



Dorothea von Boxberg, Sven Schneider, Sopna Sury, Ertharin Cousin (l.n.r.): Das Profil der Aufsichtsratsmitglieder in deutschen Top-Gremien verändert sich.

Oliver Roessler, Vermer Bartsch, RWE, Herlinda Koelbl / Agentur Focus (M)

Corporate Governance

# Die neue Generation der Aufseher

Die Kontrolleure von Dax-Konzernen sind zunehmend diverser, flexibler und unabhängiger. Gefragt sind vor allem Finanz- und Nachhaltigkeitsexperten.

T. Kewes, B. Fröndhoff Düsseldorf

Sie ist topausgebildet, trägt operativ Verantwortung und hat einen internationalen Hintergrund: Sopna Sury ist eine von 30 neuen Aufsichtsräten in den Dax-Konzernen. Die 48-Jährige, die aus Indien stammt, ist seit Mai Kontrolleurin beim Baustoffhersteller Heidelberg Cement.

Dort bringt Sury, die im Hauptberuf die Wasserstoffsparte von RWE Generation leitet, ihre Expertise in Sachen Energietechnik ein. Die Zementhersteller zählen zu den größten Verursachern von Treibhausgasen und müssen in den kommenden Jahren die Emissionen kräftig senken.

Sury gehört zu einer neuen Generation von Aufsichtsrätinnen, die die Kontrollgremien der 40 größten börsennotierten Unternehmen stürmen und so stark wandeln wie dies nie zuvor geschah. Sie stehen für Internationalität, Expertise in Topthemen wie Technologie oder Nachhaltigkeit, Dynamik und Unabhängigkeit. Die Amtszeit von Sury ist auf zunächst einmal zwei Jahre befristet, und es ist ihr erstes Mandat.

Einer Analyse der Personalberatung Russell Reynolds zufolge, die auf den Wahlen der jüngst stattgefundenen Hauptversammlungen beruht und dem Handelsblatt exklusiv vorliegt, hat die Internationalität in den Aufsichtsräten einen Höchststand erreicht. 36 Prozent der insgesamt 292 Dax-Kontrolleure kommen nicht aus Deutschland. Immer mehr Aufseher haben nur ein Mandat, und die Amtszeiten sind mit durchschnittlich 3,2 Jahren so kurz wie noch nie. Zudem erreicht der Frauenanteil mit 35,1 Prozent ein Rekordhoch. Und Nachhaltigkeitsexpertise wird zum Muss.

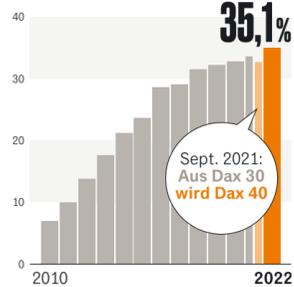
„Es ist der perfekte Sturm aus regulatorischen Veränderungen, geopolitischen und ökonomischen Unsicherheiten sowie sozialem Druck, der Vorstände und Aufsichtsräte trifft. Die Aufsichts- und Führungskultur in den

Dax-Unternehmen erlebt ihre bisher tiefgreifendste Transformation“, sagt Jens-Thomas Pietralla, Leiter der Europäischen Board Practice von Russell Reynolds.

Die Transformation ist ein entscheidender Schritt für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Schließlich prüft und berät der Aufsichtsrat die Geschäftsführung. Zu bestimmten Arten von Aktivitäten wie Zukäufen oder Personalabbau braucht der Vorstand die Zustimmung der Kontrolleure. Zudem muss der Aufsichtsrat Vorstandsmitglieder bestellen oder abberufen.

Stetig steigend

Anteil der Frauen in Aufsichtsräten deutscher Dax-Konzerne in Prozent



Quelle: Russell Reynolds

Angesichts der Herausforderungen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Krisenresilienz wird es immer wichtiger, dass sich die Aufsichtsratsarbeit professionalisiert. Auch der Wirecard-Skandal hat dazu beigetragen, dass sich die gesetzlichen Vorgaben verschärfen.

