

# Gesamtunternehmenssteuerung am Beispiel einer Leasing- und Factoringgesellschaft

Chancen und Risiken



**abcfinance**

Ihr starker Mittelstandspartner



## Agenda

- Vorstellung der abcfinance
- Gesamtinstitutssteuerung als leasingspezifisches Steuerungskonzept
- Risikotragfähigkeit als zentrales Element der Gesamtinstitutssteuerung
- Kritische Erfolgsfaktoren der Gesamtinstitutssteuerung



## Werhahn Gruppe | Geschäftsbereiche

Werhahn KG



### Baustoffe

Natursteine

Schiefer

Basalt AG

Rathscheck

### Finanz- Dienstleistung





BANK11  
Die neue Autobank

### Konsumgüter

Zwilling Küche

Zwilling Beauty

Jaguar / Tondeo

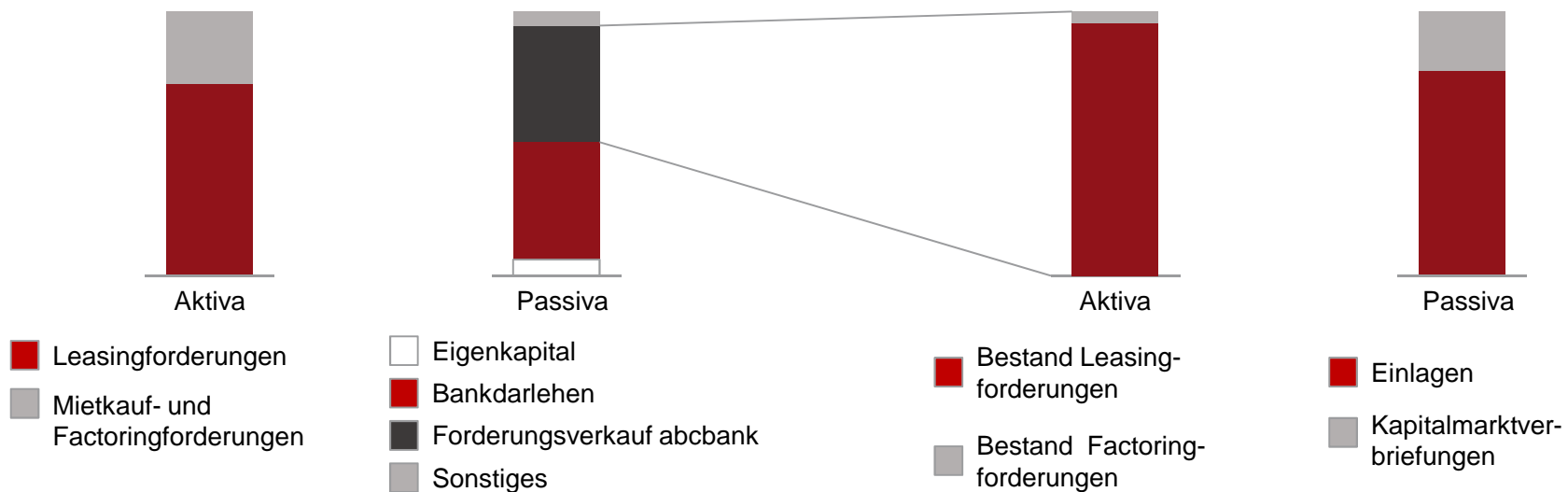
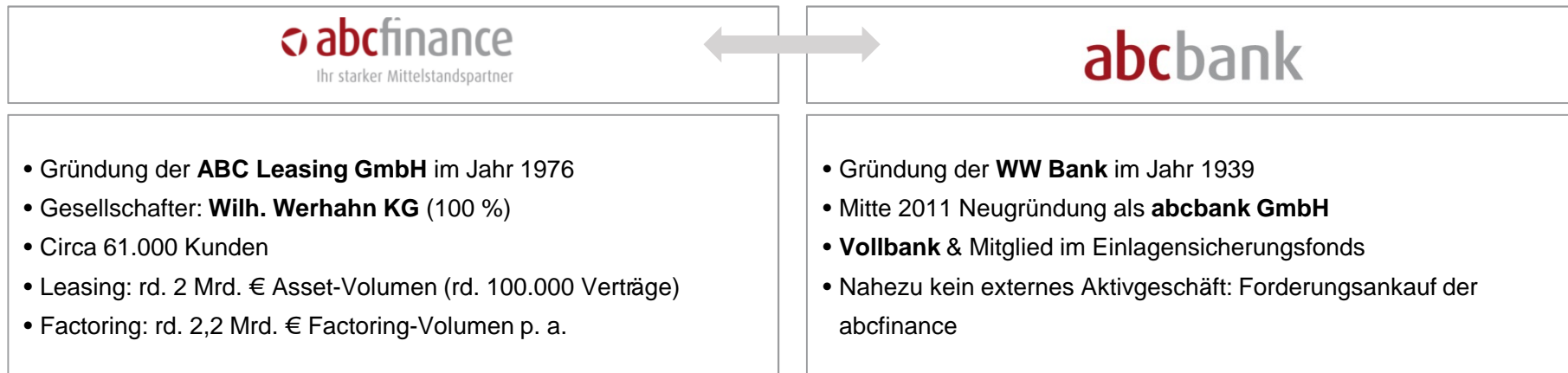
### Immobilien

