



Unternehmensführung

Warum viele ausländische Aufsichtsräte deutscher Konzerne frustriert sind

Einige der wenigen ausländischen Dax-Kontrollure wären lieber daheimgeblieben, zeigt eine Umfrage, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt. Muss das System reformiert werden?

Tanja Kewes Düsseldorf

Die Internationalisierung der deutschen Wirtschaft ist weit fortgeschritten. 80 Prozent ihrer Umsätze machen die Dax-40-Konzerne inzwischen im Ausland, 90 Prozent der Aktionäre sind Ausländer. Die Internationalisierung des Geschäfts spiegelt sich jedoch nicht in der Zusammensetzung der Aufsichtsräte wider. Der Ausländeranteil aufseiten der Anteilseigner liegt seit Jahren bei unter 30 Prozent.

Hinzu kommt: Die jetzigen ausländischen Mandatsträger sind häufig frustriert. 70 Prozent von ihnen sind der Meinung, dass die komplexen Strukturen deutscher Aufsichtsräte internationale Manager davon abhalten, ein Mandat anzunehmen. Einige von ihnen wünschen sogar, sie hätten das deutsche Mandat nie angenommen.

Das zeigt eine Befragung der Personalberatung Russell Reynolds Associates unter den nicht-deutschsprachigen Mitgliedern der Aufsichtsräte der 40 größten deutschen börsennotierten Konzerne. Die Ergebnisse der Umfrage liegen dem Handelsblatt exklusiv vor. Es ist die erste Umfrage dieser Art in Deutschland – und die darin geäußerte Kritik ist massiv: „Zu groß, zu bürokratisch, keine offene Diskussionskultur und ohne Deutsch bleibt man außen vor“, so lauten die Aussagen vieler der befragten ausländischen Dax-Aufsichtsräte.

„Die ausländischen Aufsichtsräte stellen Deutschland leider kein gutes Zeugnis aus“, sagt Jens-Thomas Pietralla, Partner von Russell Reynolds Associates, im Gespräch mit dem

Handelsblatt. Wer nicht mit den Besonderheiten deutscher Aufsichtsräte vertraut sei und kein Deutsch spreche, habe es schwer.

Kritik Nr. 1: Geringe Einflussnahme auf die Konzernstrategie

Der häufigste Kritikpunkt der befragten Aufsichtsräte seien die mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten. Deutsche Aufsichtsräte seien wortwörtlich auf die Aufsicht beschränkt, könnten aber kaum Einfluss auf die Strategie eines Unternehmens nehmen. Das frustriert besonders Aufsichtsratsmitglieder aus dem angloamerikanischen Raum, wo das sogenannte Board direkt Einfluss auf die Strategieentwicklung nimmt, heißt es in der Studie.

Ein Aufsichtsrat sagt sogar: „Hätte ich gewusst, worauf ich mich einlasse, ich hätte dankend abgelehnt.“ Wie treffend diese Kritik ist, zeigte sich jüngst bei SAP. Der IT-Konzern verlor im Februar überraschend seinen designierten Aufsichtsratschef, den indisch-amerikanischen Manager Punjit Renjen. Grund für die Trennung seien „die unterschiedlichen Vorstellungen über die Rolle als künftiger Aufsichtsratsvorsitzender“, erklärte SAP.

Dass die Vergütung im internationalen Vergleich gering ist, hält hingegen kaum jemanden davon ab, ein Mandat in Deutschland zu übernehmen. Die Befragung basiert auf persönlichen, anonymisierten Einzelinterviews mit rund einem Drittel der 88 ausländischen (nicht aus dem DACH-Raum kommenden) Mandatsträger in den Dax-40-Aufsichtsräten.

Ob darunter so bekannte und einflussreiche Dax-Kontrollure wie die

Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutschen Bank und Siemens, Alexander Wyaendts und Jim Hagemann Snabe, sind oder die Siemens Healthineers-Kontrollurin Sarena Lin, ist unklar. Sie stehen mit ihren Lebensläufen aber stellvertretend für den Trend, dass sich vor allem – wenn nicht ausschließlich – deutschsprachige Mandatsträger mit besten Beziehungen und Erfahrungen in Deutschland in den Gremien etablieren und durchsetzen können.

Der Däne Snabe war vor seiner Berufung in den Aufsichtsrat von Siemens schon Co-Chef des IT-Konzerns SAP und später auch im Aufsichtsrat des Dax-Konzerns vertreten. Die Amerikanerin Lin wirkte zuvor als Vorständin bei Bayer, und der Niederländer Wyaendts spricht sechs Sprachen, darunter auch Deutsch.

