

## RUSH HOUR

## Einfach überfordert

Es gibt eine Vokabel, deren gehäuftes Erscheinen in der Firma Sie daran erinnern sollte, die Firma zu verlassen. „Komplexität“ heißt das Wort. Solange nur von komplexen Zusammenhängen die Rede ist, dürfen Sie ruhig bleiben. Sie können davon ausgehen, dass ihre Firma noch auf dem richtigen Gleis ist. Entspannt können Sie auch bleiben, wenn's um „die Komplexität der Führungsaufgabe“ geht. Hier versuchen nur ein paar Berater, Etats der HR-Abteilung zu ergattern. Taucht dagegen das Wort „Komplexität“ ohne bestimm-



URSULA WEIDENFELD

Stellvertretende  
Chefredakteurin  
„Tagesspiegel“

ten Artikel immer öfter in Reden von Vorstandsmitgliedern und Aufsichtsräten auf, gibt es Grund zur Sorge. Denn 1. scheinen Vorstand und Aufsichtsrat uneinig über den Kurs, 2. geht gerade der Überblick verloren, 3. stimmt vermutlich auch die Bilanz nicht mehr.

Auch wenn heute alle Managementvorträge das Thema ganz oben auf die Agenda setzen, es mit Globalisierung, China und Indien verbinden und so tun, als sei es das Natürlichste von der Welt, den Job nicht mehr zu überblicken: Es ist nicht natürlich. Es ist gefährlich. Sie müssen gehen. Denn alleine kriegt niemand Komplexität in den Griff. Haben Sie kein Team, das hilft, suchen Sie nach einem einfachen Unternehmen. Nach einer Bäckerei. Oder einem Metzgerladen. Das geht alleine.

Unternehmen, die Auflagen der EU zu beachten haben, deren Geschäfte in irgendeinem Zusammenhang mit der Währungsentwicklung stehen und die liefern müssen oder liefern lassen, sind nun mal komplex. Egal, ob sie klein, mittel oder groß sind. Je größer, desto komplexer, desto satter die Gehälter. Je höher die Gehälter, desto attraktiver der Job. Und dann sitzt man oben und jammert, alles sei so schwierig.

Das sollte man lassen. Besser man akzeptiert, dass alles mit allem zusammenhängt. Der Management-Autor Winfried Weber sagt, Ordnungsliebe und Einfachheit hätten noch nie zu Wachstum und Innovationen geführt. Das Gute: Weil komplexe Systeme sich komplex verhalten, ist die Wahrscheinlichkeit, am Ende etwas richtig zu machen, größer als die, daneben zu liegen. Außerdem hat man zwischenzeitlich Zeit zum Umsteuern. Man darf eben nur nicht sorgenvoll „Komplexität“ sagen, weil man die Welt und die Firma nicht mehr versteht. Dafür gibt es ein anderes Wort: Es heißt „überfordert“.

weidenfeld@tagesspiegel.de

Rush Hour gibt es auch als Buch – Ursula Weidenfeld: Karrieremacher, Karrierekiller. Die besten Kolumnen aus dem Handelsblatt, Redline, 15,90 Euro zzgl. Versandkosten bei: [www.handelsblatt-shop.com](http://www.handelsblatt-shop.com)

## Aufsichtsrat mit Tüv-Plakette

Für Firmenkontrolleure im Mittelstand ist es immer schwieriger, den Durchblick zu behalten. Nun gibt es Nachhilfe vom Tüv samt Zertifikat.

KATRIN TERPITZ | DÜSSELDORF

„Es gibt drei Berufe, die man nicht erlernen muss – Ehemann, Politiker und Aufsichtsrat. Zumindest beim letzteren sollte sich das ändern.“ Thomas Middelhoff, Vorstandschef von Arcandor und selbst seit Jahren aktiv in diversen Aufsichtsräten, moniert: Kontrolleure deutscher Unternehmen fehle es an Professionalität. Und das kann kostspielige Folgen haben – für Betriebe wie für die Mandatsträger.

