

Handelsblatt

Made in America
Joe Biden erzeugt bei Deutschlands Autobauern neue Sorgen.
▶ 12

Handelsblatt Insight
Wie Tankstellen die Verkehrswende meistern können.
▶ 24

25 Jahre Telekom-Aktie
Warum Anleger sich jetzt endlich Hoffnung machen dürfen.
▶ 32

Anzeige

GIGA des Monats

Mit 5G Leben retten S. 7




Karl-Heinz Streibich, Margret Suckale:
Der frühere Chef der Software AG ist der mächtigste Aufsichtsrat. Die Ex-BASF-Vorständin erreicht Rang sechs und ist die einflussreichste Frau.

Die Top-Kontrolleure

In Deutschlands Aufsichtsräten gewinnen Digitalexperten an Einfluss. Doch noch immer finden sich in der Rangliste der mächtigsten Aufseher nur wenige Frauen.

Sein Name war bisher vor allem Insidern bekannt. Das könnte sich nun ändern. Schließlich ist die Karriere des Karl-Heinz Streibich unter Aufsichtsräten zukunftsweisend. Seine IT-Expertise brachte ihm Mandate bei Deutscher Telekom, Munich Re, Siemens Healthineers und Software AG ein – und hat den 69-Jährigen nun sogar an die Spitze der Handelsblatt-Rangliste der mächtigsten Aufsichtsräte Deutschlands geführt. Die Erfahrung des langjährigen Chefs der Software AG ist in den Kontrollgremien deutscher Konzerne derzeit besonders gefragt – schließlich befindet sich die Wirtschaft inmitten einer umfassenden digitalen Transformation.

Streibich steht für einen Trend, wie eine Analyse der 160 Dax-Unternehmen zeigt: „Ex-Topmanager aus dem Dunstkreis von Hightech und

Ex-Topmanager aus dem Dunstkreis von Hightech gewinnen an Mandaten und Einfluss.

Michael Wolff
Uni Göttingen

Digitalisierung gewinnen an Mandaten und an Einfluss“, sagt Michael Wolff, Wirtschaftsprofessor an der Uni Göttingen, der die Gremien für das Handelsblatt überprüft hat. So gehörten zu den Top 30 der mächtigsten Aufsichtsräte jetzt auch Ex-Bosch-Chef Franz Fehrenbach und der frühere Co-CEO von SAP, Jim Hagemann Snaube.

Nachholbedarf besteht in den Aufsichtsräten weiterhin in puncto Diversität. Noch immer werden vor allem auf der Arbeitgeberseite der Kontrollgremien mächtige Posten von Männern dominiert. Die am höchsten platzierte Frau im Ranking ist Ex-BASF-Managerin Margret Suckale. Sie hält wie Streibich vier Mandate. Ihr Erfolgsgeheimnis ist ihre Mitarbeit in den Fachausschüssen der Gremien: „Das kann ich nur jeder Frau empfehlen.“
Tanja Kewes ▶ Fortsetzung S. 4, Kommentar S. 15

Ampel verschärft Coronaregeln

Merkel: Die Lage ist „dramatisch“. Unternehmen begrüßen die Maßnahmen.

Angesichts steigender Fall- und Hospitalisierungszahlen müssen sich Millionen Bürgerinnen und Bürger in Deutschland auf verschärfte Coronamaßnahmen einstellen. Am Donnerstag wollen SPD, Grüne und FDP im Bundestag Gesetzespläne beschließen, die unter anderem Testvorgaben am Arbeitsplatz, in Bussen, Bahnen und Pflegeheimen vorsehen.

Im Anschluss kommen die Ministerpräsidentinnen und -präsidenten der

16 Bundesländer und die geschäftsführende Kanzlerin Angela Merkel (CDU) zu Krisenberatungen zusammen. Im Blick steht dabei eine einheitliche Linie etwa bei Zugangsregeln, Alarmschwellen der Klinikauslastung und hinsichtlich einer Erhöhung der Impfquote. Merkel sagte wegen der steil steigenden Infektionszahlen, die Lage sei „dramatisch“.

Unternehmen begrüßen die klaren 3G-Regeln am Arbeitsplatz, wie eine Handelsblatt-Umfrage unter Dax-

40-Konzernen und Familienunternehmen zeigt. Es ist „der richtige Schritt in der gegenwärtigen Phase der vierten Coronawelle“, heißt es etwa bei der Deutschen Post. Die Wirtschaft befürchtet allerdings einen hohen Kontrollaufwand, gerade bei Mitarbeitern, die sich testen müssen, weil sie nicht geimpft oder genesen sind. Um die Beschäftigten zu schützen, verordnen immer mehr Unternehmen strikte Homeoffice-Maßnahmen. jkl, misc, am ▶ Seiten 8, 16, 17

