

# REPORT

Das I.M.U. ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungsreport Nr. 68, 11.2021

## I.M.U.-AUFSICHTSRÄTEBEFRAGUNG 2019 / 2021

### Zentrale Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Alexander Sekanina und Annika Bacinski

#### AUF EINEN BLICK

- Im Zeitraum von September bis November 2019 befragte das I.M.U. insgesamt 506 Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter aus Aufsichtsräten deutscher Unternehmen zur Lage in ihren Gremien. Neben den Rahmenbedingungen und der Ausrichtung der Aufsichtsratsarbeit stand dabei insbesondere die besondere Rolle der Mitbestimmung im Fokus.
- Unsere Befragung zeigte, dass sich Umfang, Intensität und inhaltlicher Anspruch von Aufsichtsratsarbeit in der jüngeren Vergangenheit merklich verschärft haben. In einer signifikanten Zahl von Unternehmen agieren Aufsichtsräte in einer zunehmend proaktiv beratenden Rolle gegenüber der Unternehmensleitung.
- Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter bringen in diese Gemengelage v. a. durch ihren besonderen Fokus auf transformatorische Themen eine bedeutsame Sichtweise ein. Besonders nachdrücklich adressieren sie Fragen der Unternehmensstrategie, technologischer Veränderungsprozesse und einer erfolgskritischen Personalpolitik.
- Ein maßgebliches Hindernis für die Einflussmöglichkeiten der Mitbestimmung stellt in paritätisch (gemäß MitbestG) mitbestimmten Unternehmen das Doppelstimmrecht des Aufsichtsrats-Vorsitzenden dar. Eine deutliche Mehrheit befragter Aufsichtsräte sieht v. a. in dessen Drohpotenzial eine erhebliche Schwächung der Arbeitnehmerposition.

# INHALT

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Befragung</b>	<b>3</b>
2.1	Zeitraum und Format	3
2.2	Die Personen	3
2.3	Die Unternehmen	5
<b>3</b>	<b>Zur Lage in den Aufsichtsräten</b>	<b>8</b>
3.1	Sitzungsturnus	9
3.2	Informationsversorgung des Aufsichtsrates	10
3.3	Thematische Schwerpunkte der Aufsichtsrats-Arbeit	11
3.4	Bildung und Besetzung von Ausschüssen	12
3.5	Zwischenfazit	15
<b>4</b>	<b>Zur Rolle der Mitbestimmung</b>	<b>15</b>
4.1	Besetzung der Arbeitnehmerbank	15
4.2	Die Rolle des Doppelstimmrechts	19
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen: Stärken der Mitbestimmung und anstehende Herausforderungen</b>	<b>20</b>
	<b>Literatur</b>	<b>21</b>
	<b>Anhang</b>	<b>22</b>

# AUTOR

## **Alexander Sekanina**

Leiter Referat Wirtschaft

alexander-sekanina@boeckler.de

## **Annika Bacinski**

Projektmitarbeiterin „I.M.U. Aufsichtsrätebefragung“

annika.bacinski@boeckler.de

# 1 EINLEITUNG

Die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns befinden sich nicht erst seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie in einem beschleunigten Wandel. Um nur einige der brisantesten Entwicklungen zu nennen, denke man an:

- die technologische und v. a. digitale Transformation zahlreicher Branchen und Geschäftsmodelle, sei es die Automobilindustrie mit ihren Zulieferunternehmen, die Bankenbranche, die chemische Industrie oder der Energie- und Rohstoffsektor,
- eine stetige Veränderungsdynamik an den weltweiten Finanz- und Kapitalmärkten, z. B. durch das Auftreten oder den Bedeutungsgewinn neuer Investorentypen und durch die historisch beispiellose Niedrigzinspolitik der Zentralbanken,
- die fortschreitende Globalisierung von Handels- und Finanzströme sowie industrieller Wertschöpfungsketten, deren zeitgleich zunehmende Störfälligkeit die Corona-Krise eindrücklich vor Augen geführt hat,
- die absehbaren Folgen des weltweiten Klimawandels, zu dessen Eindämmung eine tiefgreifende Umgestaltung der Energieerzeugung und -versorgung in den Industrie- und Schwellenländern im Gange ist und sich weiter fortsetzen wird,
- die politischen und gesellschaftlichen Folgen der – durch die Corona-Pandemie erneut verschärften – Ungleichheit in der Verteilung von Einkommen, Vermögen, Bildungs- und Aufstiegschancen.

Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, dass Aufsichtsräte deutscher Unternehmen sich – in ihrer Rolle als Kontrolleure und Berater des Managements – mit einer gewachsenen Komplexität ihrer Tätigkeit bei gleichzeitig begrenzten Zeitressourcen konfrontiert sehen. Gleichzeitig haben die Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter jedoch auch eine besonders wichtige Funktion: neben dem langfristigen ökonomischen Erfolg ihrer Unternehmen haben sie auch immer die Interessen der Belegschaften im Blick und sind bestrebt, diese bestmöglich zu schützen und ihre Sichtweisen in die Debatten einzubringen. Gerade in Zeiten wachsender gesellschaftlicher Polarisierung und Ungleichheit, ist die Bedeutung dieser Ausgleichsfunktion besonders groß.

