

Die mächtigsten Räte der Republik

Das Mandat als Aufseher bei einem der führenden 160 Konzerne verschafft Einfluss und Reputation. Die Macht konzentriert sich in Deutschland auf 30 Frauen und Männer. Sie kontrollieren die größten Konzerne, und sie bilden das Netzwerk der wichtigsten Entscheider.

Dieter Fockenbrock
Düsseldorf

Deutschlands mächtigster Aufsichtsrat ist Gerhard Cromme. Seine Reputation in der Öffentlichkeit, sein Netzwerk mit anderen einflussreichen Aufsehern und sein Status unter Kollegen verschaffen ihm den höchsten Machtfaktor unter allen Aufsichtsräten der führenden Konzerne. Mit knapp 266 von maximal 300 Bewertungspunkten liegt Cromme in der Handelsblatt-Rangliste der einflussreichsten Aufsichtsräte in Führung vor Clemens Börsig, dem noch amtierenden Chefaufseher der Deutschen Bank. Auf Platz drei folgt Manfred Schneider.

Das Finanzierungsdesaster des Stahlkonzerns Thyssen-Krupp in den USA bleibt nicht ohne Folgen. Ekkehard Schulz, auf Rang fünf der Rangliste, wird durch seinen kurz bevorstehenden Abschied bei Thyssen-Krupp auf Rang 15 abstrizen.

DIE STUDIE



Michael Wolff, Professor für Management und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen, hat in Kooperation mit dem Handelsblatt die umfangreiche Studie über die Macht deutscher Aufsichtsräte erstellt. Dafür haben Wolff und sein wissenschaftliches Team 160 Geschäftsbereiche der führenden Unternehmen aus den Börsensegmenten Dax, MDax, SDax und TecDax ausgewertet. Das ergab exakt 1.000 Aufsichtsposten der Kapitaleseite mit Stand vom November 2011. Jedes Mandat wurde nach den drei Kriterien Reputation, Netzwerk und Status gewichtet. Summiert ergibt das die Gesamtwertung der Macht jedes einzelnen Aufsichtsrats.

Autorität, Ansehen und Kontakte sind messbare Dimensionen der Macht. Schwer greifbar ist die Qualifikation der Kontrolleure. Spätestens seit der Finanzkrise ist klar: Viele hochbezahlte Aufsichtsräte verstehen nicht, was ihnen die Vorstände an Bilanzen und Konzepten präsentieren. „Ein Aufsichtsrat sollte deshalb ein Gefühl dafür entwickeln können, ob Zahlen und Strategien stimmig sind“, sagt Henning Kagermann, heute Aufseher mit vier Topmandaten bei BMW, Deutsche Bank, Münchener Rück und Post. Unternehmerisches Gefühl ist für den ehemaligen Vorstandssprecher der SAP ein absolutes Muss. Denn „die größten Fehler werden in der strategischen Ecke gemacht“.

In den vorderen Reihen der Handelsblatt-Rangliste finden sich auch einige Überraschungskandidaten. Bernhard Walter etwa, nur zwei Jahre von 1998 bis 2000 Vorstands-

sprecher der inzwischen untergegangenen Dresdner Bank, leitet seinen Einfluss vor allem aus drei Topmandaten (Daimler, Henkel, Telekom) und seiner extrem langjährigen Aufsichtstätigkeit ab.

Fast unbekannt ist Theo Siegert, Nummer sieben der Rangliste. Der ehemalige Haniel-Manager verwaltet heute das Vermögen seiner Familie und ist im Nebenberuf Aufsichtsrat der vier veritablen Dax-Konzerne Deutsche Bank, Eon, Henkel und Merck. Das verschafft dem 65-jährigen ein wertvolles Netzwerk.

Darauf zurückgreifen zu können, ist vielen Räten wichtig. „Ein Netzwerk hilft. Es erweitert den Blick und die Fähigkeit, Situationen besser einschätzen zu können“, unterstreicht Kagermann.