Märkte

- ➔ Dax 16.268 Pkt. +0,13 %
- ➔ MDax 36.161 Pkt. -0,11 %
- ➔ TecDax 3.957 Pkt. +0,92 %
- ➔ E-Stoxx 50 4.406 Pkt. +0,10 %
- ➔ Dow Jones 35.988 Pkt. -0,43 %
- ➔ Nasdaq 15.961 Pkt. -0,08 %

➔ S&P 500 4.693 Pkt. -0,16 %

➔ Nikkei 29.688 Pkt. -0,40 %

➔ Euro/Dollar 1,1299 US\$ -0,19 %

➔ Gold 1.861,67 US\$ +0,60 %

➔ Öl 82,22 US\$ -0,28 %

Dax Gewinner

- 1 Siemens Healthineers +5,43 % 63,68 €
- 2 Hellofresh +3,20 % 90,28 €
- 3 Deutsche Bank +2,21 % 11,49 €

Verlierer

- 1 FMC -2,14 % 56,80 €
- 2 MTU Aero -2,06 % 190,60 €
- 3 Fresenius SE -2,03 % 36,85 €

Stand: 17:00 Uhr

Koalitionsverhandlungen

15 Milliarden für die Digitalisierung

Die drei Ampelparteien wollen mindestens 15 Milliarden Euro jährlich investieren, um die Digitalisierung in Deutschland voranzubringen. Das sieht ein Papier vor, auf das sich SPD, FDP und Grüne in der Arbeitsgruppe Digitales verständigt haben. Mit dem Geld sollen unter anderem Schlüsseltechnologien gefördert und der Glasfaserausbau beschleunigt werden. Das Papier ist Grundlage für die derzeit laufenden Arbeiten am Koalitionsvertrag in der Hauptverhandlungsgruppe. Auch aus anderen Arbeitsgruppen sickern Ergebnisse durch. Die Finanzpolitiker haben sich darauf verständigt, der Aufsicht Bafin weitere Aufgaben und Befugnisse zu übertragen. ▶ 10

Autobauer

Opel vollzieht Kehrtwende

Nach Protesten von Mitarbeitern, Gewerkschaftern und Politikern rückt der Autokonzern Stellantis von seinem Plan ab, der deutschen Tochter Opel die Verantwortung über die eigenen Fabriken zu entziehen. Dieser Schritt werde „unterbleiben“, heißt es in einer internen Rundmail. Das Opel-Stammwerk in Rüsselsheim wird demnach nicht ausgegliedert. Auch die Fabrik in Eisenach soll weiterhin an Opel in Deutschland angedockt bleiben. „Die Zerschlagung von Opel konnte verhindert werden“, erklärte Jörg Köhlinger von der IG Metall. Diese Einigung gilt aber zunächst nur bis Ende 2022. ▶ 23

Geldpolitik

Lagarde wirbt für digitalen Euro

Die Europäische Zentralbank (EZB) treibt die Entwicklung des digitalen Euros voran. Beim jüngsten Treffen der Euro-Finanzminister warnte EZB-Chefin Christine Lagarde, dass ohne eigene Digitalwährung die Souveränität Europas gefährdet sei. Lob kommt aus Berlin: „Ich begrüße, dass die EZB ihre Arbeiten zum digitalen Euro weiter intensiviert hat“, sagte Staatssekretär Jörg Kukies dem Handelsblatt. Europa müsse „von Beginn an die aktuellen Entwicklungen im Bereich elektronischer Zahlungsverfahren durch eigene Überlegungen mitgestalten“. ▶ 29

Belgien, Luxemburg, Niederlande, Österreich 3,70 € / 4,00 €; Frankreich 4,10 € / 4,50 €; Großbritannien 3,70 GBP; 4,00 GBP; Schweiz 5,50 CHF; 6,00 CHF; Polen 20,00 PLN / 22,50 PLN

picture alliance / dpa, Software AG

Monatsabonnententel. 0211 887 3602; kundenservice@handelsblatt.com

Handelsblatt GmbH Kundenservice

40045 4 190253 103309

PREIS 3,30 €

Handelsblatt



Franz Fehrenbach: Der langjährige Bosch-Chef ist mit seinen Mandaten bei BASF und Linde in die Riege der Top-Kontrolleure aufgestiegen.



Jim Hagemann Snaube: Der frühere SAP-Topmanager ist einer der wenigen Ausländer unter den mächtigen Aufsichtsräten. Der Däne überwacht Siemens und die Allianz.



Lawrence Rosen: Der US-Amerikaner überwacht die Deutsche Post, Lanxess und Qiagen. Die drei Mandate machen ihn zum mächtigsten ausländischen Aufsichtsrat.



Ann-Kristin Achleitner: Die Wirtschaftsprofessorin ist die zweitmächtigste Frau in der Rangliste. Sie kontrolliert Linde und Munich Re.