Haus & Grund



## abcfinance und abcbank

Geschäftliche und personelle  
Organschaft





## abcfinance | Standorte

- Kundenschwerpunkt: deutscher Mittelstand mit Außenumsatz zwischen 1 und 20 Mio. €
- Weitere Leasingkunden in der Schweiz
- Ausländische Tochtergesellschaften in den Niederlanden und Österreich (jeweils abcfinance)
- Factoring-Anschlusskunden Deutschland und Niederlande, Debitoren europaweit

Leitbild: Führender Mittelstandspartner mit modernen Finanzierungslösungen aus einer Hand für Anlagevermögen und Forderungen

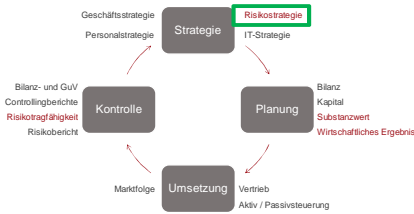


## Agenda

- Vorstellung der abcfinance
- Gesamtinstitutssteuerung als leasingspezifisches Steuerungskonzept
- Risikotragfähigkeit als zentrales Element der Gesamtinstitutssteuerung
- Kritische Erfolgsfaktoren der Gesamtinstitutssteuerung

## Die Gesamtinstitutssteuerung basiert auf dem klassischen Managementkreislauf aus Strategie, Planung, Umsetzung und Kontrolle





## Die Risikostrategie von Leasinggesellschaften setzt den strategischen Rahmen für die Risikoübernahme durch das Institut:

- Leasing ist grundsätzlich risikoarmes Geschäft
  - aufgrund der Eigentümerstellung geringe Verlustquoten
  - nur nachgeordnete Fristentransformation
  
- Die Inhalte der Risikostrategie sind vergleichbar mit Kreditinstituten:
  - Risikopolitische Ziele
  - Risikopolitische Grundsätze
  - Wesentliche Risikoarten (Definition, Methoden zur Beurteilung, Steuerung und Limitierung)
  - Strategische Limitierungen einzelner Risikoarten
  
- Die Risikostrategie ist eng verzahnt mit dem Konzept der Risikotragfähigkeit sowie den Methoden zur Beurteilung der wesentlichen Risikoarten.





## Für Leasinggesellschaften stellt der Substanzwert nach Vorgaben des BDL-Schemas das wirtschaftliche Eigenkapital dar:

- Im Verhältnis zur Bilanzsumme weisen Leasinggesellschaften ein geringes Eigenkapital aus. Dies ist begründet über das zeitliche Inkongruenz zwischen Aufwänden (Abschreibung auf die Leasingobjekte) und Erträgen (annuitätischer Verlauf der Leasingraten).
- Somit ist die Aussagefähigkeit der handelsrechtlichen Bilanz und GuV zur Beurteilung der Geschäftslage eingeschränkt.
- Die Substanzwertrechnung schafft Transparenz für Gesellschafter und Kapitalgeber.
- Der Substanzwert ist die Grundlage zur Ermittlung des wirtschaftlichen Ergebnisses.



## Der Substanzwert deckt die stillen Reserven des gesamten kontrahierten Vertragsbestands auf:

- Die Substanzwertrechnung einer Leasinggesellschaft stellt
  - neben dem Eigenkapital,
  - das komplette Ergebnispotential der Zukunft dar,
  - stille Reserven werden aufgedeckt
  - und die volle Wertschöpfung einer Periode wird transparent.
- Hierbei werden neben den zukünftigen Verwaltungs- und Zinsaufwänden auch die für die Vertragslaufzeit anfallenden erwarteten Risikokosten berücksichtigt.
- Darüber hinaus werden die sogenannten Nacherlöse (insbes. aus automatischen Vertragsverlängerungen oder Übererlösen aus Restwerten) berücksichtigt.
- Die Parameter der Substanzwertrechnung basieren auf konservativ geprägten Schätzungen auf Basis der eigenen historischen Erfahrungen.
- Die Veränderung des Substanzwerts innerhalb einer Periode zzgl. dem GuV-Ergebnis der selben Periode ergibt das Wirtschaftliche Ergebnis als zentraler Leistungsindikator.



