

Redaktionsgespräch mit Kai Ostermann

„Die Konsolidierung wird weiter voranschreiten.“

Die deutsche Wirtschaft brummt. Das sind normalerweise auch immer gute Zeiten für das Leasing. Allerdings dauert es aktuell ungewöhnlich lange, bis sich die Verbesserung des Investitionsklimas in Neugeschäften der Financier niederschlägt. Hinzu kommen immer mehr administrative Anforderungen für die Gesellschaften und nach wie vor leichte Schwierigkeiten bei der Refinanzierung. Alles andere als leichte Zeiten, um den Vorstandsvorsitz einer großen Leasinggesellschaft zu übernehmen. Kai Ostermann gibt sich im Redaktionsgespräch selbstbewusst und kämpferisch. Er wird die Deutsche Leasing nicht komplett umkrempeln, aber dennoch an der ein oder anderen Schraube drehen. Hier sind eine gewisse Zurückhaltung bei der Auslandsexpansion ebenso festzustellen, wie das Überprüfen des Geschäftsmodells auf die Wünsche der Kunden und der Vertriebspartner und der Effizienz. Die enge Einbindung in die Sparkassen-Organisation sieht er dabei ebenso als Vorteil an wie die entsprechende Größe der eigenen Gesellschaft. (Red.)

Herr Ostermann, war der Sommer 2010 ein guter Zeitpunkt, um den Vorstandsvorsitz einer großen Leasinggesellschaft zu übernehmen oder hätten Sie sich andere Startbedingungen gewünscht?

Der Sommer 2010 war ohne Frage noch eine Zeit des Umbruchs für die Wirtschaft allgemein wie für die Leasingbranche, wobei sich das Klima im weiteren Jahresverlauf aufhellte. Insofern ist ein solcher Zeitpunkt mit der Perspektive der Erholung angenehmer als die Übernahme in einem Hype, auf den zwangsläufig irgendwann die Abkühlung folgen muss. Ohnehin sehe ich ganz persönlich es so: den Termin für einen solchen Schritt kann man sich nicht aussuchen, die Bedingungen sind wie sie sind und man muss das Beste daraus machen. Ein Vorteil war sicherlich, dass ich

nicht unvorbereitet an die Spitze der Deutschen Leasing gerückt bin, sondern den Weg dieses Unternehmens schon eine Zeitlang mitbestimmen durfte.

Wie stark ist die Konjunkturerholung inzwischen beim Leasing angekommen?

Im Verlauf des Jahres 2010 war eine erhebliche Verbesserung des Investitionsklimas festzustellen. Die Ausrüstungsinvestitionen in Deutschland sind stark gestiegen. Das ist bei der Leasingbranche erheblich zeitverzögert angekommen, was ungewöhnlich ist. Bei Betrachtung der vergangenen Jahrzehnte ist zu beobachten, dass sich ein solcher Aufschwung schneller auch bei der Nachfrage nach



*Kai Ostermann,
Vorsitzender des Vorstands,
Deutsche Leasing AG,
Bad Homburg v. d. Höhe*

Leasing niedergeschlagen hat. Die Situation 2010/2011 ist eine besondere, was auf zwei Faktoren zurückzuführen ist: Zum einen wurden in der Krise Kapazitäten von den Unternehmen deutlich reduziert, so dass derzeit für viele Investitionsgüter die Bestellzeiten sehr lang sind. Das heißt die Verzögerung, mit der aus einer Bestellung einer Maschine beispielsweise über die Lieferung Neugeschäft für ein Leasingunternehmen wird, ist länger als gewöhnlich.

Zum anderen ist der Innenfinanzierungsgrad der Unternehmen deutlich gestiegen. Zwar ist der Anteil des Leasing an den außenfinanzierten Investitionen ungefähr gleich geblieben, allerdings ist der Kuchen kleiner geworden, da sich das Verhältnis Innen- zu Außenfinanzierung verschoben hat. Unternehmen wollen sich ganz einfach auf eigene Cash-Flows und eigene Liquidität verlassen und die Abhängigkeit von Finanzdienstleistern verringern. Das ist sicherlich ein Erkenntnis aus der Krise.

