

Dieter Fockenbrock Düsseldorf

**D**ie Senkrechtstarter des Jahres 2018 sind männlich, über 60 Jahre alt und Topmanager der heimischen Wirtschaft. Kurt Bock (60), bis vor wenigen Wochen Vorstandsvorsitzender des weltgrößten Chemiekonzerns BASF, platziert sich durch seine neuen und renommierten Aufsichtsmandate bei BMW und Münchener Rück gleich auf Rang 23 der mächtigsten Konzernkontrollleure. Auch Günther Bräunig startet im 63. Lebensjahr zum nächsten Karriereschub. Im März wurde er Chef der Staatsbank KfW, kurz darauf wählten ihn die Aktionäre von Post und Telekom zum Aufsichtsrat. Mit seinem dritten Mandat als Chefaufseher der Pfandbriefbank sicherte sich Bräunig auf Anhieb Platz zwölf im Ranking der wichtigsten Aufsichtsräte 2018.

Das sieht nach alter Deutschland AG aus. Amtierende Vorstände und Ex-Manager teilen unter sich die interessantesten Kontrollposten auf. Tatsächlich bewegt sich aber einiges hinter den Kulissen. Das haben Wirtschaftsprofessor Michael Wolff und sein Wissenschaftlerteam der Universität Göttingen festgestellt. „Deutschlands Aufsichtsräte werden bunter“, sagt Wolff, der für das aktuelle Handelsblatt-Aufsichtsratsranking die Veränderungen in den 160 Überwachungsgremien der Dax-Familie analysiert hat. „Frauen rücken nach vorn, die Räte werden internationaler.“

Exakt 321 Aufsichtsposten waren in diesem Jahr neu zu besetzen. Frauen machten bei den neu gewählten Aufseherinnen 31 Prozent aus, bei wiedergewählten nur 26 Prozent. Neu bestellte Kontrollleure mit Auslandspass besetzten 36 Prozent der Mandate, im Amt bestätigt wurden nur 31 Prozent Ausländer.

Besonders bunt ging es in diesem Jahr bei Siemens zu. Gleich zwei Mandate gingen an Kandidaten, die definitiv nicht zum Klub der Deutschland-Aufseher zählen. Nemat Shafik, gebürtige Ägypterin und heutige Direktorin der London School of Economics (LSE), zog ebenso in das Kontrollgremium ein wie Benoît Potier, Chairman und CEO des französischen Linde-Rivalen Air Liquide. Ganz abgesehen davon, dass der ehemalige SAP-Co-Vorstand und gebürtige Däne Jim Hagemann Snaube den Aufsichtsratsvorsitz von Altmeister Gerhard Cromme übernahm.

### Bei Daimler zieht die Amerikanerin Marie Wieck in das Gremium ein

Daimler gelang mit der Wahl von Marie Wieck gleich ein Dreifachschlag. Die 57 Jahre alte Amerikanerin ist Managerin des IT-Konzerns IBM. Und verkörpert damit sowohl digitale Kompetenz wie Internationalität.

Aber auch deutsche Kandidatinnen laufen sich für Höheres warm. Dazu zählen die ehemalige BASF-Vorständin Margret Suckale, die nun Telekom und Heidelberger Cement kontrolliert, und Simone Menne, einst Finanzchefin von Lufthansa und Boehringer. Menne hat es mit ihren Mandaten bei BMW und Post bereits unter die Top 30 der einflussreichsten Aufseher geschafft. Margarete Haase wiederum, langjährige Finanzchefin des Motorenbauers Deutz, ist nun in den Aufsichtsräten von Osram, Fraport und ZF präsent. Ihr wird wie Suckale und Menne zugetraut, bald ganz vorn in die Riege der mächtigsten Unternehmenskontrollleure des Landes aufzurücken.

Der reine Kreisverkehr, in dem männliche Vorstände deutscher Aktiengesellschaften die Aufsichtsräte ebendieser Unternehmen besetzen, scheint durchbrochen. Der Anteil gewählter Kandidaten mit Vorstandserfahrung sinkt. Bei den Wiederwahlen stellten Ex-Vorstände noch die Hälfte der Kandidaten in dieser Hauptversammlungssaison, die neu gewählten kamen dagegen auf 42 Prozent. „Natürlich“, sagt Wolff, „gibt es einen Kern von Posten, der den klassischen Kandidaten zufällt. Kein Dax-Aufsichtsrat kommt ohne erfahrene Dax-Manager aus.“ Bei Neuwahlen zur Komplettierung der Aufsichtsgremien werde aber zunehmend auf andere berufliche Profile zurückgegriffen.

