

## Weiterbildung

## Nachhilfe für Aufsichtsräte. Eine Fortbildung eröffnet neue berufliche Perspektiven. Der Bedarf scheint groß.

Die Finanzkrise hat auch sie in die Schusslinie gebracht: die Aufsichtsräte großer und kleinerer Unternehmen. Haben sie wirklich ihre Aufsichtspflicht mit der notwendigen Sorgfalt und Hartnäckigkeit erfüllt? Und haben sie überhaupt die Expertise dafür?

„Aufsichtsräte müssen sich mehr denn je ihrer Verantwortung bewusst sein und ausreichende Kompetenz mitbringen“, sagt Ekhard Alt, in Frankfurter Finanzkreisen bekannt als langjähriger Personalchef der Investmentbank Merrill Lynch. Als Endfünziger sattelt Alt jetzt noch einmal um, um sich als Managementberater selbstständig zu machen. „Die geforderte Expertise ist nicht beliebig verfügbar. Viele Räte realisieren in diesen Monaten der Krise, dass ihnen eigentlich sehr viel fehlt, um ein guter Aufsichtsrat zu sein. Das Mandat wird man künftig nicht mehr so einfach nebenbei mitmachen können. Der Trend geht eindeutig in Richtung Professionalisierung, wenn nicht sogar zu Berufsaufsichtsräten.“

„Angesichts der vielfältigen bereits erfolgten und noch bevorstehenden gesetzlichen Änderungen ist ein persönliches Update, vor allem auch hinsichtlich des gesamten rechtlichen Rahmens unbedingt zu empfehlen“, sagt auch Henner Klein, Senior Partner bei A.T. Kearney. „Dies gilt insbesondere auch für Mitglieder von Beiräten und Aufsichtsräten im Mittelstand, die nicht über einen entsprechenden Fachhintergrund oder breite sachspezifische Stabsunterstützung verfügen.“

Abhilfe verspricht Marcus Labbé, im Hauptberuf Professor an der Fachhochschule Augsburg, mit einem neuartigen Weiterbildungskonzept, das er über sein eigenes Beratungsunternehmen Labbé & Cie. ([www.labbe-cie.de](http://www.labbe-cie.de)) anbietet. Die Fortbildung „TÜV-zertifizierter Ausschichtsrat, beziehungsweise Beirat“ besteht aus drei dreitägigen Modulen (3150 Euro, plus MwSt), die mit einer Prüfung vom TÜV Rheinland (!) abschließt.

### Hier wird es ernst: Die Prüfung nimmt der TÜV Rheinland ab.

Jedes der drei Module ist einem Themenkomplex – Recht, Strategie, Finanzen – gewidmet, für das jeweils externe Referenten gewonnen wurden. Beim Modul Recht geht es etwa um „Corporate Governance und rechtliche Rahmenbedingungen“, „Compliance Management für Aufsichtsgremium und Geschäftsführung“ und „Risikomanagement-Audit und Effizienzprüfung der Aufsichtstätigkeit“, beim Modul Finanzen geht es um „Unternehmensfinanzierung, Finanzkommunikation und Rating“, „Operative Planungs- und Steuerungsinstrumente als Basis des Reporting“ und „Bilanzpolitik, Bilanzanalyse, Bilanzdelikte und Wirtschaftskriminalität“. Besonders geschätzt sind die „Kaminabende“ und der Austausch der Programmteilnehmer untereinander.

„Ich möchte hier nicht für Professor Labbé Reklame laufen“, erklärt Teilnehmer Alt, „aber gerne feststellen: Das Seminar ist ein hartes Stück Arbeit, alle Mühe und sein Geld wert. Hochkarätige Teilnehmer und Spitzenreferenten ma-



Anlaufstation: Was für Schüler Normalität ist, könnte es auch für Manager werden.

### Lernen bei den Besten

Fortbildungsprogramme für Aufsichtsratsmitglieder (Board Members) sind bei den international führenden Business Schools keine Neuigkeit. In den USA gehören „Corporate Governance“-Programme heute fast zum Standardangebot. Gleich drei verschiedene Programme bietet beispielsweise die **Harvard Business School** ([www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)) in Boston an: „Making Corporate Boards More Effective“, „Compensation Committees“ und „Audit Committees in a New Era of Governance“. Bei der **Wharton School** (<http://executiveeducation.wharton.upenn.edu>) in Philadelphia gibt es „Governing the Corporation: Enhancing the Effectiveness of the Board“, „Corporate Governance: Fresh Insights and Best Practices for Directors“. Die **Booth School of Business der University of Chicago**, die Stanford Graduate School of Business und die Tuck School of Business haben sich zusammengeschlossen, um gemeinsam ein dreitägiges „The Directors' Consortium“ (<http://www.directorsconsortium.net>) genanntes Programm aufzulegen. Unter dem Titel „International Directors' Forum“ bietet auch die europäische Top-Schule **Insead** ein zweitägiges Programm an (<http://executive.education.insead.edu>). Ganz neu ist auch die **London Business School** mit „Corporate Governance: Managing the Board of Directors“ auf diesem Markt vertreten ([www.london.edu](http://www.london.edu)).

chen aus dem Seminar eine äußerst erfolgreiche Fortbildungsveranstaltung auf hohem Niveau.“ Diese Einschätzung teilt auch Marko Maschek, Partner bei der Münchener Beteiligungsgesellschaft Pinova Capital: „Ich kann den Lehrgang empfehlen; er bietet definitiv Value for Money. Der Inhalt war sehr umfangreich. Da macht es Sinn, eine Prüfung abzugeben, damit der Stoff sitzt...“

Man mag solche Prüfungen, Zertifikate und Diplome für eine deutsche Marotte halten, aber sie geben diesem Programm einen besonderen Touch. „Ich habe gerade an diesem Programm teilgenommen, weil ich den Nachweis eines objektiven Qualitätsstandards erbringen wollte“, berichtet Teilnehmer J. Klaus Frizen, zuletzt BMW-Finanzchef in Großbritannien.

