

Till Jansen

Mitbestimmung in Aufsichtsräten

 Springer VS

Till Jansen

Mitbestimmung in Aufsichtsräten

 Springer VS

Mitbestimmung in Aufsichtsräten

Till Jansen

Mitbestimmung in Aufsichtsräten

Dr. Till Jansen
Universität Witten-Herdecke
Witten-Herdecke
Deutschland

ISBN 978-3-658-01431-5

ISBN 978-3-658-01432-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-01432-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.springer-vs.de

Für Joanna

Danksagung

Die vorliegende Studie hat einen langen Weg genommen und ich bin als Autor vielen Beteiligten und Unterstützern zu Dank verpflichtet. Die Anfänge lassen sich im Forschungsprojekt „High Performance Boards – Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten“ finden, das in den Jahren 2008 bis 2011 an der Universität Witten/Herdecke durchgeführt worden ist. Das Projekt ist aus einer studentischen Initiative hervorgegangen, die das Ziel hatte, erstmals in großem Umfang qualitative Forschung in Aufsichtsräten großer deutscher Unternehmen durchzuführen. Das Projekt wurde von vielen verschiedenen Förderern aus der Wirtschaft finanziell unterstützt, unter ihnen etwa AXA, die KUKA AG, Evonik Industries, KPMG, Lanxess und Linklaters. Im Rahmen dieses Projekt hatte ich die Chance, meine Dissertation zu verfassen, und dort ist auch die Datengrundlage für die vorliegende Studie entstanden. Ich möchte mich daher bei all denjenigen bedanken, die mit mir zusammen unter schwierigen Bedingungen an diesem Projekt gearbeitet habe. Mit Sebastian Barth, Christian Jünger, Janina Reuter und Jutta Trögel habe ich beinahe drei Jahre damit zugebracht, Drittmittel während einer Finanzkrise zu akquirieren, beinahe 180 Interviews in den Aufsichtsräten von DAX30- und MDAX-Unternehmen zu akquirieren und unzählige Kilometer durch Deutschland zu fahren und diese Interviews dann auch zu führen. Hier gilt auch mein Dank denjenigen Unterstützern, die immer wieder ihren Namen, ihre Kontakte und ihre Zeit hergegeben haben, um uns zu unseren Interviews zu verhelfen. Besonders zu nennen sind hier etwa Michael Vassiliadis, Hans-Peter Müller oder Rolf Stomberg.

Zudem hätte meine Auswertung ohne die Forschungswerkstatt an der Universität Witten/Herdecke nicht diese Form gewonnen, in der ich immer wieder mein Material vorstellen konnte. Insbesondere bin ich hier jedoch Werner Vogd verpflichtet,

der schon als Betreuer meiner Dissertation immer für eine Diskussion zur Verfügung stand und sich intensiv mit meiner Auswertung auseinandergesetzt hat. Ohne ihn wäre es auch nie zu der Projektfinanzierung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) gekommen, der ich für ihre Unterstützung danken möchte.

Berlin, im Mai 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Unternehmensmitbestimmung	3
2.1	Rechtlicher Rahmen und Geschichte – ein kurzer Abriss	3
2.1.1	Montanmitbestimmung	3
2.1.2	Drittelbeteiligung und Mitbestimmungsgesetz	5
2.2	Stand der Forschung	8
2.2.1	Mitbestimmung als Machtstruktur	8
2.2.2	Mitbestimmung als ökonomischer Faktor	14
2.2.3	Prozesse der Organisation	17
2.3	Zwischenfazit: Unbekannte Aufsichtsratsarbeit	19
3	Anlage der Studie	21
3.1	Entscheidungen unter polykontexturalen Bedingungen	23
3.1.1	Organisationen als Entscheidungssysteme	24
3.1.2	Mitbestimmung als Polykontexturalität	27
3.2	Methodologie	34
3.2.1	Verbundkontexturen	39
3.2.2	Weiche Identitäten	44
3.2.3	Rekonstruktion funktionaler Verschränkungen	47
3.2.4	Vorgehen in der Interpretation	54
3.3	Datengrundlage	58
3.3.1	Leitfadengestützte Interviews	58
3.3.2	Sample	63
4	Typologie mitbestimmter Aufsichtsratsarbeit	69
4.1	Vorbemerkungen	69
4.1.1	Einflussfaktoren	69
4.1.2	Aggregierte Typen	70

