

# Betriebliche Maßnahmen gegen die Krise

Stuttgart  
22. 6. 2010

Peter Unkelbach WP/StB

## Übersicht

**1. Krisenursachen, -entwicklung und -stand**

**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, -entwicklung und -stand**

**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, -entwicklung, -stand

- **Krise = aktuelle Wirtschaftskrise, überstanden?**
  - Finanz- und Wirtschaftskrise gleichzeitig, ab 2008
  - Finanzkrise: US-Häusermarkt, Lehman-Brothers, Börsenverfall, Dollar Leitwährung, US-Bankinsolvenzen
  - Wirtschaftskrise: Konjunkturelle Schwankungen üblich
  - Finanzkrise 3.0: Griechenland, Eurokrise
  - Öffentliche Verschuldung, deficit spending, Keynes, fast **alle** Nationen, Gebietskörperschaften **steigend betroffen**
  - Keine strategische Krise des Unternehmens (F & E)
- Betriebswirtschaftliches Instrumentarium: Gilt für alle absatzinduzierten Krisen

## 1. Krisenursachen, -entwicklung, -stand

*Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

- **EZB-Bericht April 2010** (Grundtendenzen):
- Erholung der Weltwirtschaft (Schwellenländer)
- Euro-Gebiet: Wirken der Konjunkturprogramme
- Wiederherstellung Funktion Bankensystem
- Wachstum BIP im Euro-Gebiet
  - 2010: 0,4 % bis 1,2 %
  - 2011: 0,5 % bis 2,5 %
  - Auslaufen Konjunkturprogramme
  - Konsumausgaben: **Zurückhaltung**
- Preise: Steigerungen 1,5 % (Vormonat: 0,9 %)
  - Importinduziert (Energie, Rohstoffe, Nahrungsmittel)
  - Euro-Raum: nicht ausgelastete Kapazitäten

-5-

[www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

## 1. Krisenursachen, -entwicklung, -stand

*Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

- **Bundesbankbericht Mai 2010** (Grundtendenzen):
- Griechenland
  - Vertrauenskrise mit Ansteckungseffekten
  - Unterstützungsmaßnahmen, Konsolidierung
  - Konsumausgaben: **Zurückhaltung im 1. Quartal**
- Aufwärtsgerichtete konjunkturelle Tendenz
  - Unterauslastung der Produktionskapazitäten
  - Schellenländer und Euro-Abwertung: Export steigt
- Arbeitsmarkt
  - Beschäftigung: steigt, Neuanmeldung Kurzarbeit sinkt
  - Arbeitslosenquote: 8 %, kein Zuwachs, **Kurzarbeit**

-6-

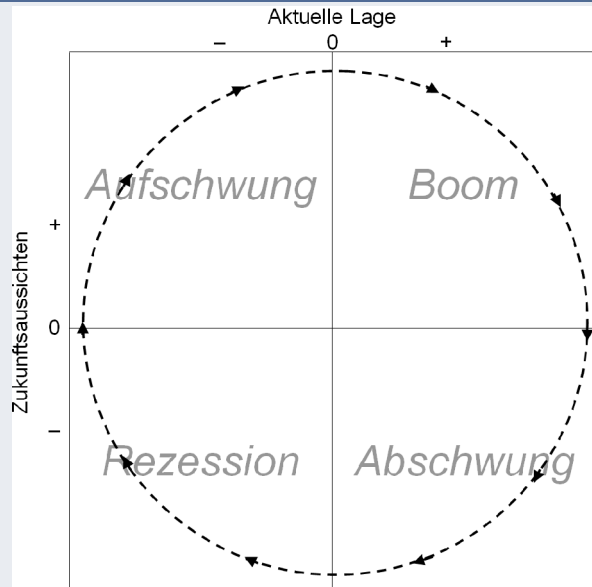
[www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

- **IHK Stuttgart 1. 6. 2010** (Grundtendenzen):
- Bessere Geschäftslage und Geschäftserwartung
- Zunahme der Auftragseingänge, insb. aus Ausland
- Investitionen: Modernisierung/Rationalisierung
- Beschäftigung: Auslauf Kurzarbeit, Entlassungen?
- Priorität: Sanierung öffentlicher Haushalte
- Stimmung aber noch nicht stabil
- Unsicherheit über konjunkturelle Entwicklung
- Unsicherheit aus Folgewirkungen der Finanzmarktkrise und den Reaktionen hierauf (Überreaktion führt in die Krise zurück)

