Auswirkung auf die Kooperation. Außerdem ist die Schaffung von Rahmenbedingungen zur beidseitigen Prozessoptimierung, in welchen Leasing- und Mietkaufverträge in standardisierter Form abgebildet, abgewickelt und refinanziert werden, ein wichtiger Baustein für

ein partnerschaftliches und gleichzeitig effizientes Miteinander. Basis hierfür bildet ein einheitliches Verständnis von Informationsaustausch, also was erwartet das Refinanzierungsinstitut an Informationen und Unterlagen in welchem Format.

Elektronische Schnittstellen zum Austausch von Informationen und Unterlagen beschleunigen nicht nur Prozesse, sondern schaffen auch Transparenz und reduzieren Stück- und Verwaltungskosten. Sogenannte Eigenkompetenzen – also unter welchen Leitplanken gelten welche Leasing- und Mietkaufverträge als refinanziert – helfen, die notwendige Schnelligkeit in Verbindlichkeit, Zusage und Abwicklung des Leasing-Vertrages sicherzustellen.

Anforderungen seitens Leasing

Gleichzeitig besteht seitens der Leasing-Gesellschaft die Anforderung an das Refinanzierungsinstitut, eine möglichst flexible Finanzierung des Geschäftes abzubilden. Variable Finanzierungen – mit und ohne Zinssicherung gepaart mit fristenkongruenter Liquiditätszusage – sind heute erforderlicher denn je und helfen, die Anforderungen an flexible Leasing- und Mietkaufmodelle adäquat zu finanzieren. Sowohl vorzeitige Leasing-Rückläufer aufgrund von Untergang des Leasing-Objektes – beispielsweise durch Unfall oder Objekttausch – als auch variable Leasing- und Mietkaufmodelle werden dadurch deutlich einfacher abgewickelt. Denn hier muss nicht über eventuelle Vorfälligkeitsentschädigungen verhandelt werden. Dies macht es nicht nur finanziell attraktiv, sondern eben auch prozessual effizient.

Neben der Flexibilität der Finanzierung sollte auch die Diversifikation von Finanzierungsquellen über mehrere Refinanzierungsinstitute (bilateral oder konsortial) im Fokus stehen. Dies verringert Abhängigkeiten von einzelnen Refinanzierungsgebern auf ein vertretbares Maß.

Auch die Möglichkeiten der Produktvielfalt, welche eher zunimmt, sollte fokus-

siert werden. Sockelfinanzierungen über endfällige Darlehen oder Schuld-scheindarlehen sind heute schon bei größeren Leasing-Gesellschaften ein übliches Kreditprodukt und verschlan-ken den Abwicklungsprozess. Dies kommt sicherlich nicht für jede Leasing-Gesellschaft in Betracht, miteinander reden hingegen schon. Die Kreativität des Refinanzierungsinstitutes darf ge-neral herausgefordert werden. Manchmal ergeben sich für beide Sei-ten neue Möglichkeiten. So kann es durchaus sinnvoll sein, stark wachsen-de Leasing-Gesellschaften in ihrer Substanz durch die Vergabe von nach-rangigem Kapital – sogenanntem Mez-zanine-Kapital – zu stärken. Und selbst wenn es das Refinanzierungsinstitut nicht anbietet, so verfügt es vielleicht über Partner in seinem Netzwerk oder bietet Alternativen an.

In jedem Falle ist es wichtig, eine für sich passende und auf die Zukunft aus-gerichtete Refinanzierungsstrategie zu entwickeln, die Möglichkeiten der Di-

versifikation sowohl hinsichtlich der Produkte als auch der Refinanzierer zu kennen und die Finanzierungsquellen auch unter dem Aspekt der Nachhaltig-keit für sich abzuwägen.

Unterstützung und Entwicklung einer Branche

Eine Vielzahl von exogenen Faktoren ha-ben den Veränderungs- und Weiterent-wicklungsprozess der Leasing-Branche beschleunigt. Allen voran zählen das re-gulatorische Umfeld, Digitalisierung und Wettbewerbsumfeld, aber auch verän-dertes Kundenverhalten dazu.

Der BDL unterstützt die Branche bei operativen Fragestellungen sowie ins-besondere bei strategischen Themen und sorgt in Berlin und Brüssel dafür, dass die Besonderheiten der Branche Gehör finden.

Aber auch die Refinanzierungsinstitute können hierbei unterstützen. Sie treiben

die gleichen oder ähnliche Fragestellun-gen und sind mit Regulatorik und verän-dertem Kundenverhalten bestens ver-traut. Das gilt auch für Themen wie Prozesseffizienz, Digitalisierung und Da-tenanalyse. Miteinander im Gespräch zu sein und sich über die Möglichkeiten ei-ner noch besseren Kooperation gemein-sam Gedanken zu machen, hilft beiden Seiten. Oft sind die Gemeinsamkeiten und Möglichkeiten doch größer als man denkt. Dies stärkt das wechselseitige Vertrauen, welches auch in Zukunft das gemeinsame Fundament der Zusam-menarbeit bilden wird.

Die Anpassungsnotwendigkeit, aber auch -fähigkeit der Leasing-Branche der Vergangenheit sowie der (unsichere) Ausblick in die Zukunft zeigt, dass das darwinsche Gesetz „Survival of the Fit-test“ für kaum eine Branche so steht wie für Leasing. Dies sollte Ansporn sein, sich gemeinsam mit Partnern künftigen Herausforderungen mit Un-ternehmertum und Kreativität entge-genzustellen. ■



Im Zeichen der Zuverlässigkeit.

Wie lautet die nächste Herausforderung? Auch zwei Jahrzehnte nach unserer Grün-dung sind wir ständig auf der Suche nach neuen Wegen, um unsere Produkte und Services noch besser, effizienter, nutzer-freundlicher zu gestalten.

Das ist unser Verständnis von Premium Factoring-Software: Expertise und Neugier kombiniert mit maximaler Zuverlässigkeit.

20-jahre-efcom.de

eFCOM 
The Standard of Factoring Software