4.1.3	Der leitende Angestellte	71
4.1.4	Gender Issues	72
4.2	Typ 1: Kollisionen von Wirtschaft und Politik	73
4.2.1	Einzelhandel Meyer AG: Routine der Doppelstimme	74
4.2.2	Hamburger Bankhaus AG: Deals aushandeln	96
4.2.3	Zusammenfassung	120
4.3	Typ 2: Brücken zwischen Wirtschaft und Politik	121
4.3.1	Augsburger Maschinenwerke: Der „Betrieb“ als Schnittfläche	123
4.3.2	Badische Motoren: Die „Menschen“ hinter „den Rollen“	151
4.3.3	Zusammenfassung	173
4.4	Typ 3: Die „Internen“ und die „Externen“	174
4.4.1	Dortmunder Petrol: Die „Internen“ im Aufsichtsrat	175
4.4.2	Süddeutsche Chemie AG: Der Aufsichtsrat als „externes“ Gremium	207
4.4.3	Zusammenfassung	234
4.5	Typ 4: Legitime Wirtschaft	235
4.5.1	Merz Services AG: Die Einheit von Wirtschaft und Politik in der Familie	237
4.5.2	Nürnberger Handelsgesellschaft: Wirtschaftlicher Erfolg als politische Legitimität	257
4.5.3	Zusammenfassung	273
4.6	Basistypik: Politik und Wirtschaft	274
5	Schluss	277
5.1	Zusammenfassung	277
5.1.1	Typ 1: Kollision von Wirtschaft und Politik	279
5.1.2	Typ 2: Brücken zwischen Wirtschaft und Politik	280
5.1.3	Typ 3: Die „Internen“ und die „Externen“	282
5.1.4	Typ 4: Legitime Wirtschaft	283
5.2	Fazit	284
5.2.1	Gute Unternehmensmitbestimmung?	284
5.2.2	Unternehmensmitbestimmung als Kontexturmanagement	289
	Transkriptionsrichtlinien	291
	Rechtsquellenverzeichnis	293
	Literatur	295

Die Debatte über die Unternehmensmitbestimmung, die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat, ist nach der Veröffentlichung des Berichts der zweiten Biedenkopf-Kommission (2006) eingeschlafen. Doch allein schon aus dem Grund, dass sich die Kommission nicht auf eine gemeinsame Position hat einigen können, ist wohl nicht damit zu rechnen, dass dem so bleibt (so schon Jürgens et al. 2008). Aufgeschoben, kann man hier wohl sagen, ist nicht gleich aufgehoben. Zwar scheint die derzeitige Legitimitätskrise der Wirtschaft, die mit der Finanzkrise losgetreten wurde, zumindest die Gegenpositionen etwas gemildert zu haben, doch gerade unter dem Schlagwort der Internationalisierung und der Globalisierung wird das Thema wieder aufgebracht (etwa Bachmann et al. 2009; Jahn 2009). Während sich so die deutsche Wirtschaft mit der betrieblichen Mitbestimmung abgefunden zu haben scheint und unter Umständen sogar Chancen zur Effizienzsteigerung wittert (etwa Stettes 2007), so scheint die Unternehmensmitbestimmung noch immer ein Problem zu sein (selbst wenn man es wie Paster 2011 nur als Problem der Arbeitgeberlobby und nicht der Arbeitgeber betrachtet).

