

Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

Logistik der Zukunft

Start-ups rütteln an den Grundfesten der Branche. S. 18

Gefährdete Erfolge

Neue Serie: Wie die weltgrößten Familienkonzerne auf neue Risiken reagieren. S. 44

Der Wirecard-Krimi

Dax-Konzern erhebt schwere Vorwürfe gegen Medien. S. 30

G 02531 NR. 138

MONTAG, 22. JULI 2019

PREIS 3,10 €



Frauen mit Einfluss

Martina Merz (links oben): Mandate bei Lufthansa, Thyssen-Krupp.

Victoria Ossidnik (Mitte oben): Commerzbank, Linde.

Katja Windt (rechts oben): Fraport, Deutsche Post.

Nathalie von Siemens (links): Siemens, Siemens Healthineers.

Renata Brüngger (rechts): Munich Re.

Kurz notiert

Dax 12 260,07 +0,26 %	E-Stoxx 50 3 480,18 -0,08 %
Dow Jones 27 154,20 -0,25 %	S&P 500 2 976,61 -0,62 %
Gold 1 425,37 \$ -1,44 %	Euro/Dollar 1,1221 \$ -0,50 %

Stand: Schlusskurs Freitag

Befreiungsschlag für Kommunen: Bundesfinanzminister Olaf Scholz (SPD) will die Verbindlichkeiten hochverschuldeter Städte übernehmen. Durch den Schuldenschnitt sollen Kommunen wie Gelsenkirchen, Oberhausen oder Pirmasens endlich wieder in die Lage versetzt werden zu investieren, statt vor allem Zinsen auf alte Schulden zu bezahlen. **Seite 9**

Rücktrittsdrohungen in Großbritannien: Der britische Finanzminister Philip Hammond wird voraussichtlich am Mittwoch zurücktreten. Er werde lieber von allein gehen, bevor er „gefeuert“ werde, sagte der konservative Politiker der BBC. Er stimme beim Brexit nicht mit Ex-Außenminister Boris Johnson überein, der wahrscheinlich Chef der Konservativen Partei und dann auch neuer Premierminister wird. Zuvor hatte schon Justizminister David Gauke seinen Abschied angekündigt. **Seite 14**

Porsche will stärker sparen: Der Sportwagenbauer hat in den vergangenen Jahren einen Rekordgewinn nach dem anderen erzielt. Doch die Umstellung auf die E-Mobilität zwingt das Unternehmen jetzt, sein Sparprogramm nachzuschärfen. „Unsere Belegschaft wird langsamer wachsen“, betont Porsche-Chef Oliver Blume. **Seite 16**

Neue Probleme für Bayer: Die Staatsanwaltschaft Köln ermittelt im Umfeld des Leverkusener Konzerns. Grund: Bayer hat sich lange geweigert, vor möglichen Leberschäden durch sein Magenmittel Iberogast zu warnen. **Seite 20**

Vermögensverwalter unter Druck: Lange Jahre war die Branche der Asset-Manager vom Erfolg verwöhnt. Doch die Turbulenzen an den Börsen haben das geändert. Die Gewinne fallen, die Ansprüche der Kunden werden größer, und die Margen geraten immer stärker unter Druck. **Seite 32**

Frauen gewinnen an Macht

Die neuen Aufsichtsräte sind weiblich und international. Eine Handelsblatt-Analyse zeigt: Vor allem Frauen mit Auslandserfahrung erobern Toppositionen.

Tradition ist schwer zu überwinden: So waren Deutschlands Aufsichtsräte über Jahrzehnte weitgehend männlich und jenseits der 60. Die Herren machten auch Toppositionen bevorzugt untereinander aus. Nun fällt die Männerbastion: Erstmals steigt mit der Thyssen-Krupp-Chefaußerin Martina Merz eine Frau in die Riege der zehn mächtigsten Kontrolleure auf. Aufsichtsgremien werden nicht nur weiblicher, die Frauen bringen auch mehr globales Know-how mit als ihre männlichen Kollegen: Fast jede fünfte Frau hat zusätzlich zu ihren deutschen Posten Auslandsmandate. „Weiblicher, jünger und internationaler“, so umschreibt Michael Wolff den Trend seiner Studie „Die Macht der Aufsichtsräte 2019“. Die Studie über 160 Dax-Unternehmen erstellt der Göttinger Wirtschaftsprofessor seit 2011 für das Handelsblatt. Martina Merz übernahm in diesem Jahr einen der schwierigsten Posten, den die deutsche Industrie zu

9

FRAUEN

sind unter den Top 30 der einflussreichsten Aufsichtsräte in Deutschland – so viele wie nie zuvor.

