

# akf bank GmbH & Co KG akf leasing GmbH & Co KG | Validierung und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie – Wachsen in der Nische

## **Ausgangssituation und Projektauftrag**

Die akf-Gruppe, spezialisiert auf Objektfinanzierungen, bietet ihren Kunden die Investitions- und Absatzfinanzierung von Fahrzeugen, Booten, Maschinen und Anlagen über Leasing/Mietkauf und Kredit sowie ergänzend die Finanzierung und das Management von Fuhrparks an. In 2009 wurde die Produktpalette außerdem um die Absatzfinanzierung von hochwertigen Konsumgütern erweitert. Mit einem Geschäftsvolumen von ca. 1,3 Mrd. EUR und Schwerpunkt auf den deutschen Markt bewegt sich akf als Nischenanbieter mit allen Finanzierungsangeboten in großen, wenig wachsenden Märkten und behauptet sich bislang erfolgreich gegen zahlreiche, z. T. äußerst dominante Wettbewerber, wie z. B. Automobilherstellerbanken oder große bankengebundene Leasinggesellschaften. Mit der Vorwerk & Co. KG als Mehrheitsgesellschafterin ist die akf-Gruppe seit mehr als vier Jahrzehnten am Markt.

Das erfolgreiche Neugeschäfts- und Ergebniswachstum der akf-Gruppe in den letzten Jahren wurde 2009 durch die Finanz- und Wirtschaftskrise jäh unterbrochen. Die zentralen strategischen Herausforderungen der Gruppe sind deshalb die Organisation eines rentablen nachhaltigen Wachstums, die Sicherstellung einer breiten Refinanzierungsbasis und die dauerhafte Gewährleistung adäquater und tragfähiger Risikokosten. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, hat die Gesellschaft eine neue Strategie verabschiedet. Im Rahmen eines Projekts mit zeb/ sollte diese auf den Prüfstand gestellt und – darauf aufbauend – sollten weitere strategische Optionen für zukünftiges Wachstum entwickelt werden.

## **Vorgehen im Projekt**

Die Ausgangssituation der akf-Gruppe wurde auf Basis von Interviews mit der Geschäftsführung und ausgewählten Führungskräften analysiert. Unter Berücksichtigung von Vergleichszahlen, aktuellen Branchentrends sowie Analysen der wesentlichen Teilmärkte, auf denen akf agiert, wurde ein

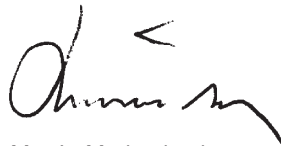
Stärken-Schwächen-Profil entwickelt. Quick Checks zur Vertriebs- und Betriebsexzellenz sowie zum Risikomanagement rundeten die Bewertung des Potenzials der aktuellen strategischen Ausrichtung der akf-Gruppe ab. zeb/ stützte sich in dieser Phase auch auf quantitative Analysen. Mittels Benchmarking von Produktivitätskennziffern, Prozesskosten zur Produktion von Konsumentenkrediten und IT-Kosten sowie Sensitivitätsanalysen der vorgelegten Mittelfristplanung wurde die Belastbarkeit der eingeschlagenen strategischen Stoßrichtungen überprüft. Alternative Lösungen zur Erreichung des geplanten Wachstums wurden unter Berücksichtigung der vorhandenen Vertriebsinstrumente und deren Potenziale beurteilt. Auf Basis von Analysen aktueller Markttrends und Einbeziehung der wesentlichen Erfolgsfaktoren für Finanzdienstleister wurden in einem zweiten Projektbaustein zahlreiche Produktalternativen und -ergänzungen bewertet. Für ausgewählte zusätzliche strategische Optionen wurden außerdem die Eckpfeiler der Umsetzung beschrieben. zeb/ unterstützte akf mit erfahrenen Beratern aus den Bereichen Strategie, Steuerung, Organisation und Leasing.

### **Projektergebnisse und Ausblick**

Die Stärken von akf liegen in der Fokussierung auf das mittelständische, inhabergeführte Unternehmen und der genauen Kenntnis der Finanzierungsbedürfnisse dieser Unternehmen bei Absatz und Investitionen. Mit spezifischer Objektexpertise, dem Zugang zum Kunden „auf Augenhöhe“ und der Fähigkeit zum Angebot individueller Finanzierungslösungen in Verbindung mit hoher Servicequalität kann akf sich von den Wettbewerbern differenzieren, sich in der „Nische“ behaupten und damit erfolgreich in den Märkten wachsen. Gerade in den Kerngeschäftsfeldern Fahrzeug-Händlergeschäft und Servicelease sowie durch den Ausbau der Absatzfinanzierung für hochwertige Industriemaschinen kann akf seine Vorteile am Markt ausspielen.

akf verfügt über eine hocheffiziente Retail-Konsumentenkredit-Plattform und hat auf dieser Grundlage die Möglichkeit, die Absatzfinanzierung von hochwertigen Konsumgütern weiter deutlich voranzutreiben. Der Aufbau des Einlagengeschäfts ist nicht nur als weitere Refinanzierungsalternative strategisch sinnvoll und unterstützt das geplante Wachstum, sondern verschafft akf außerdem die Möglichkeit, am Wachstumsmarkt Spar- und Einlagengeschäft zu partizipieren.

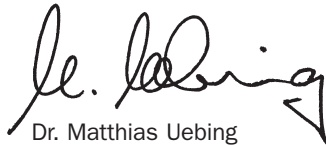
Mit der Umsetzung der aktuellen Strategie und unter Berücksichtigung der im Rahmen des Projekts entwickelten zusätzlichen strategischen Optionen sowie auf Basis der klar identifizierten Stärken und Markttrends hat akf die Chance, sich in der „Nische“ zu behaupten, konsequent in den Märkten zu wachsen und damit seine Erfolgsgeschichte fortzuschreiben.



Martin Mudersbach  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
akf bank GmbH & Co KG  
akf leasing GmbH & Co KG



Günter Jäger  
Geschäftsführer  
akf bank GmbH & Co KG  
akf leasing GmbH & Co KG



Dr. Matthias Uebing  
Partner  
zeb/



Rainer Irmen  
Senior Manager  
zeb/