Für jeden der drei Machtfaktoren werden maximal 100 Punkte vergeben. Die Summe daraus ergibt die Gesamtwertung für die Rangliste. „Macht hat interne wie externe Quellen“, sagt Wirtschaftsprofessor und Studienautor Michael Wolff von der Universität Göttingen. Die Zahl der Mandate allein reiche nicht aus, um den Einfluss eines Aufsichtsrats zu messen.

Die exakt 1.000 Aufsichtsmandate der 160 führenden Aktiengesellschaften teilen sich 878 Frauen und Männer. Die eigentliche Macht konzentriert sich allerdings auf eine kleine Gruppe von etwa 30 Aufsehern. Sie haben die interessantesten Jobs, vor allem bei 30 Dax-Konzernen, 23 Personen kontrollieren sogar drei oder mehr Firmen.

Das war vor wenigen Jahren ganz anders. Noch 1999 gab es laut dem Göttinger Wissenschaftler 65 Aufseher mit mindestens vier Mandaten. Mindestens hieß: Es konnten auch sechs bis sieben sein. Diese Zeiten sind vorbei. Denn

Aufsichtsjobs sind keine Freizeitbeschäftigung mehr. Vor allem das wachsende Haftungsrisiko drängt die Kontrolleure dazu, Mandate niederzulegen und sich auf weniger Posten zu beschränken.

Heute gibt es sieben Aufsichtsräte mit vier Mandaten, 19 haben drei und 63 zwei Mandate. Hinzu kommen gelegentlich Posten bei nicht börsennotierten Unternehmen. Jürgen Hambrecht beispielsweise, ehemals Chef der BASF, überwacht auch das Stiftungsunternehmen Bosch.

Ganz gegen diesen Trend entwickelt sich dagegen die Titelsucht der heimischen Aufsichtsräte. 275 schmückten sich mit einer Promotion, 101 mit einem Professorentitel. Jüngster Neuzugang ist Daimler-Chef Dieter Zetsche, dem vor wenigen Tagen die Ehrendoktorwürde der Universität Ankara verliehen wurde.

1. Gerhard Cromme
265,54
Top-Job: Ex-Vorstandschef Thyssen-Krupp
Alter: 68 J.

2. Clemens Börsig
258,42
Top-Job: Ex-Finanzvorstand Deutsche Bank
Alter: 63 J.

3. Manfred Schneider
247,51
Top-Job: Ex-Vorstandschef Bayer
Alter: 74 J.

4. Bernhard Walter
245,85
Top-Job: Ex-Vorstandssprecher Dresdner Bank
Alter: 69 J.

5. Ekkehard Schulz
212,27
Top-Job: Ex-Vorstandschef Thyssen-Krupp
Alter: 70 J.

Handelsblatt: 1. Veränderungen in der Rangfolge nach dem Ausstieg von Ekkehard Schulz bei Thyssen-Krupp zum Jahreswechsel 2011/12. 2. Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes der Deutschen Bank durch Paul Achleitner im Juli 2011. 3. Jürgen Kragl verlässt nach seinem Abschied von der Hanse Gasparticip in der Hanse Postbank die Liste der einflussreichsten Aufsichtsräte. 4. Die Liste der einflussreichsten Aufsichtsräte ist nach dem Wechsel von Dieter Fockenbrock an der Universität Göttingen

Akte Aufsichtsrat

Die 30 mächtigsten Aufsichtsräte der Dax-Konzerne

Rang 2011	LESEBEISPIEL	Machtfaktor berechnet nach Position und Netzwerk
1.	Gerhard Cromme	265,54
2.	Clemens Börsig	258,42
3.	Manfred Schneider	247,51
4.	Bernhard Walter	245,85
5.	Ekkehard Schulz	212,27
6.	Henning Kagermann	212,27
7.	Theo Siegert	208,19
8.	Ulrich Lehner	195,97
9.	Paul Achleitner	194,48
10.	Wulf Bernotat	182,95
11.	Klaus-Peter Müller	159,35
12.	Jürgen Weber	158,48
13.	Klaus Mangold	151,31
14.	Wolfgang Mayrhofer	149,77
15.	Jürgen Hambrecht	148,11
16.	Henning Schulte-Noelle	142,26
17.	Jürgen Kluge	142,24
18.	Ulrich Hocker	139,71
19.	Ferdinand Piëch	138,57
20.	Ulrich Middelmann	138,05
21.	Gerd Krick	136,69
22.	Werner Wenning	134,11
23.	Hans-Jürgen Schinzler	133,28
24.	Manfred Bischoff	133,02
25.	Michael Diekmann	132,54
26.	Klaus Sturany	131,22
27.	Max Kley	129,08
28.	Renate Köcher	129,00
29.	N. Leibinger-Kammüller	123,92
30.	Erhard Schipporeit	123,25

