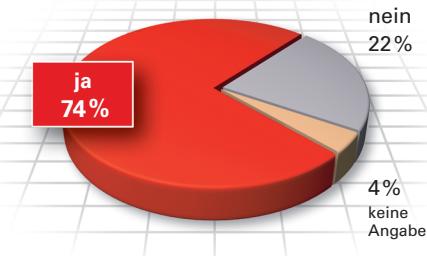


Mitbestimmung – ein klares Plus für die Deutschen

Mitbestimmung ist ein Standortvorteil für Deutschland



Quelle: TNS Emnid Herbst 2004, 1.000 Befragte; bei Zustimmung und Verneinung „sehr“ und „eher“ zusammengefasst

Mitbestimmung...

ist ein zentraler Bestandteil unserer sozialen Marktwirtschaft

ja 69%

nein 28%

schützt Arbeitnehmer in Krisenzeiten

ja 73%

nein 23%

Differenz zu 100 % = keine Angabe

Wenn Geschäftsführer die Wahl hätten, würden den Betriebsrat...



Quelle: Unternehmensberatung Weissmann und Cie, 500 befragte Unternehmen

AUFSICHTSRÄTE UND BETRIEBSRÄTE

Mitbestimmung in Deutschland im Spiegel der Forschung

Ob Kosten, Akzeptanz, Wettbewerbsfähigkeit oder andere Argumente in der aktuellen Debatte: Die Forschung bietet den Kritikern der Mitbestimmung keine Unterstützung. Ein Vier-Seiten-Abriss zum Stand der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Mitbestimmungsforschung.

„Auf die sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Forschung können sich Kritiker der Mitbestimmung nicht be rufen.“ So heißt es in einem Diskussionspapier des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln (MPIfG) vom Oktober 2004.* Das Institut hat den Stand der Mitbestimmungsforschung zusammengefasst und mit eigenen Studien voran gebracht. Die Zusammenstellung stützt sich maßgeblich auf dieses Papier, ergänzt durch jüngste Studien. Berücksichtigt wurde sowohl die Mitbestimmung durch Aufsichtsräte wie durch Betriebsräte.

► Akzeptanz

TNS Emnid 2004

Die Bevölkerung will Mitbestimmung

Die Repräsentativ-Befragung zeigt eine überwältigende Zustimmung zur Mitbestimmung in der deutschen Bevölkerung: 86 Prozent sagen, Mitbestimmung ist notwendig. 82 Prozent sind dagegen, das Mitspracherecht in Aufsichtsräten einzuschränken (siehe Grafiken oben).

Frankfurter Institut „Media Markt Analysen“ 2004

Nur eine Minderheit der Mittelständler hat Probleme

Die Umfrage zur betrieblichen Mitbestimmung in mittelständischen Unternehmen überrascht den Auftraggeber „Manager-Magazin“: Sogar bei Unternehmen, denen es nicht gut geht, meinen nur vier Prozent, der Betriebsrat verhindere notwendige Entlassungen. Zehn Prozent klagen über Gewerkschafter, die von außen ins Unternehmen hineinregieren. Ein Sechstel dieser bedrängten Firmen hält die Flächentarifverträge für hinderlich, ein Viertel den Kündigungsschutz für zu strikt. Kommentar des „Manager Magazin“: „Dies ist das vielleicht überraschendste Ergebnis der Umfrage: Nur eine Minderheit hat mit den Gewerkschaften, den Reglementierungen des Tarifrechts und der Mitbestimmung Probleme.“

Martin Glaum 1998

Minderheiten sagen Nein

Führungskräfte von DAX-Unternehmen äußern sich in dieser Untersuchung zur Aufsichtsratsmitbestimmung: 53 Prozent sprechen sich tendenziell, 18 Prozent ohne Einschränkung

gegen die Abschaffung der Unternehmensmitbestimmung aus. Mit 23 Prozent votiert nur eine Minderheit für die Abschaffung.

Handelsblatt Business Monitor 2000

Gespaltene Haltung

Im Business Monitor 2000 gaben 90 Prozent der befragten Manager an, die Mitbestimmung habe sich ihrer Ansicht nach bewährt, 94 Prozent lehnten die seinerzeit bevorstehende Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes dennoch ab. Besonders vehement, nämlich zu 98 Prozent, votierten Führungskräfte von Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten dagegen, obwohl die Reform gerade auf diese Unternehmen kaum Auswirkungen hatte.

