

„Je größer die Objekte, desto besonderer die Spielregeln“

Seit 20 Jahren ist die in Köln ansässige Lefac Leasing und Finanz GmbH bereits als Finanzierer im Krangeschäft tätig. Dabei hat sich das Unternehmen von Anfang an auf die Finanzierung von Mobilkränen spezialisiert und konnte so im Laufe der Jahre umfassendes Branchen-Know-how sammeln. KM unterhielt sich mit Geschäftsführer Manfred Mesters über die Entwicklung der Lefac, über die Besonderheiten, die es bei der Mobilkran-Finanzierung zu beachten gilt, und über die derzeitige Refinanzierungspolitik der Banken.

KM: Herr Mesters, die Lefac kann in diesem Jahr ihr 20-jähriges Jubiläum feiern. Vielleicht könnten Sie uns einen kleinen Überblick über die Entwicklung des Unternehmens geben?

Mesters: Die Lefac wurde am 30. Mai 1984 gegründet. Gründungsgesellschafter waren die Christiania Bank mit Sitz in Luxemburg und Oslo und die Colonia Versicherung mit Sitz in Köln. Die Ursprungsidee kam von der damaligen Liebherr-Geschäftsführung. Liebherr, als größter Kran-Hersteller in Deutschland, hatte großes Interesse an einem Absatzfinanzierer, der sich speziell auf diesem Markt bewegen würde. Die Colonia Versicherung war interessiert an der Versicherung der Mobilkrane und die Christiania Bank suchte nach einer geeigneten Einstiegsmöglichkeit auf dem deutschen Finanzierungsmarkt. Nachdem das Geschäft zunächst sehr vorsichtig angegangen worden war und auch einige Anfangsschwierigkeiten erfolgreich beseitigt werden konnten, hat die Lefac Ende der 80er / Anfang der 90er Jahre sehr stark expandiert. Diese Periode war die absolute Boomzeit der Kran-Industrie. Dies hing in erster Linie mit der Öffnung der Grenzen zur früheren DDR und dem damit verbundenen Aufbau-Bedarf zusammen. Zu dieser Zeit wurden rund 1.500 bis 2.000 Mobilkrane pro Jahr für den deutschen Markt produziert. Die Lefac, als führendes Leasing-Unternehmen für Mobilkrane, hat seinerzeit einen Großteil der Neu-Investitionen finanziert und damit ein sehr schnelles – und wie sich im Nachhinein gezeigt hat – zu schnelles Wachstum erfahren. Nachdem es dann zu den ersten Unternehmensinsolvenzen – insbesondere in den neuen Bundesländern – im Kranmarkt kam, war Lefac zwangsläufig besonders von den wirtschaftlichen Turbulenzen im Kranbetreibermarkt betroffen. Die Bereinigung der

Problem-Engagements und die Verwertung der betroffenen Mobilkrane hat dann mehrere Jahre in Anspruch genommen, so dass wir erst ab etwa 1998 wieder in „normales Fahrwasser“ gekommen sind und uns wieder um das Neugeschäft kümmern konnten.

Seitdem fahren wir eine sehr konservative Geschäftspolitik nach der Maxime „Qualität vor Quantität“. Dass dies die richtige Geschäfts-Philosophie war, haben die vergangenen zwei Jahre gezeigt. In dieser Periode waren erneut eine Vielzahl von Unternehmens-Insolvenzen auf dem Kranmarkt zu beklagen. Auf Grund unserer vorsichtigen Geschäftspolitik war unser Haus erfreulicherweise nur in geringem Umfang betroffen. Da wir noch keine durchgreifende Verbesserung in der Bauindustrie und dem Großanlagenbau in Deutschland erwarten, werden wir auch weiterhin an unserer konservativen Neugeschäftspolitik festhalten.

KM: Also ist die Lefac von Anfang an mit der Kopplung von Finanzierung und Versicherung am Markt aufgetreten? Damit hatte das Unternehmen doch sicherlich eine Vorreiterposition inne?

