

Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

Trendviertel 2016

Wo Wohnraum in München noch bezahlbar ist. S. 28

„Populismus“? Eine Lobrede

Wieso man Trump, Johnson, Petry & Co. nicht nur schmähen sollte. S. 14

Marathon-Mann

Wie Carsten Kengeter um seine Börsenfusion kämpft. S. 62

G 02531 NR. 130

WOCHENENDE 8./9./10. JULI 2016

PREIS 3,20 €



Ann-Kristin Achleitner:
Durchsetzungsstarke Aufsichtsrätin.

Noch wenige Frauen

Unter den 30 mächtigsten Aufsichtsräten waren **weiblich:**

Jahr	Anzahl
2012	2
2016	4

QUELLE: MICHAEL WOLFF / UNIVERSITÄT GÖTTINGEN
HANDELSBLATT
FOTO: A. MÜLLER / VISUM

Kurz notiert

Dax 9418.78 +0.49%	E-Stoxx 50 2780.10 +0.68%
Dow Jones 17895.88 -0.13%	S&P 500 2097.78 -0.09%
Gold 1360.00\$ -0.28%	Euro/Dollar 1.1062\$ -0.34%

STAND: 22:00 UHR

■ **Jenseits der Schmerzgrenze:** Die Sozialbeiträge steigen bald wieder über die magische Schwelle von 40 Prozent. Gabriels wissenschaftlicher Beirat warnt vor neuen Rentengeschenken, die die Kosten weiter in die Höhe treiben würden. **Seite 8**

■ **Schlacht um die Erbschaftsteuer:** Das Ringen um die Reform der Erbschaftsteuer geht an diesem Freitag im Bundesrat wohl in die Verlängerung. Länder mit SPD- und Grünen-Beteiligung wollen das schwarz-rote Gesetz nicht mittragen. **Seite 10**

■ **Tengelmann-Chef setzt Ultimatum:** Das Ministerium hat zwar den Verkauf der defizitären Supermarktkette Kaiser's Tengelmans an Edeka genehmigt – doch Tengelmans-Chef Karl-Erivan Haub muss weiter warten und verliert dabei Millionen. Denn seit vier Monaten blockieren Tarifverhandlungen den Vollzug. „Ende Juli ist für mich die Deadline, da will ich sehen, ob es vorangeht“, schimpfte Haub nun – und drohte indirekt damit, Kaiser's Tengelmans insolvent gehen zu lassen: „Irrendwann ist Schluss.“ **Seite 16**

■ **Angriff auf die Telekom:** Ralph Dommermuth, Gründer und Chef von United Internet, will über die Tochterfirma 1&1 Versatel künftig Glasfaserkabel bis in Büros von deren Kunden legen. Damit löst sich der Westerwälder Unternehmer nicht nur vom Bonner Kooperationspartner – er mutiert mehr und mehr zum Wettbewerber. **Seite 19**



Frauen gesucht

Der Generationswechsel in den Aufsichtsräten der Unternehmen vollzieht sich nur langsam. Auch die Frauenquote hat noch nicht viel verändert, klagt Ministerin Schwesig. Ein exklusives Handelsblatt-Ranking zeigt, wo sich am meisten tut.

Dieter Fockenbrock, Heike Anger
Düsseldorf, Berlin

Am 20. Mai hatte Manfred Schneider seinen letzten Arbeitstag als Doyen der Aufsichtsräte. Der einstige Multi-Aufseher gilt als einer der letzten Repräsentanten der alten Deutschland AG - und sein Abgang bei Linde als Symbol für den Generationswechsel. Von den 30 mächtigsten Konzern-Kontrollleuren des Jahres 2012 ist heute nur noch die Hälfte dabei.

