

Verleger: Dieter von Holtzbrinck

Redaktion

Chefredakteur: Sebastian Matthes (V.i.S.d.P.)
Stv. d. Chefredakteurs: Martin Knobbe, Kirsten Ludwig
Mitglied der Chefredaktion: Charlotte Hahnhorst (Head of Digital)

Nachrichtenchef: Kevin Knitterscheidt
Textchef: Christian Rickens (Morning Briefing)
Creative Director: Alexandra Grönig
Kommentarchef: Thomas Sigmund
Wochenende & Report: Sven Prange
Chefautor: Dr. Jens Münchrath
Podcast, Live & Video: Nicole Bastian, Solveig Gode
Chefökonom: Prof. Dr. Bert Rörup

Ressortleiter: Lella Al-Serori, Moritz Koch (Politik), Jürgen Flauger, Ina Karakass (Unternehmen), Michael Maisch (Finanzen), Sönke Iwersen (Investigative Recherche), Tobias Böhnke (Funnel), Nicole Bastian, Solveig Gode (Podcast, Live & Video)

Chefs vom Dienst: Daniel Klager (Ltg.), Tobias Döring, Andreas Dörnfelder, Tom Körkemeier, Stefan Menzel, Marc Renner, Claus Baumann, Claudia Panster (Ltg. Redigatur) Susanne Wesch (Ltg. Print), Anja Holtschneider

Verantwortlich im Sinne des Presserechts sind die jeweiligen Leiter für ihren Bereich. Im Übrigen die Chefredaktion.

Handelsblatt Research Institute

Tel.: 0211 - 887-0, Telefax: 0211 - 887-97-0,
E-Mail: info@handelsblatt-research.com
Dr. Jan Kießbrink (Managing Director)

Verlag

Handelsblatt GmbH

Geschäftsführung: Andrea Wasmuth (Vorsitz), Sebastian Christensen

Die Handelsblatt GmbH ist ein Unternehmen der Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Die Handelsblatt Media Group gehört 100% zur DVH Medien GmbH, Stuttgart

Verantwortlich für Herstellung und Anzeigen: Christian Wiele

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf. Anschrift von Redaktion, Verlag und Anzeigenleitung: Toulouse Allee 27, D-40211 Düsseldorf, Tel. 0211 - 887-0. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte, Unterlagen und Fotos. Axel Springer SE, Offsetdruckerei Kethwig, Im Teublbruch 100, 45219 Essen; Pressdruck Potsdam GmbH, Friedrich-Engels-Str. 24, 14473 Potsdam; Süddeutscher Verlag Zeitungsdruck GmbH, Zamdorfer St. 40, 81677 München

Vertrieb Einzelverkauf: Verlag Der Tagesspiegel GmbH, www.tagesspiegel.de

Kundenservice: Postfach 103345, 40024 Düsseldorf, Telefon: 0211 887 3602, Aus dem Ausland: 0049 211 887 3602. E-Mail: kundenservice@handelsblatt.com. Ihre Daten werden zum Zweck der Zeitungszustellung übermittelt an Zustellpartner und an die Medienservice GmbH & Co. KG, Heiterholstraße 2-4, 60327 Frankfurt am Main.

Anzeigen:
Anzeigenverkauf Handelsblatt
Tel.: 0211 - 887-0, Fax: 0211 - 887-33 59
E-Mail: info@iqm.de; Internet: www.iqm.de
Anzeigenverkauf Handelsblatt.com
Tel.: 0211 - 887-26 26, Fax: 0211 - 887-97 26 06
E-Mail: info@iqdigital.de; Internet: www.iqdigital.de
Anzeigenverkauf Handelsblatt Personalanzeigen
Tel.: 040 - 3280-5800
E-Mail: angeika.brandenstein-wendt@zeit.de
Internet: https://talent.zeit.de
Anzeigendisposition Handelsblatt
Tel.: 0211 - 887-26 60, Fax: 0211 - 887-97 26 60
E-Mail: dispo.hb@iqm.de

Redaktion: Telefax: 0211 - 887-97 12 40
E-Mail: handelsblatt@vhb.de

Politik
Tel.: 030 - 61 68 61 92, Fax: 0211 - 887-97 80 27
E-Mail: hb.berlin@vhb.de

Unternehmen
Tel.: 0211 - 8 87 13 65, Fax: 0211 - 887-97 12 40
E-Mail: hb.um@vhb.de

