

# **Jahresbericht 2016**

## Inhaltsverzeichnis

- 2 DSW-Fakten 2016
- 3 Mitgliederversammlung der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) am 14. November 2016 in Düsseldorf  
*Rede von Marc Tüngler, Hauptgeschäftsführer*
- 8 Rede anlässlich der Ehrung von Herrn Prof. Dr. Ulrich Lehner am 14. November 2016 in Düsseldorf  
*Ulrich Hocker, Präsident DSW*
- 11 Laudatio zur Verleihung des 7. DSW-Preises für gute Unternehmensführung an Herrn Prof. Dr. Ulrich Lehner  
*Dr. Simone Bagel-Trah am 14. November 2016 in Düsseldorf*
- 16 Entgegennahme des Preises für gute Unternehmensführung – Dank und Erwidern  
*Prof. Dr. Ulrich Lehner am 14. November 2016 in Düsseldorf*
- 19 Impressionen von der Festveranstaltung zur DSW-Preisverleihung 2016
- 22 Abweichendes Stimmverhalten 2016
- 24 Abfindungsverfahren / Spruchverfahren  
*Beteiligung der DSW, Stand: 31.12.2016*
- 25 Die DSW in der Presse
- 26 Aktionäre raus aus der Abseitsfalle  
*Von Marc Tüngler, Hauptgeschäftsführer*
- 27 Der Landesverband Hamburg und Schleswig-Holstein stellt sich vor  
*Von Dr. Dirk Unrau, Landesgeschäftsführer*
- 28 DSW-Zentrale
- 28 Geschäftsführung
- 28 Präsidium
- 29 Kuratorium
- 30 Landesverbände
- 31 Aufsichtsratsmandate
- 31 Weitere Mitgliedschaften

## DSW-Fakten 2016

Die DSW (Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.) wurde 1947 gegründet und ist heute mit mehr als 30.000 Mitgliedern führende deutsche Aktionärsvereinigung.

### Service für Mitglieder:

- Aktive Lobbyarbeit in Berlin und Brüssel für den Anlegerschutz auf politischer Ebene durch Kontakte zu den wichtigen politischen Entscheidungsträgern, durch das Erarbeiten von Stellungnahmen zu Gesetzesentwürfen und durch die Teilnahme an den Anhörungen der Bundesausschüsse
- Vertretung von Stimmrechten auf rund 700 Hauptversammlungen deutscher und europäischer Aktiengesellschaften pro Jahr
- Analyse der Management-Aktivitäten sowie der Performance der Unternehmen und gegebenenfalls Oppositionen auf den Hauptversammlungen
- Kostenlose außergerichtliche Erstberatung, insbesondere auf dem Gebiet des Banken- und Aktienrechts
- Unterstützung der DSW-Mitglieder bei der Geltendmachung von Ansprüchen, die sich aus der Beendigung von US-Sammelklagen ergeben
- Einleitung von Gerichtsverfahren, sobald fundamentale Aktionärsrechte verletzt werden
- Als Dachverband der Investmentclubs in Deutschland hilft die DSW interessierten Aktionären bei der Gründung und steht ihnen auch später mit Rat und Tat zur Seite

### Weitere Hauptaktivitäten:

- Die DSW ist Mitglied in den Beiräten der Regionalbörsen in Düsseldorf, Berlin, Hannover, München, Stuttgart.
- Außerdem ist die DSW vertreten in der Übernahmekommission der Börsenaufsicht BaFin, in der Kommission Deutscher Corporate Governance Kodex, in der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung e.V. (DPR) sowie in der Börsensachverständigen Kommission (BSK), welche die Bundesregierung in kapitalmarktrelevanten Fragen berät.
- Die DSW ist Partner des Expert Corporate Governance Service (ECGS), einem europäischen Research-Service für institutionelle Investoren.
- Die DSW ist Mitglied bei BetterFinance, einem paneuropäischen Zusammenschluss von Investorenvereinigungen zur Vertretung von Aktionärsinteressen auf EU-Ebene. Hier stellt die DSW aktuell die Vize-Präsidentin.
- Zur Erreichung einer grenzüberschreitenden Vertretung von Stimmrechten auf Hauptversammlungen kooperiert die DSW mit bekannten Institutionen in den USA und Großbritannien.

# Mitgliederversammlung der Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) am 14. November 2016 in Düsseldorf

Rede von Marc Tüngler, Hauptgeschäftsführer

Herr Präsident, meine sehr geehrten Damen und Herren, ich freue mich sehr, Sie zur heutigen, mittlerweile bereits 69sten Mitgliederversammlung ihrer Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, hier im Industrieclub in Düsseldorf begrüßen zu dürfen. Dies bedeutet zugleich, dass wir nächstes Jahr ein großes Jubiläum feiern können: Den 70sten Geburtstag Ihrer DSW.

Doch bevor es soweit ist, werden wir uns heute mit dem laufenden Jahr befassen. Im Folgenden werde ich Ihnen einen Überblick über die Höhepunkte unserer Arbeit im laufenden Jahr geben. Und – so viel kann ich Ihnen jetzt schon versprechen – es war und ist ein äußerst ereignis- und themenreiches Jahr. Trotzdem werde ich versuchen, mich möglichst kurz zu fassen.

Zu Beginn möchte ich etwas Grundsätzliches loswerden:

Gleich werde ich Ihnen von unserem Wirken in Sachen Deutsche Bank, Volkswagen, von Sonderprüfungen und vielem mehr berichten.

Viel wichtiger ist aber der Umstand, dass das DSW-Präsidium, die DSW-Bundesgeschäftsführung, die Landesgeschäftsführungen und auch alle Sprecher auf den Hauptversammlungen sich ihrer Rolle sehr bewusst sind. Sie sind nicht nur mit Sachverstand und Herz bei der Sache, sondern sie sind auch – wo immer notwendig – kräftig und deutlich vernehmbar. Dabei geht es vor allem um eins: Die Interessen von Ihnen, unseren Mitgliedern, gemeinsam als Team zu vertreten.

Dabei ist unsere Message, die auch in der Wirtschaft sehr wohl gehört und verstanden wird, klar:

Wir brüllen nicht nur, sondern beißen auch zu, wenn nötig!

Das ist es vielleicht, was auch als Überschrift über dem Geschäftsjahr 2016 steht: Gemeinsam gehen wir Dinge an und setzen diese auch gemeinsam um. Wir haben einen klaren Plan!



Ganz aktuell stehen für dieses DSW-Selbstverständnis unsere Aktivitäten in Sachen Aixtron. Sie wissen, dass die Aixtron-Aktionäre sich eigentlich für einen Verkauf an einen chinesischen Investor entschieden hatten. Fünf vor zwölf hat dann Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel die bereits erteilte Genehmigung zum Verkauf, auf die die Aktionäre zurecht vertraut haben, wieder zurückgezogen.

Hier wurde sehr viel Vertrauen und noch mehr Kapital der Anleger vernichtet. Das können wir als Anlegerschützer nicht auf sich beruhen lassen. Deshalb haben wir eine Klage gegen die Bundesregierung angekündigt, sollten sich die Dinge weiter schlecht entwickeln, sollte Herr Gabriel also nicht doch noch zu der Entscheidung gelangen, dass die Übernahme vonstattengehen kann. Wir lassen die Aktionäre auch hier nicht im Regen stehen, sondern kämpfen für ihre Rechte. Genau dafür sind wir da.

Das macht auch ein Fall deutlich, der bereits das letzte Quartal 2015 dominiert hatte. Der Skandal rund um die Softwaremanipulationen von Dieselfahrzeugen des Volkswagen-Konzerns hat auch in diesem Jahr nichts an Dynamik eingebüßt. Im Gegenteil, er nimmt sogar immer mehr Fahrt auf und wird uns sicher auch im kommenden Jahr weiter beschäftigen.

Die VW-Hauptversammlung hatte – wenig überraschend – trotz intensiver Diskussion im Vorfeld die erwartbaren, nämlich keine neuen Ergebnisse gebracht. Das hatten wir antizipiert und daher rechtzeitig einen Antrag auf Sonderprüfung als Ergänzungsverlangen gestellt. Aufgrund der Machtverhältnisse bei VW war klar, dass wir mit diesem Antrag auf der HV keine Mehrheit bekommen würden. Immerhin aber stimmten von den anwesenden stimmberechtigten Aktionären, die keinem der bekannten VW-Großaktionäre zuzuordnen sind, gut 50 Prozent für unseren Antrag.

Das war deutlich mehr als nur ein Achtungserfolg. Es überrascht kaum, dass wir nach wie vor von der Notwendigkeit einer Sonderprüfung überzeugt sind. Deshalb haben wir uns – wie von Beginn an geplant – auch entschieden, diese gerichtlich einzureichen ... was zwischenzeitlich auch passiert ist.

Mit diesem Procedere haben wir ja bereits Erfahrung und auch deutlich Erfolge feiern können. Ich verweise da nur auf die Deutsche Bank, bei der sich gezeigt hat: der Weg über das Gericht ist durchaus erfolgversprechend. So unterzieht sich aktuell die Deutsche Bank auf Drängen der DSW einer freiwilligen, unabhängigen Sonderprüfung durch eine externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Das Gutachten soll zur nächsten Hauptversammlung vorliegen. Das ist das Ergebnis eines Vergleichs, den wir in mehr als einem Jahr andauernden Gesprächen mit dem Kreditinstitut aushandeln konnten. Um überhaupt in diese Gespräche zu kommen, war der Antrag auf die gerichtliche Bestellung des Sonderprüfers schlichtweg die erforderliche Voraussetzung.

Das Engineering und die Umsetzung dabei wurden übrigens – genau wie aktuell im VW-Fall – von der Rechtsanwaltsaktiengesellschaft Nieding+Barth geleitet, deren Gründer, Klaus Nieding, unser DSW-Vizepräsident, ist.

Sie sehen ... nach P&I, ThyssenKrupp, Deutsche Bank und aktuell Volkswagen hat Ihre DSW eines der schärfsten Schwerter der Aktionäre etabliert: Die Sonderprüfung. Bei Volkswagen werden wir aller Voraussicht nach die nächste Stufe zünden müssen – also den Weg vor Gericht auch bis zum Ende gehen, da sich Volkswagen wohl nicht bewegen wird. Wir werden Sie informiert halten.

Und am Horizont sehen wir bereits einen neuen Fall auf uns zukommen: Daimler. Thema dort wird die Haftung der Vorstände für das sogenannte LKW-Kartell sein, nachdem der Aufsichtsrat pauschal jede Haftung bzw. Anspruchsverfolgung abgelehnt hat.

Meine Damen und Herren,

zum Glück mussten wir uns nur auf sehr wenigen der rund 750 Hauptversammlungen, die Vertreter der DSW Jahr für Jahr besuchen, mit derart komplexen Problemfeldern befassen.

Was nicht heißt, dass es – neben unternehmensspezifischen Problemen – nicht doch einige echte Aufreger gab, die eine firmenübergreifende Dynamik entwickeln könnten, der wir uns entgegenstellen müssen.

So sehen wir mit Sorge einen Trend dazu, Aktionären eine Art Abstimmungsfalle zu stellen. Ein Beispiel war die Hauptversammlung der Deutschen Office AG. Obwohl es sich dabei um die reguläre Hauptversammlung handelte, beinhaltete die Tagesordnung in diesem Jahr puren Sprengstoff: Unter Punkt 6 der Agenda fanden Aktionäre die Beschlussempfehlung für eine Umwandlung der Gesellschaft in eine KG. Damit verbunden war das Ende der Börsennotierung.

Es sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein, bei einer solchen Umwandlung der Gesellschaftsform den freien Aktionären ein Abfindungsangebot zu machen, doch bei der Deutschen Office AG sah man das anders: Nur die Aktionäre kamen in den Genuss eines Barabfindungsangebots, die auf der HV vertreten waren, mit „Nein“ stimmten und Widerspruch zu Protokoll gaben.

Im Klartext: Diejenigen Besitzer der insgesamt rund 7 Millionen ausstehenden Aktien, die nicht vor Ort waren oder sich vertreten ließen, gehen leer aus. Für sie gab es weder eine Abfindung noch anschließend die Möglichkeit, ihre Anteile über die Börse zu verkaufen.

Mit der KWG AG gab es gleich einen Nachahmer. Auch hier wurde nur den Aktionären eine Barabfindung angeboten, die gegen den Beschluss über den Formwechsel Widerspruch zu Protokoll einlegten und anschließend ihr Ausscheiden aus der Gesellschaft erklärten. Alle anderen hatten keinen Anspruch auf die Barabfindung.