Karl-Ludwig Kley: Der frühere Merck-Chef war 2020 der mächtigste Aufsichtsrat. Nach seinem Ausstieg bei BMW liegt er nun auf Platz acht. Er überwacht jetzt noch Eon und Lufthansa.

Deutschlands Top-Kontrolleure

Fortsetzung von Seite 1

Wie wichtig der Einzug von Digitalexperten auch in die Aufsichtsräte sei, betonen Personalberater wie Adrian Fischer von der Firma Heads. „Die Digitalexpertise gewinnt auch in Aufsichtsräten deutscher Konzerne zunehmend an Bedeutung“, sagt Fischer. „Der Nachholbedarf ist jedoch noch enorm groß.“ Die Veränderungsbeschwindigkeit müsse deshalb gerade im Hinblick auf den Wettbewerb mit den USA und Asien deutlich schneller werden. So habe erst die Hälfte der deutschen Unternehmen mindestens einen Digitalexperten im Aufsichtsrat. Immerhin schon deutlich mehr als 2018: Da sei es sogar nur jedes fünfte Unternehmen gewesen.

„Overboarding“ gehört größtenteils der Vergangenheit an

Der Wandel der 160 Dax-Aufsichtsräte ist damit im vollen Gange. Und das muss nach Ansicht von Experten auch so sein. „Die deutsche Wirtschaft steht vor einer immensen Transformationsleistung. Die Megatrends Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Diversität und Krisenresilienz – Stichwort Lieferketten – müssen auch in den Aufsichtsräten abgebildet sein“, sagt Wissenschaftler Wolff von der Uni Göttingen. „Eine weitere Professionalisierung und noch schnellere Durchmischung der Aufsichtsräte wären wünschenswert.“

Der Wandel wurde auch durch die vor zehn Jahren begonnene Reform der Firmenkontrolle angestoßen. Die Anzahl der Mandate pro Aufsichtsrat geht der Analyse zufolge weiter zurück. So haben nur noch zwei Dax-Kontrolleure vier Mandate: Karl-Heinz Streibich und Margret Suckale. Letztere ist bei Deutscher Telekom, Infineon, Heidelberg Cement und DWS aktiv. 18 Mandatsträger überwachen drei Konzerne – unter ande-

rem Werner Brandt (RWE, Siemens, Pro Sieben Sat 1), Kurt Bock (BASF, BMW, Fuchs Petrolub), Christine Bortenlänger (MTU, Covestro, Siemens Energy) und Michael Diekmann (Allianz, Siemens, Fresenius). Die weit überwiegende Mehrheit der Dax-Aufseher (90 Prozent) hat nur noch ein Mandat. „Das Overboarding gehört damit größtenteils der Vergangenheit an“, sagt Studienleiter Wolff.

Anteil von Frauen und Ausländern ist nach wie vor gering

Auch die durchschnittliche Amtsdauer von Aufsichtsräten sinkt. Sie liegt nur noch bei gut fünf Jahren. Doch immer noch immer übersteigen einige Aufseher kritische Grenzen. Paul Achleitner etwa überwacht seit 19 Jahren den Pharma- und Chemiekonzern Bayer und Clemens Börsig seit 13 Jahren den Autobauer Daimler. Immerhin: Daimler-Grandseigneur Manfred Bischoff gab dieses Jahr nach 14 Jahren sein Mandat auf. Spitzenreiter im Ausharren bleibt Manfred Nüssel. Er überwacht die SDax-Firma Baywa seit 37 Jahren und ist seit dem Jahr 2000 auch der Vorsitzende des Aufsichtsrats.

Wenig Bewegung gibt es nach wie vor in Bezug auf Diversität. Bei den besonders mächtigen Aufsichtsräten halbierte sich der Frauenanteil sogar: Die frühere Bahn- und BASF-Vorständin Suckale ist nun auf Rang sechs die einzige Frau unter den Top 10. Im vergangenen Jahr waren es mit Simone Menne und Suckale noch zwei Frauen. Unter den Top 30 sind 2021 immerhin fünf Frauen vertreten – neben Suckale noch Ann-Kristin Achleitner (Linde, Munich Re), Marion Helmes (Pro Sieben Sat 1, Siemens Healthineers), Christine Bortenlänger (MTU, Covestro) und Simone Bagel-Trah (Henkel, Bayer). Auch das ist weniger als 2020, als acht Frauen in die Top 30 kamen.

„Eine weitere Professionalisierung und noch schnellere Durchmischung der Aufsichtsräte wären wünschenswert.“

Michael Wolff
Professor Uni Göttingen

Der Anteil von Ausländern bleibt ebenfalls gering. So schaffte es dieses Jahr erneut kein einziger Ausländer in die erste Mächtiga der Top 10. Der bestplatzierte ist auf Rang zwölf der US-Amerikaner Lawrence Rosen. Er überwacht Deutsche Post, Lanxess und Qiagen.

