



Stern Stewart & Co.

FS WORKS

PROFESSIONALISIERUNG VON
FINANCIAL SERVICES IN
INDUSTRIEUNTERNEHMEN





FS WORKS

PROFESSIONALISIERUNG VON
FINANCIAL SERVICES IN
INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Stern Stewart Research // Volume 54

Thomas Berner, Pavol Sikula, Sebastian Zoll

Management Summary

Entscheidendes Differenzierungsmerkmal, höhere Serviceumsätze, stärkere Kundenbindung, Kontrolle des Gebrauchtmrktes, bessere Preisdurchsetzung, verbesserter Cash Flow, faire externe Bewertung – dies ist nicht die langfristige Agenda eines ambitionierten Vorstandes, sondern es sind erwiesene Effekte einer professionell konzipierten Financial Services (FS) Organisation. Die Verbindung von physischen Produkten und Services mit kundentoptimierten Finanzierungslösungen ist ein Paradebeispiel dafür, dass 1+1 mehr als 2 ergeben kann. Doch die Industrieunternehmen fühlen sich mit ihren greifbaren Produkten oft deutlich wohler als mit den komplex anmutenden „Bankgeschäften“. Das machen organisch gewachsene Strukturen und halbherzige FS-Notlösungen deutlich, mit denen sich nur ein Teil der Vorteile realisieren lassen. Wie es besser geht, haben nicht nur Autoproduzenten und Einzelhändler vorgemacht, sondern auch führende Maschinenbauer.

1. Den Industrieunternehmen ist nur ein Bruchteil der Vorteile von Financial Services bewusst 2. Statt die Potenziale voll zu nutzen, tappen Unternehmen in vielfältige Praxisfallen 3. **Der Wandel zu professionellen Financial Services ist in einem bis zwei Jahren möglich** 4. Aktive Gestaltung der FS-Angebote, statt nur zu reagieren, kann einen wesentlichen Wettbewerbsunterschied ausmachen.



Einleitung

Seit längerem sind Finanzierungsangebote nicht nur für Endverbraucher, sondern auch im B2B-Bereich eine intensiv genutzte Möglichkeit, Kunden für sich zu gewinnen und längerfristig an sich zu binden. Gleichzeitig geht es aber auch um die Realisierung attraktiver Margen. Neben strategischen und operativen Vorteilen führt das professionelle Aufsetzen der FS-Aktivitäten auch zu besseren Refinanzierungskonditionen und zu einer höheren externen Bewertung. Am deutlichsten wird dies bei den Autobauern, bei denen die Financial Services oft das profitabelste Geschäftssegment darstellen und als wichtiger Absatzmotor der Vertriebsgesellschaften fungieren. Auch Industriekonglomerate wie GE oder Siemens haben ein fundiertes Banken-Know-how aufgebaut und sich in diesem Geschäftsfeld erfolgreich etabliert – Tendenz steigend.

