

Handelsblatt Insight  
— Aufsichtsräte —

# Die alte Deutschland AG mit neuen Köpfen

Die Macht in den Aufsichtsräten der Dax-Konzerne ist wieder konzentriert auf einige wenige Köpfe. Woran liegt das? Und wer sind einflussreiche Newcomer?

Tanja Kewes Düsseldorf

**B**is zu ihrer Wahl in den Aufsichtsrat der Porsche SE war sie eine – trotz ihres berühmten Nachnamens – relativ unbekannt junge Frau: Sophie Piëch hatte bis dato nur mit ihrem Debüt auf dem Wiener Opernball für öffentliches Aufsehen gesorgt. Mit 16 Jahren war sie dort im schulterfreien, langen, weißen Kleid von einem ebenfalls jugendlichen Nachkommen des Komponisten Richard Strauss in die bessere Gesellschaft eingeführt worden. Mit 29 Jahren wurde die gebürtige Wienerin im Juni diesen Jahres in den Aufsichtsrat des Dax-Konzerns gewählt.

Ihre Qualifikation für Porsche? Sophie Piëch ist zwar Akademikerin, studierte Biochemie in Zürich und promoviert seit drei Jahren an der Österreichischen Akademie für Wissenschaften in Wien. Zudem hat sie auch einen „zertifizierten Lehrgang zur Vorbereitung von Young Professionals für Aufsichtsratsfunktionen“ absolviert, wie es in ihrem Lebenslauf heißt. Ansonsten ist die junge Frau vor allem eins: Spross einer der einflussreichsten Autodynamastien der Welt.

Sophie Piëch steht damit als junge, bestens ausgebildete Frau einerseits für die Zukunft. Andererseits aber auch für die Rückwärtsgewandtheit der deutschen Wirtschaft.

Wie eine breit angelegte Analyse der Dax-Kontrollgremien von Handelsblatt und der Universität Göttingen zeigt, gibt es eine Machtkonzentration auf die Autoindustrie und Familienclans – und damit eine Art neue, alte Deutschland AG.

## Die mächtigsten Aufsichtsräte kommen aus der Autoindustrie

Anders als früher, als Finanzdienstleister wie die Deutsche Bank und die Allianz mit ihren Beteiligungen quasi als Scharnier fungierten, sind die führenden Konzerne nun als Abspaltungen oder über einflussreiche Multiaufsichtsräte direkt miteinander verbunden. In der aus der Analyse erstellten Rangliste der mächtigsten Aufsichtsräte Deutschlands belegen die ersten Plätze ausschließlich Repräsentanten der zwar prestigeträchtigen, aber kriselnden Autoindustrie.

Das Ranking dominieren Wolfgang Porsche, 80, Hans-Michel Piëch,

81, und Ferdinand Oliver Porsche, 62, gemeinsam mit Hans Dieter Pötsch, 72. Alle haben jeweils drei Mandate bei den Dax-40-Konzernen Porsche AG, Porsche SE und Volkswagen sowie der VW-Truck-Tochter Traton, die im SDax gelistet ist. Auch wenn es im Ranking drei Aufsichtsrätinnen mit vier Mandaten gibt: Die Top-Plätze der vier Herren ergeben sich durch die Reputation der Mandate – und dadurch, dass sie zum Teil auch noch Aufsichtsratschefs sind.

Auf Platz fünf folgt mit Siegfried Wolf, 65, ein weiterer früherer Automanager (Magna) mit entsprechenden Mandaten und auf Platz sechs mit Georg Schaeffler (58) ein weiterer Eigentümerrepräsentant der Automobilzulieferer Continental, Schaeffler und Vitesco.

Eine Zunahme der Verflechtung diagnostizieren auch andere Beobachter. Robert Scholz vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung stellt eine deutliche „Intensivierung der Vernetzung zwischen den besonders großen Konzernen“ fest.

