

Exportfinanzierung

: Think Tank

Welche Klaviatur kann ich spielen?

: Benchmarking

Geht nicht gibt's nicht!

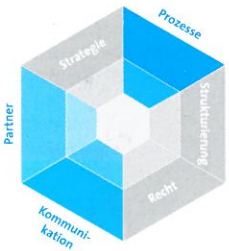
: Best Practice

Nicht ohne Kommunikation

„Ohne Kommunikation geht's nicht“

Thorsten Kubatzki ist Geschäftsführer der HOMAG Finance GmbH, einer Tochter des börsennotierten Herstellers von Holzbearbeitungsmaschinen HOMAG Group AG, die für die Strukturierung von Absatzfinanzierungen zuständig ist. Im Interview erklärt er, was er leistet und warum er nicht einfach ein Teil der Finanzabteilung ist.

Das Gespräch führte Steven Arons.



▽ Herr Kubatzki, warum besitzt HOMAG eine Einheit für Exportfinanzierung?

▲ Die HOMAG Group AG besteht aus elf deutschen und fünf ausländischen Produktionsgesellschaften, die alle auf jeweils einen bestimmten Teil im Produktionsprozess eines möbelherstellenden Unternehmens konzentriert sind. Für den weltweiten Vertrieb liegt der große Vorteil deshalb darin, dem Kunden nicht alle zehn oder 20 Jahre eine neue Säge oder Kantenanleimmaschine zu verkaufen, sondern die gesamte Produktpalette entlang der Prozesskette anbieten zu können. So wird in dem einen Jahr dann die Säge verkauft und im nächsten eine Maschine zum Bohren oder zum Kantenanleimen. Die HOMAG versteht sich als Systemanbieter.

Natürlich muss das irgendwie koordiniert werden. Ende der 90er Jahre haben sich deswegen die jeweiligen Vertriebsleiter zusammengesetzt, um die Absatzfinanzierung sinnvoll zu strukturieren. Am Anfang war das auf Deutschland beschränkt, aber schrittweise haben wir das aufs Ausland ausgeweitet. Bei einem Exportanteil von rund 80 Prozent ist das auch der einzig logische Schritt. In den Ländern der EU arbeiten wir häufig mit Leasinganbietern aus Deutschland wie der Gruppe Deutsche Leasing zusammen. Unser derzeit wichtigstes Instrument ist aber die Hermes-gedeckte Exportfinanzierung des Bundes. In vielen Fällen können wir so Geschäfte möglich machen, die sonst nicht zustande kämen, besonders in Ländern, wo es keinen gut funktionierenden oder nur einen intransparenten Bankenmarkt für Investitionsfinanzierungen gibt wie in Russland und Brasilien. Unsere Kunden dort sind oftmals familiengeführte Unternehmen, die dankbar für eine langfristige Finanzierung mit festen Zinsen und Laufzeiten bis zu fünf Jahren sind.

▽ Warum erledigt das nicht einfach die Finanzabteilung?

▲ Diese Arbeit ist zu komplex dafür, die kann nicht auch noch zusätzlich auf dem Tisch des CFO landen. Dafür sind wir auch viel zu sehr vom Vertrieb her gesteuert. HOMAG hat weltweit fast 1.000 Verkäufer in unterschiedlichen Organisationseinheiten, die HOMAG-Produkte vermarkten. Nicht alle sind natürlich HOMAG-Angestellte. Die bekommen Sie nicht auf die Spur, wenn Sie in der Finanzabteilung sitzen und warten, dass die auf Sie zukommen. Wir müssen selbst aktiv werden. Übrigens habe ich selbst bis vor kurzem noch an den CFO berichtet. Inzwischen ist der Vorstand Vertrieb, Service und Marketing der HOMAG Group AG, Jürgen Köppel, Mitgeschäftsführer in der HOMAG Finance.

▽ Sind Sie denn eher ein Vertriebler oder eher ein Financier?

▲ Ein Mix aus beidem – wir sind die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Finanzabteilung. HOMAG Finance muss ein tiefes Verständnis haben von den Finanzierungs- und Absicherungsinstrumenten, die es im Markt gibt und die wir unseren Kunden anbieten können. Das ist auch einer der Gründe, warum ich seit über zehn Jahren Mitglied des Arbeitskreises Exportfinanzierung des VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau) bin, wo wir Maschinenbauer uns regelmäßig über unsere Erfahrungen austauschen und dem Markt und den Marktteilnehmern für Exportfinanzierung auch neue Impulse geben wollen.

