

# Handelsblatt



**Weniger Wagniskapital**  
US-Start-ups erleben größte Entlassungswelle seit der Dotcom-Blase.  
▶ 18

**Klimatechnologie**  
Mit technischen Tricks will Singapur sein Stadtgebiet herunterkühlen.  
▶ 24

**Geldanlage**  
Vier Wege, auf denen Investoren vom hohen Strompreis profitieren.  
▶ 32

**Motorsport**  
Warum Audi trotz aller Klima-Kritik in die Formel 1 einsteigt.  
▶ 17



Sie zählen zu Deutschlands Top-Kontrolleuren: Clara-Christina Streit, Nikolaus von Bomhard, Florian Funck.

## Freie Bahn für Finanzprofis

Das Handelsblatt-Ranking der mächtigsten Aufsichtsräte zeigt: Finanz- und Digitalexperten sind gefragt wie nie – und Frauen rücken ins Zentrum der Macht.

Kein Aufsichtsrat vereint so viel Macht in der deutschen Wirtschaft auf sich wie Nikolaus von Bomhard. Der 66-jährige Jurist ist zum einflussreichsten Konzernkontrolleur Deutschlands aufgestiegen. Seine Mandate als Vorsitzender bei Munich Re und Deutsche Post beförderten ihn an die Spitze des Handelsblatt-Rankings der Aufsichtsräte. Finanzexperte von Bomhard steht zugleich für einen Trend: Wer sich mit Rechnungslegung und Abschlussprüfung auskennt, ist als Aufseher gefragt denn je.

Der Trend zu Kontrolleuren mit besonders viel Finanzexpertise ist das Ergebnis einer Analyse von 160 börsennotierten deutschen Unternehmen, die der Göttinger Wirtschaftsprofessor Michael Wolff für das Handelsblatt ausgewertet hat. Wolff sieht die steigende Bedeutung von Finanzexperten zum



Investoren fordern verstärkt Finanzexpertise.

Michael Wolff  
Aufsichtsrats-  
experte

einen als Folge des jüngst in Kraft getretenen Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität. „Zum anderen wird Finanzexpertise verstärkt von Investoren gefordert“, so Wolff.

Langsam, aber stetig steigt zudem der Einfluss von Frauen im Handelsblatt-Ranking der einflussreichsten Aufsichtsräte. So sind dieses Jahr zum ersten Mal drei Frauen unter den Top Ten. Neben der Finanzexpertin und früheren McKinsey-Seniorpartnerin Clara-Christina Streit sind das die frühere Topmanagerin Margret Suckale (BASF, Deutsche Bahn) sowie die VDA-Autolobbyistin, Ex-RWE-Managerin und ehemalige Staatssekretärin Hildegard Müller. Streit, die Topaufsteigerin unter den Frauen, zeichnet sich dabei ebenfalls durch besonders tiefe Finanzexpertise aus.

Tanja Kewes ▶ Fortsetzung auf Seite 4

## Habeck will Strommarkt reformieren

Strompreise sollen vom steigenden Gaspreis entkoppelt werden.

Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne) plant eine Reform des Strommarktdesigns. Das betätigte eine Ministeriumssprecherin dem Handelsblatt. „Wir wollen eine grundlegende Reform, um die Entwicklung der Endkundenpreise für Strom vom steigenden Gaspreis zu entkoppeln“, sagte die Sprecherin weiter.

An dem Prinzip, dass die teuren Gaskraftwerke den Preis auf dem Strommarkt bestimmen, solle fest-

gehalten werden. Man ändere aber die damit verbundenen problematischen Effekte für die Stromkunden. Die „übermäßigen Gewinne“, die aus der Regelung resultierten, wolle man an die Endkunden weitergeben.

Gaskraftwerke geben am Strommarkt in der Regel den Preis vor, mit dem Gas steigt also der Strompreis. Wirtschaftsweisse Veronika Grimm bewertete Habecks Vorstoß kritisch: „Es ist keine gute Idee, in dieser Situation

zusätzlich zu den ohnehin bestehenden Problemen auch noch regulatorische Unsicherheit zu schaffen, indem man das Strommarktdesign hinterfragt“, sagte Grimm dem Handelsblatt.

