

DOI: 10.5771/0342-300X-2024-2-149

# Die Unternehmensmitbestimmung stärkt eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft

ROBERT SCHOLZ

Die Unternehmensmitbestimmung in ihrer speziellen Struktur und Funktionsweise in Deutschland ist weltweit einzigartig und fester Bestandteil der hiesigen industriellen Beziehungen, also der Kooperations- und Konfliktbeziehungen zwischen Arbeit und Kapital. Während in der Forschung und öffentlichen Wahrnehmung ein recht hohes Verständnis für die betriebliche Mitbestimmung und auch die Sozialpartnerschaft besteht, ist das für die Unternehmensmitbestimmung weniger der Fall. Denn mit den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen, also Betriebs- oder Personalräten, haben Beschäftigte direkt zu tun. Oder es besteht zumindest eine gewisse Kenntnis darüber, dass es betriebliche Vertretungen gibt oder geben sollte. Auch wird beispielsweise die Gründung von Betriebsräten etwa in Start-Ups immer wieder medial begleitet, vor allem wenn es nicht konfliktfrei abläuft. Ähnlich ist es mit der Sozialpartnerschaft, also der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, die etwa Tarifverträge aushandeln oder gemeinsame Appelle zu industriepolitischen Fragen an die Politik richten. Die Unternehmensmitbestimmung hingegen findet mehr im Hintergrund statt, sie ist aber nicht weniger wichtig: Sie fördert grundlegende gesellschaftliche Werte wie Gerechtigkeit, Innovation und Nachhaltigkeit. Hinzu kommt, dass sich die drei Ebenen betriebliche Mitbestimmung, Sozialpartnerschaft und Unternehmensmitbestimmung wechselseitig ergänzen und stärken.

## Vertretung von Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat

Die Unternehmensmitbestimmung sieht für gewisse Unternehmensformen gewählte Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat vor. In Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten ist es ein Drittel (betrifft ca. 1500 Unternehmen)

und bei mehr als 2000 Beschäftigten in allen Branchen bzw. bei mehr als 1000 Beschäftigten in der Montanindustrie ist es die Hälfte der Sitze im Aufsichtsrat. Dieser paritätischen Mitbestimmung unterliegen in Deutschland etwa 640 Unternehmen.

Zu den wesentlichen Rechten und Pflichten des Aufsichtsrats gehören die Kontrolle und Beratung des Vorstands, die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder, die Abstimmung über deren Vergütung, die Prüfung des Jahresabschlusses sowie die Formulierung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Dass im Aufsichtsrat auch Vertreter\*innen der Arbeitnehmerseite sitzen, soll sicherstellen, dass nicht nur die Interessen der Anteilseigner\*innen berücksichtigt werden. In vielen anderen Ländern übernehmen ausschließlich Vertretungen der Kapitaleseite Mandate im Aufsichtsrat. Das liegt auch daran, dass es im Gegensatz zu Deutschland, wo es die dualistische Struktur von Vorstand und Aufsichtsrat in Kapitalgesellschaften gibt, in vielen Ländern mit dem monistischen System nur ein einziges Board gibt und der Aufsichtsrat so gar nicht existiert. Vor allem die strategische Ausrichtung ist oft mit langfristig wirksamen Investitionsentscheidungen verbunden, die wiederum vielfach an Standortentscheidungen gekoppelt sind und oftmals tiefgreifende Auswirkungen auf die Beschäftigung haben. Und dennoch: Obwohl bei der paritätischen Mitbestimmung die Sitze jeweils zur Hälfte aus Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern mandatiert sind, hat der Aufsichtsratsvorsitzende, der immer von der Kapitaleseite gewählt wird, ein Doppelstimmrecht (sogenannte „quasi-paritätische Mitbestimmung“). Somit kann die Arbeitnehmerbank im Gegensatz zur Anteilseignerseite keine Entscheidung erzwingen. Die einzige Ausnahme besteht in der Montanmitbestimmung: Hier gibt es eine von beiden Seiten mandatierte unabhängige Person, die dann in einer Pattsituation entscheidet.

