

Die Deutschland AG wird aufgemischt

In den Aufsichtsräten der deutschen Unternehmen hat der Generationswechsel begonnen.

- Gerhard Cromme und Manfred Schneider verlieren Macht.
- 57 neue Kontrolleure binnen vier Jahren.

Dieter Fockenbrock
Düsseldorf

Wolfgang Mayrhuber, Henning Kagermann und Werner Wenning sind die mächtigsten Aufsichtsräte der Republik. Das Trio mit dem früheren Lufthansa-CEO Mayrhuber an der Spitze, dem ehemaligen SAP-Vorstandssprecher Kagermann auf Platz zwei und dem Ex-Bayer-Boss Wenning auf Rang drei verteidigt erfolgreich seine Spitzenposition. Doch ist die Gruppe der einflussreichen Konzernkontrolleure des Landes längst keine geschlossene Gesellschaft mehr - im Gegenteil: Der Generationswechsel in den Aufsichtsräten läuft auf Hochtouren. Seit 2011 mussten elf der 30 führenden Aufsichtsräte neuen Köpfen weichen, sogar die Hälfte der Top Ten wurde ausgetauscht.

„Das deutsche Aufsichtsratsnetzwerk ist in den vergangenen Jahren deutlich in Bewegung geraten“, sagt Michael Wolf von der Universität Göttingen. Der Wirtschaftsprofessor hat das Ranking der einflussreichsten Aufsichtsräte zum vierten Mal für das Handelsblatt erstellt. Ob der Wechsel aber auch zu einer besseren Arbeit in der Räten führe, so Wolf, das „bleibt abzuwarten“.

Bewegung gibt es aber auch auf den hinteren Rängen der Aufsichtsratsgemeinschaft. Allein in den Räten der führenden Dax-30-Konzerne sind in den zurückliegenden vier Jahren 57 neue Gesichter eingezogen. Männer und Frauen, die zuvor noch nicht einmal ein Mandat in einem der kleineren Unter-

nehmen aus MDax, TecDax oder SDax hatten. Einige Namen sind bekannt. Jim Hagemann Snaube etwa, der einstige Co-Chef des Softwareschmiedes SAP, oder René Obermann, bis Ende letzten Jahres noch Chef der Deutschen Telekom. Andere wie der Unternehmensberater Karl-Heinz Floether, Haniel-Finanzchef Florian Funck, Henkels Ex-Finanzchef Lothar Steinebach oder die neue Chefin der Krupp-Stiftung, Ursula Gather, standen bislang weniger im Rampenlicht. Sie schafften es binnen kürzester Zeit in die Gruppe der 100 einflussreichsten Aufsichtsräte. Ihnen kam zugute, dass sie in Aufsichtsräte einzogen, die prominent besetzt sind und ihnen somit ein gutes Netzwerk bieten.

Noch zum Beginn des Jahrzehnts hießen die starken Männer Gerhard Cromme, Clemens Börsig oder Manfred Schneider. Die Herren sind zwar noch als Aufsichtsräte aktiv. Leitfiguren in der

heimischen Governance-Szene sind sie nicht mehr. Schneider, der langjährige Multiaufseher mit drei Vorsitzertiteln bei Bayer, Linde und RWE, zieht sich altersbedingt zurück. Cromme und Börsig mussten bei Thyssen-Krupp beziehungsweise Deutsche Bank nicht ganz freiwillig Platz machen. Die Kritik an ihrer Führung war zu stark geworden.

Anderer wie Josef Ackermann, der ehemalige Deutsche-Bank-Chef, startete erst gar nicht richtig durch, sondern verabschiedete sich von der Bühne. Ackermann scheiterte vor zwei Jahren bei dem Versuch, ohne Karenzzeit in den Aufsichtsrat seiner Bank zu ziehen. Vor wenigen Tagen gab er den Posten im einflussreichen Stiftungsrat des Weltwirtschaftsforums ab. Auch seinen Job als Verwaltungsratspräsident bei Zürich Financial hängte er nach kurzer Zeit an den Nagel. Bei Siemens drängte ihn Gerhard Cromme aus dem Gremium.

Crommes Einfluss sinkt gleichwohl. Der einst mächtige Strippenzieher der Deutschland AG muss sich heute mit Platz 53 nach Rang 27 im Vorjahr zufriedengeben. In der Heimat Deutschland bleibt ihm nur noch der Job bei Siemens, der forderte ihn im Kampf um Alstom allerdings zuletzt voll und ganz. Cromme sollte dabei seine besten Verbindungen nach Frankreich spielen lassen - genützt hat dies letztlich nicht.