Gleichzeitig ist es aber eine unserer Kernaufgaben, den Vertrieb zu unterstützen. Dazu stärken wir kontinuierlich unser Netzwerk, das wir zwischen dem Vertrieb, den Banken und anderen Fi-

: Die Anfänge
In den 90er Jahren
begann es mit der
Inlandsfinanzierung.

nanzdienstleistern wie Leasinggesellschaften und Kreditversicherern gespannt haben. Aber nehmen Sie Brasilien. Hier greifen wir auf freie Mitarbeiter der SSP Exportfinanzierung zurück, die gemeinsam mit unseren Vertriebsingenieuren unsere Kunden besuchen und die Bonitätsprüfung vornehmen. Das nimmt Ihnen keine Bank oder Leasinggesellschaft der Welt ab. Jedenfalls nicht für unser Geschäft. Bei Kraftwerken oder im Großanlagenbau gibt es eine ausgesprochene Wettbewerbssituation unter den Banken.

Aus dem Bauch heraus würde ich uns zu 60 Prozent im Finanzbereich sehen und zu 40 Prozent im Vertrieb. Das lässt sich auch gut an unserer doppelten Aufgabenstellung erkennen: Wir sollen den Verkauf ankurbeln, aber gleichzeitig das Handelsrisiko wie Zahlungsausfälle minimieren.

▽ Wie verläuft die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb?

▲ Unsere Vertriebspartner vor Ort sind unsere wichtigste Informationsquelle. Die müssen uns mit den Infos beliefern, die wir für die Strukturierung der Finanzierung brauchen. Auch hier brauchen wir vor Ort Kompetenz. Das ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Schnell, kompetent vor Ort und dem Verkäufer bei seinem Verkauf unterstützen. Ich wiederhole mich: Das schaffen Sie nicht, wenn Sie am Schreibtisch sitzen bleiben. Inzwischen laufen etwa 80 Prozent unserer Exportgeschäfte über unseren Tisch – und alle, die größer als 500.000 Euro sind, sowieso.

▽ Können Sie in einem Unternehmen mit einer Präsenz in rund 100 Ländern überhaupt erwarten, dass der Vertrieb sie wahrnimmt?

▲ Das Aufbauen eines Netzwerks und die interne Kommunikation gehören zu meinen Kernaufgaben. Das ist schon eine große Herausforderung. Die meisten Verkäufer haben ja keine Ahnung, was beispielsweise ein effektiver Jahreszins oder eine Forfaitierung ist. Ich kann ja auch keine Kantenteile anleimen. Der Verkäufer kümmert sich um den Verkauf, und wir kümmern uns um die Finanzierung: klassische Arbeitsteilung. Es ist extrem wichtig, den Verkäufer von der Idee einer Absatzfinanzierung erst einmal zu überzeugen. Dazu führen wir Schulungen durch, die unsere eigenen Verkäufer und die Vertriebspartner dort durchlaufen. Wir von HOMAG Finance sind auch ständig



Thorsten Kubatzki ist seit 2001 Geschäftsführer der HOMAG Finance GmbH. Davor arbeitet im Bereich der kommunalen Finanzverwaltung und im Bereich Absatzfinanzierung bei der Renault Bank, der Frankfurter Kreditbank und der Deutschen Leasing.

präsent auf Messen, um das interne Netzwerk aufrechtzuerhalten. Die Verbreitung des aktuellen Wissensstandes ist ebenfalls wichtig. Im Leasing tut sich da ja häufig was, weil die nationalen Gesetzgebungen dazu so stark variieren. Ich sitze monatlich bei drei Produktionsgesellschaften in deren Vertriebsmeetings, um zu aktuellen Entwicklungen und Entscheidungen Stellung zu nehmen.

▽ Welche Möglichkeiten der Einflussnahme haben Sie über die reine Aufklärung hinaus?

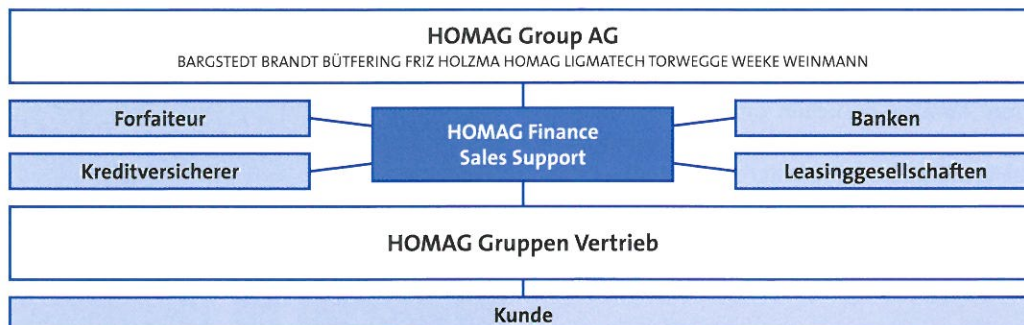
▲ Wir sind erfolgreich, weil wir von HOMAG Finance die volle Rückendeckung vom Vorstand haben. Dadurch konnten wir Step by Step alle notwendigen Prozesse umsetzen. Am Anfang stand das Inlandsgeschäft. Seit 2006 haben wir die volle Verantwortung für die gesamte Exportfinanzierung. Jetzt wird noch die Projektfinanzierung dazukommen. Das bedeutet natürlich auch, dass wir dafür zentral für die gesamte HOMAG Group zuständig sind – und nicht mehr die einzelnen Finanzabteilungen, die es in jeder unserer elf deutschen Produktionsgesellschaften gibt.

