

# Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

## Attacke auf Nestlé

Wie ein Investor den Schweizer Konzern aufmischt. **S. 16**

## Investieren ins Ich

Warum dem Trigema-Chef Wolfgang Grupp Nullzinsen schnuppe sind. **S. 32**

## Tesla in Trouble

Wieso ein Gutachten Zweifel an den Elektroautos schürt. **S. 18**

G 02531 NR. 121

DIENSTAG, 27. JUNI 2017

PREIS 2,90 €



„  
Der Aufsichtsrat  
muss sehr eng  
mit dem Vorstand  
zusammenarbeiten.

Werner Brandt  
Multi-Aufseher

Dirk Hoppe

### Kurz notiert

Dax 12 770,83 +0,29 %	E-Stoxx 50 3 561,76 +0,51 %
Dow Jones 21 439,17 +0,21 %	S&P 500 2 443,77 +0,22 %
Gold 1 244,14 \$ -1,00 %	Euro/Dollar 1,1189 \$ -0,04 %

STAND: 19:00 UHR

■ **Macrons Attacke:** Bisher stehen Frankreichs Gewerkschaften noch hinter ihrem neuen Präsidenten Macron. Doch dessen Reformpläne für den Arbeitsmarkt, von denen erste Details jetzt zum großen Verdross Macrons an die Öffentlichkeit gelangt sind, könnten weitergehen als gedacht – eigentlich ein Kriegsgrund für die Arbeitnehmerorganisationen. **Seite 13**

■ **Jamaika als Option für den Bund:** Die Regierungsbildung in Schleswig-Holstein ist nahezu abgeschlossen. Die Grünen haben den mit CDU und FDP ausgehandelten Koalitionsvertrag gebilligt und für ein sogenanntes „Jamaika“-Bündnis votiert. Experten sehen darin auch eine Option für den Bund. **Seiten 11, 14**



■ **Fachkräftemangel zwingt VW zum Einlenken:** Den Arbeitskampf in der Slowakei hat VW mit weitreichenden Zugeständnissen schnell beilegen können. Der Grund: Fachkräfte sind an allen osteuropäischen Standorten der Autoindustrie knapp. **Seite 20**

■ **Zoff um Italiens Sündenfall:** Die Abwicklung von zwei italienischen Regionalbanken hat eine Kontroverse über die Glaubwürdigkeit der EU-Regeln für marode Banken ausgelöst. Vor allem in Deutschland hagelt es heftige Kritik. **Seiten 26, 28**

■ **Der Innovationsmotor der Allianz:** Der Versicherer will bei der Digitalisierung der Branche vorn dabei sein. Daher blicken die Topmanager des Konzerns auf ihrer Suche nach Impulsen für die digitale Modernisierung der Allianz nicht allein auf den wichtigen deutschen Markt oder ins Silicon Valley, sondern vor allem auf ein Land an der Südostspitze Europas: die Türkei. **Seite 30**

## Aufseher erfinden sich neu

Das Handelsblatt-Ranking der mächtigsten Konzernaufsichtsräte zeigt: Immer wieder drängt es Vorstandschefs später ins oberste Kontrollgremium ihrer Unternehmen. Doch Topmanager wie Werner Brandt stehen für eine neue Unabhängigkeit.

J. Flauger, D. Fockenbrock Düsseldorf

Im Mai rückte Michael Diekmann wieder ins Zentrum der Macht: Der ehemalige Allianz-CEO übernahm bei dem Münchener Versicherungskonzern den Aufsichtsratsvorsitz, kaum war die gesetzlich verordnete Abkühlphase von zwei Jahren abgelaufen. Damit werden von den 30 Dax-Aufsichtsräten derzeit sieben von ihren ehemaligen Vorstandsvorsitzenden geleitet.

Doch die Rangliste der mächtigsten Kontrolleure deutscher Konzerne, die das Handelsblatt jetzt in Kooperation mit der Universität Göttingen neu aufgelegt hat, zeigt zugleich: Eine neue Generation von Aufsichtsräten legt Wert auf Unabhängigkeit – und setzt sich mehr und mehr durch.

Auch digitale Kompetenz, an der es noch vielerorts mangelt, wird immer wichtiger. Prominentester Ver-

5  
MANDATE

in Kontrollgremien hat Werner Brandt. Drei davon sind Chefposten.

Quelle: Unternehmen

treter der neuen Riege: Werner Brandt. Er führt das Ranking im zweiten Jahr in Folge an – und war vorher nie Vorstandschef.