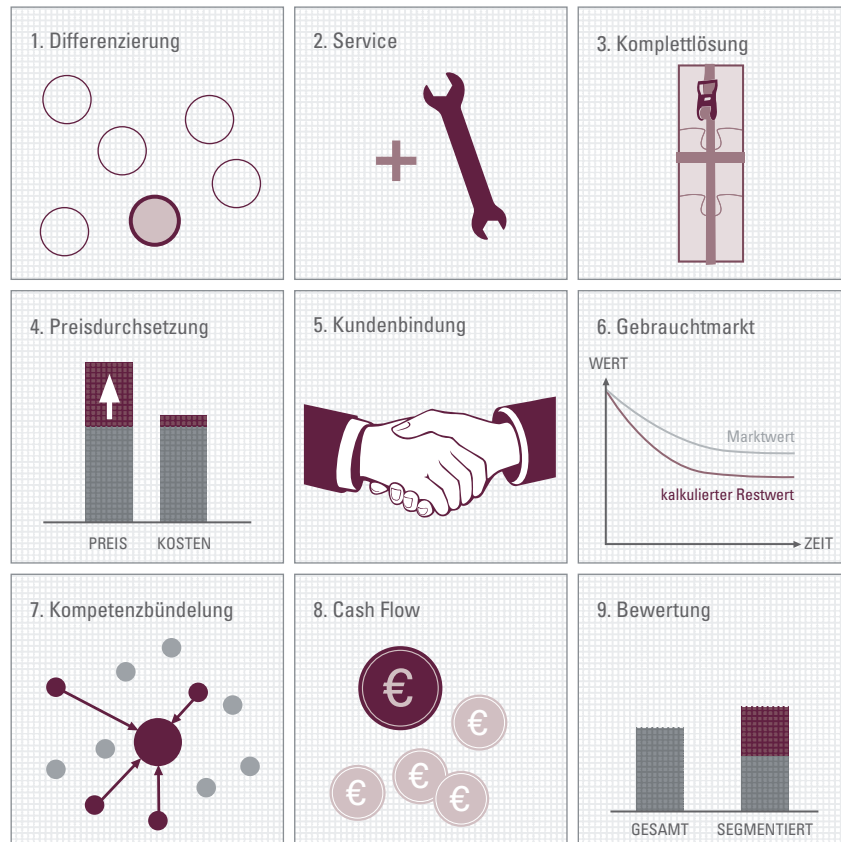
Doch nicht nur für die Branchenschwergewichte ist das Ersetzen des Barpreises mit einer um Dienstleistungen angereicherten Monatsrate eine erwägenswerte Variante ihres Geschäftsmodells. So bieten bereits ca. 55% der im deutschsprachigen Raum ansässigen mittelgroßen Industrieunternehmen mit FS-geeignetem Portfolio auch entsprechende Dienstleistungen an. Dazu zählen Hersteller von Nutzfahrzeugen, Baumaschinen, Druckmaschinen, Luft-/ Wasser-/ Schienenfahrzeugen oder Produzenten von Medizintechnik. Geeignet sind grundsätzlich Produkte mit Investitionscharakter, die stand-alone einen Nutzen liefern, bei denen ein Gebrauchtmärkte existiert und für die der Restwertverlauf kalkulierbar ist. Nur unter diesen Voraussetzungen lässt sich der Kaufpreis in eine ökonomisch sinnvolle Rate umwandeln.

Jedes der untersuchten Unternehmen hat für sich einen Weg gefunden, wie es mit dem Thema Financial Services umgeht. Welches aber ist der richtige Weg, um die Vorteile zu realisieren? Wie viel Komplexität kann sich das Unternehmen leisten? Wie soll auf die spezifischen Anforderungen lokaler Märkte und Kundengruppen eingegangen werden? Die Beantwortung dieser Fragen und die Umsetzung in die Praxis gehören auf die Agenda des Topmanagements.

Die Attraktivität der Financial Services

Es gibt mehrere Anreize, die Financial Services im Unternehmen zu professionalisieren. Neben den absatzmarktorientierten Vorteilen durch erhöhte Kundenbindung, der Kontrolle des Gebrauchtmärkte und der Realisation besserer Margen geht es nicht zuletzt um eine Steigerung der Effizienz – erzielt durch die Bündelung von FS-Know-how. Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen kommen Rating- und Refinanzierungsvorteile hinzu.

VORTEILE PROFESSIONELLER
FS ORGANISATION



In vielen Bereichen entscheiden sich die Kunden längst nicht nur auf Basis physischer Produkteigenschaften, sondern auch aufgrund der angebotenen Finanzierungsmöglichkeiten, die zu einem entscheidenden **Differenzierungsmerkmal** werden. Je nach Branche kann der FS-Anteil bei bis über 80% des Neugeräteumsatzes liegen! Daher reicht es nicht mehr aus, nur bei Produktion, Marketing und Vertrieb wettbewerbsfähig zu sein, sondern es geht viel mehr auch um eine effektive Finanzierung. Wie ein Beispiel zeigt, kann ein Finanzierungszinsunterschied von 1% eine Umsatzmargendifferenz von 2% ausmachen. So führt eine Zinssenkung von 5% auf 4% bei gleicher Monatsrate zu einer Verkaufspreissteigerung von 10.000 auf 10.200 €*.

Auch auf die Generierung von **Serviceumsätzen** üben attraktive Finanzierungsleistungen eine positive Wirkung aus. In Kundengesprächen ist der Weg von einer monatlichen Finanzierungsrate zu einer „All-in-Rate“ kurz und intuitiv sehr gut nachvollziehbar. So entscheiden sich erfahrungsgemäß 80 – 90% der Kunden für einen integrierten Service- und Finanzierungsvertrag.