▽ Kommt es dabei auch zu Zielkonflikten mit der Finanzabteilung?

▲ Das kann schon vorkommen. Die Exportfinanzierung als Bindeglied zwischen Finanzabteilung und Vertrieb muss auf stabile Beziehungen auf-

: Viel unterwegs
Um das Netzwerk aufrechtzuerhalten und auszubauen, ist viel Reisen nötig.

Exportfinanzierung



Quelle: HOMAG Group AG.

: Partnerschaft
Eine erfolgreiche
Finanzierungseinheit
baut auf langfristi-
gen Beziehungen auf.

bauen. Das Verhältnis zu Spezialinstituten der Exportfinanzierung beruht daher auf Langfristigkeit. Das kann dann dazu führen, dass wir eine bestimmte Forfaitierung mit einer anderen Bank oder einer anderen Gesellschaft machen, als es die Finanzabteilung wünscht. Für das Gesamtgeschäft und die Kontinuität der Bankbeziehung ist das wichtig – aber für die Finanzabteilung kann das schwer nachvollziehbar sein. Deshalb ist eine klare Kompetenzabgrenzung wichtig. Exportfinanzierung hat eigene Regeln.

Gerade in der Krise, die auch an der HOMAG Group nicht spurlos vorübergegangen ist, hat sich das aber als extrem wichtig herausgestellt. Wir haben 2010 15 Prozent des Auftragseingangs der HOMAG Group AG über die HOMAG Finance begleitet. Das wird jetzt wieder etwas sinken, auch weil die Kunden wegen ihrer eigenen Ertragslage weniger stark auf Finanzierungen angewiesen sind. Aber ohne langfristige Beziehungen geht es nicht.

▽ Warum ist HOMAG Finance eine eigene GmbH?

▲ Eine eigene Bilanzierung hilft, die eigenen Kosten und Erträge im Blick zu behalten. Wir tragen dazu bei, dass das Gesamtunternehmen Gewinne macht. Aber das steht eben für uns nicht im Vordergrund. Wir sollen den Absatz fördern und absichern.

Darüber hinaus ist es für das Standing innerhalb der Organisation mit drei Gesellschaften hilfreich. Als Geschäftsführer werde ich da ganz anders wahrgenommen, als wenn ich der Leiter der Exportfinanzierung wäre. Die rechtliche Organisati-

on der Einheit unterstreicht somit ihre Bedeutung für das Unternehmen.

▽ Das bedeutet eine ganze Menge Aufwand für das Gesamtunternehmen. Lohnt sich das?

▲ Ganz klar: ja. Aber die Aufbauarbeit ist in der Tat langwierig. Will man eine neue Einheit einrichten, muss man ihr bestimmt drei bis fünf Jahre Zeit lassen, um die notwendigen Beziehungen herzustellen. Das bedeutet auch Reisekosten, um die jeweiligen Länder kennenzulernen und die Teams dort zu schulen. Dadurch haben Sie keinen sofortigen Return. Wir überlegen daher, unsere Dienstleistung auch anderen Unternehmen des mittelständischen Maschinenbaus anzubieten. Warum nicht? Wir sind gut organisiert, und es muss nicht jeder das Rad neu erfinden.

▽ Nach welchen Kriterien stellen Sie eine Finanzierung für Ihre Kunden zusammen?

▲ Das hängt stark vom Land ab, denn nicht überall können wir beispielsweise Leasing anbieten, aber natürlich auch von der Größe der Finanzierung und der Art unseres Kunden. Am häufigsten nutzen wir im Export den Hermes-gedeckten Lieferantenkredit. Für viele Unternehmen, die in ihren Ländern so gut wie gar nicht an längerfristige Finanzierungen kommen, ist die Aussicht auf eine vielleicht fünfjährige Laufzeit mit regelmäßigen Rückzahlungen und festen Zinssätzen extrem attraktiv. Nur das Währungsrisiko müssen sie tragen, aber das können sie zumindest teilweise absichern. Zudem sind Unternehmen in Ländern wie Brasilien, wo die Währung sehr volatil ist, daran durchaus gewöhnt. II



■ **Ansprechpartner**

Bayerische Landesbank
Norbert Otto
Briener Straße 18
80333 München
Telefon: 089 / 2171 – 27559
Telefax: 089 / 2171 – 27331
E-Mail: norbert.otto@bayernlb.de

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Steven Arons
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main
Telefon: 0 69 / 75 91 – 24 90
Telefax: 0 69 / 75 91 – 32 24
E-Mail: steven.arons@finance-magazin.de

ISBN: 978-3-89981-672-3




neutral