Den Sprung in die Top 30 der mächtigsten deutschen Aufsichtsräte schafft allerdings in der Regel niemand, der zuvor nicht schon in einem der übrigen kleineren 120 Dax-Unternehmen als Kontrolleur gedient hat. In diesem Jahr waren es wie schon im Jahr zuvor fünf Männer und eine Frau. Die Riege der bislang drei weiblichen Aufsichtsräte in dieser Führungsgruppe wird jetzt durch Simone Bagel-Trah verstärkt. Die Henkel-Erbin und -Aufseherin ist auch bei Bayer in das Überwachungsgremium eingezogen.

STUDIENKONZEPT

GUTER RAT

Analyse Michael Wolff, Professor für Management und Controlling an der Uni Göttingen, erstellt mit dem Handelsblatt die Studie zur Macht deutscher Aufsichtsräte. Dafür werten Wolff und sein Team die Geschäftsberichte der 160 in den Börsensegmenten Dax, MDax, SDax und TecDax notierten Konzerne aus. Analysiert werden die Mandate der Kapitalseite. Jeder Aufsichtsrat wird nach Reputation, Netzwerk und Status bewertet. Für jedes Kriterium gibt es je 100 Punkte. Berücksichtigt werden die Zahl der Mandate, die Bedeutung der Firmen, die Kontakte der Räte und ihr Status.

BEWERTUNGSKRITERIEN

Hoher Status und gut vernetzt

Bernd Pischetsrieder und Simone Bagel-Trah steigen im Ranking auf.

Drei Kriterien sind in der Handelsblatt-Studie für die Frage entscheidend, wie einflussreich ein Aufsichtsrat ist:

Reputation

Wie werden die Mandate eines Aufsichtsrats in der Öffentlichkeit wahrgenommen? Welche Bedeutung hat das von ihm kontrollierte Unternehmen? Der Aufsichtsjob in einem Dax-Konzern wiegt dabei schwerer als ein Posten bei der kleinen MDax-Firma. Bernd Pischetsrieder, der ehemalige Automobilmanager, profitiert davon ebenso wie Henkel-Erbin Simone Bagel-Trah, die nun auch bei Bayer kontrolliert. Shootingstar ist Thomas Rabe, der jetzt RTL wie auch Symrise überwacht. Um die

Reputation zu messen, wird jedes Mandat anhand der drei Teilindikatoren Börsenindex, Unternehmensgröße (Beschäftigte) und Börsenkapitalisierung gewichtet.

Status

Der Vorsitzende eines Aufsichtsrats ist schon durch sein Amt eine einflussreiche Person. Erst recht, wenn er noch viele Ausschüsse leitet. Und da immer mehr solcher Ausschüsse installiert werden, bieten sich auch immer neue Gelegenheiten, am eigenen Status zu arbeiten. Wer obendrein Erfahrungen aus Aufsichtsratsmandaten bei anderen Unternehmen vorweisen kann, der punktet nochmals gegenüber seinen Kollegen.

Netzwerk

Der Einfluss eines Aufsichtsrats hängt entscheidend von persönlichen Kontakten ab. Ist er gut vernetzt, kann er sich auf kurzem Wege Rat bei anderen Kontrolleuren einholen. Werden neue Aufsichtsräte gesucht, können gute Netzwerker auch am besten helfen. Gemessen wird nicht nur die Zahl, sondern auch die Qualität der Kontakte. Pischetsrieder hat durch sein neues Mandat bei Daimler in dieser Kategorie deutlich zugelegt. Ursula Gather, Rektorin der TU Dortmund und Vorsitzende der Krupp-Stiftung, sowie Bayern-LB-Chef Gerd Häusler tauchen erstmals im Segment der 30 bestvernetzten Räte durch Einzug in das Kontrollgremium der Versicherung Munich Re auf. fo

Die 30 mächtigsten Aufsichtsräte Deutschlands

Wolfgang Mayrhuber
Infineon, Lufthansa, Munich Re, BMW

Rang **1** 287 Pkt.



Aufstieg ±0 Plätze

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

Rang **2** 246 Pkt.