Die Machtquellen deutscher Aufsichtsräte sind vielfältig. Das zeigt die Studie. Während einige Aufsichtsräte Mandate in besonders relevanten und großen Unternehmen haben wie Kurt Bock und damit ihre Reputation belegen, zeichnen sich andere eher durch ihr qualitativ hochwertiges Netzwerk aus wie Ann-Kristin Achleitner oder durch ihren hohen Status innerhalb des Unternehmens, basierend etwa auf einem Vorsitz, einer langen Amtsdauer oder vielfältiger Ausschusstätigkeit wie Werner Brandt.

Die Aufsichtsratsstudie von Michael Wolff analysiert für das Handelsblatt seit zehn Jahren Tausende Mandate und Mandatsträger, um den Wandel in Deutschlands Aufsichtsräten zu erforschen – und um das Ranking der „mächtigsten Aufsichtsräte“ aus den 160 Unternehmen von Dax, MDax, SDax und früher auch TecDax aufzustellen. Dabei wird nicht nur einfach die Zahl der Mandate zusammengezählt, Wolff gewichtet die einzelnen Positionen nach Reputation, Netzwerk und Status. So ergibt sich ein relatives Ranking.

Die Ausschüsse sind die geheimen Machtzirkel

Die aktuelle Analyse ist eine der umfangreichsten Untersuchungen von Aufsichtsräten deutscher Aktiengesellschaften. Zum Stichtag 31. Juni 2021 wurden alle Vertreter der Kapitaleseite der Gesellschaften der Dax-Familie (Dax, MDax, SDax) erfasst, sodass 1068 Aufsichtsratspositionen beziehungsweise 945 Aufsichtsratsmitglieder berücksichtigt wurden. Das sind zehn Positionen

Die mächtigsten Kontrolleure 2021

Gewichtet nach Reputation, Netzwerk und Status

Rang	Veränd. z. Vorjahr	Name	Punkte	Mandate	Neu in den Top 30
1	+1	Karl-Heinz Streibich	291	Deutsche Telekom, Munich RE, Siemens Healthineers, Software AG	
2	+12	Wolfgang Reitzle	248	Continental, Linde	
3	+5	Werner Brandt	240	RWE, Siemens, Pro Sieben Sat.1	
4	-1	Nikolaus von Bomhard	228	Deutsche Post, Munich RE	
5	±0	Kurt Bock	213	BASF, BMW, Fuchs Petrolub	
6	+3	Margret Suckale	209	Deutsche Telekom, Infineon, Heidelberg Cement, DWS Group	
7	+3	Michael Diekmann	207	Allianz, Siemens, Fresenius	
8	-7	Karl-Ludwig Kley	197	Eon, Lufthansa	
9	-3	Günther Bräunig	191	Deutsche Post, Deutsche Telekom, Deutsche Pfandbriefbank	
10	+16	Ulrich Lehner	183	Deutsche Telekom, Porsche	
11	+41	Ralf Thomas	179	Siemens Healthineers, Siemens Energy	✓
12	±0	Lawrence Rosen	175	Deutsche Post, Lanxess, Qiagen	
13	+8	Rolf Nonnenmacher	175	Continental, Pro Sieben Sat.1, Covestro	
14	+1	Thomas Enders	173	Linde, Lufthansa, Knorr-Bremse	
15	+240	Joe Kaeser	170	Daimler, Siemens Energy	✓
16	+40	Siegfried Wolf	163	Continental, Porsche, Schaeffler	✓
17	±0	Jim Hagemann Snaube	160	Allianz, Siemens	
18	-5	Norbert Reithofer	159	BMW, Siemens	
19	+6	Ann-Kristin Achleitner	156	Linde, Munich RE	
20	+281	Wolfgang Porsche	156	Volkswagen, Porsche	✓
21	+8	Florian Funck	153	Takkt, Vonovia, Ceconomy	✓
22	+16	Clemens Börsig	152	Daimler, Linde	✓
23	+8	Georg Schaeffler	152	Continental, Schaeffler	✓
24	+11	Marion Helmes	147	Pro Sieben Sat.1, Siemens Healthineers	✓
25	+11	Christine Bortenlänger	146	MTU Aero Engines, Covestro, Siemens Energy	✓
26	-4	Paul Achleitner	146	Bayer, Deutsche Bank	
27	-7	Simone Bagel-Trah	140	Bayer, Henkel	
28	-24	Michael Kaschke	138	Deutsche Telekom, Henkel	
29	+13	Franz Fehrenbach	137	BASF, Linde	✓
30	+10	Norbert Winkeljohann	136	Bayer, Deutsche Bank	✓

HANDELSBLATT

2021 • Quelle: Prof. Michael Wolff, Universität Göttingen

beziehungsweise acht Mitglieder mehr als im Vorjahr. Der Stichtag für die Erhebung von Informationen zu individuellen Aufsichtsräten war der 1. September 2021.