Christine Bortenlänger etwa, die geschäftsfüh-



Malte Ossowski/Sven Simon [M]

**Erhard Schipporeit:**  
Zum einflussreichsten Aufsichtsrat aufgestiegen.



Boehringer Ingelheim [M]

**Simone Menne:**  
Mit Mandaten bei BMW und Post in die Top 30.



Dirk Hoppe für Handelsblatt

**Werner Brandt:**  
Beaufsichtigt gleich drei Unternehmen.



Andreas Gebert/dpa [M]

**Michael Diekmann:**  
Zweitmächtigster Aufseher der Republik.

## Gebremster Wandel

Das aktuelle Aufsichtsratsranking des Handelsblatts zeigt: Deutschlands Aufseher werden bunter. Managerinnen wie Simone Menne, Christine Bortenlänger oder Margarete Haase rücken in einflussreiche Positionen auf. **Digitale Experten und Ausländer nehmen immer häufiger Mandate ein.** Doch noch immer dominieren die langjährigen Dax-Vorstände.

## Unternehmen &amp; Märkte

## Die mächtigsten Aufsichtsräte 2018

Gewichtet nach Reputation, Netzwerk und Status

Rang	Zum Vorjahr	Name	Punkte	Unternehmen Gefettet: Aufsichtsratsvorsitz	Neu in Top 30
1	+1	Erhard Schipporeit	287,32	RWE, SAP, Hannover Re, Fuchs Petrolub, Talanx, <b>Innogy</b>	NEIN
2	+3	Michael Diekmann	231,94	<b>Allianz</b> , BASF, Siemens, Fresenius SE	NEIN
3	-2	Werner Brandt	228,65	<b>RWE</b> , Siemens, <b>Pro Sieben Sat 1</b>	NEIN
4	+4	Wolfgang Reitzle	208,84	<b>Continental</b> , <b>Linde</b> , Axel Springer	NEIN
5	-1	Karl-Ludwig Kley	208,63	BMW, <b>Eon</b> , <b>Lufthansa</b>	NEIN
6	±0	Paul Achleitner	199,95	Bayer, Daimler, <b>Deutsche Bank</b>	NEIN
7	±0	Jürgen Hambrecht	196,09	<b>BASF</b> , Daimler, <b>Fuchs Petrolub</b>	NEIN
8	-5	Ulrich Lehner	172,96	<b>Deutsche Telekom</b> , <b>Thyssen-Krupp</b>	NEIN
9	+7	Norbert Reithofer	170,04	<b>BMW</b> , Siemens	NEIN
10	+7	Werner Wenning	162,47	<b>Bayer</b> , Siemens	NEIN
11	+7	Bernd Pischetsrieder	156,34	Daimler, <b>Munich Re</b>	NEIN
12	+223	Günther Bräunig	152,17	Deutsche Post, Deutsche Telekom, <b>Deutsche Pfandbriefbank</b>	JA
13	+9	Ann-Kristin Achleitner	148,70	Deutsche Börse, Linde, Munich Re	NEIN
14	+7	Rolf Nonnenmacher	146,80	Continental, Pro Sieben Sat 1, Covestro	NEIN
15	-3	Michael Kaschke	146,14	Deutsche Telekom, Henkel, <b>Carl Zeiss</b>	NEIN
16	+13	Georg Schaeffler	138,42	Continental, <b>Schaeffler</b>	NEIN
17	+10	Kurt Dobitsch	137,93	Bechtle, <b>United Internet</b> , Drillisch, <b>Nemetschek</b>	NEIN
18	-3	Jim Hagemann Snabe	136,97	Allianz, <b>Siemens</b>	NEIN
19	+5	Lothar Lanz	136,81	Axel Springer, TAG Immobilien, <b>Zalando</b>	NEIN
20	-11	Hans-Peter Keitel	134,33	RWE, Thyssen-Krupp	NEIN
21	-11	Henning Kagermann	133,10	Deutsche Post, Munich Re	NEIN
22	+13	Christine Bortenlänger	127,08	MTU Aero Engines, SGL Carbon, Osram, Covestro	JA
23	+923	Kurt Bock	125,97	BMW, Munich Re	JA
24	+57	Herbert Haas	123,72	<b>Hannover Re</b> , <b>Talanx</b>	JA
25	+154	Ursula Gather	122,58	Munich Re, Thyssen-Krupp	JA
26	+8	Simone Menne	120,60	BMW, Deutsche Post	JA
27	-2	Simone Bagel-Trah	120,46	Bayer, <b>Henkel</b>	NEIN
28	+26	Nicola Leibinger-Kammüller	118,86	Siemens, Axel Springer	JA
29	+3	Clemens Börsig	115,41	Daimler, Linde	JA
30	+20	Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann	113,72	Continental, Schaeffler	JA

