

Unternehmer-Dialog

Betriebliche Maßnahmen

gegen die Krise

Referent: Dipl.-Vw. Wirtschaftsprüfer/Steuerberater Peter Unkelbach

Inhaltsübersicht:

- 1. Krisenursachen**
- 2. Rezepte gegen die Krise**
- 3. Kostensenkungen**
- 4. Liquiditätssicherung**
- 5. Kunden halten und gewinnen**
- 6. Vertrieb und Außendienst aktivieren**
- 7. Angebots- und Preismanagement**
- 8. Service ausbauen**
- 9. Rechtsform prüfen**

Betriebliche Maßnahmen gegen die Krise

Referent: Peter Unkelbach
Wirtschaftsprüfer Steuerberater

Übersicht

1. Krisenursachen und -entwicklung
2. Rezepte gegen die Krise
3. Kostensenkungen
4. Liquiditätssicherung
5. Kunden halten und gewinnen
6. Vertrieb und Außendienst aktivieren
7. Service ausbauen
8. Angebots- und Preismanagement
9. Rechtsform prüfen

1. Krisenursachen und -entwicklung

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

- Krise: Entscheid.: notwend., Zeitdruck, Unsicherheit
- Finanz- und Wirtschaftskrise gleichzeitig, ab 2008
- Finanzkrise: US-Häusermarkt, Lehman-Brothers, Börsenverfall, Dollar Leitwährung
- Wirtschaftskrise: Konjunkturelle Schwankungen im Wirtschaftssystem enthalten. Überkapazitäten in einigen Industrien vorhanden: Autoindustrie
- Keine strategische Krise des Unternehmens (F & E)
- Ergebnis: Existenzängste, Kaufzurückhaltung bei Verbrauchern und Unternehmen, Vertrauenskrise, Liquidität wird gehortet, Sicherheitsdenken

-3-

www.unkelbach-treuhand.de

1. Krisenursachen und -entwicklung

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

- Weitere Entwicklung der Krise unsicher
- Geschäftsklimaindex und Börse steigen
- Exportorient. U stark, zunehmend Handwerk betr.
- V, U: vorbei, auch Überkapazitäten
- L: widerspricht bisherigen Krisenverläufen
- W: realistisch; USA unsicher, China geringer Export
- Euroland/D: Export schwach und Zweitrundeneffekte (Kurzarbeit, Entlassungen) halten Konsum niedrig, Staat mit hohen Schulden
- Hohe Inflation zu erwarten, zur Zeit keine Inflation
- **Ergebnis: Existenzsicherung durch Entscheid.**

-4-

www.unkelbach-treuhand.de

2. Rezepte gegen die Krise

- Unternehmen müssen **Insolvenz vermeiden**: keine Verluste und kein Liquiditätsverlust (Einschränkung der möglichen Strategien, Bordmittel gefragt)
- Boom zur Krise = vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt mit Angebotsüberhang und Preisdruck
- Kosten ausgereizt, wegen Globalisierung, Exportüberschuss offensichtlich
- Gewinn- bzw. Verlusttreiber („= Liquidität“):
Gewinn/Verlust = Preis x Menge – Kosten
- Nicht trivial: Wie wirken sich Veränderungen der Gewinn-/Verlusttreiber aus?

2. Rezepte gegen die Krise

Es gibt nur drei Gewinntreiber

$$\text{Gewinn} = \text{Preis} \times \text{Volumen} - \text{Kosten}$$

variabel
fix

↙
Noch nicht
professionell
optimiert

↓
Möglichkeiten
zur Ausweitung
begrenzt
• Sättigung
• Marktanteil

↘
Weitgehend
ausgereizt

2. Rezepte gegen die Krise

Eine fünfprozentige **Verschlechterung** ...

