

# LEITBILD FÜR VERANTWORTLICHES HANDELN IN DER WIRTSCHAFT

## Präambel

Die Wirtschaft braucht die Zustimmung der Menschen. Als Unternehmer und Manager nehmen wir jedoch wahr, dass die Menschen gegenwärtig nur eingeschränktes Vertrauen in unser Handeln haben:

Als Konsumenten schätzen sie in hohem Maße Produkte und Leistungen der Unternehmen, als Beschäftigte sind sie vielfach zufrieden mit ihrem Arbeitsumfeld. Zugleich stehen sie aber als Bürger der Sozialen Marktwirtschaft oftmals skeptisch gegenüber. Bereits seit längerem zeigen Umfragen eine wachsende Unzufriedenheit mit dem Wettbewerbssystem, den Unternehmen und ihren Entscheidern.

Kritisiert werden insbesondere Vorstände und Manager, die nach Meinung vieler ihrer Verantwortung und Vorbildrolle nicht gerecht werden. Als Initiative verschiedener Unternehmen wollen wir diesem Vertrauensverlust entgegenwirken. Zu diesem Zweck haben wir einen Prozess angestoßen:

- Wir haben ein „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ formuliert.
- Wir wollen dieses Leitbild in unseren Unternehmen fest verankern und uns daran messen lassen. Wir laden alle Unternehmen ein, sich unserer Initiative anzuschließen.
- Wir wollen hierüber einen intensiven Dialog mit der Gesellschaft führen.

Unser Anspruch ist es, mit dem Leitbild sichtbare, alltagstaugliche und überprüfbare Standards verantwortlichen unternehmerischen Handelns zu setzen. Dieses soll im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen und Werten stehen. Dazu greift das Leitbild auch bestehende Grundsätze und Initiativen von Unternehmen auf.

## Kurzfassung

### 1. Unsere Prinzipien

- Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfordert Wettbewerb.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen beruht auf Leistung.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfolgt global.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen verlangt Nachhaltigkeit.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen setzt verantwortliches Handeln der Entscheider voraus.

### 2. Unsere Positionen zu Konfliktthemen

- Gewinne sind Anerkennung für die Leistung von Unternehmen und Voraussetzung für ihre Existenz. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet Gewinnstreben in einer Weise, die das Vertrauen in Marktwirtschaft und Unternehmen fördert und nicht untergräbt.
- Qualifizierte und motivierte Belegschaften sind Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Mitarbeiter zu achten und zu fördern. Bevor Stellen abgebaut werden, müssen sämtliche personalpolitischen Maßnahmen geprüft werden; bei notwendigen Entlassungen sind Härten für die Betroffenen angemessen zu berücksichtigen.
- Leistung und Gegenleistung müssen nachvollziehbar sein. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, dass sich finanzielle Einschnitte für die Belegschaft auch in der Vergütung von Führungskräften widerspiegeln müssen.
- Regeln sind die Grundlage der sozialen Ordnung. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, gemäß nationalen und internationalen Regeln und Gesetzen zu handeln sowie Verstößen entschieden entgegenzutreten und sie zu ahnden.
- Gemeinwohlorientierte politische Entscheidungsprozesse sind darauf angewiesen, dass alle Betroffenen ihre Interessen sachgerecht einbringen. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die eigenen Interessen transparent zu vertreten.
- Eine lebenswerte Umwelt ist wesentliche Lebensgrundlage für die Gesellschaft und Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Wirtschaften. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen zu achten.

### 3. Unsere Investitionen in den Faktor Vertrauen

Eine leistungsfähige und nachhaltige Wirtschaft verlangt Investitionen der Unternehmen: in Verantwortungsbewusstsein, Bildung, Chancengleichheit und damit in gesellschaftliches Vertrauen. Langfristig wird die Wirtschaft ihre gesellschaftliche Rolle nur dann wahrnehmen können, wenn viele die Überzeugung teilen: **Eine verantwortlich handelnde Wirtschaft fördert das Wohl der Menschen.**

Als Unterzeichner der Initiative engagieren wir uns dafür, dass sich diese Überzeugung national und international verstärkt durchsetzt.

