

4 Titelthema

Die neuen Aufsichtsräte

Kontrollgremien erneuern sich

Die alte Garde der Konzernkontrollreure, meist ehemalige Vorsitzende großer Dax-Konzerne wie Manfred Schneider (RWE) oder Gerhard Cromme (Thyssen-Krupp), wird zunehmend durch jüngere Manager ersetzt. Wie sehr sich die Aufsichtsräte erneuern, zeigt die Handelsblatt-Studie „Macht der Aufsichtsräte 2019“ des Göttinger Wirtschaftsprofessors Michael Wolff. So waren nur sieben Manager der Top 30 schon im Ranking 2011 gelistet, allein in diesem Jahr sind zehn neue Räte eingezogen.

Was auch deutlich wird: Vor allem Frauen stürmen nun in die Top-Positionen - auch ohne zuvor einen Großkonzern geleitet zu haben. Ihr Anteil an den 30 wichtigsten Aufsichtsräten ist auf 27 Prozent gestiegen und hat sich damit fast verdreifacht. Die Liste der Aufsteigerinnen ist lang: Margret Suckale, die Mandate bei Telekom, dem Baustoffkonzern Heidelberg Cement und der Deutschen Bank-Tochter DWS hat, ist im Ranking weit nach vorn gerückt. Das gilt auch für Marion Helmes, die Pro Sieben Sat 1, Siemens Healthineers und den Energiekonzern Uniper kontrolliert. Zu den Anwärterinnen, die bald zu den Top 30 gehören könnten, zählen Renata Brügger, die den Rückversicherer Munich Re überwacht, oder Victoria Ossadnik, die Commerzbank und Linde beaufsichtigt.

Schon fast bekommen die Frauen keine. Martina Merz, seit einigen Monaten Chefkontrollleurin bei Thyssen-Krupp, wurde zum Start in Essen gleich mit Forderungen konfrontiert, andere Mandate abzugeben. Die 55-Jährige kontrolliert Lufthansa, ist Chefkontrollleurin beim Landmaschinenbauer SAF Holland und sitzt in den Boards des belgischen Zulieferers Bekaert, des französischen Rohstoffkonzerns Imerys und des schwedischen Lkw-Bauers Volvo.

Weil der Vorsitzposten im Handelsblatt-Ranking doppelt gezählt wird, kommt Merz auf acht Mandate. Zehn ließe das deutsche Aktienrecht zu, fünf empfiehlt der Corporate Governance Kodex. Investoren lehnen zu viele Mandate wegen der Arbeitsbelastung ab. Merz wird sich wegen der besonderen Herausforderungen beim unter Druck stehenden Thyssen-Krupp-Konzern entscheiden müssen.

Dass Frauen in den Aufsichtsräten sichtbar werden, hat noch einen anderen Effekt: Sie sind internationaler ausgerichtet als ihre männlichen Kollegen. Laut Studie haben 19 Prozent der 269 Aufsichtsrätinnen aus den 160 Dax-Firmen auch ein Mandat bei einem ausländischen Unternehmen - aber nur acht Prozent der 687 Männer. Zwei Beispiele: Ann-Kristin Achleitner (Linde, Munich Re) kontrolliert auch den französischen Energieversorger Engie, Marion Helmes passt beim Tabakkonzern BAT und dem Getränkeriesen Heineken auf.

Für die Unternehmen hat das den Vorteil, die Erfüllung der seit 2014 vorgeschriebenen Frauenquote von 30 Prozent bei Neubesetzungen mit der Internationalisierung verknüpfen zu können. Aber: Es ist nicht einfach, solche Kandidatinnen ausfindig zu machen. „Unternehmen suchen verstärkt internationale Expertise, eine bessere Gender-Diversity und gleichzeitig General-Management-Erfahrung“, sagt Hanns Goedel, Deutschlandchef der Personalberatung Egon Zehnder. Weil es diese Profile in Deutschland wenig gebe, liege es nahe, den Blick ins Ausland zu richten oder deutsche Kandidatinnen zu bevorzugen, die zumindest Auslandserfahrung mitbringen, so Goedel. „Was oft fehlt, ist der Mut, veraltete Besetzungslogiken zu verlassen und die hochkompetenten Frauen hierzulande anzusprechen, die nicht im Vorstand anderer Unternehmen sind, aber in Divisionen großer Konzerne relevante Erfahrungen im Bereich Kapitalmarkt und Corporate Governance gesammelt haben.“

