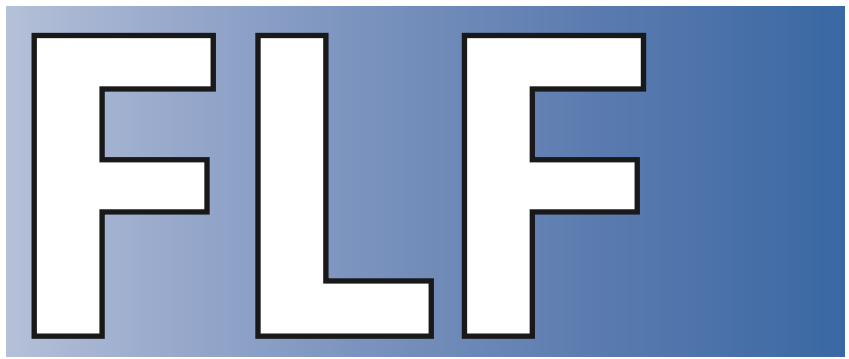


Finanzierung Leasing Factoring



SONDERDRUCK AUSZUG AUS
NUMMER 1 · JANUAR 2009 · 56. JAHRGANG
MIT FREUNDLICHER GENEHMIGUNG
DES VERLAGS FÜR ABSATZWIRTSCHAFT GMBH, BERLIN

Mit einem schlanken Konzept zum konzerneigenen Kreditinstitut

Wie MAN in fünf Monaten eine Bank aufbaute

ARMIN SIMMELBAUER, MÜNCHEN, THORSTEN SCHUMACHER, KÖLN

Nutzfahrzeug-Hersteller, die ihren Kunden hauseigene Kredite offerieren, haben einen beachtlichen Wettbewerbsvorteil. Die meisten Anbieter beschränken sich bei der Absatzfinanzierung auf Leasing und Mietkaufösungen, denn das Kreditgeschäft erfordert eine Banklizenz. Für MAN Finance International war das kein Hindernis. Die Finanzsparte des Münchner Konzerns benötigte mit externer Unterstützung für Planung, Genehmigung und Aufbau einer eigenen Bank gerade fünf Monate.

Pünktlich zur IAA Nutzfahrzeuge stellte die MAN Finance International GmbH im September 2008 ein Paket von Bankprodukten für Nutzfahrzeug-Kunden vor. Angeboten werden unter anderem frei wählbare Laufzeiten von 12 bis 96 Monaten und optionale Sondertilgungen. Die Tilgungsraten können dem saisonalen Geschäftsverlauf in der Transportwirtschaft und der Baubranche angepasst werden. Eine Tilgung auf null ist ebenso möglich wie eine Schlussratenfinanzierung (Ballonrate). MAN Finance bietet zudem nicht nur Kredite für neue und gebrauchte Lkw und Busse aus eigener Produktion an. Auch Anhänger, Auflieger, Aufbauten und Aggregate können finanziert werden. Das Angebot zielt vor allem auf Unternehmen, die einer Kreditfinanzierung aus betriebswirtschaftlichen

Gründen den Vorzug gegenüber Leasing oder Mietkaufangeboten geben. Für sie sind die Produkte des Kreditinstituts nicht nur aufgrund der ge-

nauen Risikobewertung attraktiv, die durch das tiefe Branchen-Know-how im Teilkonzern vorhanden ist.

Auch die Kreditlinien bei der Hausbank bleiben bei einer Zusammenarbeit mit dem Nutzfahrzeug-Finanzierer unbelastet. Es war gelungen, den Bedarf richtig abzubilden; das zeigte sich rasch: Bereits nach einem Monat lag die Zahl der abgeschlossenen Kreditverträge um mehr als das Dreifache über den Planzielen für das gesamte letzte Quartal des Jahres 2008. Dieses Ergebnis wurde erzielt ohne nennenswerte Rückgänge in den Segmenten Leasing und Mietkauf.