HANDELSBLATT // Unternehmen aus Dax, MDax, SDax und TecDax

Quelle: Prof. Wolff, Uni Göttingen



ddp images/Sven Simon

**Margarete Haase:**  
In den Gremien von Osram, Fraport und ZF präsent.



Patrick Junker/VISUM

**Christine Bortenlänger:**  
Mächtige Aufseherin ohne klassische Industrielaufbahn.

rende Vorständin des Deutschen Aktieninstituts und vormalige Börsenmanagerin, ist auf Platz 22 des Handelsblatt-Rankings vorgerückt. Auch ohne klassische Industrieerfahrung kontrolliert die 51-Jährige nun MTU Aero Engines, SGL Carbon, Osram und Covestro.

Der Wandel in den heimischen Aufsichtsräten weg von der traditionellen Besetzung mit Industriemanager zieht sich aber hin. Selbst in einem Superwahljahr wie diesem, wo bald ein Drittel aller 1065 Mandate neu zu vergeben waren, setzten die Chefkontrolleure auf gebremsten Wandel. Laut Studie wurden zu 55 Prozent Kandidaten erneut bestellt, die zuvor schon den Posten hatten. Im TecDax war der Austausch etwas intensiver, im MDax sogar noch deutlich niedriger.

Fünf Jahre braucht es, bis die Hälfte der Aufseher in allen 160 Dax-Firmen ausgewechselt sind. Auch im Jahresvergleich hat sich der Austausch nicht beschleunigt. Der Anteil neuer Aufseher ist seit 2011 jährlich in etwa konstant. Investoren geht der Wandel denn auch zu langsam. „Das Vertrauen hat oft einen höheren Stellenwert als die Kompetenz“, sagt Ingo Speich, Portfoliomanager bei Union Investment. Nachteilig sei auch, dass die Strukturen zementiert werden und niemand gegen seinen Willen ausscheiden muss, „weil man sich unter

”

**Kein  
Dax-Aufsichtsrat  
kommt  
ohne  
erfahrene  
Dax-Manager  
aus.**

**Michael Wolff**  
Wirtschaftsprofessor an  
der Universität  
Göttingen

alten Bekannten nicht wehtun will. Mehr Bewegung und frischer Wind in den Aufsichtsräten wäre gut für die Unternehmen“.

Bemerkenswert ist allerdings: Unter den Top 10 der einflussreichsten Räte hat es deutliche Veränderungen gegeben. Nur fünf von ihnen waren auch schon vor sieben Jahren dabei, Paul Achleitner, Ulrich Lehner, Jürgen Hambrecht, Henning Kagermann und Erhard Schipporeit. Ausgeschieden sind dagegen prominente Multiaufseher wie Gerhard Cromme oder Manfred Schneider.

Schipporeit ist in diesem Jahr zum einflussreichsten Aufsichtsrat aufgestiegen. Das verdankt er zwei Besonderheiten. Zum einen hat ihm der Erstplatzierte des Vorjahres, Werner Brandt, den Chefposten beim Energieversorger Innogy abgetreten, zum anderen wacht kein anderer Kontrolleur über so viele Unternehmen. Früher hatte Schipporeit einmal die Finanzen bei Eon geordnet. Der 69-Jährige beaufsichtigt neben Innogy die Versicherungskonzerne Hannover Rück und Talanx, den Schmierstoffproduzenten Fuchs Petrolub, die Software-schmiede SAP und den Energieversorger RWE.

Bislang agierte Schipporeit in der zweiten Reihe, als einfaches Mitglied der Überwachungsgremien und vor allem als Mitglied zahlreicher Prüfungsausschüsse. Seine Finanzexpertise ist gefragt. Seit

dem Jahreswechsel aber ist Schipporeit auch Vorsitzender eines Aufsichtsrates - jedenfalls solange es Innogy noch gibt. Das Unternehmen soll zwischen RWE und seinem alten Arbeitgeber Eon aufgeteilt werden.