Insbesondere im Dax 40 gäbe es viele Kontrolleure mit sogenannten Board Interlocks, also Querverbindungen durch Mehrfachmandate. Scholz: „Wir haben zwar schon lange eine Zwei-Klassen-Gesellschaft zwischen den Dax-40-Kontrolleuren, die mehrere Mandate in dieser Gruppe selbst haben, und den Aufsehern der kleineren Konzerne in MDax und SDax, die weniger Mehrfachmandate haben und seltener Querverbindungen in einen Dax-Konzern. Doch diese Tendenz verschärft sich gerade aufgrund der Abspaltungen.“

Und tatsächlich: Im deutschen Leitindex tummeln sich viele alte Bekannte. Daimler Truck und die Porsche AG waren zuletzt zwei von fünf Neuaufsteigern in den Dax 40. Die anderen drei sind auch schon lange am Markt: Der Versicherer Hannover Rück, der Rüstungskonzern Rheinmetall und die traditionsreiche Commerzbank. Diese fünf verdrängten die Sportartikelfirma Puma, die Gesundheitskonzerne Fresenius Medical und Linde sowie die Newcomer HelloFresh und Delivery Hero aus dem Dax. Andere milliardenschwere Newcomer wie Biotech entschieden sich gleich vom Start weg gegen eine Notierung in Frankfurt und gingen an die New York Stock Exchange.



Die Zeiten, in denen dieser Posten (im Aufsichtsrat) ganz allgemein für mehr oder weniger uneingeschränkten Einfluss, Macht und Prestige stand, vorbei sein.

Jon Nedelcu  
Leading Edge  
Executives

Für Willi Schoppen, viele Jahre Deutschlandstatthalter der Personalberatung Spencer Stuart und heute unabhängiger Grandseigneur der Branche, sind das alarmierende Zustände, die sich vor allem auch in der Struktur der Aufsichtsräte widerspiegeln. Er sagt: „In der Fortführung des Status quo liegt eine große Gefahr für den Standort Deutschland.“ Die wenigsten Firmen gingen spektakulär wie Wirecard aufgrund von Bilanzfälschungen pleite. „Die meisten Unternehmen gehen zugrunde, weil sie strategisch nicht richtig aufgestellt sind und die falschen Leute in ihren Vorständen und Aufsichtsräten haben.“

## Die neuen Herausforderungen für die Kontrolleure sind groß

Und Victoria Wagner, Gründerin und Chefin der Initiative Beyond Gender Agenda, warnt: „Gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten und angesichts enormer Transformationsaufgaben ist es wichtiger denn je, ein vielfältig besetztes Führungsteam zu haben und auf Expertise und Innovationsfähigkeit zu setzen. Wir dürfen mit unseren Anstrengungen nicht nachlassen.“

Also, alles beim Alten und mit schlechten Aussichten in Corporate Germany? Schließlich gilt die Transformation der Aufsichtsräte angesichts der Herausforderungen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Krisenresilienz als ein entscheidender Schritt für die Zukunftsfähigkeit der deutschen

Wirtschaft. So 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.

## Die wichtigsten Fakten

**1** Viele Dax-Konzerne sind über Abspaltungen oder einflussreiche Multiaufsichtsräte direkt miteinander verbunden.

**2** In der aus der Analyse von Handelsblatt und Uni Göttingen erstellten Rangliste der mächtigsten Aufsichtsräte Deutschlands belegen die ersten Plätze ausschließlich Repräsentanten der zwar prestigeträchtigen, aber kriselnden Autoindustrie.

**3** Der frühere CFO und CEO von Siemens, Joe Kaeser, kommt im Ranking auf Platz sieben. Er führt die Aufsichtsräte von Daimler Truck und Siemens Energy als Vorsitzender – und gilt zudem als einer der am besten vernetzten Kontrolleure.