Beim Auffüllen der Gasspeicher zur Abwehr einer Energiekrise im Winter geht es rascher voran als geplant. Am Sonntag wurde bekannt, dass das Oktober-Speicherziel von 85 Prozent schon Anfang September erreicht wird. Klaus Stratmann ▶ 6

### Märkte

Dax	12.971 Pkt.	-2,26 %
MDax	25.524 Pkt.	-2,10 %
TecDax	2.980 Pkt.	-2,55 %
E-Stoxx 50	3.604 Pkt.	-1,93 %
Dow Jones	32.283 Pkt.	-3,03 %
Nasdaq	12.142 Pkt.	-3,94 %

S&P 500	4.058 Pkt.	-3,37 %
Nikkei	28.641 Pkt.	+0,57 %
Euro/Dollar	0,9966 US\$	-0,09 %
Gold	1.738,14 US\$	-1,17 %
Öl	100,54 US\$	+0,65 %

### Dax Gewinner

1 Porsche Vz.	+0,42 %	67,18 €
2 Daimler Truck Holding	-0,47 %	25,35 €
3 Volkswagen Vz.	-0,66 %	140,94 €

### Verlierer

1 Hello Fresh	-7,21 %	24,58 €
2 RWE	-6,24 %	40,99 €
3 Vonovia	-5,72 %	26,56 €

Schlusskurs Freitag

### Auslandsinvestitionen Regierung streitet über Chinapolitik

Die Neuausrichtung der wirtschaftlichen Beziehungen zu China entzweit die Bundesregierung: Die FDP warnte Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne) davor, den Spielraum für Unternehmen zu stark einzuschränken. „Ohne Zweifel müssen viele deutsche Unternehmen ihre Abhängigkeit vom chinesischen Markt verringern“, sagte der wirtschaftspolitische Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion Reinhard Houben dem Handelsblatt. Das könne jedoch nicht bedeuten, „staatliche Garantien für Auslandsinvestitionen insgesamt zu begrenzen“. Aus Regierungskreisen verlautet, dass Habeck die entsprechenden Regeln deutlich verschärfen will. ▶ 9

### Rorsted-Nachfolge Adidas-CEO kommt wohl von außen

Sportbesessen, integrativ und visionär: Das Anforderungsprofil für die künftige Adidas-Chefin oder den -Chef ist hoch. So hoch, dass der Konzern laut Aufsichtsratskreisen vor allem extern nach einem Nachfolger für den vorzeitig abberufenen Kasper Rorsted Ausschau hält. Innerhalb des Vorstands des Sportartikelherstellers dränge sich dagegen niemand als CEO auf. Der Aufsichtsrat strebt eine geordnete Übergabe an, auch deshalb ist Rorsted weiterhin in der Adidas-Zentrale präsent. Dem Dänen wurden das schwächelnde Chinageschäft und die mauere Aktienperformance zum Verhängnis. ▶ 16

### Geldpolitik

## Powell erwartet hohe Zinsen für lange Zeit

Nach dem Notenbanker-Treffen in Jackson Hole stehen Anleger vor einer unruhigen Woche. Bereits am Freitag gaben die Märkte in den USA und in Europa nach der Rede von Fed-Chef Jerome Powell deutlich nach. Nach mehreren Aussagen von EZB-Geldpolitikern am Wochenende, die über einen Zinsschritt von 75 Basispunkten in Europa diskutieren wollen, dürfte der Druck auf die Finanzmärkte noch größer werden. Zusätzlich könnten Mitte der Woche erneut steigende Inflationsdaten der Euro-Zone Investoren verunsichern. ▶ 28

