

# Gemeinsam oder Getrennt ?

Ansätze einer Zusammenarbeit am Beispiel  
kooperativer Finanzierungsfunktionen



ZENTRALVERBAND  
GEWERBLICHER  
VERBUNDGRUPPEN E.V.

Frankfurt a.M. / Kassel, Januar 2008



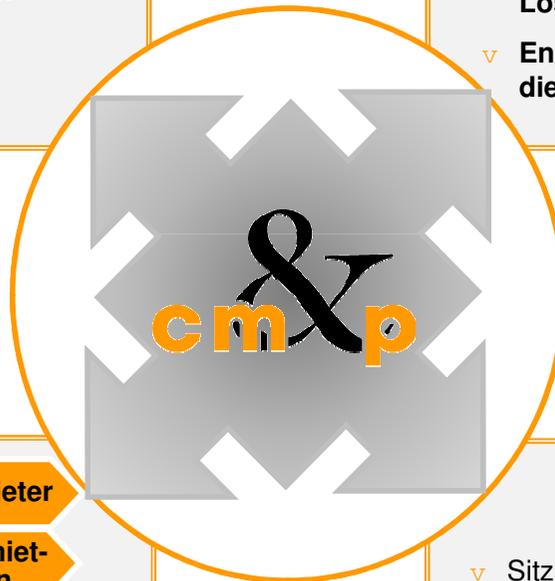
- 1** Einleitung & Kurzportrait cm&p
- 2** Branchenstruktur von Händlern und Vermietern mobiler Arbeitsmaschinen
- 3** Sinnvolle Ansatzpunkte für Verbundgruppen-Leistungen
- 4** Finanzierung als Wertschöpfung von Verbundgruppen
- 5** Erfolgsbeispiele
- 6** Wege
- 7** Zusammenfassung

# 1 cm&p fokussiert sich auf Handel & Vermietung



- ▽ 2 Geschäftsführer
- ▽ 1 Partner
- ▽ 1 Assistentin

- ▽ **Fokussierung** auf Handel und Vermietung in Verbindung mit Finanzierungen
- ▽ **Kombination aus Fach- und Beratungs-Knowhow**
- ▽ Schnelle und **effiziente Konzeption von Lösungen**
- ▽ **Engagierte Begleitung und Einführung dieser Lösungen** im Tagesgeschäft



