

Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

G 02531 NR. 123 / PREIS 2,60 €
MITTWOCH, 01. JULI 2015

Dax 10944.97 -1.25%	E-Stoxx 50 3424.30 -1.29%	Dow Jones 17616.44 +0.11%	S&P 500 2065.61 +0.39%	Euro/Dollar 1.1145\$ -0.81%	Euro/Yen 136.36¥ -0.97%	Brentöl 61.69\$ +1.95%	Gold 1172.54\$ -0.62%	Bund 10J. 0.764% -0.032PP	US Staat 2.351% +0.027PP
----------------------------------	----------------------------------------	----------------------------------------	-----------------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------------

Stand: 22h00

Die wahre Nummer eins

Aufsichtsräte sind die Chefs der Chefs. In dieser Liga ist der frühere SAP-Lenker Henning Kagermann der Mächtigste. Das ergibt eine Handelsblatt-Auswertung.



Thomas Imo/photothek

Dieter Fockenbrock
Düsseldorf

Am heutigen Mittwoch treten gleich zwei Manager wichtige Jobs an: Herbert Diess als Vorstand von VW und John Cryan als Chef der Deutschen Bank. Alle Welt vermutet, die beiden könnten viel bewegen.

Der derzeit mächtigste Mann der deutschen Wirtschaft ist aber ein ganz anderer. Er hat lange Zeit als Chef den Softwarekonzern SAP gelenkt, kümmert sich um die Nationale Plattform für E-Mobilität und vereinigt die wichtigsten Aufsichtsratsposten auf sich: Henning Kagermann, 67. Der promovierte Physiker führt das aktuelle Ranking der mächtigsten Firmenkontrollen des Landes an, das das Handelsblatt mit dem Göttinger Wirtschaftsprofessor Michael Wolff erstellt hat. Berücksichtigt werden die Reputation ihrer Mandate, das Netzwerk, das sich daraus ergibt,

sowie die Aufsichtsratsgremien, in denen sie vertreten sind.

Kagermann hat wichtige Kontrollposten bei BMW, Deutscher Bank, Deutscher Post und Munich Re. Überhaupt sind altgediente SAP-Kräfte offenbar in deutschen Aufsichtsräten sehr beliebt. Auch Ex-Chef Jim Hagemann Snaube stieg in die Riege der wichtigsten Kontrollen auf. Und Werner Brandt,

einst Finanzchef der Walldorfer Firma, ist ebenfalls in den Top Ten. Sein ganzes Berufsleben stand der Manager in der zweiten Reihe. Doch seine zweite Karriere hat er generalstabsmäßig geplant. Kaum war Brandt vor einem Jahr aus dem SAP-Vorstand ausgeschieden, erweiterte er sein Netz an Kontrollmandaten bei Lufthansa, RWE und Qiagen um Posten bei Osram und Pro Sieben Sat 1 Media.

Brandt ist sogar aussichtsreicher Kandidat, um den Granden der Aufsichtsräte, Manfred Schneider, als Vorsitzenden beim Stromkonzern RWE zu beerben. Kommt es so, dann würde Brandt sogar seinen früheren Vorstandskollegen Kagermann übertrumpfen.

Der Aufstieg ist typisch für die erste Riege deutscher Konzernaufseher. Die ist männlich und setzt sich aus vormaligen Top-Vorständen zusammen. Knapp 80 Prozent aller Aufsichtsräte hatten oder haben hochrangige Managementjobs. Unter den führenden 30 Kon-

Henning Kagermann:
„Arbeit muss Spaß machen“
– auch im Aufsichtsrat.

trolleuren des Handelsblatt-Rankings sind es sogar 97 Prozent. Ausgewertet wurden 1023 Aufsichtsposten der 160 Unternehmen im Dax, MDax, TecDax und SDax.

Eine Frau bricht mit dieser Monokultur: die Münchener Wirtschaftsprüferin Ann-Kristin Achleitner. Sie mischt bei Linde, Metro, Munich Re mit.

Top-Aufseher Kagermann hat in seinem neuen Leben die Muße gefunden, einmal grundsätzlich über Wirtschaft und Digitalisierung nachzudenken. „Der Mitarbeiter selbst“, befand er in einem Interview, „wird wieder im Vordergrund stehen.“ Und: „Arbeit muss Spaß machen“ – jedenfalls so viel, wie das Wirken in einem Aufsichtsrat bringt.