Der frühere Finanzchef von SAP hat sich gar demonstrativ gegen ein Mandat bei seinem ehemaligen Arbeitgeber entschieden. Die Abkühlphase für den Wechsel von Vorständen in den Aufsichtsrat von zwei Jahren hält Brandt für dringend geboten. Wer damit nicht klarkomme, zeige, dass er „keine gute Nachfolgeplanung für den Vorstandsvorsitzenden hat“, sagt er im Interview mit dem Handelsblatt. Nur ein unabhängiger Kontrolleur könne nach Brandts Worten „im Tandem“ mit dem Vorstand arbeiten: Der Aufsichtsrat müsse schließlich „eine aktive Rolle wahrnehmen und sehr eng mit dem Vorstand zusammenarbeiten“. Wer das sonst noch beherzigt:

> **Ranking, Interview** Seiten 4 bis 7

## Kanzlerin bereitet Wahlgeschenke vor

Die CDU plant Milliardenentlastungen und üppige Fördermittel für Familien.

CDU-Chefin Angela Merkel steigert sich: Nachdem sie 2013 mit Versprechen im Gegenwert von fast 30 Milliarden Euro in den Wahlkampf gezogen ist, will sie 2017 eine noch höhere Summe ansetzen. Diesmal sollen vor allem Familien mit Kindern profitieren: „Wir wollen die erreichen, die sich wirklich abrackern“, hieß es im Parteivorstand.

Geplant ist die bereits von Merkel angekündigte Steuerentlastung von 15 Milliar-

den Euro, etwa durch einen später greifenden Spitzensteuersatz. Hinzu kommen die Angleichung der Grundfreibeträge von Kindern und Erwachsenen, ein Baukindergehalt und Freibeträge bei der Grunderwerbsteuer für Familien, die erstmals eine Immobilie kaufen. Der Soli soll bis 2030 auslaufen.

Unternehmen sollen Investitionen in Forschung zudem von der Steuer absetzen können. Angesichts steigender Steuermehr-

einnahmen sagte der Chef des CDU-Wirtschaftsrats, Werner Bahlsen, dem Handelsblatt: „Insgesamt können die Bürger mit einem Volumen von rund 30 Milliarden entlastet werden.“ Es dürfte deutlich mehr werden. Hinzu kommen noch Investitionen in Infrastruktur wie etwa das Breitband-Internet. Das finale Wahlprogramm soll nächsten Montag präsentiert werden. dhs

> **Bericht** Seite 8

Belgien 3,70 € Frankreich 4,10 €  
Großbritannien 3,70 € GfP Luxemburg 3,70 €  
Niederlande 3,70 € Österreich 3,70 €  
Polen 22,90 PLN Schweiz 5,80 CHF

Monatsabonnements:  
Handelsblatt Print: 62,50 Euro  
Handelsblatt Print + Digitalpass:  
72,49 Euro

Handelsblatt GmbH Abonnentenservice:  
Tel. 0800-0002053 (gebührenfrei inner-  
halb Deutschlands) Fax 0211 887 3605;  
hbaboservice@vhb.de

2 0 0 2 6  
4 1 7 0 2 3 3 1 0 2 9 0 6

Handelsblatt

Handelsblatt

## Die Macht der Aufsichtsräte

## Aufstieg aus der zweiten Reihe

**Eine neue Generation von Aufsichtsräten erobert die Spitzenpositionen.** Dafür brauchen sie keine Erfahrung als CEO. Stattdessen bringen sie Finanzexpertise und digitale Kompetenz mit.

Dieter Fockenbrock Düsseldorf

**U**m mächtigster Aufsichtsrat der Republik zu werden, empfiehlt sich der unspektakuläre Durchmarsch. Im Jahr 2011, als das Handelsblatt erstmals sein Ranking der einflussreichsten Aufsichtsräte erstellte, tauchte der heutige Topaufseher Werner Brandt unter den 30 wichtigsten Kontrolleuren überhaupt noch nicht auf. Doch der ehemalige Finanzchef des Softwarekonzerns SAP hatte seine zweite Karriere gut vorbereitet. Schon während seiner Zeit als Vorstand nahm er Aufsichtsmandate an, etwa im Lufthansa-Konzern, sammelte so Erfahrung in der Unternehmenskontrolle und empfahl sich für weitere Positionen. Brandt wollte auch nicht wie andere Manager bei seinem einstigen Arbeitgeber Aufsichtsratskarriere machen. Diesen lange geübten Rollentausch hält der 63-Jährige ohnehin für „problematisch“.

