

■ LWS RISK MAP 102

Globale Finanzkrise Risikoidentifikation für Unternehmensleiter

UNTERNEHMENSVERMÖGEN sowie Privatvermögen der Unternehmensleiter sind in der gegenwärtigen Finanzkrise mit professioneller Vermögensverwaltung auf der sicheren Seite. Unternehmensleiter sind ja per se auch Vermögensverwalter.

Eine sich global ausbreitende Finanzkrise, ausgelöst durch den an sich regional zu lösenden „Bubble Trouble“ im US-Immobilienmarkt, kann zu einer hochgefährlichen Rezession ausufern und weltweit Millionen Arbeitsplätze vernichten. Arbeitslose fallen dem Staat zur Last. Um soziale Notstände großen Ausmaßes zu vermeiden, wird der Staat gezwungen, Wirtschaft und Banken zu stützen.

Handel mit Derivaten, ausufernder Weiterverkauf von Darlehensforderungen, Fremdwährungskreditierung, Hedging, risikoreiche Termingeschäfte und Realkreditierung sind in globalen Dimensionen nicht mehr steuerbar. Mit staatlicher Hilfe werden nunmehr, wenn auch verspätet, wirksame Sicherungssysteme geschaffen. Auch in dieser Finanzkrise gibt es Gewinner und Verlierer. Diesmal verlieren vor allem die ganz großen, sonst überaus sachkundigen, Akteure. Die Presse sucht Schuldige, findet aber nur Betriebsblinde. Das Risikomanagement wurde bisher oft Sachbearbeitern überlassen, wo doch nur der Unternehmensleiter die Risikoabwägung und Wertesicherung vornehmen kann.



Quelle: Fotolia, Fotos_Lar

Finanzkrise - Risikoidentifikation der Unternehmensleiter

Die Finanzkrise ist eine Verhaltenskrise. Erlernte wirtschaftswissenschaftliche Methoden sind allesamt logisch entwickelt. Eigene Verhaltensänderungen lassen sich mit wissenschaftlicher Logik kaum bewältigen.

Die Risk Map zeichnet der Oberste Leiter. Nur er kann entscheiden, welche Risiken er in Kauf nimmt und welche Finanzrisiken er transferiert. Risikofrüherkennung und Identifikation der Bestandsrisiken sind unverzichtbare Instrumente zur Krisenbewältigung.

Die globale Finanzkrise erfordert Sicherungsmassnahmen, die der Unternehmensleiter auch jetzt noch zur Risikobegrenzung durchführen kann.

Die SAA (Strategische Asset Allocation) und die Wertsicherung der Vermögensanlagen werden von LWS-Beratern in Risiko-Audits dokumentiert. Quantifizierung der Gefahren aus Asset Liability Inkongruenzen sowie die unternehmerische Bestandssicherung sind gefragt.

Stephan W. Schenk J.D. Attorney at Law

■ GESUNDHEITSMANAGEMENT

Biomechanik der Unternehmensleiter

LEBENSQUALITÄT UND LEBENSERWARTUNG hängen nicht voneinander ab. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass es innerhalb Europas erhebliche Unterschiede zwischen der Lebenserwartung und der Gesundheit im Alter gibt.

Eine hohe Lebensqualität im Alter gibt es z.B. in Dänemark und den Niederlanden. Dort leben die Menschen in ihren letzten 30 Lebensjahren etwa 20 Jahre in guter Gesundheit. In Deutschland dagegen bleiben den Menschen lediglich 14 „gesunde Jahre“. Die Menschen in unseren Nachbarländern haben sechs beschwerdefreie Jahre mehr im Alter.

Eine Untersuchung deutscher Unternehmensleiter in unserem LWS Risk Research Lab zeigt erhebliche Defizite im persönlichen Gesundheitsmanagement. Monotonie, Bewegungsmangel, gesundheitsschädliche Fehlbelastungen bei sportlichen Aktivitäten und unzureichendes Wissen fördern Leistungsverlust und frühzeitige Erkrankungen im Alter.

Biomechanisch richtiges Laufen und Sitzen kann autodidaktisch nicht erlernt werden.

„Die Menschen in unseren Nachbarländern haben sechs beschwerdefreie Jahre mehr im Alter. Noch mehr die Unternehmensleiter.“

Wie Leistungssportler benötigen auch Unternehmensleiter Trainer, die positive Bewegungsabläufe einüben und überwachen.