Wächter der Konzerne Seiten 4, 5

Einflussreiche Aufsichtsräte Die Top 3 im Ranking 2015

Rang **1** **250 Pkt.** **Aufstieg +1 Platz**

Henning Kagermann
Mandate: BMW, Deutsche Bank, Deutsche Post, Munich Re

Rang **2** **249 Pkt.** **+22 Plätze**

Werner Brandt
Mandate: Lufthansa, Osram, ProSieben Sat 1, Qiagen, RWE

Rang **3** **244 Pkt.** **+1 Platz**

Wulf Bernotat
Mandate: Allianz, Deutsche Annington, Deutsche Telekom, Metro

Mandate nur aus Dax, MDax, SDax und TecDax
Handelsblatt Quelle: Universität Göttingen

Griechisches Verwirrspiel

Premier Tsipras beantragt weitere Hilfen. Keine neuen Gespräche vor dem Referendum.

Daniel Delhaes, Jan Hildebrand
Brüssel, Berlin

Der griechische Regierungschef Alexis Tsipras hat ein neues Hilfsprogramm beim Euro-Rettungsfonds ESM beantragt. Als die Nachricht die Bundesregierung erreichte, zogen sich Kanzlerin Angela Merkel (CDU) und Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel (SPD) zurück. Merkel machte laut Teilnehmern deutlich, dass vor dem Referendum am Sonntag nicht über ein drittes Hilfspaket verhandelt werde.

Am Dienstag um Mitternacht war das bisheri-

ge Rettungsprogramm ausgelaufen. Die Euro-Staaten verweigerten eine Verlängerung, nachdem Tsipras seine Landsleute aufgefordert hatte, in einem Referendum gegen die Reformauflagen zu stimmen. Auch die Euro-Finanzminister lehnten nach ihrer Konferenz am Dienstagabend erneut ein Verlängerung ab – erwarten heute aber neue Vorschläge aus Athen. Offenbar verfolgt Tsipras einen eigenen Plan, um sich von der Hilfe der Europäischen Zentralbank und des Internationalen Währungsfonds zu befreien.

Das Schnüren eines dritten Rettungspaketes wird nicht einfach. Zunächst müsste der Bun-

destag zustimmen, damit Finanzminister Wolfgang Schäuble (CDU) überhaupt verhandeln darf. Zudem würde das Programm teurer: Das Land hat Schaden durch eine Woche Bankenschließung genommen. Unklar ist auch, wie Griechenland während der Gespräche finanziell über Wasser zu halten ist. Größte Hürde: Am 20. Juli werden griechische Anleihen über 3,5 Milliarden Euro fällig, die bei der EZB liegen. Tsipras' Plan: die Last mit 30 Milliarden zusätzlichen Euro aus dem ESM zu bezahlen.

Bericht Seite 6, **Leitartikel** Seite 12

THEMEN DES TAGES

Mehrkosten für das Klima

Die Alternativen zu der von Wirtschaftsminister Gabriel geplanten Klimaabgabe für alte Kohlekraftwerke würden den Bundeshaushalt mit 1,16 Milliarden Euro belasten. Sie können deshalb nur zum Einsatz kommen, wenn Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble mitzieht. Bei einem Treffen im Kanzleramt am heutigen Mittwoch wollen sich die Spitzen von CDU, CSU und SPD auf eine Lösung verständigen. **Seite 10**

Industrie 4.0 verändert die duale Ausbildung

Die vernetzte Industrie erfordert neue Inhalte in der Berufsausbildung, doch die sind noch nicht in allen Berufsschulen angekommen. Vor allem Großkonzerne qualifizieren ihre Lehrlinge nach. **Seite 11**

EnBW beschwert sich im Fall Prokon

Unmittelbar vor der Gläubigerversammlung eskaliert der Streit über die Zukunft des insolventen Windparkbetreibers Prokon. EnBW hat sich beim Insolvenzverwalter und beim Insolvenzgericht schriftlich beschwert, erfuhr das Handelsblatt: Der Energiekonzern, der Prokon übernehmen will, fühlt sich gegenüber der konkurrierenden Genossenschaftslösung benachteiligt. **Seite 17**