Beide Fälle zeigen, wie entscheidend es sein kann, seine Stimmen auf der Hauptversammlung selbst zu vertreten oder – am besten natürlich durch die DSW – vertreten zu lassen. Mir ist selbstverständlich klar, dass ich mit diesem Appell bei dem heute hier anwesenden Publikum sozusagen Eulen nach Athen trage. Es ist mir aber wichtig darauf hinzuweisen, dass wir auch diese massive Lücke im Anlegerschutz erkannt haben, und aktiv dagegen steuern werden. Denn uns allen dürfte klar sein: Deutsche Office und KWG waren hier nur erste Präzedenzfälle.



Ähnliches befürchten wir, was den Fall der Halloren AG angeht. Nachdem die hallesche Schokoladenfabrik ihren Rückzug von der Börse per Delisting angekündigt hatte, verlor die Aktie zeitweise bis zu 40 Prozent an Wert. Kein Wunder: sollen die Papiere künftig doch nur noch außerbörslich gehandelt werden. Oft bleibt dann lediglich der Verkauf an einen Großaktionär, was – wie wir alle wissen – in der Regel nicht die beste Lösung ist.

Auf ein Abfindungsangebot werden die betroffenen Aktionäre umsonst warten. Im Gegensatz zum geregelten Handel, wo wir ja nach unserem langen und intensiven Kampf mit der Bundesregierung – einige werden sich daran erinnern – in 2015 durchsetzen konnten, dass ein Delisting ohne Angebot nicht möglich sein darf, gilt dies für den unregulierten Handel, wo Halloren noch für rund zwei Wochen notiert sein wird, nicht.

Der Fall zeigt einmal mehr, wie groß die Risiken sein können, die im unregulierten Handel schlummern. Und genau diese Fälle werden es sein, mit denen wir dem Gesetzgeber zeigen, wie löchrig unser Anlegerschutz in Deutschland in vielen Bereichen noch ist.

Meine Damen und Herren,

damit verlasse ich nun aber erst einmal die reine Unternehmensebene. Schließlich ist die DSW auch in vielen anderen Bereichen aktiv. Ein wichtiger Teil sind etwa die von uns erstellten Studien, von denen die meisten

mittlerweile in der Öffentlichkeit einen solchen Grad an Anerkennung erreicht haben, dass ihre Ergebnisse die jeweiligen Debatten nachhaltig prägen. Dazu gehört neben der Vorstandsvergütungsstudie, die wir gemeinsam mit der TU München erstellen, sicher auch die Aufsichtsratsstudie oder unsere Dividendenstudie, die zusammen mit der FOM Hochschule gemacht wird – um nur drei zu nennen.

Sicher ist die Arbeit, die seitens der bei uns damit befassten Mitarbeiter in diese Studien gesteckt wird, enorm. Aber der Output kann nicht hoch genug bewertet werden. Damit ist nicht nur der reine Erkenntnisgewinn gemeint. Sondern auch die Tatsache, dass an uns aufgrund der von Medien, Politik und Wirtschaft anerkannten Kompetenz in diesen Themenbereichen eigentlich kein Weg mehr vorbeigeht. Entsprechend intensiv sind wir in die jeweiligen Diskussionen involviert. Die Stimme Ihrer DSW wird gehört.

Das trifft nicht nur auf Deutschland zu. Auch in Brüssel ist unsere Stimme deutlich zu hören. Und hier werden wir in Zukunft sogar noch lauter werden. Neben etlichen anderen Positionen, wird die DSW mit Frau Hölz nun auch den stellvertretenden Vorsitz des Stakeholder-Beirats der Wertpapieraufsicht der ESMA übernehmen. Hinter dem etwas sperrigen Namen verbirgt sich ein hochkarätiges Gremium, das den Austausch zwischen Stakeholdern und der Europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde ESMA fördern soll und der ESMA beratend

zur Seite stehen wird. In Zeiten, in denen das Gros der kapitalmarktrechtlichen Regulierungen aus Brüssel kommt, ist es für uns als Vertreter der Interessen der Privatanleger von entscheidender Bedeutung, hier aktiv am Ball zu bleiben. Und das sind wir.

Aber auch hier in Deutschland sind wir in vielen bedeutenden Gremien vertreten, wie in nahezu allen Börsenräten, in der Börsensachverständigenkommission mit Frau Benner-Heinacher oder in der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, wo ich im letzten Jahr Herrn Hocker nachgefolgt bin. Herr Hocker ist Mitglied im Vorstand der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung, besser bekannt als Bilanzpolizei. Deren Präsident, Herr Professor Edgar Ernst, ist übrigens Kurator der DSW. Herr Hechtfisher ist unser Vertreter bei dem sogenannten Finanzmarkwächter bei den Verbraucherzentralen und Herr Nieding überwacht die Wirtschaftsprüfer an oberster Stelle in der dafür neu geordneten Behörde.

Überall vertreten wir – und das möchte ich nochmals besonders unterstreichen – wie keine andere Organisation die Interessen der privaten Anleger. Auch über diesen Weg festigen wir unsere Position als DIE führende Anlegervereinigung.

Meine Damen und Herren,

leider kann ich aufgrund der Kürze der Zeit auf der einen Seite, und der Fülle der Tätigkeiten der DSW auf der anderen Seite die einzelnen Aktivitäten immer nur kurz anreißen.

Nachdem ich das mit den großen Blöcken HV, Studien und Lobbyarbeit so gemacht habe, bleibt mir für die vierte Arbeitssäule, auf der die DSW steht, die Veranstaltungen, nichts anderes übrig, als ebenso zu verfahren.

In diesem Jahr war die Frequenz erneut ausgesprochen hoch. Rund 50 Veranstaltungen haben wir im Laufe des Jahres durchgeführt. Bis zum Jahresende werden noch gut 30 weitere dazu kommen. Darunter auch unser Börsenführerschein zusammen mit der Börse Frankfurt.

Im Schnitt können wir pro Veranstaltung etwa 150 Besucherinnen und Besucher begrüßen. Damit dürften die DSW-Aktienseminare deutschlandweit zu den etabliertesten und erfolgreichsten Formaten im Bereich Investor Education zählen. Darauf sind wir – wie ich finde – zurecht stolz. Uns ist aber durchaus bewusst, dass das kein Ruhekiten ist. Wir werden weiter intensiv daran

arbeiten, unser Angebot und unsere Position auszubauen. Beispiel: Wien

Aber auch wenn es um internationale Fachkonferenzen geht, ist die DSW sehr gut aufgestellt. So veranstalten wir nun schon zum 10ten Mal die „International Investors´ Conference“ in Wiesbaden. Die Konferenz, die sich jedes Mal einem neuen Schwerpunktthema widmet, ist bei den Entscheidern aus der Fondsbranche ebenso etabliert wie bei Unternehmensvertretern.

Ebenso etabliert ist mittlerweile die Festveranstaltung anlässlich der Verleihung des DSW-Preises für gute Unternehmensführung, der nun auch schon zum siebten Mal vergeben wird.

Meine Damen und Herren,

die fünfte und wichtigste Säule unserer Arbeit sind allerdings weder die Veranstaltungen noch die Studien. Das Wichtigste ist und bleibt die Arbeit für Sie, unsere Mitglieder. Deshalb legen wir auf den Hauptversammlungen – wenn notwendig – unsere Finger in die Wunden, deshalb sind wir auf den politischen Bühnen in Berlin und Brüssel als Vertreter der Interessen von Privatanlegern aktiv, deshalb arbeiten wir in Fällen wie Volkswagen an rechtlichen und verantwortlichen Lösungsmöglichkeiten. Deshalb sind wir bemüht, unser Serviceangebot immer weiter auszubauen.

Und – das ist mir besonders wichtig – deshalb sind wir – nicht nur – bei Problemen direkt ansprechbar. Eine Möglichkeit, die auch im laufenden Jahr wieder von sehr vielen unserer Mitglieder genutzt wurde. Pro Tag gehen bei uns bis zu 100 Anfragen ein. Sie kommen per Telefon, per Mail, manche per Fax oder – auch das gibt es noch – per Brief. Für dieses uns entgegengebrachte Vertrauen möchte ich mich ausdrücklich bei Ihnen bedanken, denn Sie setzen damit auf unseren Rat, den wir Ihnen, unseren Mitgliedern, sehr gern geben.

Dabei möchte ich die Gelegenheit auch gleich nutzen, mich bei den hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der DSW für Ihre Arbeit und Ihr Engagement zu bedanken. Ich weiß, dass es manchmal sehr stressig ist, da unsere Mannschaft eben nicht 100 Leute umfasst. Umso herzlicher möchte ich „vielen Dank“ sagen und hoffe, dies auch in Ihrem Namen zu tun.

Mein Dank gilt natürlich ebenso unseren vielen ehrenamtlichen Mitstreiterinnen und Mitstreitern, ohne die wir völlig aufgeschmissen wären. Allein der Besuch der eigentlich unfassbaren Zahl von 750 Hauptversammlun-

gen wäre sonst schlicht unmöglich. Zudem profitieren wir sehr von den Anregungen und Ideen, die immer wieder aus diesem Kreis an uns herangetragen werden.

Besonders gilt mein Dank dabei unseren Landesgeschäftsführerinnen und Landesgeschäftsführern, die sich neben ihrer sowieso schon aufreibenden beruflichen Tätigkeit, in einem Ausmaß für die DSW engagieren, dass wir immer wieder überwältigt sind.

Wen ich nun noch nicht angesprochen habe, sind die Mitglieder des DSW-Präsidiums, denen ich – auch im Namen meiner Geschäftsführungskollegen – ebenfalls ausdrücklich für die konstruktive, kritische und motivierende Begleitung sowie Unterstützung danken möchte. Da ich nun auch schon ein paar Jahre bei der DSW bin, weiß ich das Miteinander gerade in Bezug auf das DSW-Präsidium und den DSW-Präsidenten ganz besonders zu schätzen. Ich habe hier auch ganz andere Zeiten erleben dürfen.

Aber gerade so gewichte Fälle wie die Sonderprüfungen bei Volkswagen oder der Deutsche Bank waren nur so möglich, weil alle gemeinsam an einem Strang gezogen haben und wir aufeinander vertrauen konnten. Auch dafür vielen Dank an das DSW-Präsidium.

Damit komme ich nun zum Ende. Ich hoffe, ich konnte Ihnen einen kleinen Überblick über unsere Aktivitäten im Jahr 2016 geben.

Bevor ich an meinen Kollegen, Herrn Hechtfisher, übergebe, möchte ich Sie noch kurz auf eine Besonderheit hinweisen, über die ich Ihnen bereits in der letzten Mitgliederversammlung berichtet habe. Die vom Finanzamt Düsseldorf angekündigte Steuerprüfung bei der DSW wurde ab April 2015 bis letztendlich weit in dieses Jahr hinein durchgeführt. Anlass war aber nicht, dass wir bei der DSW irgendwelche besonderen Steueroptionen aus-

nutzen oder Steuersparmodelle fahren, sondern allein die Ihnen wahrscheinlich allen bekannte intensive Prüfung beim ADAC. Infolge der Prüfung des Automobilvereins in München müssen sich alle Vereine, wie auch die DSW, einer intensiven Durchleuchtung durch die Finanzbehörden stellen. Konkret hinterfragt wird dabei, ob der Mitgliedsbeitrag nicht eigentlich als eine Vergütung für verdeckte Dienstleistungen einzustufen ist. So erhalten Sie z. B. jede Woche das Focus-Money-Heft, ohne dafür jedoch mit dem Mitgliedsbeitrag gesondert eine Mehrwertsteuer zu bezahlen. Unter anderem hat die Finanzverwaltung hier angesetzt und geschaut, wie diese Sachverhalte bei der DSW organisiert sind.

Als gute Nachricht kann ich Ihnen zurufen, dass wir die Auswirkungen der Betriebsprüfung bei der DSW auch Dank namhafter Berater sehr deutlich im Rahmen halten konnten. Da die Betriebsprüfung auch in diesem Jahr noch weiter vonstatten ging, werden wir sicherlich auch in dem laufenden Geschäftsjahr noch einige Belastungen aus der Betriebsprüfung sehen, die wir aber im ordentlichen Ergebnis verkraften wollen.

Ausdrücklich möchte ich unterstreichen – und das ist uns wichtig –, dass die Betriebsprüfung und die Ergebnisse daraus nicht dazu führen werden, dass wir den Mitgliedsbeitrag anpassen, obwohl die DSW nun für einen Teil der Mitgliedsbeiträge Umsatzsteuer an das Finanzamt abführen muss und unser Etat daher etwas geringer ausfällt. Hier haben das DSW-Präsidium sowie die DSW-Geschäftsführung ohne Einschränkung immer zum Ziel gehabt und auch umgesetzt, dass Sie nicht zusätzlich belastet werden.

Nun folgt Herr Hechtfisher mit den Erläuterungen des Zahlenwerkes. Zuvor gebe ich aber das Wort an unseren Präsidenten zurück.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

# Rede anlässlich der Ehrung von Herrn Prof. Dr. Ulrich Lehner am 14. November 2016 in Düsseldorf

*Ulrich Hocker, Präsident DSW*

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

es freut mich, dass Sie heute Abend anlässlich der Verleihung des DSW-Preises für gute Unternehmensführung unsere Gäste hier im altherwürdigen Düsseldorfer Industrieclub sind.

