

# Risikomanagement

## in kleinen und mittleren Unternehmen

eine Veranstaltung im Rahmen der  
OHZ Power

Volker Thierfeld  
und  
Thomas Berg  
Bremen/Lilienthal

# Risikomanagement

Was verstehen wir unter einem Risiko?  
Können wir Risiken tatsächlich einschätzen?



# Risikomanagement

Was verstehen wir unter einem Risiko?  
Können wir Risiken tatsächlich einschätzen?



# Risikomanagement

---

## Risiko-Definition:

*„No risk, no fun“  
oder*

*„Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne  
Risiko geschieht auch nichts“*

*„Wer wagt, gewinnt.  
Es sein denn er verliert.“*

# Risikomanagement

---

## Risiko-Definition

### Problem:

- *keine einheitliche* Definition für Risiko in Wissenschaft und Schrifttum

eine mögliche Definition

.....

# Risikomanagement

---

.... „Risiko ist die

*kalkulierte* **Prognose**

eines *möglichen* Schadens bzw. Verlustes  
im negativen Fall.“

# Risikomanagement

## weitere Definitionen ....

Risiko ist ein in der

- Zukunft
- Ereignis

liegendes mögliches

„das die *Gefährdung* oder die *eingeschränkte Erreichung* von Zielen oder das *Scheitern* von Projekten zur Folge hat

und ....

# Risikomanagement

---

## Risiko-Definition

.... das

- **Eintreten** dieses Ereignisses  
und die  
**Tragweite** ist mit einer  
**Unsicherheit** behaftet

oder

# Risikomanagement

---

## Risiko-Definition im Unternehmen (Zusammenfassung)

Risiko ist die

- **Möglichkeit** einer
- **Abweichung** von
- **Unternehmenszielen**

Unternehmensziele

Unternehmensführung  
ohne Ziele ist wie  
eine Fahrt  
ohne (vorher)  
festgelegte Route



## Unternehmensziele

- Basis für erfolgreiche Unternehmensführung
  - Ziele des Inhabers
  - Ziele der Mitarbeiter
  
- Definieren Sie Unternehmensziele !!

## Unternehmensziele

Beispiele:

- möglichst hoher Gewinn
- möglichst hoher Unternehmenswert (Verkauf)
- beste Produkte am Markt
- Marktführerschaft
- zufriedene Kunden
- zufriedene motivierte Mitarbeiter
- Unternehmenskultur

## Unternehmensziele

- wo will ich (das Unternehmen) hin?
- wer (Mitarbeiter) fährt mit?
- welche Werkzeuge/Hilfsmittel sind nötig bzw. stehen zur Verfügung?

## Unternehmensziele

*wodurch* werden Ziele erreicht?

*wer* ist verantwortlich?

- planbar und messbar!
  - quantifizierbar und
  - nach bekannten Regeln festzuschreiben

## Unternehmensziele

das Verfolgen von Unternehmenszielen ist in aller Regel mit *Risiken* behaftet

- *Entscheidungen*
- *Handeln (Aktionen)*

## Problem - Risikowahrnehmung

*Wille* und *Bewusstsein* zur  
Risikowahrnehmung

- muss jeweils vorhanden sein

## Problem - Risikowahrnehmung

### Beispiel: BSE-Krise

- Risiken der Fütterungsmethoden wurden unterschätzt
  - Politik
  - Verbraucher
  - Agrarlobby
- fahrlässig?
- bewusst?

## Problem - Risikowahrnehmung

- Todesfälle in Deutschland:
  - durch BSE
    - 0
  - durch Rauchen
    - 100.000

## Problem - Risikowahrnehmung

### Beispiel: Angst vor dem Fliegen

weit verbreitet

➤ Flugzeug

*nachweislich* das sicherste Verkehrsmittel

➤ der Weg zum Flughafen

*nachweislich* der gefährlichste Teil der Reise

## Problem - Risikowahrnehmung

### tatsächlich

- geringes Risiko
  - Überreaktion, Panik
- hohes Risiko
  - keine Reaktion, übertriebene Gelassenheit

## Risikowahrnehmung

häufig

- emotional gesteuert
- fehlende rationale Distanz

*„... uns stört die Mücke auf der Haut, aber wir werden von einem Elefanten tot getrampelt“*

