

Cromme verteidigt Spitzenposition

Deutschlands Multiaufseher besitzt die meiste Macht.

- Das Handelsblatt-Ranking ermittelt die einflussreichsten Kontrolleure.
- Paul Achleitner wird Gerhard Cromme auf Platz eins bald ablösen.
- Die Frauenquote steigt leicht.

Dieter Fockenbrock
Düsseldorf

Wer zieht die Fäden im Hintergrund? Wer ist der einflussreichste Aufsichtsrat in den wichtigsten börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften? Das jährliche Handelsblatt-Ranking beantwortet diese Frage klar: Gerhard Cromme, Aufsichtsratsvorsitzender bei Siemens und Thyssen-Krupp sowie mit weiteren Mandaten bei der Allianz und dem Springer-Verlag bestens ausgelastet, ist weiterhin der mächtigste Aufseher der Republik. Vorerst. Denn im September wird Cromme die langjährige Spitzenposition an Paul Achleitner abgeben müssen.

Grund ist nicht etwa die Übernahme weiterer Mandate durch den neuen frisch gekürten Deutsche-Bank-Chefkontrolleur Achleitner oder der Verlust eines Postens für Cromme. Es ist ein indirekter Effekt, weil in das Ranking auch Reputation, Netzwerk und Status einfließen. Und durch einen Wechsel bei Bayer gewinnt Achleitner wichtige Netzwerkpunkte.

Bei Bayer übernimmt Werner Wenning das Ruder, der 74-jährige Multiaufseher Manfred Schneider (RWE, Linde) steigt in Leverkusen aus. Wenning rückt im Herbst auf Platz fünf der mächtigsten Aufseher der Republik.

Nach Ablauf der Hauptversammlung avancieren Siemens-Chef Peter Löscher (Deutsche Bank, Munich Re) oder Franz Haniel (Metro, BMW), der für 600 Gesellschafter des Duisburger Mischkonzerns Haniel spricht, in die Topgruppe der 30 einflussreichsten Kontrolleure. Auch Ex-Allianz-Finanzvorstand Helmut Perlet (Allianz, Gea) steigt in diesen Kreis auf.

Jürgen Kluge und Hennig Schulte-Noelle sind dagegen im Handelsblatt-Ranking der mächtigsten Aufseher abgestiegen. Schulte-Noelle vor allem, weil er seinen Chefposten als Allianz-Aufseher an Perlet übergab. Kluge dagegen ist Opfer des Streits um Strategie und Einfluss im Dax-Konzern Metro. Dort musste er nicht nur den Vorsitz des Aufsichtsrats an den Repräsentanten des Großaktionärs Franz Haniel abgeben. Auch seine Tage beim Pharmagroßhändler Celesio und beim Büromöbelversender Takkt dürften gezählt sein. Denn beide Unternehmen gehören zum Einflussbereich des Haniel-Clans.

Beim Handelsblatt-Ranking werden nicht nur die Mandate gezählt und mit der wirtschaftlichen Bedeutung des jeweiligen Unternehmens gewichtet. Die Wissenschaftler der Universität Göttingen, die unter Leitung von Professor Michael Wolff das Ranking regelmäßig für das Handelsblatt aktualisieren, werten auch Netzwerke und Status der Aufseher aus.

Eines wird deutlich: Das politische Ziel, mehr Frauen in führende Aufsichtsratspositionen zu bringen, ist vorerst nicht zu erreichen. Zwar verfügen Frauen inzwischen über neun Prozent aller Kontrollmandate auf der Anteilseignerseite der 160 wichtigsten deutschen Aktiengesellschaften. Bei den Dax-Konzernen sind es sogar 13 Prozent. Doch in den inneren Machtzirkel der Top-30 Unternehmenskontrolleure konnten sie nicht vordringen. Was ihnen fehlt, sind Posten als Vorsitzende und die Machtposition im Vergleich zu männlichen Kollegen.

Denn die meisten Frauen sind erst in jüngster Vergangenheit in die Räte eingezogen - wie beispielsweise die Professorin Ann-Kristin Achleitner (Linde, Metro), die schwedische Bankerin Annika Falkengren (VW, Münchner Rück) oder die Wissenschaftlerin Katja Windt (Deutsche Post, Fraport). Viele Männer sind dagegen seit Jahren als Konzernkontrolleure im Einsatz, und sie haben oft schon als aktive Vorstände den Grundstein für ihre Aufsichtskarriere gelegt.