- **Unsicherheit über Krisenentwicklung:**  
Griechenland und andere PIGS war von Monaten kein Thema
- Aktuelle Krise nur mit Wachstum behebbar
- Euro-Schwäche fördert Export
- Mögliche Krisenverläufe:
  - V, U: vorbei, Überkapazitäten
  - L: widerspricht bisherigen Krisenverläufen
  - W: realistisch, USA unsicher, China geringer Export
  - Euroland/D: Zweitrundeneffekte der Kurzarbeit, Entlassungen führt zu **geringerem Konsum**
  - Schwächen/Stärken der keynesianischen Wirtsch.-Politik

## 1. Krisenursachen, -entwicklung, -stand

Unkelbach Treuhand GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft



-9-

www.unkelbach-treuhand.de

## 1. Krisenursachen, -entwicklung, -stand

Unkelbach Treuhand GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

- **Ergebnis: Krise noch nicht überstanden**
  - Weiterer Verlauf der Krise unsicher, neu: **Staatskrisen**
  - Aktuelle Staatskrisen verschließen Absatzgebiete
  - Unternehmen unterschiedlich betroffen
  - Entlastung durch Euro-Abwertung
  - Existenzängste: **Kaufzurückhaltung** bei Verbrauchern und Unternehmen, Vertrauenskrise, Liquidität gehortet, Sicherheitsdenken
- **Krisenentscheidungen**
  - notwendig, Zeitdruck, Unsicherheit
- **Asymmetrische Strategie**
  - Kosten runter, Erträge hoch, Flexibilität erhöhen

-10-

www.unkelbach-treuhand.de

Übersicht *Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

1. Krisenursachen, -entwicklung und -stand
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

-11- [www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

2. Rezepte gegen die Krise *Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

- Unternehmen müssen **Insolvenz vermeiden**: keine Verluste und kein Liquiditätsverlust (Einschränkung der möglichen Strategien, Bordmittel gefragt)
- FMStG/InsO/2010 =: ... Überschuld., es sei denn ...
- 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?

-12- [www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

Es gibt nur drei Gewinntreiber

**Gewinn = Preis x Volumen - Kosten**

variabel

fix

Noch nicht  
professionell  
optimiert

Möglichkeiten  
zur Ausweitung  
begrenzt  
• Sättigung  
• Marktanteil

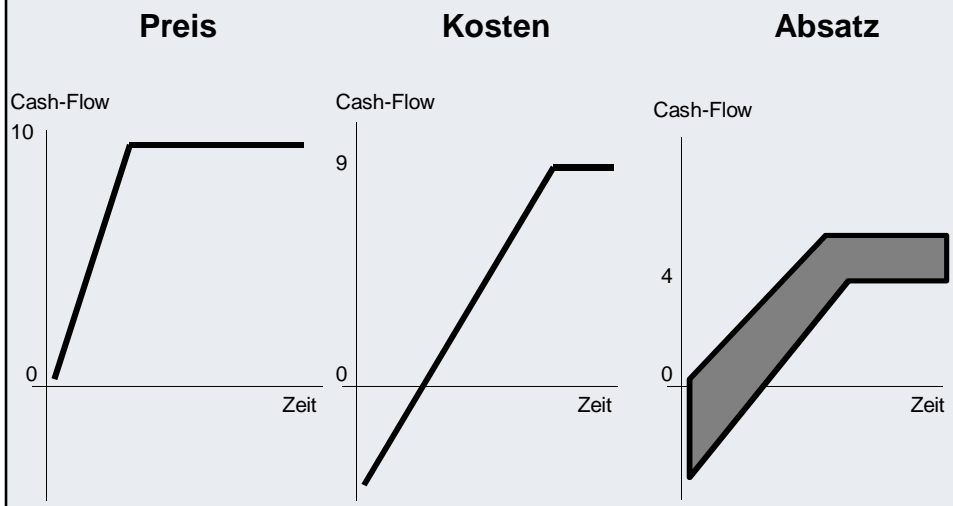
Weitgehend  
ausgereizt,  
**Kapazitäts-  
anpassung**

