

# Handelsblatt

**Energie**

Sieben Rohstoffe entscheiden über das Gelingen der Energiewende.

▶ 10

**Ukraine-Krieg**

Offensive in kleinen Schritten – ein Report von der Front im Süden.

▶ 12

**Geldanlage**

Diese sechs Lehren aus der Dax-Historie sollten Anleger beherzigen.

▶ 44

**Markus Miele**

KI wird den gesamten Familienkonzern durchdringen.

▶ 30



Wolfgang Porsche, Sophie Piëch, Hans-Michel Piëch: Das Trio spiegelt die Dominanz der VW-Sippe im Dax.

## Mächtige Aufsichtsräte

Eine Analyse der Kontrollgremien zeigt: Vertreter der Autodynamien Porsche und Piëch dominieren im Dax – was Wissenschaftler für „sehr bedenklich“ halten.

Die Kontrollgremien der größten deutschen Konzerne haben sich in den vergangenen Jahren transformiert. Die Aufsichtsräte wurden jünger, es zogen zunehmend IT- und Nachhaltigkeitsexperten ein, es gab weniger Ämterhäufung, und auch mehr Frauen gewannen an Einfluss. Aber: An der Spitze ist diese Entwicklung noch nicht angekommen – im Gegenteil.

Eine breit angelegte Analyse der Dax-Kontrollgremien von Handelsblatt und der Universität Göttingen zeigt: Die ersten vier Plätze in der Rangliste der mächtigsten Aufsichtsräte Deutschlands belegen nicht nur ausschließlich Männer, die jeweils – und zum Teil deutlich – über 60 Jahre alt sind. Es sind auch erstmals allesamt Vertreter der Autoclans Porsche und Piëch. Wolfgang Porsche, 80, Hans-Michel Piëch,

Es ist fatal, dass der Kapitalmarkt und auch die Governance hierzulande von wenigen Personen dominiert werden, die dem System VW entspringen.

Marc Tüngler  
Aktionärsschützer

81, und Ferdinand Oliver Porsche, 62, dominieren gemeinsam mit Hans Dieter Pötsch, 72, den Leitindex. Alle halten jeweils drei Mandate bei den Dax-Konzernen Porsche AG, Porsche SE, Volkswagen und Traton.

Doch damit nicht genug: Auf Platz fünf folgt mit Siegfried Wolf, 65, ein weiterer früherer Automanager (Magna) und auf Platz sechs mit Georg Schaeffler, 58, ein weiterer Eigentümerrepräsentant der Autozulieferkonzerne Continental, Schaeffler und Vitesco.

Michael Wolff, Wirtschaftsprofessor an der Uni Göttingen, der die Gremien für das Handelsblatt analysiert hat, kritisiert „diese hohe Konzentration durch Familienrepräsentanten und Vertreter der deutschen Autoindustrie im Dax“ als „sehr bedenklich“. Tanja Kewes ▶ Fortsetzung auf Seite 4

## Streit über den Panzer der Zukunft

Die Industrie glaubt nicht mehr an das deutsch-französische Rüstungsprojekt.

Dem deutsch-französischen Projekt für den „Kampfpanzer der Zukunft“ droht das Aus. Auch wenn die Verteidigungsminister beider Länder jüngst noch einmal den Willen bekundeten, das Projekt Main Ground Combat System (MGCS) gemeinsam voranzutreiben, glauben Industriekreise nicht mehr an einen Erfolg.

Auch in deutschen und französischen Regierungskreisen wird darauf hingewiesen, dass die Gespräche sehr

schleppend verlaufen. In Paris stört man sich vor allem an der Beteiligung des deutschen Rüstungskonzerns Rheinmetall. In Berlin heißt es, die Franzosen wollten die vereinbarte Führungsrolle Deutschlands bei dem gemeinsamen Rüstungsvorhaben nicht anerkennen.