Machtfaktor 1: Reputation

Wie hoch ist die Auswirkung eines Aufsichtsrats? Wie werden seine Mandate in der Öffentlichkeit wahrgenommen? Welche Bedeutung hat das Unternehmen? Diese Fragen werden mit dem Reputationsindex beantwortet. Der Aufseherjob in einem renommierten Dax-Konzern wie Bayer wiegt dabei naturgemäß schwerer als ein Posten bei der kleinen MDax-Firma Baywa. Selbst Dax-Konzern ist nicht gleich Dax-Konzern. Wer bei Siemens (360.000 Mitarbeiter, 69 Milliarden Euro Börsenkapitalisierung) Aufsicht führt, hat ein anderes Ansehen als jemand bei Beiersdorf (19.000 Beschäftigte, elf Milliarden Euro Börsenwert). Das alles fließt in die Bewertung ein.

Um die Reputation eines Aufsichtsrats zu messen, wird deshalb jedes seiner Mandate anhand von drei Teilindikatoren bewertet.

Erstens Index-Zugehörigkeit, wobei der Vorzeichen des Gremiums die doppelte Punktzahl bekommt. Zweitens wird die Größe des Unternehmens nach Zahl der Beschäftigten gemessen und drittens die Bedeutung am Markt anhand der Börsenkapitalisierung eingestuft.

Das Amt des Vorsitzenden wird doppelt gewichtet, weil dieser laut Aktiengesetz das Gremium nach außen repräsentiert - und weil ihm das Gesetz auch mit dem zweifachen Stimmrecht für Pattsituationen eine herausragende Rolle zuweist.

Die Toppositionen im Reputationsindex werden trotz dem nicht automatisch und ausschließlich nur von den Mehrfach-Vorsitzenden belegt. Kandidaten wie Henning Kagermann oder Theo Siegert haben beispielsweise keinen einzigen Chefposten, dafür aber viele Mandate in großen Konzernen.

Die größte Reputation

1. Schneider Manfred	100,00
2. Cromme Gerhard	99,30
3. Börsig Clemens	84,67
4. Walter Bernhard	79,26
5. Lehner Ulrich	68,33

Machtfaktor 2: Netzwerk

Der Einfluss eines Aufsichtsrats hängt ganz entscheidend von seinen persönlichen Kontakten ab. Gut vernetzte Räte können sich auf kurzem Wege selbst Rat einholen, bringen durch die Kontakte neue Ideen ein. Der kurze Draht zu einem exzellenten Juristen oder Branchenkenner spart nicht nur Geld und Arbeit, sondern kann vor mancher Fehleinschätzung bewahren. Kontakte helfen auch bei der Suche nach qualifizierten Vorständen. Professionelle Aufseher sind immer bestens vernetzt.

Der Netzwerk-Indikator untersucht daher: Wer kennt wen in welchem Aufsichtsrat? Und: Wie gut ist die Kontaktperson wiederum mit anderen Aufsichtsräten vernetzt? Gemessen wird also nicht nur die Zahl, sondern auch die Qualität der Kontakte. Bessere Kontakte erhalten höhere Punktbewertungen.

Zwischen den 878 Aufsichtsräten ergeben sich - rein statistisch betrachtet - 6.832 Kontakte. Einschließlich der (indirekten) Zweitkontakte sind es 68.512 Verbindungen. Doch die Zahl an sich ist eben nicht entscheidend. Den Multi-Aufseher Manfred Schneider beispielsweise zu kennen, oder über weitere hochwertige Kontakte verfügen, ist zweifellos wichtiger als Igor Landau, den gebürtigen Franzosen, aber kaum vernetzten Adidas-Chefaufseher.

