

Mehr Demokratie wagen – auch in der Wirtschaft

Die Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung
in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise

Felix Hörisch¹

Auf einen Blick

Infolge der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft und der Rechtsformen von Unternehmen wird von Politik, Arbeitgebern und Gewerkschaften verstärkt über eine Reform des deutschen Systems der Unternehmensmitbestimmung diskutiert. Die Unternehmensmitbestimmung stellt im europäischen Vergleich keinen Sonderweg dar, sondern trägt in vielen Staaten Europas dazu bei, auch Interessen von Arbeitnehmern und Gesellschaft in die Unternehmenspolitik einzubringen. Eine Abschwächung der Arbeitnehmermitbestimmung in den Aufsichtsräten von deutschen Unternehmen kann deshalb nicht die Antwort auf die Finanz- und Wirtschaftskrise sein. Die Weiterentwicklung der bestehenden Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat könnte dagegen einen Beitrag dazu leisten, die Unternehmenspolitik deutscher Unternehmen wieder stärker an langfristigen und nachhaltigen Zielen auszurichten.

Mehr Demokratie wagen! Nicht nur in der Politik, sondern auch darüber hinaus in Wirtschaft und Gesellschaft, ist nicht erst seit Willy Brandt ein zentrales Anliegen der deutschen und internationalen Sozialdemokratie.

Vom Betriebsrätegesetz 1920 zur fast-paritätischen Aufsichtsratsmitbestimmung

Der erste Meilenstein auf dem Weg zur Demokratisierung der Wirtschaft in Deutschland war die Einführung des Betriebsrätegesetzes in der Weimarer Republik im Jahr 1920, in dessen Folge zwei Jahre später erstmals Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat deutscher Unternehmen gewählt wurden. 1952 folgte das Betriebsverfassungsgesetz (seit 2004 Drittelbeteiligungsgesetz), das die verpflichtende Beteiligung von Arbeitnehmern an der Unternehmensführung und -kontrolle in Unternehmen mit mindestens 500 Beschäftigten vorsieht. Das Drittelbeteiligungsgesetz legt fest, dass in diesen Unternehmen ein Drittel aller Aufsichtsräte von den Arbeitnehmern gewählt wird.

1976 wurde die Unternehmensmitbestimmung (UMB) von der sozialliberalen Koalition in Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten weiter ausgeweitet. In diesen Unternehmen stellen die Arbeitnehmer und die Anteilseigner jeweils die Hälfte aller Aufsichtsräte, wobei der Aufsichtsratsvorsitzende, der im Falle eines Stimmenpatts ein Doppelstimmrecht beanspruchen

kann, stets von den Anteilseignern gestellt wird. Dies führt dazu, dass die Anteilseigner im Aufsichtsrat im Konfliktfall immer über eine Mehrheit im Vergleich zu den Arbeitnehmervertretern verfügen. Seit Einführung der fast-paritätischen UMB 1976 ist das deutsche System der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat nahezu unverändert und wird sowohl von Gewerkschaften als auch den wissenschaftlichen Mitgliedern der Regierungskommission zur UMB zufolge als Erfolgsmodell bezeichnet.²

Reformdiskussion

Eine Reform der UMB ist insbesondere aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Arbeitnehmerschaft und der Einführung einer neuen EU-weiten Unternehmensrechtsform, der SE (Societas Europaea; Europäische Aktiengesellschaft) nötig geworden. Zum einen muss das Unternehmensmitbestimmungsrecht an immer internationaler zusammengesetzte Belegschaften angepasst werden. Zum anderen muss dafür Sorge getragen werden, dass die Einführung der Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft nicht dazu führt, dass innerhalb der Europäischen Union ein Wettlauf um die Unternehmensrechtsform entsteht. Stattdessen erscheint es sinnvoll, an einem europäischen Sozialmodell mit dem festen Bestandteil UMB zu arbeiten.

Seit gut zehn Jahren haben zahlreiche Kommissionen die Leistungsfähigkeit der UMB – mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen – analysiert und Vorschläge für eine Reform des deutschen Systems der UMB unterbreitet (neben der 2005 von der Bundesregierung unter Gerhard Schröder eingesetzten „Regierungskommission zur Modernisierung des deutschen Systems der UMB“ haben auch die gemeinsame „Kommission Mitbestimmung“ der Bertelsmann- und der Hans-Böckler-Stiftung, die „Mitbestimmungskommission“ der Arbeitgeberverbände BDA und BDI sowie das „Berliner Netzwerk Corporate Governance“ und der „Kronberger Kreis“ Reformvorschläge vorgelegt).

