

- ▶ Politiker sind als Kontrolleure oft überfordert.
- ▶ Experten fordern Reform der Aufsicht.
- ▶ Aufsichtsrat Steinbrück ohne Glanz.

## Kontrollverlust der Kontrolleure

Fortsetzung von Seite 1

**K**laus Wowereits Rückzug als Aufsichtsratschef der Berliner Flughafengesellschaft ist die Konsequenz aus einem klassischen Fall von politischer Selbstüberschätzung. „Politiker haben in der Regel keine Managementenerfahrung“, sagt Michael Wolff, Management-Professor an der Universität Göttingen und Autor der Handelsblatt-Studien über die einflussreichsten Aufsichtsräte. „Ich traue deshalb den wenigsten zu, beispielsweise einen Risikobericht richtig lesen und damit ihren Kontrollpflichten nachkommen zu können.“

Das wiegt umso schwerer, weil die Politiker für etwaige Fehler als Kontrolleure oft gar nicht selbst haften. So ist es etwa im brandenburgischen Minister- und Beamtengesetz geregelt, das auch für den neuen Berliner Flughafen-Aufsichtsratschef, Ministerpräsident Matthias Platzeck, gilt.

Experte Wolff bezweifelt zudem, „dass Ministerpräsidenten die Zeit und das Know-how haben, um derart komplexe Unternehmen wie einen Flughafenbetreiber zu überwachen“. Das gilt nicht nur für Regierungschefs, sondern auch für Landesminister – vor allem, wenn sie gleich mehrere Unternehmen kontrollieren. So sitzt der Chef des Finanz- und Wirtschaftsressorts in Baden-Württemberg, Nils Schmid, allein in sieben Aufsichtsgremien, unter anderem beim Energiekonzern EnBW oder bei der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW).

Dabei sieht die Landesverfassung vor, dass kein Mitglied der Regierung „dem Aufsichtsgremium eines auf wirtschaftliche Betätigung gerichteten Unternehmens angehören“ darf. Es sei denn, das Parlament lässt Ausnahmen zu. In dieser Legislaturperiode hat die grün-

rote Landesregierung laut Steuerzahlerbund allein 48 solcher Ausnahmen beantragt.

Diese Zahl illustriert, dass viele Politiker sich immer noch für die besseren Unternehmer halten. Das gilt naturgemäß vor allem bei Staatsunternehmen wie der Bahn. Für die Arbeitgeberseite sitzen drei Staatssekretäre des Bundes und FDP-Generalsekretär Patrick Döring im Aufsichtsrat. „Wenn die Mischung stimmt, dann ist es okay“, rechtfertigt Döring den großen Staatseinfluss auf Managemententscheidungen. Es gehe schließlich bei öffentlichen Unternehmen auch um demokratische Kontrolle.

Dass Politiker im Aufsichtsrat allein noch kein Garant für ausreichende Kontrolle sind, zeigt das Beispiel vieler Landesbanken: Die HSH Nordbank musste 2008 nach hochspekulativen Finanzgeschäften des Vorstands von den Eigentümern Hamburg und Schleswig-Holstein gerettet werden. Der damalige Hamburger Finanzsenator Michael Freytag (CDU) sowie die beiden Kieler Minister Rainer Wiegand (Finanzen, CDU) und Lothar Hay (Innen, SPD) verließen daraufhin das Aufsichtsgremium. Zudem machte Hamburgs Ex-Finanzsenator Wolfgang Peiner an der Aufsichtsratsspitze Platz für einen ausgewiesenen Bankexperten – den ehemaligen Deutsche-Bank-Chef Hilmar Kopper.

Im Verwaltungsrat der BayernLB, die 2008 mit Finanzhilfen des Landes und des Bundes vor dem Kollaps gerettet werden musste, sitzen noch heute drei Landesminister, ein Ministerialdirektor und ein Landrat. Doch damit ist ab Juli Schluss: „Die Landesbank soll entpolitisiert werden“, kündigte Finanzminister und Verwaltungsratschef Markus Söder (CSU) jüngst an. Es sei von Anfang an eine Forderung seiner Partei gewesen, dass eine international tätige Geschäftsbank von kompetenten Fachgremien geführt werden müsse und nicht von Politikern, sagte Wirtschaftsminister Martin Zeil (FDP).