## Zahlenbeispiel zum Substanzwertschema

1.	Bilanzielles Eigenkapital	10,0
2.	Barwert zukünftiger Erträge, soweit vertraglich unterlegt	140,0
3.	Barwert zukünftiger Aufwendungen (ohne künftige Verwaltungskosten)	-100,0
4.	Barwert zukünftiger Verwaltungskosten für die Abwicklung des Vertragsbestandes	-2,0
!	5. Barwert der zukünftigen Risikokosten	10,0
!	6. Barwert der erwarteten, nicht garantierten Nachgeschäftserlöse	21,0
7.	<b>Substanzwert des bilanzierten Vertrags- und Objektbestandes (Saldo aus 1.-6.)</b>	<b>49,0</b>
8.	Zukünftiges Ergebnis aus dem Einsatz zinsfreier Mittel	1,0
9.	Substanz aus kontrahiertem, aber noch nicht bilanzw. gewordenen Vertragsbestand	0,5
10.	Substanzwert (vor Eigenkapital; Saldo aus 7., 8., 9.)	50,5
11.	<b>Substanzwert/Erweitertes betriebswirtschaftl. Eigenkapital (Saldo aus 1. und 9.)</b>	<b>60,5</b>

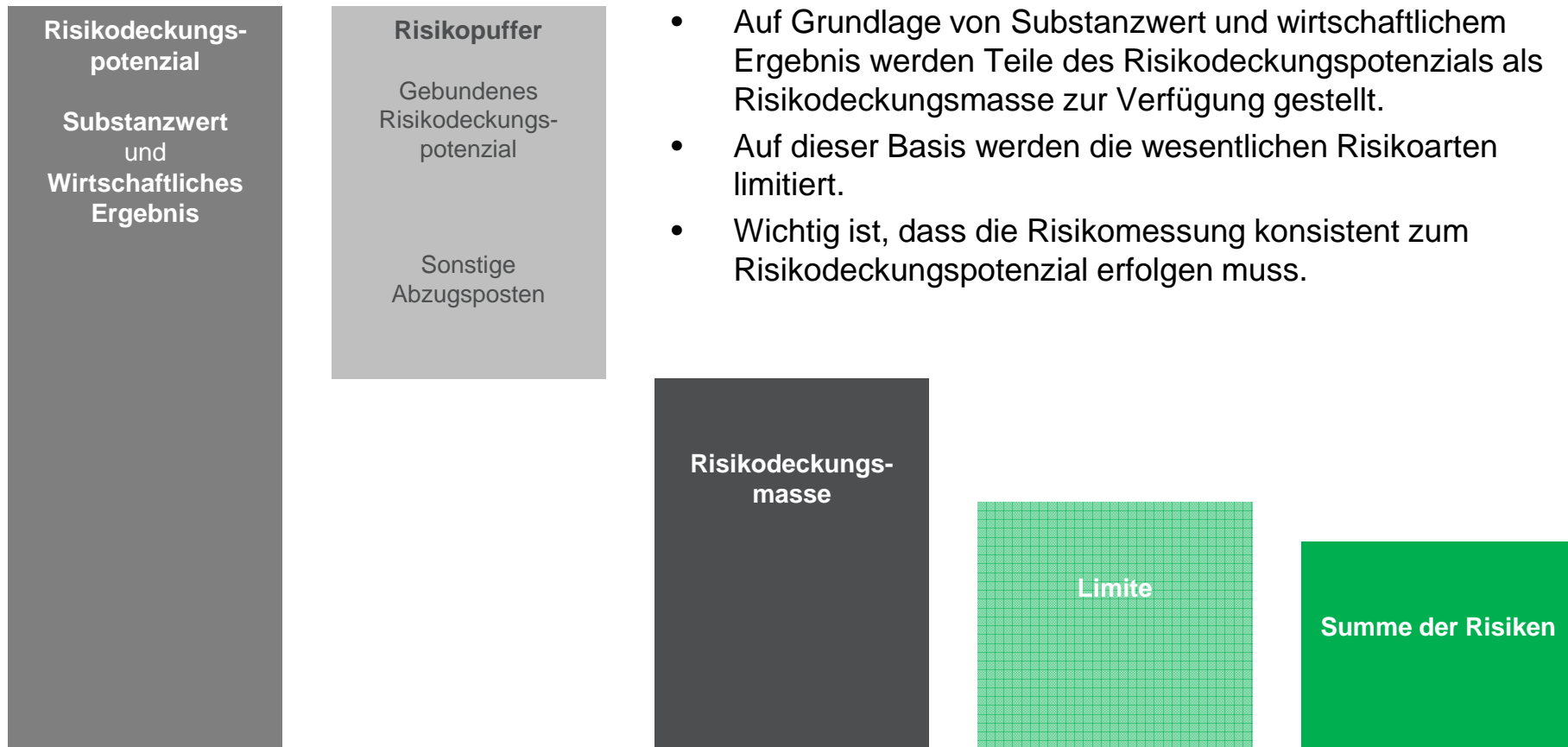


## Agenda

- Vorstellung der abcfinance
- Gesamtinstitutssteuerung als leasingspezifisches Steuerungskonzept
