

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING

FLF

1

JANUAR 2023 · 70. JAHRGANG



DIGITALER  
SONDERDRUCK

LEASING

## Die Stärken herstellerunabhängiger Leasing-Anbieter

Drei Säulen des Leasing-Markts

Dr. Christoph Halstrick

Commerz Real Mobilienleasing GmbH

# Die Stärken herstellerunabhängiger Leasing-Anbieter

## Drei Säulen des Leasing-Markts

Der Leasing-Markt in Deutschland basiert im Wesentlichen auf drei Säulen: Es gibt herstellergebundene Leasing-Gesellschaften, bankenabhängige Leasing-Institute und freie Anbieter, die oftmals auf bestimmte Branchen und Objektkategorien spezialisiert sind. Der Kunde hat die freie Wahl: Jede dieser drei Gruppen hat aus Sicht der Leasing-Nehmer ihre besonderen Stärken. Schnittmengen unter diesen gibt es aber nur sehr wenige. Der Autor stellt die Besonderheiten der drei Leasing-Modelle dar und geht dabei auf die jeweiligen Potenziale und Herausforderungen ein. (Red.)

Für die Leasing-Unternehmen selbst geht ihre Trigonometrie mit spezifischen Vorteilen, aber auch Herausforderungen einher. Es gab und gibt immer wieder Versuche, die Marktchancen und Potenziale insbesondere der beiden Hauptformen, nämlich der hersteller- und bankengebundenen Anbieter, in einer Leasing-Gesellschaft zu vereinen und beiden Vertriebskanälen gerecht zu werden.

In den meisten Fällen gelang dieser Spagat nicht, eben weil die Geschäftsmodelle zu unterschiedlich sind und mangels echter Synergien untereinander zu viele Managementkapazitäten kosten. Es ist deshalb davon auszugehen, dass

die Trigonometrie der deutschen Leasing-Landschaft in ihren Grundzügen weiter Bestand haben wird.

Die Marktanteile der drei Leasing-Modelle verteilen sich wie folgt: Etwa 57 Prozent des Marktvolumens entfallen auf herstellernahe Leasing-Anbieter, 32 Prozent auf freie Gesellschaften und rund elf Prozent auf bankenabhängige Unternehmen. Die Kräfteverhältnisse scheinen klar verteilt zu sein, aber bleibt das dauerhaft so?

### Auf die Interessenlage kommt es an

Für die bankengebundenen Leasing-Gesellschaften stellt sich die Matrix aus Potenzialen und Herausforderungen wie folgt dar: Zu ihren größten Stärken, vor allem im Verhältnis zu den Captives der Hersteller, gehören sicherlich die Breite und die Qualität ihres Kundenzugangs, als Folge der regelmäßig umfassenden Beziehungen der Bank zu ihren Kunden, wovon deren Leasing-Tochter gleichfalls profitiert.

In gewisser Weise nachteilig ist jedoch, dass sie die Finanzierungswünsche in mobile Assets möglichst aller Kunden ihrer Bankmutter bedienen muss und daher nur schwer eine vertiefte Objektexpertise in Bezug auf einzelne Assetklassen entwickeln kann. Daraus lässt sich umgekehrt aber wieder der Kun-

denvorteil einer neutralen und unabhängigen Investitionsberatung durch die Leasing-Gesellschaft ableiten.

Dem Wesen nach geht es bei den divergierenden Leasing-Ansätzen um den Unterschied zwischen Absatz-Leasing und Investitions-Leasing, also darum, welchen Interessen eine Leasing-Gesellschaft mehr folgt: dem Hersteller des Leasing-Guts oder dessen Nutzer. Die OEM-gebundenen Financier (OEM = Original Equipment Manufacturer) bieten möglichst schnelle Lösungen am Point of Sale an und unterstützen primär die Absatzinteressen des sie beauftragenden Herstellers – auch Vendorpartner genannt.

Demgegenüber sind die Bank-Leasing-Töchter vom Anspruch her der Ermöglichung der Investition ihrer Kunden verpflichtet und bieten ihre Leistungen insoweit lösungsoffen an. Zugegeben, nicht immer verlaufen die Grenzen so trennscharf und ebenso wenig ist das eine höher zu bewerten als das andere. Der Kunde kann aus beiden Ansätzen seinen Nutzen ziehen, die Frage ist allein, welche Interessenlage bei ihm überwiegt. Reicht ihm die einfache Beschaffungsfinanzierung, dann wendet er sich direkt an den OEM und sein Financial-Service-Angebot. Kommt es ihm dagegen mehr auf seine Finanzierungsstruktur rund um die Investition an, so dürfte er bei einer Banktochter regelmäßig kompletter aufgehoben sein.

