

# Sales Excellence im Leasing-Vertrieb mit der Kapitalwertmethode

## Aktuelle Entwicklungen des Direkt-Leasing-Markts

PETER PÄCHNATZ, HAMBURG

Den aktuellen Mobilien-Leasing-Markt für das Direktgeschäft prägt eine Reihe von Veränderungen. Um sich vom Preiswettbewerb und von der herkömmlichen Bankenfinanzierung im Firmenkundenmarkt zukünftig abzusetzen werden diejenigen Leasing-Gesellschaften einen Vorteil haben, welche sich in der Lage befinden, dem Kunden ein Gesamtpaket anzubieten. Neben der Finanzierung bekommt der Kunde eine Dienstleistung rund um die Investition.

### Vertriebswege

70 Prozent des Neugeschäfts im Mobilien-Leasing geht über Hersteller und Banken. Damit rückt der Point-of-Sale immer näher an den Zeitpunkt der Investitionsentscheidung beim Kunden heran. Die Sparkassen und Volksbanken nutzen die Ratings und regelmäßigen Jahresgespräche, um ihren Kunden aktiv auf das Leasing anzusprechen. Andere Leasing-Gesellschaften gehen immer stärker über Händler an den Endkunden heran (siehe Abbildung 1 auf der rechten Seite). Es kommt also

### DER AUTOR:

Peter Pächnatz,  
Hamburg

ist Diplom-Psychologe  
und der Leasing-  
Branche seit 1996

verbunden. Er arbeitete sieben Jahre als Leiter Personalentwicklung und als Personalleiter bei der Deutsche Leasing AG. Seit 2004 ist er selbstständig und berät unter anderem Leasing-Unternehmen und Banken im Firmenkundenvertrieb sowie bei der Personalsuche-, -auswahl und -einstellung.

E-Mail: pep@rent-a-personalmanager.de



in Zukunft darauf an, dass der Vertrieb, insbesondere bei neuen und bestehenden Potenzialkunden, nicht nur die aktuelle Investition kennenlernt, sondern die zukünftigen Investitionsanlässe. Gelingt das nicht, werden die Direkt-Leasing-Gesellschaften ohne Banken- und Vendor-Vertrieb immer häufiger zweiter Sieger werden.

### Preis mit Zusatznutzen verkaufen

Seit der Finanzkrise haben die beiden großen Bankengruppen – Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken – zusätzlich einen Zufluss von Anlagegeldern durch Kunden erhalten. Gleichzeitig ist das Leasing-Volumen zurückgegangen. Der Mobilien-Leasing-Markt erholt sich wieder, ist jedoch nach wie vor und auch zukünftig von einem harten Preiswettbewerb geprägt. Es kommt also darauf an, dem Kunden einen Zusatznutzen im Kundengespräch erlebbar zu machen, wenn er bereit sein soll, einen Preisunterschied zu akzeptieren. Kunden müssen neben dem Preis noch andere Kriterien vom Verkäufer bekommen, sich für einen Finanzierungspartner zu entscheiden. Das bildet die Voraussetzung und ist die Aufgabe eines guten Verkäufers<sup>1)</sup>, dies dem Kunden zu ver-

mitteln. Es muss mit einer allmählichen Vereinheitlichung von Bilanzierungsregeln in Europa und Deutschland ausgegangen werden. Ab 2013 wird wahrscheinlich im Bereich der angelsächsischen Bilanzierungsregeln die Leasing-Finanzierung beim Leasing-Nehmer aktiviert. Damit besteht ein immer geringerer Unterschied zwischen den Finanzierungsarten Kredit, Mietkauf und Leasing. Durch Globalisierung und Vernetzung der Märkte entstehen hohe Dynamiken und Komplexitäten und damit höhere Volatilitäten beziehungsweise geringere valide Vorhersagbarkeiten der Unternehmensbonitäten. Wer gestern eine gute Bonität hatte, muss sie morgen nicht haben. Schwankungen in den Bonitätsgütern können immer häufiger und kurzfristiger vorkommen. Um die Bonität des Kunden besser einzuschätzen, analysieren die Banken schon länger neben der Bilanz die qualitativen Daten und Konzepte der Unternehmensstrategie oder -konzeption und lassen diese bei ihren Bonitätsentscheidungen einfließen. Für den Vertrieb bedeutet dies, seine Gesprächskonzeption beim Kunden erweitern zu müssen. Er muss die jetzigen und zukünftigen Investitionsaktivitäten erkunden im Zusammenhang mit verschiedenen Fragen und Auswirkungen auf die finanzielle und wirtschaftliche Seite des Unternehmens.