Mit neuen Legierungen aus der Stahlkrise

Die kriselnde Stahlindustrie Europas will mit neuen Legierungen und einem Material-Mix ihre Zukunft sichern. In den Forschungslabors der Konzerne wird nach neuen Mixturen und Verfahren gesucht, um Stahl auch nach 3000 Jahren neue Fähigkeiten abzutrotzen. Die Prognosen sind vielversprechend. **Seite 18**

K+S-Übernahme hätte wenig Kartellhürden

Rechtsexperten rechnen nicht damit, dass eine Übernahme von K+S durch die kanadische Potash Corp. an Vorgaben der Wettbewerbsbehörden scheitern würde. **Seite 20**

NBC kündigt Vertrag mit Donald Trump

Nach „abwertenden Äußerungen“ über Immigranten wendet sich der US-Sender von Donald Trump ab. Der Immobilienmogul tritt für die Republikaner im Präsidentschaftswahlkampf an. **Seite 46**

Belgien 3,20 € Frankreich 3,70 € Großbritannien 3,30 GBP
Luxemburg 3,20 € Niederlande 3,20 € Österreich 3,20 €
Polen 19,90 PLN Schweiz 5,30 CHF Tschechien 120,00 CZK
Ungarn 1100,00 FT

Monatsabonnements:
Handelsblatt Print: 53,90 Euro
Handelsblatt Print + Digitalpass: 60,88 Euro

Handelsblatt GmbH Abonnentenservice
Tel. 0800-0002053 (Gebührenfrei innerhalb
Deutschland), Fax 0211 887 3605,
hb.abboservice@vhb.de

4 190253 102609 3 0 0 2 7

Handelsblatt

- ▶ Nur wenige Frauen unter den 100 wichtigsten Aufsehern.
- ▶ Es ist schwer, in den Klub der Top 30 einzutreten.
- ▶ Shootingstar: BMW-Aufsichtsratschef Norbert Reithofer.

Man(n) bleibt fast unter sich

Der typische Aufsichtsrat ist männlich und kommt aus dem Unternehmensvorstand. Daraus entsteht eine Monokultur.

Ein prominentes weibliches Dreigestirn sprengt die von Männern dominierte Welt der Aufsichtsräte: Die Wirtschaftsprofessorin Ann-Kristin Achleitner, die Unternehmerin Nicola Leibinger-Kammüller und die Meinungsforscherin Renate Köcher. Doch die Chance, dass auf absehbare Zeit weitere Frauen in den führenden Zirkel der Kontrolleure aufsteigen, ist gering.

Unter den wichtigsten 100 Aufsehern der Republik finden sich bis heute erst elf Frauen. Verstärkung rückte jetzt immerhin in Person der Lufthansa-Finanzchefin Simone Menne an. Die ist seit wenigen Wochen Aufsichtsratsmitglied bei BMW und im vorigen Jahr bei der Deutschen Post eingestiegen. Damit schafft sie Rang 42 im Handelsblatt-Ranking. Anfragen hat die 54-jährige viele. Doch weitere und vor allem große Mandate wird Menne kaum annehmen können. Dafür sind die Probleme bei ihrem Hauptarbeitgeber Lufthansa einfach zu groß. Somit scheint ihr weiterer Aufstieg in den Kreis der führenden Aufseher vorerst blockiert.

Ein Trend kristallisiert sich heraus: Die Vorstände bleiben am liebsten unter sich - auch nach dem Ende ihrer Managementkarriere. Der Göttinger Wirtschaftsprofessor und Studienautor Michael Wolff sieht in dieser Monokultur eine Gefahr. „Die Fähigkeit, ein Großunternehmen zu verstehen, ist wichtig, um es auch kontrollieren zu können. Aber frische Ideen bringen eher Experten oder Querdenker ein.“

Nicht einmal Bankmanager, in Zeiten der alten Deutschland AG wegen der engen Verflechtungen allgegenwärtig, stören heute die verschlossenen Kreise in der Realwirtschaft. Mit solchen Experten sind nur vier Prozent aller Aufsichtsposten besetzt. Ehemalige Banker wie Klaus-Peter Müller (Commerzbank, Fresenius, Linde) oder Clemens Börsig (Bayer, Daimler, Linde) werden in diesem Zusam-

menhang als Ex-Vorstände eingestuft. Sie üben ihre Mandate nicht als Repräsentanten eines Finanzinstituts aus.