Abseits von solch grundsätzlichen Feststellungen lohnt es sich, einen genaueren Blick darauf zu werfen, wie die Tätigkeit mitbestimmter Aufsichtsräte, insbesondere aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in der Praxis aussieht und wie sie sich in der jüngeren Vergangenheit verändert hat. Aus diesem Grund hat die Hans-Böckler-Stiftung im September 2019 begonnen, eine regelmäßige Befragung unter dieser Personengruppe durchzuführen. Das Ziel der Befragung ist es, insbesondere zu identifizieren:

- wie die Arbeit in Aufsichtsräten deutscher Unternehmen organisiert ist, wo ihre inhaltlichen

Schwerpunkte liegen und wie sich diese in der jüngeren Vergangenheit verändert haben,

- welche Rolle die Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in ihren Gremien einnehmen und wo Unterschiede zu den Sicht- und Herangehensweisen der Management- und Anteilseigner-Seite liegen und
- welche Beiträge die Mitbestimmung zu einer guten und tatsächlich nachhaltigen Unternehmensführung im Aufsichtsrat leisten kann und welchen Herausforderungen sie dabei ausgesetzt ist.

Der vorliegende Report bietet einen Überblick über die Ergebnisse der ersten beiden Aufsichtsräte-Befragungen, die im Herbst 2019 (Hauptbefragung) und im Frühjahr 2021 (ergänzende Telefonbefragung) durchgeführt wurden.

## 2 GRUNDLAGEN DER BEFRAGUNG

### 2.1 Zeitraum und Format

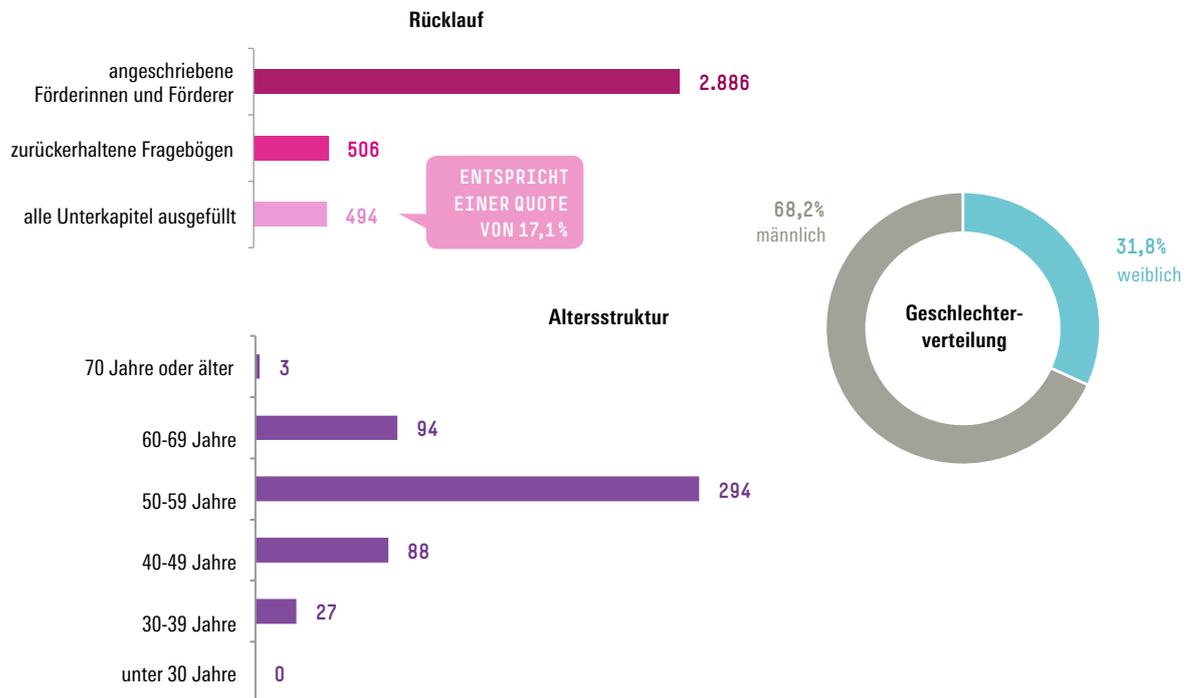
Die Hauptbefragung wurde in Form eines Online-Fragebogens im Zeitraum zwischen dem 23. September und dem 8. November 2019 durchgeführt. Hierzu wurden alle Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter, die zu diesem Zeitpunkt Fördererinnen und Förderer der Hans-Böckler-Stiftung waren, einbezogen.<sup>1</sup> Eine ergänzende, telefonische Befragung, die sich anlässlich des öffentlichen Diskurses um eine gesetzliche Stärkung der Unternehmensmitbestimmung im Schwerpunkt auf die Thematik des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden fokussierte, erfolgte im Zeitraum vom 22. bis 26. Februar 2021.