## Weitere Schwierigkeit bei Risikobetrachtung

- viele Katastrophen entstehen erst durch das Zusammentreffen zweier (oder) mehrerer - bereits isoliert betrachtet - unwahrscheinlicher Ereignisse
- oft sind Wirkungszusammenhänge (noch) nicht bekannt
- Komplexität ist oft zu hoch und Tests nicht möglich

## Risikobetrachtung -

- Schleichende Veränderungen sind schwerer wahrzunehmen als der große Schlag
- *Wissen* wird im Vergleich zum *Nicht-Wissen* oft überschätzt

# Risikomanagement

---

Bei Risikoeinschätzung geht um

- frühzeitige Erkennung  
von zukünftigen Ereignissen
- Frühbeurteilung  
von Zukunftsentwicklungen

# Risikomanagement



# Risikomanagement

---

wenn es nicht beim Kaffeesatzlesen oder dem Blick in die Glaskugel bleiben soll

ist

- frühzeitige Planung
- von möglichen zukünftigen Ereignissen

notwendig

# Risikomanagement

---

Risikomanagement =

- planvolle Umgang mit
- Risiken

Warum sind *kleine und mittlere Unternehmen* (KMU) besonders davon betroffen, echte Risiken nicht entsprechend wahrzunehmen und darauf zu reagieren?

- oft *Personen*-geführt
  - nicht *Institutionen*-geführt (Vorstand u. ä)

dadurch mehr

- *emotionale* Nähe zum Unternehmen
- fehlende *sachliche* Distanz
- fehlende *fachliche* Aufgabenverteilung
- fehlende Kontrolle
  - Kontroll-*Organe* (z.B. Verwaltungsrat)
  - Kontroll-*Mechanismen* (z.B. Berichtswesen, Reporting)

# Risikomanagement

Notwendig ist eine Verbesserung der

- Risikowahrnehmung
- Risikoeinschätzung

z. B. durch

# Risikomanagement

- Installation eines Verwaltungsrates
  - Besetzung durch externe Mitglieder
    - z. B. Banker, Anwalt, Steuerberater, andere Unternehmer
- Qualitätssicherung- bzw. management
  - Festlegung von Zuständigkeiten und Aufgaben im Unternehmen
    - Zertifizierung

# Risikomanagement

---

## Risikovorsorge

privat:

Sicherung der

- bekannten oder
- erkennbaren

*privaten* Risiken durch Versicherungen

# Risikomanagement

---

Ausrichtung der eigenen Lebensplanung

im privaten Bereich ist die Zukunftsvorsorge  
allgemein üblich

persönliche Risiken:

- Krankheit
- Berufs- und Erwerbsunfähigkeit
- Leben (Lebenserwartung)

# Risikomanagement

---

## Risikovorsorge im Unternehmen

- Risikoübernahme durch Versicherungen?
  - teilweise
    - nur für Risiken mit „spezieller/konkreter Ausprägung“

# Risikomanagement

---

z. B.

- Betriebsunterbrechung
- Sachschäden
- Vermögensschäden
- Forderungsausfall

# Risikomanagement

---

weitere Unternehmensrisiken?

*nicht versicherbar*

Differenzierung von Unternehmensrisiken:

- äußere Einflüsse auf das Unternehmen
- innere Einflüsse auf bzw. durch das Unternehmen

# Risikomanagement

typische äußere Einflüsse:

- Marktrisiken
  - Veränderung von Rahmenbedingungen
    - Politik
      - z.B. Gesetzgebung, Steuern)
- Demographie
  - Alterstruktur der Kundschaft

# Risikomanagement

---

## äußere Einflüsse

- in der Regel *nicht aktiv gestaltbar*
- grundsätzlich *nur Reaktion möglich*

aber ...

# Risikomanagement

---

## äußere Einflüsse

- ... durch realistische Einschätzung von Zukunftsentwicklungen
  - *Eingrenzung* zukünftiger Risiken möglich
  - aber: eigene Einflussnahme ist begrenzt
  
- Restrisiko

# Risikomanagement

---

## Innere Einflüsse:

- alle Unternehmensbereiche
  - Leistungsangebot:  
Produkte, Dienstleistungen
  - Einkauf, Lagerhaltung
  - Mitarbeiter
  - Kostenstruktur

# Risikomanagement

---

## Innere Einflüsse:

- durch das Unternehmen *aktiv gestaltbar*
  - zumindest *aktiv beeinflussbar*
    - *im Idealfall = beherrschbar*