Im LWS Risk Research Lab werden mit eigens entwickelten Messverfahren manifestierte Bewegungsmuster ermittelt und körperliche Fehlsteuerungen durch entsprechende Maßnahmen beseitigt.



Quelle: dreamstime, Erik Reis

Es werden ideale Gangmuster entwickelt, Belastungen durch dauerhaftes Sitzen erfasst und reduziert sowie aktuelle Erkenntnisse zur persönlichen Gesundheitsförderung vermittelt. Schließlich wird die individuell leistungsfördernde Architektur des Arbeitsplatzes geplant und umgesetzt.

Dr. Steffen Adler
Diplom-Sportwissenschaftler

■ LWS RISK MAP 103 [Anfragen: riskmap103@lwsgroup.com]

Chancen in der Krise - keine Insolvenz



Quelle: Fotolia, nichtbezugis

DIE HABEN ALLES RICHTIG GEMACHT, die Großen, Lehman Brothers und Landesbanken, Hypo Real Estate und sogar die Deutsche Bank. Alte bewährte Beleihungsregeln wurden akribisch eingehalten. Richtig gehedget wird seit eh und je und weiterhin an den Börsen. Total verändert haben sich die globalen Geldmärkte. Allein die Geldmengen und die globalen Zahlungsströme haben eine ungeahnte Höhe erreicht. Die alten eingespielten Werkzeuge funktionieren aber nicht mehr.

Die Unternehmensleiter – nicht nur die Großen – wechseln nun vom reinen Profitmanagement zum professionellen Risk Management. Statt nur Abwägung der Chancen und Ignoranz der Risiken werden nun wieder sorgfältig Chancen und Risiken abgewogen.

Identifizierung der bestandsgefährdenden Unternehmensrisiken, Risikoquantifizierung und Risikoprävention erfordern externe Sachkompetenz. Eigenbau funktioniert hier nicht, wegen Betriebsblindheit, wie bei den Großen oben.

Unternehmensinsolvenzen waren bis 2007 rückläufig. 2008 verzeichnet wieder eine Zunahme von 28.100 auf 30.200. Im Jahr 2009 werden in der

BRD, nun auch krisenbedingt, 33.000 Unternehmen in die Insolvenz gehen. Dabei gehen 650.000 Arbeitsplätze verloren. Der Gesamtschaden wird 40 Milliarden Euro betragen (LWS Schätzung).

Die Geschäftsleiter überdenken ihre Risikosituation und nutzen die Chancen in der Krise. Gesellschaftsformen verlieren ihren Sicherheitscharakter bei gesellschaftsübergreifenden Geschäftsführungen. Hier helfen einfache organisatorische Umstellungen.

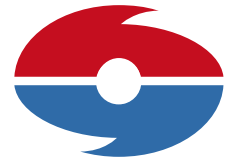
Um das Insolvenzrisiko einzudämmen, wurde bereits vor 10 Jahren das Artikelgesetz KonTraG erlassen. Dort wird von börsennotierten Aktiengesellschaften der Nachweis eines Früherkennungssystems bestandsgefährdender Unternehmensrisiken gefordert. Die anderen Kapitalgesellschaften werden in der Rechtsprechung nach den gleichen Regeln behandelt. Wir stellen bei der Einrichtung dieser Sicherheitssysteme immer wieder fest, dass sich die Unternehmen mit der Umsetzung schwer tun. Aber richtig eingesetzt, wird schon im Vorfeld drohende Insolvenz ausgeschlossen.

Risikotransfer der bestandsgefährdenden Risiken auf Versicherer kann vertraglich vereinbart und preisgünstig erworben werden. Hierbei sind Kenntnis des Versicherungsmarktes und rechtliche Vertragskunst gefragt. Die bestandssichernden Möglichkeiten der globalen Versicherer werden bei weitem nicht ausgeschöpft.

Global tätige Unternehmen sollten die sehr unterschiedlichen Insolvenzrechte der Länder beachten.

Insolvenz kann wirksam bekämpft werden – bei Früherkennung und kluger Rechtsgestaltung. Beides ist möglich.

Maximilian J. Schenk M.P.A., LL.M.
Attorney at Law



■ DIRECTORS & OFFICERS LIABILITY [Anfrage: insurance@lwsgroup.com]

Geschäftsleiter haften bereits bei drohender Insolvenz zivil- und strafrechtlich.