Wissenschaftszentrum Berlin 2003

Neutrale Bewertung zur Standortfrage

Die deutschen Töchter ausländischer Konzerne verorten Betriebsrat und mitbestimmten Aufsichtsrat im neutralen Bereich zwischen Standortvorteilen und Standortnachteilen. 233 der 767 Unternehmen, die 2003 unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 fielen, waren deutsche Tochterunternehmen ausländischer Konzerne.

* Martin Höpner, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (MPIfG), 2004

Kleine Aufsichtsräte sind der Regelfall

Aufsichtsratsgröße in mitbestimmten Unternehmen

Mitglieder	2002	2003	2004
12	515	510	504
16	100	100	153
20	152	153	147

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung 2005
©Hans-Böckler-Stiftung 2005

Mitbestimmung stärkt Effizienz

„Trägt die Beteiligung der unterschiedlichen Gruppen im Aufsichtsrat zur effizienten Umsetzung von Entscheidungen bei?“

Leitende Angestellte in Aufsichtsräten:

ja	70,3%
nein	29,7%

Zusammengefasst:
nein/eher nein bzw. ja/eher ja

Quelle: WZB Januar 2005
©Hans-Böckler-Stiftung 2005

Auch Unorganisierte überwiegend zufrieden

Nicht-Gewerkschaftsmitglieder beurteilen die Arbeit des Betriebs- oder Personalrates in ihrem Unternehmen



Quelle: Polis – DGB Trendbarometer 2004, repräsentative Arbeitnehmerbefragung März bis April, 2.235 Befragte | ©Hans-Böckler-Stiftung 2005

Hans-Böckler-Stiftung 2005

Freiwillig mehr Mitbestimmung

504 der 746 mitbestimmten Unternehmen hatten Ende 2004 einen zwölfköpfigen Aufsichtsrat. Größere Räte sind deutlich seltener. Selbst von den 135 börsennotierten Aktiengesellschaften hatten nur 44 Unternehmen ein Gremium mit 20 Sitzen. Davon wählten acht Unternehmen diese Größe freiwillig.

Jürgens, Lippert, Wissenschaftszentrum Berlin 2005

Expertenwissen der Arbeitnehmerbank gefragt

Leitende Angestellte in Aufsichtsräten schätzen das Fachwissen der Arbeitnehmerbank. Gerade ihre Beteiligung trage zu effizienten Entscheidungen bei, meinen 70 Prozent der befragten „Leitenden“. Die Studie folgert: Eingriffe in die paritätische Mitbestimmung könnten dazu führen, „dass die sozialen Voraussetzungen, auf denen sich die erfolgreiche Entwicklung vieler Unternehmen begründet“ zerstört werden. Folge: „Erhebliche Produktivitätsverluste und Kosten für die Unternehmen“.

men mit einem 20-prozentigen Abschlag, international gesehen überdurchschnittlich hoch. 2002 gehört Deutschland in der gleichen Untersuchung nunmehr zu den fünf Ländern mit den niedrigsten Abschlägen auf den Aktienpreis – noch vor den Vereinigten Staaten.

Dazu Martin Höpner, MPIfG 2004*

Das MPIfG analysiert die McKinsey-Daten so: Effekte der kapitalseitigen Unternehmenskontrolle seien zu Unrecht als Kapitalmarkteffekte der Mitbestimmung ausgewiesen worden: „Zwischen den Mitbestimmungsrechten und den von McKinsey erhobenen Aktienpreisabschlägen existiert keinerlei statistischer Zusammenhang.“

Die erfragten Aktienkurs-Abschläge ließen sich in den jeweiligen Ländern zurückführen auf: die Aktivität der Fusions- und Übernahmemärkte, die Qualität der Rechnungslegungsstandards sowie den Schutz der Minderheitsaktionäre. Das MPIfG: „Die Börse ignoriert die Mitbestimmung.“

Theodor Baums/Bernd Frick 1998

Aktienkurse nicht bewegt

Die Studie analysierte die Börsenkursbewegungen jener 28 Unternehmen, bei denen es zwischen 1974 und 1995 wegen Montan- oder 76er Mitbestimmung zu Streit gekommen war. Ergebnis: Der Ausgang des Rechtsstreits, ob pro oder contra Mitbestimmung, interessierte lediglich die streitenden Parteien, die Aktienkurse zeigten keinerlei Bewegung.

* Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
Köln (MPIfG)

► Effizienz der Kontrolle

MPIfG, 2004

Ex-Vorstände „kontrollieren“ ihre Nachfolger

Forschungen über die Herkunft der Aufsichtsratsvorsitzenden in den 40 größten Industrie-Aktiengesellschaften zeigen: In den 90er-Jahren wurden die ausscheidenden Banker zumeist von ehemaligen Managern derselben Unternehmen ersetzt.