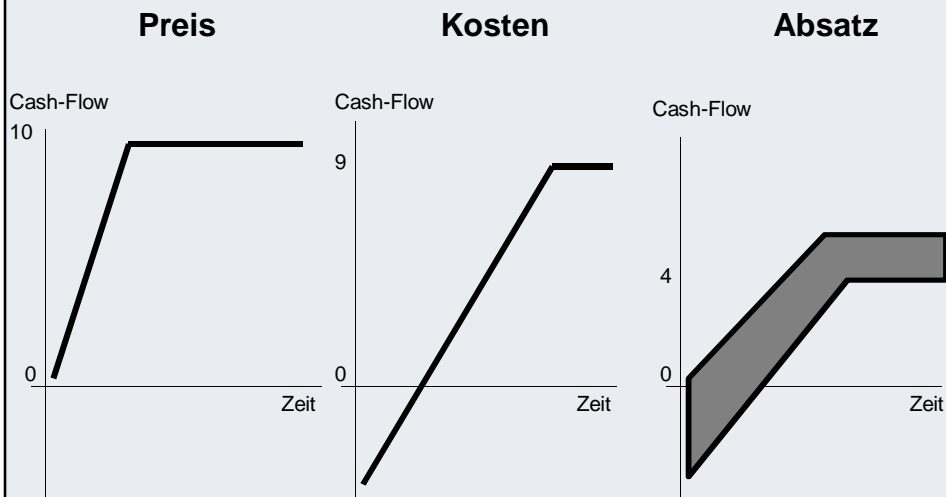
...senkt den Gewinn um...

	Gewinntreiber		Gewinn (Mio.€)		
	Alt	Neu	Alt	Neu	
Preis	100 €	95 €	10	5	-50%
Variable Stückkosten	60 Mio. €	63 Mio. €	10	7	-30%
Absatzmenge	1 Mio.	0,95 Mio.	10	8	-20%
Fixkosten	30 Mio. €	31,5 Mio. €	10	8,5	-15%

-7-

2. Rezepte gegen die Krise

Schnelligkeit der Wirkung



-8-

2. Rezepte gegen die Krise

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Nachteile folgender Krisenstrategien:

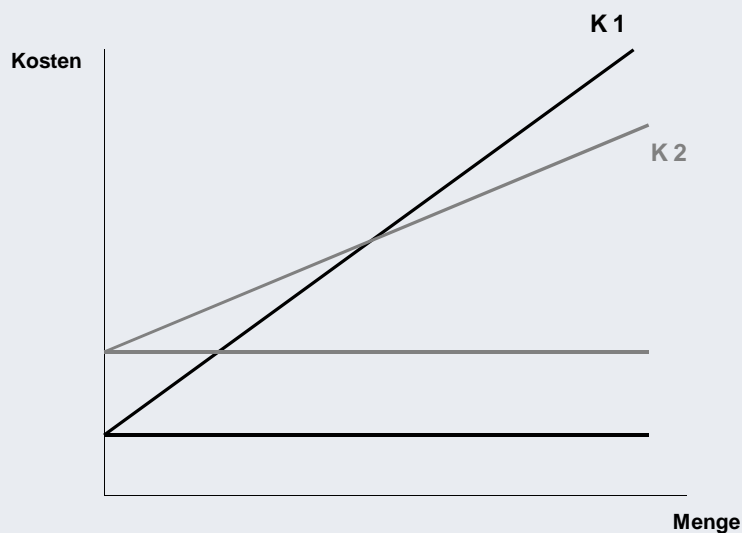
- Innovation: Zeit, F & E, Investitionen, Markt
- Neue Märkte: Zeit, Markteintrittskosten
- Diversifikation: Neue Geschäftsfelder, Kosten, Zeit
- Akquisition: Geldabfluss, Integration
- Vertikale Integration (Erhöhung der Wertschöpfungstiefe): Kosten, Kompetenzmangel
- Neue Geschäftsmodelle: Kosten, Kompetenzmangel
- Höherqualifizierung von Mitarbeitern: Kosten, kein aktueller Beitrag zur Ertragssteigerung
- **Ergebnis: Kundenorientierung, keine Experim.**