## Zukunft der Unternehmensmitbestimmung

Aktuell steht die Unternehmensmitbestimmung vor großen Herausforderungen, vor allem weil sie zunehmend umgangen oder nicht angewendet wird. Zu beobachten ist beispielsweise, dass sich Unternehmen kurz vor Erreichen der Schwellenwerte zur paritätischen Mitbestimmung z. B. von einer Aktiengesellschaft (AG) in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) umwandeln. Während in der AG die Mitbestimmung mit der Anzahl der Beschäftigten „mitwächst“ von der Drittelbeteiligung zur Parität, ist das bei der SE nicht der Fall. Auch bei Überschreiten der Schwellenwerte bleibt die vorherige Form der Mitbestimmung – also oft keine oder die Drittelbeteiligung – erhalten, sie wird „eingefroren“ (Einfriereffekt). Weiterhin nehmen die Unternehmen beispielsweise eine ausländische Rechtsform an oder nutzen verschachtelte Holding-Konstruktionen, um sich „klein zu rechnen“. Das hat zur Folge, dass zahlreiche Konzerne in ihren Dachgesellschaften nur wenige Beschäftigte haben und damit ohne Mitbestimmung bleiben, während in den beherrschten Tochtergesellschaften zusammengenommen mehr als 500, aber weniger als 2000 Beschäftigte tätig sind und damit auch die Mitbestimmung anzuwenden wäre (Drittelbeteiligungslücke). Daniel Hay hat diese spezifischen Missstände in einem Beitrag zusammengefasst und entsprechende Maßnahmen zur Beseitigung formuliert.<sup>1</sup>

Umso wichtiger und erfreulicher ist es, dass im gegenwärtigen Koalitionsvertrag festgehalten

1 Hay, D. (2022): Wandel als neue Normalität: Mitbestimmung sichert Zukunft, in: WSI-Mitteilungen 75 (2), S. 163–166, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-wandel-als-neue-normalitaet-mitbestimmung-sichert-zukunft-40072.htm>

ten ist, dass das Mitbestimmungsgesetz novelliert werden soll. Konkret heißt es dort, dass die bestehenden nationalen Regelungen bewahrt werden sollen, dass sich die Bundesregierung dafür einsetzen will, dass es nicht mehr zur Mitbestimmungsvermeidung beim Zuwachs von SE-Gesellschaften kommen kann (Einfrierereffekt) und dass sie die Drittelbeteiligungslücke schließen möchte.<sup>2</sup> Im Folgenden wird argumentiert, warum sich der Erhalt, die Weiterentwicklung oder sogar die Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung als einer speziellen Form der Demokratie am Arbeitsplatz lohnt.

### Vorteile der Unternehmensmitbestimmung

Um dieser Frage nachzugehen, wurde in Zusammenarbeit von Wissenschaftler\*innen und Praktiker\*innen der Mitbestimmungsindex (MB-ix) entwickelt. Die Mitbestimmungsstrukturen resultieren aus mehr als der bloßen Anzahl an Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Zwar gibt es gesetzliche Vorgaben, dennoch bestehen Spielräume in der genauen Konstellation. Der MB-ix misst genau diese institutionelle Verankerung der Mitbestimmung anhand von sechs Komponenten. Analysiert werden die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, dessen Einflussmöglichkeit und Struktur sowie seine Ausschüsse. Hinzu kommen der Grad der Internationalisierung und die Existenz des Personalressorts im Vorstand.<sup>3</sup> Der MB-ix ist zwischen 0 und 100 Punkten skaliert. Nimmt der MB-ix den Wert Null an, gibt es keine Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Das Maximum von 100 Punkten ist hingegen dann erreicht, wenn alle Merkmale der Verankerung der Mitbestimmung vollständig erfüllt werden.

Konzeptionell bietet der MB-ix die Möglichkeit, ihn mit anderen Parametern der Unternehmensstruktur und -performanz in Beziehung zu setzen. Hierzu wurde ein umfangreicher mehrjähriger Datensatz geschaffen, der den MB-ix für die Jahre zwischen 2006 und 2022 für alle 160 jeweils zum Jahresende im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen, sowie für etwa 50 weitere börsennotierte paritätisch mitbestimmte Unternehmen berechnet hat. Im Detail wurden etwa 36 000 Aufsichtsratspositionen untersucht. Außerdem gibt es einen weiteren Datensatz für den CDAX mit rund 400 Unternehmen von 2010 bis 2020. Die jeweiligen MB-ix-Daten werden nach Veröffentlichung der Geschäftsberichte jedes Jahr aktualisiert und fortgeschrieben. In den betrachteten