Top-Netzwerker ist Clemens Börsig, dessen Mandate bei Bayer, Daimler und Linde plus dem Aufsichtsratsvorsitz bei der Deutschen Bank die mit Abstand besten Drähte in die Büros von ebenso gut vernetzten Kollegen und Kolleginnen garantieren. Noch - denn Börsig tritt zur Hauptversammlung im Mai bei dem führenden deutschen Kreditinstitut ab.

Das beste Netzwerk

1. Börsig Clemens	100,00
2. Lehner Ulrich	83,54
3. Schulz Ekkehard	82,70
4. Kagermann Henning	81,01
5. Walter Bernhard	80,59

Machtfaktor 3: Status

Funktionen verleihen Autorität, langjährige Erfahrungen auch. Der Vorsitzende eines Aufsichtsrats ist schon qua Amt eine einflussreiche Figur. Erst recht, wenn er auch noch wichtige Ausschüsse leitet.

Aber auch unter den einfachen Aufsehern existiert eine Hierarchie. Altgedienten Unternehmenskontrolleuren, die das von ihnen beauftragte Unternehmen seit Jahren in- und auswendig kennen, macht so schnell niemand etwas vor. Das verschafft Ansehen und Respekt. Und wir mit Erfahrungen aus Aufsichtsjobs bei anderen Unternehmen brillieren kann, der punktet nochmals gegenüber seinen Kollegen.

Der Status-Index wertet die interne Macht eines Aufsichtsrats für jedes einzelne Kontrollgremium. Räte, die schon sehr lange in einem bestimmten Aufsichtsrat sitzen, oben

drei weitere vergleichbare Mandate haben und auch noch Vorsitzende sind, bekommen höchste Bewertungen.

Beispielsweise hat der langjährige Aufseher Klaus Mangold beim Handelskonzern Metro ein ganz anderes Gewicht, als Werner Wenning vorerst bei der Deutschen Bank. Denn bei dem Finanzinstitut ist Wenning noch ein Neuling. Der ehemalige Bayer-Chef hat das Mandat erst im Mai 2011 angetreten.

Der Status-Index misst die interne Macht eines Aufsehers mit vier Indikatoren. Ist er Vorsitzender oder einfacher Mitglied? Ist er ein ehemaliger Vorstand des Unternehmens? Welche Amtsdauer kann er vorweisen, und wie viele Mandate hat er? Alles wird bewertet in Relation zu den anderen Mitgliedern des Gremiums und dem Schluss zu einer Gesamtbewertung seines Status zusammengezogen.

Der höchste Status

1. Cromme Gerhard	100,00
2. Schneider Manfred	86,33
3. Walter Bernhard	84,00
4. Börsig Clemens	73,76
5. Krick Gerd	64,89



Ex-BASF-Chef Jürgen Hambrecht: „Auf das Wissen ehemaliger Manager angewiesen.“

Handelsblatt: Herr Hambrecht, bedauern Sie es, nicht Aufsichtsrat oder gar Vorsitzender des Aufsichtsrats Ihres langjährigen Arbeitgebers zu sein?

Jürgen Hambrecht: Diese Frage stellt sich bei BASF nicht. Der Aufsichtsrat ist personell bestens ausgestattet.

Handelsblatt: Und was halten Sie von dem Verbot, direkt vom Vorstand in den Aufsichtsrat eines Unternehmens zu wechseln?

Hambrecht: Viele, vor allem hochkomplexe Unternehmen sind auf das Know-how ihrer ehemaligen Manager dringend angewiesen. Und mit der wachsenden Globalisierung der Geschäfte wird das noch wichtiger. Deshalb halte ich die generelle Zwangspause von zwei Jahren für falsch.

Handelsblatt: Zwei Jahre schaffen aber notwendige Distanz zu eigenen Entscheidungen.

Hambrecht: Ziehen Sie einmal einen Hochleistungsportler für einen längeren Zeitraum aus dem Verkehr. Da geht viel verloren.