### Ganzheitliche Herangehensweise einer Bank

Der Bankberater als Key-Accounter kennt seine Kunden, deren Branchen und Geschäftsmodelle im Regelfall sehr genau und leitet daraus – etwa für ein mittelständisches Unternehmen – idealerweise eine ganzheitlich passende Fi-



DR. CHRISTOPH HALSTRICK

ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Commerz Real Mobilienleasing GmbH, Düsseldorf.



**E-Mail:**  
christoph.halstrick@commerzreal.com

finanzierungslösung ab. Und wenn Leasing mal nicht das richtige Instrument ist, so erhält der Kunde aus einer Hand ein alternatives Finanzierungsangebot. Dabei bedient sich der Leasing-Berater aus der vielfältigen Produktpalette seiner Bank, beginnend beim klassischen Bankdarlehen über die Einpassung von Fördermitteln bis hin zu Kapitalmarktprodukten für die größeren Unternehmen.

Ebenso erfolgt die Bonitätsprüfung mit der Expertise und den Kapazitäten eines vollregulierten Kreditinstituts professionell, schnell und zielgenau. Die Leasing-Tochter profitiert dabei von Synergien innerhalb des Gesamtkonzerns Bank und trifft ihre Bewilligung auf fundierter und damit für die Kunden verbindlicher Basis. Verlässlichkeit und Vertrauen sind hierfür die maßgeblichen Aspekte aus Kundensicht.

Darüber hinaus beginnt die Bankberatung in der Regel schon zu einem sehr viel früheren Zeitpunkt der Entscheidungsfindung im Unternehmen. Nämlich dann, wenn es zu beurteilen gilt, ob sich eine Investition als Neu- oder Ersatzmaßnahme überhaupt lohnt – und wenn ja, in welchem Umfang, mit welcher Technik und erst am Schluss in welcher Finanzierungsform. Im Besonderen eröffnet das bankengebundenen Leasing-Gesellschaften eine hohe Glaubwürdigkeit, heutzutage gerade in Bezug auf die Beratung zu mehr Nachhaltigkeit. Denn zwangsläufig stellen die herstellerebenen Leasing-Anbieter das Absatzprodukt ihres OEM heraus, während die anderen Gesellschaften insofern neutral und vergleichend zu ihnen aus anderen Investitionsfinanzierungen bekannten Konkurrenzprodukten beraten können.

## Produktgeneralisten und -spezialisten

Wie dargelegt ist ein bankenabhängiger Leasing-Anbieter kein ausgewiesener Spezialist für einen bestimmten Produkthersteller oder für eine gesonderte Objektklasse – vielmehr ein Generalist für nahezu jede Art mobiler Anlagegüter und Leasing-Strukturen, die bei-

spielsweise mittelständische Unternehmen über ihre Hausbank und deren Produkttöchter anfragen. Das erfordert größtmögliche Flexibilität und ein ausgesprochen breites Asset- und Marktwissen, welches kontinuierlich geschärft und ausgebaut werden muss.

Entsprechend müssen in erhöhtem Maße Fachkapazitäten und Weiterbildungsangebote vorgehalten werden. Innovative digitale Lösungen zur objektbasierten Datenbeschaffung, deren Auswertung und Implementierung in die eigenen Systeme können dabei helfen und sogar als komplementärer Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Mit den vorhandenen Ressourcen einer Bank sind solche Herausforderungen insgesamt sicher leichter zu bewältigen als in Häusern ohne einen solchen Hintergrund.

Die Bankmutter sorgt zudem schon intrinsisch für eine komfortable Kapitalausstattung und ebenso für eine stabile Refinanzierung ihres Leasing-Anbieters zu vorteilhaften Konditionen, zum Beispiel über die Nutzung von öffentlichen Förderprogrammen. Das führt dazu, dass bankengebundene Leasing-Unternehmen auch eher in der Lage sind, größere Vorhaben zu stemmen und passgenau zu strukturieren. Damit haben sie dem einfachen Standardgeschäft mit seinen regelmäßig engen Margen im Wettbewerb der Leasing-Branche etwas Wirksames entgegengesetzt.