DIE AUTOREN:

Armin Simmelbauer,
München

ist Head of Strategy & Corporate Development & Communications bei MAN Finance International GmbH. Er verantwortet die strategische Weiterentwicklung der Firmengruppe MAN Finance.

E-Mail: armin.simmelbauer@man.eu



Thorsten Schumacher,
Köln

verantwortet als Managing Consultant bei der IFB Group das Geschäftsfeld Bankgründung mit den Schwerpunkten Aufbau von Spezialinstituten für Industrie-, Handels- und Energiekonzerne sowie strategische Bankthemen.

E-Mail:

thorsten.schumacher@ifb-group.com



Europäischer Bankenpass¹⁾

Mit den Vorbereitungen für die Bankgründung wurde im April 2008 begonnen. Mit der IFB Group wurde ein ausgewiesener Spezialist für die Gründung von Industriebanken eingebunden. Bei der Vorbereitung konzentrierte man sich ausschließlich auf die Kreditvergabe als Ergänzung des bereits bestehenden Angebots von Finanzdienstleistungen.

Das Projekt startete mit der ambitionierten Zielvorgabe, zur IAA Nutzfahrzeuge im Herbst 2008 eine operative konzernneigene Bank vorzustellen. Ein effizientes und fachlich einwandfreies Vorgehen in Übereinstimmung mit den Kriterien der Bankenaufsicht war dafür unverzichtbar. Der knappe Terminhorizont machte es notwendig, verfügbare Outsourcing- und Synergiepotenziale innerhalb des Konzerns konsequent zu nutzen. Mit dieser Strategie gelang es, das Projekt in mehreren Bereichen entscheidend zu vereinfachen. Die erste Möglichkeit ergab sich unmittelbar: Die neue Bank wurde nach den Regeln des Europäischen Bankenpasses als deutsche Zweigniederlassung der MAN Finan-

cial Services SAS gegründet, die in Frankreich als Bank zugelassenen ist.

Diese rechtliche Konstruktion wurde von der Banque de France und der Deutschen Bundesbank genehmigt. Sie ersparte eine separate Lizenzierung des Instituts nach deutschem Aufsichtsrecht. Eine enge Abstimmung mit der französischen und der deutschen Bankenaufsicht während des gesamten Gründungsprozesses ermöglichte es, Wünsche und Anforderungen der Aufsichtsorgane in beiden Ländern im Projektverlauf zeitnah umzusetzen. Das vom Nutzfahrzeug-Hersteller gewählte Modell stellt für Unternehmen, die in einem Mitgliedsstaat der EU bereits über eine Banklizenz verfügen, eine aufwandsarme Option bei der Ausweitung ihrer Aktivitäten im Bereich der Finanzierung dar.