Gerade im Mittelstand fallen viele Kontrolleure im Schadensfall aus allen Wolken. So wie die gutgläubigen Aufsichtsräte eines Dienstleisters in Nordrhein-Westfalen. Immer wieder hatten sie Druck auf ihren Vorstand gemacht. Der solle endlich ein Risikomanagement installieren wie im Aktiengesetz vorgeschrieben. Und immer wieder ließen sie sich vertragen. Bis es zu spät war und der Betrieb Insolvenz anmelden musste.

Bitter für die Aufsichtsräte: Auch sie mussten als Gremium haften, weil sie schlampig gearbeitet und nicht genug auf ein Risikomanagement gepocht hatten. Und noch bitterer: Wegen persönlicher Pflichtverletzung musste jeder mit seinem Privatvermögen geradestehen. „Denn die wenigsten Mittelständler hierzulande haben eine Managerhaftpflichtversicherung“, sagt der Jurist und Haftungsexperte Michael Hendricks.

Fakt ist: Die Anforderungen an Aufsichtsräte sind enorm gestiegen – und längst nicht nur bei den Dax-Unternehmen. Früher galten die oft ehrenamtlichen Mandate als lauer Feierabendjob. Der Aufsichtsrat wurde von vielen als Altherrenklub mit Abnickfunktion belächelt. „Da bekam der Bruder oder Schulfreund den Posten zugesichert, damit der seine Visitenkarte schmücken konnte“, sagt Thomas Kienle, Partner der Personalberatung Steinbach & Partner. Hauptsache ein „Hase mit Stallgeruch“ – die Ausbildung war egal.

## Gefährliche Wissenslücken

Inzwischen aber weht vielen Aufsichtsräten selbst kleinerer Betriebe ein rauher Wind ins Gesicht. Sie haben sich heute mit hochkomplexen Themen wie Compliance, Basel II, Bilanzierung mitunter nach IFRS, Technologiefolgenabschätzung oder Innovationsstrategien auf Augenhöhe mit Vorstand und Wirtschaftsprüfern auseinandersetzen. Und bei eher mäßiger Vergütung müssen sie dafür auch noch ihren Kopf hinhalten.

„Als Aufsichtsrat muss man heute verdammt fit sein“, weiß Alexander Winkels, der über 25 Mandate in Aufsichtsrats- und Beiratsgremien innehatte, aus Erfahrung. Denn wenn ein Mittelständler heute in 60 Ländern präsent ist, haben eben auch die Aufsichtsräte mit dem expandierenden Betrieb mitzuwachsen.

Christian Strenger, Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und selbst langjähriger Aufsichtsrat, betont: „Wer sich nicht ständig à jour hält, kann leicht Probleme bekommen.“ Schadensfälle mit Aufsichtsräten machen allerdings selten Schlagzeilen. Der Grund: Die Beteiligten ei-



Sitzung des Aufsichtsrats. So mancher Firmenaufseher im Mittelstand ist fachlich überfordert – und kann so ganz schnell in die Haftungsfalle geraten.

nigen sich meist außergerichtlich. „Die Angst vor einem Imageverlust ist groß“, beobachtet Nicole Weyerstall, Leiterin Industriekunden Finanzial Lines von **AIG Europe**, dem weltgrößten Versicherer für Managerhaftpflicht. Weil sie oft nicht publik werden, unterschätzen viele die Risiken für Aufsichtsräte.