Dies ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass in der Wahrnehmung des Kunden eine **Komplettlösung** einen höheren Nutzen darstellt als die Summe der einzelnen Elemente. Sich einfach „nicht kümmern müssen“, ist heutzutage ein kostbares Gut, welches auch ein entsprechendes Preispremium erträgt.

FS-Kunden sind bereit, für die Produkte 1 – 3% mehr zu zahlen als bei Bargeschäften, was eine deutlich bessere **Preisdurchsetzung** bedeutet. Warum zahlen die Kunden mehr? Neben den bereits genannten Gründen liegt es auch daran, dass der Verhandlungsdrang bei einem Preis von 30.000€ höher als bei einer monatlichen Rate von 600€ ist.

Das Eingehen einer solch längerfristigen Vertragsbeziehung – im Idealfall unterstützt durch regelmäßige Service-Besuche – stärkt zudem die **Kundenbindung**. Auf diese Weise kann ein Industrieunternehmen das Feedback der Kunden direkt aufnehmen und deren kurz- bis langfristigen Bedürfnisse ideal abdecken.

Die finanzierten Geräte bzw. Fahrzeuge kommen im Regelfall nach Ablauf der Vertragslaufzeit an das Industrieunternehmen zurück, was eine Kontrolle über die Qualität und Preise im **Gebrauchtmarkt** ermöglicht. Außerdem stellt die Differenz zwischen Restwert und Marktwert bei gezielter Steuerung eine vielversprechende Gewinnquelle dar.

Die Professionalisierung von Financial Services geht mit der **Bündelung von FS-Kompetenzen** einher. Personelle und organisatorische Konzentration des Wissens wird den Besonderheiten des Geschäfts gerecht. Dies wiederum bringt professionelle, kreative und sauber abgewickelte Financial Services-Produkte mit sich – zum Vorteil der Kunden und damit auch des Unternehmens.

Professionelle Lösungen im Bereich der Financial Services bieten für das Unternehmen nicht zuletzt den Vorteil einer geringeren Belastung des **Cash Flows**. Einfach nur vermieten statt zu verkaufen, könnte schwerwiegende Folgen für die Liquidität jedes Unternehmens haben.

Für kapitalmarktsexponierte Industrieunternehmen mit ausgeprägten FS-Aktivitäten kommt der Aspekt einer **fairen externen Bewertung** hinzu. Fehlende Transparenz zwischen dem Industriegeschäft und den Financial Services führt zu einer Fehleinschätzung durch Banken und Analysten. Eine stringente Segmentierung und klare Kommunikation des „FS-Segmentes“ erhöht die finanzielle Flexibilität, erleichtert die Refinanzierung und verbessert die Marktbewertung.

Die Praxisfallen

Oft wird aus Angst vor einer vermeintlich unkontrollierbaren Komplexität erhebliches Potenzial verschenkt. Aktivitäten im Bereich der Financial Services werden an Finanzinstitute abgeschoben, wichtige Entscheidungen vertagt.

Die Vorteile einer gut funktionierenden FS-Organisation in Industrieunternehmen liegen auf der Hand. Doch beim Versuch, diese für sich nutzbar zu machen, tapen viele Unternehmen unbemerkt in eine der folgenden Praxisfallen:

Praxisfalle 1: Die Angst vor der Komplexität

Financial Services nicht anzubieten, kann eine bewusste, in vielen Industriezweigen jedoch sehr gefährliche Managemententscheidung darstellen. Die Angst vor den zugegebenermaßen nicht zu

unterschätzenden Fragen wie Reporting-Anforderungen, Prozesskomplexität, Risikoübernahme und Finanzierungsbedarf sollte sehr genau gegen den Verzicht auf Kundenbindung, Marge und Wettbewerbsfähigkeit abgewogen werden.

Praxisfalle 2: Financial Services sich organisch entwickeln lassen

Der Verzicht auf eine konsequente FS-Strategie führt meist zu einer Vielfalt von Ansätzen, die in ihrer Heterogenität einen Wissenschaftler sicherlich begeistern würde. In Unternehmen bedeutet diese Vielfalt jedoch, dass suboptimale und teils gefährliche Praktiken etabliert werden, die z. B. im Bereich Risikoprüfung stark negative Auswirkungen haben können.