Und nicht nur das: „An diesem Lehrgang haben Manager mit hohem Wissensstandard und großer Berufserfahrung teilgenommen, mit denen es Spaß macht, einen regen Erfahrungsaustausch zu pflegen“, beschreibt Frizen das Erfolgsrezept, das auch für Executive-Education-Programme der besten Business Schools in Europa und den USA gilt (siehe Kasten). „Hier macht sich bezahlt, dass für die Zulassung zu Seminar und Prüfung anspruchsvolle Voraussetzungen, was Ausbildung und Führungserfahrung angeht, definiert sind“, unterstreicht Alt.

„Es ist nicht neu: Eine Krise ist immer auch eine Chance“, sagt der ehemalige Investmentbanker, der sich beruflich neu orientiert. „Die Aufsichtsräte werden sich personell erneuern.“ Diese berufliche Chance sieht auch Marko Maschek: „Ich bin der Meinung, dass sich in den nächsten Jahren ein Trend zum Berufsbild Professioneller Aufsichtsrat/Beirat im deutschen Mittelstand herausbilden wird und muss. Das Marktpotenzial schätze ich auf zirka 20 000 Mandate.“

Christoph Mohr

## Mensch, Marke!

### Der grüne Graf von Faber-Castell

Von Jon Christoph Berndt

Wenn Ihre Mitmenschen Sie un-trennbar mit dem verbinden, was Sie tun, haben Sie es geschafft! Dann ist Ihre persönliche Marke – sie bringt auf den Punkt, wer und wie Sie sind, wofür Sie stehen und welcher Ihr Antrieb ist – besonders deckungsgleich mit der Marke dessen, was Sie tun: Sie sprechen und stehen für Ihre Produkte und Leistungen, und Ihre Produkte und Leistungen sprechen und stehen für Sie.

Fällt Ihnen so jemand und so etwas ein? Bei „so jemand“ denke ich an Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell; bei „so etwas“ an grüne Bleistifte. Der Graf ist der Bleistift, und der Bleistift ist der Graf. Zwei Faktoren spielen dabei eine ganz besondere Rolle: Von Faber-Castell hat sich ganz dem Produkt verschrieben und dafür gerade noch einmal die Kurve gekratzt. „Ich habe sicher zehn Jahre gebraucht, um zu mer-

### Zehn Prozent Rendite und gleichzeitig ein fairer Umgang mit den Mitarbeitern ist machbar!

ken, dass der spektakulärere Weg nicht der sicherere und oft auch nicht der ertragreichere ist.“ Er hat gespürt, wofür er wirklich brennt. Diese Erkenntnis reifte vor der Rückkehr an den Sitz der Dynastie in Stein bei Nürnberg, wohl noch zu Zeiten als Investmentbanker in New York und London. Der zweite Faktor: Der Graf ist grün, so grün wie seine Stifte. Nicht politisch – umweltpolitisch: Pinienplantagen in Südamerika, konsequente Wiederaufforstung für neue Bleistiftbäume, weltweit umweltzertifizierte Betriebe, harmloser Wasserlack am Griffel, der beim Kauen nichts tut.

Wie ist das bei Ihnen? Womit verbinden die anderen das, was Sie tun? Ihre Argumentation ist völlig austauschbar oder hat unverkennbar Ihren Stil. Ihre Präsentationen sind 08/15 oder 1:1 so eckig und kantig wie Sie. Ihre Solaranlagen, Ihre Kaffeemischung übers Internet oder was auch immer Sie anbieten hat das gleiche Image wie Sie. Der Idealzustand, wie bei Graf und Stift! Ihre Marke ist dann ein rundes Ganzes, beruflich wie privat. „Soziale und ökologische Verantwortung gehört für uns zum Markenkern“, sagt Graf Faber-Castell. Seine Marke sei ein „Companion for Life“, 2 500 verschiedene Stifte als treue Begleiter fürs Leben. Er selbst ist auch solch ein Begleiter, für seine Frau und die drei Töchter, außerdem für die 7 000 Mitarbeiter. Zehn Prozent Vorsteuerrendite und gleichzeitig fairer Umgang mit der Belegschaft und nachhaltiges Wirtschaften mit den Ressourcen ist machbar. Dafür wurde er gerade „Ökomanager des Jahres 2008“.

Wenn Sie eines Tages einen Preis bekommen, wünsche ich Ihnen, dass er auch dafür steht, was Ihre persönliche Marke und die Ihres Tuns lebbar und erlebbar macht.

Kolumnist Jon Christoph Berndt, 39, ist Inhaber der Markenberatung brandamazing. Er entwickelt Marken für Unternehmen und Produkte, und mit Human Branding gibt er auch Menschen ein eindeutiges Profil.  
[menschmarke@handelsblatt.com](mailto:menschmarke@handelsblatt.com)