

Breguet
Depuis 1775



BREGUET.COM

TRADITION 7597

Handelsblatt



Sanierungsplan
Wie Airbus zurück in die Gewinnzone fliegen will.
▶ 22

Rekordverkauf
Warum die Türkei über 45 Tonnen Gold auf den Markt wirft.
▶ 35

Machtkampf in der CDU
Friedrich Merz versteckt sein Wahlprogramm in einem neuen Buch.
▶ 62

Kunstsammlerin
Julia Stoschek über die Corona-Folgen für die Kulturszene.
▶ 66



dpa Peter Rigaud/latif

Aufsichtsräte unter Druck

Ein Ranking der mächtigsten Aufseher zeigt: Der Reformeifer bei der Konzernkontrolle ist erlahmt. Aktionärsvertreter wollen sich damit nicht abfinden.

Karl-Ludwig Kley ist vier Jahre nach seinem Abschied als Vorstandschef des Pharmakonzerns Merck zum einflussreichsten Aufsichtsrat Deutschlands aufgestiegen. Seine Mandate als Vorsitzender bei Eon und Lufthansa und sein Posten bei BMW beförderten ihn an die Spitze des Handelsblatt-Rankings der mächtigsten Aufsichtsräte. Kley steht für die Reform der Unternehmenskontrolle in den wichtigsten börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften, aber er steht auch für ein Problem: Ein Viertel aller Aufseher sitzt zu lange auf seinem Posten – darunter auch Kley. Das zeigt eine Analyse der 160 Unternehmen, die in den Börsenindizes Dax, MDax und SDax notiert sind. Wirtschaftsprofessor Michael Wolff von der Uni Göttingen hat die Firmen für das Handelsblatt überprüft. So überwacht der 69-jährige Kley



Simone Menne
Multiaufsichtsrätin

BMW bereits seit 2008. Deutsche-Bank-Chefaufsicht Paul Achleitner macht das sogar seit 18 Jahren bei Bayer. Daimler hat allein vier Kontrolleure, die bis zu 14 Jahre dabei sind. Damit geht nach Ansicht von Governance-Experten die Unabhängigkeit verloren. Investoren wie die DWS Group drängen auf maximal zehn Jahre Verweildauer im Aufsichtsrat. Auch führende Kontrolleure wollen Limits. „Nach zehn Jahren sollte Schluss sein“, sagte Multiaufsichtsrätin Simone Menne dem Handelsblatt. Dann sei ein Aufsichtsrat, „zum Teil des Systems geworden, weil er selbst viele Entscheidungen mit getroffen oder getragen hat“. Menne kontrolliert BMW, Henkel und die Post und zählt auf Rang sieben selbst zur Elite der Konzernaufseher. D. Fockenbrock, T. Kewes
▶ Fortsetzung Seite 6, Interview Seite 8, Kommentar S. 33

Wo das Gehalt besonders viel bringt

Die Kaufkraft eines Durchschnittseinkommens variiert je nach Region deutlich.

In Holzminden im südlichen Niedersachsen bleibt Angestellten in Deutschland das meiste Geld von ihrem Gehalt – nämlich im Schnitt 17.650 Euro pro Jahr. Zu diesem Ergebnis kommt die Jobbörse Stepstone in einem Ranking, das dem Handelsblatt exklusiv vorliegt. Die Autoren haben für alle 401 Stadt- und Landkreise Deutschlands das Durchschnittseinkommen mit den regionalen Ausgaben für Miete, Nahrung, Mobilität und Freizeit verglichen.

Holzminen schneidet so gut ab, weil dort das Verhältnis zwischen Gehalt und Lebenshaltungskosten besonders günstig ist. Ein Grund: Der dort ansässige Dufthersteller und Dax-Anwärter Symrise zahlt, wie in der Chemiebranche üblich, hohe Gehälter. Ohnehin schneidet Niedersachsen gut ab: Mit der Stahlfirma Salzgitter und VW in Wolfsburg sind dort weitere Konzerne außerhalb von teuren Metropolen beheimatet. Von niedrigen