Aufstieg ±0 Plätze

Werner Wenning
Bayer, Eon,

Rang **3**



Rang 2014 Auf-/Abstieg 2013 ▶ 2014 Punktzahl (max. 300) | Name

Rang 2014	Auf-/Abstieg 2013 ▶ 2014	Punktzahl (max. 300)	Name
6	↓ -2 Plätze	206	Ulrich Lehner
7	↑ +1 Platz	195	Jürgen Hambrecht
8	↓ -1 Platz	192	Erhard Schipporeit
9	↑ +2 Plätze	179	Clemens Börsig
10	↑ +6 Plätze	174	Klaus-Peter Müller
11	↓ -1 Platz	167	Helmut Perlet
12	↑ +2 Plätze	166	Manfred Schneider
13	↑ +2 Plätze	161	Ann-Kristin Achleitner
14	↑ +8 Plätze	160	Michael Diekmann
15	↑ +2 Plätze	158	Ekkehard Schulz
16	↑ +2 Plätze	156	Nicola Leibinger-Kammüller
17	↑ +3 Plätze	154	Gerd Krick
18	↑ +29 Plätze	154	Bernd Pischetsrieder
19	↑ +2 Plätze	154	Renate Köcher
20	↑ +24 Plätze	150	Manfred Bischoff
21	↓ -2 Plätze	148	Ferdinand Piëch
22	↑ +2 Plätze	142	Franz Haniel
23	↓ -14 Plätze	137	Hans-Peter Keitel
24	↑ +1 Platz	136	Werner Brandt
25	↑ +4 Plätze	130	Theo Siegert
26	↑ +26 Plätze	127	Kurt Dobitsch
27	↑ +1 Platz	125	Klaus Eberhardt
28	↑ +5 Plätze	125	Robert Koehler
29	↑ +66 Plätze	124	Simone Bagel-Trah
30	↑ +1 Platz	123	Peter Gruss

Fotos: B. Roselieb/visum, H.C. Plambeck/laif, B. Bostelmann/bildfolio, J. Schwarz/imago, PR Handelsblatt | Punktwerte gerundet; Neu in den Top-30

Stand

<p>Siemens</p> <p>227 Pkt.</p> <p>Rang 4</p> <p>214 Pkt.</p> <p>Aufstieg ± 0 Plätze</p> 	<p>Wulf Bernotat Allianz, Deutsche Telekom, Metro, Deutsche Annington</p> <p>Rang 4</p> <p>214 Pkt.</p> <p>Aufstieg +8 Plätze</p>	<p>Paul Achleitner Deutsche Bank, Bayer, Daimler</p> <p>Rang 5</p> <p>209 Pkt.</p> <p>Aufstieg ± 0 Plätze</p> 
--	---	--

Mandate
Deutsche Telekom, Eon, Thyssen-Krupp
BASF, Daimler, Fuchs Petrolub
Deutsche Börse, SAP, Hannover Re, Fuchs Petrolub, Talanx
Bayer, Daimler, Linde
Commerzbank, Linde, Fresenius
Allianz, Commerzbank, Gea
Linde, RWE
Linde, Metro, Munich Re
BASF, Linde, Siemens
Bayer, MAN, RWE
Lufthansa, Siemens, Axel Springer
FMC, Fresenius
Daimler, Munich Re Neu
Allianz, BMW, Infineon
Daimler, Airbus Neu
MAN, Volkswagen
BMW, Metro
RWE, Thyssen-Krupp, Airbus
Lufthansa, RWE, Qiagen
Eon, Henkel, Merck KGaA
Bechtle, United Internet, Nemetschek Neu
MTU Aero Engines, Elringklinger, Dürr
Heidelberger Druck, Lanxess, Klöckner & Co. Neu
Bayer, Henkel Neu
Munich Re, Siemens Neu

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

GERD HÄUSLER

Der Deutliche

Gerd Häusler ist einer der Aufsteiger unter den mächtigsten deutschen Aufsichtsräten. Zum 1. Oktober wechselt er an die Spitze des Aufsichtsrats der BayernLB. Bereits seit Mai ist er neues Mitglied im Aufsichtsrat des Versicherungskonzerns Munich Re.

„Auch ein Gerd Häusler kann nicht über Wasser laufen, sondern nur hart rudern.“ Mit diesen Worten nahm der Niedersachse im April 2010 seine letzte Aufgabe „im Blaumann“ an: Er wurde Chef der BayernLB. Die Landesbank war nur mit Milliardenhilfen vom Freistaat Bayern gerettet worden. Häusler musste sanieren und mit



Ex-Bayern-LB-Chef Gerd Häusler.

der EU das Beihilfeverfahren aushandeln. Häusler hat keine Angst, seine Meinung kundzutun; er tut das konsequent und selbstbewusst. Bayerns Mi-

nisterpräsident Seehofer scherzte einst, er habe in Gesprächen bei Angela Merkel Unangenehmes immer dem BayernLB-Chef zugeschrieben. Die Kanzlerin habe zum Abschluss der Gespräche immer gefragt: „Hast du noch was vom Häusler?“ Er gilt als gut vernetzt, hat für den IWF, die Bundesbank, die Dresdner Bank und die Investmentbank Lazard gearbeitet. Seine Internationalität hat aber auch eine negative Seite: Der 63-Jährige habe sich zu wenig als bayerischen Landesbanker gesehen, kritisierten Mitarbeiter. Häusler war Ende März nach vier Jahren aus persönlichen Gründen zurückgetreten. Kerstin Leitel

RENÉ OBERMANN

Der Technologie-Freak

Ex-Telekom-Chef René Obermann gehört ebenfalls zu den neuen Gesichtern im Kreise der einflussreichsten deutschen Kontrolleure. Die Expertise, Konzerne auf Strategie und Substanz zu prüfen, bringt er zweifelsohne mit. Seit drei Jahren kontrolliert er den Energieriesen Eon. Viele Investoren wunderten sich, als Obermann vor einem halben Jahr schließlich auch in den Aufsichtsrat des Stahlkonzerns Thyssen-Krupp einzog. Thyssen-Aufsichtsratschef Ulrich Lehner hält große Stücke auf ihn. Das ist nicht verwunderlich: Lehner ist auch oberster Kontrolleur der Telekom.