- Risikotragfähigkeit als zentrales Element der Gesamtinstitutssteuerung
- Kritische Erfolgsfaktoren der Gesamtinstitutssteuerung



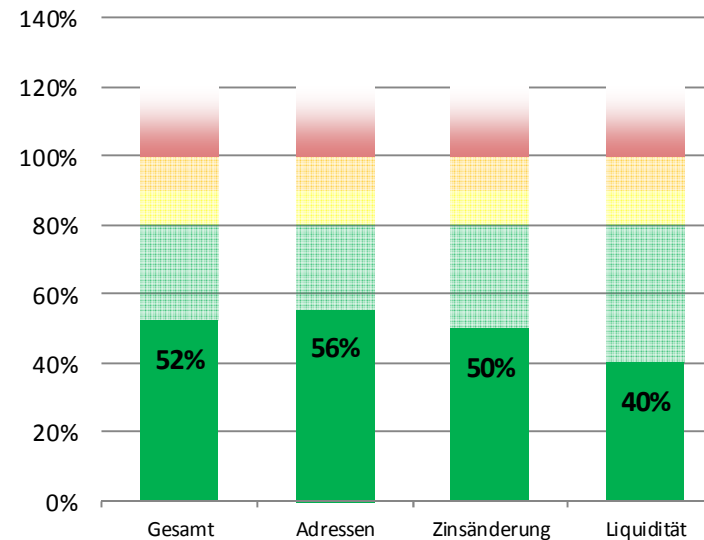
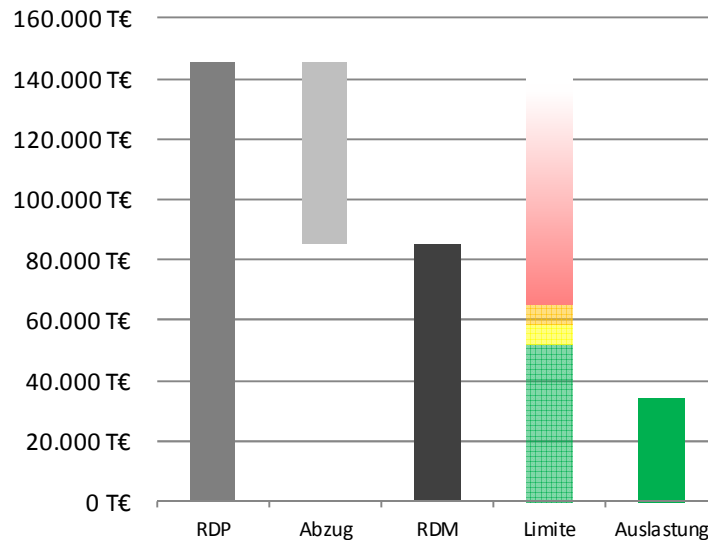
## Die Risikotragfähigkeit von Leasinggesellschaften stellt die vorhandene Risikodeckungsmasse den Risikopositionen gegenüber:





Der Bericht zur Risikotragfähigkeit stellt die Limitauslastung in übersichtlicher Form dar:

Deckung		Risiko			
Wirtschaftliches Ergebnis	10.000 T€	Zahlenbeispiel			
Planrisiko 12 Monate	5.000 T€				
Substanzwert	100.000 T€				
Eigenkapital	30.000 T€				
<b>Risikodeckungspotenzial (RDP)</b>	<b>145.000 T€</b>				
Going Concern Kapital	50.000 T€	Auslastung	Limit	Freies Limit	Risiko
Abzugspositionen	10.000 T€	52%	65.000 T€		34.000 T€ Gesamt
<b>Risikodeckungsmasse (RDM)</b>	<b>85.000 T€</b>	56%	45.000 T€	20.000 T€	25.000 T€ Adressenrisiko
<i>Nicht allokierte RDM</i>	20.000 T€	50%	10.000 T€	5.000 T€	5.000 T€ Zinsänderungsrisiko
		40%	10.000 T€	6.000 T€	4.000 T€ Liquiditätsrisiko