-9-

www.unkelbach-treuhand.de

3. Kostensenkung

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft



www.unkelbach-treuhand.de

3. Kostensenkung

- Vorteil bei geringen Fixkosten und hohen variablen Kosten in der Krise (umgekehrt im Boom), möglicher Strategieansatz
- Rationalisierung ist ständige Aufgabe
- Hauptkostenblöcke: Personal und Material
 - Personal: Lohnkürzung, Kurzarbeit, Entlassung
 - Material: Preisdruck weitergeben
- Insourcing: Zurückholung bisherigen Outsourcings: Intern entstehen nur variable Kosten
- Krisen-Szenarien: Unternehmensplanung
- **Ergebnis: Mögl. Strategie: Kapazitätsreduktion**

4. Liquiditätssicherung

- Relevante Liquidität = oper. Li. = **Gewinn + Afa**
- Kapitalbindung in den Aktivposten senken:
 - Desinvestitionen nicht betriebsnotwendigen Vermögens
 - Investitionen verschieben
 - Vorräte abbauen
 - Debitoren: Factoring
- Kapitalquellen in den Passivposten erhöhen:
 - Kapitalmaßnahmen
 - Kreditoren: Zahlungsfristen verlängern
 - Kredite (Rating, Basel II, Bankverluste, Klemme)

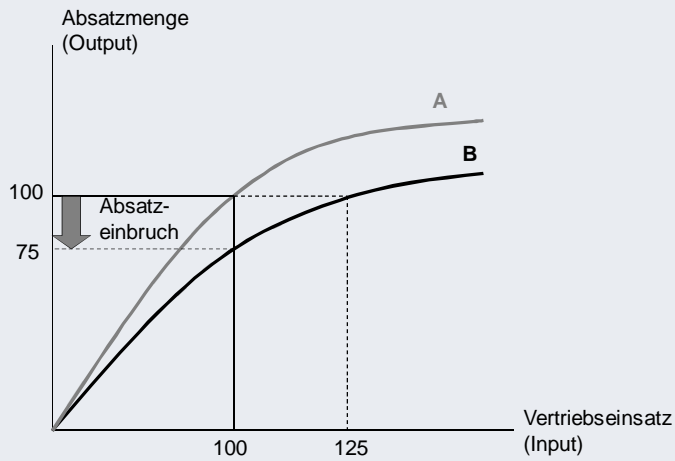
4. Liquiditätssicherung

- Gewinn- und Verlustrechnung (Periodengrößen)
 - Umsatzerlöse (Preise, Mengen)
 - Fremdbezüge (Preise, Einkaufsvolumen senken)
 - Personal (Kurzarbeit, Entlassung)
 - Sonstige betriebliche Aufwendungen (Gemeinkostenwertanalyse)
 - Abschreibungen, Zinsen, Steuern (determiniert)
- Kapitalflussrechnung (Liquiditätsveränderung)
 - Operativer Bereich (Cash Flow + a. Bil.-Posten)
 - Investitionen (./.), Finanzierung (+)
- **Ergebnis: Liquiditätssicherung durch Gewinn**