Das MGCS soll ab Mitte der 2030er-Jahre die Kampfpanzer Leclerc in Frankreich und Leopard 2 in Deutschland ablösen. Der Zeitdruck in

Frankreich sei höher, heißt es aus Berlin, weil Deutschland mit dem Leopard 2 in der Variante A8 noch über einen sehr modernen Kampfpanzer verfüge, der auch bei anderen Nationen auf großes Interesse stoße. Verkompliziert wird das Projekt nun noch dadurch, dass die Regierung in Paris Italien als dritte Partnation beteiligen möchte. Der Abstimmungsbedarf bei dem Vorhaben würde damit noch weiter steigen. mur, fsp, gw, wer ▶ 6



**Märkte**

Dax  
15.840 Pkt.  
-0,67 %

MDax  
27.813 Pkt.  
-0,02 %

TecDax  
3.159 Pkt.  
-0,58 %

E-Stoxx 50  
4.283 Pkt.  
-0,34 %

Dow Jones  
34.838 Pkt.  
+0,33 %

Nasdaq  
14.032 Pkt.  
-0,02 %

S&P 500  
4.516 Pkt.  
+0,18 %

Nikkei  
32.711 Pkt.  
+0,28 %

Euro/Dollar  
1,0780 US\$  
-0,58 %

Gold  
1.940,07 US\$  
-0,01 %

Öl  
89,49 US\$  
+2,37 %

**Dax Gewinner**

1 Beiersdorf  
+1,12 %  
122,15 €

2 Bayer  
+0,65 %  
50,87 €

3 Henkel Vz.  
+0,65 %  
71,18 €

**Verlierer**

1 VW Vz.  
-4,18 %  
108,32 €

2 Porsche  
-3,62 %  
98,16 €

3 BMW  
-3,06 %  
94,20 €

Stand: Schlusskurs Freitag

**Bayern**

### Söder hält an Aiwanger fest

Bayerns Ministerpräsident Markus Söder (CSU) hält trotz der Vorwürfe rund um ein antisemitisches Flugblatt an seinem Stellvertreter Hubert Aiwanger (Freie Wähler) fest. Eine Entlassung wäre aus seiner Sicht nicht verhältnismäßig, sagte Söder. Aiwanger hatte zuvor 25 Fragen von Söder zu den Vorgängen in seiner Schulzeit beantwortet. SPD und Grüne kritisierten die Entscheidung des CSU-Chefs. Im Oktober wird in Bayern gewählt. Söder möchte die Koalition mit den Freien Wählern fortsetzen. Aiwanger sprach erneut von einer „Schmutzkampagne“ gegen ihn. ▶ 15, 17

**Automesse IAA**

### Mercedes und BMW planen Aufholjagd

Mercedes-Chef Ola Källenius plant, bei der am 5. September beginnenden Messe IAA Mobility in München die Aufholjagd bei Elektroautos zu starten. Mercedes will mit dem Verbrauch von zwölf Kilowattstunden pro hundert Kilometer das sparsamste vollelektrische Serienauto der Welt auf die Straße bringen. Viele E-Autos benötigen bisher doppelt so viel Energie für die Strecke. Der „Concept CLA“ mit Glasdach und XXL-Display sei bereits sehr nahe dran an jener Limousine, die Kunden ab 2025 kaufen können. Auch BMW erklärt Effizienz zur neuen Leitwährung. Die Technologieoffensive scheint bei schwachen Absatzzahlen dringend notwendig. ▶ 20

**US-Immobilien**

### Hohe Zinsen lassen Häuserpreise steigen

In den USA sind die Hypothekenpreise auf den höchsten Stand seit 20 Jahren gestiegen. Für einen Häuserkredit mit 30 Jahren Laufzeit zahlen Kunden mittlerweile mehr als sieben Prozent. Das schreckt nicht nur potenzielle Käufer ab, sondern auch Hausbesitzer, die grundsätzlich bereit wären zu verkaufen. Denn wer sein Haus veräußern möchte, um etwa ein größeres zu erwerben, braucht einen neuen Kredit und sieht sich somit deutlich höheren Finanzierungskosten gegenüber. Das sorgt für ein knappes Angebot auf dem Häusermarkt und hohe Preise. ▶ 34

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

imago images/STPP, Benjamin Stollenberg, REUTERS, Frauke Schumann/Miele

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

Handelsblatt GmbH Kundenservice  
Tel. 0211 987 3902  
kundenservice@handelsblatt.com