Doch der Wandel ist mühsam, wie das Handelsblatt-Ranking der Top-Aufsichtsräte in Deutschland zeigt. Zwar tauchen neue Gesichter auf, einige Aufsichtsräte wie die Wissenschaftlerin Ann-Kristin Achleitner setzen sich mehr und mehr durch. Der Wechsel aber, bedauert Michael Wolff von der Universität Göttingen, „vollzieht sich langsamer, als viele erwartet hatten“. Der Wirtschaftsprofessor hat das Ranking für das Handelsblatt ermittelt.

„Wir erwarten, dass sich noch mehr bewegt.“

Manuela Schwesig
Bundesfrauenministerin

Ähnlich sieht das Bild aus, wenn man sich den Frauenanteil in den Kontrollgremien anschaut: Bundesfrauenministerin Manuela Schwesig (SPD) zog am Donnerstag eine nüchterne Bilanz zur gesetzlichen Frauenquote: „Es ist noch Luft nach oben.“ Der Anteil der Frauen stieg seit Einführung der Quote zum Jahresbeginn um 3,9 Prozent. „Wir erwarten, dass sich noch mehr bewegt. Ansonsten überlegen wir uns, ob es Handlungsbedarf gibt“, drohte Schwesig. Im Klartext: Das Gesetz könnte verschärft werden.

Immerhin hat mit dem nunmehr mächtigsten Aufsichtsrat, Ex-SAP-Finanzchef Werner Brandt, die digitale Welt sichtbar Einzug in die Kontrollkreise gehalten. Ohnehin scheint der Walldorfer IT-Riese eine Art Ausbildungsbetrieb für die Aufsichten anderer Konzerne zu sein. Auch die früheren SAP-Chefs Henning Kagermann und Jim Hagemann Snabe gehören zum illustren Kreis der wichtigsten Kontrolleure.

> **Schwerpunkt** Seiten 6, 7

Sieben Milliarden Euro mehr für die Länder

Merkel, Schäuble und Ministerpräsidenten einigen sich im Streit um Flüchtlingskosten.

Monatelang hatten sich Bund und Länder über die Verteilung der Flüchtlingskosten gestritten - nun ist die Einigung da. In den kommenden drei Jahren sollen die Länder sieben Milliarden Euro mehr bekommen, teilten mehrere Ministerpräsidenten am Abend nach dem Treffen mit Kanzlerin Angela Merkel und Finanzminister Wolfgang Schäuble (beide CDU) mit. Zum einen wird die sogenannte Integrationspauschale des Bundes 2016,

2017 und 2018 um je zwei Milliarden Euro erhöht. Das Geld solle zusätzlich zu den bereits vereinbarten Zuschüssen von 2,6 Milliarden Euro für Unterkünfte fließen. 2017 und 2018 soll es zudem jeweils 500 weitere Millionen für den Wohnungsbau geben. Ebenfalls 2018 wollen Bund und Länder dann erneut verhandeln.

Ursprünglich hatten die Länder gefordert, dass sich Berlin zur Hälfte an den Kosten beteiligt, die sie auf 20 Milliarden Euro

pro Jahr beziffert hatten. Zuletzt sah es nach einer Einigung auf acht Milliarden für drei Jahre aus. Bayerns Ministerpräsident Horst Seehofer (CSU) sprach nach dem Treffen von einem „sensationellen Ergebnis“. Sachsens-Anhalts Landeschef Reiner Haseloff (CDU) lobte, dass nun für drei Jahre Planungssicherheit bestehe. Mit Blick auf die erwarteten Flüchtlingszahlen sagte er jedoch: „Wir sind sicherlich noch nicht auf einer Ideallinie angekommen.“ HB

Deutschlands Aufsichtsräte

Der mühsame Wandel

Die Deutschland AG ist Vergangenheit. Doch der Nachwuchs an neuen Aufsichtsräten rekrutiert sich meistens aus dem Kreis ehemaliger Industrievorstände.