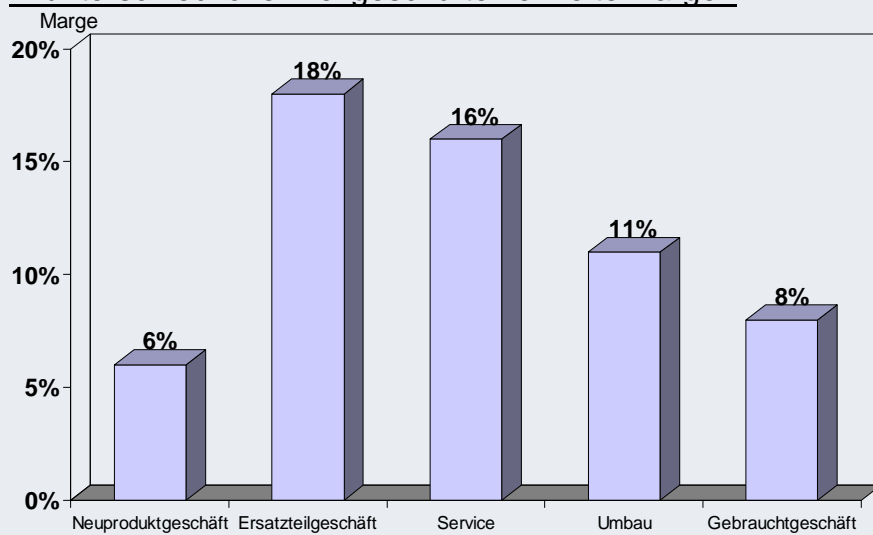
5. Kunden halten und gewinnen

- Gewinnquelle: **Kunde**
- Krise führte zu Ängsten, Risikoscheu bei Kunden
- Ansatz: Ängste und Risikoscheu reduzieren
 - Garantien verbessern, verlängern
 - Kauf auf Probe
 - Erfolgsabhängige Bezahlung (z. B. Umsatzpacht)
 - Harte Kosten- und Nutzensvorteile darstellen
 - Kunden bei Finanzierung unterstützen:
Zahlungsziel, Leasingmodelle, eigenes Factoring
- Konkurrenzbeobachtung, Kundenabwerbung
- **Krisenstrategie: Hohe Kundenorientierung**

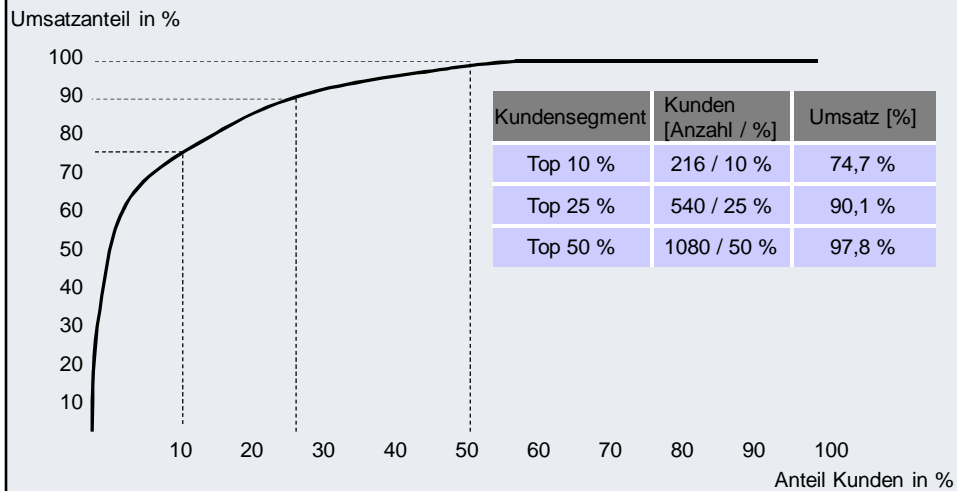
Die Vertriebs-Absatz-Kurve vor der Krise (A) und in der Krise (B)



In unterschiedlichen Teilgeschäften erzielte Margen



Umsatzverteilung eines Komponentenherstellers über Kunden



- Vertriebsleistung erhöhen
 - Krise: Vertriebsleistung sinkt
 - daher: Vertriebseinsatz erhöhen
- Kernvertriebszeit erhöhen
 - Entlastung des Vertriebs bei Verwaltung
- Segmentierung der Kundenbesuche
 - A-, B-, C-Kunden
- Direktvertrieb stärken
 - Direktvertrieb neben Absatzmittlern
- neue Kundensegmente
 - Kunden, bisher noch nicht angesprochen