IN UNSEREM LWS RISK RESEARCH LAB werden Umfang und Ausmaß der Geschäftsleiter-Haftung erforscht. Dabei werden MPL (Maximum Possible Loss) und die Reichweite der Haftungen festgestellt. Geschäftsleiter haften aus unternehmerischer Tätigkeit vielfach auch persönlich mit ihrem Privatvermögen. Auch dieses Risiko ist abzudecken.

Die Untersuchungsergebnisse dienen der Entwicklung einer „Global Directors & Officers Liability and Company Reimbursement Insurance“ (Global D+O).

Soviel schon jetzt: Die GL-Haftung kann immens bis moderat sein, je nach Gesellschaftsstruktur, Unternehmensorganisation, Land (Rechtskreis) und Führungsdisziplin der Leitungsorgane.

Die GL-Haftung kann mit einer Kombination von Maßnahmen voll beherrscht werden:

Da die D+O-Standardbedingungen nicht viel hergeben, werden unternehmensbezogene Individual-Bedingungen vereinbart.

Das GL-Haftungsrisiko wird in das betriebliche Risiko-Früherkennungssystem integriert.

Die beweissichernde Haftungsdokumentation wird im QM-System DIN ISO 9001ff geregelt.

Alle drei Sicherungselemente werden in einer Risk Map zusammengefasst und fortgeschrieben.

Die Prämie (Preis) für die Individual D+O-Versicherung liegt niedrig, weil besser kalkuliert werden kann.

SPEZIALRISIKO: Nachhinkende Haftung - Der GL wird nachträglich für Umstände verantwortlich gemacht, die er hätte erkennen sollen, bei komplizierten Gesetzen aber nicht erkannt hat. So werden oft erst im Nachhinein für Geschäftsleiter Straftatbestände kombiniert.

Dipl. Jur. Katrin Karoui



Quelle: Fotofair, Pixel

„Ein abgesicherter Geschäftsleiter hilft einem Unternehmen besser aus der Krise, weil er das Unternehmen souverän verteidigen kann. Vermögensschäden, auch die der Gesellschafter, sind versicherbar.“

■ LWS RISK MAP 104 [Anfragen: riskmap104@lwsgroup.com]

Kapitalanlage und Vermögenssicherung

UNTERNEHMENSLEITER sind auch Verwalter des Unternehmensvermögens. Ihr totaler Einsatz zur Umsatzsteigerung und Gewinnerzielung lässt oft wenig Zeit für die Sicherung der Früchte und deren rentierliche Anlage. Die Qualifikation des Unternehmensleiters als Vermögensverwalter ist gerade in der globalen Finanzkrise gefragt.

Königliche Kaufleute und uralter Adel haben Unternehmensvermögen über Jahrhunderte erhalten können, trotz schwerer Finanzkrisen, Kriege, Naturkatastrophen, politischer Veränderungen und Generationenwechsel. Im LWS Risk Research Lab wird die Langlebigkeit von Unternehmensvermögen untersucht. Wie schaffen es Unternehmen, 50 Jahre und länger die Wirren der Zeit zu überstehen, oft sogar mit Vermögenswachstum.

Charakteristisch für langlebige Vermögen sind eine kluge Anlagestreuung und die wachsame Früherkennung bestandsgefährdender Risikosituationen. Die Vermögensverwalter sind weltoffen, politisch interessiert und vermögen schnell auf veränderte Verhältnisse zu reagieren.

Nachweislich erfolgreiche Langfrist-Kapitalanleger sind in Deutschland die Kapital- und Rentenversicherer sowie Ausgleichsfonds. Deren diversifizierte Anlagestrategie, bei strenger staatlicher Aufsicht gesetzlich vorgegeben, hat sich in 50 Jahren bewährt. Die Anlagevermögen wurden im Wert und in der Kaufkraft erhalten und i. D. mit 4 % verzinst. Die Vermögensanlagen, die treuhändig für die Versicherten verwaltet werden, sind insolvenzgesichert und absolut krisenfest.