**Lieferanten**

**Händler & Vermieter**

**Handels- & Vermietkooperationen**

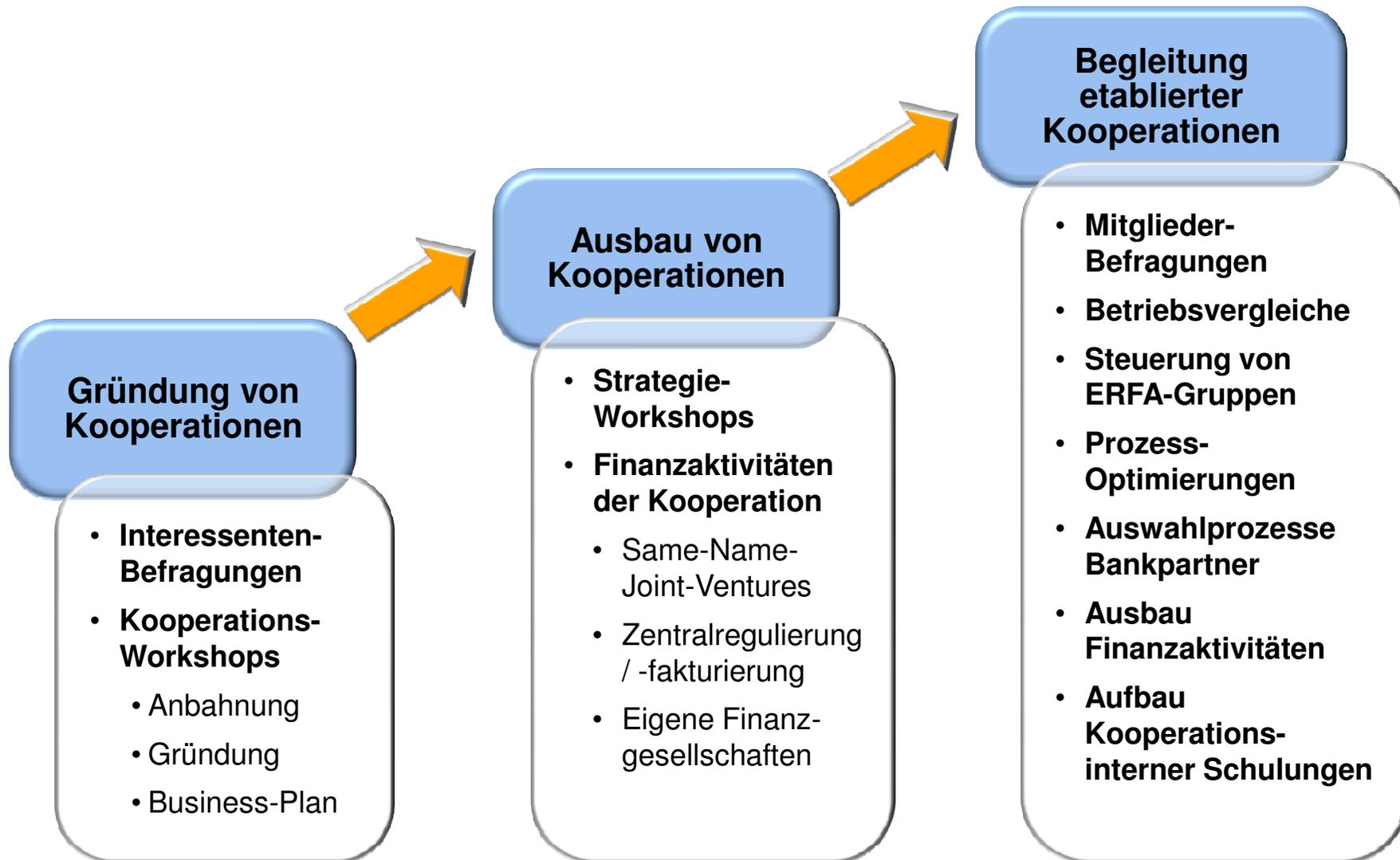
**Banken & Leasingunternehmen**

**Schwerpunktbranchen:**

- ▽ Freizeitfahrzeuge und PKW
- ▽ Land- und Baumaschinen
- ▽ Arbeitsbühnen
- ▽ Flurförderzeuge

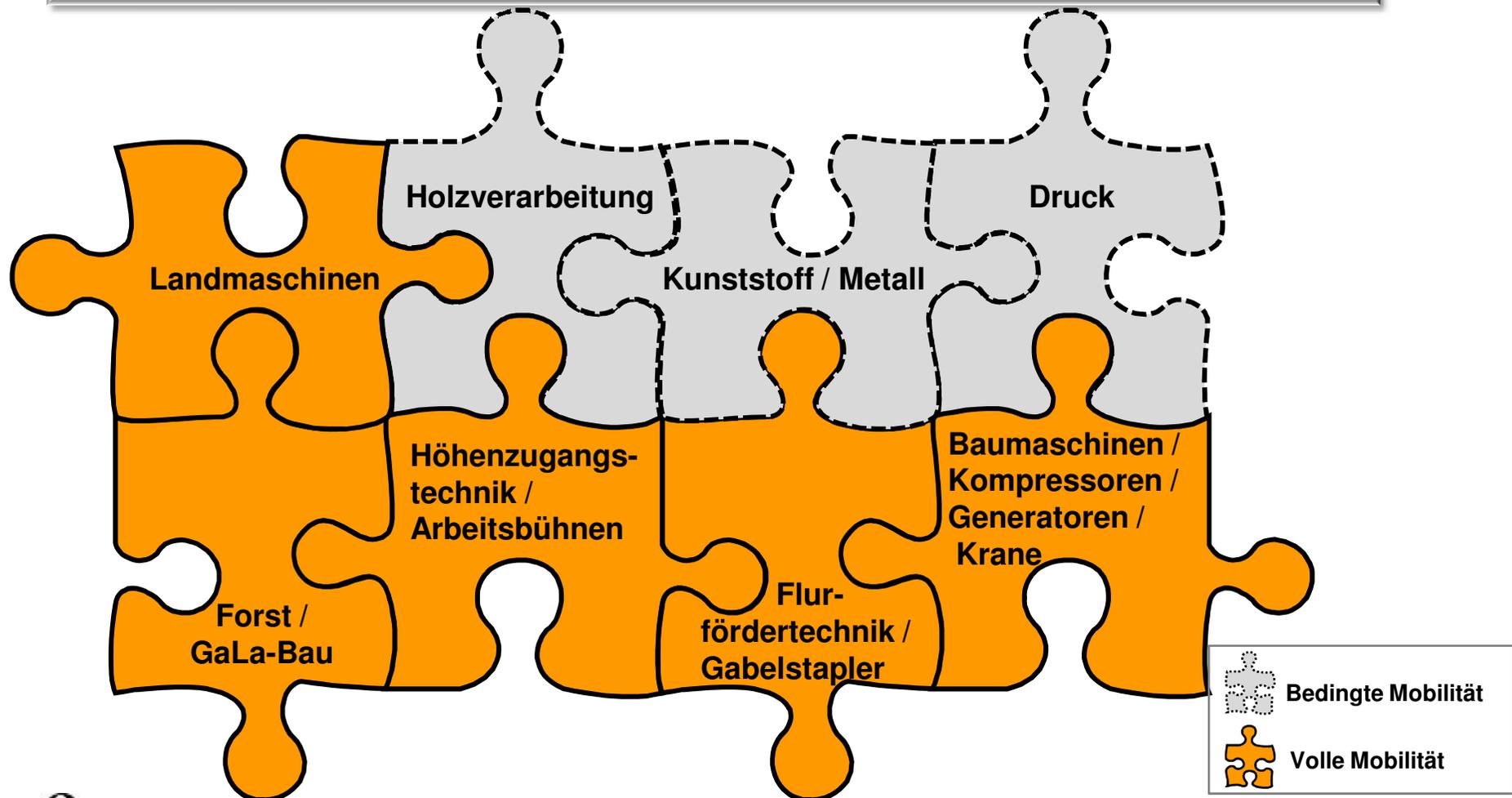
- ▽ Sitz in **Frankfurt**
- ▽ Partnerschaftliche Unternehmensberatung von **erfahrenen Fach- und Führungskräften**
- ▽ [www.cramer-mueller-partner.de](http://www.cramer-mueller-partner.de).