6. Vertrieb und Außendienst aktivieren

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

- Anreizsysteme für Vertrieb ändern/erhöhen
 - weg vom Umsatz, hin zu Gewinn
 - Anti-Rabatt-Incentives an Vertrieb
- Innendienst in Vertrieb
 - Krise: Überkapazitäten Verwaltung/Produktion
 - geringe Vertriebsleistung, aber mit Produkten vertraut
- Abwerbung Verkäufer von Konkurrenz
 - dort Stellenabbau
- Vertriebsschulung
 - Top-Verkäufer haben hohes Vertriebsknow-How

-19-

www.unkelbach-treuhand.de

6. Vertrieb und Außendienst aktivieren

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

- Cross-Selling
 - viele Produkte durch gleich Kanal verkaufen
 - Autohaus verkauft auch Reifen, Bank: Versich.
- Sortiment verbreitern
 - komplementäre Produkte
 - Baustoffhersteller verkauft auch Produkte eines Konkurrenten und umgekehrt
- **Ergebnis: Aktivierung Vertrieb → Kundenorientierung → Ergebnis-/Liquiditätsstabilisierung**

-20-

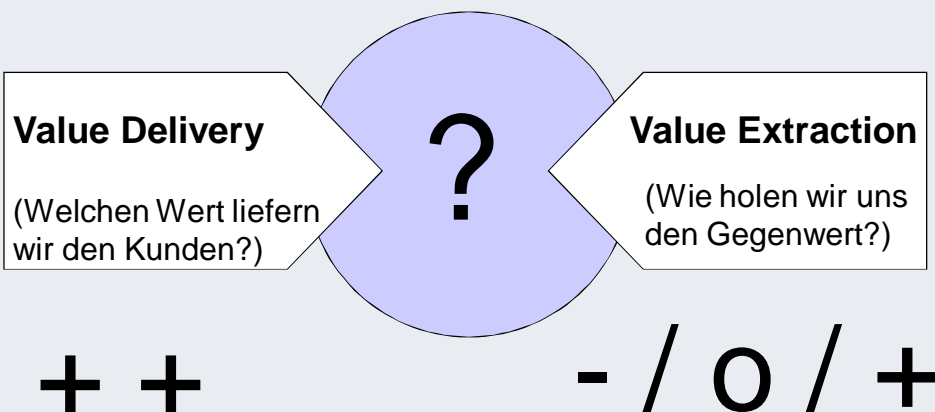
www.unkelbach-treuhand.de

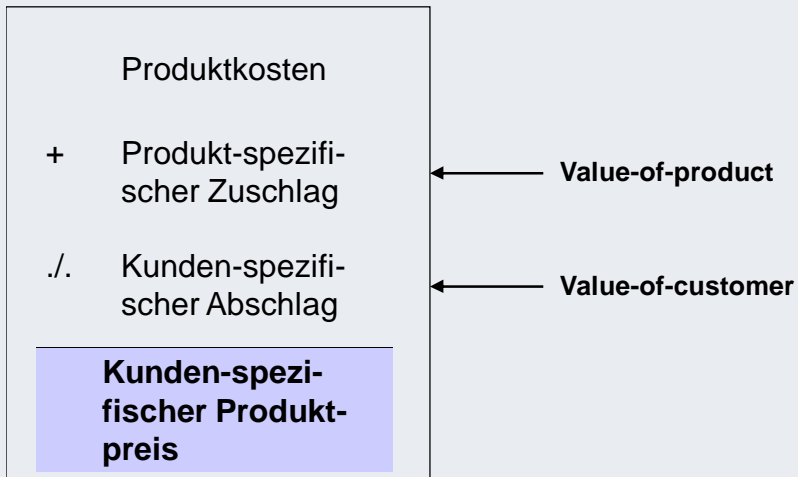
7. Service ausbauen

- Lieferanten haben teilweise hohe „installed base“
- Neugeschäft rückläufig, dann
 - Ersatzteilgeschäft
 - Service
 - Umbau
 - Gebrauchtgutgeschäft
 - Dienstleistungen
- Lieferungen mit Serviceverträgen koppeln
- Vom Produkt- zum Systemanbieter
 - Produkt mit Finanzierung, Service, Beratung
- Vom Erstmarkt zum „Aftermarket“ (Reif., Werkst.)