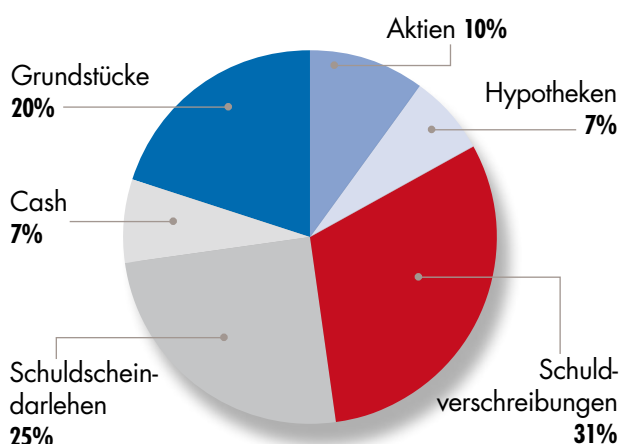
Dennoch bleibt auch bei der Kapitalversicherungsanlage ein Restrisiko. Die sonst erheblichen Überschüsse der Versicherten werden in der Finanzkrise geschmälert werden. Es ist auch nicht ganz auszuschließen, dass die eine oder andere Anlageart des risikogemischten Deckungsstockes ausfällt. Dies wäre allerdings mit einem Risikofrüherkennungssystem vorhersehbar, so dass rechtzeitig umgeschichtet werden könnte.

Die Unternehmensleiter sind gut beraten, das Betriebsvermögen analog zu den Vermögensverwaltungen der Kapitalversicherer zu verwalten. Der Spagat der Unternehmensleiter, Geschäftsbetrieb und Vermögensverwaltung unter einen Hut zu bringen, ist organisatorisch zu bewältigen.

Vermögenswerte, Kapitalanlagen und Einkünfte (Wertschöpfung) werden im Bewertungsgesetz (BewG) umfassend definiert. So wie die Finanzverwaltung sollte auch der Unternehmensleiter die Eigenheiten der 10 möglichen Anlagearten, deren Schwankungsgebaren, Gewinnchancen und Wert sicherungen erkennen bzw. erfahrene Vermögensverwalter institutioneller Großvermögen befragen. Grundlagen der Vermögensverwaltung werden in den LWS Intensive Workshops für Unternehmensleiter nach neuestem Stand vermittelt.

Lothar W. Schenk

Deckungsstock einer Kapital-Lebens- u. Rentenversicherung



Quelle: LWS Publishers

■ DIRECTORS & OFFICERS LIABILITY [Anfrage: insurance@lwsgroup.com]

Betriebliche Versorgungswerke BAV Vermögenssicherung des Deckungsstockes

VERSORGUNGSZUSAGEN AN MITARBEITER

werden innerbetrieblich über Pensionsrückstellungen und Versorgungsrücklagen abgesichert oder mit Kapitalversicherungen rückgedeckt. Die Insolvenzversicherung übernimmt der Pensions-Sicherungsverein (PsVaG). Für Geschäftsführer gelten Sonderregelungen. Eine Verpfändung von betrieblichen Versicherungsleistungen an Geschäftsführer muss zu ihrer Wirksamkeit strenge Formvorschriften erfüllen. Die Vermögensverwaltung der Deckungsstockmittel einer Geschäftsführer-Versorgung sollte der Unternehmensleiter risikosicher ausgestalten.

Entsprechend konzipiert, kann der Deckungsstock als langfristige Kapitalanlage ertragsorientiert verwaltet werden und dem Unternehmen als zusätzliche Liquiditätsreserve dienen.

Der Unternehmensleiter entscheidet eigenverantwortlich über die konzeptionelle Ausgestaltung eines Versorgungswerkes, über die Anlage der Mittel sowie über die Mittelverwendung.

Alternative Versorgungseinrichtungen sind die Geschäftsführerversorgung (inkl. Gesellschafter-Geschäftsführerversorgung und Keymen-Versorgung), Pensionskassen, Unterstützungskassen und

BAV Direktversicherungen sowie eigengedeckte betriebliche Versorgungswerke.

Die Auswahl der für ein Unternehmen am besten geeigneten Versorgungseinrichtung erfolgt unter Beachtung der Steuerwirkungen und der Kapitalverfügbarkeit (insolvenzgesichertes Sondervermögen).

Für jede Versorgungseinrichtung wird eine Versorgungsordnung erstellt, in der die Rechte der Versorgungsbegünstigten, die Kapitalverfügbarkeit, die Kreditbeileihung und die Verwaltung des Versorgungsvermögens (Deckungsstock) abschließend geregelt werden.