### Neugeschäftswachstum aus eigener Kraft

Die Entwicklung neuer oder die Ausweitung bestehender Kompetenzen wird immer aufwendiger. Zukäufe

1) Mit Verkäufern und Kunden sind wegen der besseren Lesbarkeit immer Frauen und Männer gemeint.

aus dem Leasing-Markt sind zurzeit eher nicht möglich. Allein für die Entwicklung und Implementierung eines normalen Kilometervertrags im Auto-Leasing-Bereich (der Vertrag macht 90 Prozent der angebotenen Verträge aus), ist nach Erfahrungen von Leasing-Unternehmen ein Zeitraum von einem Jahr realistisch. Der Aufbau eines tragfähigen Vendor-Leasing-Ansatzes mit entsprechendem Neugeschäft kann drei bis fünf Jahre in Anspruch nehmen. Kurz- und mittelfristiges Wachstum ist daher nur aus eigener Kraft möglich.

### Konsequenzen für den Vertrieb

Im Maschinen-Leasing gibt es keine vergleichbaren Ansätze der Dienstleistung rund um die Investition wie im Fahrzeug und IT Leasing-Markt. Die Leasing-Gesellschaften im Mobilen-Leasing konzentrieren sich auf neue oder spezialisierte Märkte oder auf Nischenmärkte mit Wachstumspotenzialen.

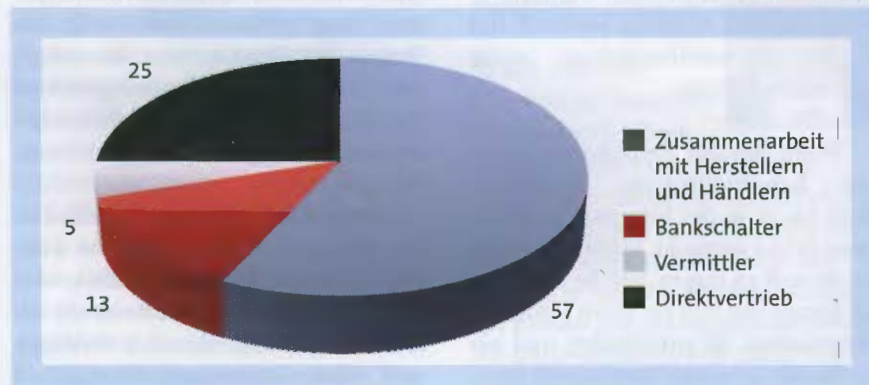
Die Qualität der Beratung und des Verkaufs stellt schon länger am Direkt-Leasing-Markt eine entscheidende Wettbewerbsgröße dar. Der Kunde muss den Unterschied im Nutzen zwischen Bank und Leasing-Gesellschaft immer mehr erleben, ansonsten gibt es für ihn keinen Grund, die Finanzierung mit der Direkt-Leasing-Gesellschaft zu machen. Der Anspruch an

die Bonitätsbetrachtung der Kunden steigt. Neben Bilanzbetrachtungen müssen folglich Vertrieb und Risikobereich qualitative Kriterien der Zukunftsfähigkeit in der Geschäftskonzeption verbindlich einbeziehen. Auf der Kundenseite beherrschen immer mehr Entscheider im Finanzbereich das moderne Finanzmanagement. Das heißt, sie interessiert beim Leasing immer mehr, welchen Beitrag diese Finanzierungsform zur Produktivität des eingesetzten Kapitals leistet.

### Lösungsmöglichkeit Kapitalwertmethode

Ansätze der Kapitalwertmethode in den Verkauf einzubauen, stellt eine Lösung dar, sich ohne großen Aufwand vom Wettbewerb abzusetzen. Ein Kapitalwert errechnet sich im Endergebnis aus dem Wert, den zum Beispiel eine Maschine nach Abzug aller Kosten, auch der Eigenkapitalkosten, an positivem Wert produziert. Dargestellt wird dies in Summe aller diskontierten Geldströme zum Zeitwert heute. Dieser Wert ist nur dann im Zusammenhang mit dem Finanzierungsangebot interessant, wenn es dem Verkäufer gelingt, adressatengerecht die Produktivität der Finanzierungsform Leasing im Vergleich zum Kredit oder zum Eigentumserwerb vorteilhaft zu verdeutlichen. Im Kern heißt dies, den Beitrag der Leasing-Finanzierung an der Produktivität des eingesetzten Kapitals zu vermitteln.