## 1. Unsere Prinzipien

### **Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.**

Aufgabe der Wirtschaft ist es, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen.

Die Wirtschaft nützt den Menschen

- in ihrer Rolle als Verbraucher, indem sie ihnen hochwertige, bezahlbare und innovative Angebote zur Befriedigung ihrer Wünsche macht,
- in ihrer Rolle als Beschäftigte oder Unternehmer, indem sie ihnen Chancen zur Sicherung der eigenen Existenz, zu Wohlstand, Selbstentfaltung und gesellschaftlicher Teilhabe bietet,
- in ihrer Rolle als Bürger, indem sie durch Steuern, Sozialabgaben und freiwilliges gesellschaftliches Engagement der Unternehmen weitere Beiträge zu einem solidarischen Zusammenleben erbringt.

### **Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfordert Wettbewerb.**

Der Wettbewerb hält jedes Unternehmen fortlaufend dazu an, nach den bestmöglichen Lösungen für die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen zu streben und somit deren Lebensbedingungen zu verbessern. Die Aussicht auf Gewinn bietet Unternehmen und Unternehmern Anreize, in diese Anstrengungen zu investieren. Gewinn ist die Voraussetzung dafür, gesellschaftlich erwünschte Güter herzustellen und Dienstleistungen zu erbringen, Innovationen zu fördern, Menschen zu beschäftigen und Steuern und Abgaben an den Staat abführen zu können. Gewinne dürfen allerdings nicht durch unrechtmäßige Schädigungen Dritter erzielt werden; der Wettbewerb muss fair geführt werden. Deshalb bedarf es allgemein gültiger und verbindlicher Regeln, wie sie in Deutschland durch den Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft gewährleistet werden.

Wir bekennen uns zu unserer Verantwortung für die Mitgestaltung der Sozialen Marktwirtschaft. Unser Interesse ist es, die Soziale Marktwirtschaft mit nachhaltigem unternehmerischem Erfolg zu sichern und unter den Bedingungen der Globalisierung fortzuentwickeln.

### **Wirtschaften zum Wohl der Menschen beruht auf Leistung.**

Wirtschaftlicher Erfolg setzt Leistung und Eigenverantwortung voraus. Der Wert der Leistung bestimmt sich durch Angebot und Nachfrage vieler Menschen und Unternehmen am Markt. Leistungsbereitschaft erfordert allerdings geeignete Anreize: Gute Leistung muss belohnt werden, fehlende Leistungsbereitschaft darf nicht zu Anerkennung führen. Innovationsprozesse, Standortwettbewerb und gesellschaftlicher Wandel führen immer wieder zur „Entwertung“ vertrauter Leistungsangebote. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach anderen Leistungsangeboten. Daraus entstehen Fortschritt und Nutzen, aber auch Härten.

Gemeinsam mit Sozialpartnern und staatlichen Stellen setzen wir uns dafür ein, diese Härten möglichst zu vermeiden oder mindestens zu mildern:

- Menschen, die nicht in der Lage sind, für sich selbst zu sorgen, ermöglicht der Sozialstaat eine menschenwürdige Existenz. Die hierzu notwendigen Mittel werden insbesondere von Unternehmen und ihren Beschäftigten erwirtschaftet.
- Gleiche Bildungschancen unabhängig von Herkunft und Hintergrund sowie hochwertige Bildung sind entscheidende Voraussetzungen, um die Menschen mit ihren individuellen Fähigkeiten an der Wirtschaft teilhaben zu lassen. Die dazu erforderlichen Angebote sind von der Wirtschaft unter anderem durch innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung mitzugestalten. Darüber hinaus stehen Unternehmen in der Verantwortung, für Menschen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit Möglichkeiten zur Teilhabe am Arbeitsleben zu schaffen.

### **Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfolgt global.**

Märkte wachsen zusammen. Dabei nehmen die wechselseitigen Abhängigkeiten zu, der Standortwettbewerb verschärft sich und es entstehen soziale Härten.

