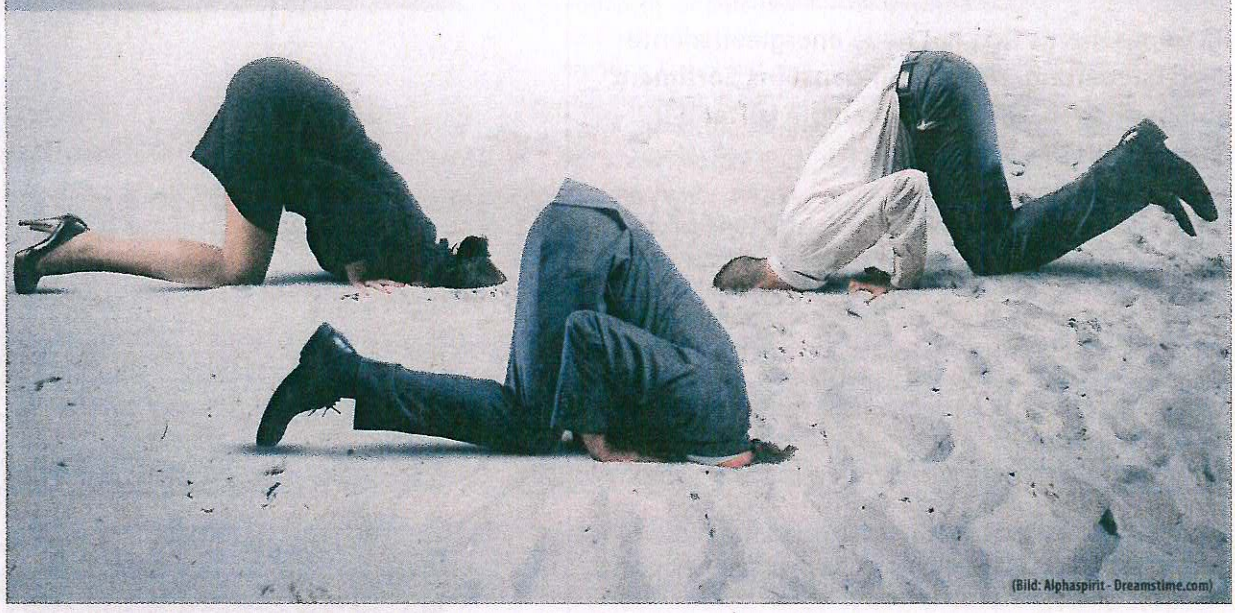
Krisenvorsorge:

Prophylaxe in der Mikroelektronikindustrie



(Bild: Alphaspirit - Dreamstime.com)

Unternehmen können selbst dann in Schieflage geraten, wenn es in der Branche grundsätzlich rund läuft. Es ist gut zu wissen, wie sich Risiken früh erkennen lassen, und wie Geschäftsführer im Ernstfall reagieren sollten.

Von Simon Leopold

Die Mikroelektronik kann sich im aktuellen Rahmenprogramm der Bundesregierung für Forschung und Innovation vor Lob kaum retten: „Innovationstreiber", „Schlüsseltechnologie" und „Wertschöpfung" sind nur einige Begriffe, die auf den knapp 30 Seiten in diesem Zusammenhang fallen. Zudem zeichnet sich die Branche durch hohe Beschäftigten- und Umsatzzahlen aus. Vor lauter Lob und wirtschaftlichem Erfolg sollten die Geschäftsführer im Bereich Mikroelektronik jedoch eines bedenken: In keinem Betrieb läuft es stetig rund. Es gibt interne und externe Faktoren, die auf Prozesse und Abläufe einwirken und zu Schwankungen bei Umsatz und Ertrag führen können.

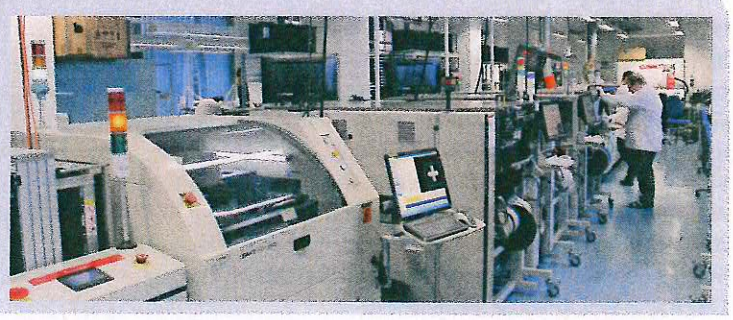
Besonders externe Ursachen wie wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen lassen sich nicht verändern, können aber das Geschäft beeinflussen. Krisen und Risiken sind also zwangsläufig mit der unternehmerischen Tätigkeit verbunden. Es ist also empfehlenswert, seine Sensibilität gegenüber Krisenanzeichen zu schärfen. Unverzichtbare Grundlage dafür ist ein ordnungsgemäßes Finanz- und Rechnungswesen mit einem fortlaufenden Controlling. Es geht Hand in Hand mit einem effizienten und weitsichtigen Risiko-Management. Dazu gehören zum Beispiel regelmäßige Strategiebesprechungen auf Geschäftsführungsebene. Viele Betriebe haben in den Jahren der Wirtschafts- und Finanzkrise die Schwächen ihres bisherigen Risiko-Managements erkannt – aus diesem Wissen ziehen sie aber bislang kaum oder nur halbherzige Konsequenzen. Das bestätigen aktuelle Studien, laut denen das Risikobewusstsein in mittelständischen Unternehmen zwar weit verbreitet ist, jedoch noch nicht von einer nachhaltigen, fest verankerten und auch gelebten Risikokultur gesprochen werden kann.