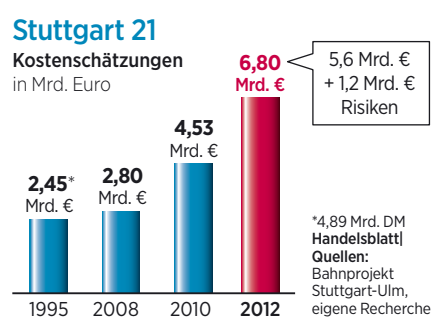
Wie gefährlich die Verquickung von Politik und Wirtschaft sein kann, zeigt das Debakel um den Nürburgring. Der rheinland-pfälzische Ministerpräsident Kurt Beck wollte aus der Rennstrecke einen „Erlebnispark“ machen. Doch die Staatsunternehmer fielen auf dubiose Finanzinvestoren herein, glänzten durch Misswirtschaft und unerklärte Ausgaben. Nach der Pleite der Planungsgesellschaft im Juli muss der Steuerzahler nun für 330 Millionen Euro Verlust aufkommen. Und Beck's ehemaliger Finanzminister Ingolf Deubel muss sich als Ex-Aufsichtsratschef der Nürburgring GmbH wegen Untreue in Koblenz vor Gericht verantworten.

Vielleicht haben Beispiele wie dieses Klaus Wowereit gestern dazu bewogen, als Aufsichtsratschef zurückzutreten. Dabei hatte SPD-Parteichef Sigmar Gabriel ihm noch Stunden zuvor den Rücken gestärkt: Für die Einhaltung des Zeitplans sei die Geschäftsführung verantwortlich, nicht der Aufsichtsrat, so Gabriel: „Mein Rat an Klaus Wowereit ist es, einen kühlen Kopf zu bewahren.“ Diesen Rat muss nun Wowereits Nachfolger Platzeck beherzigen. H. Anger, D. Delhaes, F. M. Drost, D. Fockenbrock, F. Gartmann



Imago

**Der alte Stuttgarter Sackbahnhof:** Hier soll ein moderner Tiefbahnhof entstehen.



Gordon Welters/laif



dpa

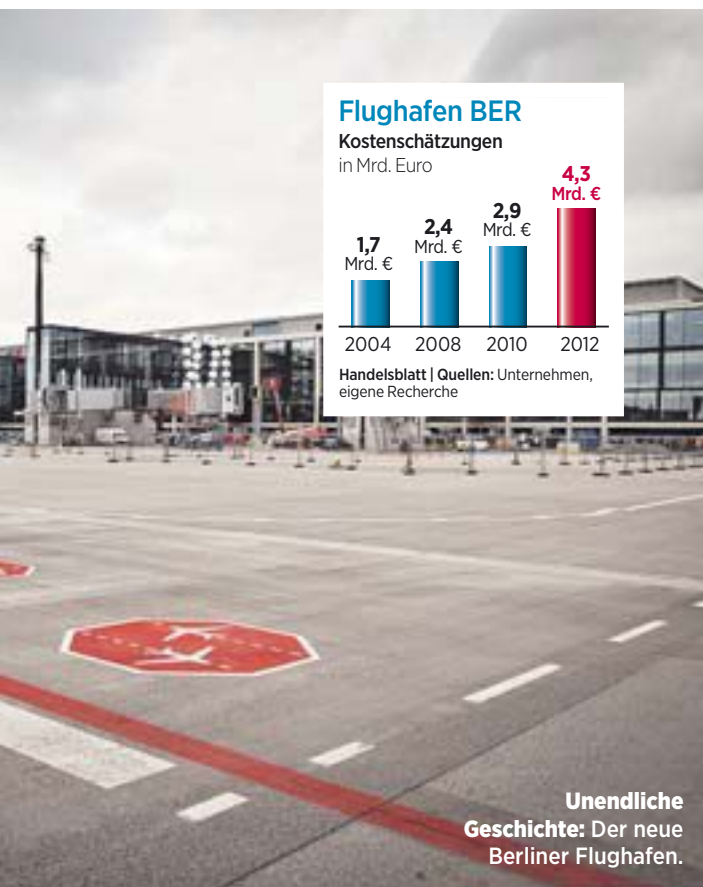
**Teuer:** Das Stahlwerk von Thyssen-Krupp in Brasilien.



Wenn er da war, leistete er selten einen konstruktiven Beitrag zur Diskussion.

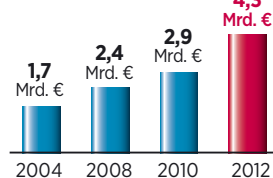
Ein Mitglied des Aufsichtsrats von Thyssen-Krupp über Peer Steinbrück





### Flughafen BER

Kostenschätzungen  
in Mrd. Euro



Handelsblatt | Quellen: Unternehmen, eigene Recherche

Unendliche  
Geschichte: Der neue  
Berliner Flughafen.

## BERLINER FLUGHAFEN

# Die ahnungslosen Aufseher

Auch 2013 wird der neue Hauptstadtflughafen nicht eröffnet.