Eine **fünfprozentige Verschlechterung ...**

**...senkt** den Gewinn um...

	Gewinntreiber		Gewinn (tsd. €)		
	Alt	Neu	Alt	Neu	
Preis	100 €	95 €	10	5	-50%
Variable Stückkosten	60 €	63 €	10	7	-30%
Absatzmenge	10.000	9.500	10	8	-20%
Fixkosten	30.000 €	31.500 €	10	8,5	-15%

Schnelligkeit der Wirkung



**Nachteile folgender Krisenstrategien:**

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

**1. Krisenursachen, -entwicklung und -stand**

**2. Rezepte gegen die Krise**

**3. Kostensenkungen**

**4. Liquiditätssicherung**

**5. Kunden halten und gewinnen**

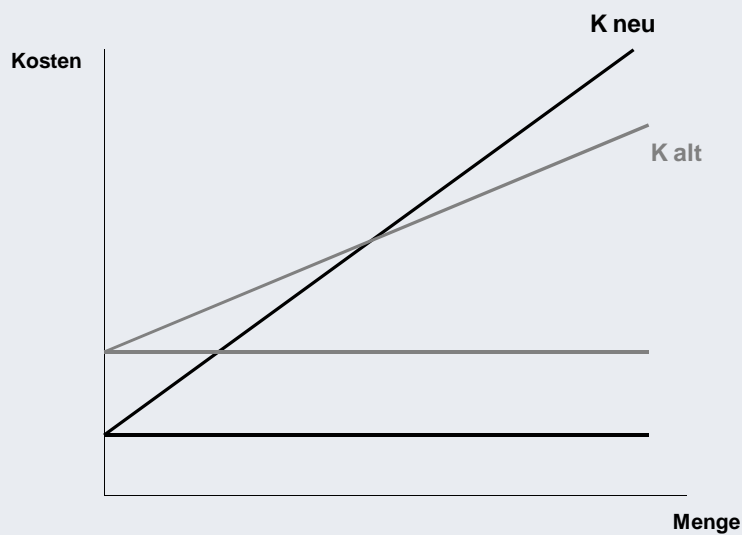
**6. Vertrieb und Außendienst aktivieren**

**7. Service ausbauen**

**8. Angebots- und Preismanagement**

**9. Rechtsform prüfen**

**3. Kostensenkung**



### 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, **Leerkosten vermeiden (Zeitvorgaben überwachen)**
  - Material: Preisdruck weitergeben
- Insourcing: Zurückholung bisherigen Outsourcings, intern entstehen nur variable Kosten
- Krisen-Szenarien: Unternehmensplanung
- **Ergebnis: Mögl. Strategie: Kapazitätsreduktion**

### 3. Kostensenkung

- Kurzarbeit (Neuerungen ab 8. 12. 2009)
  - max. 18 Monate beantragt in 2010
  - ab 7 Monat entfallen SV-Beiträge voll (bis Ende 2010)
- Kündigung in der Krise
  - Betriebsbedingt: Arbeitsmangel, Auftragsrückgang
  - Sozialauswahl, aber: Leistungsträger, ausgew. Struktur
  - Kündigungsschutzklagen/Vergleiche
- Sozialplan (Rückstellung, Geldabfluss)
  - Erzwingbarkeit eingeschränkt bei bloßem Personalabbau
  - Kriterien: Betriebsgröße und Anzahl, Anhörung Betr.-Rat
  - Üblich Abfindung: Pro Jahr im Betrieb ½ Monatsgehalt

Übersicht	<i>Unkelbach Treuhand GmbH</i> Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
<b>1. Krisenursachen, -entwicklung und -stand</b>	
<b>2. Rezepte gegen die Krise</b>	
<b>3. Kostensenkungen</b>	
<b>4. Liquiditätssicherung</b>	
<b>5. Kunden halten und gewinnen</b>	
<b>6. Vertrieb und Außendienst aktivieren</b>	
<b>7. Service ausbauen</b>	
<b>8. Angebots- und Preismanagement</b>	
<b>9. Rechtsform prüfen</b>	
-21-	<a href="http://www.unkelbach-treuhand.de">www.unkelbach-treuhand.de</a>