Finanzen
Tel.: 069 - 2424 4002, Fax: 0211 - 887-97 41 90
E-Mail: hb.fz@vhb.de

Handelsblatt Veranstaltungen
Tel.: 0211 - 887 0, Fax: 0211 - 887 43 40 00
E-Mail: info@euroforum.com
www.handelsblatt.com/veranstaltungen

Das Handelsblatt wird ganz oder in Teilen im Print und digital vertrieben. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitung darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Nutzungsrechte: Telefon: 0211 - 2054-4640 (Dieser Service steht Ihnen Mo-Fr zu den üblichen Bürozeiten zur Verfügung) E-Mail: nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Sonderdruck: Tel.: 0211 - 887-1748, Fax: 0211 - 887-97-1748
E-Mail: sonderdrucke@vhb.de

Bezugspreise Inland und EU: Monatlich € 69,90 (Inland inkl. € 4,57 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.), Jahresvorzugspreis € 839,- (Inland inkl. € 54,89 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.). Vorzugspreis für Studenten (gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung): Monatlich € 34,95 (Inland inkl. € 2,29 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.), Jahresvorzugspreis € 419,- (Inland inkl. € 27,41 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.). Lieferung jeweils frei Haus. Bezugspreise übriges Ausland: auf Anfrage.

Abonnementkündigungen sind nur schriftlich mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraumes möglich, solange keine andere Regelung vorgesehen ist. Im Falle höherer Gewalt (Streik oder Aussparungen) besteht kein Belieferungs- oder Entschädigungsanspruch. Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte, Unterlagen und Fotos. Für die Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte über die PANG Presse-Monitor GmbH. Telefon: 030/284930 oder www.presse-monitor.de. Die ISSN-Nummer für das Handelsblatt lautet: 0017-7296

Rüdiger Grube: Zum überraschenden Angriff auf der Hauptversammlung schwieg der Vossloh-Kontrollleur.



Thorsten Ahlf

Rüdiger Grube

„Zwölf Mandate sind mindestens zwei zu viel“

Auf der Vossloh-Hauptversammlung spielt sich ein Lehrstück deutscher Corporate Governance ab. In den Hauptrollen: der Aufsichtsratschef und ein Aktionärsvertreter.

Tanja Kewes Düsseldorf

Die Kritik wird charmant, fast schon ehrfürchtig adressiert. „Darf ich Sie, lieber Herr Professor Grube, fragen, wie Sie es schaffen, allen Ihren Aufsichtsratsämtern nachzukommen?“ Es ist gegen 11 Uhr, als Sascha Borowski, Rechtsanwalt und Vertreter der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW), an das Rednerpult tritt und spricht. Der Schienentechnikkonzern Vossloh hat zur jährlichen Hauptversammlung nach Düsseldorf geladen. Der SDax-Konzern begrüßt seine Aktionäre an historischer Stätte: im denkmalgeschützten Ringlokschuppen der Classic Remise, einer Art Sammlungsstätte für Liebhaberwagen und Oldtimer.

Die Reden von Aufsichtsrats- und Vorstandschef waren bisher perfekt inszeniert. Auf den Tischen liegen grün lackierte Spannklemmen, anhand derer die Erfolgsgeschichte des Konzerns nachzählt wird. Die Atmosphäre am Mittwoch vergangener Woche ist entspannt. Das ändert sich mit dem Mann, der den Nachnamen eines Tatort-Kommissars trägt. Es wird ein gutes Stück Deutscher Corporate Governance aufgeführt.

Denn Borowskis Frage danach, wie Rüdiger Grube es schaffe, all seinen Ämtern nachzukommen, ist rhetorischer Art. Er fährt unumwunden fort: „Wir alle kennen das Sprichwort: ‚Der Tag hat 24 Stunden – und wenn das nicht reicht, nehmen

wir die Nacht noch mit dazu.“ Und dann zählt er in aller Ruhe die zwölf Mandate des Aufsichtsratsvorsitzenden der Vossloh AG auf. Rüdiger Grube, seines Zeichens einst Chef der Deutschen Bahn, leitet nämlich nicht nur dieses Gremium hier.