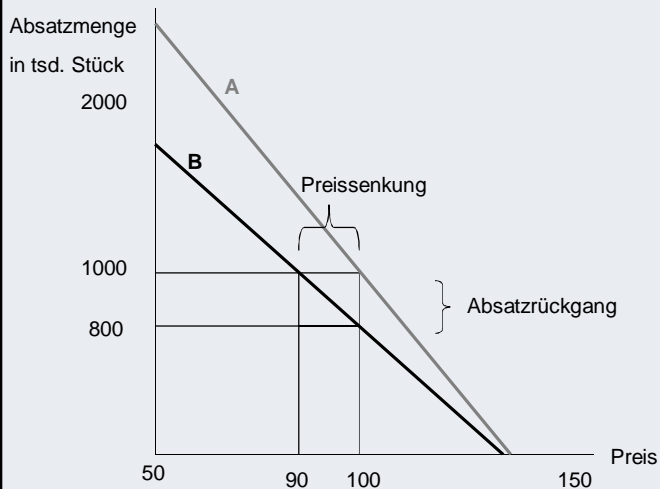
8. Angebots- und Preismanagement

Value Extraction: Mehr rausholen



Das Kalkulationsprinzip

- Krise: Überkapazitäten im Markt („US-Dollar“)
 - Angebotsmenge reduzieren
 - Mengenrückgang weniger gewinnschädlich als Preisrückgang, hohe Preissensibilität bei Kund.
- Preise ggf. gewinnschonend senken: Beispiel
 - pauschale Rabatte vermeiden
 - Natural- statt Preisrabatt
 - Fall: Menge 10, Preis 10, Kvar 6, Kfix 30, Gewinn 10
 - Rabatt 10 %, Erlös 90, Kosten 90, Gewinn 0
 - Rabatt 11 für 10: Erl. 100, K 96, Gewinn 4

Absatzrückgang oder Preissenkung als Reaktion auf die Krise

-25-

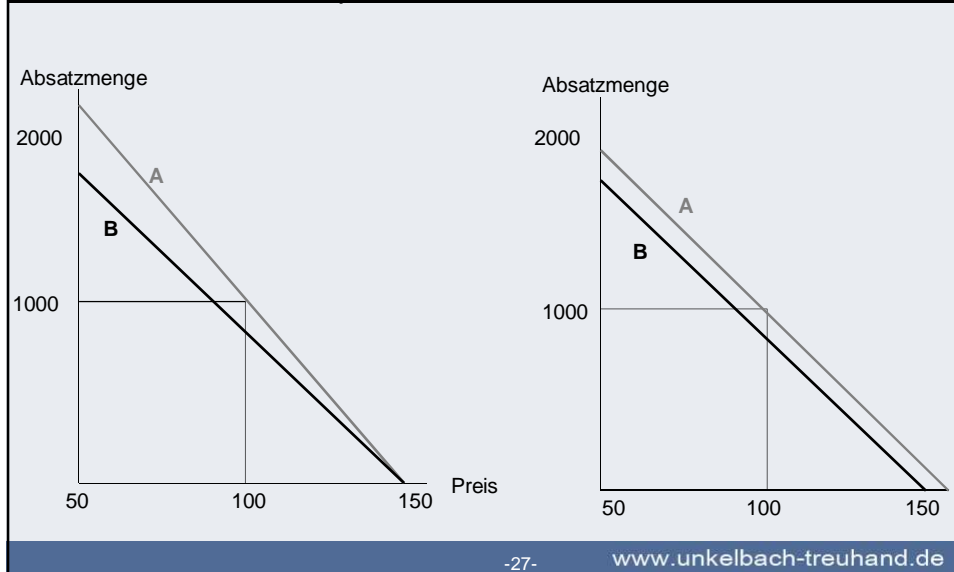
www.unkelbach-treuhand.de

- **Vor Krise:** Umsatz 100 Mio., Preis 100, Menge 1.000, variable Kosten 60, fixe Kosten 30, Gewinn 10.
- **Krise:** Alternativen
 - Preis wie bisher 100, dann Menge 800, Erlöse 80, Kvar 48, Kfix 30, Gewinn 2
 - Preis neu 90, dann Menge alt 1000, Erlös 90, Kvar 60, Kfix 30, Gewinn 0
 - **Strategie:** Mengenverluste in Kauf nehmen