Handelsblatt: Sie sind Chemiker, waren lange Chef des weltgrößten Chemiekonzerns. Was nutzt das dem Aufsichtsrat von Daimler oder Luftansa?

Hambrecht: Es kommt auf die richtige Zusammensetzung an. Sie brauchen weitreichende berufliche Erfahrungen und Internationalität, die richtigen Männer und die richtigen Frauen. Ein Aufsichtsrat sollte so zusammengesetzt sein, dass jedes Mitglied einen Zusatznutzen einbringt.

Handelsblatt: Oder ist eher der Netzwerker Jürgen Hambrecht gefragt, weil er als früherer Vorsitzender des Asien-Ausschusses der Wirtschaft, als Präsident des Chemieverbands oder als Mitglied des BDI-Präsidiums gute Kontakte mitbringt?

Hambrecht: Das glaube ich nicht. Ich selbst bevorzuge Personen, die gut in das Team passen, die offen, aufrecht und kritische Geister sind. Ich glaube, es geht vor allem um die Persönlichkeit eines Kandidaten. Das ist wichtiger als sein Netzwerk.

Handelsblatt: Für die industriepolitische Initiative gegen die Energiewende der Bundesregierung haben Sie Ihre guten Kontakte aber schon eingesetzt?

Hambrecht: Das bitte ich klar zu trennen. Denn den Aufruf habe ich als Vertreter des Industrieverbands BDI mit unterschrieben. So etwas ist nicht die Aufgabe eines Aufsichtsrats. Die Energiewende ist ein Thema für das operative Management.

Handelsblatt: Wie sieht der ideale Aufsichtsrat aus?

Hambrecht: Das Gremium sollte Vielfalt hinsichtlich Beruf, Internationalität und Geschlecht repräsentieren. Erfahrungen aus unternehmerischer Tätigkeit, aber auch aus der Wissenschaft sind wichtig. Insgesamt muss ein klarer Mehrwert für das Unternehmen geschaffen werden. Und natürlich müssen alle offen mit Interessenkonflikten umgehen.

Handelsblatt: Zum Beispiel?

Hambrecht: Wenn einer wie ich bei Daimler

JÜRGEN HAMBRECHT

„Offene und kritische Geister“

Big zum Mai war Jürgen Hambrecht Chef des weltgrößten Chemiekonzerns BASF. Jetzt zählt er zu den einflussreichsten Aufsichtsräten der Republik. Hambrecht will aber gar nicht als reiner Berufskontrolleur gesehen werden. Genauso wichtig ist ihm gesellschaftliches Engagement. Ein Gespräch über den idealen Aufsichtsrat mit Handelsblatt-Redakteur Dieter Fockenbrock.

VITA

Ex-BASF-Chef **Jürgen Hambrecht** ist Aufsichtsrat bei Daimler und Luftansa und Aufsichtsratsvorsitzender bei Fuchs Petrolub. Er ist außerdem Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG, dem Kontrollgremium von Bosch. Hambrecht will nicht nur als Aufseher Akzente setzen. Der 65-jährige Chemiker engagiert sich stark für den Verein „Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland“. Seit 2005 bringt das Netzwerk aus 90 Unternehmen wie BASF Kindern und Jugendlichen Naturwissenschaften näher. Zudem fördert der Verein junge Unternehmer.

und bei Bosch zugleich ein Mandat beim Abnehmer und beim Lieferanten hat. Ich verlasse deshalb schon mal Sitzungen. Vorsichtshalber. Solche möglichen Interessenskollisionen müssen von Anfang an offen angesprochen werden.

Handelsblatt: Kann ein Aufsichtsrat heute noch ohne Anwalt und Buchprüfer an der Seite seinen Auftrag erfüllen?

Hambrecht: Ja, das kann er. Allerdings gibt es zunehmend Situationen, wo zusätzlicher Expertenrat von außen benötigt wird.

Handelsblatt: Gibt es eigentlich genug qualifizierte Aufsichtsratskandidaten?