PREIS 3,30 €

G 02531

Handelsblatt



**Hans Dieter Pötsch (links):** Als Aufsichtsratschef von VW oberster Vertreter der beiden Eigentümerfamilien. **Margret Suckale:** Einzige Frau unter den zehn Mächtigsten. **Joe Kaeser:** Bei Daimler und Siemens gefragt.



imago/regist24, picture alliance / gpa, Thorsten Jochim für Handelsblatt

# Mächtige Aufsichtsräte

Fortsetzung von Seite 1

Die Transformation der deutschen Aufsichtsräte sei damit nicht nur personell ins Stocken geraten, sagt Wirtschaftsprofessor Michael Wolff. Die Kontrollgremien spiegeln auch die strukturelle Dominanz der deutschen Autoindustrie und ihrer Zulieferer im Dax wider.

Wissenschaftler Wolff warnt: „Wir haben ein unternehmerisches Nachwuchsproblem.“ Während in den USA zunehmend Vertreter und Gründer von Hightech-Konzernen und Start-ups an Einfluss in den Indizes gewinnen, gebe es im Dax vor allem Abspaltungen wie die Porsche AG oder Daimler Truck. Hinzu komme, dass deutsche Top-Newcomer wie Biontech sich für eine Notierung an der US-Technologiebörse Nasdaq entschieden hätten und gar nicht im deutschen Leitindex vertreten seien.

Ähnlich sieht es Marc Tüngler, Hauptgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) und seit vielen Jahren Mitglied der Deutschen Corporate Governance Kommission. Er sagt: „Es ist fatal, dass der Kapitalmarkt und auch die Governance hierzulande von wenigen Personen dominiert werden, die dem ‚System Volkswagen‘ entspringen.“ Das möge aus Sicht der einzelnen Protagonisten vielleicht smart, aber für das Gesamtsystem noch lange nicht unbedingt gut sein.

Für den Aktionärsschützer ist klar: Die Trennung von Kapital und Mitsprache – und damit letztlich Macht – über die Konstruktion der Vorzugsaktie sei dem Kapitalmarkt im Kern fremd und trübe zugleich den Blick von außen. Tüngler: „Die Attraktivität des Kapitalmarkts leidet unter dieser Dominanz. Wir brauchen uns deshalb nicht über die niedrigen Bewertungen hierzulande zu wundern.“

## Mehr Aufsichtsräte als jemals zuvor

Die Aufsichtsratsstudie von Michael Wolff ist eine der umfangreichsten und traditionsreichsten Untersuchungen von Aufsichtsräten deutscher Aktiengesellschaften. Zum Stichtag 31. Juli 2023

wurden zum zwölften Mal alle Vertreter der Kapitalseite der Gesellschaften der Dax-Familie (Dax, MDax, SDax) erfasst, sodass 1079 Aufsichtsratspositionen beziehungsweise 971 Aufsichtsratsmitglieder berücksichtigt wurden. Das sind acht Positionen beziehungsweise elf Mitglieder mehr als im Vorjahr – so viele wie noch nie.

## Machtvolle Aufseher

Die zehn einflussreichsten Kontrolleure in Deutschland

Platz	Name	Nationalität	Alter
	Mandate, Aufsichtsratsvorsitz		
1.	<b>Hans Dieter Pötsch</b> Porsche AG, Traton, Volkswagen	Österreich	72
2.	<b>Wolfgang Porsche</b> Porsche AG, Porsche SE, Volkswagen	Deutsch	80
3.	<b>Hans-Michel Piëch</b> Porsche AG, Porsche SE, Volkswagen	Österreich	81
4.	<b>Ferdinand Oliver Porsche</b> Porsche AG, Porsche SE, Volkswagen	Deutsch	62
5.	<b>Siegfried Wolf</b> Porsche SE, Schaeffler, Vitesco Technologies	Österreich	65
6.	<b>Georg Schaeffler</b> Continental, Schaeffler, Vitesco Technologies	Deutsch	58
7.	<b>Joe Kaeser</b> Daimler Truck, Siemens Energy	Deutsch	66
8.	<b>Nikolaus von Bomhard</b> Deutsche Post, Munich RE	Deutsch	67
9.	<b>Margret Suckale</b> Deutsche Telekom, DWS Group, Heidelberg Cement, Infineon	Deutsch	67
10.	<b>Lawrance Rosen</b> Deutsche Post, Lanxess, Qiagen	USA	65

HANDELSBLATT

Quelle: Prof. Michael Wolff, Universität Göttingen

Das Durchschnittsalter der Neuberufenen lag erneut bei 55 Jahren.

