

Flotten-Optimierung durch Systempartnerschaften

Leasing ist das Kernprodukt für Objektfinanzierungen. Unternehmen aller Branchen und Grössen finanzieren nicht mehr den Kauf, sondern ausschliesslich die Nutzung eines mobilen oder immobilien Investitionsgutes.

Auslagerungs- und Nutzungsmodelle im Operating Leasing und Contracting erweisen sich immer mehr als produktivitätssteigernde Investitions- und Finanzierungsalternative. Dabei gewinnen insbesondere strukturierte Finanzierungslösungen für Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen in Logistik und Vertrieb zunehmend an Bedeutung

Leasing im optimalen Finanzierungsmix

«Der Nutzen liegt vielmehr im Gebrauch als im Eigentum.» Treffender als der Phi-

losoph Aristoteles kann man es selbst weit über 2000 Jahre später kaum formulieren, wenn man ein Argument nennen will, das für Leasing spricht. Trotz dieses überzeugenden Gedankens galt Leasing in der Schweiz noch vor rund 20 Jahren als exotisch und musste sich erst gegen das hierzulande fest verankerte Eigentumsdenken behaupten. Das hat sich geändert: Inzwischen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Denker aus Griechenland Recht hatte und dass der Wert einer Investition nicht im Eigentum liegt, sondern effektiv im produktiven Nutzen für das Unternehmen. Diese Tatsache steht beim Leasing im

Fazit

Kostenvorteile einer Flottenoptimierung:

- Kaufpreisminderung um 10–15% durch einmalige Beschaffung/Ersatz der Gesamtflotte zu einem bestimmten Zeitpunkt (im Vergleich zur jährlichen Teil- bzw. Ersatzbeschaffung bei Barkauf)
- Rückkaufs- bzw. Eintauschwert um 10–15% höher als Buchwert bzw. Marktwert bei Barkauf infolge Standardisierung und Unterhalt der Gesamtflotte im Management des Systempartners (Lieferant)
- Senkung der Unterhaltskosten um 30% im Outsourcing, das heisst durch Optimierung/Standardisierung im Flottenmanagement des Systempartners/Lieferanten (gegenüber Barkauf/In-sourcing)

Für kurzfristige Engpass-Überbrückungen in Logistik und Vertrieb ist weder ein Kauf noch ein Teilamortisations- bzw. Operating Leasing naheliegend, sondern gegebenenfalls eine Miete mit Vertragslaufzeiten von 3 bis 12 Monaten direkt beim Lieferanten/Händler.



Bild: Bramaz

Auch im Bereich von Transportern und Lastwagen werden erfolgreiche Operating Leasing- und Flottenmanagement-Lösungen realisiert, die zu nachhaltigen Beschaffungs- und Betriebskostensenkungen geführt haben.

Mittelpunkt. Im Gegensatz zur klassischen Eigen- und/oder Fremdfinanzierung stellt es direkt Sachkapital zur industriellen oder gewerblichen Nutzung bereit (Gebrauchsüberlassung). Es gibt somit einem Unternehmen die Möglichkeit, Eigenmittel und Bankkreditlimiten zur Finanzierung des Umlaufvermögens sowie zielgerichtet und innovativ für nicht objektbezogene Finanzierungen – zum Beispiel für Forschung und Entwicklung oder für unabdingbare Einlagen in die betriebseigene Pensionskasse – einzusetzen oder freizuhalten und sie nicht mittel- und langfristig in Fahrzeuge, Maschinen und Anlagen zu blockieren. In einem optimalen Finanzierungsmix sollte daher zumindest das mobile Anlagevermögen im Leasing finanziert werden. Zeit- und nutzungsadäquat investieren und nur den produktiven Nutzen – nicht den Kauf! – finanzieren, vermindert das Überalterungsrisiko der betrieblichen Anlagen und verbessert die Eigen- und Gesamtkapitalrendite. Dadurch erweitert sich auch der unternehmerische Handlungsspielraum, was in Anbetracht zunehmender Wett-

bewerbsintensität in wirtschaftlich schwierigen Zeiten von entscheidender Bedeutung ist. Die erwähnten Zahlungen an die Pensionskasse zum Beispiel brauchen nicht zulasten der Erträge und/oder der anstehenden Ersatz- oder Rationalisierungsinvestitionen zu gehen.