## Gefahren bei der Beurteilung

Die reine Absatzfinanzierung der Captives orientiert sich überwiegend an der originär erzielten Umsatzmarge des vertriebenen Guts des Herstellers oder Händlers, weniger an der Leasing- und Risikomarge des Finanzpartners. Das birgt in der Beurteilung der unterschiedlichen Leasingmodelle die Gefahr des Vergleichs von „Äpfeln mit Birnen“, die der Kunde und Leasing-Nehmer nur mittels einer fair kalkulierten Gesamtkostenrechnung auflösen kann.

Einen unbestreitbaren Vorteil haben herstellerebene Leasing-Anbieter allerdings gegenüber den neutralen Marktteilnehmern: Sie können durch ihre

exklusive Kooperation mit einem OEM leichter dessen Dienstleistungen entlang des gesamten Lebenszyklus seines Assets anbieten, beispielsweise günstige Einkaufspreise, ergänzende Service- und Wartungsangebote sowie attraktive Drittvermarktungen am Vertragsende. Das erhöht die Kundenbindung und generiert gleichzeitig zusätzliche Ertragschancen für die Vendorgesellschaft neben der reinen Vermietung.

Der Kunde wiederum erreicht ein weitgehendes Outsourcing seines betreffenden Assetmanagements an den Leasing-Geber. Die Banktöchter sind hierbei im Nachteil, müssten sie doch entweder aufwendig über die gesamte Breite und Vielfalt ihres Asset- und Produzentenportfolios solche Kooperationen und Datenschnittstellen eingehen oder sich exklusiv auf einzelne Assetklassen fokussieren, was wiederum dem generalistischen Ansatz einer Bank entgegenläuft.

## Whitelabeling nur selten dauerhaft erfolgreich

Ein sogenanntes Whitelabeling, also in diesem Fall das Auftreten zum Beispiel einer Banktochter unter einem neutralen Namen, scheint in dieser Situation ein verlockender Ausweg zu sein. Alternativ auch nur in Form eines „As-a-Service“-Angebots einer Bank für ein Unternehmen im Vendor-Leasing. In diese Bresche springt immer mal ein freier oder bankennaher Leasing-Anbieter – in aller Regel jedoch ohne nachhaltigen Erfolg. Die Spreizung der Vertriebskanäle ebenso wie der Geschäfts- und Risikomodelle ist zu groß, als dass beide Richtungen ohne eine jeweils erreichte kritische Größe unter einem Dach kostendeckend und gewinnbringend betrieben werden könnten.

So ist in einem Bankkonzern nur schwer darstellbar, einerseits dem Gedanken des mehr Score-basierten Asset-Lending („loan-to-value“) für eine Kundengruppe zu folgen und andererseits dem stärker bonitätsgetriebenen Ansatz für einen anderen Kundenkreis. Die Vendorsparte verkäme auch quasi zu einer „Resterampe“ für diejenigen Nachfra-

ger, die nicht (mehr) klassisch kreditfähig sind. Darüber hinaus unterscheiden sich Vertrieb, Preisfindung und Beratung beider Kanäle fundamental voneinander und können kaum nach außen und innen glaubhaft und überzeugend aus einer Vertriebseinheit heraus vermittelt werden.

Den vorgenannten Nachteilen und Risiken des Whitelabelings steht in der Regel auch nur ein recht begrenzter ökonomischer Nutzen gegenüber. Denn die großen OEMs mit auskömmlichen Geschäftsvolumina verfügen zumeist entweder über eigene Leasing-Angebote ihrer Captives oder erhalten solche bereitwillig aus dem Kreis der freien Leasing-Anbieter. Die Versuchung eines Geschäftseinstiegs in diese Sparte ist dennoch groß, da über den Vendorpartner ein kontinuierlicher Kundenzufluss in Aussicht steht.

Die Schattenseite ist aber ebenso evident, zumal für kleinere Leasing-Gesellschaften: nämlich der Eintritt in eine gefährliche Abhängigkeit zu einem einzelnen Produkthersteller und Geschäftsvermittler mit all ihren Konsequenzen. Die Banktöchter betrifft das weniger, verfügen sie doch selbst über einen starken Vertriebskanal im Konzern und sind zudem in Produkt- und Kundenhinrichtung diversifizierter und eigenständiger aufgestellt.

## Wettbewerb und Konsolidierungsdruck wachsen

Für den Leasing-Markt als Ganzes ist die beschriebene Dreiteilung der Leasing-Modelle durchaus vorteilhaft. Der Leasing-Nehmer kann opportunistisch zwischen den Angeboten wählen und sich für das seinen Anforderungen entsprechende Modell entscheiden. Der Wettbewerb unter den Säulen sorgt dafür, dass genau das auch weiterhin gilt – sich also das jeweils beste Konzept durchsetzt.