**4** Dennoch: Die große Mehrheit (rund 90 Prozent) der Aufsichtsräte hat nur ein Mandat.

Nein, denn in einigen Punkten ist auch Wandel festzustellen: Die Zahl der Mehrfachmandate hat erstens deutlich abgenommen. Es gibt mit Margret Suckale (Deutsche Telekom, DWS Group, Heidelberg Materials, Infineon), Ute Wolf (DWS Group, Infineon, Klöckner, MTU Aero Engines) und Kathrin Dahnke (Aurubis, Fraport, Jungheinrich, Knorr-Bremse) derzeit nur drei Aufsichtsräte mit jeweils vier Mandaten, die weit überwiegende Mehrheit (rund 90 Prozent) hat nur ein Mandat. Zudem konzentrieren sich die meisten Aufsichtsräte auf ihre Kontrolleursposten und sind nicht noch in operativen Ämtern gefordert.

Zweitens: In die deutschen Aufsichtsräte ist seit der spektakulären Pleite des Dax-Konzerns Wirecard deutlich mehr Finanzexpertise eingezogen – einer Verschärfung des Aktienrechts und des Deutschen Corporate Governance Kodex sei Dank.

In der Folge hat auch die Deutsche Börse selbst ihre Kriterien angepasst – und schreckt nicht vor harten Maßnahmen zurück. So flog der Hersteller von Abfallanlagen Krones im September aus dem MDax, weil der Konzern gegen eine Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex verstoßen hatte, die die Deutsche Börse in die eigenen Qualitätskriterien übernommen hatte.

Die verstärkte Nachfrage nach Finanzexpertise hat sicherlich auch die zweite Karriere von Joe Kaeser befördert. Der frühere CFO und CEO von

Joe Kaeser, Sophie Piëch (beim Wiener Opernball), Hauke Stars, Marianne Heiß: Der etablierte Ex-Manager und Aufsichtsratschef und drei gefragte Newcomerinnen in den Kontrollgremien deutscher Konzerne.

Siemens zählt inzwischen laut Ranking zu den einflussreichsten Kontrolleuren des Dax.

Kaeser, der in seiner operativen Karriere die lauten Töne liebte und sich – anders als andere Topmanager – auch mal politisch äußerte, gilt zudem als einer der am besten vernetzten Kontrolleure. Der 66-Jährige führt nicht nur die Aufsichtsräte von Daimler Truck und Siemens Energy als Vorsitzender, er ist dort auch in den relevanten Ausschüssen präsent.

## In vielen Gremien mangelt es an Technologie-Experten

Doch so sehr inzwischen Finanzexpertinnen und -experten gefragt sind, so mangelt es in den Dax-Kontrollgremien immer noch – und nun erst recht – an Technologie-Expertise im Allgemeinen und etwa Künstlicher Intelligenz (KI) im Besonderen. Zwei der absoluten Topthemen für die Wirtschaft sind selten anzutreffen. Das belegt eine Analyse der individuellen Kompetenzprofile der 40 Dax-Konzerne durch die Personalberatung HKP Group und das European Center for Board Effectiveness (ECBE).

Bei Merck, Continental und Henkel etwa tauchen in den Profilen gar keine Kenntnisse in den Bereichen Digitalisierung, Transformation oder KI auf. Diese wurden offenbar nicht abgefragt. Für die Aufsichtsratsvorsitzenden Wolfgang Büchele (Merck), Wolfgang Reitzle (Continental) und Simone Bagel-Trah (Henkel) scheinen

andere Kompetenzen wie Finanzexpertise und Branchenerfahrung wichtiger zu sein – oder ausschließlich zu zählen. Selbst bei BMW, Siemens Healthineers und Münchener Rück, die explizit nach Digitalisierungskennnissen und beispielsweise nach Expertise in den Bereichen Cybersecurity und KI gefragt haben, sieht es nicht viel besser aus. Hier gab nicht einmal jeder zweite Aufsichtsrat an, Kenntnisse in diesen Feldern vorweisen zu können.

Entsprechend außergewöhnlich ist die Stellung von Hauke Stars. Die 56-Jährige ist studierte Informatikerin. Sie war erst IT-Vorstandin bei der Deutschen Börse und ist es nun bei Volkswagen. Und damit nicht genug. Die in Merseburg an der Saale geborene Stars kontrolliert neben ihrer operativen Tätigkeit bei Volkswagen noch die Konzerne Porsche AG und RWE. Sie ist damit eine der Top-Aufsichtsrätinnen im Ranking von Handelsblatt und Uni Göttingen.

