

# **Erfolg durch Nischen: Spezialisierung auch für Factoring viel versprechend**

## **Kleinere Anbieter müssen umdenken und Mut zum Profil zeigen**

FLC № 2, vom März 2006

**Bisher haben sich deutsche Factoring-Anbieter nur wenig spezialisiert. Die Ausschlusskriterien werden in erster Linie nach Klientenumsätzen definiert. Wie früher die Banken, treten die Factoring-Anbieter heute als Generalisten auf. Während die Banken bereits gezwungen sind, sich allmählich auf lukrative Sparten zu besinnen, steht dieser Prozess den Factoring-Instituten noch bevor. Der Beitrag beleuchtet anhand von zwei erfolgreichen Praxisbeispielen, dass Nischestrategie auch im Factoring-Geschäft funktioniert.**

In Deutschland ist die Factoring-Branche noch relativ jung und dementsprechend wenig ausgeprägt. Während Factoring im angelsächsischen Kulturraum bereits zu den klassischen Finanzierungsinstrumenten zählt, gibt es Factoring in Deutschland erst seit 1958. Im Vergleich zu seinen europäischen Nachbarstaaten gilt in Deutschland das Factoring-Geschäft im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt immer noch als unterentwickelt. Insgesamt nutzen erst 3000 Unternehmen in Deutschland Factoring als Finanzierungsinstrument. Zum Vergleich: In Großbritannien sind es 70.000 Unternehmen.

Die Mehrzahl der kleinen, bankenunabhängigen Anbieter positioniert sich als Alleskönner für den Mittelstand, während die Großen sich nur auf lukrative Großabnehmer konzentrieren. Die Branche nutzt damit nicht ihr gesamtes Potential: neben den großen Monokulturen liegen die kleineren Betätigungsfelder brach, es herrscht Wildwuchs in der Branche. Ein Strukturwandel kann nur eintreten, wenn die kleineren Anbieter mehr Mut zum Profil zeigen. Während die Großen immer auf das Massengeschäft fokussieren werden und – mit finanzkräftigen Müttern im Hintergrund allein in der Lage sind, es auch zu bewältigen, müssen sich die kleinen Allrounder auf Branchen spezialisieren. Die Nachfrage nach Factoring wächst - der Deutsche Factoring-Verband verzeichnete für seine 20 Mitglieder im ersten Halbjahr 2004 einen Umsatzschub um 24,2 Prozent - aber sie muss auch professionell bearbeitet werden. Dies bedeutet: Branchenkenntnisse. Kompetenz wird ein entscheidender Wettbewerbsfaktor der Zukunft sein. Das Feld will in der Tiefe bearbeitet sein – sonst ist kein Wachstum zu erzielen. Für EKF Finanz Frankfurt ist die Saat bereits aufgegangen. Das Institut hat sich bereits seit Mitte der 90er Jahre konsequent als Nischenanbieter positioniert. Mit dieser Strategie erntet der mittelständische Finanzdienstleister Erfolge und sichert sich so eine Existenz in einem Markt mit enormem Wachstumspotential.

## **Liquiditätsbeschaffung**

Derzeit verfügen laut Institut für Mittelstandsfinanzierung 43 Prozent der mittelständischen Betriebe in Deutschland über keine aussagefähige Finanzplanung. Diese Betriebe entbehren damit jeglicher Grundlage für Investitionsrechnungen, da sie keine Zahlen haben, die sie offen legen könnten. Mit Basel II ist dieses Schattendasein endgültig zu Ende – um an Kapital zu kommen, sind die Unternehmen gezwungen, ihre eigene Finanzierungspraxis gründlich zu durchleuchten und völlig neu zu strukturieren. Dass der Durchschnitt der mittelständischen Unternehmen in Deutschland über eine dünne Eigenkapitaldecke verfügt, ist längst ans Licht gekommen. Laut einer Studie der Zeitschrift „finance“ finanzieren deutsche Familienunternehmen sich noch in erster Linie über Gewinnthesaurierung und Kredite von der Hausbank. Alternative Finanzierungsinstrumente wie Factoring werden bis dato nur wenig genutzt. Der Verzicht auf die Ausschöpfung alternativer Kapitalquellen geht jedoch zu Lasten des Wachstums. Für Unternehmen, die wegen ihrer mangelnden Finanzierungsstrategie ihren Umsatz nicht im wünschenswerten Umfang finanzieren können und daher auf Investitions- und Akquisitionsprojekte verzichten müssen, steigt das Risiko der Marktverdrängung. Laut Mittelstandsmonitor der bundeseigenen KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) wenden deutsche Mittelständler pro Jahr etwa 94 Milliarden Euro für Investitionen auf. Dies ist nach Expertenmeinung zu wenig, um im globalen Wettbewerb mithalten zu können. Angesichts des gigantischen Kapitalbedarfs ist die Geldbeschaffung für den Mittelstand ein Milliardengeschäft. Wer Geld gibt, unter seriösen Bedingungen, wird zukünftig Marktanteile dazu gewinnen. Großbanken werden an dem eher kleinteiligen Geschäft jedoch nur wenig partizipieren. Der Bundesverband privater Banken selber wirbt bereits beim Mittelstand um den externen Einsatz alternativer Finanzierungsmittel zum Kredit. Die Banken haben ein gesundes Interesse daran, Risiken auf verschiedene Finanzpartner zu verteilen. Bei Großkunden geschieht dies gern auf den Schultern der eigenen Finanz-Töchter, die damit die Mutter entlasten und gleichzeitig Zinserträge erwirtschaften. Die mittelständische Klientel bleibt bei solchen Arrangements meist außen vor.