Angesichts der von den befragten Aufsichtsräten zum Teil massiv geäußerten Kritik sagt Experte Pietralla: „Wir müssen uns schon fragen, ob das deutsche System noch zeitgemäß ist. Ohne Reformen sind die deutschen Aufsichtsräte nicht zukunftsfähig.“

Ähnlich sieht es Michael Wolff, Professor für Management und Controlling an der Universität Göttingen. Er begrüßt die Kritik grundsätzlich und hofft, dass sich dadurch „die Veränderung des Selbstverständnisses deutscher Aufsichtsräte“ beschleunigt. Wolff sagt: „Wir brauchen mehr Aufsichtsräte, die sich bei Strategiethematik einbringen, ihre eigene Arbeitsweise kritisch reflektieren und bei der



Jim Hagemann Snabe, Sarena Lin, Alexander Wyaendts (u.): Sie stehen für den Trend, dass sich vor allem deutschsprachige Mandatsträger in den Gremien durchsetzen.

Besetzung von Managementpositionen professionell vorgehen.“

Für Clara Streit, seit gut einem Jahr Chefin der „Deutschen Corporate Governance“-Kommission und Vorsitzende des Vonovia-Aufsichtsrats, ist die Kritik „schon berechtigt. Die Aufsichtsräte in Deutschland müssen mehr gestalten und weniger nur verwalten können und wollen. Eine lebendige Corporate Governance ist auch ein Standortfaktor.“

Kritik Nr. 2: Begrenzte Sicht auf das globale Konzerngeschehen

Neben den geringeren Gestaltungsmöglichkeiten fremdeln die befragten ausländischen Aufsichtsräte vor allem mit der Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte aus Arbeitnehmer- und Aktionärsvertretern. Sie würdigen die paritätische Mitbestimmung zwar als deutsche Besonderheit, sehen diese aber auch als wesentliches Hindernis für eine größere Internationalisierung.

Die Kritik: Die Arbeitnehmervertreter thematisierten vor allem die Interessen deutscher Mitarbeiter, nicht die der weltweiten Belegschaft, selbst wenn die meisten Beschäftigten im Ausland säßen. Das führe oft zu einer Verengung der Debatten auf Beschäftigung in Deutschland, statt die Unternehmensinteressen im Ganzen zu priorisieren. Außerdem würden die Aufsichtsgremien durch die paritätische Mitbestimmung mit oft bis zu 20 Mitgliedern zu groß und entsprechend schwerfällig. Wegen der rigiden formalen Abläufe im Ge-

Volkswagen-Hauptversammlung

Konzernchef Blume muss Rügen einstecken

Keine Geduld mehr: Investoren sind nur bedingt mit der Leistung von Management und Aufsichtsrat zufrieden.



Lazar Backovic Wolfsburg

VW-Chef Oliver Blume: Der Konzernlenker verspricht einen bezahlbaren E-Wagen fürs Volk.

Volkswagen ist offiziell im Restrukturierungsmodus. Und auch auf der Hauptversammlung des Autokonzerns gab es am Mittwoch eine wesentliche Änderung. Nach Tortenwürfen und Oben-ohne-Protesten von Klima- und Menschenrechtsaktivisten im Vorjahr entschied der Konzern diesmal, das Aktionärstreffen rein digital abzuhalten.

Wenig Veränderung zum Vorjahr zeigt dagegen die Aktie von VW. Beim vergangenen Aktionärstreffen lag der Wert des Papiers noch um rund drei Prozent höher. In der bisherigen Amtszeit von Konzernchef Oliver Blume ist die Aktie gar mehr als elf Prozent gefallen – was Investoren ärgert.

„Anstatt Wert zu erhalten oder zu steigern, haben Sie Werte und damit einen Teil unseres Aktionärsvermögens zerstört“, kritisierte Ingo Speich, Leiter Nachhaltigkeit und Corporate Governance bei der Deka Investment. Konzernchef Blume unternahm in seiner Rede deshalb gleich mehrere Versuche, die Investoren um Geduld zu bitten – mal mit kurzfristigen, mal mit langfristigen Ankündigungen:

Einstiegsmobilität: Der E-Volkswagen kommt 2027

Seine wichtigste Nachricht ließ der Autobauer dabei kurz vor der HV raus. Bereits am frühen Dienstagabend teilte der Konzern mit, ein 20.000-Euro-Elektroauto in Eigenregie ab dem Jahr 2027 bauen zu wollen. „Das Auto ist Ausdruck unserer Markenidentität: ein echter Volkswagen“, sagte Blume und betonte: „VW ist in der Lage, schnell zu entwickeln. Effizient und effektiv – mit Europe-Speed.“

Wo genau der Einstiegsstromer gebaut wird und welche Marke außer VW noch davon profitieren könnte, ist aktuell noch offen. Als wahrscheinlich gilt zur Kostensenkung ein Produktionsstandort in Osteuropa, wie von Eingeweihten in Wolfsburg zu hören ist. Der Konzern betreibt im slowakischen Bratislava ein VW-Werk, in Mlada Boleslav bei Prag steht das Stammwerk der tschechischen VW-Tochter Skoda, die ebenfalls bei dem Projekt involviert ist.