So viele Mandate wie Schipporeit hat sonst kein Aufsichtsrat. Jedenfalls nicht in den Börsensegmenten Dax, MDax, SDax und TecDax. Das Gesetz lässt zwar zehn Posten zu, aber nur 93 der 946 Aufsichtsräte haben überhaupt mehrere Mandate. 74 überwachen zwei Unternehmen, 18 Aufseher haben maximal vier Mandate. Ämterhäufung ist mittlerweile aus der Mode gekommen - zumal das sogenannte Overboarding ein heikler Punkt für Investoren ist. Immer häufiger werden Aufsichtsräte attackiert, wenn sie nach Meinung der Aktionäre zu viele Posten haben. Selbst wenn sie an Multiaufseher Schipporeit nicht herankommen. Ihnen fehle dann die Zeit, lautet der Vorwurf, sich um das einzelne Unternehmen ausreichend zu kümmern. Wolfgang Reitzle etwa, der Conti, Linde (jeweils als Vorsitzender) und Axel Springer kontrolliert, musste sich das schon anhören. Auch Jürgen Hambrecht mit seinen Mandaten bei BASF, Fuchs Petrolub und Daimler sah sich in diesem Jahr der Kritik ausgesetzt. Im Handelsblatt-Interview kontert der 71-jährige ehemalige BASF-Chef allerdings: >>>

» Fortsetzung von Seite 19

„Wenn ich ein Aufsichtsmandat wahrnehme, nehme ich es richtig wahr.“ Jeder müsse für sich selbst entscheiden, „welche Zeit er zur Verfügung stellen kann“.

Das Ranking der mächtigsten Aufsichtsräte entsteht jährlich im Anschluss an die Hauptversammlungssaison in Kooperation mit Professor Michael Wolff von der Universität Göttingen. Wolff und sein Team untersuchen dafür Aufsichtsmandate der Kapitaleseite aus Dax, MDax, SDax und TecDax. Die 160 Gesellschaften hatten in diesem Jahr 1065 Mandate zum Stichtag 8. Juni vergeben. Die von den Arbeitnehmern gewählten Vertreter werden nicht analysiert.

Die Machtposition der Aufsichtsräte wird im Handelsblatt-Ranking in drei Kategorien bewertet: Reputation, Netzwerk und Status. In allen Kategorien können gleichviele Wertepunkte (100) vergeben werden.

Die persönliche Macht eines Aufsehers bemisst sich aus unterschiedlichen Quellen. Während einige Aufsichtsräte ihre Mandate in besonders relevanten Unternehmen ausüben wie beispielsweise Karl-Ludwig Kley (BMW, Eon, Lufthansa), zeichnen sich andere wie Norbert Reithofer (BMW, Siemens) durch qualitativ hochwertige Netzwerke oder durch ihren herausragenden Status aus. Der kann etwa basieren auf einer langen Amtsdauer - wie bei Kurt Dobitsch (Nemetschek, United Internet, Drillisch, Bechtle).

Das lange Festhalten an Mandaten und die Ämteranhäufung ist Investoren inzwischen ein Dorn im Auge. Zwei Wahlperioden, was in der Regel acht Jahren entspricht, gelten ihnen als Maximum. Der Topkandidat in diesem Ranking, Erhard Schipporeit, sitzt beispielsweise seit 15 Jahren im Talanx-Aufsichtsrat.

### Drei Amtszeiten sehen Investoren nicht mehr gerne

Solche Langzeit-Besetzungen fallen allerdings statistisch kaum ins Gewicht. Der Median beträgt 5,33 Jahre. Beim Median hat jeweils die Hälfte der Aufsichtsräte eine längere oder kürzere Amtszeit. Besonders gefragte Kontrolleure bringen es aber wie Schipporeit auf drei Amtszeiten, was von Investoren inzwischen weitgehend abgelehnt wird.

Die Reputation eines Aufsichtsrates ist abhängig von der Indexzugehörigkeit des Mandats und der Größe des Unternehmens, gemessen an der Zahl der Beschäftigten und der Marktkapitalisierung. Dax-30-Gesellschaften bekommen mehr Punkte als ein SDax-Unternehmen. Der Vorsitz wird doppelt gewichtet.

Das Netzwerk ergibt sich aus den Gremien, in denen der Kandidat sitzt - und aus der Frage, welche weiteren Netzwerke die anderen Mitglieder dieser Räte einbringen. Der Status schließlich bewertet den Einfluss eines Aufsichtsrats innerhalb eines Gremiums. Hat er den Vorsitz? Wie viele Jahre läuft das Mandat bereits? Ist er ein ehemaliger Vorstand der Gesellschaft?

Dass ein Vorstand seinen ehemaligen Arbeitgeber kontrolliert, der Ex-CEO womöglich Aufsichtsratsvorsitzender wird, ist entgegen allgemeiner Vermutung vergleichsweise selten geworden. Nur noch sechs Prozent der Kontrolleure sind frühere Vorstandsmitglieder desselben Unternehmens. Allerdings: Im führenden Börsenindex Dax ist dieser Postentausch, den der Gesetzgeber mittlerweile mit einer zweijährigen Zwangspause (Cooling-off) belegt hat, noch gang und gäbe.