In den Klub der Top-30-Aufseher einzutreten ist schwer. Seit 2011 sind 13 Neue aufgenommen worden, außer Ann-Kristin Achleitner keine Frau. Das restliche Dutzend passt in die Musterkarriere deutscher

11

Frauen finden sich unter den 100 wichtigsten Aufsichtsräten in Deutschland.

Quelle: Geschäftsberichte, Handelsblatt

Räte. Norbert Reithofer beispielsweise, Shootingstar im aktuellen Ranking: von null auf Platz 21. Als Reithofer noch Vorstandschef des Autokonzerns BMW war, nahm er keinen Aufsichtsposten an. Seit Mitte Mai aber ist der 59-jährige frei und ein gefragter Mann. Reithofer kontrolliert BMW wie auch Siemens. Da scheint noch Luft für weitere Mandate zu sein.

Allerdings liegt die Grenze, zumal wenn ein Chefposten dabei ist, bei drei Mandaten. Nur sieben Aufseher von insgesamt 893 haben vier oder fünf Mandate bei Kapitalgesellschaften. Das Aktienrecht ließe sogar zehn Mandate zu. Moderne Corporate Governance würde eine solche Ämterhäufung aber als „Overboarding“ geißeln und ablehnen.

Denn: Unternehmensaufsicht gilt nicht mehr als Nebenbeschäftigung, die Renommee verschafft, sondern als Vollzeitbeschäftigung mit Haftungsrisiko. Drei Vorsitserposten, wie Manfred Schneider sie einmal bei Bayer, Linde und RWE zugleich hatte, gelten heute als indiskutabel. Erst recht, wenn eines der Unternehmen wie derzeit RWE in einer schweren Krise steckt.

Dieter Fockenbrock



Die Fähigkeit, ein Großunternehmen zu verstehen, ist wichtig, um es auch kontrollieren zu können. Aber frische Ideen bringen eher Experten oder Querdenker ein.

Michael Wolff
Wirtschaftsprofessor,
Uni Göttingen

Quirin Leppert für Handelsblatt



Ann-Kristin Achleitner: Die Wissenschaftlerin ist Aufsichtsrätin in drei Konzernen.

Die 30 mächtigsten Aufsichtsräte

Henning **Kagermann**
BMW, Deutsche Bank, Deutsche Post, Munich Re

Rang
1 250 Pkt.



Aufstieg
+1 Platz

Werner **Brandt**
Lufthansa, Osram, ProSieben Sat 1, Qiagen, RWE

Rang
2 249 Pkt.



Aufstieg
+22 Plätze

Rang 2015	Auf-/Abstieg 2014 ▶ 2015	Punktzahl (max. 300)	Name
6	±0 Plätze	214	Ulrich Lehner
7	-2 Platz	205	Paul Achleitner
8	-1 Platz	194	Jürgen Hambrecht
9	+5 Plätze	193	Michael Diekmann
10	-2 Plätze	186	Erhard Schipporeit
11	-2 Platz	171	Clemens Börsig
12	+7 Plätze	171	Renate Köcher
13	-2 Platz	171	Helmut Perlet
14	-4 Plätze	168	Klaus-Peter Müller
15	+2 Plätze	159	Gerd Krick
16	-3 Plätze	159	Ann-Kristin Achleitner
17	-5 Plätze	158	Manfred Schneider
18	+29 Plätze	157	Michael Kaschke
19	+1 Plätze	156	Manfred Bischoff
20	-4 Plätze	154	Nicola Leibinger-Kammüller
21	- Plätze	152	Norbert Reithofer
22	-4 Plätze	150	Bernd Pischetsrieder
23	-1 Platz	148	Franz Haniel
24	+8 Plätze	145	Edgar Ernst
25	+29 Plätze	141	Jim Hagemann Snabe
26	+14 Plätze	141	Peter Bauer
27	±0 Platz	139	Klaus Eberhardt
28	-5 Plätze	139	Hans-Peter Keitel
29	-4 Plätze	133	Theo Siegert
30	+15 Plätze	132	John Feldmann