Studienautor Wolff ergänzt: „Deshalb überrascht es nicht, dass vorerst noch Männer die Top-Positionen im Ranking der mächtigsten Aufseher besetzen.“ Unverändert steht der einstige Eon-Finanzchef Erhard Schipporeit an der Spitze der einflussreichsten Aufsichtsräte der Republik, dicht gefolgt von Aufsteiger Karl-Heinz Streibich (u.a. Deutsche Telekom). Punkte sammeln die Männer durch ihre meist jahrelange Aufsichtstätigkeit. Die Frauen aber holen auf. Es wird nicht mehr lange dauern, bis auch sie an der Spitze auftauchen. Dieter Fockenbrock

Aufsichtsräte: Ein Drittel Frauen an der Spitze

Die besten Aufsichtsräte 2019: Gesamtbewertung aus Reputation, Netzwerk und Status

2019	zu 2018	Aufsichtsrätin/-rat	Geschlecht	Gesamtnote	Mandate	Neu unter den Top 30
1	→ 10	Erhard Schipporeit	♂	263,75 Pkt.	◦ RWE, Hannover Rück, Fuchs Petrol, Talanx, Innogy	
2	↗ +36	Karl-Heinz Streibich	♂	241,06 Pkt.	◦ Deutsche Telekom, Munich Re, Siemens Healthineers, Dürr	NEU
3	↗ +1	Wolfgang Reitzle	♂	240,28 Pkt.	◦ Continental, Linde, Axel Springer	
4	↘ -1	Werner Brandt	♂	221,38 Pkt.	◦ RWE, Siemens, Pro Sieben Sat 1	
5	→ 10	Karl-Ludwig Kley	♂	210,40 Pkt.	◦ BMW, Eon, Lufthansa	
6	↗ +48	Nikolaus von Bomhard	♂	202,98 Pkt.	◦ Deutsche Post, Munich Re	NEU
7	↘ -1	Paul Achleitner	♂	191,58 Pkt.	◦ Bayer, Daimler, Deutsche Bank	
8	↘ -6	Michael Diekmann	♂	189,92 Pkt.	◦ Allianz, Siemens, Fresenius	
9	↗ +50	Martina Merz	♀	171,74 Pkt.	◦ Lufthansa, Thyssen-Krupp, SAF-Holland	NEU
10	↗ +5	Michael Kaschke	♂	167,83 Pkt.	◦ Deutsche Telekom, Henkel, Carl Zeiss Meditec	
11	↗ +1	Günther Brünig	♂	166,07 Pkt.	◦ Deutsche Post, Deutsche Telekom, Deutsche Pfandbriefbank	
12	↘ -3	Norbert Reithofer	♂	165,08 Pkt.	◦ BMW, Siemens	
13	↗ +4	Kurt Dobitsch	♂	163,81 Pkt.	◦ Bechtle, United Internet, Drillisch, Nemetschek	
14	↘ -4	Werner Wenning	♂	162,96 Pkt.	◦ Bayer, Siemens	
15	↘ -1	Rolf Nonnenmacher	♂	154,06 Pkt.	◦ Continental, Pro Sieben Sat 1, Covestro	
16	↘ -3	Ann-Kristin Achleitner	♀	154,02 Pkt.	◦ Linde, Munich Re	
17	↗ +1	Jim Hagemann Snaabe	♂	149,20 Pkt.	◦ Allianz, Siemens	
18	↗ +25	Marion Helmes	♀	149,01 Pkt.	◦ Pro Sieben Sat 1, Siemens Healthineers, Uniper	NEU
19	↘ -3	Georg Schaeffler	♂	145,67 Pkt.	◦ Continental, Schaeffler	
20	↘ -13	Jürgen Hambrecht	♂	140,88 Pkt.	◦ BASF, Daimler	
21	↗ +8	Clemens Börsig	♂	134,60 Pkt.	◦ Daimler, Linde	
22	↗ +5	Simone Bagel-Trah	♀	125,10 Pkt.	◦ Bayer, Henkel	
23	↗ 10	Kurt Bock	♂	121,67 Pkt.	◦ Munich Re, Fuchs Petrolub	
24	↗ +4	Nicola Leibinger-Kammüller	♀	121,50 Pkt.	◦ Siemens, Axel Springer	
25	↗ +39	Margret Suckale	♀	120,91 Pkt.	◦ Deutsche Telekom, Heidelberg Cement, DWS Group	NEU
26	↗ +4	Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann	♀	118,41 Pkt.	◦ Continental, Schaeffler	
27	↗ +22	Franz Fehrenbach	♂	117,13 Pkt.	◦ BASF, Linde	NEU
28	↗ +15	Ulrich Grillo	♂	116,71 Pkt.	◦ Rheinmetall, Innogy	NEU
29	↘ -4	Ursula Gather	♀	116,68 Pkt.	◦ Munich Re, Thyssen-Krupp	
30	↗ +36	Nathalie von Siemens	♀	115,95 Pkt.	◦ Siemens, Siemens Healthineers	NEU