Wettbewerb bedeutet allerdings nicht, dass der eine verliert, was der andere bekommt. Globales Wirtschaften bedeutet Zusammenarbeit: Immer mehr Menschen werden in die Wertschöpfung eingebunden, ergänzen sich wechselseitig mit ihren Fähigkeiten und können als Verbraucher gemeinsam die Vorteile dieser Arbeitsteilung nutzen. Gerade Exportnationen wie Deutschland profitieren von der Globalisierung. Der globale Wettbewerb benötigt allerdings faire und verlässliche Regeln, damit Vorteile für alle Menschen entstehen können. Mit den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, der Grundsatzerklärung der ILO und dem Global Compact der Vereinten Nationen sind bereits Initiativen etabliert, die in diese Richtung weisen. Wir unterstützen die Ziele dieser Initiativen.

Als global wirtschaftende Unternehmen werden wir die notwendigen politischen Prozesse zur Schaffung fairer und verlässlicher internationaler Regeln unterstützen und vorantreiben.

### **Wirtschaften zum Wohl der Menschen verlangt Nachhaltigkeit.**

Die begrenzte Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen, Kapital, Zeit, Wissen und individuellen Fähigkeiten verpflichtet die Wirtschaft, zum Wohle der Menschen fortlaufend nach besseren Wegen der Ressourcennutzung zu suchen.

Wertschöpfungsprozesse sind deshalb immer wieder auf ihre Effizienz hin zu prüfen und zu verbessern. Nur so können immer mehr Menschen mit immer knapperen natürlichen Ressourcen auskommen.

Unser Maßstab für die Bewertung von Innovations- und Wertschöpfungsprozessen ist das Prinzip der Nachhaltigkeit: Nachhaltig Wirtschaften bedeutet, „nachfolgenden Generationen ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge zu hinterlassen.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Definition des Rates für Nachhaltige Entwicklung

## **Wirtschaften zum Wohl der Menschen setzt verantwortliches Handeln der Entscheider voraus.**

Die Wirtschaft kann sich als gesellschaftliche Zusammenarbeit zum Wohle der Menschen nur dann entfalten, wenn alle Akteure ihre Verantwortung wahrnehmen.

Für uns bedeutet Unternehmensverantwortung vor allem Verlässlichkeit: Versprechen sind einzuhalten, Regeln zu achten, Regelverstöße im Rahmen der eigenen Möglichkeiten zu ahnden, fehlende Regeln einzufordern und mitzugestalten. Als Entscheider verpflichten wir uns zur erfolgs- *und* werteorientierten Führung im Geiste der hier dargelegten Prinzipien. Diese wollen wir gemeinsam mit Beschäftigten und Sozialpartnern auf allen Unternehmensebenen verankern und leben.

## **2. Unsere Positionen zu Konfliktthemen**

### **Gewinne und Moral**

Die Vereinbarkeit von Gewinnstreben und verantwortungsvollem Handeln wird von vielen grundsätzlich angezweifelt.

*Unsere Position: Gewinne sind Anerkennung für die Leistung von Unternehmen und Voraussetzung für ihre Existenz. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet Gewinnstreben in einer Weise, die das Vertrauen in Marktwirtschaft und Unternehmen fördert und nicht untergräbt.*

Nur Unternehmen, die Gewinne erwirtschaften, können dauerhaft ihre Existenz und die damit verbundenen Arbeitsplätze sichern. Gewinne sind auch Voraussetzung für Innovationen und Investitionen. Der marktwirtschaftliche Wettbewerb unter fairen Regeln sorgt dafür, dass nur solche Unternehmen langfristig Gewinne erzielen, die ihren Kunden einen Nutzen bieten. Unternehmensgewinne kommen über Steuern, Abgaben und die daraus finanzierten Transferzahlungen auch denjenigen zugute, die nicht am Wirtschaftsprozess teilnehmen können. Entscheidend ist die Frage, *wie* Gewinne erwirtschaftet werden: Nicht akzeptabel sind Gewinne, die unter Missachtung gültiger Regeln und Standards – z.B. durch Ausbeutung, Umweltzerstörung, Korruption, Wettbewerbsverzerrung – entstehen und damit der Gesellschaft und nachfolgenden Generationen schaden.