Mesters: Richtig. Das war die erste Kopplung von Finanzierung und Versicherung, die es in dieser Form gab. Wir arbeiten heute mit allen bekannten Maschinenbruch-Versicherungen in Deutschland zusammen; je nach Wunsch und Wahl unserer Kunden. Natürlich sehen wir es am liebsten, wenn die Versicherungsseite von unserem 100%igen Gesellschafter, der AXA Versicherung, vormals Colonia Versicherung, Köln, abgedeckt wird. In den so genannten Boom-Zeiten Ende der 80er / Anfang der 90er Jahre gab es im Hause Lefac aber bedeutend engere Verbindungen zwischen Finanzierung und Versicherung, da die AXA seinerzeit eine Art Restschuldversiche-



Geschäftsführer Manfred Mesters, Lefac Leasing und Finanz GmbH. KM-Bild

rung bereitgestellt hatte. Da dieses Versicherungs-Instrument zur damaligen Zeit einzigartig war und die Refinanzierungsmöglichkeiten bei den Banken beträchtlich verbesserte, kam es zwangsläufig zu einer sehr engen Bindung zwischen Finanzierung und Versicherung im Hause Lefac.

KM: Das heißt, damals wurde zusätzlich auch das Finanzrisiko mitverschert?

Mesters: Ja. Die Restschuldversicherung deckte eine etwaige Differenz zwischen dem Restfinanzierungssaldo und dem Wert des Kranes zum Zeitpunkt der Verwertung ab. Von Herstellerseite lagen Rückkaufgarantien für die betroffenen Mobilkrane in Höhe des Marktwertes vor. Solange der Markt boomt, ist eine derartige Restschuld-Versicherung sicherlich kein Problem. In Zeiten großer Überkapazitäten und einer regelrechten Insolvenz-Welle sieht das schon ganz anders aus. In den Jahren 1992 / 93 tauchten erstmals Probleme auf, es gab die ersten größeren Zahlungsrückstände, die ersten Unternehmens-Insolvenzen und große Überkapazitäten am Markt, verbunden mit einem drastischen Preisverfall für Gebrauchtkrane. Auf Grund unserer Vertragsstruktur drohte nunmehr ein größeres Ausfallpotenzial aus der Restschuldversicherung, so dass wir uns gezwungen sahen, unser Neugeschäft quasi einzustellen, um das große Vertrags-Portfolio, das wir damals hatten, zu bereinigen und zu konsolidieren. Wir haben dann mit Augenmaß und wohl dosiert die Verwertung der Objekte aus den Not leidend gewordenen Verträgen in die Wege geleitet und so

das Schlimmste verhindert. Dieser sehr personalaufwendige Prozess hat unsere Kapazitäten – wie ich schon zuvor berichtet habe – bis etwa 1998 nahezu vollständig gebunden. Die unerwartet großen Turbulenzen auf dem deutschen Kranmarkt haben dazu geführt, dass sich die AXA Versicherung 1994 vollständig aus dem Restschuld-Versicherungsgeschäft für Kranengagements zurückgezogen hat.

KM: Die Lefac spezialisiert sich weiterhin auf den Mobilkranbereich, auf dem sie in den letzten 20 Jahren ja auch hinreichend Erfahrungen sammeln konnte. Auf dem Hintergrund dieser Erfahrungen: was gilt es denn speziell zu beachten, wenn man im Mobilkranbereich finanziert und wie hat sich das Geschäft in der Vergangenheit verändert?

Mesters: Wichtig ist, die Spielregeln des Marktes zu beherrschen. Man hat es mit großen, zum Teil sogar sehr großen Objekten und damit beträchtlichen Finanzierungsvolumina zu tun, und je größer die Objekte, desto besonderer werden auch die Usancen. Viele Geschäftsbanken tun sich mit der Finanzierung von Mobilkränen schwer. Dies hängt damit zusammen, dass man die Werthaltigkeit und den Werteverzehr eines Kranes nicht beurteilen kann und sich mit den Gepflogenheiten der Kranbranche nicht auskennt beziehungsweise nicht identifizieren möchte. Zu dem großen Imageverlust der Branche haben spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche mit den dazugehörigen Besonderheiten beigetragen. Während meiner nunmehr 11-jährigen Tätigkeit bei der Lefac ha-