So brauchen Aufsichtsräte von Unternehmen von öffentlichem Interesse seit dem vergangenen Jahr mindestens zwei statt bisher einen Finanzexperten. Zudem spricht die Deutsche Corporate

Governance Kommission seit vielen Jahren Empfehlungen aus, die im Corporate Governance Kodex gebündelt sind. Eine Empfehlung ist, dass einzelne Kontrolleure nicht mehr als fünf Mandate haben. Das sogenannte Overboarding, einst ein typisches Merkmal der stark verflochtenen Deutschland AG, ist inzwischen weitgehend Geschichte. Derzeit halten nur noch zehn Prozent der Dax-Aufsichtsräte mehr als ein Mandat im gleichen Index. „Die Anforderungen an eine effektive Aufsicht sind massiv gestiegen“, sagt Thomas Tomkos, Leiter der deutschen Board Practice von Russell Reynolds. „Aufsichtsräte müssen heute schnell und umfassend funktionieren.“ Durch kürzere Amtszeiten könnten die Kontrolleure schneller neu besetzt werden und agiler arbeiten.

Das sieht auch Michael Wolff, Professor an der Universität Göttingen und Experte für Corporate Governance: „Die Verkürzung der Amtszeiten ist ein wichtiger Hebel für die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit. So können Experten bei Bedarf zeitnah ausgetauscht werden.“

Die Transformation zeigt sich zudem in einer geänderten inhaltlichen Ausrichtung. So hat die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit merklich zugenommen. Die Anzahl der Aufsichtsgremien mit einem Ausschuss für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) hat sich 2021 gegenüber dem Vorjahr verdreifacht; ein Drittel der Konzerne verfügt jetzt über einen ESG-Ausschuss. 15 der 40 Unternehmen haben ein Aufsichtsratsmitglied mit ausgewiesener Expertise in Nachhaltigkeit an Bord.

Eine davon ist Ertharin Cousin. Die Amerikanerin ist seit Herbst 2019 Aufsichtsrätin bei Bayer und leitet seit dem Frühjahr das neu geschaffene ESG-Komitee. Sie bringt dort ihr Wissen und ihre Erfahrung als Agrarexpertin ein – bis 2017 leitete sie das Welternährungsprogramm der Vereinten Nationen. Für Cousin ist ESG kein vorbeiziehender

Trend, sondern entscheidend für den weiteren Erfolg eines Unternehmens. Als Aufsichtsrätin will sie sicherstellen, dass Bayer der Verantwortung in Sachen Nachhaltigkeit gerecht wird. „Wir sind verantwortlich, dass das Management die richtigen Herausforderungen und Risiken erkennt und annimmt, die sowohl für die heutige als auch für die künftige Generation von Stakeholdern einen positiven Unterschied machen werden.“, sagt Cousin.

Mehr Einfluss als früher

Der Umbruch zeigt sich aber auch in der personellen Zusammensetzung der Kontrollgremien. Beispielfaust ist Sven Schneider: Der Finanzchef von Infineon ist neu bestelltes Aufsichtsratsmitglied beim Kunststoffhersteller Covestro. Seine Expertise ist dort sehr gefragt. Der 56-Jährige übernahm direkt die Leitung des wichtigen Prüfungsausschusses. In dieser Funktion muss er überwachen, ob der Vorstand ein wirksames Risikomanagement und ein internes Kontrollsystem installiert hat.

Konkret will Schneider Covestro bei der Umstellung vom Rohstoff Öl auf nachhaltige Produkte aktiv begleiten. „Transformation und Wertschaffung müssen in Einklang gebracht werden“, sagt Schneider.

Dabei kann er mehr Einfluss nehmen als frühere Aufsichtsräte. Kraft des neuen Gesetzes kann er im Zweifelsfall diejenigen Manager aus der zweiten und dritten Ebene zu sich zitieren, die für Kontroll- und Überwachungsaufgaben zuständig sind.

Zu den zwölf neuen weiblichen Dax-Aufsichtsräten – von denen sieben aus dem Ausland kommen – zählt auch Dorothea von Boxberg. Die 46-Jährige ist Chef von Lufthansa Cargo und kontrolliert seit April den Autzulieferer Continental. Ihre Logistikexpertise und ihr strategischer Weitblick sind angesichts der weltweit gestörten Lieferketten gefragt. Für von Boxberg ist es wie für Sury das erste Dax-Mandat, auch zunächst auf zwei Jahre befristet.



Die Anforderungen an eine effektive Aufsicht sind massiv gestiegen.

Thomas Tomkos  
Leiter der deutschen Board Practice bei Russell Reynolds

Krebsforschung

# Milliardendeal für Immatics

Bristol-Myers Squibb investiert beim Tübinger Unternehmen in die Entwicklung neuer Zelltherapien.