Verantwortliches Gewinnstreben heißt für uns, sowohl den langfristigen Unternehmenswert zu steigern als auch die hierfür notwendigen Voraussetzungen zu erhalten und zu stärken. Zu diesen Voraussetzungen zählen insbesondere der Rechtsstaat sowie der Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft mit den Prinzipien der unternehmerischen Freiheit und Sozialpartnerschaft; hinzu kommen ebenso der soziale Zusammenhalt in der Gesellschaft, eine lebenswerte Umwelt sowie gesellschaftliches Vertrauen in die Wirtschaft, in Unternehmen und in deren Entscheider. In unseren unternehmerischen Entscheidungen werden wir diese Voraussetzungen angemessen berücksichtigen.

## Stellenabbau

Kommt es zu Stellenstreichungen, wird den Unternehmen häufig mangelndes Verantwortungsbewusstsein und fehlende Loyalität vorgeworfen.

*Unsere Position: Qualifizierte und motivierte Belegschaften sind Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Mitarbeiter zu achten und zu fördern. Bevor Stellen abgebaut werden, müssen sämtliche personalpolitische Maßnahmen geprüft werden; bei notwendigen Entlassungen sind Härten für die Betroffenen angemessen zu berücksichtigen.*

Entscheidend für den Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb sind die Beschäftigten mit ihren vielfältigen Qualitäten. Unternehmen stehen daher in der Verantwortung, ihre Mitarbeiter kontinuierlich zu fördern und weiterzubilden. Gleichzeitig machen die Dynamik der Märkte und der Wandel in der globalen Arbeitsteilung permanente Anpassungen in den Personalstrukturen notwendig. International wirtschaftende Unternehmen tragen gleichermaßen Verantwortung gegenüber all ihren Beschäftigten an sämtlichen Standorten unter Beachtung der jeweiligen nationalen Regeln. Arbeitsplätze im Ausland fördern in vielen Fällen Wachstum und Beschäftigung auch im Heimatland eines Unternehmens.

Kommt es zu einer Krise, werden wir deshalb in enger Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen zunächst die flexiblen Instrumente zum Erhalt von Arbeitsplätzen weitestmöglich ausschöpfen. Lassen sich Stellenabbau oder Kündigungen nicht vermeiden, werden wir die Betroffenen nach Möglichkeit unterstützen, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

## Managervergütungen

Die Bezüge von Top-Managern erscheinen vielen überzogen; bemängelt wird vor allem, dass selbst Nichtleistung belohnt wird.

*Unsere Position: Leistung und Gegenleistung müssen nachvollziehbar sein. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, dass sich wirtschaftliche Einschnitte für die Belegschaft auch in der Vergütung von Führungskräften widerspiegeln müssen.*

Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung muss für alle Beschäftigten inklusive Führungskräften gleichermaßen gelten: Unzureichende Leistung darf nicht honoriert werden. Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung – ihr Handeln entscheidet maßgeblich über den Erfolg eines Unternehmens. Diesen Anforderungen muss die Managervergütung Rechnung tragen. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung sind sowohl die Aufgaben der Führungskraft, ihre persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten im Unternehmen gilt.<sup>2</sup> Vergütungskriterien sind so zu gestalten, dass sie verantwortliches Handeln belohnen.

<sup>2</sup> Vgl. Definition der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex

Anhand dieser Kriterien bemessen wir die Manager-Vergütungen nicht kurzfristig, sondern auf Basis langfristig orientierter Unternehmensführung.

### **Regelverletzungen**

Der Wirtschaft wird vorgeworfen, sie bekämpfe Regelverletzungen in den eigenen Reihen nicht ausreichend.

*Unsere Position: Regeln sind die Grundlage der sozialen Ordnung. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, gemäß nationalen und internationalen Regeln zu handeln sowie Verstößen entschieden entgegenzutreten und sie zu ahnden.*

Der Rechtsstaat und der Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft sind das Fundament erfolgreichen Wirtschaftens in Deutschland. Die Tragfähigkeit dieses Fundaments hängt maßgeblich von der Zustimmung in der Gesellschaft ab. Wer zulässt, dass Unternehmen oder ihre Entscheider sich ungestraft den geltenden Regeln entziehen, kann kein Vertrauen der Bürger erwarten.