Die nach wie vor geringe Diversität und das Festhalten an alten Machtstrukturen zeigen sich vor allem auch in den Ausschüssen der Aufsichtsräte. Diese hat Wolff 2021 einer genauen Analyse unterzogen. Dabei zeigt sich, dass die absolute Mehrheit der Aufsichtsräte in der Dax-Familie inzwischen Ausschüsse bildet. Die Unternehmen folgen dabei vor allem der Aufforderung im „Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität“ zur Einrichtung eines Prüfungsausschusses und den

1068

Aufsichtsratspositionen

beziehungsweise 945 Aufsichtsratsmitglieder wurden berücksichtigt. Die Studie umfasst damit alle Vertreter der Kapitaleseite der Gesellschaften der Dax-Familie (Dax, MDax, SDax).

Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodexes (DCGK) zur Etablierung eines Nominierungsausschusses.

Zusätzlich gibt es zunehmend auch Ausschüsse, die strategische, technologische und gesellschaftlich relevante Themen für den Aufsichtsrat überprüfen. „Das ist eine sehr vielversprechende Entwicklung. Mit dieser Fokussierung kann die Transformation gelingen“, sagt Wolff.

Diversität von Dax-Ausschüssen oft geringer als im Aufsichtsrat insgesamt

Die Macht von Aufsichtsratsvorsitzenden spiegelt sich in der Besetzung dieser Ausschüsse wider. Während das durchschnittliche Mitglied eines Aufsichtsrats lediglich in einem von drei Ausschüssen sitzt und in einem von zehn Ausschüssen den Vorsitz innehat, sitzt der durchschnittliche Aufsichtsratsvorsitzende in drei von vier Ausschüssen seines Unternehmens und hat in der Hälfte der Ausschüsse den Vorsitz inne.

Besonders aktiv sind Paul Achleitner und Michael Diekmann. Achleitner ist als Vorsitzender Mitglied in neun von neun Ausschüssen der Deutschen Bank, Diekmann in sieben von sieben.

Die Folge dieser Übermacht der Vorsitzenden: Die Diversität in den Ausschüssen von Unternehmen der Dax-Familie ist oftmals noch geringer als die des Aufsichtsrats insgesamt. Insbesondere langjährige und männliche Aufsichtsratsmitglieder stellen den Großteil der Ausschussmitglieder und -vorsitzenden.

„Der stärkste Wandel ist interessanterweise im Prüfungsausschuss festzustellen“, berichtet Wolff. Für dessen Mitglieder würden aber auch gesetzlich vorgeschriebene fachliche Voraussetzungen gelten, sodass anscheinend mehr weibliche, jüngere und weniger langjährige Aufsichtsräte zum Zuge kämen.

Bestes Beispiel für diesen Trend ist die laut Ranking mächtigste Aufsichtsrätin, Margret Suckale erscheint so einflussreich, weil sie nicht nur in einem Präsidium und in Personal- und Nominierungsausschüssen engagiert ist, sondern auch im Technologie- und Innovationsausschuss bei der Deutschen Telekom und im Prüfungsausschuss bei Heidelberg Cement.

Im Interview mit dem Handelsblatt verrät sie: „Die Mitarbeit in Ausschüssen ist extrem wichtig. Ich würde in keinen Aufsichtsrat gehen, wenn ich nicht in einem Ausschuss aktiv werden dürfte.“ Und dann formuliert die ehemalige Topmanagerin noch einen Ratschlag in Sachen Ausschussmitgliedschaft: „Die Themen werden dort intensiver besprochen, die fachliche Kompetenz ist sehr hoch. Daher würde ich Frauen auch immer empfehlen, sich in ein bis zwei Ausschüssen zu engagieren.“ Tanja Kewes

Margret Suckale

„Es braucht keine weitere Regulierung“

Die Multiaufsichtsrätin und frühere Topmanagerin sieht die Aufsichtsräte bei der Transformation der Wirtschaft in der Pflicht. Weitere Reformen oder Quoten für gute Unternehmensführung hält sie nicht für notwendig.

Frau Suckale, Sie sind in unserem Ranking der mächtigsten Aufsichtsräte Deutschlands auf Rang sechs aufgestiegen und sind damit die am höchsten platzierte Frau. Was sagen Sie dazu?

Ich freue mich. Gleichzeitig wünsche ich mir, nicht die einzige Frau unter den Top Ten zu sein. Ich bin aber recht optimistisch, denn während 2010 nur 13 Prozent der Dax-Aufsichtsräte weiblich waren, sind es heute zum Beispiel bei Infineon 50 Prozent, bei der Deutschen Telekom 45 Prozent und bei Heidelberg Cement 42 Prozent.