Vorboten von Krisen

Unternehmenskrisen klopfen nicht von einem Tag auf den anderen an die Tür. Vielmehr entstehen sie in einem Prozess aus mehreren Phasen. Den Anfang macht meist die strategische Krise.

Investorensuche in der Krise

Wie sieht das in der Praxis aus, wenn ein Unternehmen in die Schieflage gerät? Dem Mikroelektronik-Unternehmen Gemac aus Chemnitz ist genau das passiert. Der Firma half letztendlich der Unternehmensverkauf an einen Finanzinvestor. Wie das genau ablief, lesen Sie im Online-Artikel „Investorensuche für einen erfolgreichen Neustart": **bit.ly/2N6XWTY**



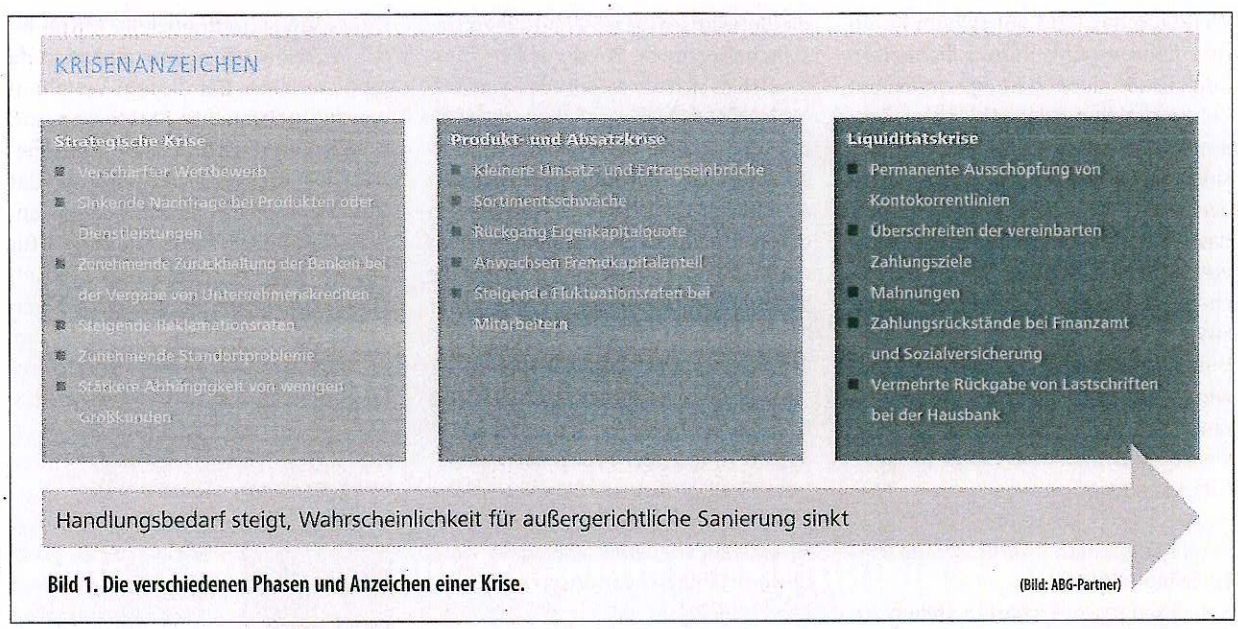


Bild 1. Die verschiedenen Phasen und Anzeichen einer Krise. (Bild: ABG-Partner)

Diese deutet Veränderungen erst an und wird oft vom Unternehmen nicht direkt bemerkt, da sie keine sofortigen Auswirkungen auf den Ertrag oder die Liquidität hat. Mögliche Indikatoren der strategischen Krise sind:

- verschärfter Wettbewerb
- sinkende Nachfrage bei Produkten oder Dienstleistungen
- zunehmende Zurückhaltung von Banken bei der Vergabe von Unternehmenskrediten
- steigende Reklamationsraten
- zunehmende Standortprobleme
- stärkere Abhängigkeit von wenigen Großkunden