Um den Wandel der deutschen Aufsichtsräte zu erforschen, wird bei der Analyse nicht nur einfach die Zahl der Mandate zusammengezählt, Wolff bewertet die einzelnen Positionen in den drei Dimensionen Reputation, Netzwerk und Status. Dafür werden die Mandate unterschiedlich gewichtet.

Ein Mandat in einem Dax-40-Konzern zählt etwa mehr als ein SDax-Mandat, ein Vorsitz oder Engagement in Ausschüssen mehr als eine normale Mitgliedschaft. Zudem wird geschaut, welche anderen Kontrolleure ein Kontrollleur durch seine Mandate kennt und über welches Netzwerk er somit verfügt. Aus diesen Daten ergibt sich dann ein relatives Ranking.

In den vergangenen beiden Jahren hatte sich ein grundlegender Wandel der Aufsichtsräte gezeigt. An der Spitze der einflussreichsten Kontrolleure standen IT-Experten wie der langjährige Chef der Software AG, Karl-Heinz Streibich, oder ehemalige Dax-CEOs wie Wolfgang Reitzle (Linde) oder Nikolaus von Bomhard (Munich Re). 83 Prozent der im Jahr 2022 neu berufenen Aufsichtsräte waren zudem Neueinsteiger ohne vorheriges Dax-Mandat, und fast die Hälfte waren Frauen.

## Nur noch eine statt drei Frauen unter den Top Ten

Die Transformation der Aufsichtsräte ist angesichts der Herausforderungen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Krisenresilienz ein entscheidender Schritt für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Schließlich prüft und berät der Aufsichtsrat die Geschäftsführung. Zu bestimmten Arten von Aktivitäten wie Zukäufen oder Personalabbau braucht der Vorstand die Zustimmung der Kontrolleure. Zudem muss der Aufsichtsrat Vorstandsmitglieder bestellen oder abberufen.

Skandale wie der Fall des Dax-Konzerns Wirecard haben dazu beigetragen, dass die gesetzlichen Vorgaben verschärft wurden. So brauchen Aufsichtsräte in Unternehmen von öffentlichem Interesse seit 2021 mindestens zwei statt bisher einen Finanzexperten. Die gesetzliche Frauenquote sorgte für mehr Geschlechtervielfalt.

Zudem spricht die Deutsche Corporate Governance Kommission seit vielen Jahren Empfehlungen aus, die im Corporate Governance Kodex gebündelt sind und regelmäßig aktualisiert werden. Eine Empfehlung ist, dass einzelne Kontrolleure nicht mehr als fünf Mandate haben. Das sogenannte Overboarding, einst ein typisches Merkmal der stark verflochtenen Deutschland AG, ist inzwischen weitgehend Geschichte.

Das von Wolff nun analysierte „Nachwuchsproblem“ zeigt sich auch auf den Plätzen sieben bis zehn des Rankings. Keiner der Kontrolleure unter den Top Ten ist jünger als 60 Jahre. Margret Suckale, 67, ist in der Spitzengruppe zudem die einzige Frau. 2022 hatten es noch drei Frauen auf die vorderen Plätze geschafft. Neben der früheren BASF-Vorständin Suckale waren das die langjährige McKinsey-Beraterin und neue Vorsitzende der Deutschen Corporate Governance Kommission Clara Streit sowie die frühere CDU-Politikerin und heutige Industrielobbyistin Hildegard Müller.

## Abseits der Spitzenplätze sind die Aufsichtsräte diverser

Immerhin gibt es auf den vorderen Verfolgerplätzen mehr Vielfalt im Hinblick auf die Branchen und die Expertise. Unter den zehn einflussreichsten Kontrolleuren finden sich mit Joe Kaeser, 66, und Lawrence Rosen, 65, zwei Kontrolleure mit Erfahrung als Finanzvorstände. Sie kontrollieren die Dax-Konzerne Daimler Truck, Siemens Energy, Deutsche Post, Lanxess und Qiagen. Und auch die Internationalität ist gestiegen, wenn auch in geografisch und soziokulturell engem



IMAGO/FPD

**F. O. Porsche**

Und noch ein Familienmitglied unter den Top Ten: Ferdinand Oliver Porsche.