Wie hat sich Ihre Tätigkeit in den vergangenen vier Jahren verändert?

Die Aufsichtsratsarbeit ist durch die strengere Gesetzgebung und Regulierung deutlich anspruchsvoller und umfangreicher geworden. Die Anzahl der Sitzungen hat sich erhöht, es gibt häufiger außerordentliche Sitzungen. Außerdem wird sehr viel Wert auf Fortbildung gelegt. Ich begrüße diese Entwicklung sehr.

Sie haben vier Mandate und führen damit die Liste mit an. Wäre weniger nicht mehr?

Ich habe mir sehr genau überlegt, welche Mandate ich annehme. Für mich ist wichtig, dass ich etwas zur Entwicklung eines Unternehmens beitragen kann. Deshalb habe ich schon Angebote ausgeschlagen, bei denen ich den Eindruck hatte, es sollte nur schnell eine Lücke geschlossen oder eine Quote erfüllt werden. Ich kann mich heute voll und ganz auf meine Aufsichtsratsarbeit konzentrieren. Fünf Mandate sind aber eine sinnvolle Obergrenze. Allein die Termine zu koordinieren wird bei mehr Mandaten schwierig. Und regelmäßige Präsenz in den Sitzungen ist heute ein „Muss“.

Sie erscheinen auch so mächtig, weil Sie sich stark in Ausschüssen engagieren - und zwar nicht nur in Personal- und Nominierungsausschüssen, sondern auch im Technologie- und Innovationsausschuss bei der Telekom und im Prüfungsausschuss bei HeidelbergCement ...

Die Mitarbeit in Ausschüssen ist extrem wichtig. Ich würde in keinen Aufsichtsrat gehen, wenn ich nicht in einem Ausschuss aktiv werden dürfte. Die Themen werden dort intensiver besprochen, die fachliche Kompetenz ist sehr hoch.

Sind diese Ausschüsse die heimlichen Machtzirkel?

Die Entscheidung liegt in der Regel beim Gesamtgremium, aber klar, die Diskussionsgrundlagen werden in den Ausschüssen erarbeitet. Daher würde ich Frauen auch empfehlen, sich in ein bis zwei Ausschüssen zu engagieren.

Braucht es auch Quoten oder Vorgaben für die Ausschüsse? Der Prüfungsausschuss ist ja schon reglementiert ...

Nein, aus meiner Sicht braucht es keine weitere Regulierung. Wir haben das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität und die Empfehlungen der



Deutschen Corporate Governance Kommission. Damit ist es jetzt gut. Ich war 15 Jahre Syndikusanwältin beziehungsweise Leiterin einer Rechtsabteilung, und trotzdem fällt es mir manchmal schwer, den Überblick zu behalten. Ich würde mich lieber mehr auf die eigentliche Aufsichtsratsarbeit konzentrieren, also die Strategie, das Geschäftsmodell, Risiken und Chancen verstehen sowie Investitionen oder Portfoliomaßnahmen.



Die Mitarbeit in Ausschüssen ist extrem wichtig. Ich kann sie Frauen nur empfehlen.

Auch die Aufsichtsratsvorsitze sind fast ausschließlich in männlicher Hand. Woran liegt das?

Der Aufsichtsratsvorsitz in der heutigen Verantwortung ist enorm komplex geworden. Dafür braucht es neben Zeit auch Erfahrung. Konkret heißt das: Sie müssen mit Investoren und Wirtschaftsprüfern sprechen, Hauptversammlungen und Sitzungen leiten und ein guter Sparringspartner für den CEO und andere Vorstände sein. Für diese Aufgabe werden gern ehemalige Vorstandsvorsitzende ausgewählt, und diese Positionen waren in der Vergangenheit fast ausschließlich in männlicher Hand.

Begrüßen Sie vor diesem Hintergrund eine Vorstandsquote?

Gesetzliche Vorgaben halte ich nicht mehr für erforderlich. Die Unternehmen haben längst erkannt, wie wichtig Vielfalt im Vorstand ist. Der Trend zu mehr

Frauen in Vorständen und Aufsichtsgremien ist gut erkennbar. Wir sind hier auf dem richtigen Weg.

Ist mehr Diversität überhaupt wichtig? Macht weiblicher, jünger, internationaler den Unterschied? Auf jeden Fall, das wird übrigens auch von vielen älteren männlichen Aufsichtsräten so gesehen. Den frischen Wind, die unterschiedlichen Erfahrungen, Lebensläufe und die Internationalität der Mitglieder will keiner mehr missen.