In den Koalitionsverhandlungen zwischen CDU, CSU und FDP wurde nun die Abschaffung der fast-paritätischen UMB nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 und eine Absenkung auf die Drittelbeteiligung von Arbeitnehmern in den Aufsichtsräten auch von Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten diskutiert. Endgültig durchsetzen konnten sich die Gegner der UMB dabei nicht; im Koalitionsvertrag haben die Regierungsparteien aber festgehalten, dass die Koalition „in Gespräche über die Größe von Aufsichtsräten eintreten“ wird. Von einer Veränderung der Größe des Aufsichtsrats

wäre allerdings immer auch die Zusammensetzung der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat betroffen, die sich in interne Arbeitnehmervertreter und externe Gewerkschafter aufteilt. Die Beteiligung von externen Gewerkschaftern am System der Unternehmensführung und -kontrolle ist jedoch ein zentrales Element der UMB, da nur so gewährleistet werden kann, dass neben den Interessen der Kernbelegschaft auch darüber hinausgehende Interessen gewahrt werden können.

Gerade die Beteiligung externer Gewerkschafter im Aufsichtsrat kann außerdem entscheidend dazu beitragen, dass neben den kurzfristiger orientierten Anliegen der Unternehmenseigner und Manager auch die gesamtgesellschaftlichen Interessen an einer langfristig orientierten und nachhaltigen Unternehmenspolitik zur Geltung kommen (zu den Auswirkungen der UMB auf die Unternehmensperformance siehe auch Vitols 2008).³

Unternehmensmitbestimmung ist in vielen europäischen Staaten fest etabliert

Aufgrund ihrer Vorzüge ist die UMB in vielen europäischen Staaten fester Bestandteil einer auf Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern abzielenden Unternehmensführung und -kontrolle. In Schweden entsenden die Arbeitnehmer schon ab einer Unternehmensgröße von 25 Beschäftigten Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat, in Dänemark gilt hierfür ein Schwellenwert von 35 Arbeitnehmern (siehe Tabelle 1).⁴ Deshalb ist es richtig, dass der neue SPD-Parteivorsitzende Sigmar Gabriel in seiner Parteitage Rede im November 2009 eine Absenkung des Schwellenwertes, ab dem die UMB gilt, gefordert hat. Eine solche Ausweitung der UMB könnte ein Beitrag dazu sein, künftige Exzesse, wie sie zur Wirtschafts- und Finanzkrise geführt haben, zu vermeiden.

Unternehmensmitbestimmung trägt zu einer langfristigen und nachhaltigen Unternehmenspolitik bei

Gerade in Zeiten einer internationalen Wirtschafts- und Finanzkrise und von Diskussionen um die Höhe der Boni der Vorstände gilt es, Chancen zu Reformen zu nutzen, und die gesellschaftliche Verantwortung und Bedeutung von Unternehmen wieder stärker in den Mittelpunkt der Unternehmenspolitik zu rücken. Deshalb muss es heißen: Nicht weniger Demokratie in der Wirtschaft, sondern mehr Mitsprache für die Arbeitnehmer.

Eine Stärkung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, insbesondere bei der Besetzung der Aufsichtsrats-

ausschüsse, wäre die richtige Schlussfolgerung aus den Lehren der Finanzkrise. Auch über eine Absenkung des Schwellenwertes, ab dem die UMB greift, sollte nachgedacht werden. Dies zu tun und das Thema Arbeitnehmermitbestimmung wieder stärker in den Fokus der politischen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit zu rücken, ist gemeinsame Aufgabe von Gewerkschaften und Politik. Neben der Einführung der Drittelbeteiligung auch in mittleren Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten und damit auf ein im europäischen Vergleich übliches Maß, sollte dabei auch über eine stärkere Förderung der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern nachgedacht werden. Dies darf jedoch kein Substitut für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in deutschen Aufsichtsräten sein, sondern kann nur in Ergänzung dazu geschehen.

Wer dagegen die Abschwächung der UMB will, hat die Ursachen der Finanzkrise nicht verstanden. Ein geringeres Maß an Einfluss der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter auf Unternehmensentscheidungen würde mehr Einfluss für Anteilseigner, für institutionelle Investoren und für Hedge-Fonds bedeuten. Statt langfristigem Unternehmenserfolg, an dem Arbeitnehmer, Unternehmenseigner und Manager in gleichem Maße interessiert sein sollten, würden Unternehmensentscheidungen noch stärker am Ziel kurzfristiger Rendite ausgerichtet. Eine solche Politik darf nicht die Lehre aus der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise sein.