Ausgaben und vergleichsweise hohen Gehältern profitieren auch die Einwohner des Ruhrgebiets. Großstädte wie Berlin und München rutschen im Ranking dagegen nach hinten, vor allem aufgrund der hohen Mieten dort. Experten erwarten, dass die Gehälter durch die Coronakrise weniger steigen als in den vergangenen Jahren. Bei einem Jobwechsel kann es also lohnenswert sein, die regionalen Kosten zu berücksichtigen. Michael Scheppe ▶ S. 58-61

Märkte

- Dax 11.609 Pkt. +0,42%
- MDax 25.883 Pkt. -0,01%
- TecDax 2.838 Pkt. +0,32%
- E-Stoxx 50 2.962 Pkt. -0,05%
- Dow Jones 26.504 Pkt. -0,06%
- Nasdaq 11.124 Pkt. +1,08%
- S&P 500 3.294 Pkt. +0,69%
- Nikkei 23.332 Pkt. -0,37%
- Euro/Dollar 1,1659 US\$ -0,74%
- Gold 1.869,72 US\$ -0,40%
- Öl 36,95 US\$ -3,88%

Dax Gewinner

1. Dt. Wohnen +3,20% 43,19 €
2. Delivery Hero +2,81% 100,05 €
3. Dt. Telekom +2,46% 13,13 €

Verlierer

1. MTU Aero -4,05% 144,70 €
 2. Beiersdorf -2,93% 90,86 €
 3. FMC -2,76% 66,20 €
- Stand: 17:00 Uhr

Coronakrise Der neue Lockdown

Die Pandemie hat Deutschland und die Welt im Griff. Dazu in dieser Ausgabe:

- Politik**
Wirtschaftshilfen Zehn Milliarden Euro sollen den Lockdown abmildern. Wer sie bekommt und was man beachten muss – Antworten auf die drängendsten Fragen. ▶ 10
- Regierungserklärung** Die Kanzlerin lässt offen, ob es weitere Schließungen geben wird. ▶ 11
- Ausbildung** Prämien sollen Betriebe locken, trotz der Pandemie Azubis einzustellen. ▶ 11
- Infektionswege** Wo man sich infiziert – und wo eher nicht. ▶ 12
- Ökonomen** Wissenschaftler loben den Lockdown light. ▶ 13
- Warn-App** Politiker stellen den Datenschutz infrage. ▶ 13
- Chefökonom** Bert Rürup fordert ein intelligentes Konjunkturpaket. ▶ 14
- Frankreich** Eine brutale Bremsung soll die zweite Welle eindämmen. ▶ 16
- US-Konjunktur** Die Pandemie führt zu extremen Schwankungen. ▶ 17

Unternehmen

- Gastgewerbe** Hotels und Gastronomie rechnen mit Umsatzausfällen in Milliardenhöhe und denken über Klagen nach. ▶ 20
- Veranstalter** Das Vertrauen der Zuschauer wird zerstört. ▶ 21
- Finanzen**
EZB Die Entscheidung über neue Stützungsmaßnahmen ist vorerst vertagt. ▶ 34

Meinung

- Lockdown** Warum die Maßnahmen der Bundesregierung richtig sind. ▶ 18
- EU** Der Streit über Maßnahmen und Hilfgelder ist Politikversagen. ▶ 19
- Gastgewerbe** Ein von Hilfszahlungen flankierter Lockdown ist ökonomisch sinnvoll. ▶ 32



Nedden für Handelsblatt

Zu wenig international: Der gebürtige New Yorker Lawrence Rosen kontrolliert drei deutsche Konzerne. Im Dax haben seit Jahren nur 26 Prozent der Aufsichter eine ausländische Staatsbürgerschaft.



Wikipedia / BASF SE / Andreas Pohlmann

Stagnation beim Frauenanteil: Margret Suckale ist mit vier Mandaten erfahrene Multiaufsichtsrätin. Doch wenn die 30-Prozent-Quote erreicht ist, werden neue Posten oft wieder nur mit Männern besetzt.



gpa

Ewiger Aufsichtsrat: Seit 18 Jahren überwacht Paul Achleitner Bayer. Der Corporate Governance Kodex empfiehlt zwar eine Begrenzung der Amtszeit auf zwölf Jahre, schreibt sie aber nicht vor.