So wird BASF in zwei Jahren mit Kurt Bock zum zweiten Mal den Ex-Chef zum Oberkontrolleur machen. Sein Aufsichtsvorsitzender Jürgen Hambrecht musste selbst zwei Jahre pausieren. Hambrecht setzt sich für die Abschaffung des Cooling-off ein. Aber auch andere Unternehmen bleiben beim bewährten Personal: Michael Diekmann ist wieder bei Allianz angetreten, Wolfgang Reitzle bei Linde, Norbert Reithofer bei BMW, Werner Wenning bei Bayer.

Begründet wird diese Personalwahl mit der intimen Kenntnis der Konzernstrukturen. „Nur Ex-Vorstände“, sagt Hambrecht im Handelsblatt-Interview, „kennen das Unternehmen und dessen teilweise komplexen Machtfelder.“ Und deshalb wollen er und seine Kollegen in den anderen Unternehmen auch in Zukunft nicht auf die bewährten Kandidaten aus den Konzernvorständen verzichten.

**D**iesen Sommer zieht es Jürgen Hambrecht wieder in die Berge. Oben auf den Gipfeln kann er seine Gedanken fliegen lassen. Hier unten, im Rheintal von Ludwigshafen, mitten im größten Chemieareal Europas, fühlt sich der Chefaufseher der BASF trotzdem wohl. Kein Wunder, nach 35 Jahren Arbeit für den Konzern. Zur Begrüßung legt er erst mal das Aktiengesetz beiseite, aus dem viele bunte Merkfähnchen herausragen. „Das ist sehr wichtig“, sagt Hambrecht.

**Herr Hambrecht, auf der Daimler-Hauptversammlung haben Ihnen knapp zehn Prozent der Aktionäre die Gefolgschaft verweigert und gegen eine Verlängerung Ihres Aufsichtsrats-Mandats gestimmt. Ist die Kritik berechtigt?**

Das waren hauptsächlich zwei Vertreter von Fondsgesellschaften. Einer sagte, wenn jemand zehn Jahre im Aufsichtsrat ist, dann ist er nicht mehr unabhängig. Ein anderer sagte, das sei Overboarding. Das war in diesem Fall auch der Hauptgrund.

**Sie sind dreimal Aufsichtsratsvorsitzender: bei BASF, Fuchs Petrolub und Trumpf. Und Sie haben noch Mandate bei Daimler und Bosch.**

Bosch ist kein Aufsichtsmandat, da bin ich ein Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG. Trumpf ist ein familiengeführtes Unternehmen, das nicht an der Börse ist. Man muss schon zwischen solchen Gesellschaften und einem Dax-Unternehmen unterscheiden. Grundsätzlich sehe ich das aber so: Jeder muss selbst entscheiden, welche Zeit er für ein solches Mandat zur Verfügung stellen kann. Ich bin nicht mehr operativ tätig, daher habe ich mehr Freiräume.

**Immerhin sind Sie der Aufsichtsratschef eines nicht ganz unbedeutenden Chemiekonzerns.**

Keine Frage: Man muss sich selbstkritisch fragen, kann ich das oder kann ich das nicht? Und ich kann Ihnen versichern, wenn ich ein Aufsichtsmandat wahrnehme, nehme ich es richtig wahr.

**Es ist keineswegs mehr selbstverständlich, dass Aktionäre alles absegnen, was ihnen vom Unternehmen vorgesetzt wird. Was bedeutet das für Ihren Job als Aufsichtsrat?**

Zentral ist für mich stets die Frage: Schaffe ich einen Mehrwert für das Unternehmen? Und schaffe ich einen Mehrwert für mich selbst? Damit meine ich nicht Geld, sondern ob mir die Aufgabe Spaß macht. Nur wenn man Spaß hat, ist man auch gut.

**Sie und Ihre Kollegen werden aber kritischer als früher beäugt.**

Die Mandate sind anspruchsvoller geworden. Das Umfeld für die Unternehmen im globalen Wettbewerb ist enorm volatil, deshalb muss man sehr aufmerksam sein. Die Regulierungsdichte nimmt zu, denken Sie aktuell an Datenschutzgrundverordnung oder Zölle. Oder der technologische Wandel, der sich selbst beschleunigt. Um dort als Aufsichtsrat wirklich sehen zu können, ob die Strategie noch stimmt und das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist, das ist nicht einfach.