Dieter Fockenbrock Düsseldorf

Hans Dieter Pötsch dürfte derzeit der bekannteste Aufsichtsratsrat Deutschlands sein. Die Abgasaffäre des Volkswagen-Konzerns zerrt den ehemaligen Finanzchef des Wolfsburger Unternehmens fast täglich in die Öffentlichkeit. Pötsch kommt als Chef des 20-köpfigen Kontrollgremiums eine wesentliche Rolle bei der Aufklärung zu. Doch das überragende VW-interne Gewicht und die Schlagzeilen in den Medien stehen in keinem Verhältnis zu seiner Bedeutung im Netz deutscher Konzernaufseher.

Pötsch liegt weit abgeschlagen auf Platz 72 im Handelsblatt-Ranking der mächtigsten Aufsichtsräte. Beim Netzwerk fällt Pötsch mit Rang 384 komplett durch. Das gilt auch für andere VW-Aufseher. Sie kreisen vor allem um eines: sich selbst.

Die Top-30 der Aufsichtsräte dagegen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Mandate in wichtigen Unternehmen der Börsenkategorien Dax, MDax, SDax und TecDax haben - und daraus nutzbringende Netzwerke aufbauen. So wertet das jährliche Handelsblatt-Ranking nicht nur die Posten aus, sondern bewertet diese nach Reputation, Netzwerk und Status der Mandate.

Für das Handelsblatt analysieren Wissenschaftler der Universität Göttingen seit fünf Jahren unter Leitung von Professor Michael Wolff die 160 Unternehmen des Primestandards an der Börse. In diesem Jahr haben die Wissenschaftler 1044 Aufsichtsratsposten der Kapitalseite ausgewertet. Diese Mandate werden von 913 Frauen und Männern wahrgenommen. Die meisten von ihnen (817) haben nur ein einziges Mandat.

Besonders spannend ist es in der Spitzengruppe, die in diesem Jahr vom früheren SAP-Finanzvorstand Werner Brandt angeführt wird - und in der sehr viele lukrative Mandate versammelt sind. Brandt hält Kontrollposten bei Pro Sieben Sat 1, Qiagen, Lufthansa und Osram. Und in diesem Frühjahr löste er den Doyen der heimischen Aufsichtsräte, Manfred Schneider, als Aufsichtsratsvorsitzenden bei RWE ab.

Während sich der 77 Jahre alte Schneider in den Ruhestand verabschiedet, kommt der 16 Jahre jüngere Brandt erst richtig in Fahrt. In den vergangenen Jahren rückte er Schritt für Schritt nach vorn. 2012 war er im Handelsblatt-Ranking noch nicht mal unter den Top 30 der mächtigsten Aufsichtsräte. Selbst seinen ehemaligen SAP-Kollegen Henning Kagermann (Munich Re, Deutsche Post, Deutsche Bank, BMW) verweist der Betriebswirt inzwischen auf Platz zwei. Dabei ist

Die Rangliste

Analyse Michael Wolff, Professor für Management an der Uni Göttingen, untersucht jedes Jahr die Aufsichtsräte der 160 führenden Unternehmen aus Dax, MDax, SDax und TecDax.

Methode Die Macht der Aufsichtsräte wird nach drei Kriterien bewertet:

Faktor 1 ist die Reputation des Mandats, abhängig vom Börsenindex, der Unternehmensgröße nach Mitarbeitern und der Marktkapitalisierung.

Faktor 2 bewertet das mit den Mandaten verbundene Netzwerk.

Faktor 3 berücksichtigt den formalen und informellen Status eines Aufsichtsrats. Ist er Vorsitzender, wie lange ist er im Amt, ist er ein ehemaliger Vorstand des Unternehmens?

Kagermann schon Jahre vor Brandt auf die Seite der Berufsaufseher gewechselt.

Im Vergleich zu 2015 verzeichnet die Spitzengruppe acht Neuzugänge. Ein Rekord. Unter den Neuen sind die Shootingstars Karl-Ludwig Kley (bis Mai Merck-Chef) und Wolfgang Reitzle (Ex-Verwaltungsratsvorsitzender von Holcim), die sich im Wesentlichen durch ihre neuen Mandate als Vorsitzende bei Linde (Reitzle) und Eon (Kley) um jeweils 27 Plätze in der Wertung verbessern konnten. Jetzt sind es nur noch 14 Personen, die auch schon vor fünf Jahren dabei waren.