Das Attribut „altherwürdig“ ist hier tatsächlich einmal ernst zu nehmen. Immerhin wurde der Industrieclub bereits 1912 gegründet. Er verstand sich von Beginn an als Treffpunkt des gedanklichen Austauschs führender Persönlichkeiten an Rhein und Ruhr. Und wenn ich mich hier im Publikum umschaue, wird der Club diesem Anspruch auch heute noch gerecht und ist damit – einmal mehr – der perfekte Rahmen für die Verleihung des DSW-Preises, den wir in diesem Jahr bereits zum siebten Mal vergeben.

Damit hat der DSW-Preis die Bezeichnung „altherwürdig“ zwar noch nicht ganz verdient, aber von einer Tradition können wir mittlerweile mit Fug und Recht sprechen. Schließlich wird ja nicht umsonst gesagt: Zweimal ist Wiederholung, ab dem dritten Mal ist es Tradition. Und auch die Phalanx der Preisträger wird dem Industrieclub und seinen Ansprüchen mehr als gerecht. Die Liste – sowohl die der Preisträger als auch die der Laudatoren – liest sich mittlerweile wie das Who is Who der deutschen Wirtschaft. Professor Wolfgang Reitzle, Dr. Jürgen Weber, Dr. Jürgen Hambrecht, Herbert Hainer, Professor Marcus Lutter, Werner Wenning und Michael Diekmann haben den Preis bisher erhalten.

Die DSW selber wiederum würde ich durchaus als „altherwürdig“ bezeichnen. Wir können zwar noch nicht auf 104 Jahre zurückblicken, wie der Industrieclub, aber immerhin feiert die Schutzvereinigung im kommenden Jahr ihren 70sten Geburtstag. Und das ist ja auch nicht zu verachten.

Meine Damen und Herren,

doch kommen wir nun zur heutigen Veranstaltung.



Angesichts des hochkarätigen Publikums, sehen Sie es mir hoffentlich nach, dass ich nicht alle Gäste adäquat begrüßen kann. Das würde schlicht zu viel Zeit beanspruchen.

Besonders begrüßen möchte ich unseren diesjährigen Preisträger. Herrn Professor Lehner. Ich freue mich sehr, dass Sie heute Abend unser Gast sind. Besonders freue ich mich, dass auch Sie, Frau Lehner, heute Abend bei uns sind.

Zu einer Preisverleihung gehört aber nicht nur der Preisträger, sondern auch ein Laudator, in unserem Fall, eine Laudatorin. Wir sind sehr glücklich, dass wir Frau Dr. Bagel-Trah für diese Aufgabe gewinnen konnten. Ich freue mich sehr, dass Sie heute Abend bei uns sind, Frau Dr. Bagel-Trah.

Meine Damen und Herren,

1876 wurde das Unternehmen Henkel gegründet und entwickelte im Anschluss daran eine Dynamik, mit der wahrscheinlich selbst diejenigen nicht gerechnet haben, die das Ganze ins Rollen brachten. So wäre Friedrich Henkel, wenn er heute auf die von ihm aus der Taufe gehobene Firma blicken könnte, wahrscheinlich doch überrascht, dass daraus einer der weltweit führenden Anbieter im Konsumenten- und im Industriegeschäft geworden ist.

Entscheidend für eine nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung, wie sie Henkel so beeindruckend vorweisen kann, ist dabei immer, dass die richtigen Personen gefunden werden, um diese voranzutreiben, um neue Impulse zu geben, um richtige Entscheidungen zu treffen. Dafür hatte man bei Henkel offenbar schon immer ein gutes Händchen. Das zeigt nicht zuletzt der heutige Preisträger. Professor Ulrich Lehner führte dort lange Jahre den Unternehmensbereich Finanzen und Logistik. Von 2000 bis 2008 lenkte er die Geschicke des Konzerns als Vorsitzender der Geschäftsführung. Mit großem Erfolg wie wir alle wissen.

Umso erfreulicher, dass Professor Lehner sich nicht zur Ruhe setzte, nachdem er den Vorsitz der Geschäftsführung an Kasper Rorsted, den ich ebenfalls herzlich begrüße, übergeben hatte. Damit hatte allerdings wohl auch niemand ernsthaft gerechnet, der ihn etwas näher kennt. Das Gegenteil war der Fall: Neben dem Mandat im Gesellschafterausschuss von Henkel war und ist er in den Aufsichtsgremien großer internationaler Konzerne aktiv.

Bei der Deutschen Telekom und Thyssen-Krupp steht er dem Aufsichtsrat vor, bei E.ON ist er Mitglied im Kontrollgremium, um nur einige Beispiele zu nennen. Dazu kommen noch eine ganze Reihe weiterer Funktionen und Ehrenämter.

Auf jeden Fall verwundert es nicht, dass Herr Professor Lehner in der letzten Aufsichtsratsstudie der DSW den ersten Platz im Ranking der einflussreichsten Aufsichtsräte in Deutschland belegte.

Gerade in Zeiten wie diesen, ist es wichtig, dass erfahrene und kompetente Manager wie Professor Lehner an Bord bleiben. Denn Weitblick und Erfahrung sind zurzeit durch nichts zu ersetzen.

Meine Damen und Herren,

und die Zeiten sind auch im Jahr 8 nach der Lehman-Pleite alles andere als ruhig.

Das hat nicht zuletzt der sattsam bekannte Ausgang der US-Präsidentenwahl wieder gezeigt. Dazu wurde meiner Ansicht nach allerdings schon alles gesagt, wenn vielleicht auch nicht von jedem. Deshalb werde ich die Gelegenheit nutzen, etwas Außergewöhnliches zu tun und – vielleicht als einer der ersten in den vergangenen Tagen – auf weitere Einordnungen diesbezüglich verzichten. Schließlich gibt es genug ganz provinzielle Probleme,

mit denen wir uns hier innerhalb Europas befassen können und sollten.

Wir sehen erodierende Geschäftsmodelle, die einst als absolut sicher galten. Wir stehen vor dem Austritt Großbritanniens aus der EU. Griechenland ist weit davon entfernt, gerettet zu sein. Italien und Frankreich stehen immer noch auf der Kippe, was ihre Staatsverschuldung angeht. Und das sind lediglich einige wenige Beispiele der Herausforderungen, vor denen Wirtschaft und Politik in den kommenden Jahren stehen werden.

Hinzu kommt, dass in immer mehr Ländern innerhalb und außerhalb Europas nationalistische Töne – Sie sehen, ganz ohne Trump geht es dann doch nicht – wieder hoffähig werden. Zu hören sind sie aus den Randbereichen beider politischer Lager. Wenn auch in völlig unterschiedlichen Ausprägungen. Wird auf der einen Seite gegen zu viele Flüchtlinge demonstriert und das Schließen der Grenzen gefordert, wird auf der anderen lautstark gegen Handelsabkommen wie CETA und TTIP gewettert. Beides würde in der Konsequenz zu einer Abschottung, zu Protektionismus, zu dramatisch weniger Wachstum und vertanen Chancen führen. Und beides hat leider bereits Eingang in die Politik gefunden.

Doch während die Folgen dieser schleichenden Politikänderung, die durch den wachsenden Einfluss lautstarker Minderheiten hervorgerufen wurde, die Menschen erst in der Zukunft treffen werden, spüren sie aktuell schon sehr deutlich die Folgen des größten geldpolitischen Experiments, das es je gegeben hat.

Klar ist, die EZB hat in der Folge der Finanzkrise nicht nur den Leitzins auf historisch niedrige Null Prozent gesetzt, sie kauft auch Anleihen in großem Stil und belegt Geldeinlagen von Banken mit Strafzinsen. Das Ziel, mit der Geldschwemme die Kreditvergabe anzuregen, konnte aber allenfalls rudimentär erreicht werden. Probleme gibt es dabei sowohl auf Seiten der Kreditgeber als auch auf der der Kreditnehmer. Viele Banken haben schlicht zu wenig Eigenkapital, um risikobehaftete Kredite vergeben zu können. Und vielen Unternehmen sind die Renditeerwartungen von Investitionen selbst bei den aktuellen Minizinsen zu gering.

Die Folgen dieser Geldpolitik sind durchaus dramatisch:

Geschäftsmodelle von Banken und Versicherungen kommen in Schieflage. Unternehmen müssen ihre Pensionsrückstellungen massiv aufstocken. Und Anleger gehen – wenn sie sich wie die meisten Deutschen auf verzins-

liche Anlagen beschränken – leer aus. Real verlieren sie oft sogar Geld – und das bei einer Inflationsrate, die den Namen kaum verdient.

Dabei wäre es eigentlich ganz einfach. Danny Kaye, ein amerikanischer Schauspieler, den die Älteren unter Ihnen vielleicht noch kennen, hat das mal wie folgt zusammengefasst: „Geld allein macht nicht glücklich. Es gehören auch noch Aktien, Gold und Grundstücke dazu“.

Eine Erkenntnis, die ebenso einfach wie richtig ist, zumindest was die Aktien angeht. Trotzdem bemüht sich der deutsche Staat – so hat es wenigstens den Anschein – mit aller Kraft darum, die Anleger in der Zinsfalle zu halten, indem der Aktienkauf immer unattraktiver gemacht wird. So wird mit schöner Regelmäßigkeit über die Einführung einer Transaktionssteuer fabuliert oder die Abschaffung der Abgeltungssteuer zugunsten der Besteuerung mit dem persönlichen Steuersatz geplant.

Das eine würde die Rendite der Privatanleger aufgrund steigender Kosten schmälern, während die Profis der Besteuerung ohne große Probleme werden ausweichen können. Das andere würde bei Dividenden, die bereits jetzt doppelt besteuert werden, zu steuerlichen Belastungen führen, die deutlich jenseits der 50-Prozent-Marke liegen können. Hinzu kommt eine Regulierung der Beratung, die es für Banken zusehends schwieriger macht, ihren Kunden Einzelaktien zu empfehlen.

Hier wird genau die Altersarmut produziert, von der in den Sonntagsreden der Sozialpolitiker immer die Rede ist. Die Generation, die heute zwischen 20 und 40 Jahre alt ist, sieht, wenn die Politik nicht bald umsteuert, einer wahrlich düsteren Zukunft entgegen. Erst müssen sie mit ihren Beiträgen die Generation der Babyboomer finanzieren, die ab 2025 in Rente gehen wird, und dann

im Alter mit dem bisschen zurechtkommen, was ihnen an gesetzlicher Rente und an durch die Niedrigzinsphase belasteten Ersparnissen geblieben ist. Viel wird das nicht sein. Dazu noch ein Zitat, diesmal von Oscar Wilde: „Als ich klein war, glaubte ich, Geld sei das wichtigste im Leben. Heute, da ich alt bin, weiß ich: es stimmt.“

Dabei wären die Lösungen nicht sonderlich komplex. Es braucht eine konzertierte Aktion für die Aktienanlage. Statt steuerliche und regulatorische Hürden aufzubauen, sollten diese fallen. So muss die Spekulationsfrist, nach der Veräußerungsgewinne steuerfrei bleiben, wieder eingeführt werden. Hier würde sich ein Stufenmodell anbieten, das insbesondere den Langfristanleger belohnt. Das Modell der Belegschaftsaktien müsste wiederbelebt werden. Außerdem müsste die wirtschaftliche Ausbildung der Schüler endlich forciert werden.

Und sollte die Abgeltungssteuer wirklich fallen, wäre für Dividenden das Halbeinkünfteverfahren – die Älteren erinnern sich vielleicht noch daran – wieder einzuführen, da nur so eine massive Doppelbesteuerung verhindert werden kann.

Damit aber genug des Rundumschlags aus Sicht des Anlegerschützers und zurück zu erfreulicheren Themen und zu jemandem, der Lösungen nicht nur sucht, sondern auch findet, zum Preisträger des heutigen Abends. Doch – wie schon gesagt – wenn es darum geht, über die Leistungen von Professor Lehner zu sprechen, bin ich nicht der Richtige.

Deshalb bedanke ich mich für Ihre Aufmerksamkeit, hoffe Ihre Geduld nicht zu sehr strapaziert zu haben und übergebe das Wort an die Laudatorin des heutigen Abends: Frau Dr. Bagel-Trah.

# Laudatio zur Verleihung des 7. DSW-Preises für gute Unternehmensführung an Herrn Prof. Dr. Ulrich Lehner

*Dr. Simone Bagel-Trah am 14. November 2016 in Düsseldorf*

Sehr geehrter Herr Professor Lehner,  
sehr geehrter Herr Hocker,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

Sie kennen sicher die alte, launige Weisheit: Es gibt zwei Möglichkeiten, Karriere zu machen – entweder man behauptet, etwas zu leisten oder man leistet wirklich etwas. Der zweite Weg ist zweifellos ratsamer, denn hier ist die Konkurrenz nicht so groß.