Produktivitätsoptimierung durch Outsourcing

In Zeiten zunehmender Wettbewerbsintensität bei gleichzeitiger Wachstumsverlangsamung verstärkt sich auch die Neigung der Unternehmen, Leistungen, die ausserhalb der eigenen Kernkompetenz liegen, von aussen zu beziehen. Durch den Bezug von Nutzungsrechten im Leasing, Operating oder Contracting erfolgt eine flexiblere Abstimmung auf kurzfristige Bedarfsschwankungen einer Unternehmung. Daraus resultieren Kostenvorteile, weil entsprechende Fixkostenblöcke vermieden oder abgebaut werden können. Mit allen Varianten von Leasingfinanzierungen sind heute in zunehmendem Masse weitere Dienstleistungen verbunden, die im Leasing ausgelagert werden. So im Energieleasing bzw. -contracting: Externe Fachleute übernehmen das Energiemanagement, Finanzierung und Dienstleistungen, wie Bau, Betrieb, Wartung und Instandhaltung der Energieanlage. Das Unternehmen bezieht Nutz-Energie, wie Wärme, Dampf, Kälte, und bezahlt dafür einen vertraglich festgelegten Preis. Resultat: Durch Nutzung rationeller Energietechniken sinkt der Energieverbrauch. Professionelles Risikomanagement durch externe Spezialisten reduziert die Kosten. Dasselbe gilt für den IT-Bereich. Für das Unternehmen entfallen die Investitionen und Anschaffungskosten. Die Systeme werden gegen eine Nutzungsgebühr zur Verfügung gestellt. Das neuartige Konzept, das unter dem Begriff «IT Asset Management» bekannt ist, bildet heute einen der Grundpfeiler im Computerleasing.

Produktivitätsoptimierung durch Systempartnerschaften

Im Bereich von Flurförderzeugen wurden bereits erfolgreiche Operating Leasing- und Flottenmanagement-Lösungen realisiert, die zu nachhaltigen Beschaffungs- und Betriebskostensenkungen geführt haben. So hat die Credit Suisse im

Rahmen einer interdisziplinären Plattform mit der Feldschlösschen Getränke AG (FGG) als Leasingnehmerin und der Jungheinrich (Schweiz) GmbH als Lieferant, Wartungs- und Rückkaufpartner kürzlich eine Rahmenvereinbarung zur Gesamterneuerung der rund 600 alten Flurförderzeuge der FGG durch eine Flotte von rund 400 neuesten Jungheinrich Diesel- und Elektro-Stapler, Hubwagen und Kommissionier-Fahrzeugen für die innerbetriebliche Logistik der gesamtschweizerisch sieben FGG-Produktionsswerke und 19 Getränkeverteilzentren abgeschlossen. Auf der Basis dieser strukturierten Finanzierungslösung, die für alle involvierten Parteien einen äusserst attraktiven «win-win-win»-Charakter aufweist und daher auch als Modellfall für europaweite Finanzierungen dienen soll, geht die FGG mit der Jungheinrich (Schweiz) GmbH eine so genannte Systempartnerschaft auf Zeit ein. Dieses vom Ressort Leasing der Credit Suisse in Zusammenarbeit mit der Agora European Power AG, Altendorf, entwickelte Modell beinhaltet ein «Sale and Rent Back» der bisherigen, teilweise stark

überalterten Flottenstruktur aus 26 verschiedenen Fabrikaten, die im Lauf der nächsten neun Monate vollständig durch die erwähnte neue Flotte ersetzt und dabei optimiert beziehungsweise reduziert wird. Jungheinrich erwirbt die alte Flotte zu einem Pauschalpreis und stellt diese bis zum Abschluss der Lieferperiode der neuen Fahrzeuge als Mietobjekte zur Verfügung. Bereits Anfang dieses Jahres ging die Feldschlösschen Getränke AG, zusammen mit der Volvo Trucks (Schweiz) AG und der Credit Suisse, eine analoge Systempartnerschaft für ihre Nutzfahrzeugflotte ein. Diese wird in den nächsten anderthalb Jahren vollständig durch 200 neue Leasing-Fahrzeuge, 160 Lastwagen und 40 Lieferwagen mit Aufbauten, Hebebühnen, Wartung und Reparatur durch die Volvo Trucks (Schweiz) AG ersetzt.