Im Gegenteil: Eine Weiterentwicklung der bestehenden UMB könnte dazu führen, dass die Interessen der Arbeitnehmer, und damit langfristige Ziele des Unternehmens wieder stärker in den Mittelpunkt der Unternehmenspolitik rücken. Statt kurzfristiger Werte und Quartalszahlen, die im Fokus der Aufmerksamkeit – insbesondere institutioneller – Anteilseigner stehen, haben die Arbeitnehmer eines Unternehmens nämlich ein Interesse am langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dies zeigt auch das Beispiel der Übernahme von Hugo Boss durch den britischen Finanzinvestor Permira. Nachdem Permira im Jahr 2007 88% der Stimmrechte bei Hugo Boss übernommen hatte, setzte der Finanzinvestor im Aufsichtsrat eine Sonderdividende durch und nahm damit eine deutlich höhere Verschuldung von Hugo Boss in Kauf. Die Arbeitnehmervertreter stimmten im Aufsichtsrat geschlossen gegen die Sonderausschüttung, so dass diese erst durch das doppelte Stimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden Guiseppe Vita durchgesetzt wurde. Infolge der Entscheidung kündigte der Aufsichtsratsvorsitzende Guiseppe Vita wenige Tage später die Niederlegung seines Aufsichtsratsmandats an.

Tabelle 1: **Unternehmensmitbestimmung in den EU-Mitgliedsstaaten**
(ohne Bulgarien und Rumänien)

Land	Reichweite der UMB	Schwellenwert
Belgien	0	–
Dänemark	2	35
Deutschland	3	500 bzw. 2.000 *
Estland	0	–
Finnland	2	150
Frankreich	1	1.000
Griechenland	0	–
Irland	0	–
Italien	0	–
Lettland	0	–
Litauen	0	–
Luxemburg	2	1.000
Malta	0	–
Niederlande	2	100 **
Österreich	2	300
Polen	2	500
Portugal	0	–
Schweden	2	25
Slowakei	2	50
Slowenien	2	500
Spanien	0	–
Tschechien	2	50
Ungarn	2	200
Vereinigtes Königreich	0	–
Zypern	0	–

Anmerkungen:

Eigene Darstellung auf Basis der Daten des European Trade Union Institute und der Hans-Böckler-Stiftung (2004)⁵ sowie für die Klassifikation der Reichweite der UMB für Unternehmen des privaten Sektors (Höpner 2004)⁶:

0 = keine Mitbestimmung auf Unternehmensebene im privaten Sektor

1 = Sitze ohne Stimmrecht

2 = Beteiligungsformen bis einschließlich der Drittelbeteiligung

3 = mehr als Drittelbeteiligung, aber unterhalb der Parität

* Der Schwellenwert von 500 Arbeitnehmern gilt für die Drittelbeteiligung. Die weitergehende UMB nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 greift i.d.R. in Unternehmen mit mindestens 2.000 Beschäftigten. In Unternehmen der Montanindustrie mit mindestens 1.000 Beschäftigten gilt darüber hinaus die paritätische Montanmitbestimmung.

** In den Niederlanden müssen Unternehmen zudem über ein Eigenkapital von mindestens 16 Mio. Euro und einen Betriebsrat verfügen, damit die UMB greift.

Ein stärkeres Gewicht der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat hätte im Fall Hugo Boss derart hohe Ausschüttungen erschweren können.

Für die UMB spricht zudem, dass stärker mitbestimmte Unternehmen mehr in Forschung und Entwicklung investieren und in Krisenzeiten lang-

samer bzw. weniger Mitarbeiter entlassen, da firmenspezifisches „Humankapital“ in diesen Unternehmen eine größere Rolle spielt. Eine Ausweitung der UMB würde so dazu beitragen, dass die Unternehmenspolitik deutscher Unternehmen wieder stärker am langfristigen und nachhaltigen Erfolg und weniger am kurzfristigen Shareholder Value orientiert würde. Auf längere Sicht nutzt dies allen: den Arbeitnehmern und der Wirtschaft. Deshalb sollte dem Thema Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat weiter großer Stellenwert eingeräumt werden. Die Ausweitung der Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmensführung und -kontrolle könnte einen ersten Beitrag dazu darstellen, das Soziale in der Marktwirtschaft zu stärken und die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Finanz- und Wirtschaftskrisen zu verringern.