Siegfried Hofmann Frankfurt

Das Tübinger Biotech-Unternehmen Immatics vertieft seine Partnerschaft mit dem US-Pharmariesen Bristol-Myers Squibb (BMS) durch einen weiteren, potenziell milliardenschweren Vertrag für die Entwicklung neuartiger Zelltherapien gegen Krebs. Die Unternehmen wollen zusammen bis zu sechs Zelltherapien auf Basis standardisierter genmodifizierter Immunzellen entwickeln. Im Rahmen des Deals leistet BMS eine Vorauszahlung von 60 Millionen Dollar an Immatics.

Darüber hinaus hat BMS weitere, erfolgsabhängige Zahlungen von bis zu 700 Millionen Dollar je Entwicklungsprogramm zugesagt, sodass das Gesamtvolumen der Allianz im Extremfall ein Volumen von mehr als 4,2 Milliarden Dollar erreichen könnte.

Für den US-Konzern ist es der zweite große Deal mit einem deutschen Biotech-Unternehmen innerhalb weniger Wochen. Mitte Mai hatte BMS bereits eine Forschungsallianz mit der Hamburger Evotec für die Entwick-

lung von Wirkstoffen besiegelt. Im Falle der neuen Allianz mit Immatics geht es um die Entwicklung von sogenannten allogenen T-Zell-Therapien.

Dabei werden Immunzellen von gesunden Spendern genutzt, die genetisch umprogrammiert und auf Krebszellen ausgerichtet werden.

Das Tübinger Unternehmen ist auf die Identifikation von T-Zell-Rezeptoren spezialisiert, mit denen die Immunzellen auf Tumore ausgerichtet werden können. Es testet mehrere solcher Therapien bereits mit dem amerikanischen Krebsforschungszentrum MD Anderson.

Zelltherapien mit derart veränderten T-Zellen haben in den vergangenen Jahren einige deutliche Behandlungsfortschritte bei speziellen Blutkrebsarten, etwa Leukämien, gebracht und werden inzwischen auf relativ breiter Front erforscht.

Die bisherigen Erfolge beruhen dabei allerdings darauf, dass dabei Immunzellen des jeweiligen Patienten im Labor mit künstlichen Rezeptoren ausgestattet wurden, anschließend vermehrt und dann dem Patienten wieder injiziert wurden.

Auch auf diesem Gebiet arbeiten BMS und Immatics bereits seit Längerem zusammen. Diese bestehende Allianz haben die Unternehmen ebenfalls erweitert, wofür BMS zusätzliche 20 Millionen Dollar an Immatics zahlt. Für

serven von 247 Millionen Euro. An der Nasdaq, wo Immatics seit 2019 gelistet ist, wurde die Firma zuletzt mit 475 Millionen Dollar bewertet. BMS ist aktuell Marktführer im Onkologiegeschäft, muss aber in den nächsten

Jahren große Patentabläufe bewältigen. Der US-Konzern ist daher intensiv dabei, seine Forschung und Produktentwicklung auszubauen, um die Marktführerschaft in der Krebstherapie zu verteidigen.

Anzeige

Bei ungewissen Aussichten helfen kluge Einsichten: das digitale Live-Event für Unternehmer:innen.

Blocken Sie sich jetzt Ihre Mittagspause.

Am 10. Juni von 12:00 bis 13:30 Uhr live: Wendepunkte – welche Kurswechsel die deutsche Wirtschaft jetzt vollziehen muss. Eine Initiative der HypoVereinsbank in Kooperation mit dem Handelsblatt. Was bedeutet die aktuelle ökonomische und geopolitische Lage für Unternehmen? Im Rahmen dieses Livestreams diskutieren wir mit renommierten Wirtschaftsexpert:innen und Unternehmer:innen die Kurswechsel, die jetzt in der Unternehmensführung vollzogen werden müssen.

- Orientierung & Fakten-Check zur ökonomischen und geopolitischen Gesamtsituation sowie den Folgen für die deutsche Wirtschaft durch Prof. Dr. Bert Rürup, Präsident des Handelsblatt Research Institute und Chefökonom des Handelsblatts, Julia Klöckner, MdB, Mitglied im Wirtschaftsausschuss, ehem. Ministerin für Ernährung und Landwirtschaft, sowie Janusz Reiter, Leiter des Zentrums für Internationale Beziehungen in Warschau
- Ansätze, wie die Herausforderungen der deutschen Wirtschaft bewältigt werden können, von Jan Kupfer, Mitglied des Vorstands, HypoVereinsbank
- Paneldiskussion mit Unternehmer:innen

Medienpartner  
**Handelsblatt**

Veranstalter  
**HypoVereinsbank**  
Member of UniCredit

Jetzt anmelden auf [www.anmeldung.me/wendepunkte](http://www.anmeldung.me/wendepunkte)