H. Anger, D. Delhaes, S. Kersting  
Berlin

Dem einen gescheiterten Kontrolleur folgt der andere gescheiterte Kontrolleur. Klaus Wowereit gab den Posten als Aufsichtsratschef der Berliner Flughafengesellschaft (BER) ab und reichte ihn an seinen Mitaufseher weiter: Nun soll Brandenburg, neben Berlin und dem Bund der dritte große Gesellschafter, mit Ministerpräsident Matthias Platzeck die BER-Geschäfte kontrollieren. „Das ist kein Taschenspielertrick“, sagte Wowereit, der weiter Berliner Bürgermeister bleiben will, sich aber im Abgeordnetenhaus einem Misstrauensvotum stellen muss. Mit einer Eröffnung des Flughafens ist nun erst 2014 zu rechnen, einen genauen Termin gibt es nicht. Die Frage sei derzeit nicht zu entscheiden, so Wowereit.

Flughafenchef Rainer Schwarz wird zurücktreten müssen. Der Bund will in der Aufsichtsratsitzung kommende

Woche den Antrag stellen, Schwarz als Geschäftsführer auszuwechseln. „Wir drängen auf die Ablösung“, sagte Bundesverkehrsminister Peter Ramsauer (CSU) gestern. Nach Informationen des Handelsblatts aus Gesellschafterkreisen will Brandenburg den Antrag unterstützen. Bislang hatte das Land dies mit Berlin zusammen verhindert. Platzeck gibt damit dem Druck seines Koalitionspartners, der Linken, nach. Diese wollen Schwarz nicht länger stützen. So könnte Platzeck die Vertrauensfrage im brandenburgischen Landtag bestehen, die er stellen wird.

Die neue Verschiebung der Eröffnung sei „ein letztes Zeichen für die Inkompetenz und Verantwortungslosigkeit der BER-Geschäftsführung und des Aufsichtsrats“, sagte Dieter Dombrowski, Vorsitzender der CDU-Fraktion im Landtag Brandenburg.

Der haushaltspolitische Sprecher der CDU im Brandenburger Landtag, Ludwig Burkardt, fragt, warum der

Aufsichtsrat nach der Terminverschiebung im Mai 2012 nicht Expertenrat eingeholt habe. „Es ging immer weiter nach dem Motto: Wir dürfen das sinkende Schiff nicht verlassen.“ „Der Aufsichtsrat ist definitiv falsch besetzt“, hatte Stephan Schwarz, Präsident der Handwerkskammer Berlin, dem Handelsblatt schon vor Monaten gesagt. Es gebe niemanden im Aufsichtsrat, „der auch nur annähernd Ahnung hat von Flughäfen“.

Trotz harscher Kritik: Nach Absage der Eröffnung keine vier Wochen vor dem geplanten Start im Juni 2012 wurde am Aufsichtsrat nichts geändert. „Stattdessen wurden alle Fachplaner rausgeworfen“, kritisiert der Vorsitzende des Verkehrsausschusses im Bundestag, Anton Hofreiter (Grüne). „Damit hat man aus einer Baustelle mit Terminproblemen eine Bauruine gemacht.“ In der Tat: Seit einem halben Jahr ruhen die Arbeiten am Flughafen weitestgehend.

## THYSSEN-KRUPP

# Der schweigsame Kontrolleur

Steinbrück fehlte in Sitzungen oder äußerte Bedenkliches.

Martin Murphy, Sönke Iwersen  
Frankfurt, Düsseldorf

Peer Steinbrück ist ein unauffälliges Mitglied im Aufsichtsrat von Thyssen-Krupp gewesen. Oft war er nicht anwesend. War er da, dann nahm der SPD-Kanzlerkandidat zu den wichtigen Themen in den drei Jahren seiner Zugehörigkeit kaum Stellung. Das geht aus Protokollen des Kontrollgremiums hervor, die dem Handelsblatt vorliegen.

Festgehalten ist dort, wie Steinbrück dem Konzern seine politische Hilfe für günstigere Strompreise anbietet. Während einer Sitzung am 31. Januar 2012 kritisierte ein Arbeitnehmervertreter die hohen Stromkosten für Industriekunden. Steinbrücks Äußerungen werden im Protokoll so wiedergegeben: „Wenn aus dem Kreis des Aufsichtsrats eine Initiative (...) ergriffen werde, sei er gerne zur politischen Unterstützung bereit.“ Als energieintensive Firma würde Thyssen-Krupp von einer Senkung der Strompreise massiv profitieren.

**Aufsichtsratschef Gerhard Cromme** nahm Steinbrücks „Anregung gern auf.“ Eine Woche später lieferte der. Beim Jahresempfang der IHK Rheinhessen am 6. Februar in der Rheingoldhalle in Mainz sagte Steinbrück: „Die Politik muss in der Tat Weichenstellungen vornehmen mit Blick auf die notwendige einigermaßen preisgünstige Energieversorgung.“ Steinbrück erhielt großen Applaus.