Die deutsche Wirtschaft steht auch in anderen Bezügen vor einer enormen Transformationsaufgabe - allen voran in puncto Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Wie kann/sollte ein guter Aufsichtsrat diese Transformation begleiten?

Der Aufsichtsrat muss erkennen, was diese Megatrends für das Geschäftsmodell des Unternehmens bedeuten. Ja, es müssen auch Disruptionen durchdacht werden und sogenannte „schwarze Schwäne“, also scheinbar unwahrscheinliche Ereignisse, die aber dennoch eintreten und sehr folgenreich sein können. Es kann auch sinnvoll sein, in der Unternehmensleitung entsprechende neue Strukturen und Verantwortlichkeiten zu etablieren. Bei Heidelberg Cement haben wir zum Beispiel neue Vorstandsressorts für Digitalisierung und für Nachhaltigkeit geschaffen, und auch bei Infineon ist eine Vorständin inzwischen explizit für Digitalisierung zuständig.

Managergehälter werden immer wieder in der Öffentlichkeit diskutiert. Wie stehen Sie als frühere Arbeitsdirektorin dazu?

Die Auswahl der Unternehmensleitung und deren richtige Vergütung ist eine der originären Aufgaben eines Auf-

sichtsrats. Die Vergütungssysteme wurden in den vergangenen Jahren in fast allen Unternehmen überarbeitet und transparenter gemacht. In der Aufsichtsratsarbeit wurde darauf viel Zeit verwendet. Das war auch richtig und wichtig. Doch wenn wir die notwendige Transformation der deutschen Wirtschaft in puncto Digitalisierung und Nachhaltigkeit schaffen wollen, müssen wir uns jetzt wieder auf die eigentlichen Geschäftsthemen fokussieren. Gehaltsvergleiche helfen da wenig.

Seit Einführung der Cooling-off-Periode werden ehemalige Vorstände nur noch selten als Aufsichtsrat berufen. Eine gute Entwicklung? Auch hier gilt: Weniger Regulierung tut gut! Wenn Aktionäre entscheiden, einen Ex-Vorstand als Aufsichtsrat zu berufen, ist das ihre souveräne Entscheidung, die gute Gründe hat.

Wann sind Kontrolleure Ihres Erachtens unabhängig? Lässt sich Unabhängigkeit gesetzlich oder regulatorisch festlegen?

Es gibt ja Empfehlungen der Corporate-Governance-Kommission. Doch Unabhängigkeit ist meines Erachtens in erster Linie eine Frage der Haltung. Unabhängigkeit kann man sich nicht wie beim Sport antrainieren. Idealerweise ist man schon so erzogen worden und hat die eigene Unabhängigkeit in einer operativen Tätigkeit unter Beweis gestellt.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex erlaubt, dass ein Aufsichtsrat bis zu zwölf Jahre in ein und demselben Aufsichtsrat ist. Ist das noch zeitgemäß? Braucht es nicht schnellere Wechsel? Stichwort: Transformation.

Die Qualität der Aufsichtsratsarbeit richtet sich nicht nach der Dauer der Zugehörigkeit. Langjährige Erfahrung und Kontinuität können hilfreich sein, insbesondere kombiniert mit dem frischen Blick neuer Aufsichtsratsmitglieder. Der Mix macht's.

Mit 65 Jahren zieht es normale Arbeitnehmer in den Ruhestand. Was haben Sie als Aufsichtsrätin noch vor?

Zum Glück bin ich gesund, fit und vor allem neugierig und bereit, Neues zu lernen. Ich war mehr als zehn Jahre Vorstand in zwei Konzernen und war in verschiedenen Branchen - mehr als 20 Jahre in der Mineralölbranche und Chemie und zwölf Jahre in Transport und Logistik. Solange ich meine Erfahrungen einbringen darf, mache ich das gern. Aber keine Angst, ich weiß, wann ich mein Pulver verschossen habe...

Reizt Sie ein Aufsichtsratsvorsitz? Ich will das nicht ausschließen. Doch dafür müsste ich eines meiner Mandate abgeben, da die Arbeitsbelastung eines Vorsitzes mindestens das Dreifache eines normalen Mandats ist.

Frau Suckale, vielen Dank für das Interview!

Die Fragen stellte Tanja Kewes.

Klinik der Zukunft

Wie 5G die Patientenversorgung revolutioniert

Digitaler Meilenstein: In Düsseldorf entsteht eine der ersten 5G-Kliniken Europas. Vodafone und das örtliche Universitätsklinikum (UKD) bauen auf dem Medizin-Campus ein komplettes 5G Campus-Netz. Das Ziel der Kooperationspartner: digitale Technik zum Wohle der Menschen nutzen.

