

Das feine Netz der Dax-Größen

Vorstände und Aufsichtsräte pflegen ihre Kontakte in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft intensiv - für alle Fälle.

- ▶ Studie analysiert erstmals alle Posten der Topmanager.
- ▶ Henning Kagermann ist Netzwerker Nummer eins.

Dieter Fockenbrock
Düsseldorf

Manchmal bringt der Beruf auch angenehme Pflichten mit sich. Fußballfan Werner Wenning ist Vorsitzender des Gesellschafterausschusses von Bayer 04. Der Posten ist Teil seines überschaubaren Netzwerkes abseits der Wirtschaft. Wenning pflegt jenseits der Mandate in Aufsichtsräten noch drei Kuratoriumssitze in Stiftungen und die Mitgliedschaft im Bund Katholischer Unternehmer. Das war's. Der Mann ist konzentriert. Sein Job als Aufseher der Leverkusener Werkskicker bringt ihm auch nicht viel. Dort trifft er nur auf Bayer-Kollegen.

Dabei könnte Wenning jetzt vor allem Beziehungen in die Politik gebrauchen. Denn Wenning, im Hauptberuf Aufsichtsratsvorsitzender des Chemie- und Pharmakonzerns Bayer, fädelt gerade den größten Deal in der deutschen Wirtschaftsgeschichte ein, den Kauf des amerikanischen Saatgutherstellers Monsanto für 55 Milliarden Euro. Und der ist sehr umstritten. Monsanto ist Feind Nummer eins europäischer Umweltschützer. Der Vorstoß Bayers in die Gentechnologie ist erklärungsbedürftig.

Doch ausgerechnet in der Politik sind weder Wenning noch die anderen Führungskräfte des rheinischen Konzerns gut verdrahtet. Von allen Kontakten, die Bayer-Vorstände und -Aufsichtsräte nutzen könnten, reichen keine 20 Prozent in Staat und Politik. Gesellschaftliche Funktionen in Sport, Wissenschaft oder Kultur gibt es dafür reichlich. Auch

Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller: Allein 30 Posten im Sektor Gesellschaft.



von Konzernchef Werner Baumann ist nur bekannt, dass er dem Kulturkreis des BDI angehört und Vorsitzender des Aktieninstituts ist.

Bayer ist damit in dieser speziellen strategischen Situation nicht gut positioniert. Das zeigt eine Analyse der Dax-30-Konzerne, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt. Erstmals haben Experten die Netzwerke der führenden deutschen Unternehmen in den Bereichen Wirtschaft, Politik und sogar Gesellschaft analysiert. Die Studie entstand in Kooperation der Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland (Vard) und FAS Research, einem sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitut aus Wien.

Im Zentrum stehen 624 Vorstände und Aufsichtsräte von Adidas bis Vonovia. Die Manager verfügen laut Studie über Kontakte zu mehr als 1600 Organisationen. Das Netz besteht aus Aufsichtsratsposten in anderen Unternehmen oder Ehrenämtern in Wirtschaftsverbänden und Beiräten der öffentlichen Hand bis zu Posten in Kirchen, Sportvereinen und Stiftungen.

Ziel war es herauszufinden, in welchem Umfang und in welchen Bereichen die einzelnen Unternehmen durch ihre Führungskräfte vernetzt sind. „Gute Kontakte zu anderen Managern, in politische Kreise, aber auch gesellschaftliche Gruppen nutzen Vorständen wie Aufsichtsräten, ihre Unternehmen erfolgreich zu führen“, sagt Peter Dehnen, geschäftsführender Vard-Vorstand.

Die Studie analysiert und vergleicht das Sozialkapital-Portfolio der Unternehmen. Und sie zeigt: Es gibt enorme Unterschiede. Der Dax-Aufsteiger Pro Sieben Sat 1 beispielsweise oder der Dialysespezialist FMC verfügen hauptsächlich über Beziehungen in der Wirtschaft.