## **Starkes Größengefälle**

Mehr als die Hälfte der Factoring-Unternehmen in Deutschland gehören zu in- und ausländischen Banken, Kreditversicherern und Sparkassen. Die vier Größten des Deutschen Factoring-Verbandes, in dem 20 der rund 100 deutschen Anbieter organisiert sind, erwirtschaften 50 Prozent des Branchenumsatzes, die kleineren Anbieter kommen lediglich auf Anteile zwischen drei bis sieben Prozent. Mit ihrer Fragmentierung und der Fixierung der Großen auf ihresgleichen ist die Branche geradezu für Nischenanbieter prädestiniert. Nischen offerieren kleineren Finanzdienstleistern die Chance, stabile Umsatzanteile zu erwirtschaften. Voraussetzung ist allerdings die Bereitschaft zur Spezialisierung. Eine Positionierung als „Generalanbieter“ verspricht für kleine Anbieter auf längere Sicht nur wenig Erfolg. Wer aber seine Kraft auf Branchen fokussiert, kann Marktführer in seinem Segment werden. Viele werden auch von kleineren Anbietern bisher nicht oder nur partiell bedient. Die Spezialisierung setzt allerdings besondere Branchenkenntnisse voraus. Logistik und Zeitarbeitsunternehmen lehnen beispielsweise die meisten Factoring-Institute aufgrund spezifischer Implikationen ab. In der Logistik lauten die Stichworte „Barter-Geschäfte“ und „ständig wechselnde Debitoren“. Im Segment Zeitarbeit stellt die „Subsidiärhaftung“ ein erhöhtes Risiko dar.

## **Beispiel Logistik**

Kaum eine Branche hat sich innerhalb kurzer Zeit so rasant gewandelt wie die Logistik. Bis vor zwei Jahren befand sie sich noch auf ungebremsen Wachstumskurs. Finanzielle Mittel schienen im Überfluss vorhanden zu sein. Logistik galt als Zukunftsbranche, die sich für immer an der Börse etablieren und somit kontinuierlich Zugang zum Kapitalmarkt haben würde. Selbst mittelständische Unternehmen folgten den Branchenriesen und wagten den Gang auf das Börsenparkett. Die hohe Marktkapitalisierung ermöglichte überproportionale Wachstumsraten und den Aufstieg zu Global Playern. Die Equity Story der Branche lautete dabei immer gleich: Outsourcing. Um Kosten zu senken, sei eigentlich jedes Unternehmen darauf angewiesen, externe Unternehmen mit der Übernahme von Logistik-Dienstleistungen zu beauftragen, hieß es.

Das ist nun Geschichte. Die Logistiktitel des Neuen Marktes mussten starke Wertverluste hinnehmen. Nach dem allmählichen Austrocknen der Kapitalmärkte sind neue Finanzierungsquellen gesucht.

## **Strukturelle Versäumnisse**

Zu den konjunkturellen Schwierigkeiten kommt ein erhöhter Kostendruck. Die so genannte Kabotage-Freiheit, also das Recht ausländischer Spediteure, Transportaufträge auch in Deutschland auszuführen, verzerrt durch das Lohngefälle den Wettbewerb. Dazu kommt, dass einige Länder ihre Speditionen staatlich bezuschussen. Die Branche steht unter einem enormen Wettbewerbs- und Konsolidierungsdruck. Dazu kommen strukturelle Versäumnisse beim Finanzmanagement: Bei aller Konzentration auf Supply Chain Management, Efficient Consumer Response und Materialfluss ist die Steuerung der eigenen Finanzströme auf der Strecke geblieben. Besonders die interne Gewinnung liquider Mittel wurde stark vernachlässigt, da Fremdmittel im Überfluss vorhanden zu sein schienen.