Nichtsdestotrotz gewinnt die Erholung auch im Leasing seit dem vierten Quartal an Fahrt und Breite. Die Deutsche Leasing hat sich ein Stück weit vom Markt abgekoppelt, seit dem Sommer wachsen wir in Deutschland schneller als die Branche. International zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. Neben Boommärkten wie China finden sich Länder, die sich politisch wie wirtschaftlich in einer schwierigen Lage befinden wie beispielsweise Irland oder Spanien.

Was heißt das für das Auslandsgeschäft der Deutschen Leasing? Wird sich der Anteil am Gesamtvolumen verändern?

Den Planungen und Erwartungen zufolge wird der Auslandsanteil in etwa konstant bei rund 17 Prozent bleiben, bei leicht höherem Neugeschäft insgesamt in der Gruppe.

Worin sind die Gründe zu sehen, dass die Deutsche Leasing sich besser entwickelt als der Markt?

Es zählt sich aus, dass die Deutsche Leasing viele Kanäle in den Markt hat: die enge Verbindung zu den Sparkassen, das Direktgeschäft und die engen Kooperationen zu großen Vendoren. Dieser Mix sichert eine große Marktabdeckung. Daneben haben wir uns früh auf bestimmte Spezialseg-

mente konzentriert und hier Fachwissen zusammengezogen und gebündelt. Jüngste Beispiele sind der Energiesektor und die Medizintechnik. Beides zusammen hat dafür gesorgt, dass unser Neugeschäft in den letzten zwei Jahren weniger zurückgegangen ist als bei vielen Wettbewerbern. Nun starten wir von einem höheren Niveau.

Gewinnen Unternehmensgröße und Marke im Leasinggeschäft an Bedeutung?

Das glaube ich definitiv. Der Bekanntheitsgrad großer Gesellschaften ist höher und es gibt vielfältigere Möglichkeiten, Dinge darzustellen. Zudem bietet Größe Vorteile bei der Refinanzierung, bietet die Möglich-

„In Zukunft wird man sogar wieder stärker organisches Wachstum sehen als in den vergangenen Jahren.“

keit, sich in Spezialsegmente hinein zu begeben und bietet Vorteile bei der Bewältigung externer Themen wie beispielsweise regulatorischer Anforderungen.

Für die Deutsche Leasing kommt noch die Einbindung in die Sparkassen-Finanzgruppe hinzu, eine Gruppe mit einem guten Standing, einem immer schon sehr vertrauenswürdigen Image, das in der Krise sicherlich noch ausgeprägter geworden ist. Das schätzen Kunden.

Werden kleinere Gesellschaften demzufolge vom Markt verschwinden?

Die Konsolidierung wird weiter voranschreiten. Das hängt zum einen damit zusammen, dass es einige Leasingunternehmen mit Bankenhintergrund gibt, in denen noch Entscheidungen über die Zukunft ausstehen. Darüber hinaus stellen natürlich gerade die aufsichtsrechtlichen Anforderungen einen Ballast für kleinere Gesellschaften dar, der nicht einfach zu bewältigen ist.

Ist eine solche Entwicklung zu einem überschaubareren Markt grundsätzlich zu begrüßen?

Für die Deutsche Leasing ist Größe kein Thema. Wir haben schon die gewisse Grö-

ße. Trotzdem: Gesunder Wettbewerb ist immer zu begrüßen, denn das ist das Zeichen eines funktionierenden Marktes. Also unabhängig von der Erwartung, dass eine Konsolidierung stattfinden wird, bleibt festzuhalten: Die Deutsche Leasing braucht sie nicht.

Aber kann eine Leasinggesellschaft ihrer Größe in Deutschland überhaupt noch ohne Übernahmen wachsen?

Ja. In Zukunft wird man sogar wieder stärker organisches Wachstum sehen als in den vergangenen Jahren, immer vorausgesetzt, die Konjunktur und die Investitionsneigung bescheren keine negativen Überraschungen. Eine wesentliche Rolle wird dabei die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle in Richtung von Service und Dienstleistung spielen.