Was sicher nicht ganz wörtlich zu nehmen ist, hat aber einen durchaus ernst zu nehmenden Hintergrund: Es ist nicht so leicht, etwas wirklich Wertschaffendes und -erhaltendes zu leisten. Deswegen bin ich heute sehr froh und auch stolz, hier stehen zu dürfen, um jemanden zu ehren, der wirklich viel im Leben und vor allem auch für andere erreicht hat. Der Preis für gute Unternehmensführung der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz hat eine klare Zielgruppe: Er gilt Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Lehre, die sich in den Bereichen Innovation, Werterhaltung und Wertschaffung besonders hervor getan haben. Professor Ulrich Lehner hat auf allen diesen Feldern Besonderes bewirkt. Für mich ist er daher ein idealer Preisträger.

Es gibt ein zweites Zitat, welches mir in diesem Zusammenhang einfällt: Es gibt zwei Wege für den politischen Aufstieg: Entweder man passt sich an, oder man legt sich quer. Dieses Zitat von Konrad Adenauer kann man aus dem politischen sicherlich auch in den wirtschaftlichen Kontext übertragen. Ulrich Lehner ist eine Persönlichkeit, die sich natürlich an die jeweilige Situation anpassen kann, aber er scheut auch nicht davor zurück, sich gegen die herrschende Meinung zu äußern. Er ist ein begnadeter Querdenker, der verschiedene Optionen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln heraus betrachten sowie die jeweiligen Vor- und Nachteile abwägen kann.

Was gute Unternehmensführung nun ausmacht – darüber gibt es viele Abhandlungen, Kodizes, Regeln und Vorschriften. Sie sind aber im Grunde bei der Bewertung einer Leistung nicht ausreichend, denn die Praxis, das wirkliche Leben, ist meistens viel komplizierter. Die ent-



scheidende Frage liegt im Menschen selber. Letztlich hängt gute Unternehmensführung immer von Individuen ab sowie ihrem Willen und ihrem Vermögen mit gutem Beispiel voranzugehen und Vertrauen zu schaffen.

Denn gutes und zugleich erfolgreiches Management stellt nicht naturgemäß eine Einheit dar, doch ebenso wenig ist es ein grundsätzlicher Gegensatz. Beides – Verantwortung und Erfolg – in Einklang zu bringen ist vielmehr die zentrale Herausforderung der guten Unternehmensführung

Viele von Ihnen wissen, dass ich Ulrich Lehner aus seiner Zeit bei Henkel, früher im Vorstand, heute im Gesellschafterausschuss, gut kenne. Ich möchte Ihnen deswegen heute nicht allein den Unternehmer, sondern auch den Menschen Ulrich Lehner vorstellen. Denn für mich steckt sein Erfolgsgeheimnis zum einen in seiner fachlichen und analytischen Kompetenz, und zum anderen aber vor allem in seinem Umgang mit den Menschen in seinem Umfeld.

Die späteren Talente von Herrn Lehner lagen in seinen Kindertagen noch im Verborgenen. Sein Volksschullehrer riet seinen Eltern, den Sprössling besser nicht auf das Gymnasium zu schicken. Dennoch ging es nach der Volksschule an der Gerresheimer Straße in Düsseldorf zur Aufnahmeprüfung. Das Thema damals: Dreisatz.

Glücklich kehrte der junge Schüler nach Hause zurück und erzählte seinen Eltern von der gut gelösten Dreisatzaufgabe. Daheim musste er allerdings feststellen, dass es sich wohl um einen sogenannten „umgekehrten, also einen antiproportionalen Dreisatz“ gehandelt haben musste, den er leider „proportional“ benutzt hatte.

Er kam dennoch aufs Gymnasium. Aber diese Rechen-Prüfung muss sehr eindrücklich gewesen sein. Denn Zahlen hat Ulrich Lehner in seinem weiteren Leben ziemlich gut zu beherrschen, möglicherweise sogar zu lieben gelernt. Vor gut zehn Jahren bekannte er in einem Interview mit der damals noch existierenden Financial Times Deutschland in seinem typisch trockenen Humor: „Zahlen muss man schon verstehen, und nicht nur im Großen, sondern auch im Kleinen. [...] Die Freude am Detail widerspricht nicht der Freude am Großen.“ (FTD, 19. Mai 2004)

Gerne weist Herr Lehner auch auf den Unterschied zwischen „Rechnen“ und „Mathematik“ hin. Während das Rechnen, als ein Teilbereich der Mathematik lediglich die Arithmetik beschreibt, umfasst die Mathematik eine Vielzahl von weiteren Teilbereichen (u.a. Geometrie, Algebra, Statistik, Funktionen, gekrümmte Flächen und Räume, etc.). Mathematik ist die Wissenschaft die mittels Logik abstrakte Strukturen auf ihre Eigenschaften untersucht. Und Herr Lehner beherrscht selbstverständlich beide Disziplinen, das Rechnen und die Mathematik.

Wie kam es dazu, dass Herr Lehner heute zweifellos zu den wichtigsten Protagonisten in der deutschen Industrie zählt? Schauen wir einmal in seine Vergangenheit: Früh hat er das Anpacken gelernt. Als eines von vier Kindern eines Düsseldorfer Holzhändlers schleppte er Bau- und Sperrholz, Platten und Leisten und schrieb später Rechnungen. Auf dem Görres, dem „Kasten“ auf der Kö, wie die Schüler das Gymnasium nannten, nahm auch seine humanistische Ausbildung ihren Lauf.

Als Schulsprecher hat er nicht nur frühzeitig gelernt, sich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen, sondern auch verstanden, dass oft nur im Konsens Ergebnisse zu erzielen sind. Auf dem altherwürdigen Görres-Gymnasium bedeutete die Multi-Kulti-Realität der Achtundsechziger mit Beatles und Rolling Stones den beginnenden Niedergang des Abendlandes. Und so war es für den jungen Ulrich Lehner ein großer Erfolg, vom Direktorium die Erlaubnis bekommen zu haben, sich mit seinen Schulfreunden an einer Vietnam-Demo beteiligen zu dürfen. Auch sein damaliges Engagement für die Einführung von „Raucherzimmern“ in der Schule war

damals eine große Errungenschaft und klingt in unserer heutigen gesundheitsbewussten Arbeitswelt mit strengen, rauchfreien Zonen geradezu avantgardistisch.

Den Takt vorgeben, den Rhythmus, die Melodie, nicht laut, aber eindeutig und bestimmt, bis alle hereingefunden haben – auch das hat er als Jugendlicher gelernt, nämlich als Musiker und Kontrabassist im Orchester, beim Jazz mit Nobby Körfer und Klaus Dinger und bei lukrativer Tanzmusik.

Dass er später als Manager von der Presse stets als „Marathonmann“ titulierte wurde, hat seine Ursprünge ebenfalls in seiner Schulzeit. Schon damals deutete sich an, dass er wie später im Beruf die längeren Strecken bevorzugt: Vier Mal war er als Schüler in Düsseldorf Stadtmeister über 1.000 Meter im Einzel und in der Staffel.

Etliche Marathonläufe (mindestens zehn) hat Ulrich Lehner seitdem absolviert, seine Bestzeit steht bei unglaublichen drei Stunden und 24 Minuten. „Ein Marathon über 4.30“, sagt er, „ist kein Sport“.

Die Orientierung auf das ferne Ziel, ohne die Strecke selbst aus den Augen zu verlieren – das ist auch das Rezept, das er daraus bis heute für seine Arbeit mitgenommen hat.

Auf die Frage, wie er beim Marathon immer wieder seinen inneren Schweinehund überwindet, sagte er einmal: „Ich rede mit ihm.“

Von Hund zu Hund, könnte man sagen: Denn Ulrich Lehner, der von Chinesen, der chinesischen Kultur, der Sprache und der Lebensweise schon immer fasziniert war, ist im chinesischen Sternzeichen ein Hund. Geboren am 1. Mai 1946, also am Tag der Arbeit – auch ein Omen? – ist er sogar ein „Feuer Hund“. „Hunde“ im chinesischen Sternzeichen sollen die Fähigkeit besitzen, sehr gute Menschenkenntnis zu haben. Sie erkennen intuitiv, wer es ehrlich mit ihnen meint und wer etwas zu verbergen hat.

Wer Ulrich Lehner kennt, wird mir zustimmen, dass er in diesem Sinne ein richtiger und großartiger „Hund“ ist. Als „Feuer-Hund“ ist er dazu leidenschaftlich, kämpferisch, energisch, ungeduldig und strotzt nur so vor Kraft.

An der Technischen Hochschule Darmstadt haben Sie Wirtschaftsingenieurwesen und Maschinenbau studiert. Nach nur vier Jahren schlossen Sie Ihr Studium 1972 ab – und zwar mit einer Arbeit über die „Auswirkung der

Dienstauervorschrift der Bahn auf Eisenbahnunfälle“. Ein recht sperriger Titel, den Sie später selbstironisch mit dem Satz kommentierten: „Ich bin damals schon ein ziemlich flotter Student gewesen.“

Die Höhen und Tiefen von Konzernbilanzen und Steuerrecht lernten Sie nach Ihrer Promotion und einer kurzen Zeit als Universitäts-Assistent am Lehrstuhl für Betriebswirtschaft an der TU Darmstadt bei der Deutschen Treuhand-Gesellschaft, der heutigen KPMG, in Düsseldorf kennen. Sie ließen sich zum Steuerberater ausbilden und machten nach zwei Jahren auch den Abschluss als Wirtschaftsprüfer.

1981 begannen Sie im Alter von 35 Jahren als Leiter Beteiligungen Inland bei Henkel in Düsseldorf. Nach einem dreijährigen Exkurs bei der Friedrich Krupp GmbH in Essen kehrten Sie 1986 als Leiter des Ressorts Controlling/Rechnungswesen/Steuern zu Henkel zurück. Ein Jahr später wurden Sie zum Mitglied des Direktoriums berufen. In Honkong trugen Sie dann von 1991 bis 1994 maßgeblich zum Ausbau der Geschäftsaktivitäten in Asien bei und wahrscheinlich wurzelt Ihre Begeisterung für Asien nicht unwesentlich in dieser Zeit. Im April 1995 wurden Sie als Finanzvorstand in die Geschäftsführung von Henkel berufen. Fünf Jahre später traten Sie die Nachfolge von Hans-Dietrich Winkhaus an der Konzernspitze an.

Unter Ihrer Führung hat sich der Konzern von 2000 bis 2008 auf wesentliche Erfolgsfaktoren wie nachhaltiges Wachstum, strategische Akquisitionen, Innovationskraft und das Bekenntnis zu Qualität und Nachhaltigkeit konzentriert. Sie haben gezeigt, dass sich erfolgreiche Globalisierung, Wachstum und Innovationskraft auch in einem Familienunternehmen erfolgreich vereinen lassen.

Sie haben mit der Übernahme des britischen Klebstoffherstellers National Starch – der bis heute größten Übernahme in der Henkelgeschichte – ein wichtiges Zeichen gesetzt. Dank Ihres Weitblicks und Mutes ist Henkel heute der mit Abstand weltweit führende Lösungsanbieter für Klebstoffe. Zu Ihren Jahren bei Henkel ließe sich noch Vieles ausführen, doch mit Rücksicht auf die Zeit widerstehe dieser Versuchung.

Eigentlich wollten Sie ja nach Ihrer Zeit bei Henkel, Ihr Chinesisch verbessern, mehr Segeln, mehr Wandern, mehr Ski fahren sowie mehr Tennis und mehr Kontrabass spielen. Doch Ihre vielleicht größte Schwäche hat Sie

dann doch überrumpelt. Sie haben nicht „Nein“ gesagt, als man Sie bat, in der Wirtschaft weiterhin Verantwortung zu übernehmen.

Gott sei Dank, kann ich da nur sagen. In einer Zeit, in der wirtschaftliches Handeln mit den vielen Bezugsgruppen aus Stakeholdern, Anteilseignern, Arbeitnehmervertretern, Genehmigungsbehörden, Vertretern von Politik und Medien, Bürgerinitiativen oder auch NGOs immer komplexer wird, sind unaufgeregte, uneitle und analytisch scharf denkende Kommunikatoren wie Sie gefragt denn je.

Sie werden benötigt, Herr Lehner. Ihre Fähigkeiten zu zuhören, zu diskutieren, zu argumentieren und stets das Ziel nicht zu vergessen, Lösungen schaffen zu wollen, sind außergewöhnlich und für Unternehmen existentiell. Unternehmensführung bedeutet für Sie, eine Organisation mit Klarheit und Verlässlichkeit zu führen und selber mit gutem Beispiel voranzugehen. Und das kann im Erfolgsfall und in guter Konrad-Henkel-Tradition auch heißen, nicht nur in Punkto Arbeit 100%ig dabei zu sein, sondern am Ende auch den Erfolg richtig mitzufeiern.