**Und dann melden auch noch Investoren Extra-Gesprächsbedarf beim Chef des Aufsichtsrates an.**

Das betrifft nicht nur Investoren, son-



BASF-Aufsichtsratschef Jürgen Hambrecht: Plädoyer für die Deregulierung.

### Jürgen Hambrecht

„Nur wenn man Spaß hat, ist man auch gut“

Warum der Multiaufseher sich mit Buddhismus beschäftigt, das Cooling-off abschaffen will und Aufsichtsräte mehr nach außen kommunizieren sollten.

dern auch andere Interessengruppen. Und das aus den unterschiedlichsten Gründen und mit den unterschiedlichsten Vorstellungen. Den einen geht es um Transparenz, anderen um Gewinnorientierung und wieder anderen um Moral.

**Kommen wir noch einmal zurück auf die Investoren. Fordern die mehr, als Sie als Aufsichtsrat zu geben bereit sind oder das Aktienrecht zulässt?**

Das kommt vor. Und deswegen gibt es auch Leitlinien. Bei solchen Gesprächen mit Investoren darf es nur um aufsichtsratspezifische Themen gehen, wie Vergütungsstrukturen oder um die Besetzung von Vorstands- oder Aufsichtsratspositionen. Natürlich nicht über Personen im Speziellen. Und: Der Aufsichtsratsvorsitzende kommuniziert nicht zu operativen Themen. Auch nicht zur Strategie. Das liegt in der alleinigen Verantwortung des Vorstands.

### Versteht denn so ein amerikanischer Fonds, wenn sie einfach einen Punkt setzen?

Das ist meine Aufgabe als Vorsitzender, das klarzumachen.

### Der Volksmund sagt: Wer zahlt, darf die Musik bestellen. Gilt das auch für eine Aktiengesellschaft?

Im Rahmen der rechtlichen Rahmenbedingungen, die sind klar und - wie ich finde - auch gut im Aktienrecht geregelt.

### Zum Beispiel?

Wir müssen im kommenden Jahr unsere Aufsichtsräte der Kapitalseite neu wählen und da wird es Veränderungen geben, da zwei der sechs Mitglieder die Höchstgrenze von 15 Jahren erreichen. Für die Suche nach möglichen Nachfolgern gibt es Prinzipien und Kriterien, die Sie nachlesen können. Über diese Kriterien, und nur darüber, werde ich vorher mit Investoren reden, ob sie vielleicht andere Schwerpunkte sehen.

### Befürchten Sie keine Shareholder-Value-Welle, weil angelsächsisch geprägte Investoren in Deutschland zunehmend Druck auf die Unternehmen machen?

Bei langfristig orientierten Investoren sehe ich da keinen Konflikt. Larry Fink von Blackrock hat uns einmal geschrieben, dass er nicht damit einverstanden sei, Gewinnoptimierung zulasten der Investitionen und Innovationen zu betreiben.

### Ein guter Aufsichtsrat fällt auch nicht um, wenn Investoren mit ihren Milliarden Druck machen?

Es gibt Investoren, die kommen, um schnelles Geld zu machen. Denen muss ich, wenn notwendig, auch als Aufsichtsrat klarmachen, dass wir das anders sehen. Dies ist aber zualterererst Aufgabe des Vorstands.

### Wieviele solcher Gespräche führen Sie im Jahr?

Zwischen sieben und zehn. Für die Veränderung unseres Vorstandsvergütungssystems habe ich sogar drei Gesprächsrunden gedreht. Und ich kann Ihnen sagen, das ist ein großer Strauß an Blumen, was man sich da an Wünschen anhören darf.

### Die Bundesregierung muss die neue Aktionärsrechterichtlinie der EU umsetzen. Wie der Name schon sagt, sollen Aktionäre mehr Rechte bekommen. Etwa bei der Vergütung des Vorstands.

Diese Richtlinie könnte unser Aktienrecht teilweise aushebeln.

### Das müssen Sie erklären.

Ich kann mir beim besten Willen nicht vorstellen, auf jeder Hauptversammlung über jeden Vorstand mit den Aktionären diskutieren zu müssen, ob er das, was er verdient hat, auch wirklich verdient.

### Was empfehlen Sie?

Ich plädiere für die Beibehaltung der jetzigen Regelung, dass die Hauptversammlung die Vergütungsregeln billigt. Die Verantwortung für die Vorstandsvergütung sollte beim Aufsichtsrat bleiben. Und ich hoffe, dass die Politik das versteht und sich um Wesentlicheres kümmert.