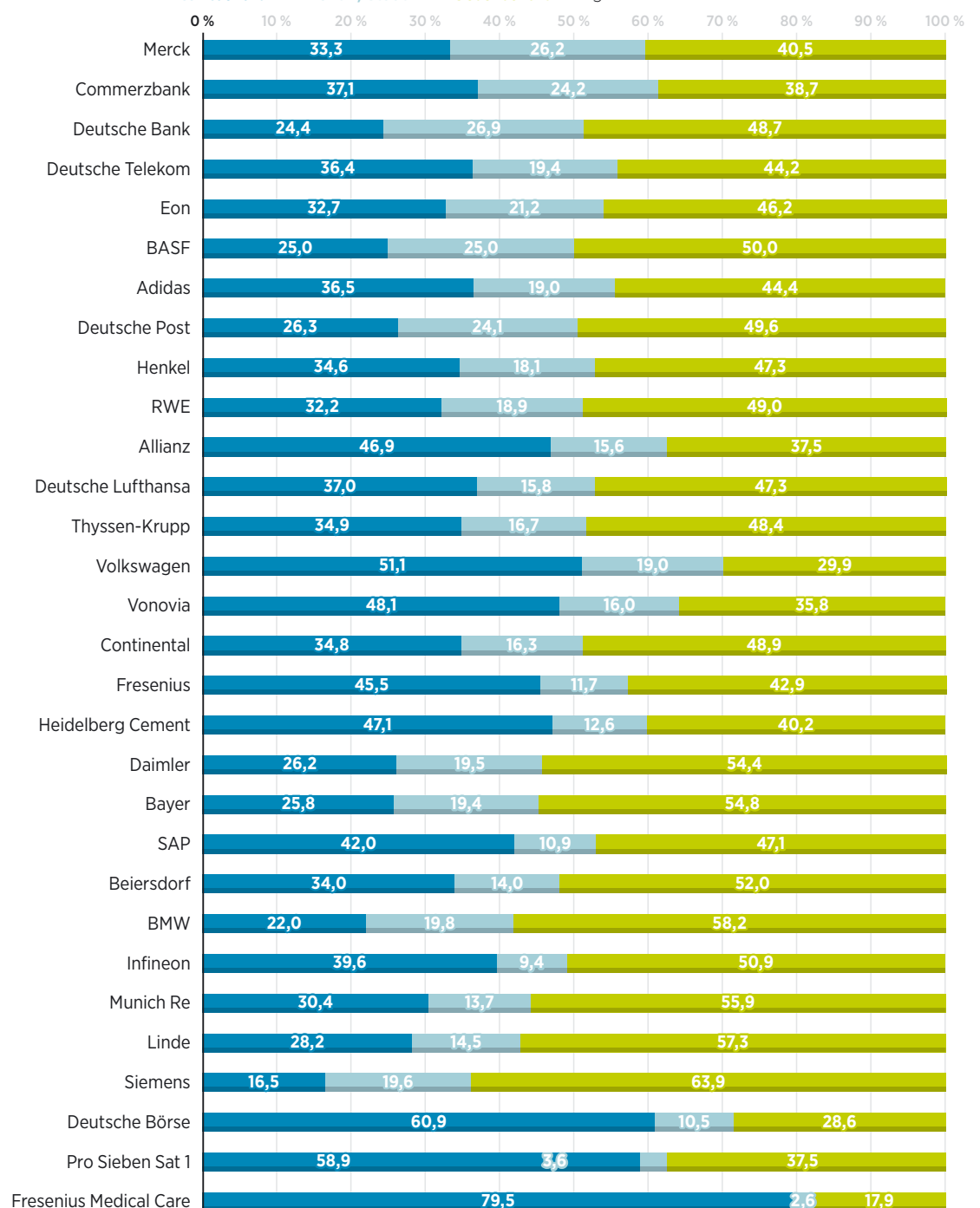
Politische Kontakte: beinahe völlige Fehlanzeige. Bei Siemens dominieren gesellschaftliche Kontakte. Der Pharmakonzern Merck und die Commerzbank können auf recht ausgewogene Netzwerke in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zurückgreifen. Im Zentrum der



Vernetzt: 624 Vorstände und Aufsichtsräte von Adidas bis Vonovia wurden auf ihre offiziellen Kontakte hin durchleuchtet.