# Risikomanagement

## Risiko in einzelnen Unternehmensbereichen Beispiele für erste Maßnahmen:

- Organisation, Mitarbeiter, Führung
  - funktionierendes Führungsinformationssystem
  - Vertreterregelungen
  - ggf. Ersatz von Schlüsselpositionen
    - **Problem:** „graue Eminenzen“  
„Seilschaften“

# Risikomanagement

## Risiko in einzelnen Unternehmensbereichen Beispiele für erste Maßnahmen:

- Organisation, Mitarbeiter, Führung
  - organisatorische und funktionale Trennung von Durchführung und Überwachung
  - Kompetenz- und Unterschriftenregelung („Vier-Augen-Prinzip“)

# Risikomanagement

## Risiko in einzelnen Unternehmensbereichen Beispiele für erste Maßnahmen:

- Strategie und Marketing
  - Ausbau von Kernkompetenzen
  - Aufgabe unrentabler Geschäftsfelder
  - Vermeidung/Reduzierung von Abhängigkeiten
    - wenige Kunden/Lieferanten oder Produkten
  - regelmäßige Marktbeobachtungen
    - Früherkennung: Änderung Kundenwünsche, Technologien u .ä.

**wichtig: schriftliche Dokumentation**

# Risikomanagement

---

## Risiko im Unternehmen

Ausprägung einzelner Risiken abhängig von

- Branche
- Unternehmensgröße
- Marktstellung
- Regionale Tätigkeit

individuelle Betrachtung

ggf. spezifische externe Beratung

# Risikomanagement

---

## Risiko in einzelnen Unternehmensbereichen

immer betroffen:

- **Finanzielle Bereich**
  - Betriebsergebnis
  - Liquidität
  - Kapital
    - Eigenkapital
    - Fremdkapital

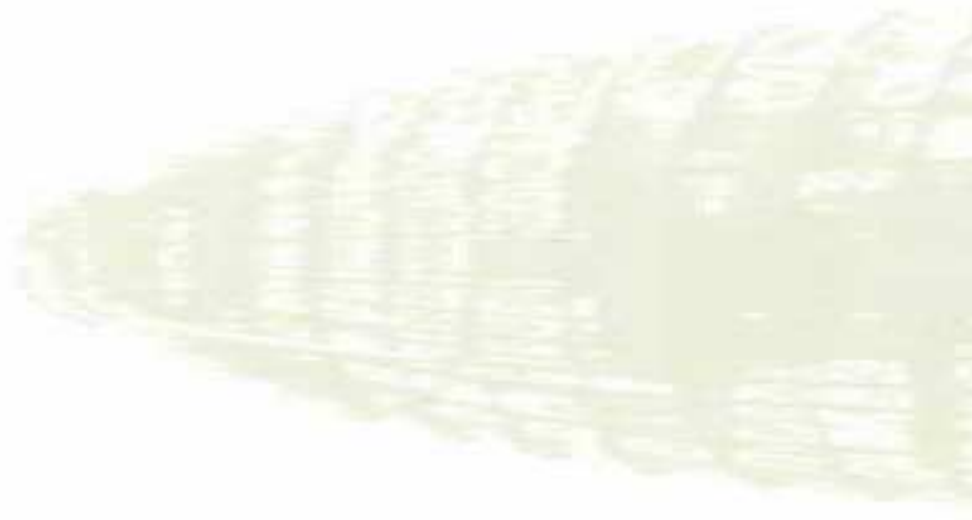
- Einführung einer Unternehmens-Planung
  - Definition von Unternehmenszielen
    - wohin will das Unternehmen?
  - Festlegen von Planwerten
    - welche Ergebnisse sollen/müssen erzielt werden?

- regelmäßiges Controlling und Berichtswesen
  - Ifd. Soll-Ist-Vergleich  
(mindestens monatlich)
  - regelmäßige Berichte  
(mindestens jährlich)
    - Abschlussbericht, Geschäftsbericht, Lagebericht

*Zahlen „lügen“ nicht*

# Analyse der unterjährigen betriebswirtschaftlichen Entwicklung anhand des Controllingreports

Thierfeld & Berg  
Steuerberater



# Risikomanagement

---

## Unternehmensplanung - 3 Begriffe

- Sicherheit
- Risiko
- Ungewissheit

# Risikomanagement

---

## ■ Sicherheit:

- eine Aktion/Entscheidung führt zu einem *sicheren (genau bekannten)* Zustand/Ergebnis