Daher werden wir Regelverletzungen entschieden entgegenzutreten und sie ahnden. Von eindeutigem Fehlverhalten in den eigenen Reihen werden wir uns klar und sichtbar distanzieren.

### **Interessenvertretung**

Den Unternehmen wird vorgeworfen, sie beeinflussten politische Entscheidungsprozesse einseitig.

*Unsere Position: Gemeinwohlorientierte politische Entscheidungsprozesse sind darauf angewiesen, dass alle Betroffenen ihre Interessen sachgerecht einbringen. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die eigenen Interessen transparent zu vertreten.*

Faire politische Entscheidungsprozesse und öffentliche Meinungsbildung setzen voraus, dass alle Betroffenen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt und ihre Interessen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Angesichts der gesellschaftlichen Erwartungen an die Wirtschaft ist verantwortliche Interessenvertretung der Wirtschaft nicht nur legitim, sondern unabdingbar. Allerdings müssen Unternehmen ihre Interessen offen benennen. Bewusste Falschinformationen und Tatsachenverzerrungen lehnen wir ab.

Deshalb werden wir unsere Kompetenzen und Standpunkte auf transparente Weise in die Entscheidungsprozesse einbringen und dazu auch neue Wege des Dialogs suchen. Dabei werden wir uns künftig dem Austausch mit relevanten gesellschaftlichen Gruppen noch aktiver stellen.

### **Umweltschutz**

Der Wirtschaft wird vorgeworfen, sie messe dem Klima- und Umweltschutz zu wenig Bedeutung bei.

*Unsere Position: Eine lebenswerte Umwelt ist wesentliche Lebensgrundlage für die Gesellschaft und Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Wirtschaften. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen zu achten.*

Verantwortlicher, wirtschaftlicher Wettbewerb muss immer auch die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen achten. Innovation und neue Technologien werden wichtige Beiträge leisten, um den Verbrauch natürlicher Ressourcen zu reduzieren und unerwünschte Belastungen für Klima und Umwelt kontinuierlich zu verringern. Zu einem Innovationswettbewerb, der den Unternehmen geeignete Anreize für die erforderlichen Investitionen bietet, wollen wir beitragen. Deshalb analysieren wir Chancen und Risiken der Innovationen offen, sachgerecht und fair im gesellschaftlichen Diskurs.

Wir erkennen dieses Leitbild als verbindlich an (Stand: 18. Januar 2016).

## Die Unterzeichner:

### Unternehmen

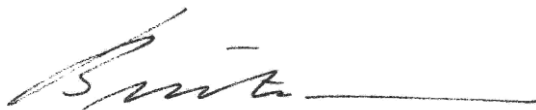
Dr. Josef Ackermann  
Vorstandsvorsitzender Deutsche Bank AG (2006-2012)

Michael Behrendt  
Vorstandsvorsitzender Hapag Lloyd AG (2002-2014)

Ulrich Kranich  
Mitglied des Vorstands Hapag Lloyd AG  
(2006-2014)

Gerhard Berssenbrügge  
Vorstandsvorsitzender Nestlé Deutschland AG  
(2007-2015)





**Dr. h.c. Josef Beutelmann**  
Vorstandsvorsitzender Barmenia Versicherungen (1998-2013)  
Aufsichtsratsvorsitzender Barmenia Versicherungen (ab 2013)



**Dr. Hans-Jürgen Braun**  
Vorstandsvorsitzender, bauverein AG (2003-2015)



**Uwe Brettner**  
Mitglied des Vorstands, nicos AG



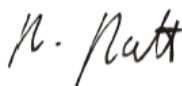
**Dr. Eckhard Cordes**  
Vorstandsvorsitzender METRO AG (2007-2011)



**Olaf Koch**  
Vorstandsvorsitzender METRO AG (ab 2011)



**Dr. Marijn E. Dekkers**  
Vorstandsvorsitzender Bayer AG (2010-2016)



**Dr. Richard Pott**  
Mitglied des Vorstands Bayer AG (2002-2013)



**Michael Diekmann**  
Vorstandsvorsitzender Allianz SE (2003-2015)



**Thomas Enders**  
Vorstandsvorsitzender Airbus S.A.S. (2007-2012)



**Dr. Klaus Engel**  
Vorstandsvorsitzender Evonik Industries AG



**Franz Fehrenbach**  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Robert Bosch GmbH (2003-2012)  
Aufsichtsratsvorsitzender  
Robert Bosch GmbH (ab 2012)