Gerade im Mittelstand sind Aufsichtsräte und Beiräte häufig überfordert. „Manche wissen wenig über ihre Pflichten und Rechte, geschweige denn, welchen Haftungsrisiken sie ausgesetzt sind“, sagt Marcus Labbé, Wirtschaftsprofessor an der Fachhochschule Augsburg. Strenger bestätigt: „Quasi in Gutsherrenmanier wollen viele nicht zugeben, dass sie deutliche Wissenslücken haben.“ Hendricks ergänzt: „Etliche haben schlicht Angst, sich eine Blöße zu geben. Sie fragen nicht nach und tappen blauäugig in die Haftungsfalle.“

Dabei haben es die Aufseher mittelgroßer Firmen besonders schwer. „Anders als Dax-30-Aufsichtsräte haben sie meist kein Büro hinter sich, das ihnen Unterlagen gut vorbereitet“, sagt Winkels. Und trotzdem sollen sie flugs prüfen, ob ein Firmen- oder Maschinenkauf sinnvoll oder die Bilanz stimmig ist.

Viele Unternehmen könnten wesentlich erfolgreicher sein, wenn sie einen qualifizierten Aufsichtsrat hätten. Davon ist nicht nur Profi Winkels überzeugt: „Letztlich hängt es

vom Unternehmen bzw. deren Mehrheitsgesellschaftern ab, wie souverän diese sind, einen starken Aufsichtsrat zuzulassen. Einen, der auch mal den Finger in die Wunde legt.“

In den letzten fünf Jahren ist das Bewusstsein auch bei Mittelständlern deutlich gewachsen, beobachtet Strenger. Der Trend geht klar zu professionelleren Aufsichtsräten. Fortbildungen für Firmenaufseher bieten diverse Institutionen an. Dabei sind Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten durch Schulungen etwa der Hans-Böckler-Stiftung oft sogar besser informiert als die Arbeitgebervertreter, räumt Insider Strenger ein.

Ab Januar gibt es nun erstmals ein

Tüv-Siegel für qualifizierte Aufsichtsräte und Beiräte im Mittelstand (Kasten). Die Deutsche Bank etwa unterstützt die neue Zertifizierung des **Tüv Rheinland**. „Gerade beim Mittelstand legen Kreditgeber immer größeren Wert darauf, wer auf der Kontrollbank sitzt“, beobachtet Labbé, der den Kurs wissenschaftlich betreut. Und auch bei einem Börsengang schauen Analysten und Aktionäre genau auf die Köpfe im Aufsichtsrat.

Risikoversorge ist auch der Beweggrund für Versicherer AIG, den Aufsichtsrats-Tüv aktiv zu unterstützen. Mehr noch: AIG stellt je nach Betriebsgröße einen Prämienrabatt in

Aussicht für die Unternehmen, die ihren gesamten Aufsichtsrat durch den Tüv schicken.

Labbé: „An drei mal drei Tagen Blockseminar kann man keine Wunder erwarten.“ Der Kurs soll Kernwissen in Recht, Strategie und Finanzen vermitteln, sensibilisieren und vor allem zu einem befähigen – die richtigen Fragen zu stellen. Renommierte Experten aus der Praxis referieren und stehen an Kaminabenden für Gespräche und zum Netzwerken bereit. Das Tüv-Siegel bekommt, wer eine dreistündige Online-Prüfung mit einer praktischen Fallstudie besteht.

Auch Strenger befürwortet eine systematische Weiterbildung von

## UNTERNEHMENSPRAXIS

MO FAMILIENUNTERNEHMEN

DI STRATEGIE

MI RECHT & STEUERN

DO MARKETING

FR MANAGEMENT

## Die Zertifizierung

**Was der Aufsichtsrat-Tüv bietet**  
Wer sich vom Tüv Rheinland zertifizieren lässt, darf sich fünf Jahre „qualifizierter Aufsichtsrat/Beirat für den Mittelstand“ nennen.

**Wer teilnehmen darf**  
Teilnehmen darf jeder mit Hochschulabschluss in Leitungsfunktion, der mindestens vier Jahre Berufserfahrung hat oder stattdessen eine Ausbildung und acht Jahre Praxis vorweisen kann.

**Was eine Zertifizierung kostet**  
Für die drei dreitägigen Module sind je 3 150 Euro fällig, für die Prüfung 950 Euro – alles zzgl. MwSt.