Die Neutralitätswirksamkeit und der gesicherte Interessensabgleich sind die nachhaltige Erfolgsbasis solcher Systempartnerschaften. Hauptmerkmale sind unter anderem Skalen- und Standardisierungseffekte, langfristig gesicherte Unterhaltsregelungen und Ver-

im Fokus

Leasing in Systempartnerschaft im Vergleich zum Kauf
 (Gabelstapler-Flotten-Durchschnittspreis für rd. 100 Fahrzeuge) inkl. 7,6 % MwSt, exkl. Flottenmanagement bzw. Betriebs- und Verwaltungskosten: Versicherungen, Gebühren, Treibstoff/Batterien, Unterhalts-/Reparaturkosten)

Kauf	Leasing in Systempartnerschaft (Teil-/Vollamortisation 48 Monate)
Barkaufpreis total (Eigen- und/oder Fremdmittel) bei jährlicher Teilbeschaffung CHF 2 000 000.–	Barkaufpreis bei einmaliger Beschaffung (Ersatz) der Gesamtflotte im Rahmen der Systempartnerschaft CHF 1 800 000.–
Entgangener Ertrag bei Anlage des Kaufpreises (Rendite 3,50% über 4 Jahre): Opportunitätskosten* CHF 295 045.–	Leasingzins p. Mt. (Kapitalzins p.a. 3,25% Richtsatz 08/2003) CHF 39 924.–
Effektive Kosten bei Barkauf CHF 2 295 045.– (Barkaufpreis inkl. Opportunitätskosten ohne Wiederverkauf)	Gesamtkosten Leasing CHF 1 925 352.– (Zins inkl. Bearbeitungsgebühr und Vollamortisation)
Max. Wiederverkaufs-/Eintauschwert nach 4 Jahren, ohne Garantie/Eigentümersrisiko (50% des Barkaufpreises) CHF 1 000 000.–	Vertraglich garantierter Rücknahme-/Eintauschwert nach 4 Jahren («Life-Cycle») CHF 1 100 000.–
Effektive Kosten bei Barkauf (Barkaufpreis inkl. Opportunitätskosten minus max. möglichen Wiederverkauf nach 4 Jahren) CHF 1 295 045.–	Gesamtkosten Leasing (Zins inkl. Bearbeitungsgebühr und Teilamortisation Leasingzins p. Mt., CHF 18 540.–) CHF 898 920.–
Unterhaltskosten p.a. CHF 100 000.–	Unterhaltskosten p.a. CHF 70 000.–

* Bei Kauf stehen die benutzten Eigenmittel und/oder Kreditlimiten nicht mehr zur Verfügung. Zu den direkten Kaufkosten muss daher auch der entgangene Ertrag möglicher alternativer Anlagen oder nicht vorgenommener Investitionen mitberücksichtigt werden (> Opportunitätskosten).

SMM Management

kauf der Alt-Flottenbestände. Bei Nutzfahrzeugen bezwecken sie auch die Senkung der CO₂-Emission und dadurch auch die Vermeidung der bevorstehenden Emissionsabgaben. Zentrales Merkmal in dieser strukturierten Lösung ist eine so genannte «Put-Option». Es handelt sich dabei im Wesentlichen um eine bedingte Rückkaufverpflichtung des Lieferanten/Systempartners als Voraussetzung für einen neuen Beschaffungsvorgang. Der Entscheid über die Ausübung der Option liegt grundsätzlich beim Leasingnehmer. Bei Nichtausübung der Option wird der Vertrag bis zur Vollamortisation der Leasing-Fahrzeuge verlängert oder vom Leasingnehmer zum Restobjektwert übernommen. Das hier skizzierte Muster einer Systempartnerschaft setzt ein entsprechendes Unternehmens-Rating und eine Mindest-Flottengrösse voraus.

Die skizzierte partnerschaftliche Finanzierungslösung im Flottenleasing für Ersatzinvestitionen von Nutzfahrzeugen ist nicht nur im Kontext der aktuellen CO₂-Problematik, sondern auch im Hinblick auf «Basel II» von zentraler Bedeutung. «Basel II» steht für die Vereinbarung über die Eigenmittelanforderungen der Banken, erlassen vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht und tritt voraussichtlich 2007 in Kraft. Derzeit sind die Banken weltweit verpflichtet, 8% eines (Blanko-)Kredites mit Eigenmitteln zu unterlegen (Basel I). Neu sollen die Eigenmittelvorgaben nicht mehr pauschal, sondern nach einem risikogerechten Unternehmens-Rating berechnet werden. Finanzierungs- und Management-Modelle im Outsourcing in Verbindung mit partnerschaftlichen mittel- und langfristigen Absicherungsmechanismen haben nicht nur einen positiven

Einfluss auf das risikogerechte Pricing der Finanzierungsinstitute und deren Eigenmittelunterlegungskosten, sondern ganz direkt auf die Rating-Kriterien und damit auch auf die Fremdfinanzierungskosten der Unternehmen.

Info

*Credit Suisse Financial Services
Product Management Leasing
8070 Zürich
Tel. 01-334 28 04
Fax 01 334 29 10
niklaus.julier@credit-suisse.com
www.credit-suisse.com/leasing*

NIKLAUS JULIER

lic. rer. pol., Member of Senior Management
Credit Suisse Financial Services

1/2 Seite Inserat