Abbildung 1: Anteil des Neugeschäftsvolumens anhand der Vertriebswege



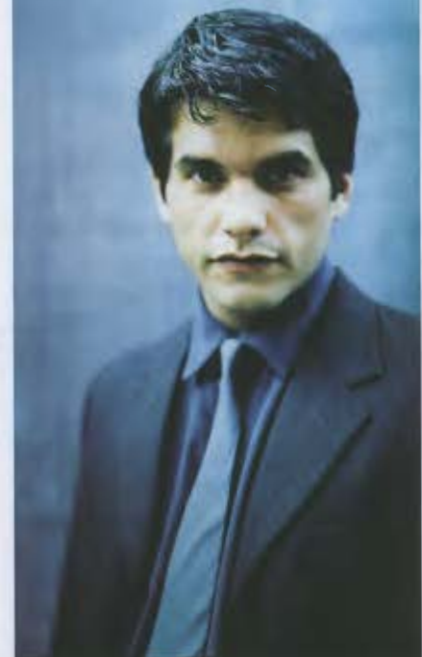
Quelle: BDL, Jahresbericht 2009/2010.

Es wird **Zeit** an die **Zukunft** zu denken


20 Jahre Branchenerfahrung und modernste Technologien machen ALFA v5 von CHP Consulting zur ultimativen Softwarelösung für Anlagenfinanzierung.

Unter [chpconsulting.com/de](http://chpconsulting.com/de) erfahren Sie mehr darüber, wie erfolgreich Ihr Unternehmen mit v5 sein kann.

**v5** ALFA  
Systems



[www.chpconsulting.com/de](http://www.chpconsulting.com/de)  
[info@chpconsulting.de](mailto:info@chpconsulting.de)

 **CHP Consulting**

Die meisten Leasing-Verkäufer begnügen sich immer noch mit einem rein technischen Verkauf der Konditionen ohne Zusammenhang des Leasing-Angebots mit den Unternehmenszielen. Der traditionelle Ansatz von Finanzierungsangeboten kennzeichnet sich dadurch, dass die Betrachtung primär aus der Sicht der Kapitalgeber erfolgt, also der Eigentümer und Gläubiger. Im Mittelpunkt steht die Beschreibung und Diskussion der Finanzierungsformen sowie Unternehmenstatbestände, die entscheidende Auswirkungen auf die Finanzierung des Unternehmens innerhalb seines Lebenszyklus haben. Zu diesen speziell behandelten Tatbeständen gehören die Gründung von Unternehmen, ihre Liquidation, die Kapitalerhöhung und die Kapitalherabsetzung und vieles andere mehr. Die Beschreibung der Kapitalformen wurde deskriptiv von der Seite der Finanzierungstechnik her behandelt. Ziel war die Einhaltung bestimmter Bilanzstrukturregeln. Der Kapitalbedarf stellt im traditionellen Ansatz eine gegebene Größe dar, bei der die Fragestellung der Deckung dieses Bedarfs im Vordergrund steht.

### Emotional und fachlich intelligenter Verkauf

Demgegenüber stellen neuere Ansätze des Verkaufs der Kapitalwertmethode den Zusammenhang zwischen Investitions- und Finanzierungsfragen sowie den Unternehmenszielen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die angebotenen Lösungen umfassen neben der Kapitalaufbringung inklusive der Kapitaltilgung und der Kapitalanlage sowie deren Auswirkung auf die Produktivität des eingesetzten Kapitals, die mit den Unternehmenszielen kompatiblen Laufzeiten sowie Aspekte der Liquiditätsschonung. Es werden sowohl die Akquisition als auch die Disposition finanzieller Mittel im unternehmerischen Kontext behandelt und deren kurz- und mittelfristigen Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens. Dazu bedarf es eines genau durchdachten Ansatzes für