# Risikomanagement

## ■ Risiko:

*mögliche Zustände* oder  
*zukünftige Entwicklungen* sind zwar  
bekannt,  
der Eintritt eines *sicheren*  
(genau bekannten)  
Zustandes/Ergebnisses ist aber nur  
*wahrscheinlich*

# Risikomanagement

---

## ■ Ungewissheit:

- eine Aktion/Entscheidung kann eine Menge *potenzieller* Zustände/Ergebnisse herbeiführen, aber die Wahrscheinlichkeitsverteilung ist *nicht bekannt*
- das tatsächliche Ergebnis ist *ungewiss*

# Risikomanagement

- Sicherheit
  - gewünscht
- Risiko
  - erkennen, eingrenzen und minimieren
    - *Risikomanagement*
- Ungewissheit
  - „Restrisiko“

# Risikomanagement

---

## fehlendes Risikomanagement

Folgen:

- nicht (rechtzeitiges) Erkennen von Risiken
  - Unterschätzen von Risiken
  - nicht (rechtzeitiges) oder falsches Handeln bei Risikoerkennung
- 
- im schlimmsten Fall = Insolvenz!

## Es waren einmal .....

- Bremer Vulkan
- Metallgesellschaft
- Balsam
- Kirch Media
- Philipp Holzmann
- Dornier
- Herlitz
- AEG