# 1 Das cm&p-Angebot für Kooperationen



## 2 Die Branchenstruktur in Handel & Vermietung mobiler Arbeitsmaschinen nach cm&p-Definition

Für Kooperationsansätze bieten sich aus cm&p-Sicht bei erweiterter Betrachtung 8 Branchen-*Bereiche* an, bei enger Betrachtung 5 Branchen-*Bereiche*.



**2**

# Gemeinsamkeiten bzw. trennende Elemente von Händlern / Vermietern mobiler Arbeitsmaschinen

B-2-B	B-2-C
Große Losgrößen	Geringe Losgrößen
Reiner Handel	Hoher Dienstleistungsanteil
Großhandelsfunktion vorhanden	Großhandelsfunktion nicht vorhanden
Exklusiv-Handel	Mehr-Markenhandel
Saisonalität ja	Saisonalität nein
Lieferanten-Monopol	Lieferanten-Polipol
Hohe gesetzliche Regulierung	Geringe gesetzliche Regulierung
Mega-Dealer, Niederlassungen	Familienbetriebe, kleinteilig
Kundenstruktur eher Industrie	Kundenstruktur eher Gewerbe

- ∇ Die nebenstehende Liste zeigt mögliche Kriterien zur Definition von einheitlichen / trennenden Elementen der Branchenbereiche.
- ∇ Weitere Kriterien sind zu identifizieren, sobald konkrete Kooperationsgespräche aufgenommen werden sollen.
- ∇ Die Kriterien lassen sich in einer detaillierten Matrix erfassen und bewerten.
- ∇ Dadurch ist eine gute rationale Basis für die weiteren Gespräche gegeben.

**2**

# Gemeinsame Herausforderungen von Händlern / Vermietern mobiler Arbeitsmaschinen



## 2 Gemeinsame Herausforderungen von Händlern / Vermietern mobiler Arbeitsmaschinen



# 3

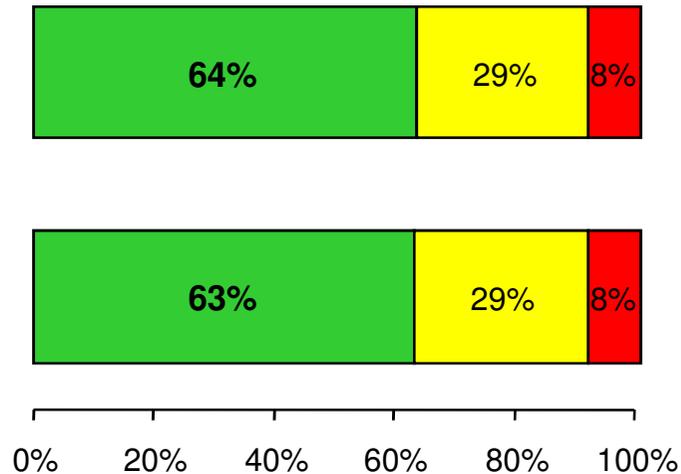
## Sinnvolle Ansatzpunkte für Verbundgruppen-Leistungen



Kooperationen sind gerade für kleine und mittelständische Handelsbetriebe vorteilhaft.