ben wir etwa 500 Mobilkrane sichergestellt und verwertet. Da lernt man die Spielregeln kennen und weiß, auf was man achten muss. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass man sich mit Blick auf die Größe der Einzelinvestitionen und die Besonderheiten der Branche jeden einzelnen Kunden sehr genau ansehen und sich ein umfassendes Bild über dessen wirtschaftliche Situation, aber auch über die Geschäftspraktiken und den Leumund der Schlüssel-Personen im Unternehmen machen muss. Aus diesem Grund konzentrieren wir uns seit Jahren auf einen überschaubaren Kundenkreis, den wir seit langem kennen, und über dessen Aktivitäten wir zeitnah und vollständig informiert sind. Zudem sind wir nahezu ausnahmslos dazu übergegangen, den Unternehmer über eine persönliche Bürgschaft auch moralisch an seine Firma zu binden. Anfang der 90er Jahre spielten persönliche Bürgschaften im Kranfinanzierungsgeschäft überhaupt keine Rolle, da wurde einfach finanziert. Besonders schlechte Erfahrungen haben wir in dieser Hinsicht mit Tochtergesellschaften in den neuen Bundesländern gemacht. Darüber hinaus haben wir gelernt, dass es ganz enorme Unterschiede in der Pflege der Geräte und im Umgang mit den Mobilkranen gibt. Ein Unternehmen, das sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet, hält sich verständlicherweise bei den Ausgaben für Pflege und Wartung der Objekte zurück. Ein Mobilkran in sehr schlechtem Zustand kann nicht nur eine kurzfristige Sicherstellung des Objektes behindern, sondern auch eine Vermarktung und Verwertung zu akzeptablen Preisen unmöglich machen. Durch regelmäßige Besuche beim Kunden kann man derartige Probleme in Grenzen halten. Zusammengefasst führen wir heutzutage bei jeder Finanzierung eine eingehende, bankmäßige Prüfung des Kunden durch. Sofern die Bonität nicht ausreicht oder der Geschäftspartner nicht seriös genug erscheint, den Vertrag mit uns reibungslos zu erfüllen, nehmen wir von der Finanzierung Abstand, auch wenn uns seitens der Hersteller eine vollständige Absicherung angeboten wurde. Die Vergangenheit hat leider gezeigt, dass derartige Engagements nur zeit- und kostenintensiv, und mit viel, viel Ärger verbunden sind.

KM: *Wir hatten vorhin schon einmal kurz das Thema Überkapazitäten gestreift. Schauen Sie sich heutzutage denn auch den Markt an, wie es zah-*

lenmäßig dort mit bestimmten Kranen überhaupt aussieht?

Mesters: Auf jeden Fall. Der Kranmarkt ist ja sehr transparent. Es gibt nur wenige Hersteller, wenige Finanzierer und eine überschaubare Anzahl von bedeutenden Kranbetreibern in den jeweiligen geographischen Regionen. Wenn man solange wie wir in dieser Branche tätig ist, verfügt man über die nötigen Kontakte und damit Informationen über die jeweilige Wettbewerbs- und Nachfragesituation vor Ort.

KM: *Das erfordert natürlich auch eine bestimmte Kenntnis des Marktes.*

Mesters: Selbstverständlich. Das erforderliche Know-how und die Branchenerfahrung haben wir uns über viele Jahre hinweg angeeignet.