4. Liquiditätssicherung	<i>Unkelbach Treuhand GmbH</i> Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante Liquidität = oper. Li. = <b>Gewinn + Afa</b></li> <li>• Kapitalbindung in den Aktivposten senken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinvestitionen nicht betriebsnotwendigen Vermögens</li> <li>• Investitionen verschieben</li> <li>• Vorräte abbauen</li> <li>• Debitoren: Factoring</li> </ul> </li> <li>• Kapitalquellen in den Passivposten erhöhen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitalmaßnahmen, § 8 c Nr. 1 a KStG (Verlustvorträge)</li> <li>• <b>Rangrücktritt, Forderungsverzicht, dt. gegen Besserungsschein, Debt-Equity-Swap, § 3 Nr. 66 EStG</b></li> <li>• Kreditoren: Zahlungsfristen verlängern</li> <li>• Kredite (Rating, Basel II, Bankverluste, Kreditklemme)</li> </ul> </li> </ul>	
-22-	<a href="http://www.unkelbach-treuhand.de">www.unkelbach-treuhand.de</a>

#### 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 + Veränder anderer Bilanzposten)
  - Investitionen (./.), Finanzierung (+)
- **Ergebnis: Liquiditätssicherung durch Gewinn**

#### Übersicht

### 1. Krisenursachen, -entwicklung und -stand

### 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

## 5. Kunden halten und gewinnen

- Gewinn- und Liquiditätsquelle: **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**

