

Gemeinsam oder Getrennt ?

Ansätze einer Zusammenarbeit am Beispiel
kooperativer Finanzierungsfunktionen



ZENTRALVERBAND
GEWERBLICHER
VERBUNDGRUPPEN E.V.

Frankfurt a.M. / Kassel, Januar 2008



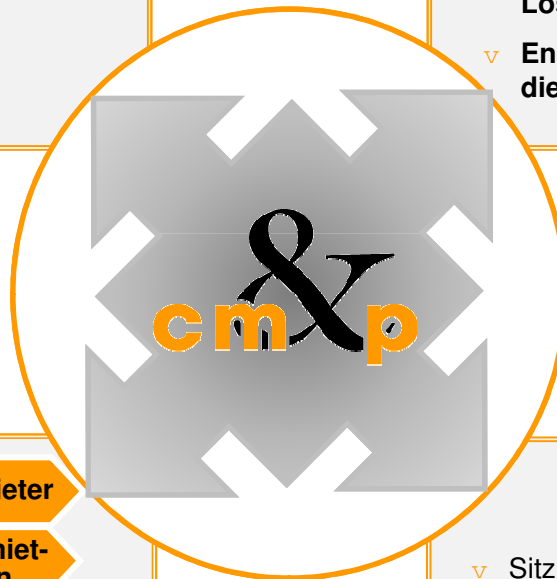
- 1** Einleitung & Kurzportrait cm&p
- 2** Branchenstruktur von Händlern und Vermietern mobiler Arbeitsmaschinen
- 3** Sinnvolle Ansatzpunkte für Verbundgruppen-Leistungen
- 4** Finanzierung als Wertschöpfung von Verbundgruppen
- 5** Erfolgsbeispiele
- 6** Wege
- 7** Zusammenfassung