HANDELSBLATT • Quelle: „Die Macht der Aufsichtsräte 2019“, Michael Wolff/Handelsblatt

Aufstieg der Frauen

Die Dominanz der Männer in den großen Konzernen ist gebrochen. **Immer mehr Managerinnen drängen in Top-Positionen:** Neun zählen inzwischen zu den 30 einflussreichsten Aufsichtsräten. Das Handelsblatt stellt drei von ihnen vor.



Martina Merz

Ruhige Moderatorin

Und auf einmal war sie da: Als im Dezember 2018 bekannt wurde, dass Martina Merz die neue Aufsichtsratschefin von Thyssen-Krupp wird, rieben sich viele erstaunt die Augen - mit der 55-Jährigen hatte niemand gerechnet. Die frühere Bosch-Managerin hat zwar schon Erfahrung als Aufsichtsrätin, etwa bei der Lufthansa oder beim Landmaschinenbauer SAF Holland. Und sie ist bei den Dax-Konzernen bestens vernetzt. Aber eine Frau als Chefin des Kontrollgremiums eines Dax-Unternehmens? Das gab es bis dahin nur einmal: bei Henkel. Die Wahl von Simone Bagel-Trah war seinerzeit allerdings keine so große Überraschung, ist sie doch das Oberhaupt der Familie Henkel, die 61 Prozent der Stimmen kontrolliert.

Merz hat bei Thyssen-Krupp einen Job angetreten, den sich so mancher prominente Mann nicht zugetraut hat. Ihr Vorgänger Ulrich Lehner klagte gar über „Psychoterror“ von Aktionären. Davon ließ sich Merz aber nicht beirren. Man kann sich gut vorstellen, wie sie mit ihrem leicht schwäbisch gefärbten Akzent und ruhiger Tonalität die unterschiedlichen Interessen im Aufsichtsrat moderiert. Bislang ist über sie jedenfalls nur Lob zu hören. Nicht ohne Grund also ist Merz von Rang 50 auf Platz 9 aufgestiegen. rex



Marion Helmes

Kühle Rechnerin

Die Karriere von Marion Helmes war mit häufigen Wechseln verbunden - und die kamen rechtzeitig und waren nicht zu ihrem Schaden. 1991 begann die promovierte Betriebswirtschaftlerin bei der Treuhand in Berlin. Ihr Weg führte zu einem Beratungsunternehmen und dann zu Thyssen-Krupp, das damals unter Krupp-Hoesch firmierte. Sie verließ den Stahlkonzern, kam 2003 aber als M&A-Direktorin zurück. Es folgten Finanzchefposten bei Thyssen-Krupp Stainless und ab 2006 bei der Aufzugssparte.