Die strategische Krise gefährdet zwar langfristig den Erfolg, bietet aber den zeitlichen Spielraum für eine Gegensteuerung – durch Ansprache weiterer Kundengruppen, die Entwicklung neuer Produkte beziehungsweise die Weiterentwicklung von bestehenden Produkten, das Erweitern des Angebots und Anpassen an technologische Trends oder eine andere Standortwahl. Reagiert das Management nicht, folgt meist die Produkt- und Absatzkrise mit folgenden Anzeichen:

- kleinere Umsatz- und Ertragseinbrüche
- Sortimentsschwäche
- der Rückgang der Eigenkapitalquote
- das Anwachsen des Fremdkapitalanteils
- steigende Fluktuationsraten bei Mitarbeitern

Wird nicht gezielt gegengesteuert, zum Beispiel durch eine Verbesserung der Vertriebsaktivitäten, setzt schließlich die Erfolgskrise ein, bei der bereits ein Sanierungskonzept verbunden mit umfangreichen Maßnahmen zur Sicherung einer nachhaltigen Renditefähigkeit nötig wird.

Verschließt das Management auch dann noch die Augen, läuft das Unternehmen Gefahr, in die Liquiditätskrise zu geraten. Anzeichen, die für eine Liquiditätskrise sprechen, sind:

- permanente Ausschöpfung von Kontokorrentlinien
- Überschreitung der vereinbarten Zahlungsziele
- Mahnungen
- Zahlungsrückstände bei Finanzamt und Sozialversicherung
- vermehrte Rückgabe von Lastschriften bei der Hausbank

In dieser Krisenstufe ist der Handlungsspielraum bereits stark eingeschränkt. Dennoch holen sich die meisten Unternehmen erst dann externe Unterstützung, „wenn gar nichts mehr geht" und die Bank zum Beispiel mit der Kündigung der Kreditlinien droht. Pfändungen bis hin zu Vollstreckungen durch den Gerichtsvollzieher, immer wieder Ratenzahlungen oder Stundungsgesuche gehören zu den Indizien der Krisenstufe Insolvenzreife beziehungsweise Insolvenz. Dann kann von einer drohenden bis vollständigen Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ausgegangen werden. Um dies zu vermeiden, ist der Unternehmer verpflichtet, ein waches Auge auf die Frühwarnsignale zu haben und sich jederzeit einen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu verschaffen. Im schlimmsten Fall droht ein Verfahren wegen Insolvenzverschleppung. Grundsätzlich gilt: Je weiter diese Krisenphasen fortschreiten, umso mehr kommt man von der Risikofrüherkennung zum handfesten Krisenmanagement.

Kapitalbeschaffung

Befindet sich ein Unternehmen in einer Krise, ist die Kapitalbeschaffung eine besondere Herausforderung. Denn seit Einführung der Richtlinien Basel II und III unterliegen Banken strengeren Regeln bei der Kreditvergabe und haben einen geringeren Handlungsspielraum, gerade wenn Unternehmen keine Top-Bonitäten aufweisen und die Kontokorrentlinie schon dauerhaft am Anschlag ist. Ausreichende finanzielle Mittel in einer Krisenphase zu beschaffen, gelingt in der Praxis meist nur in Zusammenarbeit mit alternativen Finanzhäusern beziehungsweise mit Finanzierungsmodellen wie Factoring, Sale & Lease Back oder Beteiligungskapital. Der Vorteil: Die Bonität, die gerade in Krisenzeiten für die mittelständischen Unternehmen schlechter ausfällt, ist eher zweitrangig.

Factoring: Finanzierung von Forderungen

Factoring ist die fortlaufende Finanzierung von Forderungen. Das Unternehmen verkauft seine Rechnungen an einen Factor und erhält dafür direkte Liquidität. Statt Außenstände hat der Factoring-Nutzer innerhalb weniger

Werktage das Geld auf seinem Konto und kann eigene Verbindlichkeiten begleichen – unabhängig von langen Zahlungszielen oder schlechter Zahlungsmoral seiner Kunden. Zusätzlich sind die Forderungen gegen Ausfall versichert und der Factor übernimmt das Debitoren-Management. Ein Vorteil von Factoring ist, dass keine zusätzlichen Sicherheiten benötigt werden. Das Finanzierungsvolumen steigt mit dem Umsatz automatisch an und endet nicht wie eine Kreditlinie. Factoring kann in einer Vielzahl Branchen angewendet werden und funktioniert sogar in Sanierungsprozessen.