## 1. Krisenursachen, -entwicklung und -stand

## 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

## 6. Vertrieb und Außendienst aktivieren

*Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

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

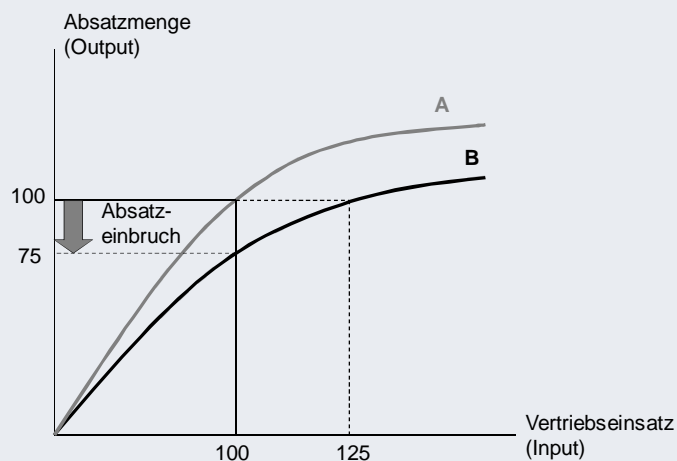
-27-

[www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

## 6. Vertrieb und Außendienst aktivieren

*Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

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

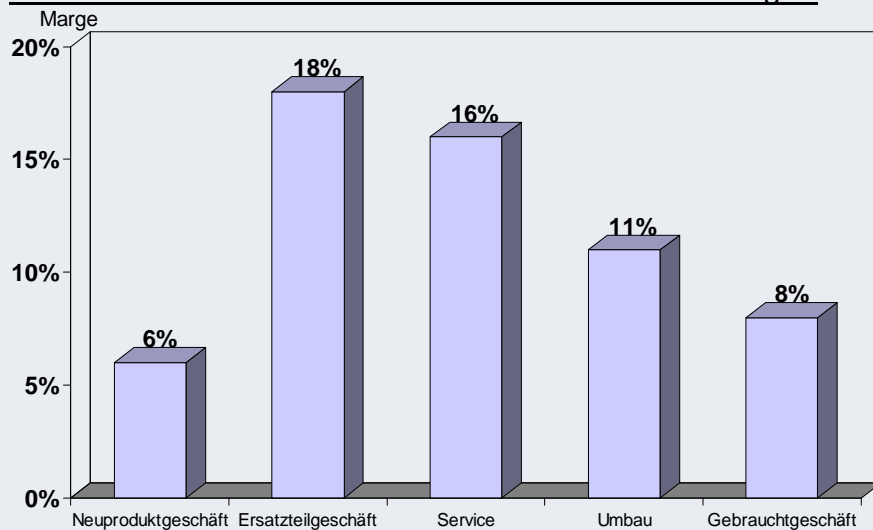


-28-

[www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

## 6. Vertrieb und Außendienst aktivieren

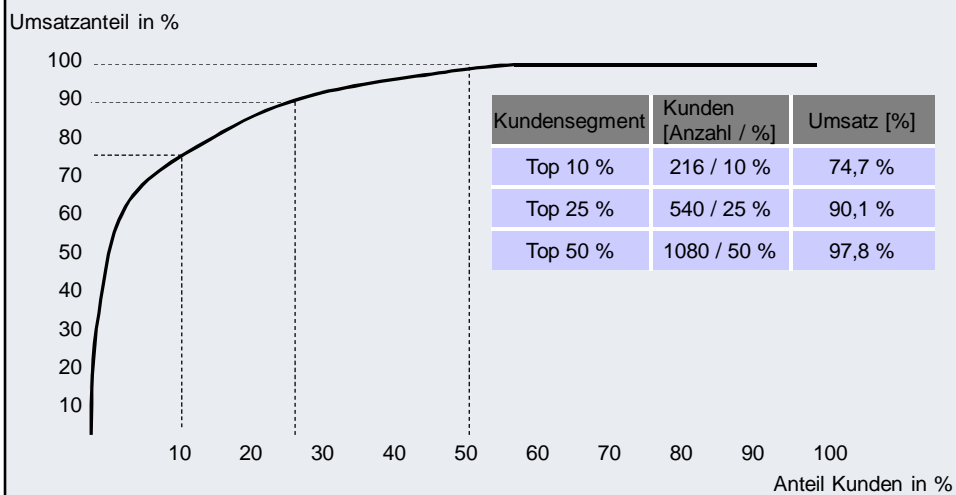
### In unterschiedlichen Geschäftsbereichen erzielte Margen



-29-

## 6. Vertrieb und Außendienst aktivieren

### Umsatzverteilung eines Komponentenherstellers über Kunden



-30-

## 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
  - Top-Verkäufer kennen die Prozesse beim Kunden

-31-

[www.unkelbach-treuhand.de](http://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: Versicherung
- Sortiment verbreitern
  - komplementäre Produkte, die eigene Produkte nicht verdrängen
  - Baustoffhersteller verkauft auch Produkte eines Konkurrenten und umgekehrt
- **Ergebnis: Aktivierung Vertrieb → mit hoher Kundenorientierung → Ergebnis-/Liquiditätsstabilisierung**

-32-

[www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

Übersicht *Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

- 1. Krisenursachen, -entwicklung und -stand**
- 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**

-33- [www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

**7. Service ausbauen** *Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

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

-34- [www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

**1. Krisenursachen, -entwicklung und -stand**

**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**

**8. Angebots- und Preismanagement**

Value Extraction: Mehr rausholen

**Value Delivery**

(Welchen Wert liefern wir den Kunden?)

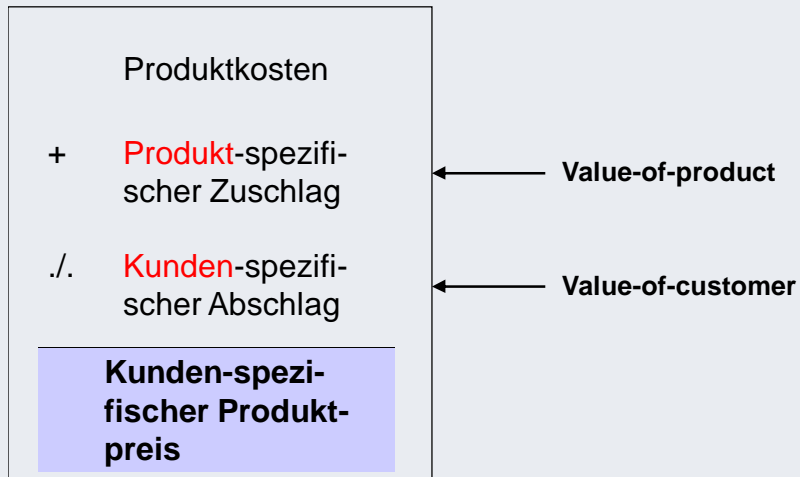
?