Sie haben heute Einfluss in den Aufsichtsräten und Gremien großer deutscher Konzerne und Verbände – vor allem bei der Deutschen Telekom und ThyssenKrupp, wo Sie den Vorsitz im Aufsichtsrat innehaben, sowie bei E.on und im Gesellschafterausschuss von Henkel oder auch als Präsident der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf. Vor allem für die Verbindung von Wissenschaft und Praxis engagieren Sie sich sehr: als Honorarprofessor an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster, als Träger des „Erich-Gutenberg-Preises“, als „Global Champion“ der internationalen Studentenorganisation Sife oder auch als Ehrenmitglied der Nordrhein-Westfälischen Akademie der Wissenschaften und der Künste.

Die vielen weiteren Ämter in Unternehmen und Konzernen, die Sie seit dem Ausscheiden bei Henkel inne hatten und noch haben, jetzt aufzuzählen, würde sicher mehrere Minuten dauern und Sie, lieber Herr Lehner, am meisten langweilen.

Deswegen lasse ich das jetzt. Ich kann Ihnen aber, meine Damen und Herren, sagen, dass es sich bei Ulrich Lehner mittlerweile so verhält wie bei der Geschichte vom Hasen und dem Igel: Gerade, wenn Sie glauben, in der Industrie irgendwo angekommen zu sein, ist Herr Lehner schon da gewesen.

Wenn es ein Ranking gibt, in dem er wirklich schlecht abschneidet, ist es das Ranking der besten Selbstdarsteller. Dort landet er auf einem der hintersten Plätze. Ulrich Lehner stellt immer die Sache und niemals sich selbst in den Mittelpunkt. Er ist also ein Mann ohne Allüren – aber bestimmt „kein Mann ohne Eigenschaften“, auch wenn er Robert Musils gleichnamigen Roman so verehrt. Er ist ein Meister darin, bei komplexen Themen die wesentlichen Dinge herauszuarbeiten und für Klarheit zu sorgen. „Jeden Gedanken zu Ende denken“ – das ist die Vorgabe, die er sich auch selbst gibt. Und dabei vor allem eins bleiben: integer und optimistisch.

Diskretion hat er in der Vergangenheit vor allem gegenüber Analysten und Vertretern der Medien bewiesen. Legendär wurden seine Antworten auf Fragen nach möglichen Akquisitionen bei Pressekonferenzen. So sagte er entweder: „Zu konkreten Akquisitionen folgender Kommentar: Kein Kommentar.“

Oder noch etwas fabulöser:

„Wir prüfen alle Möglichkeiten des Wachstums, das schließt neben dem Wachstum aus eigener Kraft auch kleine, mittlere sowie größere Zukäufe in allen Regionen weltweit mit ein.“

Auch auf die Frage „Herr Lehner, wie kamen Sie eigentlich damals zu Henkel?“, antwortet er immer gerne „Mit der Straßenbahn.“ Man sieht, Herr Lehner bleibt immer bei der Wahrheit und ist damit für Journalisten dennoch nicht immer einfach.

Dass er selbst in schwierigsten Lagen versucht, die Contenance zu wahren, hat einmal sehr eindrücklich bei Henkel bewiesen: Um zu demonstrieren, wie bombenfest ein neuer Sekundenkleber von Henkel hält, ließ er sich einmal kopfüber in der Konzernzentrale an gut verklebten Sicherheitsschuhen aufhängen.

Natürlich nicht, ohne die Situation jederzeit unter Kontrolle und die Krawatte fest am Gürtel befestigt zu haben.

Es hätte sich sicherlich nicht jeder Unternehmenslenker zu dieser Aktion des „Hanging Man“, wie es bei Henkel hieß, hinreißen lassen, zu groß ist die Furcht, eine komische Figur abzugeben und die hart erkämpfte Autorität als Führungspersönlichkeit einzubüßen. Nicht so bei Ulrich Lehner.

Gerne möchte ich kurz noch einmal auf das Thema Führung zu sprechen kommen und hierbei gerne eine Anlei-

he bei den Chinesen nehmen. In der chinesischen Kultur spielen Mianzi und Lian eine entscheidende Rolle: Mianzi beschreibt, wie die Gesellschaft das persönliche Ansehen eines Menschen bewertet. Lian wiederum bewertet dessen Vertrauenswürdigkeit innerhalb der Gesellschaft. Verliert jemand Mianzi, so verliert er seine Autorität, verliert er Lian, so führt dies zu einem Vertrauensverlust in seinem sozialen Umfeld. An diesem Beispiel kann man gut erkennen, dass beides eng zusammengehört: Eine Person, die Ansehen in ihrem Umfeld hat, genießt auch das Vertrauen und gleichermaßen erzielt eine vertrauenswürdige Person Ansehen. Auf Ulrich Lehner lässt sich diese chinesische Sichtweise hervorragend anwenden oder auch andersherum: In Ulrich Lehner sehen wir ein hervorragendes Beispiel für stark ausgeprägtes Mianzi und Lian. Eine Sorge vor Autoritäts- oder Vertrauensverlust ist unbegründet, so dass er sich gerne auch einmal kopfüber aufhängen lässt.

Eine Sache scheint Herr Lehner jedoch besonders zu hassen. Zitat Lehner: „Ich hasse es, Dinge nicht zu wissen.“ Im Detail mag das sicher stimmen, Herr Lehner. Aber richtig ist auch, was Ihre Lieblingsfigur aus der Geschichte, der Physiker und Mathematiker, Isaac Newton, einmal dazu sagte: „Was wir wissen, ist ein Tropfen, was wir nicht wissen – ein Ozean.“ Dieses gigantische Nichtwissen gilt möglicherweise auch für die Entwicklung des Börsenkurses. Bulle oder Bär? Was wird passieren? Wie werden die Anleger reagieren? Vielleicht hilft in dieser Frage wiederum Newton weiter, wenn er uns auf den Boden der Tatsachen zurückholt, indem er bekennt: „Man kann zwar die Bahn der Gestirne auf Zentimeter und Sekunde berechnen, aber nicht, wohin eine verrückte Menge einen Börsenkurs treiben kann.“

Sie, lieber Herr Lehner, haben sich von den Entwicklungen auf dem Aktienmarkt nie verrückt machen lassen. Sie haben stets mit Besonnenheit oder am besten mit Humor reagiert. Was die Entwicklung der Quartalszahlen bei Henkel anging, sagten Sie als Vorstandsvorsitzende zu Journalisten einmal: „Nichts ist schwieriger als über die Zukunft zu reden, nur Prognosen, die in die Vergangenheit gehen, sind sicher.“ (Anmerkung: 3.8.2005, Telefonkonferenz Q2-Zahlen)

Was Ihre Zukunft angeht, haben Sie vielleicht ja eines Tages doch noch Zeit, wie es einst Ihr Wunsch war, mit Reinhold Messner eine Schule in Nepal zu bauen oder mit dem Bötchen eine Rheintour zu machen – von Basel nach Düsseldorf. Als Kontrabassist haben Sie es ja bereits auf die Bühnen großer Unternehmensweihnachtsfeiern geschafft.

Vielleicht gelingt Ihnen ja dann auch noch mit „Wolf Doldinger & Best Friends“ der ein oder andere Auftritt in bekannten Jazz-Clubs. Ich wünsche es Ihnen sehr.

Nur würden wir Sie dann hier vermissen. Das zeigt ja auch der Preis, den Sie heute erhalten. Sie sind zweifellos einer der wichtigsten und kompetentesten Kontrolleure in den Dax-30 – und eben nicht nur im Materiellen, sondern auch im Immateriellen ein Wertschaffender.

Aber das Beste ist: Man kann Ihnen das alles einfach so sagen, ohne zu befürchten, dass Sie sich etwas Besonderes darauf einbilden. Bei vielen Erfolgsmenschen ist ja der Erfolg oft größer als die Menschlichkeit. Bei Ihnen ist es genau andersherum.

Lieber Herr Lehner, ich gratuliere Ihnen herzlich!



# Entgegennahme des Preises für gute Unternehmensführung – Dank und Erwidern

Prof. Dr. Ulrich Lehner am 14. November 2016 in Düsseldorf

Sehr geehrter Herr Hocker,  
sehr geehrte, liebe Frau Bagel,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

Ich möchte mich, lieber Herr Hocker, ganz herzlich für diesen Preis für gute Unternehmensführung bedanken. Diese Auszeichnung hat mich sehr gefreut, gerührt und stolz gemacht. Den Preis schätze ich besonders, weil er von einer Organisation kommt, deren Aktivitäten und deren Wirken ich schon seit mehr als 20 Jahren verfolge und deren Ansichten zur guten Unternehmensführung – wie sie z. B. in den Hauptversammlungen vorgetragen wird – von mir geteilt werden. Und ich schätze ihn auch sehr, weil er mich in eine Reihe von Menschen/Kollegen stellt, die meinen großen Respekt haben.

Liebe Frau Bagel,

Innen danke ich von Herzen für Ihre lobenden Worte, die mich insbesondere an meine Zeit bei Henkel erinnerten, die die prägende Zeit meines Berufslebens war. Leistung kann sich am ehesten bei Kongruenz entwickeln und so war es für mich als Düsseldorfer schon die Verwirklichung eines großen Traums, einmal bei Henkel so dabei sein zu können. (phG) (Zu guter Unternehmensführung gehört bei Familiengesellschaften der Grundsatz: Firma vor Familie. Wieso sollte dieser Grundsatz nicht auch anderswo gelten?)

Ich freue mich also sehr über diesen Preis und danke daher erst einmal allen, die mich auf dem Weg begleitet haben, mir in unterschiedlichster Weise zur Seite standen. Hier kann ich auch die Gaweleros nennen, die insbesondere in Führungsfragen verlässliche Ratgeber waren.

Und ich bin sehr dankbar, dass ich das Glück hatte, Menschen zu begegnen, die so viel Vertrauen zu mir hatten. Es gab auf dem langen Weg eine ganze Reihe von Schlüsselerlebnissen dieser und jener Art, ohne die vielleicht, nein, eher sicher, Vieles anders gelaufen wäre.

Gute Unternehmensführung ist schwierig, gute Unternehmensführung ist einfach.



Gute Unternehmensführung ist schwierig, wenn es um die Sache geht. Ich erinnere mich an den Abschied von Herrn Woeste aus seinen Ämtern als Vorsitzender des Gesellschafterausschusses und Aufsichtsrates: Da saßen 3 ehemalige Vorstandsvorsitzende und ein aktiver Vorstand auf der Bühne: gemeinsam und gut gelaunt: Sihler, Winkhaus, Lehner, Rorsted. Jeder hat das Unternehmen in seiner Zeit geführt und getan, was nötig war, insbesondere für eine Atmosphäre der Rationalität gesorgt, und die Frage der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ganz nach vorne gestellt. Und Herr van Bylen wird es weiter so machen.

Die Wirtschaft ist das wichtigste, sicher aber das nötigste Subsystem der menschlichen Gesellschaft. Bei der Gestaltung dieses Systems der Daseinsfürsorge ist für Effektivität und Effizienz zu sorgen. Dies ist eine der hervorragendsten Aufgaben der Politik. Unternehmer werden in diesem durch die Politik gestalteten Subsystem tätig. Wirtschaften erfolgt in immer schwierigeren Situationen. Nationale Standorte stehen im Standort-Wettbewerb: Die Arbeit geht zum Besten. Wir Unternehmen stehen im globalen Produkt-/Dienstleistungswettbewerb. Die Herausforderungen an die Unternehmer werden vielfältiger.

Das Subsystem Wirtschaft steht mit den anderen Subsystemen in vielfältigen, komplexen Beziehungen, die es zu verstehen und zu gestalten gilt.

Unternehmensführung ist eine Kunst und setzt daher hohe handwerkliche Fähigkeiten voraus. Das Unternehmen ist eingebettet in die verschiedensten Umfeld-Segmente, mit denen es – will es erfolgreich sein – in einem ausbalancierten Verhältnis stehen muss. Das wichtigste Umfeld-Segment ist der Absatzmarkt; aber auch der Beschaffungsmarkt, der Arbeitsmarkt, der Finanzmarkt, der Steuermarkt und insbesondere der allgemeine Meinungsmarkt, der die allgemeine Reputation des Unternehmens bestimmt, müssen in ihren Erwartungen gemangelt werden.

Regelmäßig findet man Erwartungslücken vor, die gemangelt, d.h. geschlossen werden müssen. Denn mit (offenen) Erwartungslücken lässt sich langfristig nicht leben. Dies leistet gute Unternehmensführung nach außen – mit der Selbstorganisation des Unternehmens nach innen. Und hier heißt die berühmte Frage: Wie bringe ich den Elefanten zum Tanzen?