In OP-Saal schalten sich die besten Experten:innen ihrer Fachgebiete virtuell hinzu, um ihre Kolleg:innen vor Ort zu beraten. Bei der Visite und bei Teambesprechungen haben Ärzt:innen dank Mixed Reality immer das gesamte medizinische Lexikon mit zahlreichen virtuellen Informationen vor Augen. Und in der Notaufnahme bekommen Patient:innen ein Technik-Pflaster auf die Haut geklebt, das die Vitalwerte selbstständig und in Echtzeit an eine zentrale Patienten-Überwachungseinheit sendet. Stimmt beispielsweise die Herzfrequenz nicht mehr, können Mediziner:innen und Pfleger:innen schnell darauf reagieren und Schlimmeres verhindern.



5G kann Leben retten. Wir bringen unser Echtzeit-Netz direkt ins Krankenhaus, um Patient:innen und Ärzt:innen mit neuen Technologien zu unterstützen.

Hannes Ametsreiter,
CEO Vodafone Deutschland

Die Rettung von Menschenleben mithilfe der Digitalisierung – was sich bis vor Kurzem wie Science-Fiktion anhörte, wird jetzt an der Uniklinik Düsseldorf (UKD) Wirklichkeit. Ab sofort wird im Außenbereich und an ersten Orten in den Gebäuden des Universitätsklinikums die Digitalisierung zur Hauptschlagader für Services, die Ärzt:innen entlasten und Patient:innen noch besser versorgen sollen. Das Projekt ist eine Gemeinschaftsaufgabe von Vodafone und dem Universitätsklinikum der nordrhein-westfälischen Landeshauptstadt. Zusammen bauen sie eine der ersten 5G-Kliniken in Europa. Mehr

als 100.000 Patienten sollen von 5G-Pflastern und der Übertragung medizinischer Daten in Echtzeit profitieren. Herzstück dafür ist die neue Mobilfunk-Technologie 5G.

Die Vodafone RedBox wird dabei die zentrale Schnittstelle zur IT-Infrastruktur des Universitätsklinikums bilden. Kleine 5G-Antennen, sogenannte Radiodots, sorgen für eine optimale Netzabdeckung im Gebäudeinneren. Insgesamt sollen mehr als 250 dieser speziellen Indoor-Antennen, die jeweils nicht viel größer als ein Rauchmelder sind, auf dem Medizin-Campus aktiviert werden. Mittels Mobile Edge Computing, das sind Echtzeit-Rechenzentren, werden die von den Antennen gewonnenen Daten in direkter Umgebung verarbeitet.

Zudem wird Vodafone das 5G-Campus-Netz auch mit der übergreifenden Mobilfunk-Infrastruktur zusammenbringen. So können digitale Services beispielsweise auch schon im Krankenwagen während der Fahrt in das UKD zum Einsatz kommen. Und mithilfe der Echtzeit-Übertragung des neuen Mobilfunkstandards können sehr kritische Patient:innen bereits in der zentralen Notaufnahme mithilfe eines Monitoring-Patches rechtzeitig identifiziert und direkt für die jeweiligen Fachabteilungen lebensrettend priorisiert werden.

GIGA des Monats

Die nordrhein-westfälische Landesregierung fördert das Projekt „Giga for Health“, an dem neben dem UKD und Vodafone auch die RWTH Aachen, das Unternehmen Brainlab, die Fachhochschule Dortmund, die Bergische Universität Wuppertal, das Bundesamt für Arzneimittel und Medizinprodukte und die Kassenärztliche Vereinigung Nordrhein beteiligt sind. Auch niedergelassene Ärzte werden in das Projekt zur schnellsten Datenübertragungstechnik für medizinische Anwendungen in der universitären Krankenversorgung, Forschung und Lehre einbezogen. „Wir schneiden für eine der ersten 5G-Kliniken Europas ein Netz nach Maß“, so Vodafone Deutschland-Chef Hannes Ametsreiter.

Um die Digitalisierung im Gesundheitswesen hierzulande weiter aktiv zu gestalten und voranzutreiben, hat Vodafone vor einigen Wochen eine strategische Partnerschaft mit Deloitte gestartet. Im „Centre for Health“ wollen die Partner gemeinsam vernetzte medizinische Services und Produkte im Internet der Dinge entwickeln und für noch mehr Menschen nutzbar machen.

Lesen Sie mehr unter
vodafone.de/netz

GIGA 5G

Mit 5G werden Daten zu Lebensrettern

Unser 5G-Netz revolutioniert medizinische Behandlungsmethoden. Zusammen mit unseren Partnern arbeiten wir an den Lösungen von morgen und machen die Uniklinik Düsseldorf jetzt zu einer der ersten vollständig vernetzten 5G-Kliniken Europas – so ermöglichen wir z. B. mit AR und KI in CT und OP völlig neue Formen der Patientenversorgung. Um mit 5G nicht nur die Medizin zu verbessern, sondern auch Leben zu retten.

vodafone.de/netz

Together we can