Fotos: B. Roselieb/visum, H.C.Plambeck/laif, B. Bostelmann/bildfolio, J. Schwarz/Handelsblatt | Punktwerte gerundet

Deutschlands

Vorsitzender/Mitglied **Neu** in den Top 30

Wulf **Bernotat**
Allianz, **Deutsche Annington**,
Deutsche Telekom, Metro

Wolfgang **Mayrhuber**
Infineon, Lufthansa,
Munich Re

Werner **Wenning**
Bayer, Eon, Siemens

Rang
3 244 Pkt.

Rang
4 231 Pkt.

Rang
5 226 Pkt.



Aufstieg
+1 Platz



Abstieg
-3 Plätze



Abstieg
-2 Plätze

Mandate

Deutsche Telekom, Eon, Thyssen-Krupp

Bayer, Daimler, **Deutsche Bank**

BASF, Daimler, Fuchs Petrolub

BASF, Fresenius, Linde, Siemens

Deutsche Börse, Fuchs Petrolub, Hannover Re, SAP, Talanx

Bayer, Daimler, Linde

Allianz, BMW, Infineon

Allianz, Commerzbank, Gea

Commerzbank, Fresenius, Linde

Fresenius Medical Care, Fresenius

Linde, Metro, Munich Re

Linde, RWE

Carl Zeiss, Deutsche Telekom, Henkel

Neu

Airbus, **Daimler**

Lufthansa, Siemens, Springer

BMW, Siemens

Neu

Daimler, **Munich Re**

BMW, **Metro**

Deutsche Annington, DMG Mori Seiki, Tui, Wincor Nixdorf

Neu

Allianz, SAP, Siemens

Neu

Infineon, Kontron, **Osram**

Neu

Dürr, Elring-Klinger, MTU Aero Engines

Airbus, RWE, Thyssen-Krupp

Eon, Henkel, Merck KGaA

Bilfinger, Hornbach-Baumarkt, Hornbach Holding, **Kion**

Neu

HANS-JOACHIM KÖRBER

„Gemütlich und imagefördernd ist vorbei“

Der Manager wünscht sich mehr Querdenker in Vorständen, in Aufsichtsräten aber nicht zu viele.

Er war früher Vorstandsvorsitzender des Handelskonzerns Metro. Heute ist Hans-Joachim Körber Chairman des Board of Directors von Air Berlin. Er findet: Führungserfahrung qualifiziert für einen Aufsichtsratsjob.

Herr Körber, achtzig Prozent aller Aufsichtsratsmandate sind mit ehemaligen Vorständen oder Topmanagern besetzt. Das sieht nicht wie Vielfalt aus.

Das hieße ja, dass diese Personengruppe per se nicht sehr vielfältig ist. Das ist falsch. Schauen Sie sich das deutsche Topmanagement an. Es ist äußerst heterogen, und das ist auch gut so. Die geforderte Diversity umfasst ja vielfältige Qualifikationen. Vorstände kommen aus den Finanzressorts. Alle kommen aus unterschiedlichen Branchen, haben unterschiedliche Lebenswege, sind unterschiedliche Persönlichkeiten. Wichtig für eine Aufsichtsratsstätigkeit ist zu wissen, wie ein Unternehmen und seine Märkte funktionieren. Aufsichtsräte haben eine ganz andere Sicht darauf, wenn sie einmal selbst ein großes Unternehmen geführt haben.

Doch es entsteht der Eindruck, die bleiben lieber unter sich.

Ganz ehrlich: Diesen Eindruck habe ich nicht. Es kommt auf die Persönlichkeit eines Aufsichtsrats an, nicht auf Funktionalität.

Querdenker sind nicht gefragt? Doch, gerne auch. Aber querdenken ist kein Selbstzweck.

Ein Aufsichtsrat verträgt mit Sicherheit einen Querdenker, aber auch nicht allzu viele. Hauptaufgabe eines Aufsichtsrates ist es, den Vorstand in seiner operativen und strategischen Führung konstruktiv-kritisch zu begleiten. Querdenker wünsche ich mir eher im Vorstand.