Brandt steht im zweiten Jahr an der Spitze des Handelsblatt-Rankings. Er pflegt allerdings das Understatement. Mächtigster Aufseher zu werden „war sicher niemals mein Ziel“. Der promovierte Betriebswirt zählt zu einer neuen Generation von Konzernaufsehern, die selten im Rampenlicht stehen und nicht mehr aus einer CEO-Position an die Spitze der wichtigsten Aufsichtsräte drängen, sondern die ihr Berufsleben häufig in der zweiten Vorstandsreihe verbringen, meist als Finanzchef. Lothar Lanz etwa (Ex Axel Springer Verlag) oder Florian Funck (aktiver Haniel-CFO). Von diesen beiden Managern war - wie von Spitzenmann Brandt - vor sechs Jahren noch wenig zu sehen. In diesem Jahr tauchen sie als Newcomer unter den Top 30 des Handelsblatt-Rankings auf.

Dieses Ranking der mächtigsten Aufsichtsräte entsteht jährlich im Anschluss an die Hauptversammlungssaison in Kooperation mit Professor Michael Wolff von der Universität Göttingen. Wolff und sein wissenschaftliches Team untersuchen dafür Aufsichtsmandate der Kapitaleseite aus

Dax, MDax, SDax und TecDax. Die 160 Gesellschaften hatten 1067 Mandate zum Stichtag 2. Juni vergeben. Die von den Arbeitnehmern gewählten Vertreter werden nicht analysiert.

Bilanzierungsfachleute sind in diesen Zeiten gefragt. Nicht nur in den Vorständen. Ein Drittel der Dax-Konzerne wird von ehemaligen Finanzvorständen geführt. Auch die Top-30-Aufseher haben inzwischen zu einem Drittel finanzwirtschaftlichen Background, vor allem als Vorstände. Von den sechs einflussreichsten Aufsehern kommen sogar fünf vom Fach. Erhard Schipporeit (Rang 2) managte die Eon-Finzen, Ulrich Lehner (Rang 3) startete als Controller, bevor er Chef des Konsumgüterkonzerns Henkel wurde. Karl-Ludwig Kley (Rang 4) kennt ebenfalls beide Ressorts, als Ex-Finanzchef der Lufthansa und Vorstandsvorsitzender von Merck. Paul Achleitner (Rang 6) war zuletzt Co-Finanzchef der Allianz und zuvor Investmentbanker.

Auch ein anderer Aufsteiger unter den führenden Aufsehern kennt sich mit Zahlen aus. Rolf Nonnenmacher leitete viele Jahre den deutschen Zweig der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. Nun kontrolliert er den Medienkonzern Pro Sieben Sat 1, die Bayer-Abspaltung Covestro und den Autzulieferer Continental. Im Frühjahr hat Nonnenmacher auch den Vorsitz der Corporate-Governance-Kommission übernommen. Von einem Finanzer, Ex-Daimler-Finanzvorstand Manfred Gentz.

Karriere als Unternehmenskontrolleur machen derzeit allerdings vor allem praxiserprobte Industriemanager. Die Zahl der Banker, Anwälte und Berater ist seit Jahren stetig gesunken. Rund vier Fünftel aller Räte sind mittlerweile ehemalige oder aktive Industriemanager, vor einem halben Jahrzehnt waren es nur 63 Prozent.

„Kein Wunder“, sagt Studienautor Wolff, „die wachsenden Anforderungen an Aufsichtsräte fördern die Karriere der Praktiker, die wissen, wie man ein Unternehmen führt.“ Das gilt insbesondere für Finanzthemen. Seit der Gesetzgeber, durch die Erfahrungen der Finanz- und

”

**Die wachsenden Anforderungen an Aufsichtsräte fördern die Karriere der Praktiker, die wissen, wie man ein Unternehmen führt.**

Michael Wolff  
Professor Universität  
Göttingen

Wirtschaftskrise 2009 gewarnt, vorschreibt, dass in den Aufsichtsräten Finanzkompetenz nachzuweisen ist, sind Bilanzierungsexperten gefragt wie nie. Auch Werner Brandt war bei RWE anfangs erst einmal als Fachkraft in den Prüfungsausschuss eingezogen.