Jahrelang dominierten Männer wie Gerhard Cromme, Klaus-Peter Müller, Klaus Mangold, Ferdinand Piëch, Ekkehard Schulz oder Max Dietrich Kley das Ranking. Der ehemalige BASF-Manager Kley ist im Klub der wichtigsten Aufseher von seinem Bruder Karl-Ludwig abgelöst worden.

Sie alle mussten seit 2012 ihre Spitzenpositionen unter den mächtigsten Aufsehern räumen. Nicht immer ganz freiwillig wie Cromme bei Thyssen-Krupp oder Piëch bei Volkswagen. Manfred Schneider, jahrelang an erster Position des Rankings, scheidet aus Altersgründen aus. Im Dezember wird der frühere Bayer-Chef 78 Jahre alt.

So viele neue Namen auch auftauchen mögen: Die Diversität der Räte hat sich laut der Göttinger Studie kaum geändert. Der rege Wechsel ließe vermuten, dass die neue Riege auch eine junge ist. Tatsächlich liegt das Durchschnittsalter der 30 Topaufseher fast unverändert bei 64 Jahren.

Keine Spur von Veränderung auch im beruflichen Hintergrund. Heute gilt mehr denn je die Faustformel: Ex-Industrievorstand kontrolliert Industrievorstand. Banker und Wirtschaftsprüfer sind auf dem Rückzug. 77 Prozent der Top-Aufsichtsräte sind mittlerweile ehemalige Vorstände von Industriekonzernen, 2012 waren es nur 63 Prozent. Der Anteil der Banker ist auf 17 (nach 27) Prozent geschrumpft. Auch die Zahl der Kontrolleure mit ausländischem Pass ist auf dem Rückzug, es sind nur noch 13 statt vorher 20 Prozent.

Den Trend zu Ex-Dax-Schwergewichten als Dax-Aufseher ist für Studienleiter Michael Wolff der eigentliche Flaschenhals für eine grundlegende Erneuerung der Kontrollgremien: „Wem trauen die Vorsitzenden zu, im Aufsichtsrat eines großen Dax-Konzerns zu sitzen?“ Quereinsteiger und Querdenken hätten da kaum eine Chance. Wie schwierig der Wandel ist, stellen auch Headhunter fest, die inzwischen oft auf die Suche nach geeigneten Kandidaten geschickt werden. „Frischer Wind in Aufsichtsgremien täte vielen Organisationen gut - wir finden aber nicht immer die Bereitschaft vor, sich dem auch auszusetzen“, bestätigt



Henning Kagermann 2 -1



Erhard Schipporeit 3 +7



Wolfgang Mayrhuber 4 ±0



Ulrich Lehner 5 +1



Vorsitz: Telekom, Thyssen-Krupp

HANDELSBLATT // *MANDATE NUR AUS DAX, MDAX, SDAX UND

Michael Ensser, Deutschland-Chef der Beratungsfirma Egon Zehnder dem Handelsblatt.

Einziger Lichtblick ist die Frauenquote - jedenfalls in der Gesamtbetrachtung. Unter allen analysierten 160 Unternehmen beträgt der Anteil jetzt 22 Prozent, 28 Prozent sind es im Dax. Knapp unter der gesetzlich inzwischen vorgeschriebenen Quote von 30 Prozent. Doch unter den führenden 30 Aufsehern der Republik liegt die Quote trotz des Zuwachses durch Ann-Kristin Achleitner und Sari Baldauf erst bei 13 Prozent.