Und weil Vorstände bislang vorwiegend männlich sind, fehlt es auch an geeigneten Kandidatinnen für Aufsichtsräte. Führungserfahrung ist aber nach Meinung von Multi-Aufsichtsrat Manfred Schneider (Bayer, Linde, RWE) eine der zentralen Voraussetzungen für ein Mandat. Familienministerin Kristina Schröder (CDU) beklagt deshalb die „Monokultur im Management“, die nicht mit einem Auftrag an den Personalbereiter abgestellt werden könne.

„Macht lässt sich aber nicht staatlich verordnen“, kritisiert Wolff. Selbst mehr Aufsichtsratspositionen in führenden Dax-Unternehmen bedeute nicht, dass Frauen „automatisch wesentliche Machtpositionen besetzen. Denn diese Machtpositionen erklimmt man nur mit klassischen Managementkarrieren in Konzernen, informellen Netzwerken und dem entsprechenden Status innerhalb der Gremien.“ Das aber brauche Zeit, meint Wolff.

Unter den Top-30 der einflussreichsten Aufsichtsräte der Republik haben es bislang nur zwei Frauen geschafft. Meinungsforscherin Renate Köcher (Allianz, BMW, Infineon) und Unternehmerin Nicola Leibinger-Kammüller (Lufthansa, Siemens, Springer).

Mit einem Vorurteil räumt das Ranking indes auf. Nur sieben Prozent der Aufseher sind ehemalige Vorstände desselben Unternehmens. Damit widerlegt die Statistik Kritiker, wonach die deutschen Konzernräte nur ein Klub der Ehemaligen sind. Allerdings gilt auch: Einige Vorsitzende der großen Unternehmen sind tatsächlich Ex-Vorstände. Manfred Bischoff (Daimler), Klaus-Peter Müller (Commerzbank), Ferdinand Piëch (VW) oder Gerhard Cromme (Thyssen-Krupp). Und als Vorsitzende verfügen sie über den größten Einfluss. „Solche Machtpositionen erklimmt man nur mit klassischen Managementkarrieren in Konzernen, informellen Netzwerken und dem entsprechenden Status innerhalb der Gremien“, sagt Wirtschaftsprofessor und Studienleiter Wolff.

Die 30 mächtigsten Aufsichtsräte Deutschlands

Rang	Veränd. Position	Name	Unternehmen	Punkte
1	±0	Gerhard Cromme	Allianz, Siemens, Thyssen-Krupp, Springer	256
2	+7	Paul Achleitner	Bayer, Daimler, Thyssen-Krupp, RWE	247
3	±0	Manfred Schneider	Bayer, Linde, RWE	243
4	±0	Bernhard Walter	Daimler, Dt. Telekom, Henkel, Bilfinger Berger	238
5	+1	Hennig Kagermann	BMW, Deutsche Bank, Dt. Post, Munich Re	228

Rang	Auf- u. Abstieg um so viele Plätze	Name	Punkte*	Mandate
6	+2	Ulrich Lehner	178	Deutsche Telekom, Eon, Thyssen-Krupp
7	+7	Wolfgang Mayrhuber	168	BMW, Munich Re, Infineon
8	+3	Klaus-Peter Müller	160	Commerzbank, Linde, Fresenius
9	+1	Wulf Bernotat	159	Allianz, Deutsche Telekom, Metro
10	+43	Helmut Perlet	158	Allianz, Gea Group, Commerzbank
11	-9	Clemens Börsig	150	Bayer, Daimler, Linde
12	+11	Hans-Jürgen Schinzler	150	Munich Re, Metro
13	±0	Klaus Mangold	150	Tui, Metro, Continental
14	+19	Klaus Trützschler	148	Deutsche Bank, Takkt, Bilfinger Berger
15	+4	Ferdinand Piëch	141	Volkswagen, MAN
16	-11	Ekkehard Schulz	140	Bayer, MAN, RWE
17	+11	Renate Köcher	139	Infineon, Allianz, BMW
18	-3	Jürgen Hambrecht	138	Fuchs Petrolub, Daimler, Lufthansa
19	+2	Gerd Krick	137	Fresenius, Fresenius Medical Care
20	±0	Ulrich Middelmann	136	Lanxess, Commerzbank, Dt. Telekom
21	+1	Werner Wenning	133	Eon, Deutsche Bank
22	+3	Michael Diekmann	133	Linde, BASF, Siemens
23	+161	Franz Haniel	130	Metro, BMW
24	+3	Max Kley	130	SGL Carbon, BASF, Heidelberg Cement
25	+1	Klaus Sturany	125	Hannover Rück, Bayer, Heidelberger Druck
26	+4	Erhard Schipporeit	121	Hannov. Rück, Fuchs Petrol., SAP, Dt. Börse
27	+2	Nicola Leibinger-Kammüller	117	Lufthansa, Siemens, Axel Springer
28	-21	Theo Siegert	117	Eon, Henkel, Merck
29	+144	Peter Löscher	108	Deutsche Bank, Munich Re
30	+6	Igor Landau	104	Adidas, Allianz