Bayer

Kein Old-Boys-Netzwerk: Norbert Winkeljohann führt den Bayer-Aufsichtsrat, nachdem der Konzern mit der Tradition brach, den Posten mit dem Ex-Vorstandschef zu besetzen.

Die mächtigsten Aufsichtsräte 2020

Gewichtet nach Reputation, Netzwerk und Status

Rang	Vorjahr	Name	Top-Reputation	Top-Netzwerk	Top-Status	Aufsichtsratsmandate	Gefettet: Aufsichtsratsvorsitz	Neu in Top 30
1	5	Karl-Ludwig Kley	276 Punkte			BMW, Eon, Lufthansa		NEIN
2	2	Karl-Heinz Streibich	255			Dt. Telekom, Munich Re, Siemens, Software AG		NEIN
3	6	Nikolaus von Bomhard	210			Deutsche Post, Munich Re		NEIN
4	10	Michael Kaschke	208			Deutsche Telekom, Henkel, Carl Zeiss Meditec		NEIN
5	23	Kurt Bock	204			BASF, BMW, Fuchs Petrolub		NEIN
6	11	Günther Bräunig	202			Dt. Post, Dt. Telekom, Dt. Pfandbriefbank		NEIN
7	32	Simone Menne	198			BMW, Deutsche Post, Henkel		JA
8	4	Werner Brandt	195			RWE, Siemens, Pro Sieben Sat 1		NEIN
9	25	Margret Suckale	193			Dt. Telekom, Infineon, Heidelberg Cement, DWS		NEIN
10	8	Michael Diekmann	183			Allianz, Siemens, Fresenius		NEIN
11	13	Kurt Dobitsch	176			Bechtle, United Internet, Drillisch, Nemetschek		NEIN
12	238	Lawrence Rosen	173			Deutsche Post, Lanxess, Qiagen		JA
13	12	Norbert Reithofer	173			BMW, Siemens		NEIN
14	3	Wolfgang Reitzle	172			Continental, Linde		NEIN
15	73	Thomas Enders	149			Linde, Lufthansa, Knorr-Bremse		JA
16	35	Heinrich Hiesinger	140			BMW, Deutsche Post		JA
17	17	Jim Hagemann Snabe	139			Allianz, Siemens		NEIN
18	124	Harald Krüger	136			Deutsche Telekom, Lufthansa		JA
19	137	Angela Titzrath	134			Lufthansa, Talanx, Evonik		JA
20	13	Simone Bagel-Trah	131			Bayer, Henkel		NEIN
21	15	Rolf Nonnenmacher	126			Continental, Pro Sieben Sat 1, Covestro		NEIN
22	7	Paul Achleitner	120			Bayer, Deutsche Bank		NEIN
23	51	Dagmar Kollmann	119			Deutsche Telekom, Deutsche Pfandbriefbank		JA
24	47	Katja Windt	118			Deutsche Post, Fraport		JA
25	16	Ann-Kristin Achleitner	117			Linde, Munich Re		NEIN
26	42	Ulrich Lehner	117			Deutsche Telekom		NEIN
27	1	Erhard Schipporeit	115			RWE, Hannover Rück, Talanx		NEIN
28	224	Anke Schäferkordt	114			BASF, BMW		JA
29	36	Florian Funck	114			Takkt, Vonovia, Ceconomy		JA
30	39	Jürgen Fitschen	114			Vonovia, Ceconomy		JA

Aufsichtsräte unter Druck

Fortsetzung von Seite 3

Reformstau gibt es auch auf anderen Gebieten. So ist die Internationalisierung der Aufsichtsräte kaum vorangekommen, vor allem nicht bei den führenden Unternehmen des Leitindex Dax. Und die Hoffnung, dass jetzt mehr Frauen in die Aufsichtsräte einziehen werden, ist geplatzt. Nachdem die meisten Unternehmen die gesetzlich vorgeschriebene Quote von 30 Prozent erreicht haben, ist der Elan weg. Derzeit werden offene Aufsichtsmandate zu 70 Prozent wieder mit Männern besetzt. „Der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten wird deshalb vorerst nicht mehr zunehmen“, sagt Studienleiter Wolff.