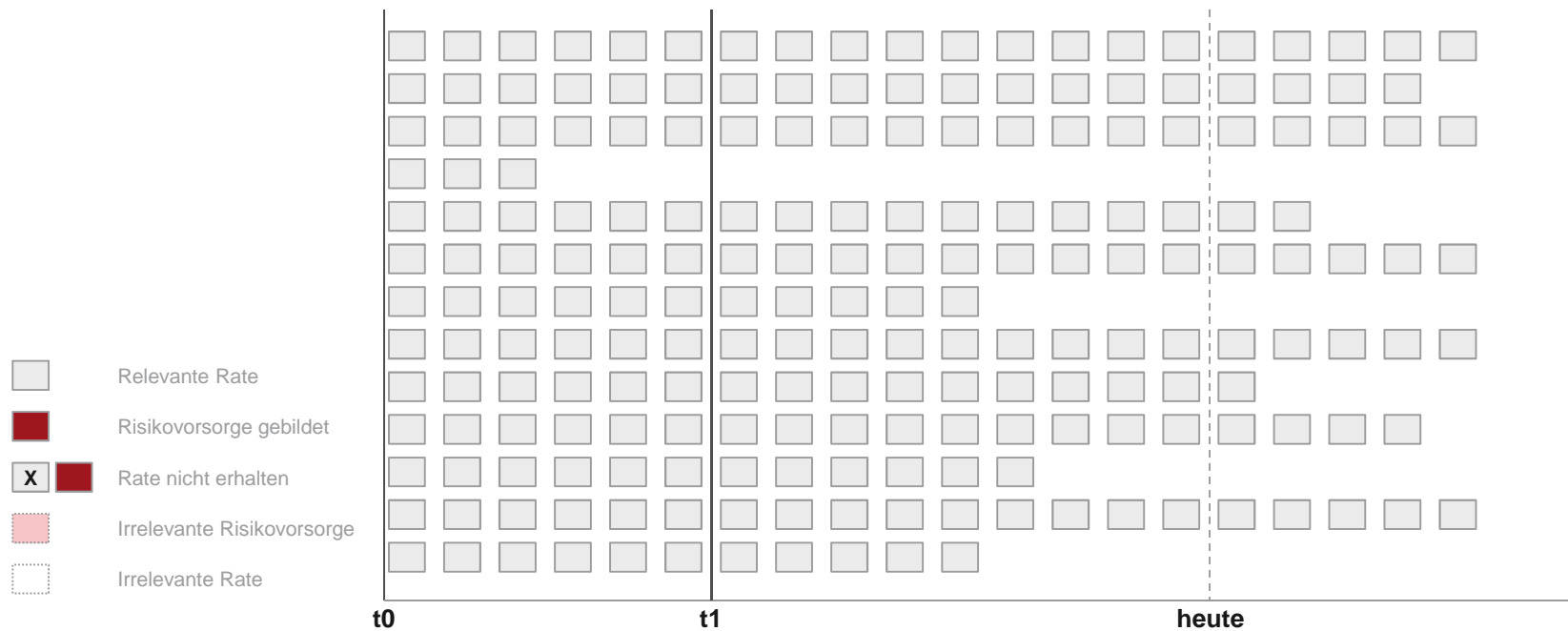
## Adressenrisiko | Einleitung

- Die Adressenrisikomessung basiert grundsätzlich auf den üblichen Parametern Ausfallrate (PD), Verlustquote (LGD) und Exposure (EAD).
- Bei der Ermittlung der Parameter sind aufgrund der Nutzung des Substanzwerts im Risikodeckungspotenzial jedoch Besonderheiten zu beachten (siehe Folgefolien).
- Insgesamt ist hervorzuheben, dass das Geschäft von Leasinggesellschaften sich als risikoarm klassifizieren lässt (siehe hierzu auch Studie von Deloitte):
  - Durch die Eigentümereigenschaft stehen uns im Insolvenzfall Vorrechte zu.
  - Die spezielle Objektkompetenz lässt eine spezifischere Beurteilung der angefragten Finanzierung zu.
  - Die umfangreiche Verwertungskompetenz erlaubt in der Tendenz hohe Verwertungserlöse und damit geringe Verlustquoten.



## Adressenrisiko | Exposure

- Das Exposure wird in der ökonomischen Betrachtung als Summe der zukünftig erwarteten Raten und Restwerte definiert. Dieses Exposure ist zentrales Element der Substanzwertrechnung.