Belgien, Luxemburg, Niederlande u. Österreich 3,70 € / 4,00 €, Frankreich 4,10 € / 4,50 €, Großbritannien 3,70 GBP / 4,00 GBP, Schweiz 5,50 CHF / 6,00 CHF, Polen 20,00 PLN / 22,50 PLN  
picture alliance/dpa, imago images / Günther Ortman, Haniel, IMAGO/Motorsport Images

Monatsabonnement:  
Handelsblatt Print: 66,70 Euro  
Handelsblatt Print + Premium: 76,68 Euro  
www.handelsblatt.com/angebot

Handelsblatt GmbH Kundenservice  
Tel. 0211 987 3902  
kundenservice@handelsblatt.com  
10035  
4 190253 103309

PREIS 3,30 €  
G 02531

Handelsblatt

# Die wichtigsten Aufsichtsräte

► Fortsetzung von Seite 1

Finanzen und Menschen, das sind die Themen, die mich bis heute besonders reizen“, sagt Clara-Christina Streit (siehe Interview rechts). Bei der weltgrößten Strategieberatung betreute sie über 20 Jahre Kunden aus der Finanzbranche und Unternehmen in Finanzierungsfragen. Entsprechend ist sie mit dieser Kompetenz auch bei ihren Mandaten bei der Deutschen Börse und Vonovia gefragt. Bei dem Wohnungskonzern leitet sie den Finanzausschuss des Aufsichtsrats.

Bei den insgesamt 365 neu berufenen Aufsichtsräten der Kapitaleseite in den vergangenen drei Jahren wies mehr als jeder dritte (36 Prozent) Finanzexpertise auf. Zudem haben neben Nikolaus von Bomhard sieben weitere der zehn einflussreichsten Aufsichtsräte Deutschlands einen Hintergrund in der Finanzbranche oder Erfahrung als Finanzvorstand. So war der zweitmächtigste Aufsichtsrat der Republik, Michael Diekmann, einst Vorstandschef des Versicherungskonzerns Allianz, und die Nummern vier bis sechs (Florian Funck, Karl-Ludwig Kley, Joe Kaeser) waren oder sind als Finanzvorstand, kurz CFO, tätig.

Für Nicolas von Rosty, Deutschlandchef der Personalberatung Heidrick & Struggles, spiegelt „die Nachfrage nach Finanzexperten für die Aufsichtsräte einen Trend wider, den wir schon seit einigen Jahren auf Vorstandsebene sehen. Dort sind CFOs aufgrund ihrer Kenntnisse und ihrer Erfahrung in der Kapitalmarktcommunication inzwischen gern genommene CEOs.“

Einzig die Nummer drei im Ranking, Karl-Heinz Streibich, sticht als Nichtfinanzler hervor. Er punktet aber mit einer anderen sehr gefragten Expertise: Digitalkompetenz. Streibich führte jahrelang den nach SAP größten deutschen IT-Konzern, die Software AG.

## Die Aufsichtsräte werden professioneller

Wirtschaftsprofessor Wolff hat zum Stichtag 31. Juli 2022 alle Vertreter der Kapitaleseite bei den Aktiengesellschaften in der Dax-Familie (Dax, MDax, SDax) erfasst. Dabei wurden 1071 Aufsichtsratsposten beziehungsweise 960 Mandatsträger berücksichtigt. Zudem wurden die Neuberufungen der vergangenen drei Jahre im Hinblick auf ihre Kompetenzen und auf demografische Faktoren analysiert.

Nicht nur Finanz- und Digitalexperten sind gefragt, sondern auch Kompetenzen in Sachen Nachhaltigkeit. So wies jeder fünfte der neu berufenen Aufsichtsräte der vergangenen drei Jahre Digitalerfahrung auf und jeder zehnte in Sachen Nachhaltigkeit. Beispielfähig stehen hierfür der neue Lufthansa-Aufsichtsrat Erich Clementi, ein ehemaliger IBM-Manager, und die neue Covestro-Kontrollleurin Lise Kingo, zuvor Chefin der Nachhaltigkeitsinitiative Global Compact der Vereinten Nationen.