Praxisfalle 3: Cash Flow-Belastung

Den Kunden von der Last der Finanzierung zu befreien, ist ein wahrgenommener Mehrwert, muss jedoch angemessen mit Cash Flow-sichernden Maßnahmen wie Sale-and-Lease-Back, der Abtretung von Leasingverträgen oder ABS-Programmen einhergehen. Wird der Cash Flow nicht stabilisiert, führt dies zu unvorteilhaften Bilanzstrukturen, die z. B. dem Wachstum im Wege stehen.

Praxisfalle 4: Die Bank soll es machen

„Will der Kunde das Produkt finanzieren, soll er doch einfach zur Bank gehen, wir helfen ihm dabei.“ Sicher, diese Einstellung mag die eigene Bilanz schonen. Know-how der Banken wird genutzt, es entsteht sogar die Fiktion niedrigerer Prozesskomplexität. Die Banken freuen sich über direkten Kundenkontakt, üppige Finanzierungs- und Abwicklungsmargen sowie eine breitere Risikostreuung. Als Unternehmen jedoch verliert man nicht nur das direkte Kundenverhältnis, sondern auch Flexibilität und macht sich stark von den Banken abhängig – hochprofitable Vertragsverlängerungen werden erschwert. Übernimmt die Bank zusätzlich die Chancen/Risiken aus der Verwertung, wird eine weitere Ergebnisquelle verschenkt.

Praxisfalle 5: Auf den Markt warten

Die Taktik einfach abzuwarten, was die Wettbewerber bei FS machen und erst dann zu reagieren sollte insbesondere auf Wachstumsmärkten revidiert werden. China zum Beispiel war vor 2 – 3 Jahren hinsichtlich FS für Industrieunternehmen eine große Unbekannte und nur wenige Wagemutige kämpften sich durch das Dickicht der lokalen Regelungen und Besonderheiten. Die Veränderungen der gesetzlichen Rahmenparameter haben jedoch neue Räume geschaffen, die immer mehr Industrien und Unternehmen nutzen wollen. So wächst der relevante FS-Markt aktuell mit 30 – 50% im Jahr. Auf den fahrenden Zug aufzuspringen ist dann wieder schwieriger.

Case Study

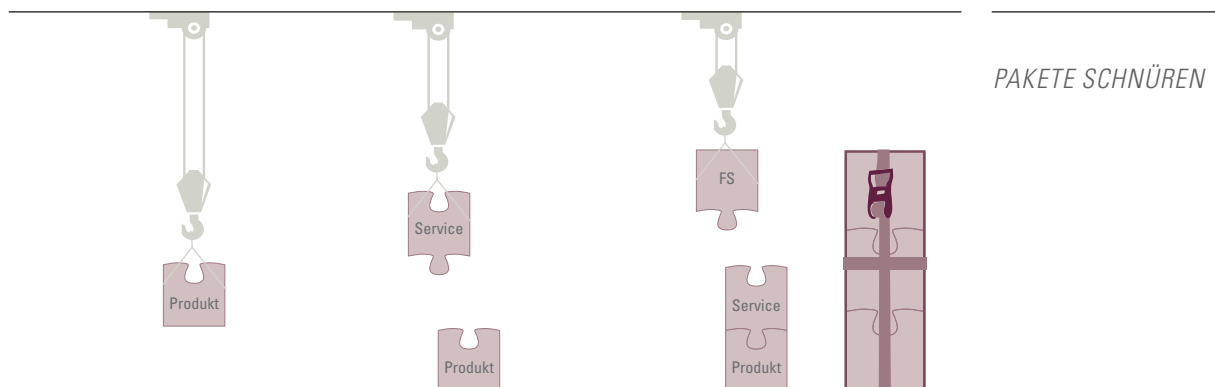
Das Beispiel* eines Herstellers von Baumaschinen macht deutlich, wie in kürzester Zeit organisch gewachsene Financial Services-Strukturen zu einem professionellen FS-Segment umgebaut werden können.