Kooperationen in der Branche werden in den nächsten 3 Jahren an Bedeutung zunehmen.

Zustimmung    Unentschieden    Ablehnung



▼ cramer müller & partner führte zusammen mit der Universität Frankfurt und dem Verband bbi eine Befragung bei 600 Baumaschinenhändlern zu dem Thema Kooperationen durch.

▼ Hierbei wurden die Vorteile bzw. zunehmende Bedeutung von Kooperationen bestätigt.

1) Quelle: Unternehmensbefragung: Kooperationen im Bau- und Industriemaschinenvertrieb; cramer müller & partner; J. W. Goethe-Universität Frankfurt am Main; Bundesverband der Baumaschinen-, Baugeräte- und Industriemaschinenfirmen e.V.; 2006

**3**

## Sinnvolle Ansatzpunkte für Verbundgruppen-Leistungen



§ Aus der Befragung entstand eine neue Kooperation.

§ Ein wesentlicher Fokus dieser neuen Kooperation ist die Erzielung von Finanzvorteilen.

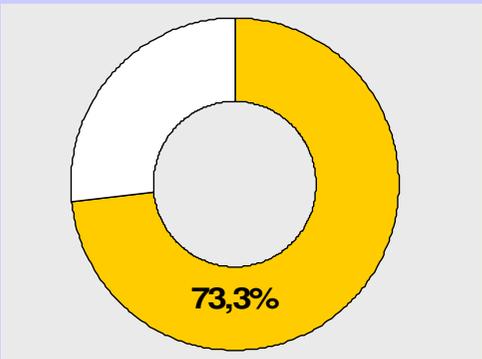
§ Derzeit werden eigene Finanzdienstleistungen aufgebaut, welche die Besonderheiten des Baumaschinenhandels berücksichtigen.

**4**

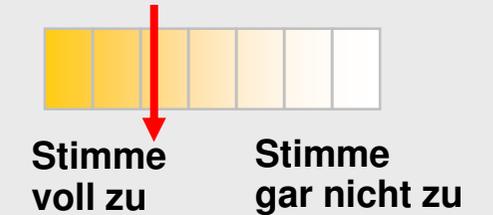
# Finanzierung als Wertschöpfung von Verbundgruppen

Können die Potenziale der Finanzdienstleistungen durch Kooperationen erschlossen werden?

**Anteil der TOP-25-Kooperationen, die Finanzdienstleistungen für ihre Mitglieder anbieten**



**Verbundgruppen, die ihren Mitgliedern eine risikoorientierte Mitgliederfinanzierung anbieten, werden erfolgreicher sein als andere Kooperationen.**



