



THEMEN / WIRTSCHAFT

UNTERNEHMEN

Deutschland AG light

Die Macht der Multi-Aufsichtsräte: Topmanager wie Ulrich Lehner, Werner Wenning oder Wolfgang Mayrhuber beeinflussen aus dem Hintergrund das Schicksal von hunderttausenden Beschäftigten.



Deutschland Symbolbild Bevölkerung schwarz rot gelb

Ulrich Lehner ist einer der mächtigsten Manager Deutschlands. Früher leitete er den Waschmittel- und Klebstoff-Konzern Henkel. Doch seitdem er den Chefsessel in Düsseldorf aus Altersgründen geräumt hat, ist der heute 67-Jährige eher noch einflussreicher geworden. Als Aufsichtsratsvorsitzender bei der Deutschen Telekom und beim Essener Stahlriesen ThyssenKrupp beeinflusst der Manager aus dem Hintergrund das Schicksal von gut 400.000 Beschäftigten. Und auch bei Deutschlands größtem Energieversorger Eon hat er als Mitglied des Kontrollgremiums Mitspracherecht bei allen grundsätzlichen Entscheidungen.

Mit seiner Machtposition als Multi-Aufsichtsrat ist Lehner aber kein Einzelfall. In den Kontrollgremien der großen deutschen Konzerne stößt man häufig auf die gleichen Gesichter. Auf Männer wie den früheren Bayer-Chef Werner Wenning, der heute nicht nur den Aufsichtsrat des Leverkusener Chemie- und Pharmakonzerns leitet, sondern auch an der Spitze des Eon-Kontrollgremiums sitzt und fast schon nebenbei auch auf Siemens ein Auge hat. Oder auf Paul Achleitner, der nicht nur den Aufsichtsrat der Deutschen Bank leitet, sondern auch noch bei Bayer und Daimler nach dem Rechten schaut.



© picture-alliance/dpa

Werner Wenning (rechts), Aufsichtsratsvorsitzender der Bayer AG, sitzt auch in den Aufsichtsgremien von Eon und Siemens

Ein geschlossener Kreis

"Es ist immer noch ein geschlossener Kreis", urteilt Wirtschaftsprofessor Michael Wolff von der Universität Göttingen im Gespräch mit der Deutschen Welle über die Elite der deutschen Aufsichtsräte. Der Wissenschaftler erstellt jedes Jahr eine Liste der einflussreichsten Aufsichtsräte Deutschlands. Dabei berücksichtigt er die Bedeutung der kontrollierten Unternehmen ebenso wie die Netzwerke, über die die einzelnen Manager verfügen.

Wolff erinnert das Managergeflecht an eine "Deutschland AG light". Deutschland AG, darunter verstand man ein Geflecht aus Überkreuzbeteiligungen zwischen großen deutschen Banken, Versicherungen und Industrieunternehmen, mit dem sich die deutsche Wirtschaft lange Zeit weitgehend gegen internationale Investoren abschottete und mit dem auch eine Konzentration von Aufsichtsratsmandaten auf einige wenige Manager einherging.

Weniger Kapitalverflechtungen

Die Kapitalverflechtungen seien inzwischen weitgehend abgebaut worden, betont Wolff. Auslöser dafür seien steuerliche Veränderungen gewesen, die es Banken und Versicherungen ermöglicht hätten, Kapitalbeteiligungen steuerfrei zu veräußern. Auf diese Weise sei der deutsche Kapitalmarkt für internationale Investoren interessanter gemacht geworden.

Und auch die personelle Verflechtung zwischen den deutschen Konzernen sei geringer geworden, meint der Experte "Was früher die Deutschland AG auf Kapital- und Personenebene war, ist heute auf Personenebene noch existent, aber nicht mehr so stark wie früher."

Tatsächlich befinden sich die Unternehmen nach Einschätzung des Wissenschaftlers in einer Zwickmühle. "Die Aufsichtsratsmitglieder sollten Leute sein, die selbst Unternehmen geführt haben, um zu wissen, wo die Probleme liegen und wo Vorstände tricksen. Davon gibt es aber nur eine begrenzte Zahl", gibt er zu bedenken. Gleichzeitig sei die Ämterhäufung aber nicht unproblematisch. "Wenn die sich immer wieder in ähnlichen Zirkeln treffen, stellt sich die Frage, ob da noch genug Kritikfähigkeit vorhanden ist."

Mehr Kontrollmöglichkeiten für Aktionäre

Auch der Aktionärsschützer Marc Tüngler von der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) sieht die Gefahr von Interessenkonflikten durch die Ämterhäufung, hält das Problem aber für beherrschbar. "Die Frage stellt sich: Gibt es einen kleinen elitären Klub, der sich in Aufsichtsräten immer wiederfindet und durch seine Netzwerke große Linien für die Wirtschaft vorgibt? Die Antwort ist nein", meint der Aktionärsschützer. "Kann sein, dass sich die Herren das einbilden. Aber so ist es nicht." Anders als noch vor 10 oder 15 Jahren gebe es inzwischen Kontrollmöglichkeiten, die solche Kungeleien im Interesse der Aktionäre verhinderten. Auch das Problembewusstsein der Manager

selbst sei gewachsen.