Soweit Unternehmensführung in der Sache. Das Umfeld-Segment Finanzmärkte adressiere ich später.

Gute Unternehmensführung sollte einfach sein, wenn es um den Stil geht. Die Handelnden müssen mit Haltung handeln, in Verantwortung für ihr Unternehmen, ihre Mitarbeiter und alle anderen am Unternehmen beteiligten Gruppen. Sie müssen durch ihr Handeln das Vertrauen in das System – hier die soziale Marktwirtschaft – in ihrem Interesse und auch im Interesse der Gesellschaft immer wieder bestätigen. Sie müssen durch ihr Handeln das Vertrauen in ihr Unternehmen stärken. Hier greift auch das Konzept der Dachmarke, des Unternehmensnamens: Der Unternehmensname verspricht und gibt die Vertrauensbasis für eine Transaktion. Die erfüllte Transaktion zahlt wieder auf die Unternehmensmarke ein: Promise and deliver!

Wir müssen die Frage im Blick behalten: Was schulden wir einander?

- Schulden Unternehmen Mitarbeitern sichere Arbeitsplätze?
- Schulden Unternehmen Aktionären hohe Aktienkurse?
- Schulden Unternehmen dem Standort (Stadt) hohe Steuern?
- Schulden wir Kunden Erziehung in ihrer Nachfragestruktur?

Die Führung des Unternehmens nach innen ist zielorientierte Kommunikation zwischen den Führenden und den Mitarbeitern, die auf Werten beruht und auf Werten besteht und – wie gesagt – gute Handwerkskunst erfordert.

Es ist hier Besorgnis erregend feststellen zu müssen, wie sehr sich Mitarbeiter unter Leistungsdruck gesetzt fühlen und grenzwertiges Verhalten in Betracht ziehen (siehe jüngste Umfrage Handelsblatt) und wie wenig Führungskräfte und Mitarbeiter stolz auf ihr Unternehmen sind (jüngst: Zahl der Woche).

Das unternehmerische Handeln erfüllt den Eigennutz der Akteure nur im Erfüllen eines gesellschaftlichen Zweckes. Und daher kann eine an die Gesellschaft gerichtete Kommunikation einer Mission/einer Vision nur die Kommunikation einer gesellschaftlichen Bestimmung (purpose) sein. Die Gesellschaft dürfte eine Zieleigenkapital-Rendite von 25 % nur zum Teil als die Erfüllung der gesellschaftlichen Aufgabe ansehen.

Gute Unternehmensführung ist schwierig in der Sache, gute Unternehmensführung sollte einfach im Stil sein. Die Differenzierung wirft natürlich die Frage der Bestimmung des Guten, die Frage der Erfolgsmessung, die Frage des kurzfristigen und des langfristigen Erfolgs, die Frage des geeigneten Incentive-Systems und damit die Frage des geeigneten Vergütungssystems auf.

Diese Differenzierung möchte ich aber auch benutzen, um die Interdependenz zwischen beiden Aspekten aufzuzeigen: Guter Stil dient der Sache, eine Unternehmensführung im schlechten Stil wird in der Sache nicht nachhaltig erfolgreich sein.

Wenn ich von Stil rede, fällt mir natürlich der Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“ ein, zu deren Realisierung die Industrie- und Handelskammern verpflichtet sind. Zu dem Bild des ehrbaren Kaufmanns gehört nicht das Bild von Machtausübung, sondern von Wahrnehmung von Verantwortung: Verantwortung für das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Gesellschaft. Das zunehmende Interesse der Gesellschaft an der Art und Weise, wie Unternehmen ihre Geschäfte betreiben, hat auch zur EU-CSR-Richtlinie zur nicht-finanziellen Berichterstattung geführt, deren Umsetzung jetzt ansteht.

Und gute Unternehmensführer wissen, dass sie ihrem Unternehmen auf Zeit dienen, dass sie das Unternehmen in gutem Zustand an die nächste Führung übergeben.

Es freut mich, dass das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns in der neuen Präambel des Corporate Governance Kodex' auftaucht. Aber: Ich halte den Kodex für den falschen Ort. Der Kodex entstand zu einer Zeit, als das Lied von Shareholder Value in Deutschland gerade kräftig gesungen wurde, als der Aktienkurs das Maß der Dinge wurde und hohes Interesse an einer Vitalisierung des

Finanzplatzes Deutschland erwachte. Die Aktionärsquote in Deutschland war gering, ebenso der Aktienanteil ausländischer „Investoren“. Gerade unter dem zweiten Aspekt waren die deutschen Bilanzierungsmethoden des HGB und das deutsche 2-tier-System der Unternehmensführung/Unternehmenskontrolle nicht förderlich. IAS / IFRS lösten für den Konzernabschluss das HGB ab. In konsequenter Bearbeitung des von der Shareholder-Value-Thematik adressierten Problems „principal-agent“ (Wie stellt man sicher, dass das Management tut, was der Aktionär will?) wurde dies in einer Corporate Governance-Debatte aufgegriffen und eine Regierungskommission wurde beauftragt, zum besseren Verständnis des Deutschen Systems für ausländische Investoren, die deutschen Regelungen zu katalogisieren und kommunikativ zu verdichten. Die Entwicklung nahm ihren Lauf: Heute finden sich im Kodex – sieht man mal von Detailregeln ab, die z.T. nur peinlich sind - neben Vorschriften guter formaler Führung zunehmend Vorschriften guter inhaltlicher Führung. Und: das Pendel schlägt zurück: Die als „Shareholder Value“ initiierte Aktion ist eine deutliche Stakeholder Value-Aktion. Dabei macht es die unklare Textführung und die Verwendung unbestimmter Wörter nicht einfach, den Kodex als Verhaltensrichtschnur zu benutzen. Aber: Entsprechung ist in der Entsprechenserklärung von Vorstand und Aufsichtsrat zu erklären. Da möchte man nicht zu viel Zeit mit dem Verstehen-Lernen verwenden.

Damals bestand die klare Anweisung, drei grundlegende Themen nicht zu adressieren:

- 2-tier-System / duales System
- die Mitbestimmung
- die Rolle des Vorstandsvorsitzenden

Im Rahmen eines europäischen Gesellschaftsrechts sollten diese Fragen nochmals angegangen werden. Ein Aspekt ist aktuell aufgegriffen: Das ist die bloße deutsche Vertretung auf der Arbeitnehmerseite, die in der SE vielfach schon aufgegeben ist.

Rätselhaft bleibt mir aktuell die Begründung zum neuen Absatz 2 der Präambel des Kodex': Kapitalgesellschaften sollen so geführt werden, dass durch sie ein betriebswirtschaftlicher wie ein gesamtwirtschaftlicher Nutzen entsteht.

Man hätte in letzter Zeit bei einigen Finanzmarktteilnehmern den Eindruck haben müssen, dass die gesamtwirtschaftlichen Belange, die Kunden, zu kurz kommen. Ansonsten verstehe ich in dieser Begründung der Präambel ein tiefes Missverständnis unseres marktwirtschaftlichen Prinzips.

Ich möchte daher schließen mit dem Appell an Unternehmensführer, ihren umfassenden Erfahrungsschatz einzubringen in die politische Diskussion über die Gestaltung unseres Wirtschaftssystems, weil da offensichtlich bei Politikern die Erfahrung fehlt.

Nochmal:

Herr Hocker: Herzlichen Dank für diese große Auszeichnung!

Frau Bagel: für die lobenden Worte!

Meiner Frau: für viel liebendes Verständnis, wenn andere Dinge einfach sein mussten, wenn auch hier Firma vor Familie ging.

## Impressionen von der Festveranstaltung zur DSW-Preisverleihung 2016



# Impressionen von der Festveranstaltung zur DSW-Preisverleihung 2016





# Abweichendes Stimmverhalten 2016

## **Gesamte Tagesordnung (Abweichung bei vier oder mehr Tagesordnungspunkten)**

Bastei Lübbe, Bilfinger, Beta Systems Software, Constantin Medien, Hydrotec, init innovation in traffic systems, Manz, Mineralbrunnen Überkingen-Teinach, Mologen, NanoRepro, Patrizia Immobilien, R. Stahl, Sachsenmilch, Schloss Wachenheim, Sygnis, Twintec

## **Gewinnverwendung**

Basler, Deutz, Edel, GAG Immobilien, Kulmbacher Brauerei, MorphoSys, Norddeutsche Steingut, Nordwest Handel, Renk, Strabag, Vossloh

## **Entlastung des Vorstands (einzelne oder mehrere Mitglieder)**

Audi, Bahnhofplatz-Gesellschaft Stuttgart, BayWa, Beate Uhse, Bijou Brigitte modische Accessoires, centrotherm photovoltaics, Clere, Gerry Weber International, Gigaset, Greenwich Beteiligungen, Hesse Newman Capital, IC Immobilien Holding, IKB Deutsche Industriebank, Joh. Friedrich Behrens, KHD Humboldt Wedag International, Lang & Schwarz, LPKF Laser & Electronics, New-York Hamburger Gummi-Waaren Compagnie, NorCom Information Technology, Schlossgartenbau, Singulus Technologies, Ströer, ZhongDe Waste Technology

## **Entlastung des Aufsichtsrats (einzelne oder mehrere Mitglieder)**

Audi, Bahnhofplatz-Gesellschaft Stuttgart, Beate Uhse, Bijou Brigitte modische Accessoires, centrotherm photovoltaics, Deutsche Bank, GAG Immobilien, Greenwich Beteiligungen, Hesse Newman Capital, IC Immobilien Holding, IKB Deutsche Industriebank, Joh. Friedrich Behrens, KHD Humboldt Wedag International, Lang & Schwarz, Leonardo Venture, New-York Hamburger Gummi-Waaren Compagnie, NorCom Information Technology, Schlossgartenbau, Singulus Technologies, SKW Stahl-Metallurgie Holding, Strabag,

UMS United Medical Systems International, ZhongDe Waste Technology, ZEAG Energie

## **Wahl zum Aufsichtsrat (einzelne oder mehrere Mitglieder)**

adidas, Celesio, centrotherm photovoltaics, CTS Eventim, Deutsche Steinzeug Cremer & Breuer, Hochtief, IC Immobilien Holding, KHD Humboldt Wedag International, Leonardo Venture, Lloyd Fonds, MAN, Metro, MVV Energie, Singulus Technologies, Schlossgartenbau, Softship, Strabag, Zapf Creation

## **Wahl des Abschlussprüfers**

adidas, Albis Leasing, Audi, Bahnhofplatz-Gesellschaft Stuttgart, BayWa, Beate Uhse, comdirect bank, CTS Eventim, Eifelhöhen-Klinik, GfK, Hugo Boss, ISRA Vision, Joh. Friedrich Behrens, Lang & Schwarz, SinnerSchrader, Syzygy, VTG

## **Ordentliche Kapitalerhöhung**

### **Genehmigtes Kapital**

Albis Leasing, Carl Zeiss Meditec, Deutsche Forfait, Hannover Rück, HCI Capital, Klassik Radio, METRIC mobility solutions, Sixt, Ströer, TUI

### **Bedingtes Kapital**

Adler Real Estate, Hannover Rück, Hornbach Baumarkt, Klassik Radio, MorphoSys, Nordex

## **Billigung des Systems zur Vorstandsvergütung**

Hugo Boss

## **Aufsichtsratsvergütung**

Aurubis, Basler, Commerzbank, Delticom, Metro, TUI

## Satzungsänderung/Satzungsbereinigung

adidas (Erweiterung des Aufsichtsrats), Basler (Erweiterung des Aufsichtsrats), Deutsche Effecten- und Wechsel-Beteiligungsgesellschaft (Aufhebung der Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder), Merkur Bank (Haftungsentschädigung der persönlich haftenden Gesellschafter), METRIC mobility solutions (Aufhebung des bedingten Kapitals), pferdewetten.de (Erweiterung des Aufsichtsrats; Amtszeit des Aufsichtsrats; Auslage von Unterlagen in den Geschäftsräumen der Gesellschaft zur Einsicht der Aktionäre), Tele Columbus (Erweiterung des Aufsichtsrats)

## Erwerb und/oder Verwendung eigener Aktien

Albis Leasing, Eifelhöhen-Klinik, GAG Immobilien, SNP Schneider-Neureither & Partner

## Opting-out Vorstandsvergütung

A.S. Création Tapeten, Adler Modemärkte, Adler Real Estate, Ahlers, Bauer, Berentzen-Gruppe, CropEnergies, Dierig Holding, DVB Bank, Hornbach Baumarkt, Mediclin, Nexus, Odeon Film, Rational, Schaltbau Holding, Softing, telegate, Verallia Deutschland, Wacker Neuson, WashTec

## Aktienoptionsprogramm

Epigenomics, Paion

## Squeeze-out

IKB Deutsche Industriebank, Medisana, VBH Holding

## Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag

Saint-Gobain Oberland

## Sonstige

DO Deutsche Office (Beschlussfassung über den Formwechsel der Gesellschaft in die Rechtsform der Kommanditgesellschaft),

Gigaset (Beschlussfassung über Vertrauensentzug gem. § 84 Abs. 3 Satz 2 AktG hinsichtlich eines ehemaligen Mitglieds des Vorstands),

KWG Kommunale Wohnen (Umwandlung der Gesellschaft in die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung; Bestellung der Geschäftsführer der Gesellschaft und Erlass einer Geschäftsordnung),

Leonardo Venture (Entlastung der persönlich haftenden Gesellschafterin),

Nordwest Handel (Verweigerung der Entlastung einzelner Mitglieder des Vorstands)

## Widerspruch zu Protokoll

Bahnhofplatz-Gesellschaft Stuttgart (alle TOPs),

Beta Systems Software (TOPs 2, 3),

Constantin Medien (alle TOPs),

DO Deutsche Office (TOP 6),

Hydrotec (alle TOPs),

Kremlin (alle TOPs),

KWG Kommunale Wohnen (TOPs 1, 2),

mic (alle TOPs),

VBH Holding (TOP 1)

# Abfindungsverfahren/Spruchverfahren

Beteiligung der DSW, Stand: 31.12.2016

Die genannten Gesellschaften geben jeweils das abhängige, übernommene Unternehmen an; die Jahreszahl bezeichnet den Zeitpunkt der Antragstellung.