**Prof. Hermann Scholl**  
Aufsichtsratsvorsitzender Robert Bosch GmbH  
(2003-2012)



**Dr. Christoph Franz**  
Vorstandsvorsitzender Deutsche Lufthansa AG (2011-2014)



**Stefan Fuchs**  
Vorstandsvorsitzender FUCHS PETROLUB SE



**Dr. Jürgen Großmann**  
Vorstandsvorsitzender RWE AG (2007-2012)




**Peter Terium**  
Vorstandsvorsitzender RWE AG (ab 2012)



**Herbert Hainer**  
Vorstandsvorsitzender adidas AG



**Frank A. Dassler**  
General Counsel adidas AG



**Dr. Jürgen Hambrecht**  
Vorstandsvorsitzender BASF SE (2003-2011)  
Aufsichtsratsvorsitzender BASF SE (ab 2014)



**Dr. Kurt Bock**  
Vorstandsvorsitzender BASF SE (ab 2011)



**Dr. h.c. Eggert Voscherau**  
Aufsichtsratsvorsitzender BASF SE (2005-2014)



**Dr. Axel C. Heitmann**  
Vorstandsvorsitzender LANXESS AG (2004-2014)

**Dr. Karsten Heuchert**  
Vorstandsvorsitzender VNG – Verbundnetz Gas AG

**Dr. Jochen F. Kirchhoff**  
Vorsitzender des Beirates und des  
Gesellschafterkreises KIRCHHOFF Gruppe

**Dr. Karl-Ludwig Kley**  
Vorsitzender der Geschäftsleitung und  
persönlich haftender Gesellschafter Merck KGaA (2007-2016)

**Dr. Nicola Leibinger-Kammüller**  
Geschäftsführerin Trumpf GmbH & Co. KG

**Peter Löscher**  
Vorstandsvorsitzender Siemens AG (2007-2013)

**Dr. Herbert Lütkestratkötter**  
Vorstandsvorsitzender Hochtief AG (2007-2011)

**Friedrich von Metzler**  
Persönlich haftender Gesellschafter  
B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG

**Prof. Rolf Nonnenmacher**  
KPMG Chairman EMA-Region  
Vorstandssprecher (2005-2011)

**Klaus Becker**  
Vorstandssprecher KPMG AG (ab 2011)



**René Obermann**  
Vorstandsvorsitzender  
Deutsche Telekom AG (2006-2013)



**Thomas Sattelberger**  
Vorstandsmitglied Personal  
Deutsche Telekom AG (2007-2012)



**Dr. Fritz Oesterle**  
Vorsitzender des Vorstands Celesio AG (1999-2011)



**Markus Pinger**  
Vorsitzender des Vorstands Celesio AG  
(2011-2013)



**Dr. Arend Oetker**  
Dr. Arend Oetker Holding GmbH & Co. KG



**Hartmut Ostrowski**  
Vorstandsvorsitzender  
Bertelsmann AG (2008-2011)  
Mitglied des Aufsichtsrates  
Bertelsmann SE & Co. KGaA (2012-2015)



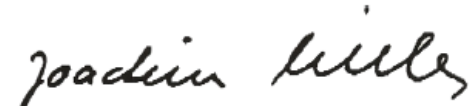
**Martin Putsch**  
Chief Executive Officer  
RECARO Group



**Dr. Georg Kellinghusen**  
Chief Financial Officer  
RECARO Group (2009-2012)



**Dr. Norbert Reithofer**  
Vorstandsvorsitzender BMW AG (2006-2015)  
Aufsichtsratsvorsitzender BMW AG (ab 2015)



**Prof. Joachim Milberg**  
Aufsichtsratsvorsitzender BMW AG (2004-2015)



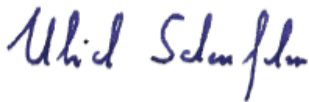
**Prof. Wolfgang Reitzle**  
Vorstandsvorsitzender Linde AG (2003-2014)