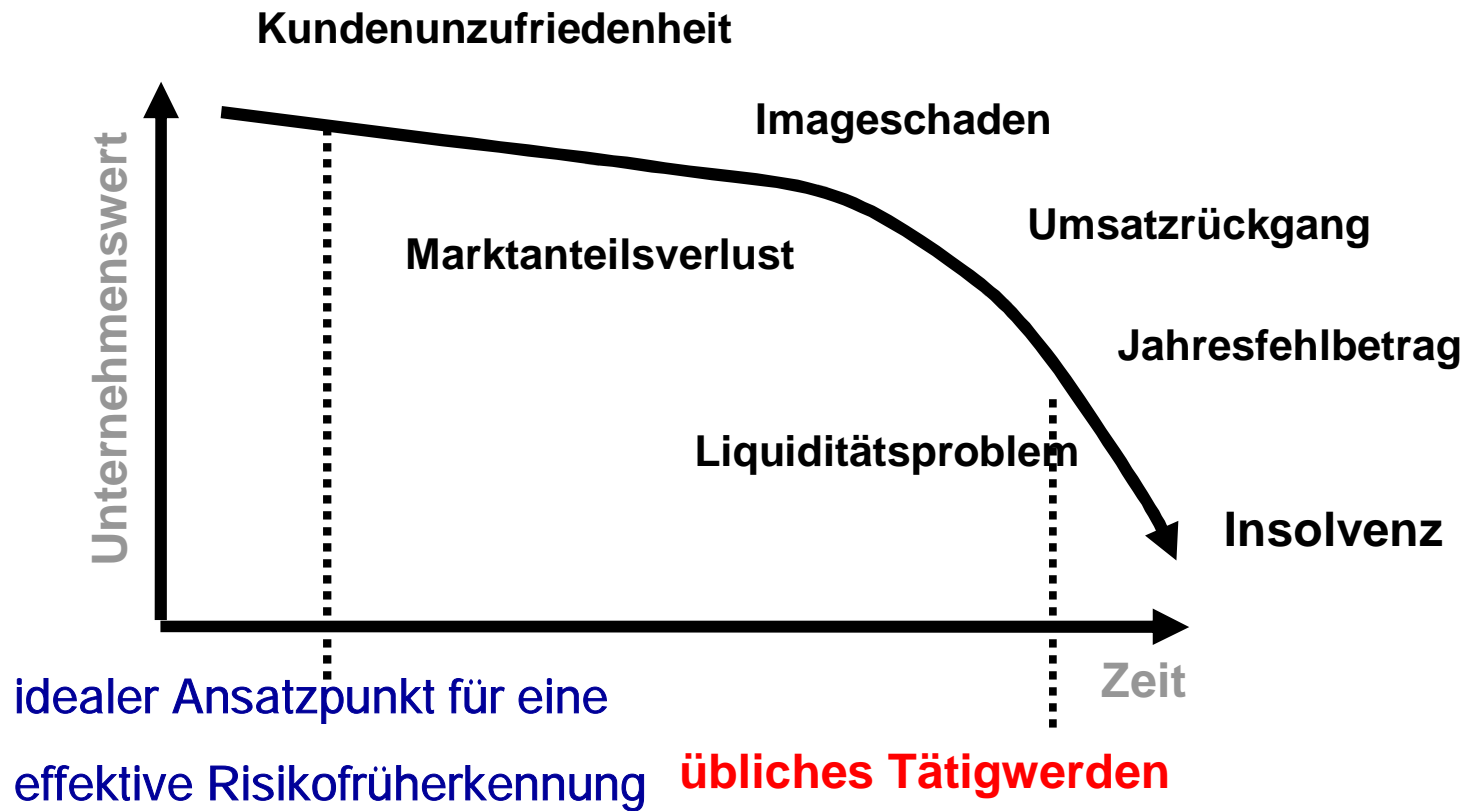
# Risikomanagement

---

## Gründe:

- Fehler in der strategischen Ausrichtung
- fehlende oder unzureichende Kontrolle
- Arbeiten mit nicht beherrschten Instrumenten
- fehlendes Verständnis für Risikokumulation

Folgen bei fehlendem bzw. fehlerhaftem Risikomanagement:



# Risikomanagement

---

Für kleine und mittlere Unternehmen ist

- frühzeitige Risikoerkennung

und

- rechtzeitiges Handeln

besonders wichtig:

# Risikomanagement

## Anzahl beschäftigter Personen insolventer Unternehmen (1. HJ 2005):

<u>Mitarbeiter</u>	<u>Anteil Betriebe</u>
1 - 5	73,3%
6 - 10	12,1%
11 - 20	7,4%
21 - 50	4,9%
51 - 100	1,5%
über 100	0,8%

# Risikomanagement

## Gründe für zu spätes Handeln der Unternehmen:

- Betriebsblindheit
  - einseitige Sichtweise von angeblichen Risiken
  - häufig nur auf Vergangenheit bezogen
- Bequemlichkeit
  - „es gibt Angenehmeres als sich mit Risiken zu beschäftigen“
- keine Kapazitäten bzw. Ressourcen
  - „es gibt regelmäßig Wichtigeres im Unternehmen zu tun“

# Risikomanagement

---

weitere Gründe:

- fehlende Risiko*identifikation*
  - welche tatsächlichen Risiken gibt es in meinem Unternehmen bzw. für mein Unternehmen?
- keine Risiko*definition*
  - verstehen alle Mitarbeiter unter einem Risiko das Gleiche?
- fehlende oder nicht definierte Unternehmensziele
  - wohin soll das Unternehmen?
  - welche Planziele sollen erreicht werden?

# Risikomanagement

---

## Einstieg in das Risikomanagement

Voraussetzung:

- funktionierendes Rechnungswesen
  - Abbild der Vergangenheit

Nutzen *vorhandener* Daten  
für die *Zukunfts*betrachtung

„nur was wir *messen* können,  
können wir auch *managen*“

# Risikomanagement

---

## *Vorhandene Daten:*

- Jahresabschluss
- lfd. Finanzbuchhaltung
  - Betriebswirtschaftliche Auswertung
- eigene Unternehmens-Auswertungen
  - Statistiken, Kalkulationsgrundlagen u. ä.

# Risikomanagement

## Entwicklung einer Planrechnung

aus *vorhandenen* Daten  
unter Berücksichtigung *bekanntere zukünftiger*  
Entwicklungen, Veränderungen und Risiken

- ggf. Alternativplanungen zur Berücksichtigung unterschiedlich eingeschätzter Risiken
  - „was wäre wenn - Szenario“

# Risikomanagement

---

## Planrechnung

Schritt 1:

Vorbelegung mit Prognosewerten

➤ aus vorhandenem Datenpool

Schritt 2:

Zieldefinition

# Risikomanagement

---

## Zieldefinition

Zweck der Planrechnung abhängig von Vorgaben:

- Unternehmen bereits in der Krise?
  - Planrechnung = Auflage von Kreditinstituten
    - kann das Unternehmen seine lfd. finanziellen Verpflichtungen erfüllen?
  - zentraler Bedeutung = Liquidität

# Risikomanagement

---

weitere mögliche Ziele einer Planrechnung können sein z.B.