„Die Aufsichtsratsbestellungen haben sich professionalisiert“, analysiert Professor Wolff. „Während früher Bekanntheit und große Namen, idealerweise ehemalige Dax-CEOs, gefragt waren, geht es heute fast ausschließlich um fachliche Qualifikation.“ 83 Prozent der neu berufenen Aufsichtsräte seien Neueinsteiger ohne vorheriges Dax-Mandat. Die Zeiten der in sich verstrickten Deutschland AG und Vetterwirtschaft seien endgültig vorbei.

Diese Entwicklung treiben auch die internationalen tätigen Personalberatungen wie Egon Zehnder, Russell Reynolds, Spencer Stuart, Korn Ferry und Heidrick & Struggles. Sie haben die Besetzung

von Aufsichtsräten inzwischen als Geschäftsfeld erkannt, nachdem sie sich hier jahrzehntlang insbesondere in Deutschland zurückgehalten hatten. Es gab schlicht zu wenig zu verdienen. Schließlich ist das Salär der Personalberater für gewöhnlich an das Jahresbruttogehalt des Kandidaten gekoppelt. Und das ist bei Aufsichtsräten deutlich geringer als bei Top-Managementpositionen.

Inzwischen betreiben Headhunter wie von Rosty die Besetzung solcher Gremien jedoch unter dem Gesichtspunkt der Geschäftsentwicklung: „An einer Aufsichtsratsuche verdienen wir für gewöhnlich weniger als bei durchschnittlichen operativen Besetzungen. Wir stärken mit einer solchen jedoch unser Netzwerk und unsere Positionierung.“

## Erstmals drei Frauen in den Top Ten

Neben den Kompetenzen spielt bei den Neuberufungen inzwischen auch noch ein anderes Kriterium eine maßgebliche Rolle: das Geschlecht. Der Trend zu steigenden Anteilen weiblicher Aufsichtsräte setzt sich fort. So lag die Frauenquote bei den Neuberufungen 2022 mit 42 Prozent so hoch wie noch nie. 2020 lag sie noch bei 32 Prozent.

„Es gibt nicht mehr den Idealkandidaten, sondern die Idealkandidatin“, erklärt Personalberater von Rosty. Das Suchprofil laute: „Erstens, Kandidat ist eine Frau, zweitens, hat operative Erfahrung, idealerweise auf Vorstandsebene, drittens, bringt fachliche Kompetenz in den Topthemen Finanzen, Digitalisierung oder Nachhaltigkeit mit, viertens, hat sich erst jüngst aus dem Operativen zurückgezogen und ist nun im Ruhestand sowie offen und unabhängig genug für einen Kontrollleurstellen.“

Margret Suckale hat mit ihren vier Mandaten bei der Deutschen Telekom, DWS, Heidelberg Cement und Infineon sogar die meisten Mandate unter den mächtigsten Multiaufsichtsräten vorzuweisen. Auf immerhin noch drei Mandate kommen 83 der insgesamt zum Stichtag aktiven 960 Aufsichtsräte. Mehr als 90 Prozent der Dax-Kontrollleure haben nur ein Mandat. „Die Zeiten des Overboardings sind damit endgültig vorbei – der Regulierung und dem Druck durch Investoren und Aktionäre sei Dank“, so Professor Wolff.

Die Professionalisierung der Aufsichtsratsberufung und -tätigkeit mit vielen Newcomern hat Folgen: Das Handelsblatt-Ranking ist volatil geworden. Während früher jahrelang dieselben ehemaligen Topmanager die Spitzenplätze belegten, gibt es nun jedes Jahr deutlichere Verschiebungen.

Zu den Aufsteigern in die Top Ten gehören dieses Jahr neben der Ex-McKinsey-Beraterin Clara Streit der Finanzmanager Florian Funck. Der 49-Jährige ist im Hauptberuf Finanzvorstand des Familienkonzerns Haniel und im Nebenberuf Aufsichtsrat bei den Haniel-Beteiligungen Ceconomy und Takt sowie beim Wohnungskonzern Vonovia. Neu unter den Topkontrollleuren ist auch die Präsidentin des Verbands der Automobilindustrie (VDA), Hildegard Müller. Sie sitzt in den Aufsichtsräten von Siemens Energy und Vonovia.