Die Finnin und frühere Nokia-Managerin Baldauf gilt unter Experten als Idealbesetzung. Sie verbindet vier Vorzüge für einen Aufsichtsposten: Sie ist Ausländerin, ehemals hochrangige

Deutschlands Aufsichtsräte

Mächtige Aufpasser

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

Werner Brandt Rang 1 +1

VORWEG GEHEN

OSRAM

ProSiebenSat.1 Media SE

QIAGEN

Vorsitz: RWE, Pro Sieben Sat 1, Qiagen

Rang 2016	Rangänderung zum Vorjahr	Name	Mandate (Vorsitz, Mitglied)	Neu in den Top 30
6	+1	Paul Achleitner	Deutsche Bank, Bayer, Daimler	
7	+27	Karl-Ludwig Kley	Eon, BMW, Lufthansa	Neu
8	+27	Wolfgang Reitzle	Continental, Linde, Axel Springer	Neu
9	-1	Jürgen Hambrecht	BASF, Fuchs Petrolub, Daimler	
10	-7	Wulf Bernotat	Vonovia, Allianz, Deutsche Telekom	
11	+5	Ann-Kristin Achleitner	Deutsche Börse, Linde, Munich Re, Metro	
12	+1	Helmut Perlet	Allianz, Gea, Commerzbank	
13	-4	Michael Diekmann	Linde, Fresenius SE, BASF, Siemens	
14	-3	Clemens Börsig	Bayer, Daimler, Linde	
15	-3	Renate Köcher	Infineon, Allianz, BMW	
16	+2	Michael Kaschke	Carl Zeiss, Henkel, Deutsche Telekom	
17	+5	Bernd Pischetsrieder	Munich Re, Daimler	
18	-3	Gerd Krick	Fresenius Mediacal Care, Fresenius SE	
19	+2	Norbert Reithofer	BMW, Siemens	
20	+8	Hans-Peter Keitel	Thyssen-Krupp, Airbus, RWE	
21	-16	Werner Wenning	Bayer, Siemens	
22	+3	Jim Hagemann Snabe	Siemens, SAP, Allianz	
23	+6	Theo Siegert	Eon, Henkel, Merck	
24	+3	Klaus Eberhardt	MTU, Dürr, Elringklinger	
25	+18	Lothar Lanz	Zalando, Axel Springer, TAG Immobilien	Neu
26	+7	Simone Bagel-Trah	Henkel, Bayer	Neu
27	+5	Florian Funck	Takkt, Vonovia, Metro	Neu
28	+3	Kurt Dobitsch	United Internet, Nemetschek, Bechtle	Neu
29	+8	Sari Baldauf	Daimler, Deutsche Telekom	Neu
30	+9	Ulrich Schröder	Deutsche Telekom, Deutsche Post	Neu

TECDAX // FOTOS: DDP (2); IMAGO; DPA; DPA-PICTURE-ALLIANCE

QUELLE: UNIVERSITÄT GÖTTINGEN / PROF. MICHAEL WOLFF

Managerin eines großen Konzerns, technologieaffin und weiblich. Allerdings dürften sich die Unternehmen kaum noch Hoffnung machen, Baldauf zu gewinnen. Denn neben ihren Mandaten bei Daimler und Telekom beaufsichtigt sie den niederländischen Chemiekonzern Akzo und als Vorsitzende den finnischen Energieversorger Fortum. Das dürfte ihr reichen.

Keine Wirkung scheint allerdings die zweijährige Zwangspause zu haben. Die Bundesregierung hatte die sogenannte Cooling-off-Periode eingeführt, um Vorständen die Unabhängigkeit von ihren Vorgängern zu sichern. Seit 2012 ist es untersagt, dass ein Vorstand direkt in den Aufsichtsrat seines Unternehmens wechselt. Heute sind un-

verändert sieben Prozent der Aufseher ehemalige Vorstände der nun von ihnen kontrollierten Unternehmen, im Dax30 sogar etwas mehr.