In der gegenwärtigen Krise können betriebliche Versorgungswerke veränderten betrieblichen Bedingungen angepasst und optimiert werden. Das Unternehmen nutzt Versorgungswerke zur Liquiditätsverbesserung, Beitragsentlastung, Versorgung der Begünstigten und als sichere Kapitalanlage in einem insolvenzgesichertem Sondervermögen. Alternative Versorgungseinrichtungen werden nach betrieblichen Erfordernissen ausgewählt. LWS Berater aktualisieren Versorgungseinrichtungen.

Christine Hausner

„Unternehmensleiter als letztverantwortliche Risikoträger bedürfen zusätzlicher Sicherungen ihres Privatvermögens“



Quelle: Fotoblog, gradit

■ LWS RISK MAP 105 [Anfragen: riskmap105@lwsgroup.com]

Steueroasen – die ewige Suche nach der optimalen Lösung Geld zu deponieren!

FÜR UNTERNEHMER GIBT ES AUSREICHEND POTENZIAL – GANZ LEGAL IM INLAND

Gut informierte Unternehmer nutzen die legalen Steueroptimierungsmöglichkeiten hierzulande anstelle riskanter Auslandsdepots.

Aktuell werden die so genannten Steueroasen von der Politik scharf kritisiert und bekämpft. Die Frage ist, ob Unternehmensleiter aktiv gegen Gesetze verstoßen. Ein intaktes Rechnungswesen verhindert von Anfang an jedes rechtswidrige Versteckspiel. Strafrechtlich relevante Geldverschiebungen bilden ein Risiko, das kein Unternehmensleiter eingehen sollte.

Zahlungsströme ins Ausland werden seit Jahren im Rahmen der Terrorismus- und Rauschgiftbekämpfung streng überwacht. Auch durch bargeldlose Überweisungen lässt sich heute nichts mehr verstecken. Übrig bleibt die wenig attraktive Variante, das Geld buchstäblich von Hand über die kaum bewachten Grenzen nach Liechtenstein, Luxemburg oder in die Schweiz zu tragen. Aber auch hier haben zahlreiche spektakuläre Aufdeckungen der Steuerbehörden die Risiken offen gezeigt.

Was überrascht: Für ausländische Unternehmer erscheinen Deutschland und Österreich als wahre Steueroasen, denn dort können sie Gelder ohne Beschränkungen transferieren, deponieren und rücktransferieren; zusätzlich locken die vielfachen Steuervorteile. Das Bankgeheimnis wirkt übrigens in Deutschland ähnlich wie in der Schweiz. Bei Straftatbeständen arbeiten die Banken und Behörden der Länder sehr eng zusammen. Bei Kapitalflucht nicht, denn diese erfolgt völlig legal.

Auch deutsche Unternehmer sollten also geschickt die bei uns möglichen Steuervorteile nutzen, indem



Quelle: Fotoblog: Ineslyn Medina, Mithras

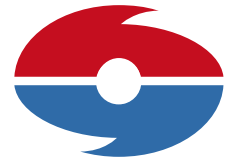
diese als Wertschöpfung in die Geschäftsplanung integriert werden.

Briefkastenfirmen bringen außer Ärger keine Steuervorteile. Bei gewerblichen Auslandsinvestitionen, Aufbau von Niederlassungen und Tochterfirmen kann die Steuerlast völlig legal auf ein Minimum reduziert werden. Dazu müssen bereits in der Geschäftsplanung bei der Standortwahl entsprechende Steuerwirkungen und –vergünstigungen berücksichtigt werden.

Die Steuerplanung wird damit für den Unternehmensleiter ein wichtiger Baustein zum Geschäftserfolg.

Fazit: Das Steuermanagement sollte von Anfang an in die Geschäftsplanung integriert werden. Wirtschaftlich denkende Steuerexperten müssen bereits in der Planung für eine optimale Steuergestaltung zum Nutzen des Unternehmens mitwirken.

Stephan W. Schenk
Attorney at Law



■ SICHERUNGSSYSTEME [Anfrage: B-Sicherung@lwsgroup.com]

Die Kosten der betrieblichen Sicherungssysteme Unternehmenssicherung hat Vorrang

BESTANDSSICHERUNGEN. In einem Kostenvergleich der Sicherungssysteme mittelständischer Unternehmen werden i.D. 9% des Jahresumsatzes für Unternehmenssicherung ausgegeben. Sind die Systeme überladen oder fehlerbehaftet, so kann der Sicherungsbedarf schnell auf 15% ansteigen.