-26-

www.unkelbach-treuhand.de

Unterschiede in Konsequenzen trotz ähnlicher Preis-Absatz-Kurven



-27-

www.unkelbach-treuhand.de

- Linkes Schaubild (alt, oben)
 - bei jedem Preis 20 % Absatzrückgang
 - Gewinnmax.: G 2 bei Preis 100, Menge 800
- Rechtes Schaubild (ähnliches Käuferverhalten)
 - bei jedem Preis Absatzrückgang 200
 - bei Preis 100: links u. rechts Menge also 800
 - gleicher Absatz 1000: li. P 90, re. P 92
 - Gewinnmax. bei P 96: Absatz 900, Erlöse 86,4, Kvar $9 \times 6 = 54$, Kfix 30, Gewinn 2,4
- Praxis: Geknickte Preisabsatzfunktion
- Ergebnis: Preiselastizität muss ermittelt werden

-28-

www.unkelbach-treuhand.de

- Natural- statt Preisrabatt
 - Preisniveau bleibt konstant
 - Gewinnrückgang geringer als bei Preisrabatt
- Nichtlineares Pricing
 - Preis sinkt mit Zahl gekaufter Einheiten
(Mengenrabatt: zahle 2, bekomme 3)
- Preisbundling
 - Fälle: Hotel: Kinder frei; Automobil:
Herstellerrabatt + Abwrackprämie

- Ausgewählte Preise unter Radar erhöhen
 - Kunde beobachtet nicht alle Preise
 - Fall: Ersatzteile, Montagestunden
- Rabattdschungel beseitigen
 - Regelmäßig Rabatte ausgeüfert, zu hoch
- Inklusivleistungen separat abrechnen
 - Gegenstück zum Preisbundling
- Preiskriege vermeiden
 - Krise: Marktanteilsorientierung durch
Gewinnorientierung ersetzen
 - keine aggressiven Preisaktionen, Signaling

8. Angebots- und Preismanagement

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

- Preise verteidigen
 - Vorbereitung Preisverhandlungen
 - Kenntnis der Geschäftsprozesse des Kunden
 - Vorrechnen des Kundennutzens
 - Zielvorgaben und Incentives an Vertrieb
- Krisendauer und Personal/Kapazität/Angebot
 - kurz: Kurzarbeit; lang: Entlassungen
- **Ergebnis: Unternehmenssicherung verlangt Ergebnisstabilisierung, Mengenreduktion der Preisreduktion vorziehen; langfristig erwartete Mengenreduktion → Kapazitätsanpassung**

-31-

www.unkelbach-treuhand.de

9. Rechtsform prüfen

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Jahr 2009			
Einkommensteuersatz	15%	30%	45%
Kapitalgesellschaft	40,94	48,33	48,33
Personengesellschaft	15,79	31,62	47,44
Differenz	- 61,43%	- 34,57%	- 1,84%

www.unkelbach-treuhand.de

9. Rechtsform prüfen

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Personengesellschaft	
Gewinn	100,00
- GewSt (400%)	14,00
= Gewinn n. GewSt	86,00
- Est (28,25%)	28,25
+ GewSt-Anr. (380%)	13,30
- Soli	0,82
= Gewinn n. Steuern	70,23

Steuerbelastung: 29,77

Ausschüttung	70,23
- Est (25%)	17,56
- Soli	0,97

Einkünfte n. Steuern 51,70

Steuerbelastung: 48,30

Kapitalgesellschaft	
Gewinn	100,00
- GewSt (400%)	14,00
= Gewinn n. GewSt	86,00
- KSt (15%)	15,00
- Soli	0,83
= Th./Dividende	70,17