## **Barter-Geschäfte**

Für die Logistik- und Transportunternehmen ist die aktuelle Krise jedoch eine Chance, dauerhaft tragfähige Finanzierungsstrukturen zu etablieren. Unter dem Schlagwort „Supply Chain Finance“ schlagen Experten generell eine Ergänzung des Supply Chain Managements um eine optimale Finanzflusssteuerung durch Factoring entlang der Logistikkette vor.

Doch in der Transportbranche sind so genannte Barter-Geschäfte an der Tagesordnung. Die Transportunternehmen vergeben sich gegenseitig Aufträge und verrechnen diese miteinander. Damit vermeiden die Unternehmen Leerfahrten. Diese Barter-Geschäfte „schonen“ kurzfristig eigene Liquidität durch Einsparung finanzieller Mittel, verhindern aber den Aufbau strategisch vorteilhafter Finanzierungsstrukturen. Da das Unternehmen damit Kreditor und Debitor gleichzeitig ist, gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Factor problematisch. Diese Praxis stellt bisher das größte Hindernis für eine Implementierung von Factoring in die Transportkette dar. Mit dieser Praxis verbauen sich die Transportunternehmen den Zugang zu neuen Finanzierungsquellen, die sie dringend benötigen. Um dieses Hindernis aus dem Weg zu räumen, bietet das Factoringunternehmen EKF als einziges im Markt eine so genannte Blinddeckung bei Erstkontakten an. Der Transportunternehmer kann unbesorgt Ware aufnehmen und sicher sein, die Rechnung innerhalb weniger Tage

bezahlt zu bekommen, egal ob der Auftraggeber zahlungsfähig ist oder nicht. Der Factor übernimmt für die Speditionen pauschal das Risiko und überweist bis zu 2.500 Euro für die erste eingereichte Rechnung. Die Blinddeckung hat bereits eine strukturierende und stabilisierende Wirkung auf die gesamte Branche. Durch die Maut kann sich kein Unternehmen mehr Leerfahrten leisten. Das Rückfrachtmanagement wird zur strategischen Schnittstelle für das wirtschaftliche Überleben. Für einen Lkw, der schätzungsweise 150.000 Kilometer im Jahr in Deutschland zurücklegt, summieren sich die Mautkosten auf etwa 18.000 Euro. Ein Fuhrpark von 20 Lastkraftwagen kommt somit auf 360.000 Euro, die das Unternehmen vorfinanzieren muss. Bei einem Leerfahrtenanteil von durchschnittlich 20 Prozent bleiben nach obigem Rechenbeispiel 72.000 Euro auf der Strecke.

Auf die Begleichung der Rechnung warten Speditionen oft 90 Tage oder länger. Die Verzögerungstaktik der Auftraggeber hat Methode; es findet eine Subventionierung verhandlungsstarker Auftraggeber durch die schwächeren Auftragnehmer statt. Diese Subventionierung bezahlen die Auftragnehmer mit einer permanent schlechten Bilanz. Bei einem Jahresumsatz von acht Millionen Euro und einem Zahlungsziel von 90 Tagen werden 2 Millionen Euro gebunden – die Verzugszinsen zahlen die Speditionen. Dazu summieren sich die Zinsen für die Zwischenfinanzierung der Maut. Bei 360.000 Euro (laut Finanzierungsbeispiel zu Beginn) fallen monatlich rund 30.000 Euro an. Zur Finanzierung muss die Spedition zusätzlich ihre banküblichen Zinsen aufbringen. Im Kontext der Mauteinführung konnte die EKF Finanz Frankfurt GmbH ihren Umsatz bereits im ersten Quartal 2005 Jahres im Vergleich zum Vorjahr um 17,6 Prozent steigern. Angesichts der Mautkosten ist eine Refinanzierung allein über den Hausbank-Kredit nicht mehr leistbar.