- Aufbau eines Controllings (Ifd. Soll-Ist-Vergleich)
  - sämtliche Unternehmensbereiche müssen zukunftsorientiert geplant und mit Zahlen belegt werden
    - vorherige Festlegung von
      - Planungszeitraum
      - Planungstiefe (Detail-Planung  
Pauschal-Planung)

# Risikomanagement

---

## Planungszeitraum

nie zu lang

- mehr als 3 Jahre = ungenau (unglaublich)
- als Einstieg ggf. mit 1 Jahr beginnen
- darauf achten, dass die Planung unter Fortschreibung der Planzahlen auf zukünftige Zeiträume erweiterbar ist

# Risikomanagement

---

## Planungstiefe

aufgrund der vorhandenen Daten ist meistens eine beliebige Planungstiefe möglich

abhängig von

- Vorgaben (z. B. Kreditinstitut)
- eigenem Anspruch
- eigenen Fähigkeiten bzw. denen des Planers
- Budget

# Risikomanagement

---

## Budget

was kostet eine Planung?

- individuell abhängig von Komplexität
- Einstieg
  - externe jährliche Kosten (Berater)  
vergleichbar mit  
Kosten für Jahresabschlusserstellung

# Risikomanagement

---

## Planung

- Umsatz bzw. Leistung
- Material
- Personal
- Sonstige betriebliche Aufwendungen u. Erträge
- Investitionen
- Finanzierung

# Risikomanagement

---

## Planung

- **Umsatz bzw. Leistung**
  - Definition von Soll/Zielumsatz
    - ggf. erst nach Aufwandsplanung möglich
- **Material**
  - bekannte bzw. geplante Materialquote  
Relation zu Umsatz bzw. Leistung

# Risikomanagement

---

## Planung

- **Personal**
  - Übernahme Daten Lohnbuchhaltung
    - Fortschreibung zukünftiger Personalbestand, Lohnentwicklung u. ä.
- **Sonstige betriebliche Aufwendungen u. Erträge**
  - Übernahme Daten Finanzbuchhaltung
    - Fortschreibung unter Berücksichtigung zukünftiger Entwicklung (Wahrscheinlichkeit)

# Risikomanagement

---

## Planung

- Investitionen
  - Übernahme aus vorhandenen Abschreibungslisten
  - zukünftige Investitionen
    - voraussichtlicher Anschaffungszeitpunkt
    - voraussichtliche Anschaffungskosten
    - Ansatz zukünftiger Abschreibungen

# Risikomanagement

---

## Planung

### ■ Finanzierung

- Übernahme vorhandener Finanzierungen
  - Hochrechnung der Finanzierungen (Zins und Tilgung in Planungszeitraum)
- Planung zukünftiger Finanzierungen
- Entwicklung der Finanzbestände
  - Ifd. Konten
  - Darlehen

# Risikomanagement

## Mustermandant

### Unternehmensplanung (BWA Schema 01 SKR 03 Kurzform) 2006

Analysezeitraum Währung/Datenart	Jan 2006 Euro Plan	Feb 2006 Euro Plan	Mrz 2006 Euro Plan	Apr 2006 Euro Plan	Mai 2006 Euro Plan	Jun 2006 Euro Plan	Jul 2006 Euro Plan	Aug 2006 Euro Plan	Sep 2006 Euro Plan	Okt 2006 Euro Plan	Nov 2006 Euro Plan	Dez 2006 Euro Plan	Jahr 2006 Euro Plan
1020 Umsatzerlöse	86.959	89.058	96.078	101.213	98.743	93.834	98.743	100.283	93.834	100.928	99.523	140.804	1.200.000
1060 Material-/Wareneinkauf	40.190	41.071	44.020	46.177	45.139	43.077	45.139	45.786	43.077	46.057	45.467	62.800	548.000
1080 Rohertrag	46.769	47.987	52.058	55.036	53.604	50.757	53.604	54.497	50.757	54.871	54.056	78.004	652.000
1092 Betrieblicher Rohertrag	46.769	47.987	52.058	55.036	53.604	50.757	53.604	54.497	50.757	54.871	54.056	78.004	652.000
1094 Kostenarten:													
1100 Personalkosten	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	459.996
1120 Raumkosten	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	43.800
1140 Betriebliche Steuern	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1150 Versicherungen/Beiträge	342	342	342	342	342	342	342	342	342	342	342	338	4.100
1180 Kfz-Kosten (ohne Steuern)	617	401	685	508	414	551	587	411	463	425	393	545	6.000
1200 Werbe-/Reisekosten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1220 Kosten Warenabgabe	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	837	10.000
1240 Abschreibungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1250 Reparatur/Instandhaltung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1260 Sonstige Kosten	1.081	1.071	1.068	1.107	1.081	1.072	1.069	5.131	1.077	1.074	1.079	1.070	16.980
1280 Gesamtkosten	44.856	44.630	44.911	44.773	44.653	44.781	44.814	48.700	44.698	44.657	44.630	44.773	540.876
1300 Betriebsergebnis	1.913	3.357	7.147	10.263	8.951	5.976	8.790	5.797	6.059	10.214	9.426	33.231	111.124
1310 Zinsaufwand	1.673	1.659	1.647	1.631	1.619	1.604	1.591	1.576	1.563	1.547	1.535	1.521	19.166
1320 Neutraler Aufwand	1.673	1.659	1.647	1.631	1.619	1.604	1.591	1.576	1.563	1.547	1.535	1.521	19.166
1345 Ergebnis vor Steuern	240	1.698	5.500	8.632	7.332	4.372	7.199	4.221	4.496	8.667	7.891	31.710	91.958
1355 Steuern vom Einkommen u. Ertrag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.548
1380 Vorläufiges Ergebnis	240	1.698	5.500	8.632	7.332	4.372	7.199	4.221	4.496	8.667	7.891	31.710	82.410