**Value Extraction**

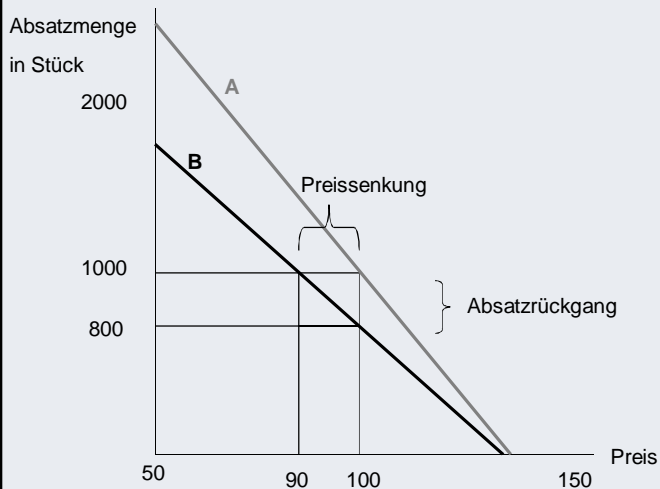
(Wie holen wir uns den Gegenwert?)

**+** **+**

**- / 0 / +**

Das Kalkulationsprinzip

- Krise: Überkapazitäten im Markt
  - Angebotsmenge reduzieren
  - Mengentrückgang weniger gewinnschädlich als Preisrückgang, hohe Preissensibilität beim Kunden
- Preise ggf. gewinnschonend senken: Beispiele
  - pauschale Rabatte vermeiden
  - Natural- statt Preisrabatt: Fall
  - Menge 10, Preis 100, variable Kosten 60, fixe K. 300, Umsatz 1.000, Kosten 900, **Gewinn 100**
  - Rabatt 10 %: Erlös 900, Kosten 900, **Gewinn 0**
  - Naturalrabatt 11 für 10: Erlös 1.000, K. 960, **Gewinn 40**

Absatzrückgang oder Preissenkung als Reaktion auf die Krise

-39-

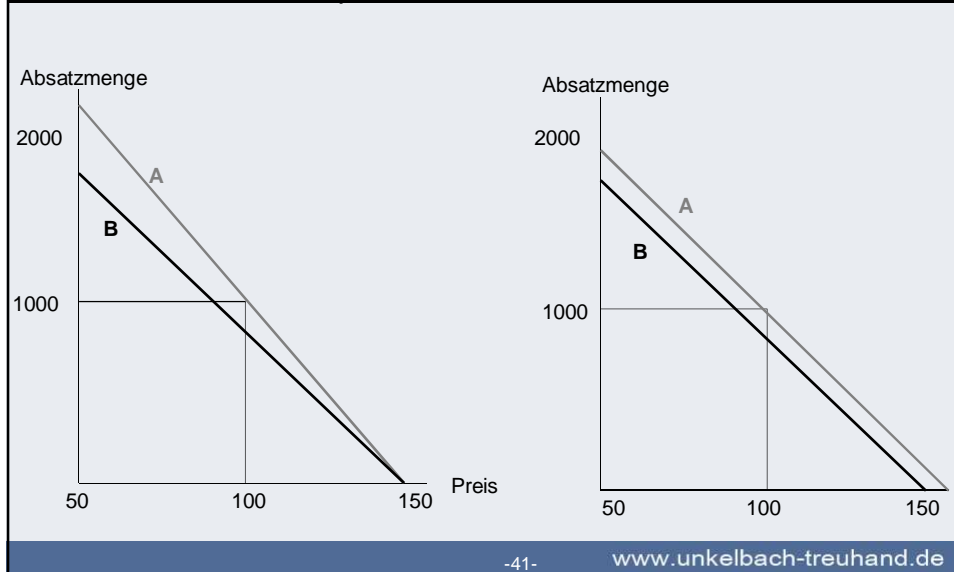
www.unkelbach-treuhand.de

- **Vor Krise:** Umsatz 100.000, Preis 100, Menge 1.000, variable Kosten 60.000, fixe Kosten 30.000, **Gewinn 10.000**
- **Krise:** Alternativen
  - Preis wie **bisher** 100, dann Menge 800, Erlöse 80.000, variable Kosten 48.000, fixe Kosten 30.000, **Gewinn 2.000**
  - Preis **neu** 90, dann Menge alt 1.000, Erlös 90.000, variable Kosten 60.000, fixe Kosten 30.000, **Gewinn 0**
  - Strategie: Mengenverluste in Kauf nehmen, da Überkapazitäten im Markt, **Preise hoch halten**
  - Mengenverluste von Dauer: Kapazitätsanpassung, fixe Kosten reduzieren