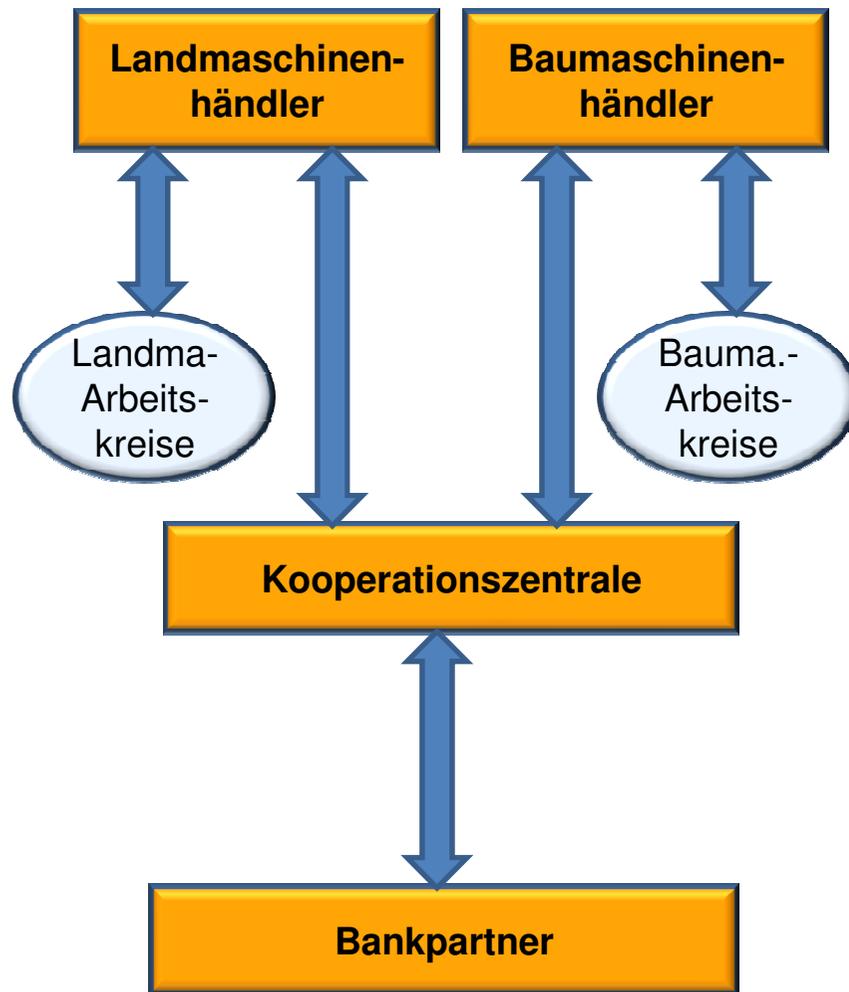
- ▼ In einer Studie von PWC und der Universität Münster wurde ermittelt, dass Unternehmensnetzwerke die am stärksten wachsende Unternehmensform im Handel sind.
- ▼ Ein Großteil der größten 25 Kooperationen bietet bereits Finanzdienstleistungen für ihre Mitglieder an.
- ▼ Auch eine risikoorientierte Finanzierung der Mitglieder wird als Erfolgsfaktor definiert.
- ▼ In der Regel werden die Finanzdienstleistungen von der Kooperationszentrale und einer Spezialbank zusammen entwickelt. In einigen Fällen werden aber auch eigene Banktöchter gegründet.

1) Quelle: „Unternehmenskooperation - Auslauf- oder Zukunftsmodell?“, PricewaterhouseCoopers, Düsseldorf, in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation der Universität Münster; 2006









- § Eine Kooperation von Baumaschinenhändlern schloss sich mit einer Kooperation von Landmaschinenhändlern zusammen.
- § Die bestehende Infrastruktur (Geschäftsführung, Sekretariat, Jurist, Marketing, EDV) wird gemeinsam genutzt.
- § Für branchenspezifische Themen (z.B. Einkauf) gibt es separate Arbeitskreise.
- § Das Finanzierungsangebot konnte mit geringen Anpassungen übernommen werden.
- § Einige erfolgreiche Beispiele von regionalen Zusammenarbeiten (Vermittlungsgeschäft, Personalaustausch, Ausstellung von Vorführobjekte) zwischen Bau- und Landmaschinenhändlern
- § Die Zusammenarbeit der beiden Kooperationen hat sich für beiden Seite gelohnt.

5

# Welche Erfolgsmodelle stellen sinnvolle Ansätze dar? ...eigenes Factoringprogramm



- **Mit wenig Aufwand ein attraktives Factoring-Modell entwickelt**
  - Erstellung eines **Pflichtenheftes** durch die Zentrale
  - Auswahl des am **besten passenden Finanz-Partners**
  - Entwicklung eines **Produktes**, das „so auf der Straße nicht erhältlich ist“
- Ausbau der Stärke der Holzring-Zentrale **IT- und Prozessinnovationen**
- **Bessere Konditionen**
- **Hohe Zufriedenheit der Mitglieder**
- **Großteil der Mitglieder nutzt Angebote der Zentrale**

## 5 Welche Erfolgsmodelle stellen sinnvolle Ansätze dar? ...eigenes Factoringprogramm



- Die Kooperation entwickelt aktuell das Thema Finanzdienstleistungen weiter.
- Ziel: **Bessere Einkaufskonditionen:**
  - Bündelung der Einkaufsmacht Großabnehmer-Konditionen
  - Die Verhandlungen mit dem Hersteller finden „auf Augenhöhe“ statt.
  - Komplette Abwicklung wird durch die Zentrale übernommen
- Erschließung **neuer Bezugsmöglichkeiten** für Spotgeschäfte, Sondermodelle
- Durch die Risikoübernahme untereinander **verbesserte Finanzierungsbedingungen**
- **Sukzessive Erweiterung des Einkaufsvolumens**
- **Hohe Mitgliederzufriedenheit**
- **Lernerfolge bei der Erweiterung zentraler Finanz-Services**