# Risikomanagement

Plan-Liquiditätsübersicht Kurzform (in Euro)

	Januar 2006	Februar 2006	März 2006	April 2006	Mai 2006	Juni 2006	Juli 2006	August 2006	Sept 2006	Oktober 2006	Novem 2006	Dezembr 2006	01.01.2006 31.12.2006
Anfangsbestand Kasse/Kontokorrent	5.689	25.351	27.021	24.205	24.429	20.745	12.521	9.948	4.352	-3.854	-4.511	-7.224	5.689
+ Betriebliche Einzahlungen aus Umsatz	86.959	89.058	96.078	101.213	98.743	93.834	98.743	100.283	93.834	100.928	99.523	140.804	1.200.000
- Betriebliche Auszahlungen für Material	54.903	74.994	86.499	88.594	90.032	89.664	88.922	93.485	89.645	89.156	89.795	94.721	1.030.410
für Personal	10.047	30.364	41.588	43.821	45.379	44.883	44.108	44.785	44.947	44.499	45.165	49.948	489.534
für Raumkosten	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	38.333	459.996
für Versicherungen/Beiträge	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	43.800
für Fahrzeugkosten	342	342	342	342	342	342	342	342	342	342	342	342	4.100
für Kosten der Warenabgabe	617	401	685	508	414	551	587	411	463	425	393	545	6.000
für verschiedene betriebliche Aufwendungen	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	837	10.000
für Steuern	1.081	1.071	1.068	1.107	1.081	1.072	1.069	5.131	1.077	1.074	1.079	1.070	16.980
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= Saldo betriebliche Zahlungen	32.056	14.064	9.579	12.619	8.711	4.170	9.821	6.798	4.189	11.772	9.728	46.083	169.590
+ Darlehensaufnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Kapitaldienst	4.061	4.061	4.062	4.062	4.062	4.061	4.061	4.061	4.062	4.096	4.108	4.061	48.818
Zinsen	1.685	1.673	1.659	1.645	1.632	1.617	1.604	1.591	1.577	1.597	1.596	1.534	19.410
Tilgung Bankdarlehen	2.376	2.388	2.403	2.417	2.430	2.444	2.457	2.470	2.485	2.499	2.512	2.527	29.408
= Saldo Zahlungen Finanzierungsbereich	-4.061	-4.061	-4.062	-4.062	-4.062	-4.061	-4.061	-4.061	-4.062	-4.096	-4.108	-4.061	-48.818
- Entnahmen	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.337	100.000
= Saldo Einlagen/Entnahmen	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.337	-100.000
= Endbestand Kasse/Kontokorrent	25.351	27.021	24.205	24.429	20.745	12.521	9.948	4.352	-3.854	-4.511	-7.224	26.461	26.461
= Kurzfristige Liquiditätsreserve	25.351	27.021	24.205	24.429	20.745	12.521	9.948	4.352	-3.854	-4.511	-7.224	26.461	26.461