### Da haben Sie Zweifel?

Was die Politik angeht, habe ich ganz andere Sorgen, nämlich das offensichtliche Auseinanderklaffen in der Langfristorientierung von Politik und

Unternehmen. Langfristige Strategien der Politik sehe ich bei uns kaum, wohl aber zum Beispiel in China. Derzeit ist dort alles auf das Jahr 2030 ausgerichtet, beispielsweise in der Elektromobilität.

### Politiker und die Öffentlichkeit kritisieren heute immer offener nicht nur Vorstände, sondern auch Aufsichtsräte. Zu Recht?

In der Regel kommt der Aufsichtsrat in der Öffentlichkeit ja nur vor, wenn es nicht läuft. Natürlich gibt es Fälle, in denen der Aufsichtsrat nicht alle toten Winkel ausgespiegelt hat und seiner Aufgabe nicht richtig nachgekommen ist. Solche Fälle sind sehr bedauerlich. Aber wir sollten die Arbeit von Aufsichtsräten in der Gesamtheit nicht allein an den schlechten Beispielen messen.

### Manchmal driften gesellschaftliche und unternehmerische Vorstellungen über die richtige Unternehmensführung auch auseinander. Etwa in Fragen der Vergütung.

Wir müssen klarmachen, in welchem Umfeld wir arbeiten, dass wir in einem globalen Wettbewerb stehen und dass in diesem globalen Wettbewerb - wie beim Fußball auch - wettbewerbskonform bezahlt werden muss.

### Also ein Kommunikationsdefizit?

Ja, das müssen wir Aufsichtsräte transparenter machen. Die Proportionen müssen halt stimmen zwischen dem, was ein Vorstand verdient, und dem Gehalt eines Mitarbeiters. Die Mitarbeiter verstehen sehr wohl, dass ein Unternehmen gut verdienen muss, um international mithalten zu können. Wenn es um Vorstandsvergütung geht, geht es immer auch um die Vergütung im ganzen Unternehmen, denn die Systematik der Vergütung gilt zumindest bei uns für alle, vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Pförtner.

### Was halten Sie von Forderungen, das deutsche System der Unternehmensführung mit Vorstand und Aufsichtsrat Richtung Verwaltungsrat oder Board weiterzuentwickeln?

Davon halte ich wenig. Wir leben sehr gut mit unserem Aktiengesetz und übrigens auch mit der Mitbestimmung.

### Kritiker meinen, wenn Manager und Aufseher in einem Gremium wie beim Board sitzen, werden weniger Fehler gemacht.

Jedes Unternehmen hat natürlich sein spezifisches Umfeld. Aber generell sehe ich das nicht. Unser System ist kein Nachteil.

### Der Gesetzgeber hat gern nachjustiert, Transparenz in der Vorstandsvergütung verordnet oder nachhaltige Unternehmensführung, später die Frauenquote.

Ich bin ganz klar für Deregulierung. Ich halte auch den Kodex für gute Unternehmensführung für fragwürdig. Der war ja eigentlich gedacht als Best Practice. Und dann sind gleich zu Anfang diejenigen, die den Kodex entwickelt haben, davon abgewichen.

### Was einen gewissen Regulierungsbedarf nicht grundlegend infrage stellt.

Ich fühle mich durch Regulierung aus der Verantwortung geboxt. Nach dem Motto: Du bist zu dumm und deshalb sagen wir dir, was du zu tun hast. Ich möchte lieber gestalten als gestaltet werden.

### Der Kodex wird gerade überarbeitet, gehört er abgeschafft?

Ich weiß nicht, was da rauskommen wird. Aber bitte keine Best Practice orientiert am angelsächsischen System.

### BASF praktiziert mit Kurt Bock nun zum zweiten Mal das Cooling-off eines Vorstandsvorsitzenden, der dann Chef aufseher werden soll. Geht dem Konzern durch die Zwangspause etwas verloren?

So ein komplexes Unternehmen wie BASF wertschaffend zu führen geht nur, wenn man es kennt. Deshalb bin ich dafür, dass der frühere Vorstandsvorsitzende oder ein Vorstand den Aufsichtsrat leitet. Nur die kennen das Unternehmen und auch die teilweise komplexen Machtfelder innerhalb des Unternehmens.

### Das Gesetz ...

... sollte abgeschafft werden.

### Volkswagen beweist aber, dass eine externe Besetzung zuweilen vorteilhaft wäre. Der Interessenkonflikt in der Diesellaffäre ist offensichtlich.

Zu diesem speziellen Fall äußere ich mich nicht. Interessenkonflikte kann es geben. Gerade deswegen bin ich für eine Entscheidung im Einzelfall. Und das ist Aufgabe des Aufsichtsrats.