Text weiterleiten: Mail an [forward@handelsblatt.com](mailto:forward@handelsblatt.com)  
Betreff: Aufsichtsrat (Leerzeichen) 31 (Leerzeichen) Mailadresse des Empfängers

Die Redaktion dieser Seite erreichen Sie unter [hb.management@vhb.de](mailto:hb.management@vhb.de)

Aufsichtsräten, wie sie in angelsächsischen Ländern Usus ist. Er bevorzugt allerdings statt einer Generalunterweisung eher eine maßgeschneiderte und branchenspezifische mit Beratern und Anwälten, die mit dem Unternehmen vertraut sind.

Wie beim Fahrzeug-Tüv kommen auch die Aufsichtsräte und Beiräte wieder auf den Prüfstand – nach fünf Jahren sollen sie alle zwei Jahre frische Kenntnisse nachweisen. Nur dann dürfen sie sich weiter mit der Tüv-Plakette schmücken. Doch anders als im Straßenverkehr dürfen untüchtige und ungeprüfte Kandidaten den Geschäftsverkehr weiter unsicher machen.

## ARBEITSPLATZ: HANS-JOACHIM WATZKE „Ich provoziere öfter“

**Erklären Sie in einem Satz, was Ihr Unternehmen tut!**  
Fußball spielen, Emotionen wecken und versuchen, beides möglichst effizient wirtschaftlich zu nutzen.

**Womit beginnt Ihr Tag?**  
Mit joggen.

**Wie würden Sie sich selbst als Chef beschreiben?**  
Als Teamplayer, entscheidungsstark, mitunter zu wenig auf persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehend.

**... und was würden Ihre Mitarbeiter antworten?**  
Ähnliches.

**Was kann Sie in Harnisch bringen?**  
Unsägliche TV-Talkshows.

**Und was bringt andere an Ihnen in Harnisch?**  
Meine manchmal sehr offensiven und zuspitzenden Formulierungen, mit denen ich hier und da provoziere.

**Wie lautet Ihr Spitzname?**  
Aki.

**Was bereuen Sie?**  
Das Heranwachsen meiner Kinder nicht intensiver erlebt zu haben.

**Was war das größte Problem bisher in Ihrem Job?**



Hans-Joachim Watzke, 48, ist Vorsitzender der Geschäftsführung von Borussia Dortmund: Selbst sein Stuhl muss die Vereinsfarben haben.

Die Abwendung der bevorstehenden Insolvenz des BVB.

**Was war der klügste Rat, den Sie je bekamen?**  
„Versuche vor jeder wichtigen Entscheidung, eine Nacht drüber zu schlafen!“ sagte mein Vater.

**Mit wem würden Sie gerne für einen Tag den Job tauschen?**  
Mit Jürgen Rüttgers.

**Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?**

Als 14-Jähriger im Straßenbau mit einem Stundenlohn von vier D-Mark.

**Ihr bislang bestes Geschäft?**  
Die Vertragsabschlüsse mit Evonik und Signal Iduna.

**Wohin führen Sie Geschäftsfreunde am liebsten aus?**  
Ins Piazza Navona in Dortmund.

**Was machen Sie im Ruhestand?**  
Ein bisschen Philosophie studieren.

Die Fragen stellte C. Tödtmann.

**Unser Immobilienangebot nimmt in Ostdeutschland immer einen festen Platz ein.**

**1** Seit 2000 haben wir in bedeutendem Umfang in unseren Bestand investiert, allein im letzten Jahr 200 Millionen Euro. Unsere offensiven Investitionsstrategien und das renditeorientierte Portfoliomanagement machen uns erfolgreich. [www.tlg.de](http://www.tlg.de)

STARK IM OSTEN



Die Nr. 1 für Immobilien in Ostdeutschland: Büro. Einzelhandel. Gewerbe. Wohnen.