Die Konfliktlinien scheinen sich dabei nicht wesentlich verändert zu haben. Die Argumente haben sich jedoch etwas verschoben. Während in den siebziger Jahren vor allem rechtliche Bedenken geäußert und das Mitbestimmungsgesetz als Eingriff in das Privateigentum und Gefährdung der sozialen Marktwirtschaft gesehen wurden, ist es heute vor allem die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen, die betont wird: In der Mitbestimmung wird eine Bedrohung für den Wirtschaftsstandort Deutschland gesehen. Es wird betont, dass aufgrund der zunehmenden Internationalisierung eine Angleichung der Systeme vorgenommen werden müsse. Die Unternehmensmitbestimmung stelle einen Standortnachteil dar, der ausgeräumt werden müsse. Sie verhindere schnelle Entscheidungsfindung und gefährde die Unabhängigkeit des Gremiums (Berliner Netzwerk Corporate Governance 2003). Sie müsse als das angesehen werden, was sie sei – ein Relikt der siebziger Jahre. Auf dem Hintergrund der Einführung der SE (*Societas Europaea*) wird von

juristischer Seite gar die gute alte deutschen Aktiengesellschaft als bedrohte Art wahrgenommen: Ihr Aussterben wird befürchtet und die Verhandlungsregelung für die Unternehmensmitbestimmung wird gefordert, wie sie schon für die SE besteht (Bachmann et al. 2009).

Auf der anderen Seite wird die Unternehmensmitbestimmung als legitime Institution des deutschen Sozialstaats betrachtet. Sie sichere die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer in ihrem Unternehmen und sei so ein wichtiges Element der Demokratie (Müller-Jentsch 2001). Keinesfalls käme es durch sie zu einer schlechteren Konkurrenzsituation (Höpner 2004) – und wenn, dann sei eine Einschränkung etwa der Shareholder-Value-Orientierung etwas durchaus Gewünschtes. In jedem Fall sei die Unternehmensmitbestimmung kein Auslauf-, sondern ein Erfolgsmodell, das es zu bewahren gelte.

Erstaunlich an dieser Debatte ist, dass sie mit relativ wenigen Erkenntnissen über die Praxis der Unternehmensmitbestimmung geführt wird. So gibt es zwar eine Vielzahl von Studien über die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung; die Studien über die Praxis mitbestimmter Aufsichtsratsarbeit sind hingegen überschaubar. Die meisten stammen zudem aus den siebziger und achtziger Jahren (etwa Brinkmann-Herz 1972; Bamberg et al. 1984; Bamberg et al. 1987) oder gründen ihre Aussagen ausschließlich auf quantitative Interviews mit Arbeitnehmervertretern (etwa Jürgens et al. 2008) oder die Analyse von Strukturdaten (Gerum 2007). Vereinzelt Studien – wie etwa die Studie von Raabe (2010) – bleiben hier die Ausnahme.

Vor diesem Hintergrund möchte die vorliegende Arbeit einen möglichst umfassenden und wertfreien Einblick in die Praxis mitbestimmter Aufsichtsratsarbeit gewähren. Dabei interessiert weniger die Frage nach der „Interessenwirksamkeit“ (Bamberg et al. 1984) der Mitbestimmung oder die Frage nach der wirtschaftlichen Effizienz derselben, sondern vielmehr die Frage danach, welche Formen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern in deutschen Aufsichtsräten gefunden werden. Gelingt es – und wenn ja, wie –, eine von allen Mitgliedern geteilte Deutung der Aufsichtsratsarbeit herzustellen? Durch welche Formen der Praxis werden die Frage nach der betriebspolitisch legitimen Entscheidung und die Frage nach der wirtschaftlichen Effizienz in ein Verhältnis gesetzt? Wie wird die Entscheidungsfähigkeit des Gremiums sichergestellt?

Diesen Fragen wurde in einer rekonstruktiven Studie in knapp 30 Unternehmen des DAX30 und MDAX nachgegangen. Die Datengrundlage knapp 180 Interviews ermöglichte dabei weitreichende Einblicke in die Praxis der betreffenden Gremien und als Resultat der Studie eine Typologie mitbestimmter Aufsichtsratsarbeit, die im Folgenden dargestellt wird.