**Kasper Rorsted**  
Vorstandsvorsitzender Henkel AG & Co. KGaA  
(2008-2016)



**Gisbert Rühl**  
Vorstandsvorsitzender Klöckner & Co. SE



**Dr. Ulrich Scheufelen**  
Papierfabrik Scheufelen GmbH & Co. KG



**Andreas Schmitz**  
Vorstandssprecher  
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG (2006-2015)  
Aufsichtsratsvorsitzender  
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG (ab 2015)



**Hans Otto Schrader**  
Vorstandsvorsitzender Otto Group



**Dr. Michael Otto**  
Aufsichtsratsvorsitzender Otto Group



**Jim Hagemann Snabe**  
Vorstandssprecher SAP AG (2010-2014)



**Prof. Hasso Plattner**  
Aufsichtsratsvorsitzender SAP AG



**Dr. Rudolf Staudigl**  
Vorstandsvorsitzender Wacker Chemie AG



**Dr. Joachim Rauhut**  
Mitglied des Vorstands Wacker Chemie AG  
(2005-2015)

**Dr. Wilhelm Sittenthaler**  
Mitglied des Vorstands Wacker Chemie AG (2008-2012)

**Auguste (Guido) Willems**  
Mitglied des Vorstands Wacker Chemie AG

**Norbert Steiner**  
Vorstandsvorsitzender K+S AG

**Andreas Tafel**  
Geschäftsführer Apontas GmbH & Co. KG

**Dr. Johannes Teysen**  
Vorstandsvorsitzender E.ON SE

**Prof. Klaus-Dieter Maubach**  
Mitglied des Vorstands E.ON SE (2010-2013)

**Dr. Theodor Weimer**  
Vorstandssprecher UniCredit Bank AG/HypoVereinsbank

**Prof. Martin Winterkorn**  
Vorstandsvorsitzender Volkswagen AG (2007-2015)

**Dr. Dieter Zetsche**  
Vorstandsvorsitzender Daimler AG

## Organisationen

**Dr. Harald Bruhn**  
Vorsitzender  
Verband der Metall- und  
Elektro-Industrie in Thüringen e.V.  
(2012-2015)

**Robby Krämer**  
Stellvertretender Vorsitzender  
Verband der Metall- und  
Elektro-Industrie in Thüringen e.V.

**Stephan Fauth**  
Hauptgeschäftsführer  
Verband der Metall- und  
Elektro-Industrie in Thüringen e.V.

**Heinrich Haasis**  
Präsident Deutscher Sparkassen- und  
Giroverband e.V. (2006-2012)

**Prof. Dr. Dieter Hundt**  
Präsident Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände (1996-2013)

**Ingo Kramer**  
Präsident Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände (ab 2013)

**Hartmut Koch**  
Vorsitzender  
Allgemeiner Arbeitgeberverband Thüringen e.V.

**Stephan Fauth**  
Hauptgeschäftsführer  
Allgemeiner Arbeitgeberverband Thüringen e.V.

**Dr. Hans-Jürgen Limburg**  
Vizepräsident  
Verband der Wirtschaft Thüringens e.V.

**Gerald Rosner**  
Vizepräsident  
Verband der Wirtschaft Thüringens e.V.

**Stephan Fauth**  
Hauptgeschäftsführer  
Verband der Wirtschaft Thüringens e.V.

**Oswald Bubel**  
Präsident  
Vereinigung der Saarländischen Unternehmensverbände  
(VSU)

**Joachim Malter**  
Hauptgeschäftsführer  
Vereinigung der Saarländischen Unternehmens-  
verbände (VSU)



**Michael Vassiliadis**  
Vorsitzender Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



**Dr. h.c. Eggert Voscherau**  
Präsident Bundesarbeitgeberverband  
Chemie e.V. (2005-2013)



**Margret Suckale**  
Präsidentin Bundesarbeitgeberverband  
Chemie e.V. (ab 2013)



**Roswitha Weitz**  
Geschäftsführerin IWT-Institut der Wirtschaft  
Thüringens GmbH