Exemplarisch für das Verhalten des SPD-Politikers ist eine Sitzung am 13. Mai 2011. In der Essener Konzernzentrale fanden sich die Mitglieder von Aufsichtsrat und Vorstand pünktlich um 9 Uhr morgens ein. In den folgenden dreieinhalb Stunden berieten sie über die künftige Ausrichtung des schwächelnden Schwergewichts.

Zuerst einmal referiert der Vorstand über die Lage der neuen Stahlwerke in Brasilien und den USA. Mit zwölf Milliarden Euro sind diese um ein Vielfa-

ches teurer geworden als ursprünglich taxiert. Die Mehrkosten treiben Thyssen-Krupp tief in die roten Zahlen.

Kritische Nachfragen stellen an dem Tag lediglich Vertreter aus dem Arbeitnehmerlager und Beatrice Weder di Mauro. Die Konjunktexpertin will vom Vorstand wissen, wie die Schulden reduziert werden könnten. Ferner fragt sie, ob bei dem Brasilien-Projekt die Risiken größer als die Chancen seien, heißt es im Protokoll. Noch hielten sich diese die Waage, erklärte der Vorstand.

Von Steinbrück hören die Aufsichtsräte an dem Tag wenig. Er schweigt zu den Schwierigkeiten bei den Überseewerken, und er schweigt zu der neuen Strategie, mit der Vorstandschef Heinrich Hiesinger den Konzern aus der Verlustzone führen will.

Zur Lage des Unternehmens äußerte er sich nur zwei Tage zuvor im Strategieausschuss. Seine Ausführungen in der kleinen Runde fasst das Protokoll zusammen: „Die neue Strategie adressiere klar den notwendigen Abbau der Schulden und schaffe Spielräume für notwendige Investitionen.“ Dem Vorstand drücke er daher seinen Respekt aus. Eine Fehleinschätzung. In den Folge Monaten muss der Konzern 5,1 Milliarden Euro auf die neuen Werke abschreiben.

Auf der eigentlichen Aufsichtsratsitzung ergreift Steinbrück das Wort nur ein einziges Mal, und zwar beim Thema saubere Unternehmensführung. Compliance-Vorstand Jürgen Claassen berichtete zum Ende der Sitzung von Razzien des Kartellamts, die Anfang Mai stattgefunden hatten. Im Verbund mit anderen Firmen hatte Thyssen-

**Peer Steinbrück:** Für Kontrolltätigkeiten 170 695 Euro kassiert.

Krupp die Preise auf dem Schienenmarkt abgesprochen und damit die Deutsche Bahn übervorteilt.

Statt wie andere Mitglieder des Gremiums auf eine schnelle Aufklärung zu dringen, reagiert er laut Protokoll taktisch: „Herr Steinbrück weist darauf hin, dass es schädlich wäre, wenn (...) der Fall in der Pressekonferenz nach der Aufsichtsratsitzung thematisiert würde.“ Der Vorstand um Hiesinger folgte seinem Rat nicht, gerade weil er um die Brisanz wusste. Schließlich wurde durch das Kartell der Steuerzahler geschädigt. Investitionen in das Schienennetz werden vom Bund getragen.

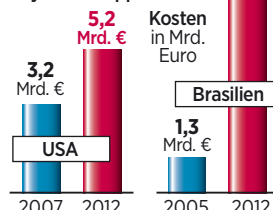
Bei den Aktionären ist der Ärger über den Aufsichtsrat groß. Deren Kritik wird sich Steinbrück auf der Hauptversammlung am 18. Januar nicht stellen müssen. Nach drei Jahren Amtszeit schied er zum Jahresende aus dem Gremium aus. Eine große Lücke hinterlasse er nicht, sagten andere Aufsichtsräte. „Wenn er da war, leistete er selten einen konstruktiven Beitrag zur Diskussion.“

Allzu oft war Steinbrück nicht bei den Sitzungen, wie Recherchen des Handelsblatts ergaben. In den Geschäftsjahren 2010/11 und 2011/12 nahm er jeweils lediglich an drei von fünf Sitzungen des Kontrollgremiums teil. Geschwänzt hat er zudem jeweils eine von zwei Sitzungen des Strategieausschusses. Steinbrück ließ sein Fernbleiben mit seinem Bundestagsmandat rechtfertigen. „Steinbrück konnte im Zusammenhang mit seinem politischen Mandat nicht an den Sitzungen teilnehmen“, sagte ein Sprecher. Am Salär änderte dies wenig: Insgesamt erhielt er für seine Zeit im Aufsichtsrat 170 695 Euro - trotz der großen Fehlzeiten.



### Stahlwerke

Thyssen-Krupp



Handelsblatt | Quellen: Unternehmen, eigene Recherche