Allerdings ist die Goldgräberzeit in der Leasingbranche mit exorbitanten Wachstumsraten auch vorbei, es handelt sich inzwischen um eine reife Industrie.

Gibt es Möglichkeiten, kleinere Leasinggesellschaften bei der Erfüllung der operativen Anforderungen zu unterstützen? Und wenn ja, wer sollte dies tun?

Natürlich kann man helfen, allerdings nur im Vorfeld bei der Vorbereitung, nicht bei der operativen Ausführung. Denn nach den Anforderungen der MaRisk ist die Ausführung an die Verantwortung der Geschäftsführung gekoppelt, das heißt ein Outsourcing an dieser Stelle ist nur begrenzt möglich.

Für die Unterstützung im Vorfeld gibt es Arbeitskreise beim Verband ebenso wie Dienstleistungen von Beratungsunternehmen. Entlastung bei der Ausführung bieten beispielsweise der Einkauf von Rating-Systemen oder die Auslagerung des Scoring an einen Spezialisten, aber das Gesamtthema verschwindet nicht.

Da die Margen im „Brot-und-Butter-Geschäft“ enger werden, muss das Angebot um Dienstleistungen und besondere Services erweitert werden. Wer kann das darstellen?

Zunächst einmal erfordert ein solcher Schritt zusätzliche Kapazitäten und Investitionen, sodass meines Erachtens eine bestimmte Mindestgröße und Kapitalkraft erforderlich ist. Darüber hinaus ist auch das ganze Thema Kundenorientierung zu betrachten. Und hier gibt es sicherlich für Leasinggesellschaften Verbesserungspotenzial, sich noch spezifischer auf die Kundenwünsche einzustellen, denn das Geschäft ist komplexer geworden, als einfach nur das Geld für eine Investition zur Verfügung zu stellen.

„Es gibt Verbesserungspotenzial, sich noch spezifischer auf Kundenwünsche einzustellen.“

Kunden wollen Unterstützung bei der Beschaffung, während der kompletten Laufzeit bis zur Vermarktung, am Ende also über das gesamte Asset Management. Überhaupt wird Assetkompetenz stärker an Bedeutung gewinnen und zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden. Denn nur mit einer solchen Voraussetzung sind maßgeschneiderte Lösungen möglich und nur so können sich Leasinggesellschaften von der reinen Kreditvergabe der Banken differenzieren.

Bleibt dann kleineren Gesellschaften nur noch der Weg hin zum Nischenspezialisten?

Es gibt zwei Wege: Zum einen wie angesprochen die Konzentration auf einen Sektor als Spezialist. Daneben werden sicherlich auch Unternehmen mit einem schlanken Kostengerüst, schnellen Entscheidungswegen und einer starken Präsenz in der jeweiligen Region ihren Weg gehen können. Gute Kontakte und ein gutes Netzwerk müssen nicht auf eine Assetklasse beschränkt sein, sondern können auch räumlich abgegrenzt werden.

Der Blick über die Grenzen hilft auch: Denn in anderen Ländern hat schon vor einigen Jahren ein Konsolidierungsprozess stattgefunden. In der Folge hat sich die Zahl der Anbieter erheblich reduziert, es sind größere Einheiten entstanden, und manche der kleineren Gesellschaften haben sich zu Maklern und Vermittlern gewandelt. Diese Spezialisten operieren nicht mehr als komplette Leasinggesellschaften, sondern ha-

ben sich mit großen Unternehmen zusammengeschlossen und vermitteln Geschäft dorthin. Das ist durchaus auch ein Weg.

Wie stellt sich derzeit das Spannungsverhältnis Kredit zu Leasing dar? Nehmen Banken und Sparkassen mehr Geschäft auf die eigenen Bücher?

Innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe ist für beides Platz. Die Deutsche Leasing hat in den ersten vier Monaten des Geschäftsjahres Zuwächse im über die Sparkassen vermittelten Geschäft verzeichnet, ebenso wie die Sparkassen selbst Zuwächse im Kreditgeschäft verbuchen konnten. Ähnliches gilt sicherlich

auch für die anderen Bankengruppen, von daher ist nicht unbedingt ein Wettbewerbsverhältnis zwischen Leasing und Kredit zu konstatieren. Über die unterschiedliche Herangehensweise und auch die unterschiedlichen Kundenpräferenzen ergeben sich ausreichend Unterscheidungsmerkmale und Raum zur Abgrenzung. Durch die Einbeziehung des Leasingobjektes in die Betrachtung und Kalkulation können Leasingunternehmen zu anderen Einschätzungen kommen, als die rein bonitätsmäßige Herangehensweise der Banken.