Hambrecht: Noch, aber es wird schwieriger, sie zu finden. Denn neben den inhaltlichen Voraussetzungen sind auch die zeitlichen An-

forderungen stark gestiegen. Es wird in Zukunft immer weniger Personen geben, die alle Anforderungen zugleich erfüllen. Deshalb ist Diversität auch so wichtig.

Handelsblatt: Sind Berufsaufsichtsräte eine Lösung?

Hambrecht: Nein. Aufsichtsrat ist keine Vollzeitbeschäftigung. Außerdem ist die Regulierungsdichte schon groß genug, da brauchen wir nicht noch ein Berufsaufsichtsrat. Außerdem: Wie qualifizieren Sie nichtdeutsche Kandidaten nach solchen Vorgaben? Muss beispielsweise ein chinesischer Kandidat auch unbedingt Deutsch lernen?

Handelsblatt: Ihnen sind die bestehenden Gesetze und der freiwillige Kodex für gute Unternehmensführung schon jetzt zu viel?

Hambrecht: Dazu zwei Dinge. Erstens sollten wir den Kodex zwar jedes Jahr prüfen, wir brauchen aber nicht jedes Jahr neue Regeln. Und zweitens ist eine Selbstverpflichtung wie der Kodex allemal besser als ein Gesetz.

Handelsblatt: Das sieht die Politik völlig anders, weil die Freiwilligkeit mehrfach besagte.

Hambrecht: Selbstverpflichtung muss für die Wirtschaft dann auch selbstverpflichtend sein.

Handelsblatt: Zum Beispiel jetzt in der Frage Frauen für Führungspositionen?

Hambrecht: Geduld ist keine Stärke der Politik. Das haben wir schon vor Jahren beim Thema Transparenz der Vorstandsvergütungen gesehen. Trotzdem muss es erlaubt sein zu sagen, dass eine gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent im Vorstand oder Aufsichtsrat eines mittelständischen Maschinenbauers zurzeit nicht mit qualifizierten Kandidatinnen zu erreichen ist.

Handelsblatt: Ihre Aufsichtsmandate bringen Reputation, Ihr gesellschaftliches Engagement für die Wissensfabrik Anerkennung. Was macht mehr Spaß?

Hambrecht: Die Wissensfabrik macht mir derzeit mehr Freude, weil ich da mit jungen Menschen zusammenkomme. Es ist großartig, eine unvoreingenommene Begeisterung für Technik und Naturwissenschaften zu erleben. Aufsichtsratsmandate sind eben Arbeit und bereiten hin und wieder Spaß. Trotzdem mache ich das sehr gerne.

Handelsblatt: Herr Hambrecht, vielen Dank für das Gespräch.

Dieter Fockenbrock
Düsseldorf

Henning Schulte-Noelle ist auf Vortragstour durch die Republik. Der sonst so verschwiegene Allianz-Chefaufseher hält eine bemerkenswerte Rede zur Lage der Corporate Governance. Beifall ist ihm sicher. Schulte-Noelle geißelt die gesetzliche Zwangspause beim Wechsel in den Aufsichtsrat, das Cooling-off, als „miss-träusliche Voreingenommenheit“ der Politik. Der Allianz-Vorstandsvorsitzende war 2003 direkt in den Chefessel des Aufsichtsrats gewechselt. Das ist heute verboten.

Doch die zweijährige Auszeit vor dem Einzug in den Aufsichtsrat des eigenen Unternehmens hat nicht nur Gegner. Henning Kagermann etwa hält Distanz zum eigenen Unternehmen durchaus für sinnvoll. Der Ex-Chef des Softwarekonzerns SAP räumt mit sympathischer Offenheit ein: „Da hängt bei mir zu viel Herzblut dran. Das kann ich nicht von einem auf den anderen Tag abstreifen.“

Kagermann ist kein Aufsichtsrat der SAP, Jürgen Hambrecht nicht bei seinem Ex-Arbeitgeber BASF. Trotzdem zählen beide zu den führenden Räten dieser Republik. Auch Paul Achleitner (Allianz) zählt zu der neuen Garde. Die braucht keine Posten bei ihren Unternehmen, um eine Karriere als Firmenkontrolleur zu starten.