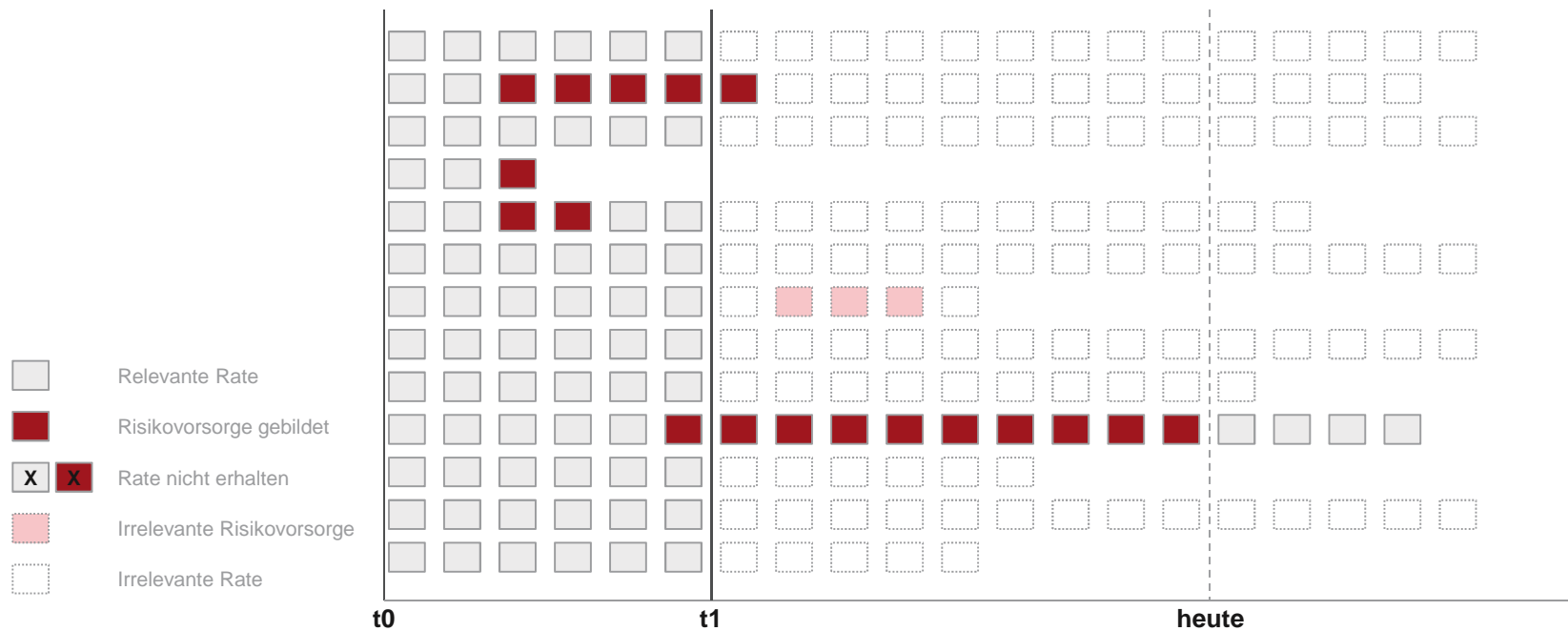






## Adressenrisiko | Ausfallrate

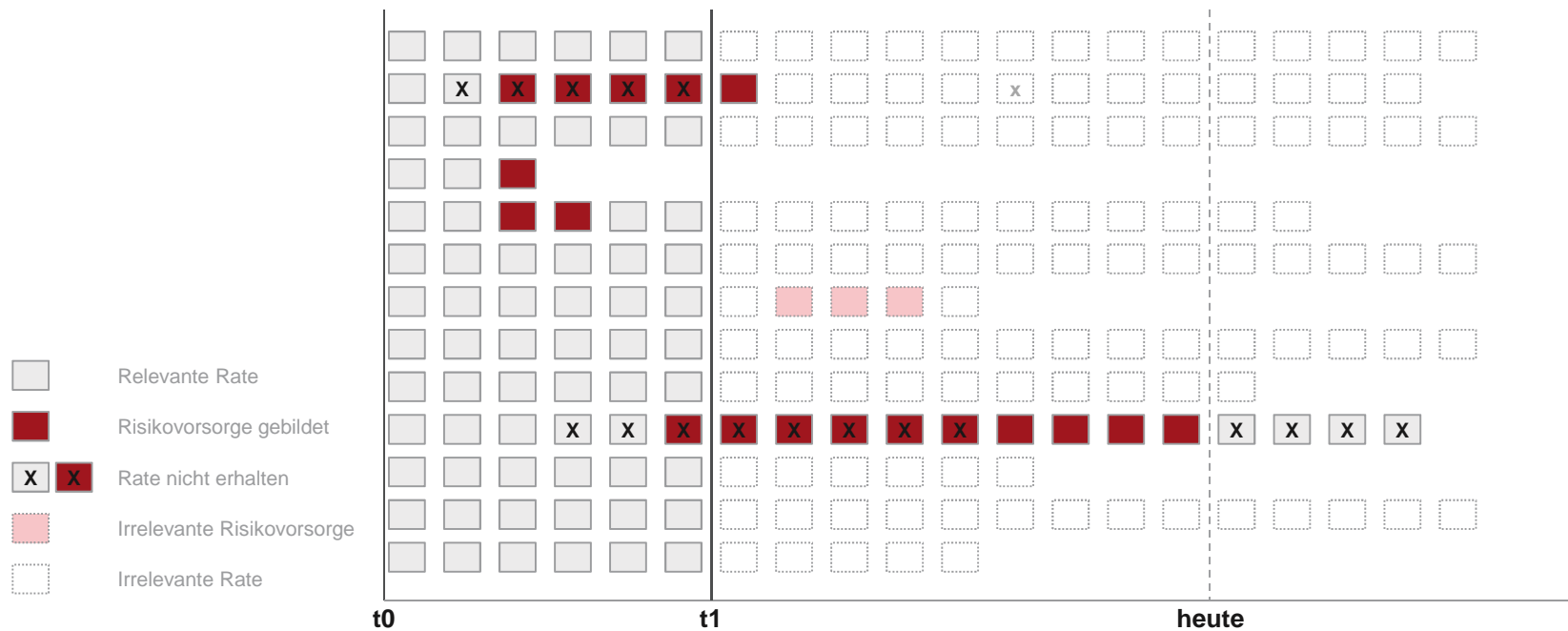
- Verhältnis der im Beobachtungszeitraum mindestens einmal ausgefallenen Verträge zur Anzahl der zu Beginn der Beobachtungsperiode performenden Verträge.