Ein Job beim Solarzellenhersteller Q-Cells war weniger erfolgreich. Doch Helmes wechselte 2012 geschickt nach Stuttgart und wurde Finanzchefin des Pharmagroßhändlers Celesio. Als Vorstandschef Markus Pinger sich mit Eigentümer Haniel überwarf, nutzte sie gekonnt die Chance und übernahm den Chefposten. Ihr Highlight in diesem Job: die Bereinigung des Portfolios mit dem Verkauf der Versandapotheke DocMorris. Haniel verkaufte Celesio an die Firma McKesson, und Helmes schied im Juli 2014 mit hoher Abfindung aus. Seither sammelt sie Aufsichtsratsmandate und wechselt bisweilen den Posten, wenn lukrativere Engagements winken. Im Ranking hat sich Helmes von Rang 35 auf 18 verbessert. mwb



Margret Suckale

Erfahrene Vorkämpferin

Margret Suckale war lange Zeit die einzige Frau unter den Vorständen der hundert umsatzstärksten deutschen Unternehmen. Dabei wollte die Hamburgerin eigentlich Richterin werden. Nach ihrem Jura-Studium und dem anschließenden MBA machte sie zunächst Karriere in der HR-Abteilung der Betriebskrankenkasse Mobil Oil. Nach Stationen in Wien, Kopenhagen und der Europa-Zentrale London ging sie 1997 als Leiterin der Rechtsabteilung zur Deutschen Bahn. 2005 stieg sie als Personalchefin in den Vorstand auf. Dabei wurde sie vor allem bei den Tarifverhandlungen einer breiten Öffentlichkeit bekannt.

Nach der Datenaffäre bei der Deutschen Bahn wechselte die heute 63-Jährige im Juli 2009 zur BASF, zwei Jahre später stieg sie als Arbeitsdirektorin in den Vorstand des Chemieriesen auf. Zuvor war bei den Ludwigshafenern noch keine Frau im Vorstand gewesen. Vor zwei Jahren schied sie dann aus.

Das erste Angebot für ein Aufsichtsratsmandat ließ nicht lange nach dem Ende des operativen Managements auf sich warten: Nach nur zwei Monaten bestellte sie der Baustoffkonzern Heidelberg Cement. Im Ranking ist Suckale von Platz 39 auf Rang 25 aufgestiegen. mwb



Was oft fehlt, ist der Mut, veraltete Besetzungslogiken zu verlassen.

Hanns Goedel
Deutschlandchef
Egon Zehnder

Studie So wird die Macht gemessen

Ziel der Studie ist die Bestimmung der einflussreichsten Aufsichtsräte Deutschlands unter den 160 Unternehmen des Dax, MDax und SDax. Am 21. Juni gab es auf der Kapitaleise 1069 Aufsichtsratsposten, die wegen Mehrfachmandaten von 269 Frauen und 687 Männern besetzt sind. Jedes Mandat wird von Michael Wolff, Professor für Management und Controlling an der Universität Göttingen, gewichtet. Dazu hat er drei Machtdimensionen entwickelt: Reputation, Netzwerk und Status.

Jede Dimension wird mit maximal 100 Punkten bewertet. Auslandsmandate werden in der Studie nicht berücksichtigt.

Die Reputation basiert auf den Mandaten eines Aufsichtsratsmitglieds. Gewertet wird die Bedeutung eines Aufsichtsratspostens nach Indexzugehörigkeit: ein Dax-Mandat ist mehr wert als eines im SDax. Dazu kommt die Größe des Unternehmens, gemessen an Mitarbeiteranzahl und Markt kapitalisierung. Der Aufsichtsratsvorsit-

zende bekommt für seinen Posten die doppelte Punktzahl.

Das Netzwerk basiert auf den Kontakten zu anderen Aufsichtsräten. Bei diesem Kriterium wird unterstellt, dass die Einflussmöglichkeiten eines Aufsichtsrats von der Art der persönlichen Kontakte abhängig sind und somit des Netzwerks, welches über die Mandate generiert werden kann. Dabei wird auch die Bedeutung direkter Kontakte danach gewichtet, wie viele indirekte Kontakte mit weite-

ren Aufsichtsräten dadurch entstehen.

Der Status bestimmt die Position eines Aufsichtsratsmitglieds innerhalb seines Gremiums. Ist das Mitglied der Vorsitzende? Welche Amtsdauer hat das Aufsichtsratsmitglied im Vergleich zu den anderen? Welche relative Reputation, gezählt nach Mandaten, hat das Aufsichtsratsmitglied im Vergleich zu den anderen? Und ist das Aufsichtsratsmitglied ehemaliges Vorstandsmitglied des Unternehmens?