Ausgangsbasis: Zersplitterte und intransparente FS-Organisation

Technisch und bei Innovationen im Wettbewerbsvergleich ganz weit vorne, jedoch im immer wichtiger werdenden Bereich der Finanzierung kein Benchmark: Dieses Bild bot das betrachtete Unternehmen vor dem Umbau. Financial Services-Produkte wurden stellenweise angeboten, doch jede Gesellschaft entschied sich für teils suboptimale Produkte, Prozesse und Tools. Zusätzlich verzerrte die bilanzielle Vermengung von industriellen und Financial Services Aktivitäten die Sicht auf die finanzielle Stärke des Unternehmens.

Zielbild: Ein Königsweg zwischen Kosmetik und einer eigenen Bank

Um auch im FS-Bereich wettbewerbsfähiger zu werden und die Transparenz Richtung Kapitalmarkt zu erhöhen, wurde ein breites Spektrum an Lösungen zwischen der Anpassung im Reporting bis hin zum Aufbau einer eigenen Bank evaluiert. Es galt den Königsweg zu finden, der die anvisierten Vorteile eines kompetitiven FS-Bereichs ermöglicht, und gleichzeitig durch die Organisation voll getragen wird. Nach einer reifen Abwägung fiel die Wahl auf ein separiertes Financial Services-Segment mit eigenen FS Gesellschaften.



Umsetzung: Effizienter Weg zu einer globalen FS-Organisation

Das Zielbild der neuen FS-Organisation stand also fest und die einzelnen Puzzlesteine mussten nun zusammengefügt werden. Zunächst der Prozess: Wie sind die Abläufe vom ersten Kontakt mit dem Kunden bis zum Vertragsabschluss und der Auslieferung? Wie kriegt man die Risiken in den Griff und wie funktioniert die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb? Finanzieren wir selbst oder wird der Vertrag an eine Bank weitergegeben? Nur durch Cross-funktionale Abstimmungen und Unterstützung durch das Management konnte die Akzeptanz der neuen Rollenverteilung sichergestellt werden.

Das Ergebnis: Professionalisierte Financial Services und eine neue externe Wahrnehmung

Die gesamte Neuorganisation vom Konzept bis zum GoLive wurde in weniger als 24 Monaten vollzogen. Entstanden ist ein starkes Segment, welches die FS Kompetenz bündelt, ausbaut und durch die Transparenz den Zugang zum Kapitalmarkt erleichtert. Mittelfristig helfen verbesserte Refinanzierung und innovative FS-Produkte noch stärker bei der Differenzierung am Markt.

Fazit

Professionell aufgesetzte Financial Services bieten aus strategischer und operativer Sicht deutliche Vorteile. Gleichzeitig darf die positive Wirkung in der externen Wahrnehmung seitens der Investoren nicht unterschätzt werden.

Obwohl sich in der konkreten Umsetzung das Erfolgsrezept für jedes Unternehmen spezifisch darstellt, stehen die erforderlichen Basiszutaten jedoch fest:

- Weder die Wettbewerber mit Passivität noch die Banken mit Prozessauslagerung beschenken, sondern selbst die Zügel in die Hand nehmen.
- Die Bandbreite an Ausgestaltungsoptionen der FS-Produkte, -Prozesse und -Organisationsformen sehr genau evaluieren und bewusst ansteuern.
- FS nicht auf eine Kreditverwaltungseinheit reduzieren, sondern stets die vertriebsorientierten Vorteile im Fokus behalten.

Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. ist eine unabhängige Strategieberatungsboutique. Unser Beratungsfokus sind die Kernfragen des Managements. Dazu gehören Strategie und Finance, sowie Organisation und Steuerung. Wir verstehen die Unternehmensführung als strategische Investoren in die Geschäftsfelder und unterstützen sie darin, den Wert ihres Unternehmens zu steigern.



Die Autoren

Thomas Berner, tberner@sternstewart.de

Pavol Sikula, psikula@sternstewart.de

Sebastian Zoll, szoll@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. GmbH

München

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11
I www.sternstewart.de

Wien

Schottenring 16
A-1010 Wien
T +43.1.53712.4111
F +43.1.53712.4000
I www.sternstewart.at

Zürich

Seefeldstrasse 69
CH-8008 Zürich
T +41.43.488.36.39
F +41.43.488.35.00
I www.sternstewart.ch