5

# Welche Erfolgsmodelle stellen sinnvolle Ansätze dar? ...Kooperations-Rating-Zertifikat



- Die größte mittelständische Verbundgruppe im deutschen und europäischen Sportfachhandel
- 5.000 Fachgeschäfte in über 30 Ländern
- 2,3 Milliarden € Umsatz

 - Finanzlösungen

<b>Zentral- regulierung mit Delcredere</b>	<b>Finanzierung für Laden- einrichtung</b>	<b>Intersport- Rating- Zertifikat</b>
--	--	---

- **Rating ist Grundlage der Bonitätsgespräche bei Banken**
- **Häufigere Genehmigung:**
  - Hohe Treffergenauigkeit des Ratings
  - frühzeitige Beschaffung der Jahresabschlüsse
  - ZGV-Studie: Verbundunternehmen haben eine überdurchschnittliche Bonität
- **Intersport-Rating-Zertifikat ermöglicht besseren Zugang zu Finanzierungen und günstige Konditionen**
- **Richtige Bewertung:**
  - 90% der Befragten fühlten sich bei dieser Prüfung ihrer augenblicklichen finanziellen Leistungskraft durch das speziell auf die Bedürfnisse aller Verbundunternehmen zugeschnittene Testprogramm „richtig bewertet“.
  - Eine „richtige Bewertung“ bildet die Voraussetzung für einen **ausreichenden Zugang zu Finanzmitteln** und **günstige Konditionen**

5

# Welche Erfolgsmodelle stellen sinnvolle Ansätze dar? ...Investitionskredite



- **Führende Kooperation von Fachhändler für Unterhaltungselektronik, Telekommunikation und Haushaltsgeräten**
- **Außenumsatz : 4,3 Milliarden Euro**
- **5.348 Mitgliedsunternehmen in 12 Ländern.**



**Eigenes Rating**

**Eigene Investitionskredite für Ladenerweiterungen**

- **Überwindung der „Kreditklemme“ einiger Mitglieder**

- Schlechter Ruf der Branche bzw. auf breiter Ebene schwache Bonitätseinschätzung durch die Banken
- EP kann die Bonität seiner Mitglieder besser beurteilen als die Bank

- **Maßgeschneidertes Finanzangebot**, das auf die Bedürfnisse der Mitglieder und die Besonderheiten der Branche zugeschnitten ist

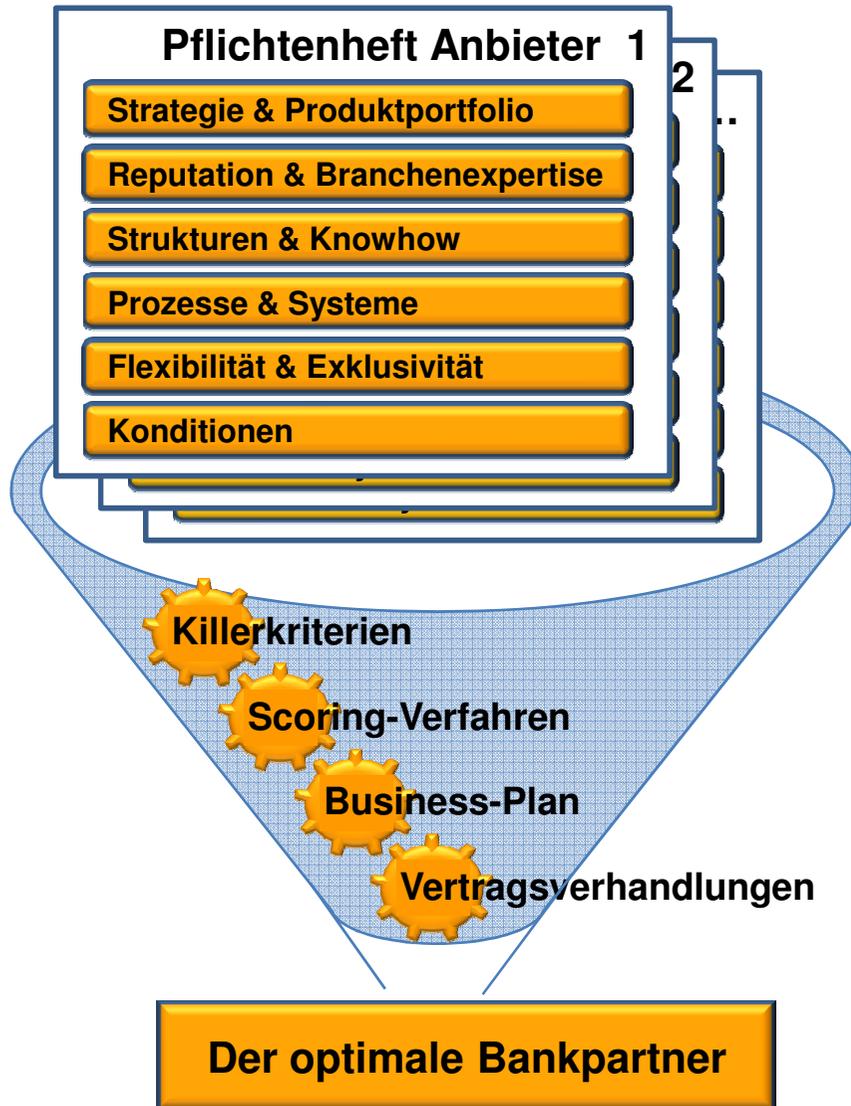
- **Im Durchschnitt 20% weniger Finanzierungskosten:** Das Finanzangebot soll die Kosten decken und nicht den Gewinn der Zentrale maximieren.