Noch wird die Rangliste der mächtigsten Räte von Männern der alten Schule angeführt. Sowohl Gerhard Cromme als auch Clemens Börsig und Manfred Schneider sind Ex-Vorstände der Unternehmen, die sie heute unter anderem selbst kontrollieren. Sie wechseln zwar vor dem gesetzlichen Verbot, umstritten war das aber schon damals. Kritiker fürchten, dass zum Beispiel strategische Fehler von neuen Vorständen nicht korrigiert werden können, weil der „Alte“ ihnen als Aufsichtsrat auf die Finger sieht.

Die alte und die neue Aufseher-Generation unterscheidet noch etwas anderes. Mandate sind nicht ihr Leben. Kagermann und Hambrecht beispielsweise zeichnen sich durch hohes gesellschaftliches Engagement aus. Der Ex-SAP-Chef ist Acatech-Präsident und damit Regierungsbbeauftragter für Technologie. Hambrecht ist mit großer Engagement für die Wissensfabrik unterwegs, einem bundesweiten Unternehmensverbund zur Förderung von Technik und Naturwissenschaft in den Schulen. Für Kagermann gibt es keine Alternative: „Wichtig für einen Aufsichtsrat ist es, auch andere Bereiche der Gesellschaft gesehen zu haben.“

Ganz in ihrem Beruf gehen Männer wie Manfred Schneider auf. Der ehemalige Bayer-Chef hält den Rekord mit drei Aufsichtsratsvorsitzen bei Bayer, Linde und RWE. Am gestrigen Mittwoch ist er 74 Jahre alt geworden. Kein Tag, um mit Gästen und Gratulanten seinen Rückzug zu diskutieren. Es ist aber sicher der Zeitpunkt für einen der mächtigsten Konzernkontrollreure der Republik, über den Generationswechsel nachzudenken.

Wenn Schneider abtritt, kommt kräftig Bewegung in die Spitzengruppe der einflussreichsten Konzernaufseher. Und es zeichnet sich ab, dass Achleitner und Werner Wenning zu den Profiteuren zählen. Achleitner gilt als Favorit Schneiders für seine Nachfolge bei RWE. Ex-Bayer-Chef Werner Wenning, Eon-Aufsichtsratschef und Mitglied des Aufsichtsrats der Deutschen Bank, dürfte bald zu seinem alten Arbeitgeber zurückkehren. Im Herbst 2012 ist seine Cooling-off-Periode abgelaufen, Wenning könnte dann zwei Jahre nach seinem Abschied aus dem Vorstand in den Bayer-Kontrollrat einziehen und von Schneider den Vorsitz übernehmen.

Doch Schneider und die anderen Aufsichtsratsvorsitzenden treiben nicht allein die Frage um, wer ihr eigener Nachfolger werden könnte. Genauso schwer lastet die Frauenfrage auf den meist männlichen Aufsehern.

Die Regierung macht Druck, mehr weibliche Aufsichtsrätinnen zu installieren, und droht mit einer gesetzlichen Quote. Der Rückstand ist enorm. Von 255 Dax-Kontrollreuren der Kapitalseite sind keine zehn Prozent weiblich.

Deshalb haben sich die Flaggschiffe der Industrie, die Dax-Konzerne, auch verpflichtet, mehr weibliche Räte zu nominieren. Allein Ann-Kristin Achleitner, Wissenschaftlerin an der Uni München und Ehefrau Paul Achleitners, bekam in diesem Jahr mit Linde und Metro zwei Dax-Posten angetragen.

Der Männerclub deutscher Aufsichtsräte tut sich zwar schwer damit, Frauen in seine Reihen aufzunehmen. Die große Frage lautet aber: Gibt es überhaupt genug geeignete Kandidatinnen?

Weit weniger spektakulär, dafür aber rechtlich viel brisanter ist der akute Mangel an Finanzexperten. Jeder Aufsichtsrat muss laut Aktiengesetz einen solchen Fachmann vorweisen, vor allem als Leiter des wichtigen Prüfungsausschusses. Der nimmt die vom Vorstand vorgelegten Bilanzen unter die Lupe.