Ex-Telekom-Chef René Obermann

Insgesamt ist es ruhig geworden um René Obermann - und er wäre der Letzte, den das stört. Denn Obermann wollte raus aus dem Rampen-

licht, in dem er als Vorstandschef der Deutschen Telekom stand. Nach seinem freiwilligen Rückzug aus dem Konzern fing der 51-Jährige Anfang 2014 als CEO beim niederländischen Kabelkonzern Ziggo an und wusste schnell, dass seine Zeit dort begrenzt sein wird. Ziggo wird vom US-Kabel- und Medienkonzern Liberty Media geschluckt und Obermann kündigte an, dass er nach Abschluss der Transaktion Ziggo wieder verlassen wird. Zuletzt tauchten Gerüchte auf, Obermann könne zur US-Beteiligungsgesellschaft General Atlantic wechseln. Eine Bestätigung dafür gab es nie. Martin Wocher

FLORIAN FUNCK

Das große Talent

Florian Funck ist Finanzvorstand der Haniel-Holding und seit gut zwei Jahren Mitglied im Aufsichtsrat des Handelskonzerns Metro - und gilt damit ebenfalls als einflussreicher Aufseher in Deutschland. Das Duisburger Familienunternehmen hält 30,01 Prozent an Metro und ist damit größter Aktionär. Franz Markus Haniel, Oberhaupt der rund 650 Gesellschaften, bezeichnete Funck einst als „großes Talent“. Er genießt den Respekt und die Sympathie des Clans, der nicht immer einer Meinung ist. Einige trauen ihm durchaus zu, in ein paar Jahren die Leitung der Haniel-Holding zu übernehmen. Als der Spit-



Haniel-Finanzvorstand Florian Funck.

zenposten 2012 frei wurde, galt er der Mehrheit noch als zu jung. Ex-Lufthansa-Finanzvorstand Stephan Gemkow übernahm im August.

Funck werden ein „breites Wissen und eine gewinnende Art“ nachgesagt. Der 43-Jährige ist ein Eigengewächs von Haniel. Der promovierte Diplom-Kaufmann fing 1999 in der zentralen Betriebswirtschaft in der Zentrale in Duisburg an, drei Jahre später leitete er die Abteilung. 2004 ging er als Finanzvorstand zur Haniel-Mehrheitsbeteiligung Takt, einem Versandhändler für Büro- und Geschäftsausstattungen in Stuttgart. Im September 2011 kehrte der zweifache Vater zurück nach Duisburg in seine Heimatstadt und wurde Haniel-Vorstand. Kirsten Ludowig

JIM HAGEMAN SNABE

Der Nerd

Der Schritt war ungewöhnlich. Mit gerade einmal 48 Jahren hat Jim Hageman Snabe vor wenigen Wochen sein Amt als Co-CEO bei SAP aufgegeben und ist in den Aufsichtsrat des Software-Konzerns gewechselt. „Ich kann etwas anderes ausprobieren, ohne mein Bekenntnis zur Firma aufgeben zu müssen“, begründete der Däne seine Entscheidung. Nun will er anderen Unternehmen bei dem helfen, was vielleicht den größten Umbruch für viele bedeutet: die Digitalisierung ihres gesamten Geschäfts. Snabe ist dafür prädestiniert. Er ist jemand, der sich für Technologie be-



Ex-SAP-Chef Jim Hagemann Snabe.

geistert, ohne dabei das Machbare, Finanzierbare aus den Augen zu verlieren. „Er ist ein bisschen ein Nerd, er ist aber kein Freak“, beschreibt ein

Insider den sportlich-schlanken Manager. Und da ist noch etwas: Snabe kann zuhören und analysiert erst dann. Dass er sich in seiner neuen Aufgabe in die Arbeit der Kontrollgremien einmischen wird, daran lässt er keine Zweifel aufkommen. „Ein wichtiges Standbein wird für mich sein, die digitale Transformation in jene Firmen zu bringen, die ‚normal‘ sind“, bringt Snabe selbst seine künftige Mission auf den Punkt. Und welche Unternehmen sollen das sein? Solche, die „nicht zur IT-Industrie gehören“. Jens Koenen