Zu den Ab-beziehungsweise Aussteigern zählen prominente Köpfe wie Clemens Börsig, 74 Jahre alt. Der frühere Deutsche-Bank-Manager hat seine Mandate bei Daimler und Linde abgegeben. Auch der frühere Bosch-Chef Franz Fehrenbach, 73, verabschiedet sich mit der Aufgabe seiner Mandate bei BASF und Linde aus der Liste der Mächtigen.

Die Analyse zeigt auch: Die Machtquellen der einflussreichsten Aufsichtsräte sind vielfältiger

## Margret Suckale

**Mandate** Margret Suckale, geboren 1956 in Hamburg, ist in vier Aufsichtsräten großer deutscher Konzerne vertreten: Telekom, Heidelberg, Infineon und DWS Group.

**Karriere** Die studierte Juristin war von 2005 bis 2008 im Vorstand der Deutschen Bahn für Personal verantwortlich, bevor sie zum Chemiekonzern BASF wechselte und dort von 2011 bis 2017 im Vorstand war.



## Karl-Heinz Streibich

**Mandate** Der 1952 in Schwarzach bei Heidelberg geborene Manager ist Aufsichtsrat bei den drei Dax-Konzernen Deutsche Telekom, Siemens Healthineers und Munich Re.

**Karriere** Streibich hat Nachrichtentechnik studiert und leitete bis 2003 die Debis Systemhaus GmbH. Anschließend war er bis 2018 CEO der Software AG.



## Michael Diekmann

**Mandate** Mit dem Aufsichtsratsvorsitz bei der Allianz sowie weiteren Mandaten bei Fresenius und Siemens setzt der einstige Vorstandsvorsitzende des Allianz-Konzerns auf zuverlässige Quellen der Macht.

**Karriere** Der 67-jährige Versicherungsexperte, der seine Karriere 1988 bei der Allianz begann, studierte Philosophie und Rechtswissenschaften.



## Hildegard Müller

**Mandate** Hildegard Müller ist ein Neuzugang unter den Top-Kontrollleuren. Die Präsidentin des Verbands der Automobilindustrie (VDA) sitzt in den Aufsichtsräten von Siemens Energy und Vonovia.

**Karriere** Die 55-jährige ehemalige CDU-Politikerin war von 2005 bis 2008 Staatsministerin im Bundeskanzleramt. Vor dem BWL-Studium absolvierte sie in Düsseldorf eine Banklehre.



geworden. Während einige Aufsichtsräte wie Michael Diekmann ihre Mandate in besonders relevanten und großen Unternehmen wie Allianz, Fresenius und Siemens haben, zeichnen sich andere wie Hildegard Müller eher durch ihr hochwertiges Netzwerk aus – oder wie der Familienunternehmer Georg Schaeffler durch ihren hohen Status innerhalb von Unternehmen aufgrund seiner langen Amtsdauer. So ist Georg Schaeffler seit Jahren bei Schaeffler und Continental aktiv und nun neu bei Vitesco Technologies.

Im Jahr 2022 ist im Ranking zudem eine überdurchschnittlich hohe Veränderung der Netzwerkknoten festzustellen. Während in der Vergangenheit insbesondere Mandate bei Linde und der Deutschen Telekom mit einer hohen Netzwerkmacht einhergehen, generieren in diesem Jahr die Aufsichtsräte der Unternehmen Vonovia und Siemens Energy besonders bedeutsame Netzwerke. Diese Verschiebung ist zum einen durch einige Neuberufungen zu erklären, bei denen überwiegend Newcomer zum Zuge kamen – bei Linde waren es vier, bei der Telekom drei –, sowie zum anderen durch den Ausstieg ehemaliger Topkontrollleure wie Clemens Börsig und Franz Fehrenbach. Für Wirtschaftsprofessor Wolff steht deshalb fest: „Mehr Dynamik war noch nie in den deutschen Aufsichtsräten.“ Tanja Kewes