KM: *Aber was die Bank nur sehr schlecht einschätzen kann, ist die Frage, ob für diesen Kran überhaupt Arbeit vorhanden ist.*

Mesters: Das ist richtig. Marktkenntnis haben die Banken eigentlich so gut wie gar nicht. Daher lehnt ein Großteil der Finanzierungsinstitute selbst Kranrefinanzierungen für Leasinggesellschaften kategorisch ab. Auch für uns ist die Refinanzierung von Leasing- und Mietkaufverträgen mit Kranbetreibern nicht immer ganz leicht. Wir arbeiten daher mit einigen, wenigen Instituten zusammen, die ein gewisses Gefühl für den Markt haben und die wissen, dass wir unser Geschäft verstehen und den Markt bestens kennen. Nicht selten hören wir von Bankenseite: Wenn Kranrefinanzierungen, dann mit der Lefac. Die langjährige Zusammenarbeit mit unseren Bank-Partnern hat bewiesen, dass wir im Ernstfall über das erforderliche Know-how und die notwendigen Vermarktungskontakte und -möglichkeiten verfügen und damit in der Lage sind, kurzfristig und effizient zu agieren und reagieren. Insofern verlassen sich unsere Refi-Partner auf unsere Branchen-Kenntnis und Markterfahrung.

KM: *Wäre es für Sie denn nicht wünschenswert, mit einer Bank, die als Teilhaberin hinter der Lefac steht, zusammenzuarbeiten?*

Mesters: Dies hätte sicherlich gewisse Vorteile. Da wir uns extern refinanzieren, die Christiania Bank hat sich ja 1995 aus der Lefac zurückgezogen, um sich ausschließlich auf den skandinavischen Markt zu konzentrieren, sind wir vielleicht hier und da etwas teurer als eine Finanzierungsgesellschaft mit Banken hintergrund. Aber von unseren langjährigen Kunden hören wir, dass die Preisgestaltung nicht alles ist und

man besonders zwei Dinge an der Lefac schätzt. Einerseits die kurzen und schnellen Entscheidungswege, da wir die Entscheidungskompetenz im Hause haben und keine langwierigen Gremienprozesse durchlaufen müssen. Zum anderen die enge Kundenbindung und Kundennähe, die uns große Flexibilität ermöglicht. Wir sind zwar ein kleines, dafür aber ein höchst flexibles Unternehmen. Und wenn es wirklich einmal hakt, kann man mit uns reden, denn auch hier müssen wir keine langen Entscheidungsprozesse in die Wege leiten. Dies sind die Vorteile, die man in unserer bestehenden Kundschaft sehr schätzt.

KM: *Wie schätzen Sie die derzeitige Marktsituation ein? Ist endlich mit einer Erholung des Marktes zu rechnen?*

Mesters: Es scheint sich überall etwas zu bessern. Sowohl bei den Betreibern als auch bei den Herstellern läuft es besser. Ich würde die Stimmung als vorsichtig optimistisch bezeichnen, da schon mehrfach Erholungsansätze nach einigen, positiven Monaten wieder zum Erliegen gekommen sind. Die Bauindustrie steckt mittlerweile seit zehn Jahren in einer Rezession, da wird es natürlich auch mal Zeit, dass es so

langsam wieder aufwärts geht. Ich hoffe auch, dass sich die Banken in Zukunft weniger restriktiv verhalten, als dies in der jüngsten Vergangenheit der Fall war. Denn für kleine und mittlere Unternehmen unserer Branche, zum Teil sogar für Großbetriebe, war es in den letzten Monaten fast unmöglich, neue Kredite zu bekommen. Dies hat vor dem Hintergrund einer zunehmend schlechteren Zahlungsmoral der „Öffentlichen Hand“ und vieler Großunternehmen zu einer ernsthaften Liquiditätskrise geführt und damit eine Vielzahl von Kranbetreiber-Insolvenzen ausgelöst, die unter „normalen, früheren Bedingungen“, als es noch kein Basel II gab, hätten vermieden werden können. Aber nachdem sich die Kapitalmärkte wieder stabilisiert haben und man offensichtlich am Ende der Beseitigung hausgemachter Struktur- und Kostenprobleme steht, zeichnen sich auch bei den Banken erste Besserungstendenzen ab, verbunden mit einer wieder leicht zunehmenden Bereitschaft zur Kreditvergabe. Alles in allem sieht es für 2004 also nicht so schlecht aus!

Herr Mesters, wir bedanken uns für das Gespräch.

KM



KM-Bild