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

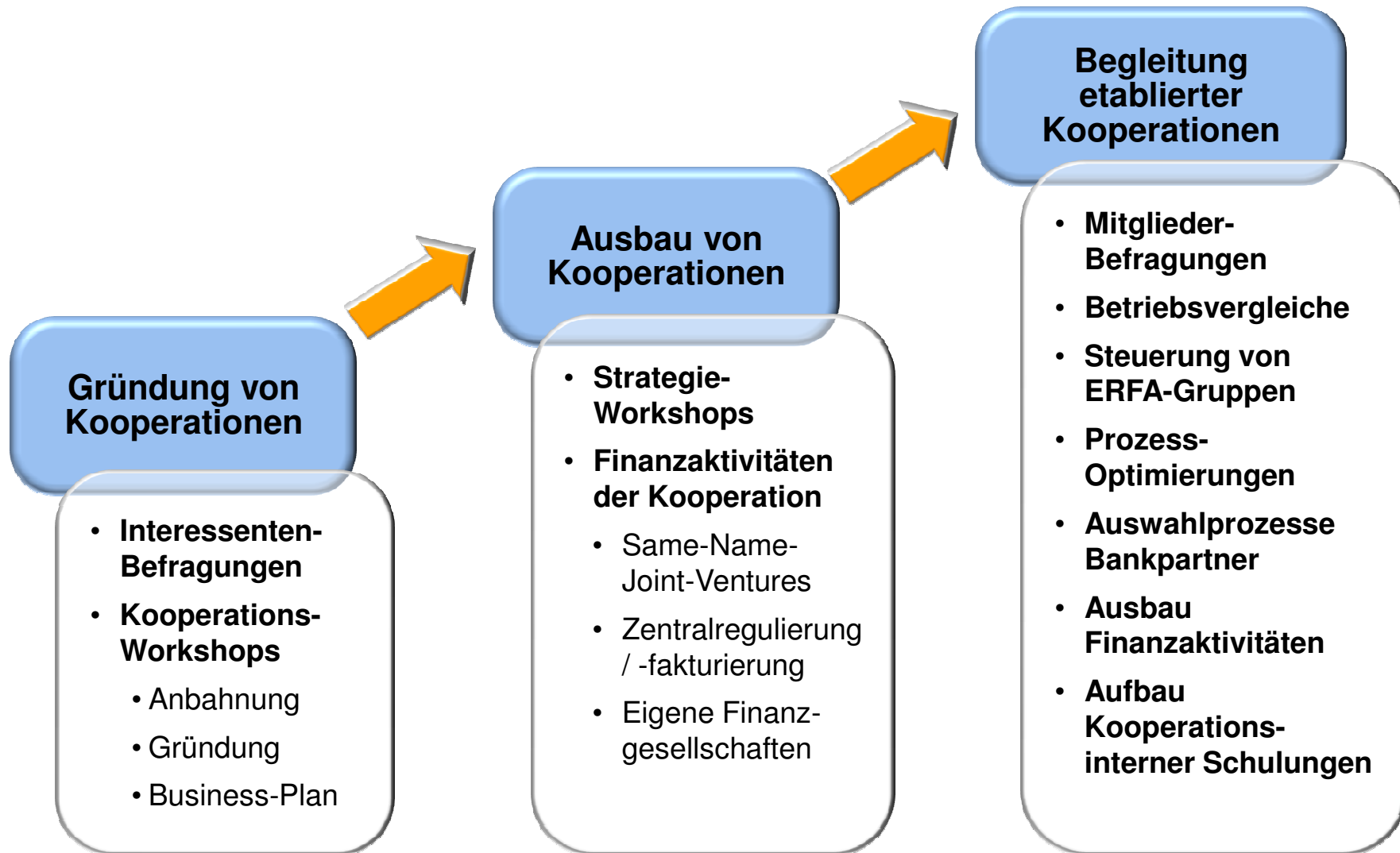
Banken & Leasingunternehmen

Schwerpunktbranchen:

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

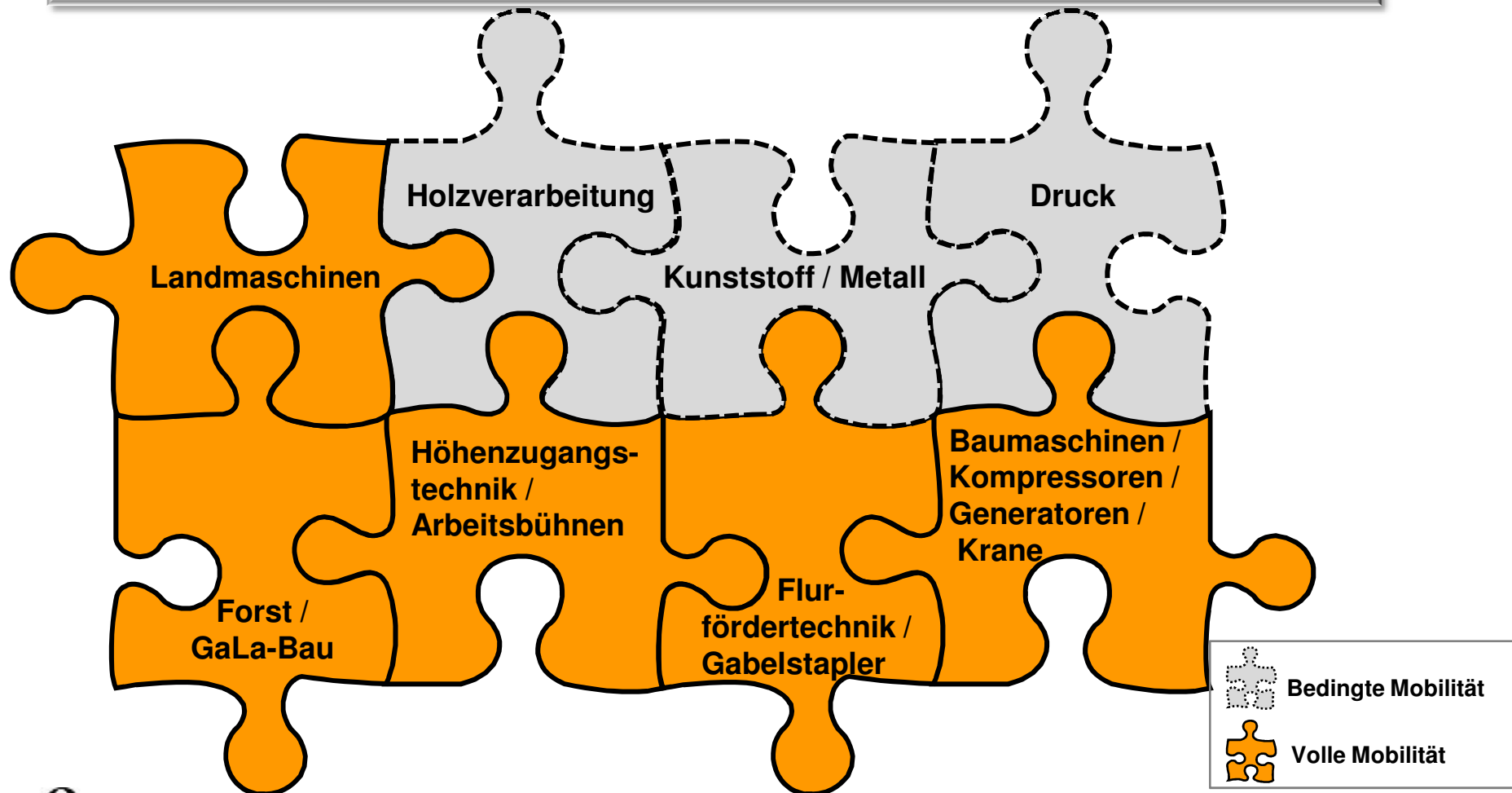
- ▽ Sitz in **Frankfurt**
- ▽ Partnerschaftliche Unternehmensberatung von **erfahrenen Fach- und Führungskräften**
- ▽ www.cramer-mueller-partner.de.