## Mächtige Aufsichtsräte

Neubenennungen in deutschen Aufsichtsräten auf der Arbeitgeberseite 2020-2022 (Stichtag 31.7.'22)



## Top-10 der einflussreichsten Aufsichtsräte

Platz	Änd.	Name	Unternehmen
1.	+3	Nikolaus von Bomhard	Deutsche Post, Munich Re
2.	+5	Michael Diekmann	Allianz, Fresenius, Siemens
3.	-2	Karl-Heinz Streibich	Dt. Telekom, Munich Re, Siemens Healthineers
4.	+17	Florian Funck	Ceconomy, Takt, Vonovia
5.	+3	Karl-Ludwig Kley	Eon, Lufthansa
6.	+9	Joe Kaeser	Linde, Siemens Energy
7.	-1	Margret Suckale	Dt. Telekom, DWS Group, Heidelb. Cement, Infineon
8.	+3	Ralf Thomas	Siemens Energy, Siemens Healthineers
9.	+32	Clara-Christina Streit	Deutsche Börse, Vonovia
10.	+28	Hildegard Müller	Siemens Energy, Vonovia

HANDELSBLATT Quelle: Prof. Michael Wolff, Universität Göttingen



## Clara Streit „Wir müssen gestalten, nicht verwalten“

Die frühere McKinsey-Beraterin steht für eine neue Generation von Aufsichtsräten. Im Interview verrät sie das Geheimnis ihres stark gestiegenen Einflusses.

Von: bei Holding AG

## Frau Streit, Sie sind laut Handelsblatt-Ranking die Topaufsteigerin bei den Dax-Kontrollleuren. Sie gehören jetzt zu den zehn einflussreichsten Aufsichtsräten Deutschlands. Überrascht Sie das?

Ja, aber ich freue mich. Ich habe diesen Beruf der professionellen Aufsichtsrätin schließlich vor zehn Jahren sehr bewusst gewählt. Es ist, wenn sie so wollen, meine zweite Karriere. Und in dieser Zeit habe ich schon für 13 Chairmen beziehungsweise Aufsichtsratsvorsitzende in acht verschiedenen Gremien in sechs Ländern gearbeitet. Gerade diese Vielfalt ist sehr bereichernd.

## Inwiefern? Wie entwickelt man sich als Aufsichtsrat?

Es gibt zwar keine wiederkehrenden Muster oder Schablonen. Als Aufsichtsrat sind Sie schließlich aber zum Beispiel in Extremsituationen besonders gefragt: feindliche Übernahmen, der CEO geht zum Wettbewerber, Fusionen, Übernahmen, Pandemie, Krieg. Es gibt schon so eine Art Krisen- oder Ausnahmekompetenz, und die steigt mit der Gremienenerfahrung.

## Bei Ihrem ersten Mandat beim Schweizer Investmenthaus Vontobel waren Sie erst 42 Jahre alt und noch als Seniorpartnerin bei McKinsey aktiv. Sie wechselten in einem Alter die Seiten, in dem Topberater eigentlich operative Tätigkeiten anstreben. Was reizte Sie an der Aufsichtsratsarbeit?

Ich arbeite mit und für Unternehmen an inhaltlich besonders wichtigen, strategischen Fragen. Und das tue ich gemeinsam mit den Topentscheidungsträgern des Unternehmens. Das habe ich vorher über 20 Jahre als McKinsey-Beraterin gemacht, und das mache ich nun seit über zehn Jahren als Aufsichtsrätin. Ich bin also nur näher an die Unternehmen herangerückt und mehr in die Verantwortung gegangen.