Der 74-Jährige ist auch Vorsitzender des Aufsichtsrats der Hamburger Hafen und Logistik AG in Hamburg, bekannt als HHLA. Er sitzt zudem den Gremien der Alstom Transportation Germany GmbH, der Vodafone GmbH in Düsseldorf sowie der Eufem AG in Berlin vor. Darüber hinaus ist er Mitglied des Aufsichtsrats der AVM Immobilien AG in Hamburg und des Verwaltungsrats der Deufol SE in Hofheim. Das macht summa summarum zwölf Mandate. Denn Vorsitze zählen dem Aktiengesetz zufolge doppelt.

Während Borowski seine Ausführungen fortführt und noch auf Grubes Tätigkeit als selbständiger Berater eingeht – und auch dessen Professur an der Technischen Universität Hamburg nicht vergisst zu erwähnen –, richten sich alle Augen im dicht besetzten Saal auf Grube. Der ist Profi genug, um seine Gesichtszüge nicht entgleisen zu lassen – Ringlokschuppen hin oder her. Dass es in Grube arbeitet, zeigt sich, wenn überhaupt, an seinen zunehmend zusammengepressten und sich zuspitzenden Lippen. Er bewahrt gute Miene zum überraschenden Angriff.

Und schweigt – vorerst. Er weiß: Seine Zeit zu antworten wird kommen. Und er weiß auch, seine Antwort wird im Zweifel eine ganze Heerschar

Dax-Kontrollleure

von insgesamt 971 hatten im vergangenen Jahr mehr als vier Mandate.

Quelle: Analyse von Handelsblatt und der Universität Göttingen

von Juristen hinter den Kulissen für ihn mit vorbereiten. Dass das vielleicht notwendig sein wird, das merkt mit dem weiteren Redefluss des Sascha Borowski auch der letzte Kleinaktionär im Saal, der weniger in Erwartung kritischer Reden als vielmehr in Hinblick auf Häppchen, Mitbringsel und Oldtimer-Ambiente angereist ist.

Denn die Zahlen von Vossloh sind nicht überragend, sie können sich aber sehr gut sehen lassen. Der Aktienkurs ist wieder gestiegen, und auch die Dividende wird erhöht.

Borowski kommt nach seiner Aufzählung aller Mandate und Verpflichtungen Grubes zum Punkt: „Fest steht, dass Sie die gesetzlich festgelegte Höchstgrenze von Aufsichtsratsmandaten überschritten haben.“ Nach Paragraf 100, Absatz 2, Nr. 1 des Aktiengesetzes sei die Zahl der Mandate auf zehn Aufsichtsratsposten gedeckelt.

Und weiter sagt er: „Nebenbei bemerkt, viele Stimmrechtsberater, sogenannte Proxy Advisor, fordern zu Recht, die Höchstzahl auf fünf Mandate zu begrenzen.“ Dass die Deutsche-Corporate-Governance-Kommission das ähnlich sieht, lässt Borowski sogar noch unerwähnt. Er hat seinen Punkt gemacht. Schließlich sind die Zeiten der Multiaufsichtsräte eigentlich vorbei. Das sogenannte Overboarding ist in den vergangenen Jahren dank entsprechender Empfehlungen und gesetzlicher Regelungen stetig gesunken. Einer Analyse von Handelsblatt und der Universität Göttingen zufolge hatten 2024 nur noch drei der 971 Dax-Kontrollleure mehr als vier Mandate.

Für Michael Wolff, Professor für Controlling und Management an der Universität Göttingen, ist das Overboarding damit „ein Phänomen aus der Vergangenheit“. Es gebe nur einzelne „Dinosaurier“. Auf Anhieb fällt Wolff kein mit Grube vergleichbarer Multiaufsichtsrat ein.

Beifall für den Schlussakkord

Auf der Vossloh-Hauptversammlung lässt Borowski seine Ausführungen in der Frage kumulieren: „An Sie, sehr geehrter Herr Grube, darf ich die Frage stellen, warum lassen Sie es zu, dass auch unsere Gesellschaft gegebenenfalls zur Zielscheibe von Anfechtungs- und Nichtigkeitsklagen wird? Die Nichtigkeit nach Paragraf 250 Aktiengesetz steht hier im Raume.“ Schließlich wendet sich Borowski mit der „Frage an den Vertreter der Familienstiftung“ von Heinz-Hermann Thiele, der die Vossloh AG mehrheitlich gehört: „Warum schützen Sie unsere Gesellschaft mit Ihrer Stimmmacht nicht dergestalt, dass Sie die Beschlussunsicherheit korrigieren, indem Sie Herrn Professor Grube abwählen, der die gesetzlich zugelassene Höchstgrenze an Aufsichtsratsmandaten überschreitet?“

Mit diesem Schlussakkord endet die Rede des Rechtsanwalts. Der Saal klatscht Beifall. Grube bleibt ruhig und ruft den nächsten Redner auf.