Handelsblatt; *Punktwerte gerundet; **Neu in den Top-30; Quelle: Universität Göttingen

MACHTFAKTOR 1: REPUTATION

Wer nach außen wirkt

Wie hoch ist die Außenwirkung 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 be-

Die größte Reputation

Rang	Auf- und Abstieg um...Plätze	Name	Pkt.*
1	±0	M. Schneider	100
2	±0	G. Cromme	99
3	+18	P. Achleitner	85
4	±0	B. Walter	79
5	±0	U. Lehner	68

Handelsblatt; *Punktwerte gerundet; Quelle: Universität Göttingen

MACHTFAKTOR 2: NETZWERK

Wer wen kennt

Der Einfluss eines Aufsichtsrats hängt ganz entscheidend von seinen persönlichen Kontakten ab. Gut vernetzte Räte können sich auf kurzen Wege selbst Rat einholen, bringen durch die Kontakte neue Ideen ein. Der kurze Draht zu einem exzellenten Juristen oder einem 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 daher immer bestens verdrahtet. 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.

Das beste Netzwerk

Rang	Auf- und Abstieg um...Plätze	Name	Pkt.*
1	+3	H. Kagermann	100
2	+5	P. Achleitner	100
3	+2	B. Walter	75
4	+4	W. Bernotat	67
5	-3	U. Lehner	64

Handelsblatt; *Punktwerte gerundet; Quelle: Universität Göttingen

MACHTFAKTOR 3: STATUS

Wer wie gut angesehen wird

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 beaufsichtigte Unternehmen seit Jahren in- und auswendig kennen, macht so schnell niemand etwas vor. Das verschafft Ansehen und Respekt. Und wer 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, obendrein weitere ver-

Der höchste Status

Rang	Auf- und Abstieg um...Plätze	Name	Pkt.*
1	±0	G. Cromme	100
2	±0	M. Schneider	89
3	±0	B. Walter	84
4	+1	G. Krick	65
5	+1	M. Kley	65

Handelsblatt; *Punktwerte gerundet; Quelle: Universität Göttingen

wertet. Erstens nach der Index-Zugehörigkeit. 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 mit der doppelten Punktzahl 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 trotzdem nicht automatisch nur von Mehrfach-Vorsitzenden belegt. Aber es hilft natürlich. Clemens Börsig musste nach Übergabe des Chefpostens im Aufsichtsrat der Deutschen Bank an Paul Achleitner Ende Mai deshalb auch die Position drei im Reputationsranking räumen.

Zwischen den 885 Aufsichtsräten ergeben sich - rein statistisch betrachtet - über 6 800 Kontakte. Einschließlich der indirekten Zweitkontakte sind es rund 69 000 Verbindungen. Doch die Zahl an sich ist eben nicht entscheidend. Den Multi-Aufseher Manfred Schneider beispielsweise zu kennen, der über weitere hochwertige Kontakte verfügt, ist danach zweifellos wichtiger als Igor Landau, den gebürtigen Franzosen, aber kaum vernetzten Adidas-Chefaufseher. Top-Netzwerker unter den Aufsichtsräten ist nach dem Handelsblatt-Ranking jetzt Hennig Kagermann, dessen Mandate bei BMW, Deutsche Bank, Post und Munich Re ein hervorragendes Netzwerk darstellen. Dabei hat der ehemalige Chef des Softwareunternehmens SAP noch nicht einmal einen Posten als Vorsitzender.