das Verkaufsgespräch, der hier nicht weiter ausgeführt wird. Verkäufer im Leasing, die diesen Ansatz beherrschen, zeichnen sich aus, indem sie über die Fachebene und intelligente Lösungen hinaus eine nachhaltige Beziehungsebene zum Kunden aufbauen. Nett sein genügt allein nicht mehr. Sie nutzen die Informationsphase dafür, Argumente und Informationen zu bekommen, die ihnen bei der erfolgreichen Argumentation ihres Angebots helfen. Sie machen ein Angebot in den Worten des Kunden. Wo der Kunde seine eigenen Gedanken und Argumente wiederfindet, ist seine Zustimmung wahrscheinlicher. Wer widerspricht sich schon selber. Sie überraschen den Kunden mit Zusatznutzen, weil sie ihm Zusammenhänge zwischen der Wahl der Finanzierungsform und seinen Unternehmenszielen verständlich vermitteln können.

### Gesamtkonzept mit Zusatznutzen

Das stellt aber nur einen Teil der verkäuferischen Excellence dar: Ein guter Verkäufer im Leasing-Markt muss die Information so verarbeiten, dass er ein Gesamtkonzept für den Kunden und für die Leasing-Gesellschaft findet. Im Gegensatz zum Autoverkäufer, muss ein Leasing-Verkäufer den Vertrag zweimal verkaufen. Nach außen und nach innen. Ein Autoverkäufer braucht nur den Kunden überzeugen. Ein exzellenter Verkäufer weiß, welche Einwände auf ihn zukommen und kann damit kreativ umgehen. Er kennt die Bedürfnisse seiner Kunden wirklich, wodurch ihn in der Verhandlungsphase wenig überraschen dürfte.

Wenn ihn ein Preiseinwand oder eine Konditionenfrage überrascht, dann hat er in der Informationsphase einen Fehler gemacht: Nämlich vergessen danach zu fragen, welche Kriterien der Kunde hat, sich für einen Finanzierungspartner zu entscheiden und wo der Kunde in seiner Bereitschaft steht, mit der Leasing-Gesellschaft tatsächlich zusammenzuarbeiten, oder er hat

möglicherweise zu wenig die Bedürfnisse des Kunden kennengelernt. Letztlich beherrscht er die Frage des Preis-Leistungsverhältnisses und lässt sich nicht durch eine verkürzte Konditionenfrage aus der Ruhe bringen. Gute Verkäufer suchen also die Kunden, mit denen sie zusammenarbeiten können und vor allem, sie erkennen schnell, was geht und was nicht. Sie vergeuden daher weniger Zeit mit Sachen die nicht funktionieren, sondern konzentrieren sich auf die praktikablen Möglichkeiten.

### Preiseinwände sind Verkaufsfelder

Eine erfolgreiche Angebotsphase hat ihre Grundlage in einer umfassenden Informationsphase und heute wieder mehr in der fachlichen Excellence des Verkäufers durch die Kapitalwertmethode. Das hat nichts mit dem alten Ansatz der Beziehungsgestaltung zu tun, die möglicherweise über fachliche Mängel in der Beratung hinwegtäuschen sollte. Leasing-Verkäufer im Direkt-Leasing müssen heute dem Kunden einen erlebbaren Mehrwert bieten, nur dann ist der Kunde bereit, einen Preisunterschied zu akzeptieren. Die Verkaufsstrategie der Kapitalwertmethode bietet diese Möglichkeiten. Es besteht aus einem intelligenten Gesprächskonzept, das viele Informationen liefert und somit die Anforderungen einer zeitgemäßen Bonitätsprüfung entspricht. Es kommt darauf an, aus den Informationen ein für alle Seiten überzeugendes Angebot zu machen, was sich vom Wettbewerb absetzt. Der Verkäufer kann also in den Fragen der Produktivität des eingesetzten Kapitals, der laufzeitgerechten Finanzierung und Liquiditätsschonung überzeugende Lösungen bieten.

Wenn Direkt-Leasing-Gesellschaften sich von Banken und dem Hersteller-Leasing erlebbar unterscheiden wollen, dann muss ihr Vertrieb ein auf diese Fragen abgestimmtes Verkaufs- und -Gesprächskonzept haben und in fachlichen Fragen des modernen Finanzmanagements topfit sein. ◀