Die Angemessenheit der Sicherungskosten wird weder bei Zertifizierungen noch bei einer Pflichtauditierung geprüft. Das Ausmaß der Sicherungen liegt im Ermessen des Unternehmensleiters. Dieser ist gut beraten, wenn er die adäquaten Risikokosten und bestandsgefährdende Risiken ermitteln lässt.

Das vom LWS Risk Research Lab bei 120 Unternehmen durchgeführte Benchmarking der Sicherungssysteme hat signifikante Probleme offengelegt:

- Normierte Systeme, wie QM ISO 9001 ff, 14001 u. a. werden nicht aus dem Unternehmen heraus entwickelt, vielmehr wird das Unternehmen in das Regelwerk eingepasst. Damit wird es zu einem Papiertiger mit geringem Nutzen und hohen Zertifizierungskosten.
- Präventivsysteme, z.B. die Betriebsversicherungen, werden auch von einigen großen Unternehmen vielfach noch über Provisionsvertreter (Versicherungsmakler, Generalagenten) eingekauft. Dabei können die Provisionsvertreter gar keine Leistungen erbringen, die nicht der Versicherer selbst sowieso erbringt – qualifiziert und provisionsfrei.
- Die betrieblichen Sicherungssysteme werden oft Sachbearbeitern überlassen. Der Unternehmensleiter behandelt die Risikobeiträge für

die bestandsgefährdeten Risiken zumeist stiefmütterlich, ohne Kostenreflektion.

- Weitgehend unterentwickelt zeigt sich die persönliche Sicherung der Unternehmensleiter. Die Unternehmenssicherung hat zwar absoluten Vorrang. Doch sollte der Unternehmensleiter selbst ebenfalls auf sicherem Boden stehen. Die Management Informationssysteme (MIS) sind oft wenig strukturiert und als Entscheidungsgrundlage nur sehr bedingt geeignet. Risikofrüherkennung der Bestandsrisiken ist Glückssache. Haftungs- und Leistungssicherung der Obersten Leiter sind, so scheint es, dem Zufall überlassen.

Die Kosten der betrieblichen Sicherungssysteme

QM -, Umwelt -, Arbeitssicherheitssysteme	1,2
Betriebsversicherungen incl. D+O	0.6
BAV-Versorgungswerke, Keyman-Sicherung	0.4
Betriebsverfassungsg - Betriebsrat	1.2
Risikofrüherkennung, Risk Mgmt. KonTraG	0.4
IT Sicherungs- und Infosysteme	2.3
Präventionstechnik	0.6
Innerbetriebliches Controlling	2.3
9.0 %/Umsatz p.a.	

Das LWS Kostenaudit der betrieblichen Sicherungssysteme reduziert die Risikokosten, indem die Sicherungssysteme nur auf die bestandsgefährdenden Risiken abgestellt werden.

Dipl.-Ing. Dr. Arnd Friedrichs
Consultant Partner

■ SENSITIVE RISK [Anfragen: riskmap111@lwsgroup.com]

GLOBALISIERUNGSRISIKEN

Control Risks in London - The Leading Global Business Risks Consultancy



Quelle: Fotoblog; RBFried

BEI DER VON LEHMAN BROTHERS AUSGELÖSTEN FINANZKRISE wurden die Globalisierungsrisiken unterschätzt. Globale Finanzmärkte können mit den herkömmlichen Informationsmitteln (Geschäftsberichte, Ratings, Pressenachrichten) nicht bewältigt werden. Die Führungspraxis bedarf zur Risikobewältigung in globalen Märkten einer grundlegenden Neuorientierung.

Unternehmensleiter benötigen verlässliche Informanten, um den bestandsgefährdenden Globalisierungsrisiken wirksam zu begegnen. Die von British Intelligence Officers 1975 gegründete internationale Risikoberatungs-Gesellschaft verfügt heute über 800 hochqualifizierte Research-Mitarbeiter in 27 Niederlassungen in allen bedeutenden Wirtschaftsregionen der Welt.

Control Risks führt verlässliche Länder-Risiko-Ratings durch, so z.B. die generelle Risikoeinschätzung (Risk Map) der Länder.