Das heißt, die Vertreter der Banken, die ihre Industriebeteiligungen aufgegeben hatten, verließen die Aufsichtsräte. Auf die vakanten Posten wechselten die Vorstände der Unternehmen – um nun ihre Nachfolger zu beaufsichtigen. MPIfG: „Das Gegenteil von unabhängiger Kontrolle.“

Reiner Rang, Hans-Böckler-Stiftung 2005

Wenig Transparenz bei Vorstands-Vergütung

Trotz der Empfehlungen für gute Unternehmensführung schweigen sich die meisten Unternehmen über Details ihrer Vergütungssysteme immer noch aus. Von Transparenz keine Rede. Unklar bleibt auch, welche Verhaltensanreize und Vergütungsmodelle es gibt.

Der Bundestag hat im Juni 2005 mit breiter Mehrheit gesetzlich geregelt: Manager börsengehandelter Unternehmen müssen von 2007 an ihre Gehälter bis ins Detail offen legen – Verdienst, Gewinnbeteiligungen, Pensionsansprüche und Abfindungen aller Vorstandsmitglieder – falls die große Mehrheit der Aktionäre keinen Einspruch erhebt. In den USA ist dies längst Vorschrift.

► Mitbestimmung an der Börse

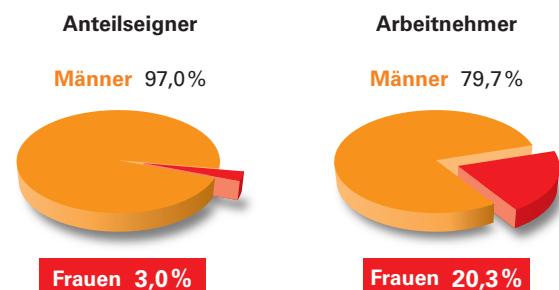
McKinsey 2000 und 2002

Deutschland unter den ersten Fünf

McKinsey ergründet die Einschätzung der „Global Investors“ zur transparenten Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle, ausgedrückt in Discounts auf Aktienpreise. Je schlechter die Einschätzung, desto höher der Preisabschlag. Im Jahr 2000 versahen die Investoren die deutschen Unterneh-

Mitbestimmung erhöht die Frauenquote

Von insgesamt 1.173 Aufsichtsräten in DAX- und M-DAX-Unternehmen sind auf Seiten der



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung Juni 2005
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

Mitbestimmung sorgt für Ausgleich

„Alles in allem: Gelingt es dem Aufsichtsrat, die Interessen von Anteilseignern und Arbeitnehmern in Einklang zu bringen?“

Leitende Angestellte in Aufsichtsräten:

ja	88,2%
nein	11,8%

Zusammengefasst:
nein/erh nein bzw. ja/erh ja

Quelle: WZB Januar 2005
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

Private Aktionäre für Mitbestimmung

„Soll die Mitbestimmung in Aufsichtsräten beschränkt werden?“



Quelle: TNS Emnid für Manager Magazin
1.000 Befragte, Januar 2005
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

MPIfG, Martin Höpner 2003

Kontrolle dämpft Manager-Bezüge

Bankenvertreter haben günstigen Einfluss auf die Gehälter der Manager: In Unternehmen mit Bankenvertretern als Aufsichtsratsvorsitzenden sind Vorsitzsgehälter signifikant niedriger.

Überdurchschnittlich hoch waren die Gehälter 1996 dort, wo ehemalige Manager derselben Unternehmen Aufsichtsratsvorsitzende waren.

Reiner Rang, Hans-Böckler-Stiftung 2004

Immer mehr Ex-Vorstände in Aufsichtsräten

In den Jahren 2003 und 2004 waren in mehr als einem Drittel von 142 untersuchten Unternehmen ehemalige Vorsitzsmitglieder in den Aufsichtsräten vertreten.

„Die gängige Praxis, nach der sich Manager Aufsichtsratsposten gegenseitig zuschieben, ist besorgniserregend“, Abteilungsleiter Unternehmensfragen bei der OECD laut dem Handelsblatt vom 14. Mai 2004. (Die Regierungskommission hat inzwischen reagiert und den Corporate Governance Kodex am 2. Juni 2005 ergänzt: Der Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat soll nicht die Regel sein.)