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



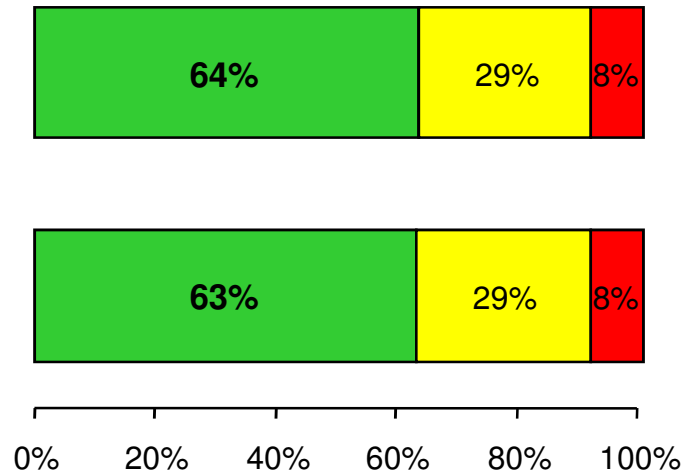
3

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



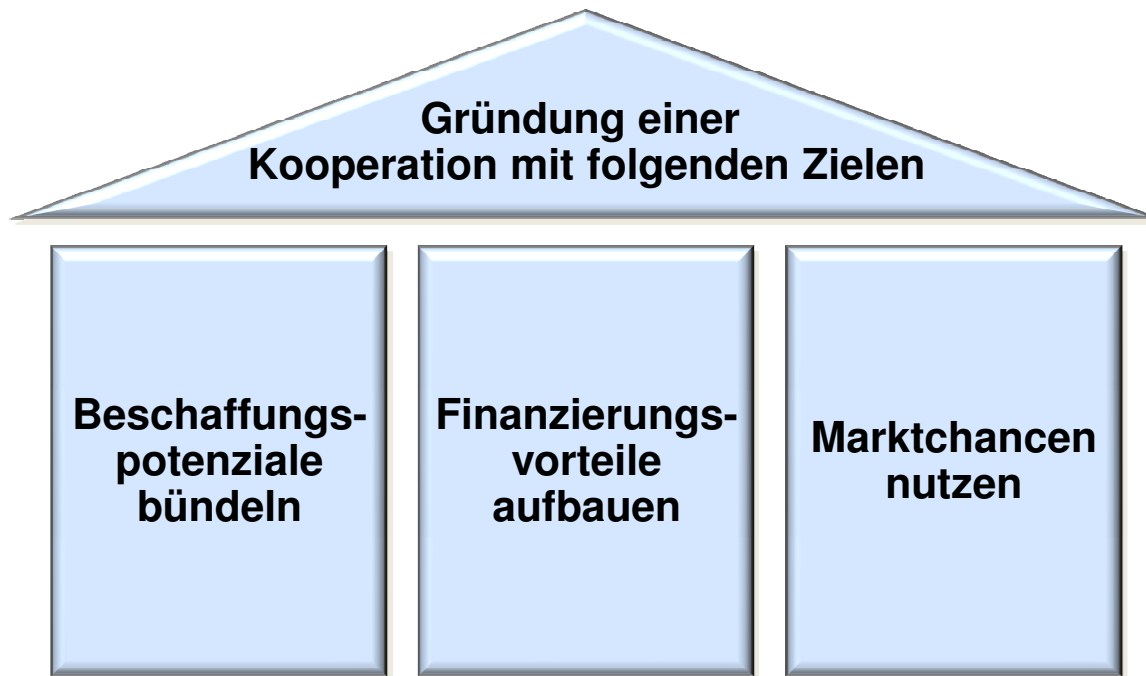
▼ **cramer müller & partner** führte zusammen mit der **Universität Frankfurt** und dem **Verband bbi** eine **Befragung bei 600 Baumaschinenhändlern** zu dem Thema **Kooperationen** durch.