Nach der Mittagspause gegen 13.30 Uhr darf Grube endlich reagieren. Wer jetzt eine wütende Gegende erwartet hat, wird enttäuscht. Grube, der von 2009 bis 2017 der Chef der Deutschen Bahn war und dabei Demut und Geduld gelernt hat, wird seinem Ruf als erfahrener Multiaufsichtsrat gerecht. Er gesteht ein, dass er zu viele Mandate habe. „Zwölf Mandate sind mindestens zwei zu viel, das ist mir natürlich klar.“ Er plane deshalb auch, das Mandat bei der HHLA auf der Hauptversammlung des Hafenbetreibers Anfang Juli aufzugeben. Dort sei mit MSC ein neuer Großaktionär eingetreten. Und seine Professur, erzählt Grube, ruhe eh schon seit zwei Jahren: „Ich bin nur noch Ehrenprofessor.“

Nach der Hauptversammlung erklärt er auf Nachfrage im Gespräch mit dem Handelsblatt: „Ich bin sehr gerne Aufsichtsrat. Ich könnte noch weitere Mandate annehmen. Diese Anfragen lehne ich jedoch aus Gründen der guten Corporate Governance ab.“ Und sagt weiter: „Ich habe immer viel und hart gearbeitet und freue mich nun, meinen Erfahrungsschatz weitergeben zu können. Erfolg ist kein Schicksal.“

Für Borowski ist der Fall Grube damit erledigt. „Die Hauptversammlung von Vossloh hat gezeigt, dass hier alle Beteiligten die Aktienkultur aktiv leben. Es wurde sowohl über das Wachstum der Gesellschaft als auch über kritische Themen gesprochen – all dies im Sinne der Gesellschaft.“

Ivan Espinosa

Radikaler Rettungsplan für Nissan

Der Autobauer hohe Verluste. Der neue Chef beschleunigt den Sanierungsplan drastisch.

Martin Kölling Tokio

Nissans neuer Chef Ivan Espinosa schwor am Dienstag die Belegschaft auf einen radikalen Rettungsplan ein. Anlass ist der zweithöchste Verlust der Firmengeschichte. „Um unsere Zukunft zu sichern, müssen wir weiter und schneller voranschreiten“, sagte der Mexikaner auf der Jahresbilanzkonferenz am Firmensitz in Yokohama mit Bezug auf ein neues Sparprogramm. Er ist erst seit April im Amt.

2024 Jahr hatte der kriselnde Autobauer bereits angekündigt, 9000 Stellen zu streichen. Nun sollen es im Rahmen des neuen Plans „Re-Nissan“ 20.000 werden, etwa 17 Prozent der globalen Belegschaft. Zudem will Espinosa sieben von 13 Auto- und Motorenwerken schließen, auch in der japanischen Heimat. Damit will er die Produktionskapazität bis 2027 von knapp vier Millionen auf 2,5 Millionen Autos senken, um nach Jahren der Krise wieder dauerhaft profitabel zu werden.



Ivan Espinosa, Nissan-Logo: Es sind harte Schnitte nötig.

Auch eine Reduzierung der Zulieferer und eine Senkung interner Standards für Bauteile sollen dazu beitragen, die Kostenbasis um drei Milliarden Euro zu senken. Indem Nissan chinesische Lieferanten stärker in die Lieferkette einbindet, bricht der Konzern mit einer geopolitischen Strategie.

Wie nötig Nissan harte Schritte hat, zeigte die Konzernbilanz für das Ende März abgelaufene Bilanzjahr 2024. Auch andere Hersteller wie Volkswagen leiden unter Einbußen in China, den US-Autozöllen und den hohen Belastungen durch die Entwicklung von Elektroautos. Aber bei Nissan bedroht die Krise das wirtschaftliche Überleben akut. Der Konzernabsatz schrumpfte um 2,8 Prozent auf 3,3 Millionen Autos, der Umsatz leicht auf 12,6 Billionen Yen, umgerechnet 77 Milliarden Euro.