Quelle: Studie „Die Macht der Aufsichtsräte 2019“

vergeben hat. Die ehemalige Bosch-Managerin ist Chefaufseherin beim krisengeschüttelten Ruhrkonzern Thyssen-Krupp. Sie kontrolliert zudem Lufthansa und den Landmaschinenbauer SAF-Holland. Und sie bringt internationale Erfahrung als Boardmitglied beim Stahlkonzern Bekaert, der Bergbau-firma Imerys und dem Lkw-Bauer Volvo mit.

In der Rangliste der einflussreichsten Aufsichtsräte drängt gleich eine ganze Riege weiblicher Aufseher nach vorn. Unter den Top 30 sind inzwischen neun Frauen. Etwa die frühere Celsio-Finanzvorständin Marion Helmes (Pro Sieben Sat 1, Siemens Healthineers, Uniper). Noch auffälliger: Die Ränge 21 bis 30 belegen zu 43 Prozent weibliche Führungskräfte, darunter SMS-Geschäftsführerin Katja Windt (Fraport, Deutsche Post) oder auch die Chef von Eon Deutschland, Victoria Ossidnik (Commerzbank, Linde). Dieter Fockenbrock

> **Berichte** Seiten 4, 5

Tennet legt deutscher Tochter Fesseln an

Niederländischer Konzern entscheidet über Stromnetz-Ausbau in Deutschland.

Ein entscheidender Teil der deutschen Energiewende wird künftig von den Niederlanden aus gesteuert: Die niederländische Tennet Holding bindet ihre deutsche Tochter eng an die Zentrale. Alle wesentlichen Entscheidungen fallen künftig im niederländischen Arnheim. Kritiker monieren, die Umstrukturierung gehe „zulasten und auf Kosten des deutschen Stromkunden sowie eines zügigen Netzausbaus“. Im Bundeswirtschaftsministerium hieß es,

man verfolge die Entwicklung, kommentiere sie aber nicht.

Tennet ist – neben 50Hertz, Amprion und TransnetBW – einer der vier Übertragungsnetzbetreiber in Deutschland. Die Unternehmen müssen in den kommenden Jahren massiv in den Ausbau der Netze investieren, allein bei Tennet geht es um zweistellige Milliardenbeträge.

Manon van Beek, CEO der Tennet Holding, weist Vorwürfe zurück, die geplante

Umstrukturierung schmähere den Spielraum der deutschen Tochter und gehe damit zulasten des Netzausbaus. „Die Energiewende findet nicht mehr nur in einzelnen Ländern statt, sondern europaweit“, sagte van Beek dem Handelsblatt. Und weiter: Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, „müssen sich auch Netzbetreiber verändern und die Strukturen modernisieren“. Jürgen Flauger, Klaus Stratmann

> **Berichte** Seiten 6, 7



4 Titelthema

Die neuen Aufsichtsräte

Kontrollgremien erneuern sich

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

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

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

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

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

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

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

Aufsichtsräte: Ein Drittel Frauen an der Spitze

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

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

Aufstieg der Frauen

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



Martina Merz

Ruhige Moderatorin

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

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



Marion Helmes

Kühle Rechnerin

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

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



Margret Suckale

Erfahrene Vorkämpferin

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

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

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



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

Hanns Goedel
Deutschlandchef
Egon Zehnder

Studie So wird die Macht gemessen

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

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

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

zende bekommt für seinen Posten die doppelte Punktzahl.

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

ren Aufsichtsräten dadurch entstehen.

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