Unternehmen sind zusammen weltweit mehr als sechs Millionen Beschäftigte tätig, davon knapp zweieinhalb Millionen in Deutschland, sodass die Daten eine gewisse Aussagekraft besitzen. Auf Basis der MB-ix-Datensätze sind mittlerweile mehrere Studien und Untersuchungen erschienen, die die vielfältigen Effekte der Unternehmensmitbestimmung herausgearbeitet haben:<sup>4</sup>

- Gerechtigkeit: Die Interessen der Beschäftigten werden bei unternehmerischen Entscheidungen an der Unternehmensspitze stärker berücksichtigt.
- Investitionen: Stark mitbestimmte Unternehmen haben höhere Investitionsquoten und investieren über die Beschaffung langlebiger Güter, also etwa neuer Maschinen, Fahrzeuge oder Betriebs- und Geschäftsausstattung, mehr in die Zukunft.
- Strategische Ausrichtung: Stark mitbestimmte Unternehmen verfolgen mit höherer Wahrscheinlichkeit Differenzierungsstrategien, die im globalen Wettbewerb immer wichtiger gegenüber Kostenführerstrategien und Unternehmen werden, die keine dominante Strategie verfolgen. Bei einer Differenzierungsstrategie werden die Produkte oder Dienstleistungen so gestaltet, dass sie kundenspezifisch sind und damit in der Regel auch höher bezahlt werden. Bei Kostenführerschaft geht es darum, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, indem Produkte und Dienstleistungen besonders günstig angeboten werden (etwa durch Optimierung, Rationalisierung oder die Nutzung von Skaleneffekten).
- Wirtschaftlichkeit: Unternehmen mit starker Verankerung der Mitbestimmung weisen eine höhere wirtschaftliche Performanz auf als Unternehmen mit einer geringeren oder ohne Verankerung der Mitbestimmung. Gemessen wurde dies an der operativen Effizienz der Unternehmen, der Rentabilität des gesamten eingesetzten Kapitals und daran, wie viele Finanzmittel relativ zum Aktienkurs generiert werden. Unternehmensmitbestimmung ist damit kein Hindernis für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, im Gegenteil.
- Innovation: Die im globalen Vergleich hoch innovativen Unternehmen aus Deutschland sind stark mitbestimmt. Mitbestimmung ist folglich keine Innovationsbremse, sondern innovationsförderlich.
- Risikoneigung: Stark mitbestimmte Unter-

nehmen gehen bei Fusionen und Übernahmen weniger ins Risiko und haben einen größeren Eigenkapitalpuffer.

- Stabilität: Zwar variiert die Verankerung der Mitbestimmung zwischen den Unternehmen, das jeweilige unternehmensspezifische Niveau der Mitbestimmung bleibt über die Zeit jedoch relativ stabil. Besonders während Krisen, etwa der Finanzkrise 2008/09 oder der Coronakrise 2020, schafft die Unternehmensmitbestimmung Stabilität und Erwartungssicherheit zwischen den Akteuren.
- Nachhaltigkeitspolitik: Wenn der MB-ix hoch ist, berichten die Konzerne intensiver über nichtfinanzielle Indikatoren und sie verpflichten sich häufiger zu substantiellen als nur zu symbolischen Nachhaltigkeitspraktiken. Substantielle Praktiken umfassen beispielsweise spezifische Ziele zur Emissionsreduktion oder Beschäftigungsgarantien, sie führen also auf der operativen Ebene zu messbaren Änderungen. Symbolische Praktiken zielen vor allem auf eine öffentliche Sichtbarkeit ab, also mündliche Bekenntnisse zu gesellschaftlicher Verantwortung oder die bloße Mitgliedschaft im UN Global Compact, die mit wenigen konkreten Verpflichtungen einhergeht.
- Nachhaltigkeitsbewertung: Stark mitbestimmte Unternehmen weisen höhere ESG-Scores auf. Es gibt dabei nicht nur einen positiven Zusammenhang zwischen der Mitbestimmung und den Bewertungen im Bereich Soziales („S“), sondern auch zu den Umweltdimensionen („E“). Das ist ein Beleg dafür, dass die ökologische Transformation einer sozial nachhaltig ausgerichteten Unternehmenspolitik nicht widerspricht.