Die Finanzkrise hat hinreichend bewiesen, dass Aufsichtsräte oft wenig vom Zahlenzauber der Vorstände verstehen und damit verstrekte Risiken nicht erkennen. Jetzt droht erschärft Schadenersatz, falls wieder einmal etwas schiefgeht und unter den Räten kein ausgewiesener Finanzexperte zu finden ist.

Ob Frauenquote oder Finanzexperte – die klassische Ausrede lautet: Aufsichtsräte können nicht einfach ausgetauscht werden. Arno Mahler, Aufsichtsratschef beim Konsumforscher GfK, sieht das ganz anders. „Die Verlängerung von Aufsichtsmandaten sollte nicht die Regel sein“, schlägt der ehemalige Tchibo-Chef vor. Im Klartext: Mandate sollten automatisch auslaufen, statt aus alter Freundschaft ewig verlängert zu werden.

Die Regierung macht Druck, mehr weibliche Aufsichtsrätinnen zu installieren, und droht mit einer gesetzlichen Quote. Der Rückstand ist enorm. Von 255 Dax-Kontrollreuren der Kapitalseite sind keine zehn Prozent weiblich.

Deshalb haben sich die Flaggschiffe der Industrie, die Dax-Konzerne, auch verpflichtet, mehr weibliche Räte zu nominieren. Allein Ann-Kristin Achleitner, Wissenschaftlerin an der Uni München und Ehefrau Paul Achleitners, bekam in diesem Jahr mit Linde und Metro zwei Dax-Posten angetragen.

Der Männerclub deutscher Aufsichtsräte tut sich zwar schwer damit, Frauen in seine Reihen aufzunehmen. Die große Frage lautet aber: Gibt es überhaupt genug geeignete Kandidatinnen?

Weit weniger spektakulär, dafür aber rechtlich viel brisanter ist der akute Mangel an Finanzexperten. Jeder Aufsichtsrat muss laut Aktiengesetz einen solchen Fachmann vorweisen, vor allem als Leiter des wichtigen Prüfungsausschusses. Der nimmt die vom Vorstand vorgelegten Bilanzen unter die Lupe.

Alle:	70 von 1000 Personen (= 7%)
Dax:	23 von 255 Personen (= 9%)
Multiaufseher	1 Mandat: 789
	2 Mandate: 63
	3 Mandate: 19
	4 Mandate: 7

Handelsblatt
Quelle: Michael Wolff/Uni Göttingen

RECHT & GESETZ

Aktiengesetz (AktG)

§ 100

Mitglied des Aufsichtsrats kann nicht sein, wer

➤ bereits in zehn Handelsgesellschaften, die gesetzlich einen Aufsichtsrat zu bilden haben, Aufsichtsratsmitglied ist.

➤ in den letzten zwei Jahren Vorstandsmitglied derselben börsennotierten Gesellschaft war, es sei denn, seine Wahl erfolgt auf Vorschlag von Aktionären, die mehr als 25 Prozent der Stimmrechte an der Gesellschaft halten.

§ 111

➤ Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen.

➤ Der Aufsichtsrat kann die Bücher und Schriften der Gesellschaft sowie die Vermögensgegenstände ... einsehen und prüft. Er erteilt dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag für den Jahres- und den Konzernabschluss gemäß § 290 des Handelsgesetzbuchs.

➤ Der Aufsichtsrat hat eine Hauptversammlung einzuberufen.

➤ Maßnahmen der Geschäftsführung können dem Aufsichtsrat nicht übertragen werden.

Deutscher Corporate Governance Kodex

➤ Ausgabe des Aufsichtsrats ist es,

den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.

➤ Der Aufsichtsratsvorsitzende nimmt die Belange des Aufsichtsrats nach außen wahr.

➤ Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.

➤ Dem Aufsichtsrat (soll) eine nach seiner Einschätzung ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören.

➤ Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören.

➤ Jedes Aufsichtsratsmitglied achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht. Wer dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, soll insgesamt nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate ... wahrnehmen.

➤ Jedes Mitglied des Aufsichtsrats ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Es darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.