-40-

www.unkelbach-treuhand.de

## Unterschiede in Konsequenzen trotz ähnlicher Preis-Absatz-Kurven



-41-

www.unkelbach-treuhand.de

- Linkes Schaubild (alt, oben)
  - bei jedem Preis: **20 % Absatzrückgang**
  - Gewinnmaximum: **Gew. 2.000** bei Preis 100, Menge 800
- Rechtes Schaubild (ähnliches Käuferverhalten)
  - bei jedem Preis: **Absatzrückgang 200**
  - gleicher Preis 100: links und rechts gleiche Menge 800
  - gleicher Absatz 1.000: links Preis 90, rechts Preis 92
  - **Gewinnmaximum:** Preis 96: Absatz 900, Erlöse 86.400, variable Kosten  $900 \times 60 = 54.000$ , fixe Kosten 30.000, **Gewinn 2.400**
- Praxis: Geknickte Preisabsatzfunktion
- Ergebnis: Preiselastizität muss ermittelt werden

-42-

www.unkelbach-treuhand.de

## 8. Angebots- und Preismanagement

*Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

- 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 plus Abwrackprämie

-43-

[www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

## 8. Angebots- und Preismanagement

*Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

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

-44-

[www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)

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

1. Krisenursachen, -entwicklung und -stand
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

## 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
<b>Differenz</b>	<b>- 61,43%</b>	<b>- 34,57%</b>	<b>- 1,84%</b>

www.unkelbach-treuhand.de

## 9. Rechtsform prüfen

*Unkelbach Treuhand GmbH*  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

Personengesellschaft		Kapitalgesellschaft	
Gewinn	100,00	Gewinn	100,00
- GewSt (400%)	14,00	- GewSt (400%)	14,00
= Gewinn n. GewSt	86,00	= Gewinn n. GewSt	86,00
- Est (28,25%)	28,25	- KSt (15%)	15,00
+ GewSt-Anr. (380%)	13,30	- Soli	0,83
- Soli	0,82	= Th./Dividende	70,17
= Gewinn n. Steuern	70,23		
<b>Steuerbelastung:</b>	<b>29,77</b>	<b>Steuerbelastung:</b>	<b>29,83</b>
Ausschüttung	70,23	Dividende	70,17
- Est (25%)	17,56	- Est (25%)	17,54
- Soli	0,97	- Soli	0,96
Einkünfte n. Steuern	51,70	Einkünfte n. Steuern	51,67
<b>Steuerbelastung:</b>	<b>48,30</b>	<b>Steuerbelastung:</b>	<b>48,33</b>

www.unkelbach-treuhand.de

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

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

## 9. Rechtsform prüfen

- 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**

## Zusammenfassende Thesen für Dialog

- Weiterer Krisenverlauf: Konjunktur **zieht an**, aber zunehmend **Systemkrise**, daher Unsicherheit
- Märkte haben Überkapazitäten aus **deficit spending**
- Krise erfasst auch gesunde Unternehmen
- Vorsichtsprinzip: Gering. Kapaz. besser als höhere
- Konzentration auf das Kerngeschäft: **Gewinnorient.**
- Vertriebsleistung ist zu erhöhen
- Preis-/Absatzverhalten von Kunden schätzen
- Langfristig sinkende Nachfrage erwartet: Kapazität abbauen, Preisverfall ist zu vermeiden
- Krisenstrat.: formulier., durchrechnen, entscheiden

## Unsere Leistungen im Bereich der Krisenberatung

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

Weitere Informationen über unser vollständiges Leistungsangebot und kostenloser Newsletter auf [www.unkelbach-treuhand.de](http://www.unkelbach-treuhand.de)



## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Referent:**  
Peter Unkelbach  
Wirtschaftsprüfer  
Steuerberater  
Diplom-Volkswirt

[peter.unkelbach@unkelbach-treuhand.de](mailto:peter.unkelbach@unkelbach-treuhand.de)  
[www.unkelbach-treuhand.de](http://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](mailto: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.

Simon, 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise

Simon/Fassnacht: Preismanagement

Töpfer: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien

Hess u. a.: Sanierungshandbuch

Brandt oder Krelle: Preistheorie

Niering/Hildebrand: Wege durch die Unternehmens-  
krise

Hold: Brennpunkt Kurzarbeit