Control Risks informiert objektiv über wirtschaftspolitische Länderrisiken, Eigentumsschutz, Investitionssicherheit, Geldtransfer-Risiken und Geschäftsführungsrisiken. Control Risks berät nahezu alle Konzerne

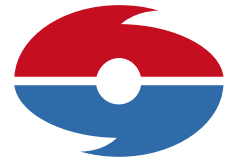
der Forbes Global 500, führende Wirtschaftspolitiker und staatliche Organe.

Wir arbeiten seit vielen Jahren mit der Control Risks in London zusammen. Die führende Risiko-Beratungsgesellschaft kann von jedem Unternehmer in Anspruch genommen werden.

Unternehmensleiter sind gut beraten, bei Auslandsbeziehungen eine Analyse der bestandsgefährdenden Unternehmens-Risiken durchzuführen. Bereits bestehende Geschäftsbeziehungen, vor allem operative Auslandsaktivitäten, sollten einer sachverständigen Risikoprüfung unterzogen werden.

Bei der Einrichtung von Risiko-Früherkennungssystemen börsennotierter Aktiengesellschaften (KonTraG) stellen wir immer wieder große Unsicherheit in der Risikoabwägung, Risikoidentifizierung und Risikobegrenzung fest. Dies mag daran liegen, dass die obersten Leiter sich intensiv mit den Geschäftschancen, weniger aber mit den schweren Risiken auseinandersetzen.

Dipl.-Ing. Dr. Arnd Friedrichs
Consultant Partner LWS Group



■ MOTIV-ANALYSE [www.msaprofile.com/32_motive-antriebe.htm]

Vom Können und Wollen

TQM Total Quality Management

DIE WIRTSCHAFTSKRISE VERÄNDERT GRUNDLEGENDE DIE UNTERNEHMERISCHE PERSONALPOLITIK. Unternehmensleiter stehen auf dem Prüfstand. Nicht nur Können, sondern verantwortungsbewusstes Wollen ist für Excellence heute mehr denn je gefragt.

Die Motivationsstrukturanalyse MSA® ist ein wissenschaftliches Werkzeug für die Personaleinsatzplanung (PEP). Die Lehman Brothers waren hochangesehene Könner in ihrem Metier. Wollten sie die Bestandsrisiken sehen, erkennen, abwägen? Wurde verdrängt oder die Risikoeinschätzung auf Subalterne abgewälzt?

Die innovative Motivationsstrukturanalyse MSA® befasst sich mit der Grundmotivation für Verhalten und Handeln. Wissenschaftliche fundierte Untersuchungen der letzten Jahre ergeben, dass wir 18 im Wesentlichen stabile sowie bipolare Grundmotive haben, mit jeweils zwei sich ergänzenden komplementären Antrieben. Insbesondere die dominierenden Antriebe prägen die Filter, wie wir uns und andere wahrnehmen: mithin unser gesamtes Denken, Fühlen und Handeln.

**Was motiviert den Unternehmensleiter?
Wie erreichen wir Excellence?
Wie halten wir unsere Qualitätsleistung?**

Kenntnis der Grundmotive und Antriebskräfte führt zu einer tieferen Selbsterkenntnis und

dadurch zu einer nachhaltigen Minimierung von Stress sowie zu sicherer Abwägung der Geschäftschancen und -risiken – zu Erfolg und Lustgewinn.

Fit for Fun - Fit for Excellence! Zeugnisse, Referenzen, Qualitätsnachweise und Selbstdarstellung können uns leicht über grundlegende Führungsdefizite täuschen. Die MSA hilft, Ursachen für Verhaltensauffälligkeiten zu erkennen und Antriebskräfte sinnvoll für eine erfolgreiche PEP einzusetzen.

Risikobereitschaft eines Geschäftspartners, Verhaltenskodex und Kenntnis seiner dominierenden Grundmotive sind wichtige und hilfreiche Risikoanzeiger bei Geschäftsabschlüssen. Die Motivationsstrukturanalyse wird bei der Beschaffung von Führungskräften und in der Potentialanalyse der Leiter erfolgreich eingesetzt.

**Wolfgang Fiebig,
Consultant Partner LWS Group**

■ Früherkennung bestandsgefährdender Risiken

INHOUSE WORKSHOP

RISIKOBEWUSSTE UNTERNEHMENSLEITER UND EFFIZIENTE FÜHRUNGSGREMIEN

BEI KONKURSEN ODER INSOLVENZEN stehen die Unternehmensleiter in der Verantwortung. Der Abwägungsprozess von Chancen und Risiken hat nicht hinreichend funktioniert. Zur moralischen und rechtlichen Verantwortung kommen häufig auch noch weitreichende finanzielle Auswirkungen, denen bei „schönem Wetter“ zu wenig Beachtung geschenkt wurde.