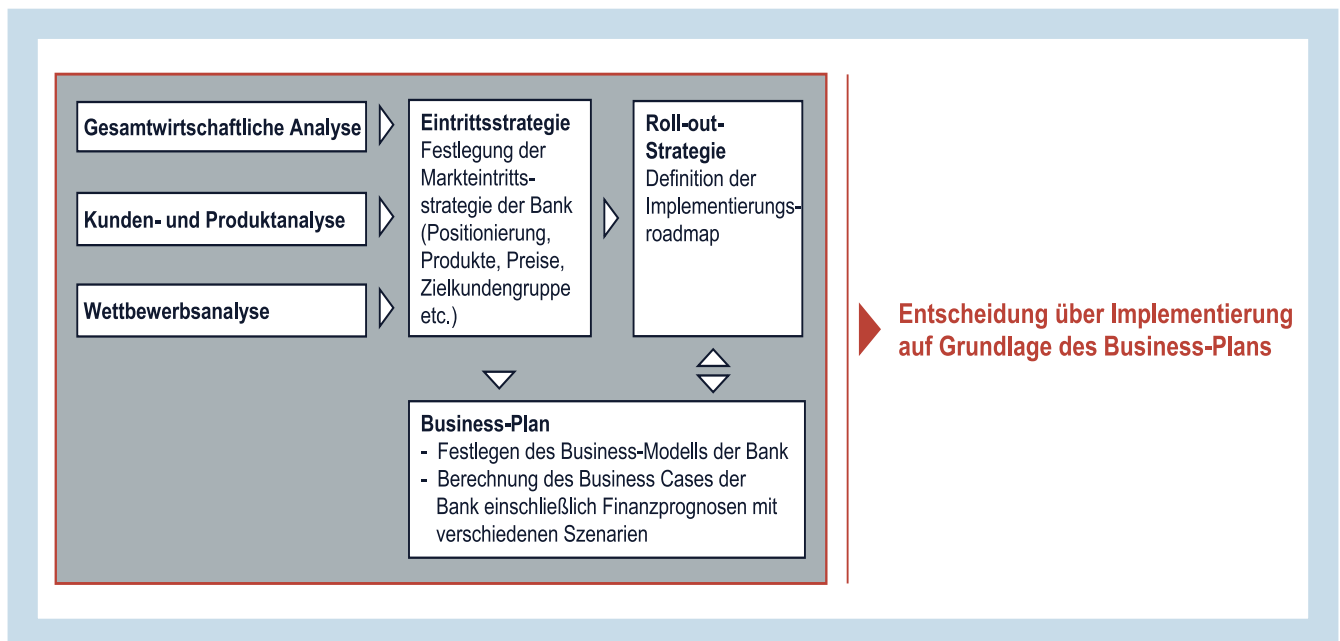
Zweistufiges Projekt zur Bankgründung

Die Projektkoordinatoren gliederten den Prozess zum Aufbau der Bank in zwei Stufen. In einer zweimonatigen Analyse- und Konzeptionsphase

wurden die Markteintrittsstrategie, die Roadmap für die Implementierung und der Businessplan des Instituts entwickelt (siehe Abbildung 1). Die Genehmigung des Konzepts durch den Konzernvorstand gab den Auftakt für die Umsetzungsphase, für die drei Monate zur Verfügung standen (siehe Abbildung 2, rechte Seite). Die Planung wurde in Workshops gemeinsam mit allen betroffenen Abteilungen von MAN Finance ausgearbeitet.

Das Projektteam entwickelte dazu Fragenkataloge, die eine schnelle und stringente Behandlung sämtlicher relevanter Themen unterstützten. Auf diese Weise gelang es in kurzer Zeit, Marktpositionierung, Produkte und Funktionsweise der neuen Bank zu beschreiben. Dadurch ließen sich die Prozesse frühzeitig grob definieren und die Schnittstellen zwischen den beteiligten Abteilungen klären. Für diese Vorgehensweise bot das existierende Leasing-Geschäft bei MAN Finance unter organisatorischen, fachlichen und informationstechnischen Aspekten eine exzellente Ausgangsbasis. Besonderer Klärungsbedarf ergab sich vorwiegend im Hinblick auf die spezifischen (aufsichts)rechtlichen

Abbildung 1: Projektplanung und Analysephase



Quelle: IFB Group

Anforderungen im Kreditgeschäft. Die Entscheidung, alle betroffenen Abteilungen frühzeitig in die Planung einzubinden, führte zu einem intensiven inhaltlichen Engagement, das sich als wirksamer Erfolgstreiber des Projekts erwies. Beide zentralen Ziele der ersten Projektstufe, die Freigabe durch die Konzernleitung der MAN AG und die aufsichtsrechtliche Genehmigung der Bank, konnten innerhalb des Zeitplans erreicht werden.