### Halten Sie Aufsichtsräte eigentlich inzwischen für angemessen vergütet?

Das hat leider auch durch den Kodex eine unrühmliche Entwicklung genommen. Erst wurde empfohlen, auch Aufsichtsräte erfolgsbezogen zu bezahlen. Dann haben das die meisten gemacht. Nun sagt der Kodex: zurück zur Fixvergütung. Das

zeigt eben auch, dass dem Zeitgeist gefolgt und die Langfristigkeit kurzerhand wieder über Bord geworfen wird.

### Und die Bezahlung an sich?

Auch im Vergleich mit internationalen Wettbewerbern muss die Vergütung der deutschen Aufsichtsräte eher nach oben korrigiert werden. Wenn Sie nur die wachsende Zahl der Sitzungen und den zunehmenden Zeitaufwand für ein Mandat mit den Stundensätzen eines Beraters vergleichen, dann ist da durchaus noch Luft nach oben.

### Herr Hambrecht, als Sie vor sieben Jahren den CEO-Posten bei BASF geräumt haben, versprachen Sie Ihrer Frau, mehr Zeit zu haben. Das scheint nicht der Fall zu sein.

(protestiert) Aber sicher! Ich bin mindestens vier Monate im Jahr nicht im Büro. Dann bin ich zum Beispiel in den Bergen. Gerade am Berg kann man sehr gut nachdenken. Auch über die Zukunft. Da kann man die Gedanken fliegen lassen. Oder ich erkunde Kulturen, die ich bisher nicht gut kenne. Ich hab' gerade eine Buddhismus-Reise abgeschlossen, bin in vielen Ländern gewesen und habe mir vieles angesehen - und neues Denken und neue Bewertungen mitgebracht.

### Etwa über ...?

Gewinnorientierung und Moral. Wie baut man da die Brücke?

### Herr Hambrecht, vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte **Dieter Fockenbrock**.

Anzeige

## STELLENMARKT

### Stellenangebote



#### Bundesanstalt für Immobilienaufgaben

In der Zentrale der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben - Anstalt des öffentlichen Rechts - ist in der Sparte Finanzen am Arbeitsort Potsdam folgender Arbeitsplatz im Zuge eines Projektes zu besetzen:

#### Referentin bzw. Referent Steuer

(Kennziffer: ZEFI 1220)

Das Aufgabengebiet umfasst neben der Implementierung eines ganzheitlichen Tax Compliance Management Systems (TCMS) in der Sparte Finanzen folgende Aufgabengebiete:

- Ansprechperson zur Unterstützung aller Sparten der BIaA in steuerlichen Fragen
- Mitwirkung bei der Betreuung von Betriebsprüfungen
- Überwachung und Aktualisierung der Prozesse mit Steuerbezug
- Mitwirkung bei der Erfüllung der steuerlichen Pflichten der BIaA bei der Umsatz- und der Ertragsteuer sowie sonstiger steuerlicher Pflichten und Anträge der BIaA wie Kapitalertragsteuer, Bauabzugsteuer, Mitteilungsverordnung, Steuer bei Beteiligungen, Grunderwerbsteuer, Energie- und Stromsteuer
- Mitarbeit im Projekt TCMS

#### Sie bringen mit:

- eine abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulbildung mit dem Schwerpunkt Steuerwesen oder vergleichbare Qualifikation
- Kenntnisse in der Projektarbeit
- Umfangreiche Fachkenntnisse im kaufmännischen Rechnungswesen und der Steuerlehre
- Gute Kenntnisse im SAP (insbesondere FI-AA, FI-CO, RE, LLUM) sind wünschenswert
- Kenntnisse HGB
- Kenntnisse Ertragsteuern (KSt, GewSt, ESt) und Umsatzsteuer
- Ausgeprägte Excel-Kenntnisse sowie gute Kenntnisse sonstiger Microsoft Office-Anwendungen

Weitere Angaben zu den Anforderungen entnehmen Sie bitte dem Stellenangebot, das Sie auf [www.bundesimmobilien.de](http://www.bundesimmobilien.de) in der Rubrik Information > Karriere finden. Die befristete Einstellung erfolgt nach Entgeltgruppe 13 TVöD Bund.

Bitte senden Sie Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen unter Angabe der Kennziffer ZEFI 1220 bis zum 8. August 2018 postalisch an

**Bundesanstalt für Immobilienaufgaben**  
Sparte Organisation und Personal  
Ellerstraße 56, 53119 Bonn

oder in einer Datei zusammengefasst online per E-Mail an [Bewerbung-Zentrale@bundesimmobilien.de](mailto:Bewerbung-Zentrale@bundesimmobilien.de)