## Adressenrisiko | Loss Given Default

- Beobachtung der ausgefallen Verträge bis zur Erledigung des EWB-Zyklus (durch Auflösung oder Ausbuchung) bzw. bis zum aktuellen Stichtag.
- Ermittlung der im Vergleich zum ursprünglichen Zahlungsplan nicht erhaltenen Raten oder Restwerte als „Verlust“.

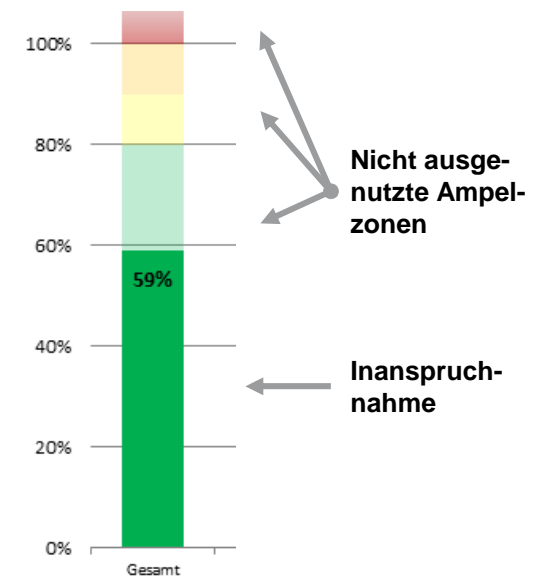




## Über definierte Warnschwellen lösen Limitierungen der Risikotragfähigkeit unmittelbare Handlungsimpulse aus:

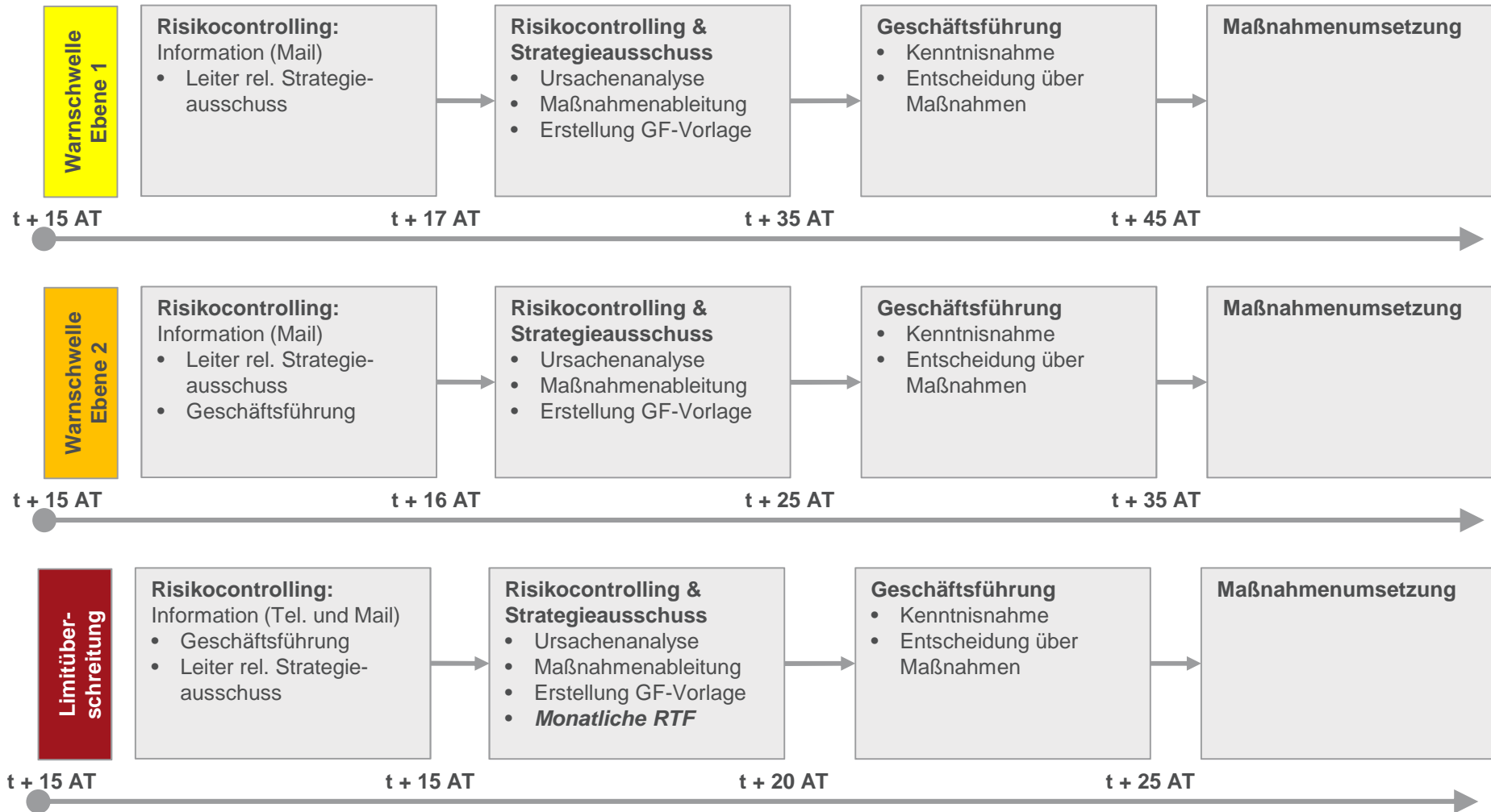
- Solange der unerwartete Verlust über alle Risikoarten durch das Risikodeckungspotenzial gedeckt ist, ist die Risikotragfähigkeit grundsätzlich gegeben.
- Um frühzeitig auf ggf. unerwünschte Entwicklungen reagieren zu können, werden basierend auf der Limitauslastung je Risikoart Warnschwellen definiert.

- **Rot:** Größer 100% Limitüberschreitung
- **Orange:** Zwischen 90% und 100% zweite Warnschwelle
- **Gelb:** Zwischen 80% und 90% erste Warnschwelle
- **Grün:** Bis 80% unkritischer Bereich





## Warnschwellenprozess



## Agenda

- Vorstellung der abcfinance
- Gesamtinstitutssteuerung als leasingspezifisches Steuerungskonzept
- Risikotragfähigkeit als zentrales Element der Gesamtinstitutssteuerung