## 1996

Deutsche SB-Kauf; Haake-Beck

## 1997

Aachener und Münchener Versicherung;  
Volksfürsorge Holding

## 1999

Thyssen Industrie; ThyssenKrupp; Schumag; Friatec

## 2000

Heilit & Wörner; Brüggener

## 2001

Nürnberger Hypothekenbank; Mannesmann

## 2002

VTG Lehnkering; Kempinski; Vodafone; CAA;  
Bay. Immobilien; Monachia; Michael Weinig

## 2003

Sappi Ehingen; Citicorp Deutschland;  
Invensys Metering Systems

## 2004

WEDECO; DSL Holding; MVS (Delisting)

## 2005

Allweiler; Gerresheimer Glas; Harpen; Tempelhofer Feld

## 2006

ABIT/GFKL; AVA;  
Adagio Grundstücksverwaltungsgesellschaft

## 2008

Hypovereinsbank (Squeeze Out); Vattenfall Europe;  
VIB Vermögen

## 2009

Hypo Real Estate; Kölnische Rückversicherung;  
Bosch Solar; EPCOS

## 2010

Syskoplan; Christ Water Technologies; ERGO; Actris; IDS  
Scheer/Software; Dom-Brauerei

## 2011

Triumph Adler; Interseroh; Moksel;

## 2012

Südchemie

## 2013

SCA Hygiene Products SE; TAG Immobilien AG; MAN SE

## 2014

Otto AG für Beteiligungen (C.J. Vogel AG für  
Beteiligungen); Röder Zeltverleih

## 2016

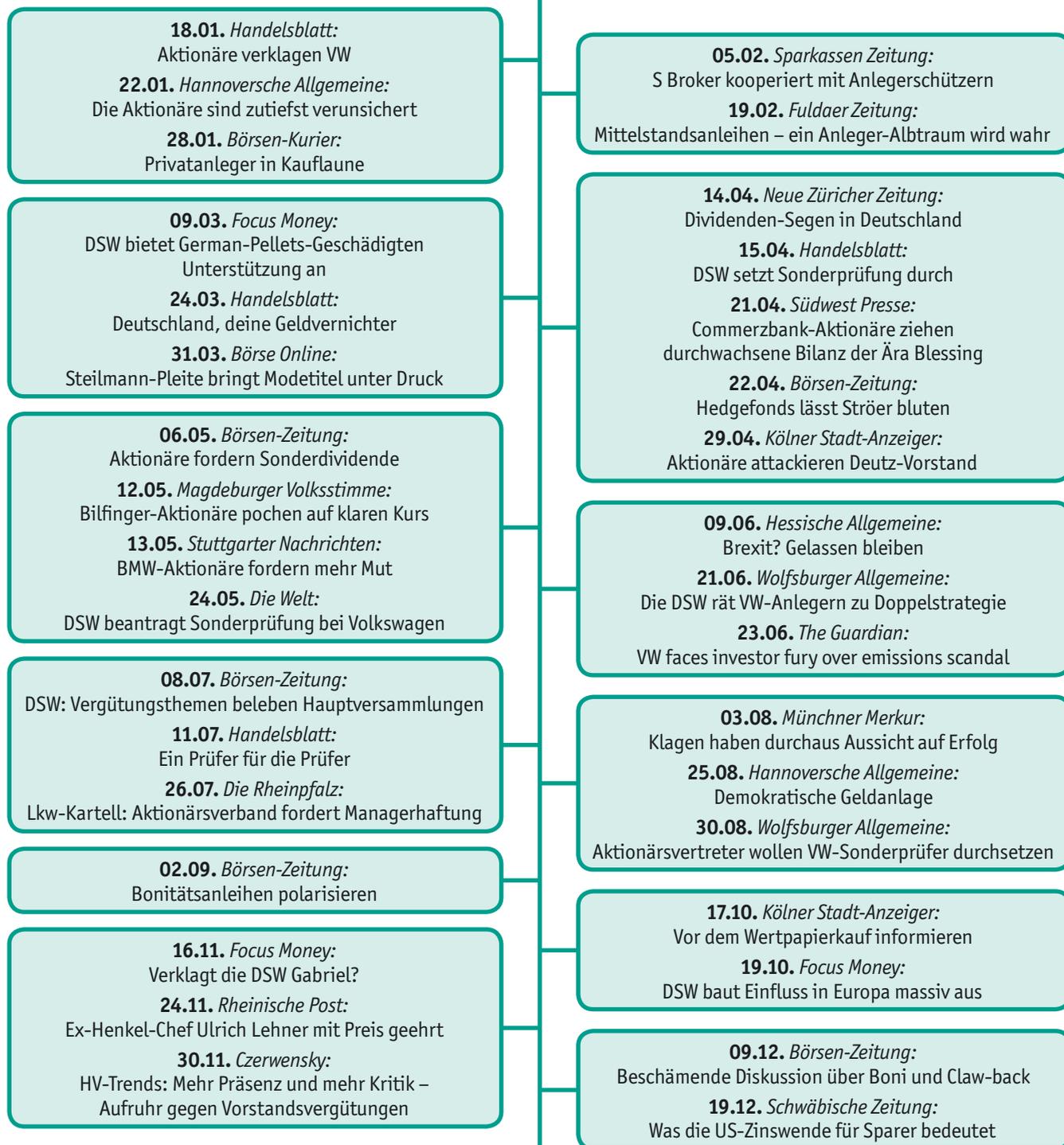
Harry Witt (KENA Verwaltungs AG, Kiel)

# Die DSW in der Presse

Auch in 2016 war die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz wieder außerordentlich präsent in der Presse vertreten. Nochmals konnten sogar die Bestwerte aus dem Vorjahr übertroffen werden. Besonders geschätzt wird, dass die DSW klare, daher nachvollziehbare, vor allem aber unabhängige Meinungen entwickelt und mit diesen auch nicht hinter dem Berg hält. Besonders zu betonen ist dabei, dass es gerade die Unabhängigkeit der DSW ist, die ihr

ermöglicht, im Interesse der privaten Anleger Stellung zu beziehen. Dazu haben wir auch im Geschäftsjahr 2016 wieder viele Pressemitteilungen versandt, zahlreiche Pressekonferenzen organisiert sowie in Hunderten Hintergrundgesprächen und Interviews unsere Meinung gegenüber Journalisten dargestellt und vertreten. Dem nachfolgenden Zeitstrahl können Sie einen Auszug aus der Pressebeichterstattung mit DSW-Bezug anschaulich entnehmen.

## Januar 2016



## Dezember 2016

## Aktionäre raus aus der Abseitsfalle – große, wesensverändernde Transaktionen gehören auf die HV-Agenda

Von Marc Tüngler, Hauptgeschäftsführer



Aktuell sehen wir uns bei vielen Gesellschaften sehr großen Veränderungen gegenüber. Bayer ist dabei, die größte Übernahme der deutschen Wirtschaftsgeschichte zu stemmen. Das Linde-Management ist der Ansicht, dass ein Fusion mit Praxair über eine irische Holding-Gesellschaft das Beste für das Unternehmen sei. Auch wenn die Fälle jeweils ganz unterschiedlich liegen und auch vollkommen differenziert zu bewerten sind, eint sie jedoch ein Umstand: Die Aktionäre werden nicht vorab gefragt. Eine Abstimmung der Aktionäre auf einer Hauptversammlung findet schlichtweg nicht statt.

Horcht man nun in die Unternehmen hinein, warum die Aktionäre nicht gefragt werden, so wird zunächst auf § 119 Abs. 1 AktG und auf die dazu ergangene Rechtsprechung verwiesen, die dem Management sicher zunächst ein hohes Maß an Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit einräumen. Zuständig für das operative Geschäft ist eben der Vorstand. Sind einschneidende, intensive Maßnahmen betroffen, ist auch der Aufsichtsrat einzubeziehen. Aber was ist mit den Aktionären?

Steigt man etwas tiefer in die Gespräche ein, offenbart sich der eigentliche Konflikt. So drängt sich – auch in Sachen Bayer/Monsanto sowie Linde/Praxair – den Eindruck auf, dass die Verwaltungen durchaus bereit sind, auch ihre Aktionäre noch stärker einzubinden und ein Hauptversammlungsvotum einzuholen. Der eigentliche Grund, warum dies aber dann doch nicht erfolgt, liegt im Kern in der Rechtsunsicherheit, die sich aus dem Hauptversammlungsbeschluss und vor allem dessen Anfechtbarkeit ergibt. So könnte nur eine Anfechtungsklage nur eines Aktionärs mit nur einer Aktie die gesamte Transaktion gefährden, selbst wenn diese von allen anderen Aktionären positiv goutiert wird.

Diese Konfliktsituation ist auch für die DSW und damit für uns als Anlegerschützer nicht einfach. Denn wäre es wirk-

lich richtig, auf ein Votum der Aktionäre bei sehr intensiv eingreifenden Maßnahmen nur deswegen zu verzichten, weil ein Anfechtungsrisiko besteht und die Verwaltung damit nicht umzugehen weiß? Sicherlich kann dies nicht der richtige Ansatz sein und es ist der Verwaltung zuzumuten, diesen steinigen Weg zu gehen.

Allerdings sollte hier ein fairer Ausgleich geschaffen werden, der in § 246 a AktG für Maßnahmen der Kapitalbeschaffung oder für Unternehmensverträge mit dem sogenannten Freigabeverfahren und damit mit einem beschleunigten Verfahrens gefunden wurde. Vielleicht ist die Zeit reif, das Freigabeverfahren auch auf andere Konstellationen auszuweiten und über diesen Weg ein Mehr an Rechtssicherheit zu schaffen. Der Gesetzgeber ist aufgerufen, hier in angemessener Form Abhilfe zu schaffen. Dabei sollte er aber auch berücksichtigen, dass die DSW das Freigabeverfahren in seiner aktuellen Ausgestaltung und insbesondere aufgrund der wenig ausgleichend wirkenden Abwägungsklausel, die das Pendel nahezu immer allein zugunsten der Aktiengesellschaften ausschlagen lässt, bereits heute als reformationswürdig wertet.

Bis eine gangbare Lösung gefunden ist, werden wir uns jeden Vorgang ganz genau anschauen und immer dann einen Beschluss der Aktionäre einfordern und gegebenenfalls auch erzwingen, wenn die Aktionärsrechte im Kern betroffen sind, wie dies unserer Ansicht nach z. B. bei der geplanten Fusion von Linde und Praxair der Fall ist. Denn als Linde-Aktionär bin ich faktisch gezwungen, meine Aktien in die einer irischen Holding-Gesellschaft umzutauschen, damit ich weiter an der Gesellschaft beteiligt bin, in der die unternehmerischen und strategischen Entscheidungen getroffen werden. Dies ist genau so ein Eingriff in das Eigentumsrecht der Aktionäre, über das die Aktionäre unseres Erachtens zwingend zuvor beschließen müssen.

## Der Landesverband Hamburg und Schleswig-Holstein stellt sich vor

*Dr. Dirk Unrau, Landesgeschäftsführer Hamburg/Schleswig-Holstein*

Der nördlichste Landesverband der DSW für die Bundesländer Hamburg und Schleswig-Holstein wird von Herrn Rechtsanwalt und Notar Dr. Dirk Unrau seit 21 Jahren als Landesgeschäftsführer geleitet. Bereits seit 23 Jahren ist Herr Dr. Unrau als Sprecher auf Hauptversammlungen tätig. Heute wird er von weiteren drei Sprechern aus seiner Sozietät unterstützt.