„Es wird nicht einfach“

Nur dank der Finanzsparte lag die Betriebsgewinnmarge bei 0,6 Prozent. Der Reinverlust lag mit 671 Milliarden Yen nur knapp unter dem Rekordverlust von 1999, als der französische Autobauer Renault Nissan übernahm und vor der Pleite rettete. Dieses Mal ist die Herausforderung allerdings größer als damals, deutete auch Espinosa an. „Nach den Verlusten, die wir heute bekannt gegeben haben, haben wir einen Berg zu erklimmen“, sagte er. „Es wird nicht einfach werden.“

Ein Problem sind die 25-prozentigen Zölle auf Autos unter anderem aus Japan, die US-Präsident Donald Trump Anfang April verhängt hat. Zwar sagt Nissan dank seines Sparprogramms für 2025 voraus, auf der betrieblichen Ebene wieder eine schwarze Null zu schreiben. Aber weil der Konzern den wichtigen US-Markt hauptsächlich aus Mexiko beliefert und auch auf die dort hergestellten Autos künftig die hohen Abgaben zahlen muss, erwartet der Konzern Zusatzkosten von 650 Milliarden Yen. Ledig-



AFP, picture alliance/ASSOCIATED PR

lich 30 Prozent davon könnten durch Sparen und andere Maßnahmen aufgefangen werden, heißt es. Wegen der hohen Unsicherheit verzichtete der Konzern daher auf eine Jahresprognose. Zudem fehlt Nissan dieses Mal ein zahlungskräftiger Retter. Die Zusammenarbeit mit Renault läuft nur beschränkt weiter. Nissan will künftig vor allem Fabriken mit den Franzosen teilen, aber kaum noch gemeinsam Autos entwickeln. Eine Fusion mit dem ebenfalls schwächelnden Lokalrivalen Honda ist Anfang des Jahres geplatzt.

Espinosa plant daher die Sanierung aus eigener Kraft. Der japanische Autoanalyst Takaki Nakanishi traut ihm zu, gründlicher zu sanieren als der frühere Konzernchef Makoto Uchida. Der habe aus politischen Gründen die japanischen Werke geschützt. „Ich erwarte, dass nun schnell pragmatischere Entscheidungen getroffen werden“, meint Nakanishi in einem Onlinekommentar in der Finanzzeitung „Nikkei“. Espinosas neuer Plan scheint diese Erwartung zu bestätigen. Denn er zielt auf alle Bereiche des Unternehmens. Mehrere Teams unter Espinosas

Führung – insgesamt 3000 Mitarbeiter – sollen Sparpotenziale identifizieren, in der Produktion, im Einkauf und in der Entwicklung. Erste Ergebnisse stehen bereits fest. So werden die radikalen Fabrikschließungen von einer flexiblen Expansionsstrategie ergänzt: Aktuell arbeiten die Werke in zwei Schichten, mit einer dritten Schicht soll die Kapazität künftig erhöht werden können.

Zudem will Nissan Werke seiner Partner Renault und Mitsubishi Motors nutzen. Dadurch könne die Produktionskapazität flexibel von den geplanten 2,5 Millionen auf 3,4 Millionen Autos steigen. Auch mit Honda könnte in den USA kooperiert werden, deutete Espinosa an.

Große Hoffnung setzt Espinosa zudem auf das chinesische Joint Venture Dongfeng Nissan. Erstens will der Konzernchef die dortigen Werke nun stärker für die Entwicklung von Elektroautos und für Exportware nutzen. Den Anfang sollen zwei eigens für den chinesischen Markt entwickelte Elektroautos machen. Zweitens will Nissan das Know-how des chinesischen Marktes nutzen, um die Kosten zu senken und das Entwicklungstempo zu erhöhen.

PERSPEKTIVE WEITERBILDUNG

Versicherung / Risikomanagement

Thema: **Online-Seminar: Existenzgefährdung Großschaden**
Sie erhalten in diesem Seminar einen Überblick über die Mechanismen und Spielregeln der Schadenregulierung. Außerdem werden wesentliche Strategien für Ihre Versicherungen dargestellt. Zielgruppe: kfm. Geschäftsleitung sowie Führungskräfte aus Controlling, Recht und Einkauf
Seminargebühr: 249,- EUR zzgl. MwSt.

Datum: **24.06.2025**

Veranstalter: **gvp** Gesellschaft für Versicherungsprüfung



gvp Gesellschaft für Versicherungsprüfung mbH
Anmeldung unter:
www.gvp.de, E-Mail: seminar@gvp.de
Telefon: 0931 / 45 23 25 120