- Kritische Erfolgsfaktoren der Gesamtinstitutssteuerung



## Kritische Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Gesamtinstitutssteuerung



Asset-basiertes Geschäftsmodell (Objekte und Forderungen stehen im Fokus) muss mit den banktypischen Anforderungen in Einklang gebracht werden



Branchenspezifische Definition von Eigenkapital- und Risikobegriffen

- Eigenkapital: Berücksichtigung des Substanzwertes (Anerkennung des BDL-Schemas durch die BaFin)
- Risiko: Berücksichtigung der branchenspezifischen Risiken, insbesondere Objekt-, Restwert- und Verwertungsrisiko



Berücksichtigung von leasingtypischen Refinanzierungen (Forfaitierung)



## Kritische Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Gesamtinstitutssteuerung

- In sich schlüssiges System von Kennzahlen zur simultanen Betrachtung von Kosten und Erlösen unter Beachtung der vorhandenen Risiken.
- Gemeinsames Verständnis über die Bedeutung von Kennzahlen
- Buy-In aller beteiligten Bereiche
- Vermeidung übermäßiger Komplexität → Sicherstellung der Verständlichkeit
- Enge Verzahnung zwischen Kennzahlen, Pricing und leistungsorientierter Vergütung
- Zeitnahe Datenverfügbarkeit in angemessener Genauigkeit