- **> 200 Mio. € Kreditvolumen**

- Das Risiko wird durch interne Rating-Verfahren gesteuert.

5

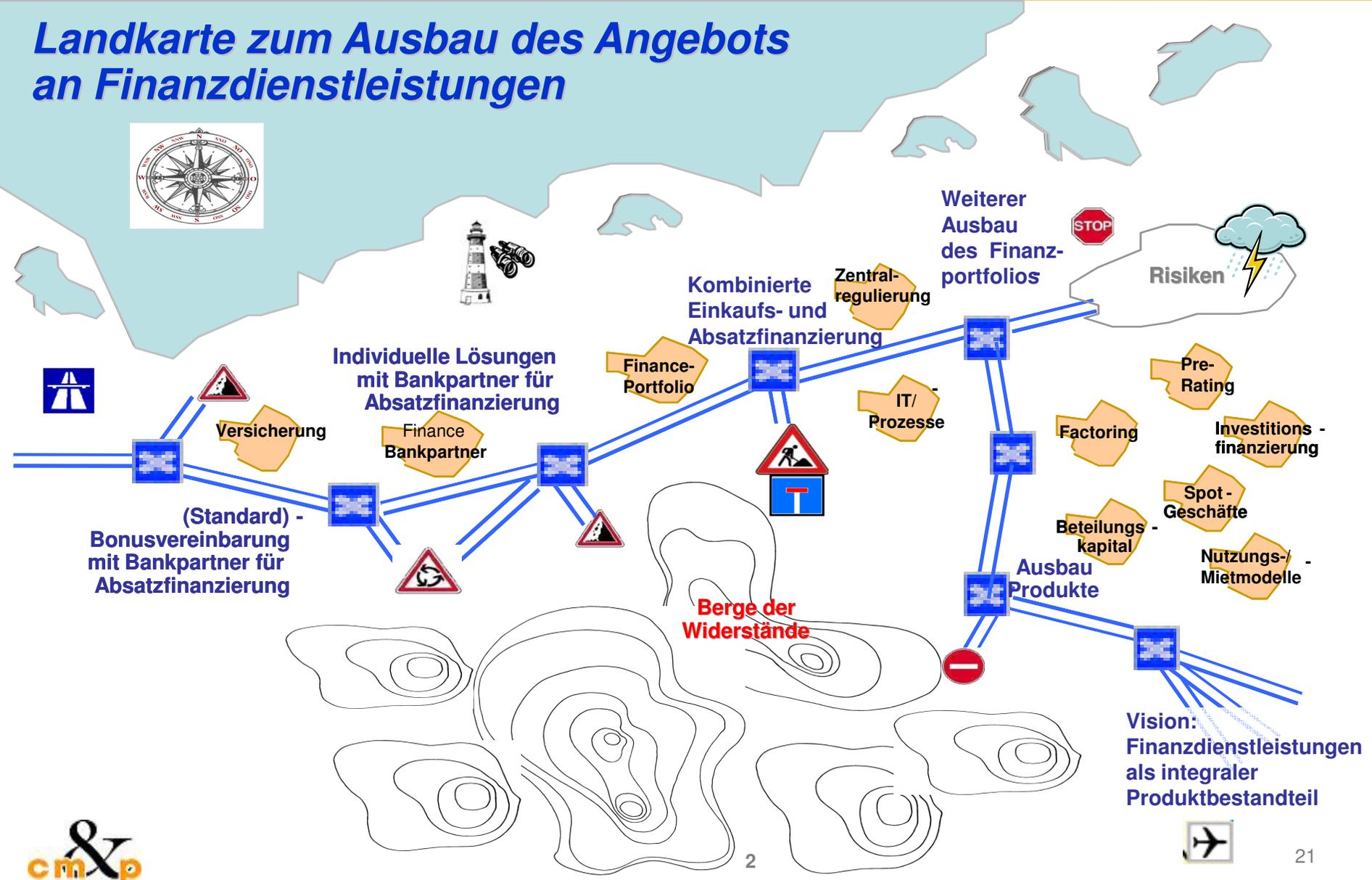
## Welche Erfolgsmodelle stellen sinnvolle Ansätze dar? ...Suche nach dem optimalen Bankpartner