▼ **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.**

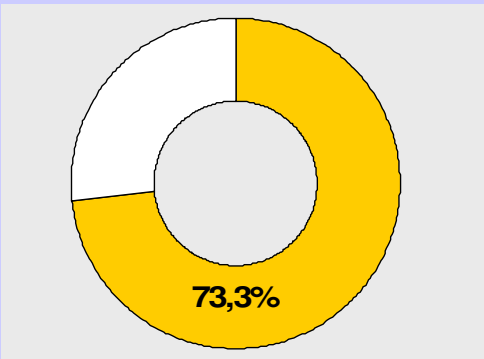
§ **Derzeit werden eigene Finanzdienstleistungen aufgebaut, welche die Besonderheiten des Baumaschinenhandels berücksichtigen.**

4

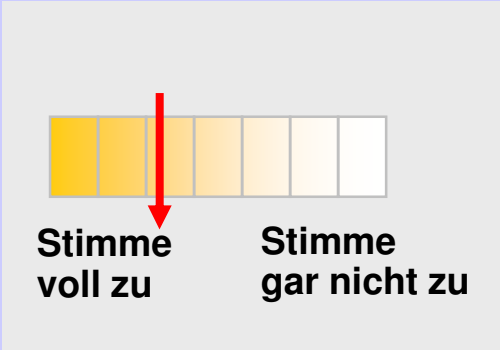
Finanzierung als Wertschöpfung von Verbundgruppen

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.

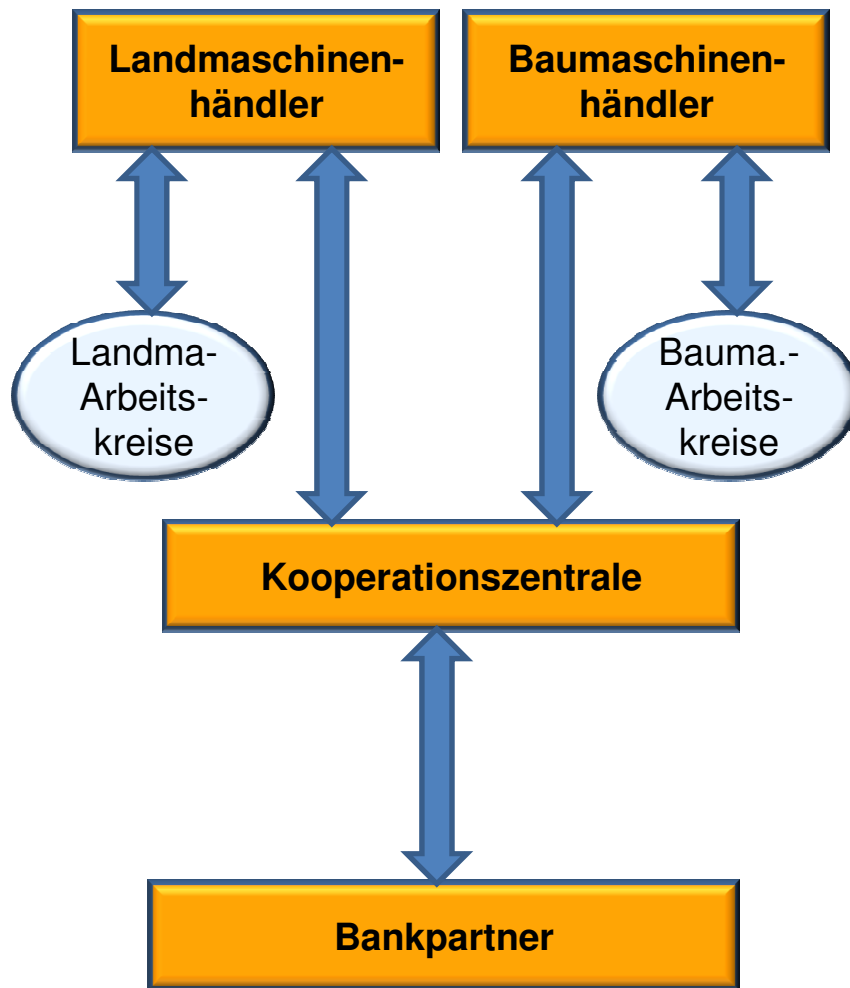
1) Quelle: „Unternehmenskooperation - Auslauf- oder Zukunftsmodell?“, PricewaterhouseCoopers, Düsseldorf, in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation der Universität Münster; 2006