Wie stehen Sie zu innerfamiliärem Wettbewerb im Sparkassen-Leasing?

Die Konsolidierung in der Sparkassenorganisation ist hier ja bereits weit fortgeschritten. Die Deutsche Leasing deckt nahezu flächendeckend alle Sparkassen ab, sodass dies kein großes Thema mehr ist.

Zurück zur so wichtigen Refinanzierung. Hier hat es während der Krise erhebliche Probleme gegeben. Spürt man inzwischen wieder mehr Bereitschaft, die Leasingbranche mit Mitteln auszustatten?

Insgesamt ist Liquidität im Bankensektor kein Engpassfaktor mehr, beim Eigenkapital ist dies in einigen Fällen anders zu

sehen, zumal künftig verschärft regulatorische Anforderungen zu beachten sind.

Für Leasinggesellschaften hat sich die Situation insofern entspannt, wobei es natürlich schwierig ist, ein allgemeines Urteil über alle Anbieter hinweg zu treffen. Dank der Einbindung in die Sparkassen-Finanzgruppe war die Deutsche Leasing jederzeit mit ausreichend Finanzmitteln ausgestattet.

Ist die Abhängigkeit von Kreditgebenden Banken zu groß? Muss man künftig verstärkt andere Wege versuchen?

Dieses Thema ist nicht neu, ist in der Krise aber ein wenig in der Versenkung verschwunden. Für Leasingunternehmen bietet sich unverändert vor allem die Möglichkeit des Forderungsverkaufs an, einzeln oder auch in Paketen. Dies ist bis hin zu Asset-Backed-Transaktionen machbar. Mit zunehmender Erholung der Verbriefungsmärkte wird dieses Instrument wieder an Bedeutung gewinnen. Das Programm der Deutschen Leasing läuft gut und nicht ein Investor hat bislang Geld verloren. Betonen muss man, dass die Deutsche Leasing selbstverständlich Ansprechpartner für den Kunden bleibt und auch einen nennenswerten Teil des Risikos einschließlich eines First-Loss-Pieces behält.

Stichwort Ausfallraten: Wie ist die Entwicklung unter Risikogesichtspunkten? Und welche Vorteile bietet die Bad Homburger Inkasso?

Die Risikolage ist insgesamt betrachtet besser als zunächst befürchtet worden war.

„Für Leasingunternehmen bietet sich unverändert die Möglichkeit des Forderungsverkaufs an.“

Gerade der deutsche Mittelstand ist gut durch die Krise gekommen, sodass die Ausfallraten moderat sind. Mit dem Aufschwung wird sich die Situation weiter verbessern, auch wenn die Gesamtwirtschaft noch nicht in allen Fällen über den Berg ist.

Die Deutsche Leasing ist an der Bad Homburger Inkasso (BHI) neben dem Deutschen

Sparkassenverlag, der Schufa und CSC Deutschland beteiligt und hat die unternehmerische Führung. Die BHI ist nicht nur für die Deutsche Leasing, sondern für die Sparkassen insgesamt ein großer Vorteil. Über 250 Kunden – vorrangig Sparkassen und Verbundunternehmen, aber auch Kommunalkunden – kooperieren mit ihr. Aufgrund der hoch automatisierten und standardisierten Vorgehensweise und den hoch spezialisierten Systemen der BHI lohnt es bereits, Forderungen ab 50 Euro einzutreiben. Das ist ein echter Wettbewerbsvorteil. Aber für Inkasso gilt natürlich das gleiche wie für Gaststätten: man sollte selbst nicht sein bester Kunde sein. Die BHI entbindet natürlich nicht von einem ordentlichen und aufmerksamen Risikomanagement im eigenen Haus.