Professionalisierung und Qualifizierung ist ohnehin das große Thema aller Aufsichtsratsvorsitzenden, die sich um die kompetente Besetzung des Gremiums kümmern müssen. Gesucht ist aktuell natürlich digitale Kompetenz. Was möglicherweise auch der Grund dafür ist, dass allein der Dax-Konzern SAP mittlerweile drei Kandidaten aus der Top-30-Riege des Handelsblatts stellt. Neben Brandt sind das die früheren Chefs Henning Kagermann und Jim Hagemann-Snabe. Diese drei Herren kontrollieren allein neun Dax-Konzerne.

Rechnet man Hasso Plattner, den Mitgründer des Softwareunternehmens dazu, könnte fast der Eindruck entstehen, die Deutschland AG werde von einem SAP-Netzwerk überwacht. Der Milliardär und Philanthrop Plattner sitzt allerdings nur dem Aufsichtsrat seines eigenen Unternehmens vor. Im Handelsblatt-Ranking rangiert Plattner daher auch nur auf Platz 59.

#### Die Reputation ist wichtig

Gezählt werden aber nicht allein die Mandate. Die Macht der Aufsichtsräte wird von den Göttinger Wissenschaftlern nach drei Kriterien gewichtet: Reputation, Netzwerk und Status. Dafür gibt es jeweils bis zu 100 Punkte.

Die Reputation misst die Bedeutung eines Mandats nach Indexzugehörigkeit und Größe des Unternehmens. Dax-30-Gesellschaften bekommen mehr Punkte als ein SDax-Unternehmen. Weitere Kriterien für die Größe sind Beschäftigtenzahl und Marktkapitalisierung. Das Netzwerk ergibt sich aus den Gremien, in denen der Kandidat sitzt und welche weiteren Netzwerke die anderen Mitglieder dieser Räte einbringen. Der Status schließlich bewertet den Einfluss eines

# Die Macht der Aufsichtsräte



Handelsblatt

Aufsichtsrats innerhalb eines Gremiums. Hat er den Vorsitz, wie viele Jahre läuft schon das Mandat, ist er ein ehemaliger Vorstand der Gesellschaft?

Die Quellen der Macht sind sehr unterschiedlich. Der einstige Allianzchef Michael Diekmann profitiert von Mandaten in besonders relevanten Unternehmen (Allianz, Fresenius, BASF, Siemens). Ex-Merck-CEO Karl-Ludwig Kley kann auf ein exzellentes Netzwerk in den Aufsichtsräten von Eon, BMW und Lufthansa zurückgreifen. Und Kurt Dobitsch, ehemals bei Compaq Computer angestellt, profitiert von seinem hohen Status in den Gremien wegen der teilweise langen Amtsdauer.

Der Umbau in Deutschlands Aufsichtsräten kommt langsam, aber kontinuierlich voran. Denn in der Regel werden Kontrolleure nur dann ausgetauscht, wenn ihr Mandat ausläuft. In den zurückliegenden zwölf Monaten sind drei neue Aufseher in die Gruppe der Top 30 des Handelsblatt-Rankings aufgestiegen, seit 2011 waren es allerdings schon 19. Knapp zwei Drittel der mächtigsten Konzernkontrolleure sind damit ausgetauscht. Die früher einmal dominierenden Köpfe Gerhard Cromme, Clemens Börsig, Manfred Schneider, Bernhard Walter oder Ekkehard Schulz spielen heute keine Rolle mehr.

## Mächtige Kontrolleure

Ranking der führenden Aufsichtsräte in Deutschland, gewichtet nach Reputation, Netzwerk und Status

<p><b>1.</b> ±0</p>		<p><b>Werner Brandt</b> Pro Sieben Sat 1, RWE, Innogy, Osram, Lufthansa</p>
<p><b>2.</b> +1</p>		<p><b>Erhard Schipporeit</b> Hannover Re, Talanx, Fuchs Petrolub, RWE, Deutsche Börse, SAP</p>
<p><b>3.</b> +2</p>		<p><b>Ulrich Lehner</b> Deutsche Telekom, Thyssen-Krupp, Eon</p>
<p><b>4.</b> +3</p>		<p><b>Karl-Ludwig Kley</b> Eon, BMW, Lufthansa</p>
<p><b>5.</b> +8</p>		<p><b>Michael Diekmann</b> Allianz, Fresenius SE, BASF, Siemens</p>