Stillsand herrscht praktisch seit zehn Jahren bei der Internationalisierung. Gerade bei den weltweit tätigen Konzernen im Dax stagniert der Anteil ausländischer Staatsbürger unter den Aufsichtsräten bei 26 Prozent. Nur die Unternehmen des MDax konnten diese Quote von 17 auf 31 Prozent klar ausbauen. Was aber auch an der Auflösung des früheren Technologie-Standards TecDax liegen könnte, dessen Werte teilweise im erweiterten MDax gelandet sind.

Besonders kritisch sieht Studienautor Michael Wolff das Festhalten einiger Aufsichtsräte an ihren Posten. Nach seiner Untersuchung sind 24 Prozent der Konzernkontrollleure länger als acht Jahre im Amt, 13 Prozent sogar mehr als zwölf Jahre. Das sind 105 Aufsichtsräte.

Darunter war auch der frühere Aufsichtsratschef des Zahlungsdienstleisters Wirecard, Wulf Matthias, der zwölf Jahre an der Spitze des Kontrollgremiums stand, ohne die Schiefelage des Unternehmens zu bemerken. Wirecard meldete im Sommer als erster Dax-Konzern Insolvenz an.

Eine ganze Reihe Aufsichter überschreiten teilweise kritische Grenzen. Achleitner überwacht seit 18 Jahren den Pharma- und Chemiekonzern

Bayer; Daimler-Chefkontrolleurer Manfred Bischoff ist seit 14 Jahren Mitglied des Aufsichtsrats. Der Stuttgarter Automobilkonzern zählt vier Räte, die zwölf Jahre und länger kontrollieren. Bei Wacker Chemie sind es sogar fünf. Spitzenreiter im Ausharren ist Manfred Nüssel bei der SDax-Firma Baywa, der 37 Jahre im Amt und noch für weitere drei Jahre gewählt ist.

Investoren müssen Druck machen

In Großbritannien empfiehlt der Corporate Governance Kodex, die Board-Mitgliedschaft nach zehn Jahren automatisch erlöschen zu lassen. Eine Zehn-Jahres-Grenze fordert auch die deutsche Aufsichtsrätin Simone Menne – der gerade reformierte deutsche Corporate Governance Kodex konnte sich aber nur zu der Formulierung durchringen, dass die Unabhängigkeit nach zwölf Jahren Zugehörigkeit nicht mehr gegeben sei.

Fazit von Studienautor Wolff: „Es gibt deutliche Veränderungen in den Aufsichtsgremien, aber wir sind noch lange nicht bei einer Besetzung, wie sie wünschenswert wäre.“ Der Wirtschaftsprofessor setzt auf die Investoren, die immer mehr Druck machen, um die Professionalisierung der Unternehmenskontrolle voranzutreiben.

Konkrete Vorschläge dazu hat die Aktionärslobby bereits gemacht. „Die Causa Wirecard hat einige blinde Flecken und Missstände“ aufgezeigt, schreibt die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz in einem Forderungskatalog. Ein Punkt der „Lehren aus dem Fall Wirecard“ betrifft die Aufsichtsräte. Die müssten in ihrer Verantwortung noch gestärkt werden. Damit die Konzernkontrollleure ihrer „herausragenden Rolle“ auch gerecht werden könnten, sollten sie verpflichtet werden, ein Kompetenzprofil über jedes einzelne Mandat und einen Soll-Ist-Vergleich zu veröffentlichen. Dann würde vielleicht auch auf-

Nur die Satelliten sind ausgetauscht, die Planeten sind dieselben.

Michael Wolff
Wirtschaftsprofessor an der Uni Göttingen

fallen, dass einige Aufsichtsräte nur deshalb im Kontrollgremium sitzen, weil sie immer schon dort sitzen.

Gebrochen haben laut der Analyse Wolffs die Unternehmen immerhin mit dem Old-Boys-Netzwerk: Der automatische Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat desselben Unternehmens ist aus der Mode gekommen. Beispiel Dieter Zetsche. Der frühere Vorstandsvorsitzende des Autokonzerns Daimler wollte eigentlich nach seinem Abschied in Stuttgart Chef des Aufsichtsrats werden. Mit dem gesetzlich verordneten Cooling-off von zwei Jahren, versteht sich. Doch Ende September verkündete der 70-Jährige Zetsche seinen Verzicht per Zeitungsinterview: Er habe eingesehen, dass Daimlers Investoren ihn gar nicht wollten.