Die Früherkennung einer Konkursgefahr ist bei den komplexen Unternehmensabläufen im belasteten Unternehmeralltag oft Glückssache. Eine einzige Fehlentscheidung der Führungsgremien kann auch bei florierenden Unternehmen unerkennbar eine Insolvenz herbeiführen.

Dennoch sind Insolvenzen vermeidbar, vorausgesetzt, der Unternehmensleiter organisiert ein ihm unmittelbar unterstelltes Risiko-Controlling, schafft Früherkennungssysteme (Anzeiger) und vollzieht die Risikoabwägung in effizienten Führungsgremien (Mehraugenprinzip).

Gerade in turbulenten Zeiten zeigt es sich, ob die Führungsgremien in der Lage sind, gemeinsam die Risikoabwägung durchzuführen und beschlossene Sicherungsmaßnahmen wirkungsvoll umzusetzen. Die Leistung der Führungsgremien zur Bestandssicherung kann gemessen und gezielt verbessert werden. Die Risikoentscheider in den Führungsgremien benötigen ein praktikables Handwerkszeug und Kenntnisse zur Risikoidentifizierung.

Grundlagen zur Früherkennung verdeckter Konkursgefahren werden in den von LWS Risikoberatern bei den Unternehmen durchgeführten Inhouse Workshops vermittelt. Die Berater stellen bei der Einrichtung der obligatorischen Risiko-Früherkennungssysteme bei börsennotierten Aktiengesellschaften immer wieder fest, dass schwere Risiken nicht wahrgenommen oder verdrängt werden und die Chancen-Risikoabwägung mangels geeigneter Instrumente in den Führungsgremien nicht hinreichend erfolgt.

Die Führungsgremien der Konzerne, aber auch inhabergeführte Unternehmen sind von der bestandsgefährdenden Risikoproblematik gleichermaßen betroffen.

Das Programm eines **LWS INHOUSE WORKSHOPS** finden Sie auf der Rückseite.

Dr. sc. nat. Ruedi Schwarzenbach
Consultant Partner LWS Group

■ Früherkennung bestandsgefährdender Risiken

INHOUSE WORKSHOP PROGRAMM

FRÜHERKENNUNG BESTANDSGEFÄHRDENDER UNTERNEHMENSRISENEN

1 Architektur zur Früherkennung bestandsgefährdender U-Risiken

Identifizierung der Risikopotentiale - Klassifikation der Bestandsrisiken - Risikoinventar - Risikoquantifizierung - MPL (Maximum Possible Loss)

2 Betriebliche Risikobilanz und Risikokostenrechnung

Insolvenzrisiken - Organisationsrisiken - Finanzierungsrisiken - Marktrisiken Sensitive Risk (z.B. Globalisierungsrisiken)

Risikokostenrechnung: Franchisen und Transferkosten

3 Firewalls

Bestimmung innerer Führungskreis mit Risikoverantwortung und Motiv-Strukturanalyse - Verfahrensanweisungen-Integration EN ISO 9001ff.

4 Risk Map

Risk Map zum Insolvenzrisiko - Risikoanzeiger - Dokumentation der Früherkennungen

5 Risk Management Handbuch

Erfassung der Früherkennungssysteme und Haftungsbegrenzungen (D+O) im Anhang zum Qualitätsmanagement-Handbuch - Risikoerklärung

Der **INHOUSE WORKSHOP** wird mit der Unternehmensleitung vorbereitet. Es werden in zwei Mannstunden die Architektur einer Früherkennung und die betriebliche Risikobilanz entworfen sowie der innere Führungskreis festgelegt. Mit dem inneren Führungskreis werden in drei Mannstunden die Firewalls, die Risk Map und das Risk Management Handbuch konzipiert.

Der **INHOUSE WORKSHOP** wird am Verwaltungssitz des Unternehmens durchgeführt. Die Kosten des Workshops werden mit der Unternehmensleitung in einem unverbindlichen Vorgespräch abgestimmt.

LWS RISK MANAGEMENT CONSULT GmbH
Dr. sc. nat. Ruedi Schwarzenbach
Consultant Partner LWS Group