Gute Beziehungen auf Konzernebene

Persönliche Kontakte von Vorständen und Aufsichtsräten in den Sektoren



Handelsblatt | Die Tabelle ist sortiert nach Gleichverteilung (Gini) der drei Sektoren.

Quellen: FASresearch, Vard



Gute Kontakte nutzen Vorständen wie Aufsichtsräten, ihre Unternehmen erfolgreich zu führen.

Peter Dehnen

Vorstand, Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland

Analyse stehen die Aufsichtsräte. Denn ihre Aufgabe ist es, das operative Management bei strategischen Entscheidungen zu beraten. Für die Banken etwa waren vor einigen Jahren wegen der Finanzkrise verlässliche Verbindungen zu Berlin wichtig.

Automobilhersteller dürften gerade von gut ausgebauten Kontakten in Wissenschaft, Forschung und IT-Industrie profitieren. Wohl dem, der Henning Kagermann regelmäßig trifft. Der ehemalige SAP-Chef gilt laut Studie als der am besten vernetzte Manager. Dazu kommt: Kagermann konzentriert sich scharf auf den technisch-wissenschaftlichen Sektor. Neben seinen vier Aufsichtsmandaten bei BMW, Deutscher Bank, Münchener Rück und Post zählt die Studie 21 Positionen und Mitgliedschaften im Bereich Gesellschaft und sechs Funktionen im Sektor Politik.

Ganz anders Nicola Leibinger-Kammüller. Die **Chefin** des Maschinenbauers Trumpf steht auf Platz drei der Netzwerker. Die Managerin übt zwar in Wirtschaft und Politik nur sieben weitere Funktionen aus, darunter Aufsichtsmandate bei Siemens, Voith und Axel Springer. Im Sektor Gesellschaft zählt die Untersuchung dagegen 30 Positionen und Mitgliedschaften auf.

Unabhängig von der Diskussion über das „Overboarding“, also das Übermaß an Funktionen, unterliegt die Struktur der Verflechtungen keiner Wertung. „Nicht jedes Netzwerk ist zu jedem Zeitpunkt gleich wichtig“, sagt Dehnen. In Krisenlagen könnten regionale Kontakte von großem Nutzen sein, zum Aufbau einer Digitalisierungsstrategie eher Beziehungen zu bedeutenden Forschungsinstitutionen.

Auch Internationalität ist ein Bewertungskriterium der Studie unter Leitung des FAS-Institutsgründers Harald Katzmair. Dabei scheiden die Dax-Konzerne überraschenderweise unterschiedlich ab. Spitzenreiter ist FMC, dessen Aufsichtsräte zu beinahe 50 Prozent über globale Kontakte verfügen. Was sicher mit der Geschichte des eigentlich aus den USA stammenden Unternehmens zusammenhängt. Schlusslicht ist erstanlicherweise der Chiphersteller Infineon. Dessen Internationalität im Aufsichtsrat beträgt gerade mal 3,4 Prozent. Und das bei 80 Prozent Auslandsgeschäft.

Doch nicht immer kommt es auf institutionalisierte Kontakte an. Eon-Chef Johannes Teysen hat in seinem Büro ein Bild aufgestellt. Darauf zu sehen: Angela Merkel, Ex-Aufsichtsratschef Werner Wenning und er selbst bei einem Besuch im Kanzleramt. So ein Foto kann mehr sagen als viele Pöstchen.

Airbus und der unglückliche Kunde

Lieferverzögerung der A350-1000 dürfte Qatar Airways verärgern.

Jens Koenen

Frankfurt

Schon bei den Innovation-Days von Airbus in Hamburg vor wenigen Tagen hatte es sich abgezeichnet: Airbus wird den Terminplan für die A350-1000 nicht einhalten können. Im September dieses Jahres solle der Erstflug des Langstreckenjets stattfinden, hatte Airbus-Vorstand Tom Williams zwar in Hamburg noch erklärt, gleichzeitig aber angedeutet, dass das eng werden könnte.