Beteiligungskapital: Verbesserung der Eigenkapitalquote

Beteiligungsgesellschaften stellen zumeist über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren Risikokapital zur Verfügung – in Form von offenen oder stillen Beteiligungen. Bei der offenen Form erhält die Beteiligungsgesellschaft einen Gesellschafterstatus. Bei der stillen Form handelt es sich um eigenkapitalähnliche Mittel. Die beiden Modelle unterscheiden sich unter anderem durch das Mitspracherecht, Vergütungen und den Austritt zum Ende der Beteiligung. Durch die Erhöhung des Eigenkapitals werden die Bonität und das Rating und damit die Verhandlungsgrundlage gegenüber anderen Fremdkapitalgebern verbessert. Beteiligungskapital ist in vielen Unternehmenssituationen eine interessante Ergänzung und unter bestimmten Voraussetzungen lässt es sich auch für Sanierungen gewinnen. Eine Grundlage ist, dass der Betrieb ein schlüssiges Konzept zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit vorweisen kann.

Sale & Lease Back: Innenfinanzierung durch das Heben stiller Reserven

Sale & Lease Back ist für das produzierende Gewerbe ein möglicher Ansatz, um zusätzliche finanzielle Mittel im Rahmen einer reinen Innenfinanzierung zu generieren. Bei diesem Verfahren werden gebrauchte Maschinen und Anlagen verkauft und direkt zurückgeleast. Der Kaufpreis wird sofort an das Unternehmen ausgezahlt: Die gewonnene Liquidität steht bei Bedarf für Restrukturierungsprozesse, die Umsetzung von Unternehmensnachfolgen oder Neu-Investitionen zur Verfügung. Die Bonität des Unternehmens ist zweitrangig, entscheidend ist die Werthaltigkeit und Fungibilität der Maschinen. *ih*

Simon Leopold
ist Geschäftsführer und Unternehmensberater bei ABG Consulting-Partner, einem Unternehmen im Beratungsverbund ABG-Partner. ABG-Partner betreut Unternehmen und Institutionen bei sämtlichen steuerlichen und wirtschaftlichen Themen.

Treffpunkt der Aktorik-Szene:

Rechte an Actuator gehen an den VDE

Die Messe Bremen überträgt die Rechte an der Actuator an den Technologieverband VDE. Das gab die Messe Bremen zum Start der 16th International Conference on New Actuators and 10th International Exhibition on Smart Actuators and Drive Systems bekannt. Seit knapp 30 Jahren ist die Actuator Treffpunkt der internationalen Aktorik-Szene und damit das zentrale Forum für die Förderung von Antrieben auf Basis intelligenter Materialien und Mikrotechnologien sowie deren Anwendungen in allen Bereichen der Elektrotechnik und des Maschinenbaus. „Produkte und Techniken, die auf der Actuator vorgestellt wurden, haben Geschichte geschrieben. Hierzu gehören heute etablierter Anwendungen neuer Aktuatoren, zum Beispiel bei der Kraftstoffeinspritzung, adaptive Stoßdämpfer, Nanopositionierung, Feinmechanik wie Kameraobjektive und andere Anwendungen miniaturisierter Antriebe.", erläutert ihr langjähriger Organisator Dr. Hubert Borgmann von der Messe Bremen. Borgmann verabschiedet sich in absehbarer Zeit in den Ruhestand – Grund für die Messe Bremen, die Verantwortung für die Konferenz weiterzureichen. „Wir freuen uns sehr, mit dem VDE für diese hochkarätige Kongressmesse einen so kompetenten Veranstalter gefunden haben", kommentiert der Geschäftsführer der Messe Bremen, Hans Peter Schneider. „Hier ist die Actuator in guten Händen." Er hoffe, dass die Fachwelt ihr auch am künftigen Veranstaltungsort Darmstadt die Treue halte.

Dr. Hubert Borgmann (links), WFB Wirtschaftsförderung, Bremen, und der neue Tagungsleiter Prof. Helmut F. Schlaak, TU Darmstadt. (Bild: VDE)

Globale Vernetzung der Experten

Innerhalb des VDEs verantwortet die VDE/VDI Fachgesellschaft Mikroelektronik, Mikrosystem- und Feinwerktechnik (VDE|GMM) die Organisation der alle zwei Jahre stattfindenden Messe. Mit 9500 Mitgliedern, sieben Fachbereichen und 45 Fachausschüssen ist die VDE|GMM ein wichtiger Akteur in der Aktorik-Szene. „Mit dem Engagement unserer Experten wollen wir den Status der Actuator nicht nur erhalten. Unser Ziel ist es, die globale Vernetzung von Wissenschaftlern und Ingenieuren im Bereich der Aktorik zu steigern", erklärt VDE|GMM-Geschäftsführer Dr. Ronald Schnabel.

Die nächste Actuator findet vom 15. bis 17. Juni 2020 in Darmstadt statt. Der wissenschaftliche Tagungsleiter ist dann Prof. Dr.-Ing. Helmut F. Schlaak von der TU Darmstadt. *cd*