Implementierung

Den Aufbauprozess der Bank von Juli bis September 2008 gliederten die Projekt-Koordinatoren in fünf Aufgabenfelder:

- ▶ Aufsichtsrecht, Banksteuerung & Compliance
- ▶ Produkt & Markt
- ▶ Rechnungs- und Finanzwesen
- ▶ Organisationsentwicklung
- ▶ IT-Umsetzung

Alle Teilaufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine in diesen Bereichen wurden einem strikten zentralen Projektcontrolling unterworfen. An

die Stelle abteilungsübergreifender Workshops trat nun die Umsetzung auf Abteilungsebene. Eine zentrale Herausforderung des zweiten Projektabschnitts war die korrekte Ausgestaltung des neuen Instituts nach unternehmensrechtlichen, finanziellen und regulatorischen Kriterien.

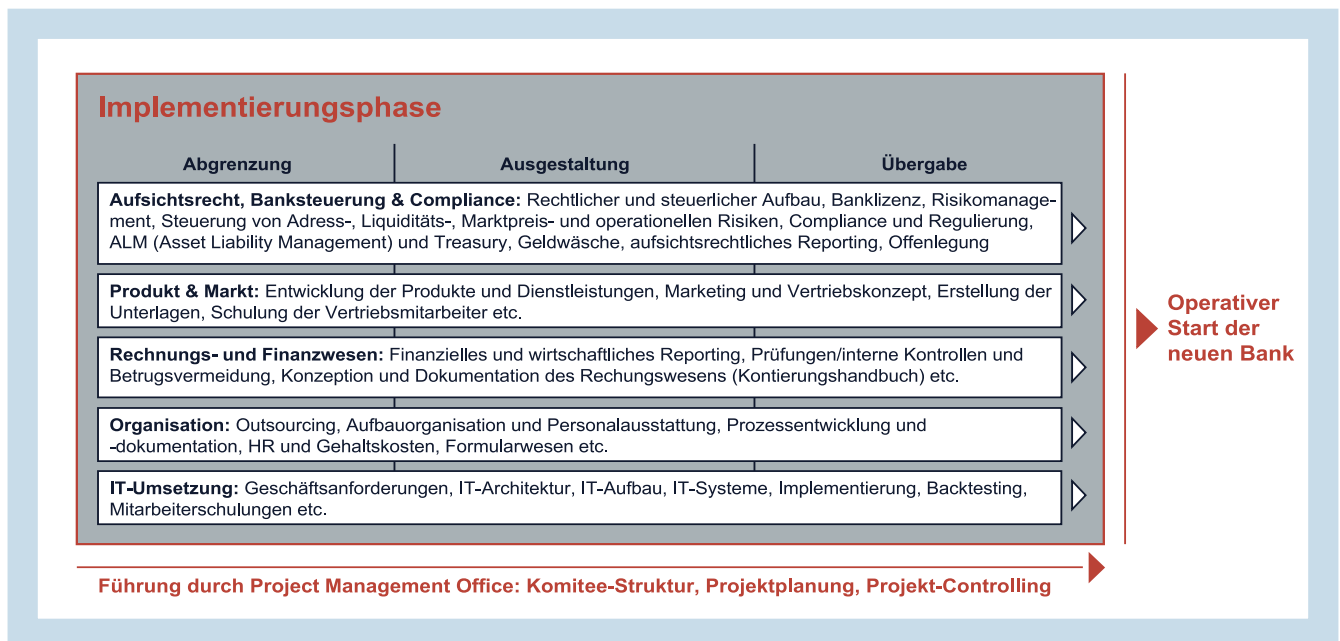
Besondere Aufmerksamkeit verlangten zunächst Fragen der Compliance und der bankaufsichtlichen Überwachung sowie die Bilanzierung. Sie ist sowohl nach französischen Rechnungslegungsstandards als auch nach HGB und IFRS durchzuführen. Hinzu kamen der Aufbau des Risikomanagements, des Rechnungswesens, des Asset Liability Managements und des Treasurys der Bank. Des Weiteren wurden die Abbildung interner und externer Kontrollen sowie steuerliche Aspekte jeweils im Wechselspiel deutscher und französischer Anforderungen hinzugefügt.