► Beschäftigungs-wirkung

OECD, 1998

Die OECD-Daten zur Beschäftigungsstruktur zeigen: Die Mitbestimmung hat sich nicht negativ, im Zweifel sogar positiv auf die Beschäftigung ausgewirkt. In mitbestimmten Bereichen wie

dem Industriesektor war in Deutschland ein deutlich höherer Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung beschäftigt als in den USA und Großbritannien. Im Dienstleistungsbereich – zumeist ohne Mitbestimmung – waren demgegenüber weniger Menschen beschäftigt als in diesen Ländern.

► Stärke durch Kooperation

MPIfG 2002

Entscheidungen sind tragfähiger

Die Effekte der kooperativen Modernisierung und aktiven Einbindung der Mitbestimmung in Reorganisationsprozesse zeigt die Unternehmensbefragung des Max-Planck-Instituts: „Insbesondere waren es Strategien der Internationalisierung und der Fokussierung auf Kerngeschäfte, die unter Mitgestaltung der Mitbestimmung vonstatten gingen. 81 Prozent aller befragten Betriebsräte aus den 100 größten deutschen Unternehmen trugen die Strategien mit, was heißt, dass sie sie auch gegenüber den Belegschaften vertreten.“

Stefanie Ecke, Hans-Böckler-Stiftung 2005

Betriebsverfassungs-Novelle verantwortungsvoll umgesetzt

Eine Recherche bei Gerichten und in juristischen Datenbanken ergab: Betriebsräte und Arbeitgeber nutzen die neuen Möglichkeiten der Betriebsverfassungsreform 2001 gewissenhaft und mit Augenmaß. Vier Jahre nach der Reform zeigt sich: Die von vielen Kritikern erwartete kostenträchtige Prozessflut blieb aus.

Institut der deutschen Wirtschaft 1998

Hohe Bedeutung des Betriebsrats

83 Prozent der befragten Unternehmensleitungen gaben an, der Betriebsrat habe eine hohe oder sehr hohe Bedeutung für die Firma. 76 Prozent der Arbeitgeber bezeichnen die Zusammenarbeit als gut oder sehr gut.

► Kosten der Mitbestimmung

Roland Berger 2003

Abstimmung macht krisenfester

In der Studie „Restrukturierung in Deutschland“ wird nachgewiesen: Unternehmen, die sich intensiv mit dem Betriebsrat abstimmen, sind weniger krisenanfällig. Darüber hinaus bewältigen sie bestehende Krisen schneller und besser.

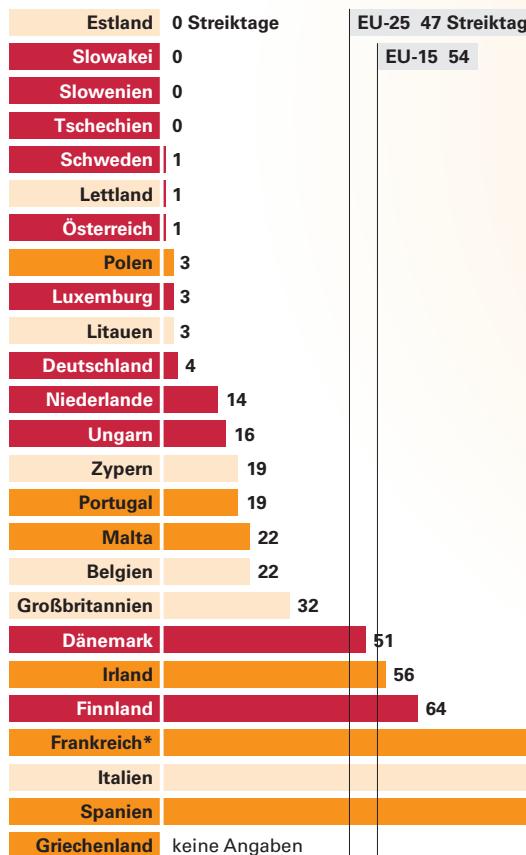
► Mitbestimmung als Standortfaktor

Boston Consulting, 2004

Der beste Standort für Holdings

Für Holdings ist Deutschland der beste Standort in Europa. Die Unternehmensberatung Boston Consulting startete eine Umfrage unter den 100 umsatzstärksten US-Unternehmen in Deutschland, darunter Ford, Apple, Motorola und Procter & Gamble, zur Standortattraktivität. Auftraggeber: die amerikanische Handelskammer.