Rang	Δ	Name	Vorsitz	Mitgliedschaft
6	±0	Paul Achleitner	Deutsche Bank	Bayer, Daimler
7	+2	Jürgen Hambrecht	BASF, Fuchs Petrolub	Daimler
8	±0	Wolfgang Reitzle	Continental, Linde	Axel Springer
9	+11	Hans-Peter Keitel		Thyssen-Krupp, Airbus, RWE
10	-8	Henning Kagermann		Munich Re, Deutsche Post, Deutsche Bank
11	-7	Wolfgang Mayrhuber	Infineon, Lufthansa	
12	+4	Michael Kaschke	Carl Zeiss	Henkel, Deutsche Telekom
13	+10	Theo Siegert		Eon, Henkel, Merck
14	+4	Gerd Krick	Fresenius Medical Care, Fresenius SE	
15	+7	Jim Hagemann Snabe		Siemens, SAP, Allianz
16	+3	Norbert Reithofer	BMW	Siemens
17	+4	Werner Wenning	Bayer	Siemens
18	-1	Bernd Pischetsrieder	Munich Re	Daimler
19	-9	Wulf Bernotat	Vonovia	Deutsche Telekom
20	+4	Klaus Eberhardt	MTU Aero Engines, Eirringklinger, Dürr	
<b>NEU</b> 21	+11	Rolf Nonnenmacher		Pro Sieben Sat 1, Covestro, Continental
22	-11	Ann-Kristin Achleitner		Deutsche Börse, Linde, Munich Re
23	+6	Sari Baldauf		Daimler, Deutsche Telekom
24	+1	Lothar Lanz	Zalando	Axel Springer, TAG Immobilien
25	+1	Simone Bagel-Trah	Henkel	Bayer
26	+4	Ulrich Schröder		Deutsche Telekom, Deutsche Post
27	+1	Kurt Dobitsch	United Internet, Nemetschek	Bechtle
28	-1	Florian Funck		Takkt, Vonovia, Metro
<b>NEU</b> 29	+10	Georg Schaeffler	Schaeffler	Continental
<b>NEU</b> 30	+3	Peter Bauer	Osram	Infineon

Mandate nur aus Dax, MDax, SDax und TecDax; Rang 2017 und Vergleich zum Rang 2016

Neu unter den Top 30

Fotos: M. Leiss/Bloomberg, S. Simon/dpa, PR (2), P. Kneffel/dpa  
HANDELSBLATT // Quelle: Prof. M. Wolff, Universität Göttingen

## Wenige mit mehreren Mandaten

Ohnehin konzentriert sich das Kontrollgeschäft bei den 160 Unternehmen aus dem Primestandard Dax, MDax, SDax und TecDax auf einen recht kleinen Personenkreis. Nur 89 von insgesamt 950 Aufsichtsräten der Kapitaleseite, also knapp zehn Prozent, haben mehrere Mandate. Schipporeit ist mit seinen sechs Jobs inzwischen eine große Ausnahme. Der frühere Eon-Manager hat allerdings keinen einzigen Vorsitzendenposten. Das Aktiengesetz ließe sogar zehn Mandate zu. „Eine absurd hohe Zahl“, meint Wissenschaftler Wolff. Topaufseher Brandt allerdings hält nichts von einer „Begrenzung der Aufsichtsmandate“. Das müsse jeder für sich entscheiden.

Selbst Multiaufseher übernehmen heute in der Regel maximal drei Mandate, die meisten von ihnen (67) sogar nur zwei. Interessant allerdings ist die Reduktion in der Spitzengruppe. Unter den Top-30-Aufsehern gab es vor sechs Jahren 23 mit mehr als drei Mandaten, in diesem Jahr sind es nur noch 19. Und 2011 hatten sieben Aufseher vier Mandate, heute nur noch drei. Selbst Spitzenkandidat Brandt, der allenfalls die persönliche Leistungsfähigkeit als Kriterium für eine Höchstzahl gelten lässt, hat den Vorsitz beim Biotechspezialisten Qiagen aufgegeben, weil er die RWE-Abspaltung Innogy im vergangenen Herbst zusätzlich übernahm.

Traurig sieht es im Aufsichtsräte-Ranking dagegen beim Thema Diversity aus. Zwar erreichen die 160 Unternehmen der Dax-Familie inzwischen einen Anteil von 24 Prozent Frauen nach 22 Prozent im Vorjahr. Hier scheint aber nur das Gesetz Wirkung zu zeigen. Denn unter den 20 wichtigsten Konzernkontrolleuren ist kein einziger weiblicher mehr. Ann-Kristin Achleitner, Sari Baldauf und Simone Bagel-Trah müssen sich in diesem Jahr mit Platzierungen zwischen 22 und 25 zufriedengeben. Die Spitzenpositionen machen immer noch Männer unter sich aus.