### **Beispiel Zeitarbeit**

Große Potentiale verspricht auch das Segment Factoring für Personaldienstleister. Nachdem der Zeitarbeitsmarkt 2003 rückläufig war, wies er im Geschäftsjahr 2004 einen Zuwachs um zehn Prozent auf. Der Markt ist von einer starken Fragmentierung gekennzeichnet. Die 15 Großen der Branche erwirtschaften etwa ein Drittel des Inlandumsatzes, zwei Drittel erbringen über 4.500 mittelständische Anbieter. Diese kleineren, häufig regional oder sektoral tätigen Zeitarbeitsunternehmen rekrutieren einen Großteil ihrer Klientel aus dem Mittelstand. Anders als bei Großkonzernen und deren „atmenden Fabriken“, können mittlere und kleine Unternehmen auf direkte Kundennachfrage oder Nachfrageschwankungen kaum elastisch reagieren. Auftragsspitzen oder die Erschließung neuer Umsatzpotentiale bedeuten für sie zwar höhere Umsätze – können aber nur durch den Einsatz von Zeitarbeit bewältigt werden. Seit der Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, das den zeitlich unbefristeten Einsatz erlaubt, ist Zeitarbeit für den Mittelstand ein strategisches Personalplanungsinstrument ersten Ranges. Die gewerbliche Zeitarbeit ist daher eine der am stärksten expandierenden Beschäftigungsformen in Deutschland. Doch das Geschäft ist mit Risiken behaftet. Besonders kleinere Zeitarbeitsunternehmen sind das letzte und somit auch das schwächste Glied in der Kette, denn sie finanzieren die Löhne vor, während der Klient noch auf die Rechnungsbegleichung des Auftragsgeber wartet und somit in Zahlungsverzug gerät. Diese Abhängigkeit von den Zahlungszielen anderer bringt Zeitarbeitsunternehmen, die größtenteils als GmbH „nur“ 25.000 Euro als Eigenkapital vorhalten, in finanzielle Bedrängnis. Factoring kann die Zeitarbeitsunternehmen aus dieser Abhängigkeit weitgehend befreien. Doch noch wird diese Finanzdienstleistung für Personaldienstleister nur von

wenigen Factoring-Unternehmen angeboten. Denn neben den üblichen Haftungsrisiken des Factors spielt im Bereich Zeitarbeit die „Subsidiärhaftung“ eine entscheidende Rolle. „Subsidiärhaftung“ bedeutet, dass der Entleiher für die nicht abgeführten Sozialabgaben und Lohnsteuer des Verleihers von den Krankenkassen und dem Finanzamt direkt in Anspruch genommen werden kann. Sollte der Entleiher zur Haftung herangezogen werden, wird er keine oder nur noch die um die Haftung verminderten Zahlungen an den Factor leisten. Der Factor haftet somit indirekt, sodass die Substanz der vom Factor angekauften Forderungen damit höchst gefährdet. Andererseits aber schafft erst Factoring die finanzielle Voraussetzung für kontinuierliche Liquidität und den fristgerechten Ausgleich kurzfristiger Verbindlichkeiten (Löhne und Gehälter, Sozialabgaben, Steuern). Hier ist es dieses Paradox, das Mitbewerber davon abhält, in ein lukratives Geschäft einzusteigen.

### **Insolvenzrisiko Sozialbeiträge**

Nach Ankündigung des Bundessozialministerium für 2006 die Sozialbeiträge von Unternehmen zwei Wochen früher einzuziehen, verzeichnete EKF einen sprunghaften Anstieg bei der Erkundigung von Zeitarbeitsunternehmen nach Factoring. Bisher wurden Sozialbeiträge erst in der Mitte des Folgemonats fällig. Mit der Vorverlegung der Zahlungen soll die Finanzierungslücke im Rentensystem geschlossen werden. Der Transfer von Unternehmensgewinnen in die Sozialkassen hat einen teureren Preis, denn die Maßnahme nimmt vor allem mittelständischen Betrieben verbliebene Spielräume für Investitionen. Experten haben ermittelt, dass das Vorziehen der Sozialbeiträge für die Unternehmen einer einmaligen Sonderabgabe von 20 Milliarden Euro entspricht. Dazu summieren sich Zinsverluste in Höhe von 400 Millionen Euro jährlich. Wird der Beitragseingang in dem Monat gebucht, für den die Löhne und Gehälter geleistet werden, tritt im Umstellungsjahr der einmalige Effekt ein, dass 13 statt 12 monatliche Beitragszahlungen auf das Jahr 2006 entfallen. Experten befürchten daher Finanzengpässe durch den vorgezogenen Zahlungstermin. Betroffen sind vor allem lohnintensive, mittelständische Betriebe und Personaldienstleister. Mit Vorverlegung des Fälligkeitstermins für Sozialabgaben wird in der Factoring-Branche die Bereitschaft, Forderungen aus dem Zeitarbeitssektor – besonders von mittelständischen Betrieben - anzukaufen, weiter sinken. Für die Big Player unter den Finanzdienstleistern sind die Umsätze von Unternehmen dieser Größe wenig relevant, sodass sie sich und ihre Tochterfirmen nicht weiter damit belasten wollen und an Externe delegieren. Sie schielen auf lukrativere Margen für sich selbst oder ihre schlanken Töchter. Das Idealmaß lässt sich aus den Umsatzzahlen der Top Five unter den bankeneigenen Factoring-Anbietern einfach ablesen: Sechs Milliarden Euro Umsatz geteilt durch 170 Kunden. Die Umsätze der beispielhaft skizzierten mittelständischen Unternehmen in der Logistik – und Personaldienstleistungsbranche liegen lediglich zwischen 500.000 bis fünf Millionen Euro. Es handelt sich um eine Klientel, die in Vergangenheit wenig beachtet wurde und mehr Aufmerksamkeit verdient.