2.1 Rechtlicher Rahmen und Geschichte – ein kurzer Abriss

Im Unterschied zum angelsächsischen Corporate Governance System ist das deutsche ein dualistisches. Während ersteres System als monistisches nur ein zentrales Gremium der Unternehmensleitung kennt, das *board of directors*, das sich aus Executives und Non-Executives zusammensetzt, kennt das deutsche System zwei zentrale Gremien. In Aktiengesellschaften, welche die vorliegende Untersuchung behandelt, sind dies Vorstand und Aufsichtsrat. Während dem Vorstand die Geschäftsführung obliegt, liegen die Pflichten des Aufsichtsrats in der Beratung, Überwachung und Bestellung des Vorstands. Der Aufsichtsrat ist in diesem Sinne ein rein beratendes und kontrollierendes Gremium, das nur episodisch zusammenkommt, während der Vorstand die operative Verantwortung für das Unternehmen trägt. Unternehmensmitbestimmung meint auf diesem Hintergrund allgemein zunächst die Arbeitnehmervertretung in der Unternehmensleitung, innerhalb Deutschlands also die Arbeitnehmervertretung in Vorstand und Aufsichtsrat. Dabei ist zwischen drei Formen der Unternehmensmitbestimmung zu unterscheiden (vgl. zur Übersicht Streeck 2004).

2.1.1 Montanmitbestimmung

Die Montanmitbestimmung ist die älteste noch existente Form der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland.¹ Historisch ist sie aus der tiefen Skepsis der Besatzungsmächte und der Gewerkschaften gegenüber der deutschen Schwerindustrie

¹ Frühere Formen der Unternehmensmitbestimmung aus der Weimarer Republik, etwa die Mitbestimmung in der Kali- und der Kohleindustrie, haben heute keinen Bestand mehr. Vgl. hierzu Köstler et al. 2006, S. 36.

erwachsen, die nach dem Ende des Kriegs bestand. Während die einen die deutsche Montanindustrie vor allem als Rückgrat der Kriegswirtschaft der Nationalsozialisten betrachteten, sahen die anderen in den Protagonisten der Schwerindustrie vor allem Kollaborateure, welche die Unterdrückung der Arbeiterbewegung während des dritten Reiches befürwortet oder zumindest hingenommen hatten. Für beide Seiten kam eine Restauration des Status Quo nicht in Frage (Köstler 1987, S. 34 ff.; Thum 1991, S. 67 f.).

Gleichzeitig waren sich die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer jedoch darin einig, dass es eine Demontage der deutschen Schwerindustrie, welche die Besatzungsmächte beabsichtigten, um jeden Preis zu verhindern gelte. Hieraus ergab sich eine frühe Kooperation zwischen beiden Seiten, die auf eine starke Einbindung der Gewerkschaften und der betrieblichen Arbeitnehmervertreter setzte. Es entwickelten sich viele unternehmensspezifische Formen starker Arbeitnehmerbeteiligung an der Unternehmensleitung, die teilweise sogar auf Vorschläge der Arbeitgeberseite zurückgingen (Abelshauser 2004, S. 353 f.). Diese Kooperation bildete die Grundlage für die Verabschiedung des Montanmitbestimmungsgesetzes (MontanMitbestG) 1951 als Kompromiss zwischen Gewerkschaftsvertretern und der Bundesregierung (Köstler 1987, S. 47).

Das MontanMitbestG gilt für Eisen und Stahl produzierende Unternehmen sowie Unternehmen des Bergbaus mit über 1 000 Mitarbeitern. Es sieht die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats mit Vertretern der Arbeitnehmer und Anteilseigner und zusätzlich die Wahl eines neutralen Mitglieds vor, das im Streitfall zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern vermittelt. Die Größe des Aufsichtsrats beträgt innerhalb dieses Rahmens zwischen elf und 21 Mitglieder. Aufseiten der Arbeitnehmervertreter sind dabei sowohl betriebliche als auch gewerkschaftliche Vertreter vorgesehen, die jedoch ausnahmslos im Betrieb gewählt werden müssen. Je nach Größe des Gremiums haben die Gewerkschaften dabei das Vorschlagsrecht für zwei bis vier Kandidaten.