Gleichwohl oder gerade deswegen wird es in weiten Teilen auf die Gewinnung kritischer Größen der Leasing-Gesellschaften ankommen, was die Konsolidierung beschleunigt. Diese ist zwar für

die Leasing-Branche schon länger vorausgesagt worden, bisher aber nur begrenzt eingetreten. Dennoch scheint der Trend unabweisbar. Der deutsche Markt ist unverändert fragmentiert, derzeit zählen wir rund 380 bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gemeldete Leasing-Firmen.

Interessanterweise haben in den zurückliegenden Jahren vor allem die Bank-Leasing-Gesellschaften von sich reden gemacht und wurden verkauft, fusioniert oder sogar ganz aufgelöst. Im Wesentlichen waren diese Schritte allerdings eher dem eigenen hausinternen Produktwettbewerb zum Kredit und einem rigiden Kostenmanagement geschuldet als marktbedingten exogenen Einflüssen.

An sich sollten die bankengebundenen Leasing-Geber eher gute Voraussetzungen für eine treibende Rolle in der Marktkonsolidierung mitbringen. Zu nennen sind zunächst ihre schiere Größe und ihr Diversifizierungspotenzial, was bei der Bewältigung der wachsenden Regulierungsdichte hilft und zur Kostendegression beiträgt.

Entscheidender sind aber wohl ihre entwickelten Plattformen als Impulsgeber für Innovationen, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Die Leasing-Nehmer erwarten zunehmend individuell passende, aber dennoch smarte Produktlösungen. Dabei sollte sich idealerweise das Leasing-Angebot aus einer breiten Palette anderer Finanzierungsinstrumente durchsetzen. Gefragt sind One-Stop-Shopping, Full-Service-Angebote, smarte mobile Apps, Online-Produktdatenbanken, Big-Data- und Blockchain-Technologien.

## Zukunft der Branche

Ebenso sind umfassende Antworten auf die technologische Transformation hin zu einem klimaschonenden Wirtschaften zu finden, bei der die Leasing-Gesellschaften eine zentrale treibende Rolle einnehmen sollten. Das alles benötigt Kapazitäten, Investitionen und Innovationskraft, was kaum ein kleineres Institut allein bewältigen kann.

Wie sieht also die Zukunft der Leasing-Branche aus? Zweifellos geht es weiter um die Frage Spezialisierung versus Generalisierung oder anders ausgedrückt: Boutique versus Vollsortimenter. Aus Kundenblickwinkel und aus Gründen der Skalierbarkeit des Geschäfts bietet das Angebot eines Vollsortiments offensichtliche Vorteile. Es sollte aber aus Sicht der Leasing-Gesellschaft nicht verstanden werden als „Tanz auf allen Hochzeiten“, also horizontal auf der Ebene verschiedener Vertriebskanäle, sondern vielmehr als umfassende vertikale Wertschöpfung entlang des Investitionsbedarfs der Kunden.

Beginnend bei der Investitionsberatung – insbesondere im Hinblick auf nachhaltige Technologien – über die Ankaufsfinanzierung, den Objekteinkauf, dessen Bewertung, Maintenance und schließlich bis hin zur Verwertung beziehungsweise ressourcenschonenden Wiedereinbringung in den Wirtschaftskreislauf. Dieser Ansatz „aus einer Hand“ kommt gerade Unternehmenskunden erkennbar entgegen und ist am ehesten kompatibel mit Markttrends hin zu One-Stop und intermediären Kooperationsmodellen.

## Konzentration auf Alleinstellungsmerkmale

Daneben werden sich aber ebenso auf Einzel-Assets spezialisierte Institute behaupten. Zu denken ist hierbei vorrangig an Anbieter von Flottenmanagement und IT-Dienstleistungen. Diese Marktteilnehmer müssen sich auf ihre spezifischen „Unique Selling Points“ (USPs) konzentrieren.

„Me too“ wird hierfür nicht reichen, ebenso wenig ein opportunistisches Draufspringen auf fremde Geschäftsfelder. Dafür sind die regulatorischen Anforderungen und Kosten auch im Leasing zu hoch. Am ehesten werden wir solche Spezialanbieter im Online-Geschäft mit Konsumenten sehen. Im Bereich Firmenkunden steht dagegen die ganzheitliche Lösungsfindung im Vordergrund, weniger der smarte Klick, wofür Bank-Leasing-Unternehmen qua Geschäftsmodell und Aufstellung bessere Voraussetzungen mitbringen. ■