Bei Volkswagen griff dagegen im Herbst vergangenen Jahres eine andere Regel: Finanzchef Pötsch konnte nur deshalb ohne Zeitverzug auf den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden wechseln, weil die Familien Porsche und Piëch und das Land Niedersachsen über mehr als 25 Prozent der Stimmrechte verfügen. Dann ist laut Gesetz eine Ausnahme möglich. Ob es wirklich eine gute Idee war, den Ex-Vorstand zum Chefaufklärer nach dem Abgasskandal zu machen, das ist eine andere Frage. Die Cooling-off-Regel kann Manager auch vor sich selbst schützen.

Frauenquote für Aufsichtsräte

Schwesig zieht eine erste Bilanz

Lag es tatsächlich an den Zahlen oder an der Genugtuung, den ewigen Kritikern etwas trotzen zu können? Sichtlich zufrieden verkündete Bundesfrauenministerin Manuela Schwesig (SPD) am Donnerstag in Berlin eine erste Bilanz zur gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte. „Wir haben das durchgeboxt“, erklärte sie nicht ohne Stolz. „Und nach einem halben Jahr zeigt sich: Das Gesetz wirkt.“

Tatsächlich war das Vorhaben viele Jahre umstritten. Seit mehr als 30 Jahren wird hierzulande kontrovers über die Frage diskutiert, ob eine gesetzliche Quote nötig ist, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Seit Januar 2016 sind nun 151 börsennotierte und voll mitbestimmte Unternehmen gesetzlich verpflichtet, bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat eine Mindestquote von 30 Prozent Frauen einzuhalten. Gelingt das nicht, muss der zu besetzende Posten leer bleiben. Gleichzeitig gibt es für rund 3500 mittelgroße Unternehmen verbindliche Pläne zur Steigerung des Frauenanteils in den Führungspositionen. Auch im öffentlichen Dienst müssen Verpflichtungen eingehalten werden.

Nach ersten Daten, die Schwesig gemeinsam mit Bundesjustizminister Heiko Maas (SPD) präsentierte, hatten 50 Unternehmen im ersten Halbjahr ihre Aufsichtsräte neu zu besetzen. Hier stieg der Frauenanteil um 7,3 Prozentpunkte auf knapp 30 Prozent. Bei allen 151 Unternehmen kletterte der Anteil in diesem Zeitraum um 3,86 Prozentpunkte auf 25,83 Prozent.



Manuela Schwesig: Die Frauenministerin ist stolz auf ihr Prestige-projekt.

„Das Ende der patriarchalen Systeme ist eingeläutet“, sagte Maas. Ein solcher Kulturwandel sei auch nicht mehr umkehrbar. International sei Deutschland bei Frauen in Führungspositionen aber noch immer „absolutes Schlusslicht“. Tatsächlich belegen zeitgleich veröffentlichte Daten des Women-on-Board-Indexes der Initiative „Fidar“ zu Vorständen, dass hier der Frauenanteil bei den 160 Dax-Unternehmen nur bei 6,5 Prozent liegt. Deutschland rangiere damit weit hinter seinen europäischen Nachbarn.

Die Opposition kritisierte denn auch anlässlich der ersten Bilanz die bestehenden Regelungen. „Die Frauenquote ist gut, für die Umsetzung aber gilt: zu wenig, zu langsam, zu spät“, sagte die Fraktionsvorsitzende der Grünen, Katrin Göring-Eckardt, dem Handelsblatt. „Die Pläne wurden zerredet und zerrieben, bis am Ende nur ein Quötchen blieb“, meint sie. Die Quote teile ihr Schicksal mit Vorhaben wie Lohngerechtigkeit von Frau und Mann oder die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf: „Vollmundig von Frau Schwesig angekündigt, kommt am Ende nur wenig bei raus, weil sie in der Großen Koalition kaum Unterstützer finden“, sagte Göring-Eckardt.

Schwesig glaubt, dass sich die Unternehmen noch mehr anstrengen müssen: „Es ist noch Luft nach oben.“ Sie werde sich die Entwicklung genau ansehen, kündigte die Ministerin an - und schloss nicht aus, das Gesetz auch noch einmal zu verschärfen, sollte es nicht genug Bewegung geben. Heike Anger