Steuerbelastung: 29,83

Dividende	70,17
- Est (25%)	17,54
- Soli	0,96

Einkünfte n. Steuern 51,67

Steuerbelastung: 48,33

www.unkelbach-treuhand.de

9. Rechtsform prüfen

Unkelbach Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

- Krise GmbH: Verluste; Gesellschafter aber ESt
- Keine Rechtsformneutralität der Besteuerung
- Zentrale Parameter
 - Steuersätze der Unternehmer
 - Gewinnverwendungspolitik abgeschwächt, § 34 a EStG erlaubt Steuersatzspreizung bei Personenerunternehmen
- Unternehmenseigner mit ESt-Spitzensteuersatz
 - Annäherung KapG und Personenerunternehmen
 - Vorteile KapG durch schuldrechtliche Verträge (z. B. Pensionsrückstellungen)

-34-

www.unkelbach-treuhand.de

- Laufende Besteuerung
 - Nutzung von Gesellschaftsverlusten beim Gesellschafter
 - Anrechnung GewSt auf ESt
 - Abziehbarkeit Refinanzierungskosten bei Beteiligungserwerb (KapG nur BV, nur 60 %)
- Aperiodische Besteuerung
 - PersU: Flexibel durch Buchwertübertragungen bei Umstrukturierungen
 - Erworbenen Firmenwert: Afa
 - PersU: ErbSt Vorteile (KapG > 25 %)

- Unternehmenseigner mit geringen Steuersätzen
 - Vorteil von Personengesellschaften
 - Grund: Anrechnung der GewSt auf die ESt
- Es bleiben gewichtige Unterschiede bei der laufenden und aperiodischen Besteuerung zugunsten der Personenunternehmen
- **Ergebnis: Personenunternehmen flexibler in Krise, Liquiditätssicherung durch Steuervermeidung, Lösung: formwechselnde Umwandlung**

- Der weitere Verlauf der Krise ist unsicher
- Märkte haben Überkapazitäten (aus US-Geldpolitik)
- Krise erfasst auch gesunde Unternehmen
- Unternehmensbestand muss gesichert werden
- Vorsichtsprinzip: Gering. Kapaz. besser als höhere
- Konzentration auf das Kerngeschäft: Gewinnorient.
- Vertriebsleistung ist zu erhöhen
- Preis-/Absatzverhalten gg. Kunden schätzen
- Langfristig sinkende Nachfrage erwartet: Kapazität abbauen, Preisverfall ist zu vermeiden
- Krisenstrat.: formulier., durchrechnen, entscheiden

Unsere Leistungen im Bereich der Krisenberatung

- **Schwachstellenanalyse (pauschal)**
- **Strategien zur Überwindung der Krise**
- **Kosten- und Leistungsrechnung**
- **Preis- und Wettbewerbsstrategien (Unternehmensentwicklung)**

Weitere Informationen über unser vollständiges Leistungsangebot und kostenloser Newsletter auf www.unkelbach-treuhand.de



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Referent:

Peter Unkelbach
Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Diplom-Volkswirt

peter.unkelbach@unkelbach-treuhand.de
www.unkelbach-treuhand.de

Unkelbach Treuhand GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Kaiser-Joseph-Str. 260
79098 Freiburg
Telefon 0761/385420
Fax 0761/3854277
e-mail: info@unkelbach-treuhand.de

Die Seminarinhalte dienen lediglich der unverbindlichen Information. Sie sind für die individuelle Beratung daher weder bestimmt, noch geeignet. Es wird keine Gewähr und somit auch keine Haftung für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Inhalte und Darstellungen übernommen.

Literaturhinweise

Simon, 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise

Simon/Fassnacht: Preismanagement

Töpfer: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien

Hess u. a.: Sanierungshandbuch

Brandt oder Krelle: Preistheorie