2 Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, Freie Demokratische Partei (FDP) (Hrsg.) (2021): Mehr Fortschritt wagen. Koalitionsvertrag 2021–2025, Berlin

3 Zu weiteren Details des Index sei verwiesen auf mehrere Publikationen und den frei verfügbaren Online-Kalkulator: <https://www.mitbestimmung.de/html/mb-ix-kalkulator.html> (letzter Zugriff: 18.12.2023)

4 Auf eine genaue Nennung der jeweiligen Quellen wird aus Platzgründen verzichtet, die Studien sind zu finden unter <https://www.mitbestimmung.de/mbix> oder <https://www.wzb.eu/de/personen/robert-scholz> (letzter Zugriff: 18.12.2023)

- Relevanz der Personalarbeit: Unternehmensgröße, Mitbestimmung und die Existenz eines eigenständigen Personalvorstands hängen positiv zusammen. Bei mitbestimmten Unternehmen hat die Personalarbeit im Vorstand ein höheres Gewicht, was gerade in Zeiten der Transformation besonders relevant ist.
- Ausbildung und Beschäftigungssicherung: Es gibt mehr Ausbildung und mehr Beschäftigungssicherung in stark mitbestimmten Unternehmen. Damit machen sich die Unternehmen nicht nur selbst zukunftsfit, sondern übernehmen auch gesellschaftliche Verantwortung.
- Internationalisierung: Der Anteil der Beschäftigten im Ausland im Verhältnis zu den Beschäftigten in Deutschland steigt in den börsennotierten Unternehmen kontinuierlich an. Zugleich nimmt aber auch die Zahl internationaler Mandatsträgerinnen und -träger in den Arbeitnehmervertretungen zu.
- Gender: In mitbestimmten Aufsichtsräten ist der Anteil an Frauen höher als in nicht mitbestimmten Aufsichtsräten, weil auf Ar-

beitnehmerseite häufiger Frauen mandatiert werden als auf der Kapitalseite.

### **Mitbestimmung stärkt die Demokratie (im Unternehmen)**

Diese Ergebnisse sind aus Sicht der Mitbestimmung und der Mitbestimmungsakteure positiv zu bewerten, zumal viele der Aspekte hochgradig relevant sind für die zukunftsfeste Ausrichtung der Unternehmen. Zugleich ist mitbestimmt nicht gleich mitbestimmt. Trotz gesetzlicher Regelungen zeigen der MB-ix und die hier skizzierten Ergebnisse, dass die Unternehmensmitbestimmung vielfältig ausgestaltet ist und nach Branchen, Regionen, Größenklassen und weiteren Kriterien durchaus variieren kann. Sie ist kein starres Korsett, sondern spiegelt Vielfalt wider, wie die Unternehmensmitbestimmung durch ihre Akteure ausgestaltet und gelebt wird. Daher bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass es für die Zukunft wesentlich sein wird, dass sie ihren so bedeutenden Stellenwert für die deutsche Wirtschaft behält. Denn im Kern geht es um die Möglichkeit, aus der Politik bekannte demokratische Prinzipien auch in

der Wirtschaft zu praktizieren. Mitbestimmung wird im Englischen daher gern auch als „industrial democracy“ bezeichnet und weitet damit den Blick auf gesellschaftliche Grundprinzipien überhaupt. Gerade in Hinblick auf die Gesetzesnovellierung ist es wichtig, die Vorteile der Unternehmensmitbestimmung stärker in den Blick zu nehmen und sie nicht nur als ein Rädchen im Getriebe der Unternehmensführung und -kontrolle zu verstehen. Insgesamt betrachtet fördert die Unternehmensmitbestimmung grundlegende gesellschaftliche Werte wie Gerechtigkeit, Stabilität, Ausbildung, Innovation, Nachhaltigkeit und nicht zuletzt auch die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen. ■

#### **AUTOR**

**ROBERT SCHOLZ**, Dr., ist Postdoc am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) in der Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion. Forschungsschwerpunkte: Corporate Governance, industrielle Beziehungen, Wirtschaftsgeographie.

 robert.scholz@wzb.eu