Stars ist mit ihrem Background und ihrem Gang – IT zur Chefsache machen und die Transformation in Software und datenbasierte Unternehmen schaffen – eine echte Ausnahmeerscheinung unter den Dax-Kontrolleuren. Ihr Einfluss dürfte weiter steigen – und zwar nicht nur aufgrund ihrer engen Bande zu den insgesamt dominanten Autodynamastien.

Was sind die Gründe für die neue, alte Deutschland AG? Was macht die Verflechtung so attraktiv? Sind die Be- und Verharrungskräfte zu stark? Wer-

den Nachfolgen oder freie Posten zu selbstständig bestellt? Oder gibt es nicht genug fähige und willige Kandidaten? Zeigt sich auch hier der Mangel an fähigen wie willigen Fach- und Führungskräften?

Für Experten wie Schoppen ist die Lage klar: „Aufsichtsrat zu sein ist kein Traumjob.“ Die Tätigkeit sei „überreguliert, schlecht bezahlt, zeitlich nicht planbar und es gibt immense Haftungsrisiken“. Vor diesem Hintergrund seien selbst einige, eigentlich prestigeträchtige Dax-40-Aufsichtsratsmandate nur mit hohem Aufwand qualifiziert und vielfältig zu besetzen.

”

In der Fortführung des Status quo liegt eine große Gefahr für den Standort Deutschland.

Willi Schoppen  
Personalberater

Ähnlich sieht es auch Jon Nedelcu von der Personalberatung Leading Edge Executives: „Die Zeiten, in denen dieser Posten ganz allgemein für mehr oder weniger uneingeschränkten Einfluss, Macht und Prestige stand, sollten vorbei sein.“ Nedelcu war einst selbst Topmanager bei Porsche, verdingt sich aber schon seit vielen Jahren als Berater. „Aufsichtsrat ist nur noch in gewissen, senioren Kreisen ein Zauberwort“, sagt er. Das erkläre die Präsenz von einerseits älteren Kontrolleuren und auch von Familienrepräsentanten, und andererseits den Mangel an neuen Köpfen.

Doch es gibt sie: die neuen, unabhängigen und versierten Köpfe – selbst bei von Familiendynastien beherrschten Konzernen wie Porsche und Volkswagen. Ein Beispiel ist Marianne Heiß. Die 50-Jährige mit den langen dunklen Haaren ist eine der Aufsteigerinnen im Ranking der Dax-Aufsichtsräte von Handelsblatt und Uni Göttingen. Sie kontrolliert die beiden Konzerne Porsche SE und Volkswagen AG, zudem sitzt sie in den Gremien von Audi AG und FliX SE.

Für ihre zweite Karriere als Multiaufsichtsrätin hat die langjährige Finanzvorständin und spätere Vorstandschefin der international mit führenden Werbepubler BBDO ihre operative Karriere beendet, zumindest bis auf Weiteres.

Als Aufsichtsrätin ist Heiß heiß begehrt. Schließlich hat sie mehrere Tickets, wie es Personalberater nennen, um einflussreiche Posten zu besetzen. Sie bietet operativ erfahrene Finanzexpertise, ist eine Frau, keine Deutsche und verhältnismäßig jung.

In die deutsch-österreichischen Autodynamastien passt sie zudem perfekt: Sie fährt zeit ihres Lebens einen Volkswagen – erst einen VW Polo, dann einen Golf, später einen Tiguan. Und hinter ihrem Computer hängt ein Porsche 911er als Werbepild.

In ihrer Freizeit widmet sie sich der Kultur, Literatur und Kunst. Die Salzburger Festspiele beispielsweise besucht sie seit vielen Jahren gemeinsam mit ihrem Mann. Das schafft neben Sport für sie den notwendigen „Ausgleich“ zur Finanzwelt. Auf die Frage, was sie an der Tätigkeit der Kontrolleurin reizt, sagt sie: „die gestalterische Kraft und die große Chance, an den relevanten Zukunftsthemen unserer Gesellschaft mitzuarbeiten.“