„Die BHI entbindet natürlich nicht von einem ordentlichen und aufmerksamen Risikomanagement im eigenen Haus.“

K Nun haben Leasinggesellschaften als Sicherheit bei möglichen Ausfällen immer noch das Objekt. Wenn aber die Leasinggeschäfte immer spezialisierter werden, wird doch auch die Weitervermarktung nicht einfacher?

Richtig. Das ist eine der Herausforderungen. Zum einen spielt das Thema Größe natürlich erneut eine Rolle. Zum anderen muss man sich entscheiden, in welchen Feldern man diese Objektkompetenz überhaupt vorhalten kann und möchte, denn das erfordert Investitionen. Das kann sich nach den Märkten richten, soll heißen: Welche Wirtschaftsgüter werden besonders stark nachgefragt? Das kann aber auch über Nischenspezialisierung gehen.

Was heißt das für die Deutsche Leasing? Wir haben diese Objektkompetenz beispielsweise im Autogeschäft aufgebaut. Pkws werden immer ein stark nachgefragtes Gut bleiben. Mit unserer Tochter Auto-Expo in Gießen ist die Deutsche Leasing einer der größten Gebrauchtwagenhändler der Bundesrepublik. Wichtig ist, dass beide Kanäle bedient werden. Das ist der Verkauf an Verwerter, die dann weiter in das Ausland verkaufen ebenso wie das Geschäft mit privaten Endkunden. Daneben gibt es für das IT-Geschäft ein großes Verwertungszentrum in Frankfurt. Auch hier erfolgt die Weitervermarktung an Händler und Broker weltweit. Wichtig im IT-Ge-

schäft ist der Service. Das fängt bei der sicheren Datenlöschung an und geht über Aufbereitung der Geräte und Systeme bis hin zur Zertifizierung.

Aufwendig und spannend ist auch der ganze Maschinenbereich. Hier hat die Deutsche Leasing über die Jahre eigene

Assetkompetenz aufgebaut. Darüber hinaus, und das ist das Besondere an der Deutschen Leasing, nutzen wir das Wissen unserer Geschäftspartner, den Vendoren. Diese haben aufgrund ihrer Erfahrung gute Einschätzungen über Wertverläufe und Wiederverkaufsmöglichkeiten.

K Welche Art von Geschäften würde die Deutsche Leasing niemals machen?

Das fängt bei der Kundensegmentierung an. Die Deutsche Leasing konzentriert sich auf den Mittelstand und gehobenen Mittelstand bis hin zu ausgewählten Großunternehmen. Dabei steht die langfristige Kundenbeziehung im Vordergrund. Für Themen wie Sanierungsleasing oder Pfandleihe stehen wir nicht zur Verfügung.

Im Auslandsgeschäft sind wir bei lokalen Geschäften sehr zurückhaltend. Das Geschäft sollte immer einen deutschen Hintergrund haben, also die Begleitung von Kunden in andere Länder oder die Vermittlung ausländischer Kunden über einen unserer Vendoren. Und schließlich sind per Gesetz richtigerweise manche Branchen ausgeschlossen, wie beispielsweise alles was mit der Herstellung von Waffen zu tun hat.

K Muss die Deutsche Leasing als Teil der Sparkassen-Finanzgruppe im täglichen Umgang mit den Kunden besondere Vorsicht walten lassen? Denn die Kunden können auch immer Kunde der lokalen Sparkasse sein.

Absolut. Zum einen erfordert allein schon die Zugehörigkeit zur Sparkassen-Finanzgruppe ein besonderes Augenmaß. Zum anderen fallen negative Dinge natürlich auch auf die Sparkassen zurück. Dieser

Verantwortung ist sich die Deutsche Leasing aber durchaus bewusst. Dies ist auch Teil unseres eigenen Anspruchs als Dienstleister.

K Wer sind Ihre Wettbewerber?

Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, denn angesichts der vielen Segmente, die die Deutsche Leasing abdeckt, würde die Antwort in einer sehr langen Liste enden. Es gibt in Deutschland sicherlich nicht den einen großen Wettbewerber, an dem wir uns messen. Sondern die Deutsche Leasing muss in jedem Teilssegment mit den jeweiligen Besten konkurrieren können. Das können größere Wettbewerber sein, das können aber auch Spezialisten sein. Das können bankennahe, herstellerunabhängige Gesellschaften ebenso sein wie eng an einen Hersteller gebundene Konkurrenten. Das macht das Leben interessant, aber nicht immer einfach. Dennoch scheuen wir den Wettbewerb nicht.

In Europa gibt es mit den Leasingtöchtern von Société Générale oder Unicredit durchaus ähnlich aufgestellte Unternehmen, mit denen wir international konkurrieren.

K Wie motiviert eine Leasinggesellschaft ihre Vertriebsbanken am besten – nur über Provisionen oder gewinnt das ganze Thema Services auch hier an Bedeutung?

Natürlich spielen Provisionen im Vertrieb immer eine Rolle. Alles allein darauf zu reduzieren, wäre indes zu kurz gedacht. Da spielen der Servicelevel, die Qualität der Dienstleistung, innovative Ideen und das Eingehen auf spezifische Wünsche der Partner eine gleichgewichtige Rolle. Das gilt übrigens nicht nur für den Vertrieb über die Sparkassen, sondern auch für unsere Partner auf der Vendoreseite. Diesen Unternehmen kann die Deutsche Leasing ein Netzwerk und damit Unterstützung in über zwanzig Länder bieten.

Eine Rolle in der Wertschätzung der Partner haben auch die vergangenen zwei Jahre gespielt. Wer war noch im Markt, mit wem konnte auch in der Krise noch verlässlich Geschäft gemacht werden?

K Mit wie viel Sorge betrachten Sie die Entwicklung bei den Landes-

Banken sowohl was die Absatz- als auch was die Finanzierungsseite angeht?

Wir haben in der Krise die Zusammenarbeit mit den Landesbanken fortsetzen und teilweise sogar ausbauen können. Einzig die HSH Nordbank hat sich aus der Finanzierung von Leasinggeschäft vollständig zurückgezogen.

Für die Zukunft können wir uns nur wünschen, dass es zu zukunftsfähigen und stabilen Strukturen kommt, zumal die Landesbanken mit einem Marktanteil von 20

kritische Bestandsaufnahme zu machen, das Netzwerk zu überprüfen und auch einmal zu schauen, wie sich die Beziehungen zwischen diesen Ländern und der Bundesrepublik entwickelt haben. Das Auslandsgeschäft bleibt aber integraler Bestandteil der Deutschen Leasing, in dem sie moderat und organisch wachsen will.

Sollte eine solche Überprüfung nicht zur vollen Zufriedenheit ausfallen, wäre auch der Rückzug aus dem ein oder anderen Land, beispielsweise Irland, denkbar?

Vor einem solchen Schritt muss immer das gesamte Netzwerk an Unternehmen, Partnern und Vendoren berücksichtigt werden. Ein

Land kann nicht isoliert betrachtet werden, wenn wir zum Beispiel mit einem Partner dort, aber auch in weiteren Ländern aktiv unterwegs sind. Gleichwohl kann über die Dimensionierung der Geschäfte in den jeweiligen Ländern nachgedacht werden, sollte die Kostensituation nicht zufriedenstellend sein. Geht das Geschäftsvolumen drastisch zurück, muss die Gesellschaft so ausgerichtet werden, dass immer noch ein stabiles Ergebnis erzielt werden kann.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Das Geschäftsmodell trägt, die Aufstellung mit Sparkassen, Vendoren und Auslandsgeschäft ist gut und die Marktpositionierung vielversprechend. Es geht also mehr um eine kontinuierliche Weiterentwicklung, keine Abkehr vom bisher Gelebten.

Wachstumsfelder in 2011 werden vor allem das Mobilen-Leasing sein, das vom Aufschwung profitieren wird. Moderate Zuwächse erwarten wir für das Ausland. Auch gehen wir davon aus, dass wir nachgelagert zu den Investitionen in Maschinen und Ausrüstungsgegenstände auch wieder verstärkte Aktivitäten auf der Immobilien-seite sehen werden.