- § Entwicklung einer Finanzierungsstrategie für die Verbundgruppe
- § Anforderungen an Finanzpartner Pflichtenheft
- § Auswahlprozess & Entwicklung Business-Plan
- § Entscheidung für einen Bankpartner
- § Aufbau eines Produktportfolios, welches die Anforderungen der Verbundgruppe optimal abdeckt (und so nicht auf dem Markt erhältlich ist)

# Der Weg zum Ausbau des Finanzierungsangebotes hat viele Ausfahrten und sollte gut geplant werden

## Landkarte zum Ausbau des Angebots an Finanzdienstleistungen



- v **Branchenübergreifende Zusammenarbeit lohnt sich:**  
 Unterschiede können Ansätze für Innovationen sein (regionale Partnerschaften, gemeinsame Werkstatt, übergreifende Vertriebsaktionen).
- v Nicht immer sind die **Potentiale sofort** erkennbar – schauen Sie deshalb etwas intensiver und genauer hin. Es lohnt sich.
- v Neben dem **gemeinsamen Einkauf** bieten die **zentralen Themen** wie z.B. Rechnungswesen, Controlling, IT, Personalentwicklung viel Potenzial.
- v Ergänzend: Im **Personalbereich** gibt es zahlreiche neue Felder für gemeinsame Aktivitäten (Recruiting, Employer-Branding, Traineeprogramme etc.)
- v Der **Auf- und Ausbau von Finanzdienstleistungen** stellt eine Möglichkeit dar, zusätzliche Ertragspotenziale zu erschließen und Kunden an sich zu binden.
- v Aber auch die Bündelung **eigener Finanzierungen** wie z.B. Immobilienfinanzierungen, mezzanines Kapital etc. ist für Kooperationen interessant.

**Kooperationen werden oft in Phasen konjunktureller Täler oder branchenspezifischer Schwächen geschlossen – tun Sie es lieber dann, wenn Sie stark sind!**

- ▼ **Wir bieten Ihnen einen 1/2-tägigen Workshop an, um folgende Fragen zu erörtern ...**

*Wo liegt das größte Potenzial von Finanzdienstleistungen für Ihre Verbundgruppe?*

*Welche strategischen Ansätze bietet das Finanzierungsthema für Ihre Verbundgruppe?*

*Was sind konkreten Schritte, um dieses Thema weiter zu entwickeln.*

- ▼ **Nehmen Sie mit uns Kontakt auf und vereinbaren Sie einen Termin**

# Ihre Ansprechpartner

**cramer müller & partner**

●●●● unternehmensberatung

Cramer und Müller Unternehmensberatung GmbH  
Lurgiallee 6-8 (Mertonpassage / Aufgang A)  
60439 Frankfurt am Main

Telefon: +49 / 69 27 290 290  
Telefax: +49 / 69 27 290 287  
Mail: [office@cramer-mueller-partner.de](mailto:office@cramer-mueller-partner.de)  
Web: [www.cramer-mueller-partner.de](http://www.cramer-mueller-partner.de)



**Jochen Müller**

Mail: [jm@cramer-mueller-partner.de](mailto:jm@cramer-mueller-partner.de)  
Mobil: +49 / 163 71 88 550



**Edmund Cramer**

Mail: [ec@cramer-mueller-partner.de](mailto:ec@cramer-mueller-partner.de)  
Mobil: +49 / 173 366 23 52