Höchstgrenze fünf Mandate

Tüngler hält es sogar für vorteilhaft, wenn Aufsichtsräte bei mehreren Unternehmen aktiv sind, weil dadurch die Unternehmen von der größeren Erfahrung der Manager profitierten. Es dürften nur nicht zu viele werden. "Die Höchstgrenze liegt für uns bei fünf Mandaten", meint der DSW-Geschäftsführer, der selbst in zwei Aufsichtsräten mitwirkt. "Die Begrenzung ist nötig, weil die Anforderungen an Aufsichtsräte wirklich enorm gewachsen sind", meint er. Der Aufsichtsrat habe heute eine viel größere Macht und Bedeutung als noch vor zehn Jahren.

Multi-Aufsichtsräte gibt es allerdings nicht nur auf der Kapitalseite im Aufsichtsrat. Auch auf der Arbeitnehmerbank gibt es einige wenige Beispiele dafür. Etwa den IG Metall-Vorsitzenden Berthold Huber, der als stellvertretender Vorsitzender die Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten von Siemens, Volkswagen und Audi vertritt. Oder Gewerkschaftsboss Frank Bsirske, der den Aufsichtsräten der Deutschen Bank, der Postbank und des Energieversorgers RWE angehört. Doch sieht Aufsichtsratsexperte Wolff darin weniger einen Anlass zur Sorge. "Das treibt nicht das Problem", sagt er. Denn es handele sich nur um eine Handvoll Fälle.



Seine Wahl zum Lufthansa-Aufsichtsratschef wäre von den Aktionären um ein Haar verhindert worden: Wolfgang Mayrhuber, Ex-Chef der Lufthansa

Ein mächtiges Ehepaar

Mächtigster Aufsichtsrat in Deutschland ist nach Wolffs Analyse derzeit der frühere Lufthansa-Chef Wolfgang Mayrhuber. Er ist inzwischen nicht nur Chefkontrolleur der größten deutschen Airline und des Münchner Halbleiterspezialisten Infineon, sondern gehört auch noch den Kontrollgremien des Rückversicherers Munich Re und des Autobauers BMW an.

Frauen spielen dagegen bislang im "Kartell der Kontrolleure", wie das Handelsblatt einmal titelte, eine untergeordnete Rolle. Gerade einmal drei von ihnen finden sich in der von Wolff erstellten Liste der 30 mächtigsten Aufsichtsräte der Republik. Und vielleicht sagt es doch etwas über die Exklusivität des Kreises, wenn man sieht, dass die mächtigste Frau darin Ann-Kristin Achleitner ist. Sie rangiert auf Platz 15 der Liste und ist die Ehefrau von Paul Achleitner, der unter den fünf mächtigsten Aufsichtsräten des Landes rangiert. Zusammen wacht das Ehepaar über insgesamt sechs DAX-Konzerne.

[DW.DE](#)

CDU will Frauenquote ab 2020

Um einen möglichen Erfolg der Opposition bei der Abstimmung im Bundestag über die Einführung einer Frauenquote zu verhindern, hat der CDU-Vorstand einen Kompromiss vorgelegt: Quote ja - aber erst später. (15.04.2013)

Deutschland AG am Zuckerhut

Mit wenigen Überseeländern pflegt Deutschland wirtschaftlich so enge Bande wie mit Brasilien. Das Schwellenland will sich nun vom Rohstofflieferanten in eine Industrienation verwandeln - auch mit deutschem Know-how. (13.05.2013)

Datum 29.08.2013

Autorin/Autor Erich Reimann

Redaktion Klaus Ulrich

Teilen [Versenden](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [google+](#) [mehr ...](#)

Feedback: [Schreiben Sie uns!](#)

Drucken [Seite drucken](#)

Permalink <http://dw.de/p/19075>

MEHR AUS DER RUBRIK



IWF und Weltbank bleiben im Krisenmodus

13.10.2013

Schluss mit dem bizarren US-Haushaltsstreit: Mit diesem Appell ist die Jahrestagung von IWF und Weltbank in Washington zu Ende gegangen. Außerdem mahnen die Finanzexperten zur Vorsicht bei einer künftigen Zinswende.



Der Streit um neue Schulden für die USA

12.10.2013

Die USA werden, so das Finanzministerium, in wenigen Tagen pleite sein, wenn nicht die Schuldenobergrenze angehoben wird. Das ist schon oft geschehen, aber welchen Sinn hat eine Grenze, die immer wieder verschoben wird?



Rieg: "Zahlungsunfähigkeit der USA ist schwer vorstellbar"

11.10.2013

Die Haushaltssperre lähmt die US-Regierung, außerdem droht dem Land Mitte Oktober die Zahlungsunfähigkeit. Dietmar Rieg von der Deutsch-Amerikanischen Handelskammer in New York über die Folgen für die Wirtschaft.