Auch die Expertise von Unternehmensberatern oder Wirtschaftsprüfern ist nicht gefragt? Das ist pauschal nicht zu beantworten. Wirtschaftsprüfer können in den Audit-Komitees wichtige Beiträge leisten, der Gesetzgeber verlangt schließlich Financial Experts. Aber reine Juristen sollte man sich überlegen. Die Neigung, alle Entscheidungen zu verrechtlichen und

das unternehmerische Element zu reduzieren, ist schon jetzt viel zu groß. Auch in Vorständen brauchen wir vor allem Unternehmer und gute Manager, keine Anwälte.

Ist es schwer, gute Aufsichtsräte zu finden?

Eigentlich nicht. Es gibt mehr Interessenten, die Aufsichtsrat werden wollen, als Bedarf vorhanden ist. Viel wichtiger ist die Frage, in welchem Umfang aktive Vorstände Aufsichtsratsmandate annehmen sollten. Und über allem steht die Frage nach Kompetenz und der Bereitschaft, nicht nur einen Posten zu übernehmen, sondern auch Arbeit und Verantwortung. Die Zeiten, als ein Aufsichtsratsposten gemütlich und imagefördernd war, sind lange vorbei.

Sollten sie denn?

Ein, zwei Mandate sind gut, um als aktiver Manager auch die andere Seite der Unternehmensführung kennen zu lernen.

Wenn die Zeit dazu reicht.

Das genau ist das Problem. Vier Aufsichtsratssitzungen pro Jahr, vorbereitet vom Assistenten, sind keine Schwierigkeit. Aber wehe, das kontrollierte Unternehmen gerät in die Krise oder es treten M&A-Themen auf. Dazu kommt: Alle börsennotierten Unternehmen sind quartalsorientiert. Da fällt die Arbeit immer auf den gleichen Zeitraum, auch beim eigenen Unternehmen.



Sebastian Kopp für Handelsblatt

Hans-Joachim Körber: „Es gibt mehr Interessenten als Bedarf.“

Die Fragen stellte Dieter Fockenbrock.

MACHTFAKTOREN

Wie die Bewertung zustande kommt

1. Reputation: Wie hoch ist die Außenwirkung eines Aufsichtsrats? Das beantwortet der Reputationsindex: Der Aufseherjob in einem Dax-Konzern wie der Deutschen Bank wiegt dabei schwerer als ein Posten bei einer kleinen MDax-Firma wie der Flughafengesellschaft Fraport. Deshalb spielen drei Teilindikatoren bei der Bewertung eine Rolle: Index-Zugehörigkeit, Unternehmensgröße, gemessen an der Zahl der Beschäftigten, und Bedeutung am Markt anhand der Börsenkaptalisierung. Das Amt des Vorsitzenden wird mit der doppelten Punktzahl gewichtet.

2. Netzwerk: Der Einfluss eines Aufsichtsrats hängt von seinen Kontakten ab. Gut vernetzte Räte können sich schnell Rat einholen und auf diesem Wege auch frische Ideen in das Unternehmen einbringen. Der Netzwerk-Indikator untersucht daher: Wer kennt wen in welchem Aufsichtsrat. Gemessen wird nicht nur die Zahl der Kontakte, sondern auch die Qualität. Bessere Kontakte erhalten höhere Punktbewertungen. Topnetzwerker Henning Kagermann zu kennen ist zweifellos wertvoller als den Doppelaufseher der Fresenius-Familie Gerd Krick.

3. Status: Der Status-Index bewertet das innere Machtgefüge eines Aufsichtsrats mit vier Indikatoren. Ist der Aufseher Vorsitzender oder nur Mitglied? Ist er ein ehemaliger Vorstand des Unternehmens? Welche Amtsdauer kann er vorweisen, und wie viele Mandate hat er? Bewertet wird das in Relation zu den anderen Gremiumsmitgliedern und am Schluss zu einer Gesamtbewertung zusammengezogen. Funktionen verleihen Autorität, langjährige Erfahrungen auch. Punkten können auf diesem Gebiet altgediente Unternehmenskontrolleure, die das Unternehmen lange kennen. fo