Die Automatik des Wechsels vom Vorstandsbüro in den Aufsichtsrat funktioniert nicht mehr. Selbst Bayer brach radikal mit seiner Tradition, den Chefposten des Aufsichtsrats immer mit dem ehemaligen Bayer-Chef zu besetzen. Seit April ist stattdessen Norbert Winkeljohann Oberaufseher, zuvor Deutschlandchef der Prüfungsfirma PwC. Offenbar wirkt die vom Gesetzgeber vor zehn Jahren verordnete Abkühlphase zwischen dem Posten des Vorstandsmitglieds und des Aufsichtsrats. Seitdem sinkt die Lust, überhaupt noch das eigene Unternehmen kontrollieren zu wollen. Nur noch sechs Prozent aller Aufsichter waren einst Manager desselben Unternehmens. Vor zehn Jahren war es fast ein Drittel mehr.

Die Aufsichtsratsstudie von Wolff analysiert für das Handelsblatt seit zehn Jahren Tausende Mandate und Mandatsträger, um den Wandel in Deutschlands Aufsichtsräten zu erforschen – und um das Ranking der „mächtigsten Aufsichtsräte“ aus den 160 Unternehmen von Dax, MDax, SDax und früher auch TecDax aufzustellen. Dabei wird

nicht nur einfach die Zahl der Mandate zusammengezählt, Wolff gewichtet die einzelnen Positionen nach Reputation, Netzwerk und Status. So ergibt sich ein relatives Ranking.

Aufsichtsräte wie der letztjährige Sieger Erhard Schipporeit (RWE, Hannover Re, Talanx) können auf diese Weise trotz unveränderter Mandate zurückfallen, weil sich andere Rätinnen und Räte verbessert haben. Etwa durch optimierte Netzwerke, durch die Übernahme wichtiger Mandate (Reputation) oder personelle Veränderungen in den Gremien, was den eigenen Status heben kann. Simone Menne etwa hat sich seit ihrem Abschied als Finanzchefin der Lufthansa das beste Netzwerk aufgebaut. Die 60-Jährige führt in diesem Jahr sogar als erste Frau dieses Teilranking, in dem die Beziehungen zu anderen Aufsichtern gezählt und gewichtet werden.

Immer weniger Mehrfachmandate

Die Auswertung der Daten aus zehn Jahren Aufsichtsratsranking hat nach Einschätzung von Studienleiter Wolff auch gezeigt, dass die Erneuerung der Kontrollgremien anfangs gut vorangekommen ist. Waren 2014 noch 56 Prozent aller Aufsichter schon drei Jahre unter den Top 100, liegt diese Quote jetzt nur noch bei 44 Prozent. Das heißt, über die Hälfte aller Aufsichter wird binnen drei Jahren ausgetauscht. Von den Top 10 im Handelsblatt-Ranking ist nach den zehn Jahren kein einziger Kontrollleurer mehr in dieser Führungsgruppe.

Aus der Mode gekommen sind auch die Mehrfachmandate. Grund ist die wachsende Kritik von Investoren am sogenannten Overboarding. Die wachsenden Anforderungen an den Kontrolljob lassen selbst Berufskontrollleuren keine Zeit mehr für zu viele Mandate. Das Aktienrecht erlaubt zwar zehn Mandate, aber in Fachkreisen gilt das schon lange nicht mehr als tragbar.

Im Dax 30 hat überhaupt nur noch ein Fünftel der Aufsichter mehr als ein Mandat, 2011 waren es noch fast 27 Prozent. Die Studie zeigt: Der Austausch in den Kontrollgremien geht voran. Aber das Verharren der mächtigen Aufsichter ist unübersehbar. Studienleiter Wolff kommentiert das so: „Nur die Satelliten sind ausgetauscht, die Planeten sind dieselben.“ Dieter Fockenbrock

Wie sich die Aufsicht seit 2011 verändert hat