Darüber hinaus sieht das MontanMitbestG eine Vertretung der Arbeitnehmer im Vorstand vor. Diese wird über den Arbeitsdirektor sichergestellt, der vollwertiges Mitglied des Vorstands ist und nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden kann.

Das Montanmitbestimmungsgesetz hat mit dem Niedergang der Montanindustrie stark an Bedeutung verloren. Über Jahrzehnte war es für die deutsche Wirtschaft jedoch prägend – nicht nur, weil es bis heute die stärkste Form der Arbeitnehmervertretung in Vorstand und Aufsichtsrat vorsieht.

2.1.2 Drittelbeteiligung und Mitbestimmungsgesetz

Die Gewerkschaften hatten sich mit ihrer Forderung nach der Ausweitung des MontanMitbestG auf sämtliche Branchen im Vorfeld der Verabschiedung des Gesetzes 1951 nicht durchsetzen können. So blieb die Mitbestimmung in Unternehmen jenseits der Montanindustrie über das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 geregelt. Dies kann als Vorläufer des heutigen Drittelbeteiligungsgesetzes (DrittelbG) gelten, da es in Unternehmen ab einer Größe von 500 Mitarbeitern eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vorsah.

Diese Situation änderte sich in den siebziger Jahren mit dem Bericht der Biedenkopf-Kommission (Mitbestimmungskommission 1970) unter der sozialliberalen Koalition. Dieser zog eine positive Bilanz der bisherigen Mitbestimmungspraxis und empfahl hierauf eine Ausweitung der bisherigen Mitbestimmungsgesetzgebung. In der Folge wurde im Jahr 1976 das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) vom Bundestag verabschiedet, worüber sich die heutigen Debatten um die Unternehmensmitbestimmung praktisch drehen.

Das MitbestG sieht weiter reichende Mitbestimmungsrechte als die Drittelbeteiligung vor, jedoch nicht so weitreichende wie die Montanmitbestimmung. Es kommt in Unternehmen zur Anwendung, die über 2 000 Mitarbeiter haben, jedoch nicht der Montanmitbestimmung unterliegen. Die Abschwächung gegenüber dem MontanMitbestG betrifft vor allem drei Punkte, die von gewerkschaftlicher Seite immer wieder kritisiert wurden (so etwa bei Bamberg et al. 1987, S. 19 f.).

Der erste Punkt betrifft dabei die Besetzung des Aufsichtsrats. Wie im Fall der Montanmitbestimmung liegt auch hier zunächst eine Parität in der Besetzung vor. Die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder wird von den Arbeitnehmern gewählt, wobei auch hier die Gewerkschaften Vorschlagsrecht für einen Teil der Kandidaten haben, die andere Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder wird von den Aktionären gewählt. Diese Parität wird jedoch – anders als in der Montanmitbestimmung – nicht durch ein neutrales Aufsichtsratsmitglied aufgelöst, sondern durch die Einrichtung eines Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden. Da dieser zudem stets von der Anteilseignerseite gestellt wird, bedeutet dies in der Konsequenz, dass die Anteilseignervertreter die Arbeitnehmervertreter potenziell immer überstimmen können.

Der zweite Punkt betrifft die Stellung des Arbeitsdirektors. Während dieser in einem montanmitbestimmten Unternehmen nicht gegen den Willen der Arbeitnehmervertreter gewählt werden kann, ist dies in einem Aufsichtsrat, der gemäß MitbestG mitbestimmt ist, durchaus möglich. Wenn dieser hier auch häufig immer noch Arbeitsdirektor heißt, so handelt es sich praktisch zumeist um einen klassischen Personalvorstand.