Welche Erfolgsmodelle stellen sinnvolle Ansätze dar?Kooperation der Kooperationen



- § 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



- Europas größte Kooperation für Händler von Wohnwagen und Reisemobile
- 60 ausgewählte Fachhändler
- Ca. 400 Mio. € Umsatz


- Finanzlösungen

Aufbau eines Zentral-einkaufs für Spot-geschäfte	Aufbau einer Zentral-fakturierung	Risiko-übernahme (Garantie-Gemeinschaft)
---	--	---

- 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 Finanzierungskonditionen**
- **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

Zentral- regulierung mit Delcredere	Finanzierung für Laden- einrichtung	Intersport- Rating- Zertifikat
--	--	---


- **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.**



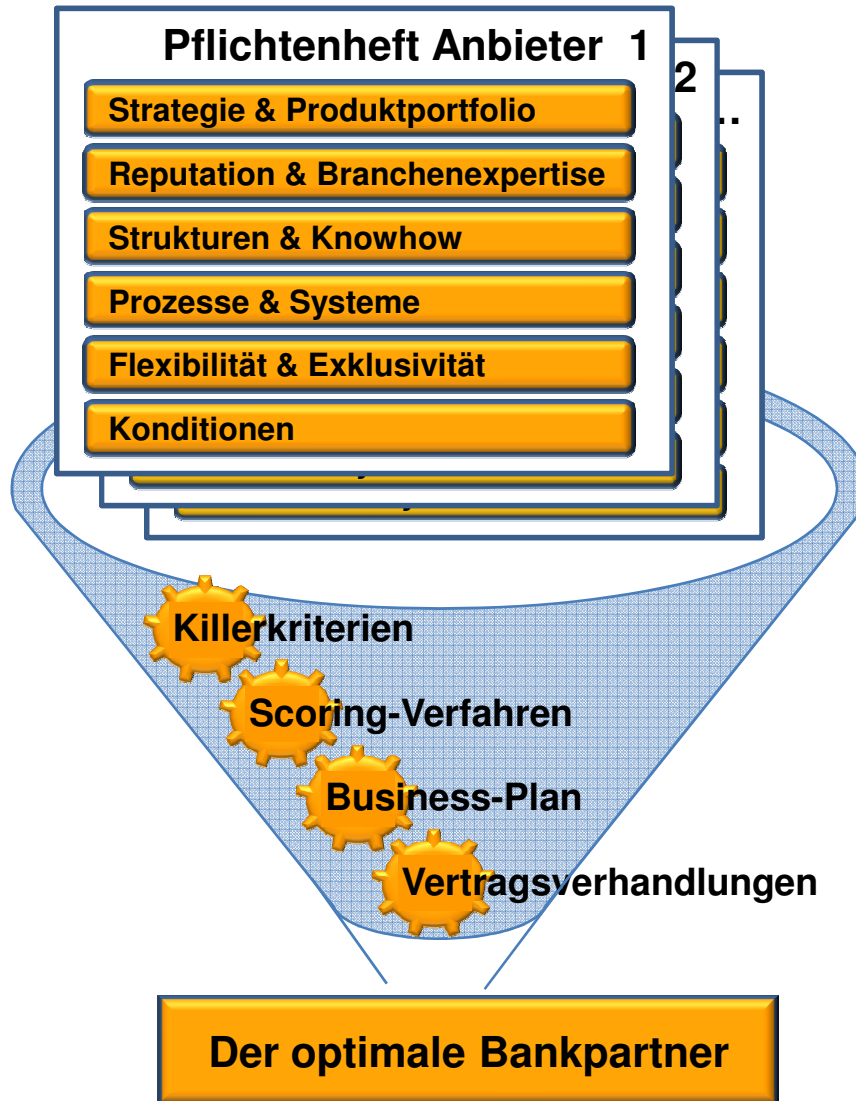
Eigenes Rating

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

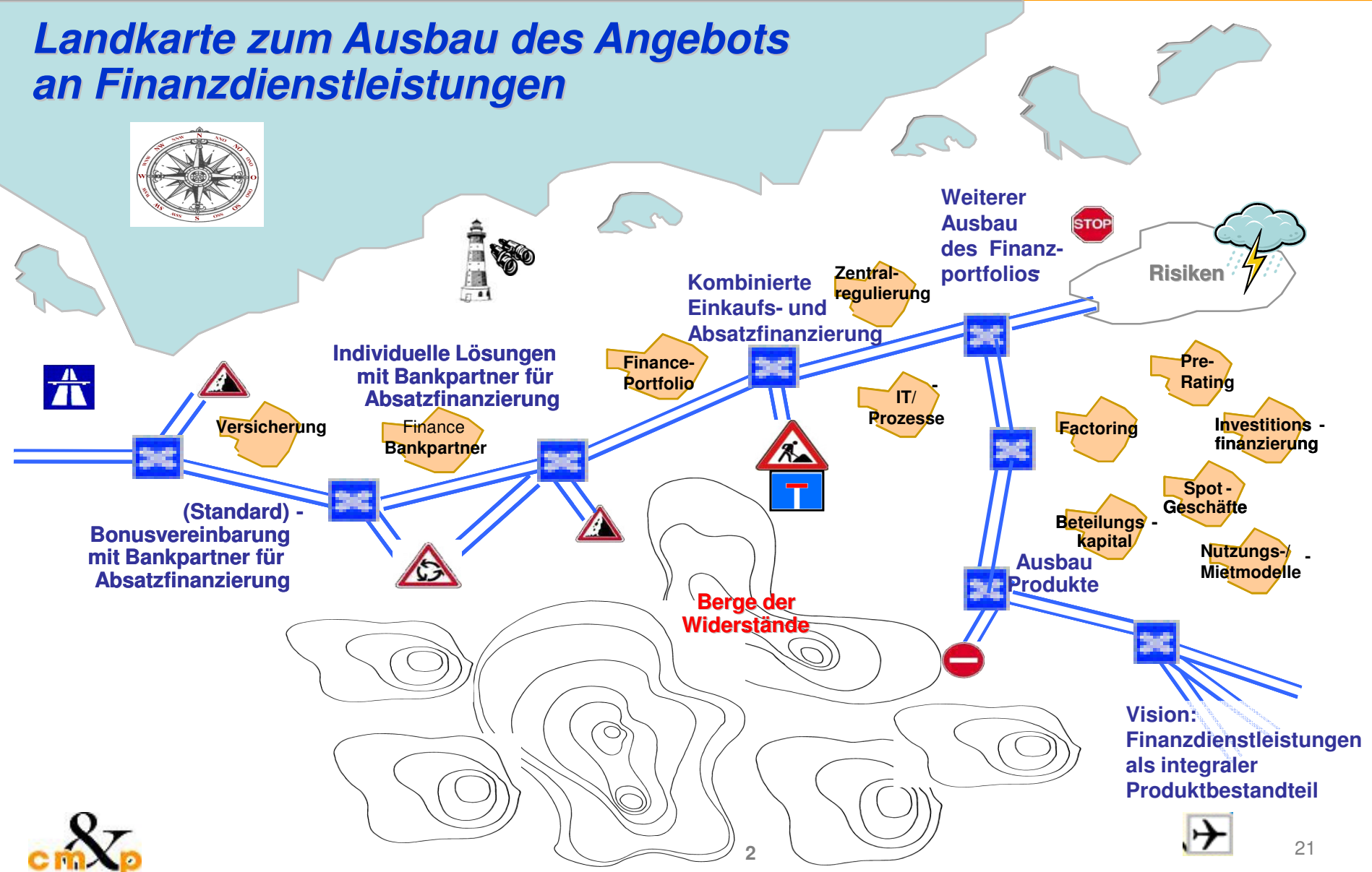
Welche Erfolgsmodelle stellen sinnvolle Ansätze dar? ...Suche nach dem optimalen Bankpartner



- § 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!

Unser Angebot – Ihr Nutzen



- ▼ **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
Web: www.cramer-mueller-partner.de



Jochen Müller

Mail: jm@cramer-mueller-partner.de
Mobil: +49 / 163 71 88 550



Edmund Cramer

Mail: ec@cramer-mueller-partner.de
Mobil: +49 / 173 366 23 52