**Personalberater erwarten inzwischen auch operative Erfahrung, idealerweise auf Vorstandsebene, von neuen Aufsichtsräten. Diese Erfahrung fehlt Ihnen als Ex-Beraterin, oder?** McKinsey ist inzwischen auch eine sehr große, globale Organisation. Ich habe dort auch intern gewirkt. Ich war beispielsweise Co-Head des globalen Wahlkomitees für die neuen Partner und war als Berater mit Finanzinstitutionen und Finanzierungsfragen betraut. Finanzen und Menschen, das sind die Themen, die mich bis heute besonders reizen.

## Frau mit Finanzierungsexpertise, zudem mit der deutschen und der US-Staatsbürgerschaft – Sie müssten sich vor Anfragen gerade eigentlich kaum retten können.

Als ich Aufsichtsrätin wurde, war ich – Frau, unter 50 Jahre, hauptberuflich Kontrollleurin – noch eine Exotin. Das hat sich inzwischen glücklicherweise geändert. Und, ja, es gibt viele Anfragen. Ich habe jüngst aber erst einmal ein Mandat abgegeben – das beim größten niederländischen Versicherungskonzern NN.

Clara Streit: Die Managerin schätzt vor allem die detaillierte Arbeit in den Kontrollgremien.

**Warum haben Sie dieses Mandat abgegeben?** Ich war insgesamt fast zehn Jahre in diesem Aufsichtsrat und im Gremium einer Vorgängergesellschaft tätig. Und die Nachfolge war exzellent organisiert. Es entspricht guter Governance, nur so viel zu machen, dass man Reserven für Krisen hat.

## Das sogenannte Overboarding, wenn also ein Aufsichtsrat zu viele Mandate hat, ist ja mittlerweile verpönt.

Ja, genau, wobei ich sagen muss, dass ich auch bei fünf Mandaten noch ausreichend Kapazitäten hatte. Ich habe bei all meinen Mandaten eine Anwesenheitsquote von fast 100 Prozent. Zudem war und bin ich auch als Investorin aktiv. So war ich am Börsenstart der digitalen Unterhaltungsplattform Azerion im vergangenen Jahr beteiligt.

## Sie sind bei der Deutschen Börse im Präsidentschaftsausschuss, bei Vonovia leiten Sie außerdem noch den Finanzausschuss. Wie wichtig ist die Arbeit in diesen Gremien?

Extrem wichtig. Ich war noch in keinem Aufsichtsrat nicht in einem Ausschuss. Die Arbeit darin ist viel inhaltlicher und konzentrierter als im großen Gremium. Viele große Entscheidungen über Fusionen, Übernahmen, Transformationsprozesse, Besetzungen werden hier vorbereitet. Der Teig ist noch weich, er wird in den Ausschüssen geknetet, wenn ich das so sagen darf. Als Aufsichtsrätin will ich gestalten, nicht verwalten.

## Streben Sie einen Aufsichtsratsvorsitz an?

Ein solches Amt kann man nicht anstreben. Es wird an einen herangetragen. Wie heißt es so schön: Glück ist, wenn du bereit bist und sich die Möglichkeit ergibt.

**Und sind Sie bereit?** Ich war bisher sehr glücklich mit den vielen verschiedenen Einblicken, die ich gewinnen konnte. Ich habe sehr viel gelernt. Und vielleicht ja, wenn es passen würde, warum nicht?

## Wie hat sich die Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen Jahren verändert?

Die Aufsichtsrats- und Verwaltungsarbeit sind aktiver geworden. Der Aufsichtsrat hilft dem Vorstand, fordert ihn heraus. Die Diskussionskultur ist viel involvierter. Das heißt, wir Aufsichtsräte kontrollieren nicht mehr vor allem, wir beraten und geben Impulse. Der Stil des angelsächsischen Modells mit aktiveren nicht-exekutiven Direktoren ist auf dem Vormarsch. Zudem ist in jedem gut geführten und divers besetzten Aufsichtsrat das Bestreben groß, die Pflichtübungen, das Regulatorische so zügig und professionell abzuwickeln, dass Zeit und Raum bleiben für die zentralen Zukunftsfragen, die Strategie.

## Frau Streit, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Tanja Kewes.