Schnelles und gezieltes Handeln verlangte auch die detaillierte Ausgestaltung der Kreditprodukte der Bank. Darüber hinaus galt es, den Markteintritt des Instituts qualifiziert vorzubereiten und die Voraussetzungen für

einen reibungslosen Vertrieb zu schaffen. Beide Aufgaben konnten mit den Messevorbereitungen von MAN Finance International für die IAA Nutzfahrzeuge 2008 verknüpft werden. Parallel dazu wurden die Banksteuerung und die operativen Prozesse von der Kreditbearbeitung über das Kundenrating und die Abwicklung des Zahlungsverkehrs bis zur Vertragsverwaltung aufgesetzt und dokumentiert. Hier konnten umfangreiche organisatorische, personelle und technische Synergien mit dem Leasing-Geschäft gehoben werden.

Den IT-Spezialisten des Unternehmens gelang es innerhalb von zwei-einhalb Monaten, die gesamte technische Kreditverarbeitung der neuen Bank in der SAP-Umgebung der MAN-Finanzsparte abzubilden. Auf die Implementierung einer separaten IT-Lösung für die Bank konnte dadurch verzichtet werden. Die IT-Abteilung war von Anfang an in alle fachlichen Gestaltungsprozesse einbezogen. Auf beiden Seiten entwickelte sich dadurch ein profundes Verständnis der Anforderungen, das es ermöglichte, die informationstechnische Umsetzung nahezu analog zum Fort-

Abbildung 2: Implementierungsphase



Quelle: IFB Group

schreiten der fachlichen Entwicklung voranzutreiben.

Synergieeffekte

Durch die konsequente Nutzung von Synergieeffekten und Ressourcen ergaben sich nicht nur Vorteile beim Aufbau der IT. Ein großer Teil der operativen Prozesse der Bank konnte in bestehenden Einheiten und Strukturen von MAN Finance abgebildet werden. Das Institut selbst beschränkt sich auf seine zentrale Aufgabe, die Prüfung der Kreditanträge und die Entscheidung über die Kreditvergabe. Sowohl für Kundenratings als auch für den Zahlungsverkehr und die Vertragsverwaltung greift die Bank auf die Infrastruktur des Konzerns zurück. Auch der Vertrieb konnte durch entsprechende Schulung der Leasing-Berater und Nutzfahrzeugverkäufer mit sehr geringem Aufwand aufgebaut werden. Dieses Modell bietet zudem den Vorteil, die umfangreichen persönlichen Kundenkontakte des Vertriebs für die Geschäftsanbahnung nutzen zu können. Für die Information über Kreditfinanzierungen stehen den Käufern heute neben den MAN-Kundenzentren und den Leasing- und Kreditexperten von MAN Finance auch die Vertriebsleute des Schwesterunternehmens MAN Nutzfahrzeuge zur Verfügung.

Strategie- und Marktvorteile

Der Münchner Nutzfahrzeughersteller rechnet damit, dass seine Kundschaft in Zukunft etwa sieben Prozent ihrer Neufahrzeuginvestitionen über die Kreditprodukte der konzern-eigenen Bank finanzieren werden. Effekte zu Lasten der MAN-Leasing- und Mietkaufangebote, deren Anteil auf 35 Prozent des Gesamtabsatzvolumens steigen soll, sind nach wie vor kaum zu verzeichnen. MAN Finance generiert durch den Einstieg in die Kreditfinanzierung also ein substanzielles Neugeschäftsvolumen, das zusätzliche Ergebnisbeiträge erbringt. Eine entscheidende Stärke des Insti-

tuts liegt in der Qualität der Finanzierungsberatung, die sich auf ein profundes Nutzfahrzeug- und Branchen-Know-how stützt. Aufgrund der engen Anbindung an das Schwesterunternehmen MAN Nutzfahrzeuge kennen und verstehen die Berater von MAN Finance die Anforderungen der Lkw- und Bus-Abnehmer genau.