Rahmen: Hans Dieter Pötsch, Hans-Michel Piëch und Siegfried Wolf sind Österreicher, Lawrence Rosen ist US-Amerikaner.

Jenseits der Top-Ten-Kontrolleure präsentiert sich die Rätenschaft durchaus diverser als früher. Die Zahl der Mehrfachmandate hat im Vergleich zu den Vorjahreserhebungen weiter abgenommen. Die weit überwiegende Mehrheit der Dax-Kontrolleure bekleidet nur noch ein Mandat. Zwei Mandate haben nur noch 77 Aufsichtsräte, drei Mandate nur noch elf Aufsichtsräte und vier Mandate nur noch drei Aufsichtsräte. Das sind neben Margret Suckale (Deutsche Telekom, DWS, Heidelberg Cement, Infineon) zwei weitere Frauen: die Finanzexpertinnen Ute Wolf (DWS, Infineon, Klöckner, MTU) und Kathrin Dahnke (Aurubis, Fraport, Jungheinrich, Knorr-Bremse).

Unter den Top 30 finden sich acht Frauen und damit eine weniger als 2022. Außer Margret Suckale ist keine älter als 60 Jahre. Die Multiaufsichtsrätinnen spiegeln auch die Charakteristika ihrer männlichen Kollegen. So sind zwei von ihnen noch aktive Managerinnen: die VW-Vorständin Hauke Stars (Porsche AG, RWE) und die Vorstandsvorsitzende der HHLA, Angela Titzrath (Evonik, Lufthansa, Talanx).

Die Österreicherin Marianne Heiß ist mit ihren beiden Mandaten bei Porsche SE und Volkswagen auf die Autoindustrie konzentriert und Simone Bagel-Trah als Urenkelin des Henkel-Gründers Fritz Henkel eine Familienrepräsentantin der Waschmittel- und Klebstoffdynastie. Die 54-Jährige überwacht neben Henkel noch Bayer.

## Eine der Top-Aufsteigerinnen ist Autodynamie-Spross Sophie Piëch

„Die Machtkonzentration an der Spitze des Rankings auf die deutsche Autoindustrie, Familienrepräsentanten und Männer über 60 Jahre löst sich auf den hinteren Plätzen zwar etwas auf“, sagt Wissenschaftler Wolff. Hinsichtlich der zu bewältigenden Transformationsarbeit in der deutschen Wirtschaft sei das auch ein gutes Zeichen. Aber: „Die Professionalisierung der Aufsichtsräte muss weitergehen“, so Wolff.

Die Aufsichtsräte müssten mit Blick auf Expertise, Geschlecht, Alter und Herkunft vielfältiger aufgestellt sein. Zudem sollten ihre Mitglieder unabhängig agieren können. Wie schwierig das ist, zeigt eine der Top-Aufsteigerinnen des Rankings: Sophie Piëch. Die 29-jährige Chemikerin ist als neue Aufsichtsrätin der Porsche SE erstmals im Ranking. Sie steht für die neue Generation. Als Urenkelin von Käfer-Erfinder Ferdinand Porsche ist sie aber auch Repräsentantin des deutsch-österreichischen Autoclans.

Tanja Kewes

**eLearning**  
inkl. Online-  
Live-Sessions

# New Manager

Zweiwöchige **eLearning-Journey** des Handelsblatt Management Campus für alle, die erstmals eine Führungsrolle einnehmen oder sie erst seit kurzem ausführen:

- » Lernen Sie praktische Hacks und Methoden guter Führung kennen
- » 360°-Blick von Selbstführung über Personalführung bis zu Mikropolitik in Unternehmen
- » Erfahren Sie, was Teams im digitalen Zeitalter erfolgreich macht
- » Finden Sie heraus, was Ihre Mitarbeiter:innen wirklich motiviert
- » Mehrere Termine zur Auswahl
- » Vorteilspreis für Abonnent:innen

Jetzt informieren und anmelden:  
[wiwo.de/new-manager](http://wiwo.de/new-manager)



Anzeige