Ausweitung der Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise

Um die gesamtgesellschaftliche Bedeutung der UMB zu stärken, die zu einer langfristigen und nachhaltigen Unternehmenskultur beiträgt, sind insbesondere drei Reformvorschläge wesentlich.⁷

Erstes Ziel muss es sein, die UMB im europäischen Rahmen weiter zu etablieren. Dies gilt insbesondere für die Mitbestimmung in Unternehmen der neuen Rechtsform einer SE. Dabei wird es entscheidend darauf ankommen, darauf zu achten, dass die nationalen Systeme der UMB nicht durch diese Form der Europäischen Aktiengesellschaft ausgehebelt werden. Dementsprechend haben sich die Arbeitnehmervertreter im Rahmen der Internationalisierung der Unternehmensstrukturen in ihrer Stellungnahme auf den Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Regierungskommission zur UMB für die

Einbeziehung im Ausland beschäftigter Belegschaften in die Mitbestimmung ausgesprochen.

Zweitens sollte die Absenkung des Schwellenwerts, ab dem die Drittelbeteiligung greift, auf ein im europäischen Vergleich übliches Maß, in Erwägung gezogen werden. Eine Einführung der moderaten Drittelbeteiligung auch in Unternehmen mit 100 bis 500 Beschäftigten könnte dazu beitragen, die positiven Wirkungen der UMB noch stärker deutlich zu machen.

Besonders wichtig wäre es drittens, die Vorschläge der wissenschaftlichen Mitglieder der „Regierungskommission zur Modernisierung des deutschen Systems der UMB“ umzusetzen. Die wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission heben in ihrem Bericht die Leistungen der UMB hervor. Sie schlagen deswegen einzelne Maßnahmen zu ihrer Weiterentwicklung, insbesondere ihre Flexibilisierung, Vereinfachung und Internationalisierung bei grundsätzlicher Beibehaltung des deutschen Systems der UMB, vor. Die Vorschläge zielen in erster Linie darauf ab, die deutsche UMB so weiterzuentwickeln, dass diese auch im Rahmen einer zunehmenden Internationalisierung bzw. Europäisierung des Unternehmensrechts auch in Zukunft unvermindert aufrecht erhalten werden kann.

Für die politische Umsetzbarkeit der Vorschläge wird es dabei entscheidend sein, erfolgreich zu kommunizieren, dass das deutsche System der UMB im internationalen Vergleich kein Sonderfall darstellt, sondern in der Mehrheit der EU-25-Staaten etabliert ist. Zudem sollte die gesamtgesellschaftliche Bedeutung der UMB als sozialpartnerschaftliches Element einer kooperativen Unternehmensführung explizit hervorgehoben werden. So könnte die UMB ein Beitrag dazu sein, langfristiges unternehmerisches Denken zu stärken und wirtschaftliche Entscheidungen nicht nur am Shareholder Value auszurichten.

- 1 Dr. Felix Hörisch ist Postdoc-Fellow am Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES). Zuvor promovierte er zur Entstehung und den ökonomischen Auswirkungen der Unternehmensmitbestimmung.
- 2 Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung (2006). *Bericht der Wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer*. Berlin.
- 3 Vitols, S. (2008). *Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung*. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
Weitere Informationen zur umfangreichen Forschung der Hans-Böckler-Stiftung zur Unternehmensmitbestimmung finden Sie unter: <http://www.boeckler.de/273.html>
- 4 Für einen detaillierten Überblick über die Unternehmensmitbestimmungssysteme in den EU und OECD-Mitgliedsstaaten siehe: Hörisch, F. (2009). *Unternehmensmitbestimmung in nationalen und internationalen Vergleich – Entstehung und ökonomische Auswirkungen*. Berlin und Münster: LIT Verlag.
- 5 European Trade Union Institute und Hans-Böckler-Stiftung (2004). *The European Company – Prospects for board-level representation*. Brüssel und Düsseldorf.
- 6 Höpner, M. (2004). Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss: Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. *Industrielle Beziehungen*, 11(4). S. 347–379.
- 7 Der Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung hat sich für das Jahr 2010 das Thema „Fortentwicklung der Unternehmensmitbestimmung“ als Schwerpunktthema gesetzt.