Auch im Hinblick auf die Qualität des Kundenratings und bei der Bewertung des Kreditrisikos erzielt das Institut sehr präzise Ergebnisse. Auf dieser Grundlage können Kreditlösungen genau an die individuellen Bedürfnisse des Abnehmers angepasst werden. Diese Leistung trifft in der Transportwirtschaft auf ein positives Echo; das belegt die Entwicklung der Geschäftsabschlüsse.

MAN Finance International traf die strategische Entscheidung für die Gründung einer eigenen Bank zur Absatzfinanzierung in der Endphase eines anhaltenden Nachfragebooms. Die langjährige Erfahrung des Unternehmens mit dem zyklischen Charakter des Nutzfahrzeuggeschäfts spielte dabei ebenso eine Rolle wie der Wandel der Anforderungen aufseiten der Transportwirtschaft. Das Angebot maßgeschneiderter hauseigener Kreditfinanzierungen bietet umfangreiche Möglichkeiten zur Intensivierung der Kundenbindung und verbessert die Voraussetzung für Anschlussgeschäfte nach dem Auslaufen der Finanzierung. Die Gestaltung der Konditionen für Kreditfinanzierungen bietet zudem erweiterte Möglichkeiten im Bereich der Absatzsteuerung.

Für die Nutzfahrzeug-Besteller bedeutet das Dienstleistungsspektrum mit Finanzierungs-, Leasing-, Mietkauf-, Miet- und Versicherungslösungen sowie Full-Service-Angeboten für Fahrzeugwartung und -reparatur eine wesentliche Vereinfachung. Durch die Zusammenarbeit mit einem leistungsstarken Partner, der alle fahrzeugbezogenen Leistungen integriert aus einer Hand erbringt, reduziert sich der Koordinationsaufwand der Un-

ternehmen nachhaltig. Der scharfe Wettbewerb in allen Bereichen des Transportsektors macht dies zu einer betriebswirtschaftlich sehr attraktiven Option.

Projekte in Planung

MAN Finance International zieht nach dem ersten Quartal des operativen Betriebs der Bank eine uneingeschränkt positive Bilanz des Gründungsprojekts. Überzeugend waren aus Sicht von MAN nicht nur der termintreue Ablauf und die reibungslose Koordination des Lizenzierungsverfahrens mit den Bankenaufsichtsorganen in Frankreich und Deutschland. Als besonderen Erfolg wertet MAN Finance International auch die schlanke Implementierung, das hochmoderne Banksteuerungssystem und den problemlosen Start des operativen Betriebs der Bank. Das erfolgreiche Konzept für die Gründung einer Absatzfinanzierungsbank auf andere europäische Märkte zu übertragen, liegt nahe. Entsprechende Projekte sind für die Zukunft bereits angedacht. ◀

1) Ein Europäischer Pass ist in Deutschland im § 53b KWG geregelt. Mit der Schaffung des Europäischen Binnenmarktes wurde der Europäische Pass im Jahre 1996 eingeführt. Seither können Kreditinstitute in allen Ländern der EU Zweigstellen errichten, ohne hierfür eine Zulassung durch die lokale Bankaufsichtsbehörde des Gastlandes zu benötigen und sich dem lokalen Aufsichtsrecht unterwerfen zu müssen. Erforderlich ist dafür lediglich ein Anzeigeverfahren bei der ausländischen Aufsichtsbehörde. Voraussetzungen sind unter anderem, dass das Kreditinstitut von der jeweiligen Bankaufsichtsbehörde des Heimatlandes zugelassen worden ist und beaufsichtigt wird, über ein gemäß den harmonisierten EU-Vorschriften entsprechendes Eigenkapital verfügt und seinen Sitz in einem Land der EU hat.