Der Landesverband besucht für die Mitglieder der DSW die Hauptversammlungen in den Bundesländern Hamburg und Schleswig-Holstein und bereitet diese entsprechend vor. In der Vergangenheit waren dies schon bis zu 100 Hauptversammlungen jährlich, mittlerweile ist die Zahl der börsennotierten Aktiengesellschaft in dieser Region, die für Mitglieder zu besuchen sind, auf ca. 70 zurückgegangen. Zu Zeiten des Neuen Marktes hatten sich viele Gesellschaften in Hamburg angesiedelt, von diesen ist jedoch eine erhebliche Anzahl nicht mehr existent. Als DAX-Konzern ragt in Norddeutschland die Beiersdorf AG heraus. Derzeit wird offenbar diskutiert, dass die Hapag-Lloyd AG aus Hamburg auch in den DAX aufrücken könnte, sofern die Quote des Streubesitzes erhöht wird. Viele MDAX-Unternehmen sind in Hamburg ansässig, die ebenfalls seit Jahren konstruktiv-kritisch von der DSW begleitet werden.

In den vergangenen Jahrzehnten hat es diverse lebhafte und kontroverse Hauptversammlungen gegeben, die teilweise auch anschließend in verschiedene Verfahren mündeten. Schlagzeilen machten in den vergangenen Jahren u. a. Hauptversammlungen der Marseille-Kliniken AG und auch der Mobilcom AG. Bei der letztgenannten Gesellschaft gab es erhebliche Auseinandersetzungen mit dem damaligen Vorstandsvorsitzenden, Herrn Gerhard Schmid. Darüber hinaus sah sich die DSW seinerzeit veranlasst, Anfechtungsklage gegen einen Hauptversammlungsbeschluss zu erheben, mit dem Aktienoptionen für Aufsichtsräte gewährt werden sollten. Dieses Klagverfahren schrieb insofern Rechtsgeschichte, als diese Möglichkeit der Gewährung von Aktienoptionen für Aufsichtsratsmitglieder im Sinne der Auffassung der DSW vom Bundesgerichtshof am Ende des Verfahrens untersagt wurde.

In jüngerer Zeit war der Landesverband Hamburg und Schleswig-Holstein sehr kritisch mit den Berichten und Planungen der Organe der KTG Agrar AG und KTG Energie AG umgegangen; bedauerlicherweise realisierten sich die Befürchtungen der DSW, indem für beide Gesellschaften nach den kritischen Hauptversammlungen Insolvenzanträge gestellt wurden.

Neben der Vertretung der Interessen der Mitglieder der DSW auf Hauptversammlungen vertritt der Landesverband Ham-



burg und Schleswig-Holstein auch Interessen von diversen Anleihegläubigern. In großem Umfang werden derzeit Anleihegläubiger in zusammengeführten Klagegemeinschaften vor deutschen Land- und Oberlandesgerichten im Zusammenhang mit der Geltendmachung von Ansprüchen gegen den Staat Griechenland vertreten. Den Anleihegläubigern wurde vom Staat Griechenland ein Zwangsumtausch von Staatsanleihen auferlegt, gegen den die Klagen erhoben sind. Die Verfahren dauern noch an. Vor einigen Monaten musste bis zum Europäischen Gerichtshof erstritten werden, dass die zivilrechtlichen Klagen gegen den Staat Griechenland überhaupt von deutschen Landgerichten zustellen sind. Inhaltlich stehen die Entscheidungen noch aus, wobei auf internationaler Ebene der österreichische Gerichtshof bereits Entscheidungen im Sinne der Darlegungen der DSW vor deutschen Gerichten getroffen hat.

Neben den vorstehenden Aktivitäten ist Herr Dr. Unrau vom Landgericht Hamburg und vom Landgericht Kiel in der Vergangenheit in verschiedenen aktienrechtlichen Spruchverfahren zum Gemeinsamen Vertreter der außenstehenden Aktionäre bestellt worden. Einige Verfahren dauern insofern noch an. Darüber hinaus sind Herr Dr. Unrau und seine Kollegen auch in verschiedenen Anfechtungsverfahren für Mitglieder der DSW tätig gewesen.

Der Landesverband Hamburg und Schleswig-Holstein steht auch in Zukunft den Mitgliedern der DSW im Rahmen seiner Zuständigkeit weiterhin gern und engagiert zur Verfügung.

***Für das professionelle und unermüdliche Engagement gebühren Herrn Dr. Dirk Unrau und seinem Team höchste Anerkennung und unser ausdrücklicher Dank!***

## DSW-Zentrale

---

Peter-Müller-Straße 14  
40468 Düsseldorf  
Telefon: +49(0)211-6697-02  
Telefax: +49(0)211-6697-60

**Postanschrift:**  
Postfach 35 01 63  
40443 Düsseldorf

## Geschäftsführung

---

**Marc Tüngler**  
Hauptgeschäftsführer  
Rechtsanwalt

**Jella Benner-Heinacher**  
Stellv. Hauptgeschäftsführerin  
Rechtsanwältin

**Thomas Hechtfischer**  
Geschäftsführer  
Rechtsanwalt

## Präsidium

---

**Dr. Otto Graf Lambsdorff †**  
Bundesminister a.D., Bonn  
Ehrenpräsident

**Roland Oetker**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
der ROI Verwaltungsgesellschaft mbH, Düsseldorf  
Ehrenpräsident

**Ulrich Hocker**  
Rechtsanwalt, Düsseldorf  
Präsident

**Daniela Bergdolt**  
Rechtsanwältin, München  
Vizepräsidentin

**Klaus Nieding**  
Rechtsanwalt, Frankfurt am Main  
Vizepräsident

**Karin B. Arnold**  
Rechtsanwältin und Notarin, Berlin  
*(Mitglied des Präsidiums ab dem 14. November 2016)*

**Prof. Dr. Mathias Habersack**  
Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und  
Unternehmensrecht, LMU München  
*(Mitglied des Präsidiums bis zum 14. November 2016)*

**Ulrich Harnacke**  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Düsseldorf

**Dr. rer. oec. Rolf Pohlig**  
ehem. Vorstandsmitglied RWE AG  
für den Bereich Finanzen und Controlling, Essen

# Kuratorium

---

**Dr. Patrick Adenauer**

Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe BAUWENS GmbH & Co. KG, Köln

**Karin B. Arnold**

Rechtsanwältin, Arnold Anwälte, Berlin  
(Mitglied des Kuratoriums bis zum 14. November 2016)

**Prof. Dr. Alexander Bassen**

Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hamburg

**Dr. Nicolas Blanchard**

Persönlich haftender Gesellschafter Bankhaus Lampe KG, Bielefeld

**Michael O. Bentlage**

Partner Hauck & Aufhäuser, Frankfurt

**Dr. Ralf Bethke**

Vorsitzender des Aufsichtsrats K+S AG, Kassel

**Prof. Dr. Edgar Ernst**

Präsident Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e.V. (DPR), Berlin

**Dr. Jürgen Flaskamp**

Mitglied des Verwaltungsrates Flaskamp Invest S.A., Luxemburg

**Prof. Dr. Gunther Friedl**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Controlling, Technische Universität München

**Karin-Brigitte Göbel**

Mitglied des Vorstands Stadtparkasse Düsseldorf, Düsseldorf

**Dr. Stephan Howaldt**

Vorsitzender des Vorstands der Howaldt & Co. Investmentaktiengesellschaft TGV, Hamburg

**Dr. Klaus Kessler**

Rechtsanwalt, Stuttgart

**Klaus Rainer Kirchhoff**

Vorsitzender des Vorstands der Kirchhoff Consult AG, Hamburg

**Prof. Dr. Roland Klose**

FOM-dips (Deutsches Institut für Portfoliostrategie), Essen

**Dr. Thomas Kurze**

Vermögensverwalter, Berlin

**Dr. Arno Morenz**

Independent Director und Member of the Audit Committee Fidelity Funds, Luxemburg

**Prof. Dr. Ulrich Noack**

Professor am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf

**Dr. Volker van Rühl**

Sprecher der Geschäftsführung BayernInvest Kapitalanlagegesellschaft mbH, München

**Helmut Ruwisch**

ehem. Vorstandsvorsitzender Indus Holding AG, Bergisch Gladbach

**Herbert J. Scheidt**

Präsident des Verwaltungsrates der Bank Vontobel AG, Zürich/Schweiz

**Dr. Erhard Schipporeit**

Selbständiger Unternehmensberater, Hannover, und Mitglied des Aufsichtsrates der SAP, RWE u. a.

**Günter T. Schlösser**

Geschäftsführender Gesellschafter Portfolio Concept Vermögensmanagement GmbH, Köln

**Prof. Dr. Theo Siegert**

Geschäftsführender Gesellschafter der Haen Carstanjen & Söhne, Düsseldorf

**Prof. Dr. Stefan Simon**

Rechtsanwalt und Mitglied im Aufsichtsrat der Deutsche Bank AG, Frankfurt

**Jens Wöhler**

Mitglied des Vorstands S Broker AG & Co. KG, Wiesbaden

**Dr. Christian Wrede**

Geschäftsführer Taunus Capital Advisory GmbH, Frankfurt

## Landesverbände

---

### ■ Baden-Württemberg

Rechtsanwalt Dr. Daniel Jenderek  
Esslinger Strasse 40  
70182 Stuttgart

Tel.: +49(0)711-6698-20  
Fax: +49(0)711-6698-210  
info@jendekrae.de

### ■ Bayern

Rechtsanwältin Daniela Bergdolt  
Nibelungenstraße 84  
80639 München

Tel.: +49(0)89-386654-30  
Fax: +49(0)89-386654-59  
info@ra-bergdolt.de

### ■ Berlin

Rechtsanwalt und Notar Dr. Malte Diesselhorst  
Ludwigkirchstr. 9  
10719 Berlin

Tel.: +49(0)30-88023-0  
Fax: +49(0)30-88023-200  
diesselhorst@dvl-ra.de

### ■ Bremen

Rechtsanwalt Dr. Peer Koch  
Schlachte 3 - 5  
28195 Bremen

Tel.: +49(0)421-36505-0  
Fax: +49(0)421-36505-60  
koch@einem.de

### ■ Hamburg/Schleswig-Holstein

Rechtsanwalt Dr. Dirk Unrau  
Deliusstr. 16  
24114 Kiel

Tel.: +49(0)431-6701-208  
Fax: +49(0)431-6701-55208  
unrau@cc-recht.de

### ■ Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland

Rechtsanwalt Klaus Nieding  
An der Dammheide 10  
60486 Frankfurt

Tel.: +49(0)69-238538-0  
Fax: +49(0)69-238538-10  
k\_nieding@niedingbarth.de

### ■ Niedersachsen

Rechtsanwalt Alexander von Vietinghoff-Scheel  
Seilerstraße 13  
30171 Hannover

Tel.: +49(0)511-89978874  
Fax: +49(0)511-54431715  
vietinghoff@kanzlei-vietinghoff.de

### ■ Nordrhein-Westfalen

Rechtsanwältin Christiane Hölz  
Postfach 35 01 63  
40443 Düsseldorf

Tel.: +49(0)211-6697-18  
Fax: +49(0)211-6697-70  
christiane.hoelz@dsw-info.de

## Aufsichtsratsmandate

---

Stand: 31.12.2016

- AGROB
- A. S. Création
- DMG Mori Seiki AG
- Feri Finance
- freenet AG
- Gelsenwasser AG
- innogy SE
- InnoTec TSS AG
- K+S AG
- WCM Beteiligungs- und Grundbesitz AG (bis 30.11.2016)

## Weitere Mitgliedschaften/Sonstiges

---

- Börsenrat der Regionalbörsen  
Düsseldorf/München/Hannover/Berlin/Stuttgart
  - Übernahmebeirat der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin)
  - Verbraucherbeirat der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin)
  - Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e.V. (DPR)
  - Börsensachverständigenkommission (BSK)
  - Regierungskommission  
Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)
  - Expert Corporate Governance Service (ECGS)
  - BetterFinance
  - Financial Services User Group (FSUG)
  - Beirat Institut für Vermögensaufbau (IVA)
  - Beirat Marktwächter Finanzen
  - ESMA Securities and Markets Stakeholder Group (SMSG)
- Die DSW ist zudem
- Partner und Förderer des Bundesverbandes der Börsenvereine an deutschen Hochschulen e.V. (BVH),
  - Dachverband der deutschen Investmentclubs,
  - Gründungsmitglied des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR).

Alle Angaben auf dieser Doppelseite beziehen sich auf den Stand zum 31. Dezember 2016, sofern nichts anderes vermerkt ist.