Im Konsumentenfinanzungsbereich werden die Aktivitäten der Deutschen Leasing und der Landesbank Berlin in einem Joint Venture zusammengelegt. Wie ist der Stand der Dinge, was sind Konsequenzen für das Geschäftsmodell Deutsche Leasing?

Geplant ist, Mitte des Jahres mit der „S-Kreditpartner GmbH“ (SKP) an den Start zu gehen. Hier liegen wir voll auf Kurs. Die Gespräche und Projekte mit den Kollegen aus Berlin laufen sehr gut. Auch mit Blick auf die Aktivitäten der Readybank bin ich optimistisch, dass im Sommer ein umfassendes Angebot für die Sparkassenkunden steht. Die Sparkassen-Organisation muss Marktanteile in diesem Segment zurückgewinnen, dafür ist das der richtige Schritt.

Die Veränderungen für die Deutsche Leasing halten sich in Grenzen. Die Vertriebs-einheiten des Sparkassen-Autokredits sind heute schon dezentral aufgestellt. Diese Einheiten bleiben in ihren jeweiligen Regionen für die Betreuung der Sparkassen zuständig, gehen lediglich von der Deutschen Leasing zur SKP über. Das Backoffice war bislang auch schon ausgelagert. Diesen Part übernimmt nun die Landesbank Berlin. Den Kostenentlastungen stehen natürlich auch Ertragseinbußen gegenüber, die aber über das zu erwartende Wachstum schnell kompensiert werden sollten.

Eine letzte Frage: Kennen Sie inzwischen jeden Sparkassenvorstand in Deutschland?

Leider noch nicht alle, aber schon sehr viele.

„Mit Blick auf die Aktivitäten der Readybank bin ich optimistisch.“

Prozent ein wichtiger Partner des Mittelstands sind und ob ihrer Verbindungen eine wichtige Rolle im Auslandsgeschäft spielen.

So oder so ist die Deutsche Leasing robust aufgestellt und von der weiteren Entwicklung nicht abhängig, da wir unsere Fundingbasis in den letzten Jahren insbesondere mit den Sparkassen erheblich verbreitert haben.

Wie wird die weitere Entwicklung im Auslandsgeschäft aussehen – wird es hier eine langsamere Expansion geben?

Die Deutsche Leasing hat in den vergangenen zehn Jahren jedes Jahr mindestens ein oder zwei neue Stützpunkte im Ausland eröffnet und ist nun in 22 Ländern aktiv. Damit fehlen nur noch sehr wenige Regionen, in denen man über die Eröffnung einer Präsenz nachdenken könnte. Entscheidend für unsere Überlegungen sind dabei immer die wirtschaftlichen Beziehungen der jeweiligen Länder zur Bundesrepublik Deutschland. Wo gehen Exportströme hin, wo investieren deutsche Unternehmen? Auslandsgeschäft ist für die Deutsche Leasing kein Selbstzweck. Unter diesen Gesichtspunkten beobachten wir perspektivisch beispielsweise Indien und Brasilien.

Darüber hinaus ist man nach einer Phase stürmischen Wachstums immer gut beraten, einmal kurz innezuhalten und eine

Insgesamt zur Deutschen Leasing: Wie ist die Aufstellung, wo gibt es noch Potenziale, wo Stellschrauben, an denen Sie drehen möchten?

Primäres Ziel ist es, die Kooperation mit den Sparkassen noch weiter zu intensivieren und voranzutreiben. Das gilt auch für das gerade angesprochene Auslandsgeschäft. Wir sind dazu gut aufgestellt, um vergleichsweise kleinere Investitionen von deutschen Unternehmen im Ausland zu ermöglichen, was für größere Banken kaum lukrativ ist. Zwischen dem Anteil der Sparkassen am Geschäft im Inland und dem im Ausland klafft noch eine gewaltige Lücke, die es ein Stück weit zu schließen gilt.

Dann will die Deutsche Leasing für ihre Kunden „Investitionserleichter“ sein. Dafür muss weiter am Geschäftsmodell, an den Strukturen und Prozessen in Richtung Effizienz und Geschwindigkeit gefeilt werden. Auch das Thema Kostenoptimierung haben wir aktuell auf der Agenda.