Seit Donnerstag steht nun endgültig fest: Der Erstflug wird erst im vierten Quartal stattfinden. Die Verzögerung erklärte ein Airbus-Spre-

cher auf Anfrage so: „Wir haben den Zeitplan angepasst, um sicherzustellen, dass die Anforderungen unserer Kunden an ein ausgereiftes Flugzeug vom ersten Tag erfüllt werden.“ Die Kunden, das ist zunächst Qatar Airways. Mitte 2017 sollte Qatar-Chef Akbar Al Baker die erste A350-1000 bekommen. Nun spricht Airbus offiziell von der zweiten Jahreshälfte 2017. Das ist keine gute Nachricht, zählt Qatar doch zu den schwierigsten Kunden der Flugzeug-Hersteller. Qatar Airways sei ein „sehr unglücklicher Kunde“, sagte Al Baker kürzlich.

Der Qatar-Chef liegt mit Airbus bereits wegen des Mittelstreckenjets A320neo über Kreuz. Der neue

Motorentyp von Pratt & Whitney muss nach einem Flug noch eine Zeit zur Kühlung weiterlaufen, sonst können sich wichtige Teile verziehen. Nach einem erneuten Start könnten dann die Turbinenschaufeln am Gehäuse schleifen. Gerade im Kurzstreckenverkehr kostet das wichtige Zeit.

Pratt & Whitney hat mit neuer Software und Teilen zwar nachgebessert. Doch das hat Al Baker nicht davon abgehalten, wegen der Lieferverzögerungen von der Stornierungsklausel in den Verträgen Gebrauch zu machen. Zumindest die Übernahme der ersten A320neo wurde von ihm abgesagt. Um den Druck auf Airbus zu erhöhen, weist

er zudem immer wieder gerne auf die Angebote des Rivalen Boeing hin. „Wir haben kein Problem damit, einen anderen Flugzeugtyp zu nehmen, solange wir damit unsere Wachstumspläne erreichen“, sagte er Ende April in Dubai. Die Boeing 737 Next Generation (NG) sei „eine Option“.

In dieser Situation muss Airbus seinen Kunden vom Persischen Golf nun obendrein beim A350 auf Verspätungen vorbereiten. Beim A350 kämpft der europäische Konzern vor allem damit, dass die Zulieferer nicht mit dem Tempo der Produktionsausweitung mithalten können.

Kommentar Seite 25

ANZEIGE

Warum Europas besten Sparerschutz gegen einen schlechteren tauschen?

Vertrauen verträgt kein Fragezeichen.
Für Stabilität. Für Sicherheit.
Für die Zukunft unserer Wirtschaft.

Wir sind das Land der Sparrinnen und Sparrer – weil wir uns auf sichere Guthaben verlassen können. Doch dieser Standard ist bedroht durch die geplante zentrale Einlagensicherung der EU: In Zukunft sollen die Finanzmittel, die deutsche Kreditinstitute heute zur Absicherung ihrer eigenen Kunden bereitstellen, auch die Risiken fremder Banken abdecken. Die deutsche Wirtschaft stellt sich diesem Plan entgegen. Denn wer das Vertrauen der Sparrer schwächt, der setzt die Stabilität der gesamten Wirtschaft aufs Spiel.

damit-sicher-sicher-bleibt.de #sicherbleibtsicher

DAMIT SICHER SICHER BLEIBT INITIATIVE DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT FÜR EINE WIRKSAME EINLAGENSICHERUNG...

BFB Bundesverband für Betriebsrenten
BGA Bundesverband für Betriebsrenten
DEHOGA BUNDESVERBAND
DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag
drv
Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken
HfB Handelsverband Deutschland
Finanzgruppe
ZDH ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN HANDELSKAMMERN
ZGV DER MITTELSTÄNDISCHER VERBAND