Bei der Frage nach dem attraktivsten Standort für Holding- oder Center-Standorte entschieden sich 27 Prozent der befragten Unternehmen für Deutschland, erst mit großem Abstand gefolgt von der Schweiz (21 Prozent),



Mitbestimmung sorgt für Betriebsfrieden

In den Jahren 2000 bis 2002 gingen pro 1.000 Beschäftigte in Deutschland durchschnittlich 4 Arbeitstage im Jahr wegen Arbeitskampfmaßnahmen verloren – in Spanien waren es 276 Tage. Ein Vergleich der durchschnittlichen Streiktage mit dem Grad der Unternehmensmitbestimmung zeigt tendenziell in Ländern mit einem höheren Grad an Mitbestimmung weniger Arbeitskämpfe als in solchen mit geringer Mitbestimmung. Die Unternehmensmitbestimmung ist keine spezifisch deutsche Angelegenheit. In 18 von 25 EU-Ländern gibt es mitbestimmte Leitungsorgane, bei denen die Arbeitnehmervertreter mit vollem Stimmrecht ausgestattet sind. Die osteuropäischen Beitrittsländer haben sich fast durchweg für den mitbestimmten Aufsichtsrat entschieden. Auch in den skandinavischen Ländern, in denen Unternehmen mit einem eingliedrigen Board-System gesteuert werden, sind Arbeitnehmer auf der Führungs-ebene beteiligt.

Durchschnittliche Streiktage 2000–2002

Weitgehende Eingeschränkte
Keine/Sehr beschränkte
Unternehmensmitbestimmung

Quellen: Wirtschaftskammer Österreich 2005; Michael Stoll, EGI 2005 | ©Hans-Böckler-Stiftung 2005

den Niederlanden (15 Prozent) und Großbritannien (15 Prozent). Bei Management- oder Kompetenzzentren liegt Deutschland mit 32 Prozent an der Spitze vor Großbritannien (29 Prozent).

Insbesondere der Zugang zum deutschen Markt und die Qualität der Mitarbeiter geben den Ausschlag für den Standort Deutschland.

Als Produktionsstandort belegt Deutschland einen Platz an dritter Stelle in Europa hinter den osteuropäischen Ländern (46 Prozent) und Großbritannien (24 Prozent).

Das Ergebnis zeichne „ein helleres Bild von der wirtschaftlichen Landschaft und dem konjunkturellen Klima, als die Innensicht auf die Probleme hätte vermuten lassen“, resümiert Dieter Heuskel von der Boston Consulting Group.

„Deutschland ist nach wie vor ein attraktiver Standort in Europa, für Management-Holdings sogar der beste.“

Boston Consulting 2005

Bei der Befragung 2005 landet Deutschland auf dem zweitbesten Platz als Holding-Standort in Europa.

► Ausländische Investoren

*Manuel René Theisen,
Universität München, mit
Hans-Böckler-Stiftung 2003*

Infrastruktur entscheidet

Mehr als 30 Prozent der mitbestimmten Unternehmen in Deutschland gehören ausländischen Investoren oder Muttergesellschaften. Von den 767 Unternehmen, in denen im Jahr 2002 Vertreter der Beschäftigten mit im Aufsichtsrat saßen, gehörten 117 (15,3 Prozent) unmittelbar, weitere 116 (15,1 Prozent) mittelbar einer ausländischen Muttergesellschaft – meist war hier eine deutsche Holding zwischengeschaltet.

Theisen widerspricht der Kritik, die Mitbestimmung schrecke ausländische Investoren ab: „In der Praxis geben harte Standortfaktoren wie die Infrastruktur, Steuern oder Absatz- und Arbeitsmärkte den Ausschlag.“

Ausländische Manager, die mit bestimmten Unternehmen zu tun haben, zeigten sich oft über die konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern überrascht.

Bemerkenswert sei der hohe Anteil

US-amerikanischer Investoren. Diese können schon seit 1954 wegen des Deutsch-Amerikanischen Handelsvertrags in Deutschland Niederlassungen eröffnen und so die Mitbestimmung umgehen. Zahlreiche US-Unternehmen haben aber stattdessen die deutsche Rechtsform gewählt oder belassen – und damit auch einen mitbestimmten Aufsichtsrat.

► Exportüberschüsse

Deutsche Bundesbank 2002

Weltmarktanteile ausgebaut

Seit Jahren verzeichnet Deutschland ständig wachsende Exportüberschüsse. Die deutsche Bundesbank errechnete seit den 90er-Jahren kräftig wachsende reale Weltmarktanteile. Im Gegensatz zu anderen EU-Staaten hat das mitbestimmte Deutschland seine Weltmarktanteile seit der Währungsunion ausgebaut. ▲

Weitere Informationen und Download des MPfG-Papiers: www.boecklerimpuls.de