Strategie: Großer Wurf für Halbjahr zwei geplant

Noch weiter in die Zukunft soll ein Zielbild weisen, an dem der Konzernchef mit seinem Vorstand derzeit arbeitet. In der zweiten Jahreshälfte werde man eine neue Konzernstrategie für 2035 vorstellen, kündigte Blume an.

„Nachdem wir die maßgeblichen Aufklärungen abgeschlossen haben, nehmen wir nun langfristige Ziele in den Blick“, sagte der 55-Jährige.

In der neuen Strategie dürften sich die Konzernoberen noch mal zur Elektromobilität positionieren. Momentan ist in Europa noch für 2035 das Verbrenner-Aus geplant. Allerdings wackeln die Pläne und könnten nach der europäischen Parlamentswahl am 9. Juni angepasst werden.

Bislang hält der VW-Konzern noch am Elektrokurs von Blumes Vorgänger Herbert Diess fest, betont aber, beim Hochlauf der Elektromobilität flexibel zu bleiben. Erst 2023 hatte die Kernmarke VW die eigenen Elektro-Etappenziele verschärft. Demnach wollen die Wolfsburger bis 2030 eine E-Quote von 80 statt bislang 70 Prozent schaffen, 2033 sind für die Marke VW in Europa 100 Prozent Elektrokäufe bei Neuwagen geplant.

Eine neue Strategie dürfte die Ziele zumindest noch mal auf den Prüfstand stellen. Im ersten Quartal war die Zahl der elektrischen Auslieferungen konzernweit im Vergleich zum Vorjahr gesunken.

Kritik am ewigen Aufsichtsratsmitglied Piëch

Abseits der Worte des CEO sorgte vor allem die Wiederwahl von drei Aufsichtsratsmitgliedern vorab für Diskussionen unter Investoren. In dem Gre-

mium stellten sich neben Hessa Al Jabber, die Großaktionärin Katar vertritt, auch die Familienvertreter Hans Michel Piëch und Ferdinand Oliver Porsche zur Wiederwahl. „Es findet sich im Aufsichtsrat kein Mitglied, das als unabhängig anzusehen ist“, erklärte Janne Werning, ESG-Experte bei Union Investment, in seinem HV-Statement vorab.

Auch die Deka, die noch im geringen Maße stimmberechtigte Stammaktien von VW hält, kündigte ihre Gegenstimme zu den drei Wiederwählern an. „Wieder einmal wurde die Chance vertan, den Aufsichtsrat fachlich weiterzuentwickeln und zu verjüngen“, sagte Corporate-Governance-Experte Speich. Das gilt insbesondere für den obersten Piëch-Vertreter, Hans Michel Piëch. Er wäre am Ende seiner Amtszeit 87 Jahre alt.

Normalerweise gilt im Kontrollgremium von VW eine Altersgrenze von 75 Jahren. Piëch ist einer der größten Einzelaktionäre von VW und verfüge „über besondere Erfahrungen und Kenntnisse auf den Geschäftsfeldern der Gesellschaft, die er nach Überzeugung des Aufsichtsrats auch zukünftig im Interesse und zum Wohl der Gesellschaft einbringen wird“, erklärte Aufsichtsratschef Pösch. Über die Porsche SE sind die Familien Porsche und Piëch mit 53 Prozent der stimmberechtigten Stammaktien Eigentümer des Volkswagen-Konzerns.

Hand in hand for tomorrow

SCHUNK | XM Cyber

Ein Unternehmen der Schwarz Gruppe

Wir schützen Pioniergeist.

XM Cyber schützt nicht nur Familienunternehmen wie die SCHUNK SE & Co. KG, die in der Spann-, Greif- und Automatisierungstechnik in über 50 Ländern Maßstäbe setzt, sondern auch Ihr Unternehmen oder den öffentlichen Sektor.

Unsere Software analysiert 24/7 alle Schwachstellen Ihrer Infrastruktur aus Sicht der Angreifer und zeigt auf, wie Sie effizient den Schutz Ihrer wichtigsten Daten und Systeme erhöhen. XM Cyber läuft auf der vertrauenswürdigen und sicheren STACKIT Cloud aus Deutschland.

xmcyber.com See All Ways