# Risikomanagement

	Januar 2007	Februar 2007	März 2007	April 2007	Mai 2007	Juni 2007	Juli 2007	August 2007	Sept 2007	Oktober 2007	Novem 2007	Dezemb 2007	01.01.2007 31.12.2007
Anfangsbestand Kasse/Kontokorrent	26.461	-335	-20.239	-27.031	-30.591	-40.373	-52.585	-59.273	-71.212	-93.129	-97.977	-107.272	26.461
+ Betriebliche Einzahlungen aus Umsatz	86.959	89.058	96.078	101.213	98.743	93.834	98.743	100.283	93.834	100.928	99.523	140.804	1.200.000
- Betriebliche Auszahlungen													
für Material	52.813	46.064	41.588	43.821	45.379	44.883	44.108	44.785	44.947	44.499	45.165	49.948	548.000
für Personal	41.333	41.333	41.333	41.333	41.333	41.333	41.333	41.333	41.333	41.333	41.333	41.333	495.996
für Raumkosten	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
für Versicherungen/Beiträge	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	5.300
für Fahrzeugkosten	1.441	936	1.599	1.186	965	1.286	1.371	958	1.079	991	917	1.271	14.000
für Kosten der Warenabgabe	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
für verschiedene betriebliche Aufwendungen	1.081	1.071	1.068	1.107	1.081	1.072	1.069	5.131	1.077	1.074	1.079	1.070	16.980
für Steuern	0	2.387	0	0	2.387	0	0	2.387	9.548	0	2.387	0	19.096
= Saldo betriebliche Zahlungen	-14.401	-7.425	5.798	9.074	2.906	568	6.170	997	-8.842	8.339	3.950	42.494	49.628
+ Darlehensaufnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Kapitaldienst	4.062	4.146	4.257	4.301	4.355	4.447	4.525	4.603	4.742	4.854	4.912	4.829	54.033
Zinsen	1.520	1.590	1.687	1.716	1.756	1.833	1.896	1.959	2.083	2.180	2.223	2.125	22.568
Tilgung Bankdarlehen	2.542	2.556	2.570	2.585	2.599	2.614	2.629	2.644	2.659	2.674	2.689	2.704	31.465
= Saldo Zahlungen Finanzierungsbereich	-4.062	-4.146	-4.257	-4.301	-4.355	-4.447	-4.525	-4.603	-4.742	-4.854	-4.912	-4.829	-54.033
- Entnahmen	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.337	100.000
= Saldo Einlagen/Entnahmen	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.333	-8.337	-100.000
= Endbestand Kasse/Kontokorrent	-335	-20.239	-27.031	-30.591	-40.373	-52.585	-59.273	-71.212	-93.129	-97.977	-107.272	-77.944	-77.944
= Kurzfristige Liquiditätsreserve	-335	-20.239	-27.031	-30.591	-40.373	-52.585	-59.273	-71.212	-93.129	-97.977	-107.272	-77.944	-77.944

# Risikomanagement

---

In jedem Planungssegment muss das zukünftige Risikopotenzial berücksichtigt werden

- Entscheidungen
- Handlungen

wichtig:

- es werden sich nie alle Risiken vermeiden lassen
  - unbezahlbar
  - Lähmung des Unternehmens
- Risiken aber nicht fatalistisch akzeptieren

# Risikomanagement

*Rechnet sich die Durchführung einer Unternehmensplanrechnung?*

Nutzen u. a.:

- „Kennenlernen“ des eigenen Unternehmens
- Verbesserung von Strukturen und Abläufen
  - häufig direkte Einsparung von Kosten
- Vorbereitung für Bankgespräche
  - nicht erst abwarten bis der „Blaue Brief“ eintrifft
- Vorbereitung für Basel II (Rating)
  - Verbesserung von Zinskonditionen

# Risikomanagement

---

Rechnet sich die Durchführung einer Unternehmensplanrechnung?

weiterer Nutzen u. a.:

- Vermeidung von Krisensituationen
  - durch frühzeitiges Erkennen von Schwachstellen und entsprechendes Gegensteuern
- dadurch Vermeiden von kurzfristigen „Notfallaktionen“, die grds. zu höheren Kosten (und Stress) führen

# Risikomanagement

---

Fazit:

Risiken verstehen und gezielt managen

- Risikomanagement
  - unverzichtbarer Bestandteil wertorientierter Unternehmensführung

# Risikomanagement

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

und .....

viel Erfolg