### 2.2 Die Personen

Insgesamt wurden von uns im Rahmen der Hauptbefragung 2.886 Personen angeschrieben, von denen wir 506 ausgefüllte Fragebögen zurückerhielten, was einer Rücklaufquote von 17,5% entspricht (vgl. **Abbildung 1**). Lückenlos alle Unterkapitel der Befragung wurden von 494 Teilnehmern ausgefüllt (entspricht 17,1% der angeschriebenen Personen). Im Rahmen der ergänzenden Befragung im Frühjahr 2021 wurden ferner 64 Aufsichtsräte seitens der Hans-Böckler-Stiftung telefonisch direkt kontaktiert.

<sup>1</sup> Die Beantwortung des Fragebogens durch mehrere Aufsichtsräte eines Unternehmens kann also nicht ausgeschlossen werden, ist aber im Sinne der Gewährleistung der Anonymität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch nicht genauer überprüfbar. Im Rahmen der telefonischen Befragung zum Doppelstimmrecht im Februar 2021 wurde dagegen nur jeweils ein Aufsichtsrat pro Unternehmen befragt.

## Zusammensetzung der Teilnehmerinnen &amp; Teilnehmer der Hauptbefragung 2019

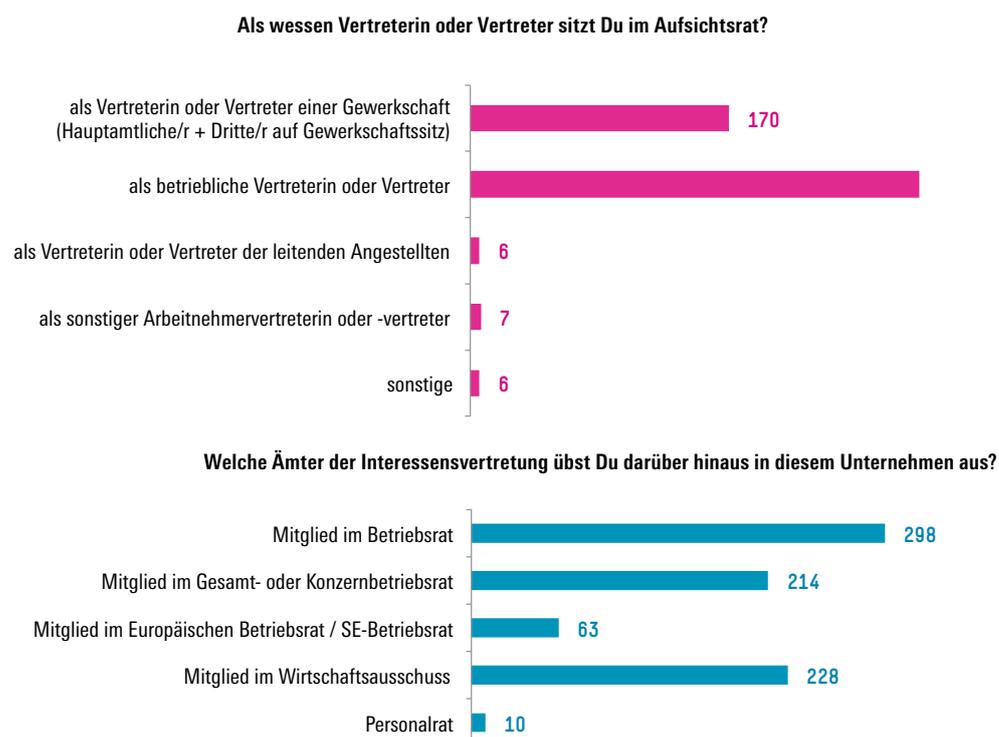


Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

Abbildung 2

## Zusammensetzung der Teilnehmerinnen &amp; Teilnehmer der Hauptbefragung



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

Die Verteilung weiblicher zu männlicher Teilnehmerinnen und Teilnehmer lag im Rahmen der Hauptbefragung bei 68 zu 32%. Die befragten Personen stammten zum überwiegenden Teil aus den Alterskohorten, die zum Befragungszeitpunkt zwischen 50 und 59 Jahren alt waren.<sup>2</sup>

Die große Mehrheit der Befragten saß als betriebliche Vertreterin bzw. betrieblicher Vertreter der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat (vgl. **Abbildung 2**). Während sich 317 Personen (63%) als betriebliche ArbeitnehmervertreterInnen einordneten, gaben 170 Personen (34%) an, ihre jeweils zuständige Gewerkschaft im Aufsichtsrat zu vertreten. Leitende Angestellte (1%) und andere Aufsichtsratsmitglieder (3%) spielten eine untergeordnete Rolle.

Unter den betrieblichen ArbeitnehmervertreterInnen wurde ergänzend abgefragt, in welchen Mitbestimmungsgremien sie jenseits des Aufsichtsrates noch vertreten seien. Neben dem erwartungsgemäß sehr hohen Anteil von Betriebsräten (59% der gesamten Befragten) waren auch Mitglieder von Wirtschaftsausschüssen (45%) und Gesamt- oder Konzernbetriebsräten (42%) stark repräsentiert. Immer

hin 63 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (13%) gaben an, Mitglieder eines Europäischen oder SE-Betriebsrats zu sein.

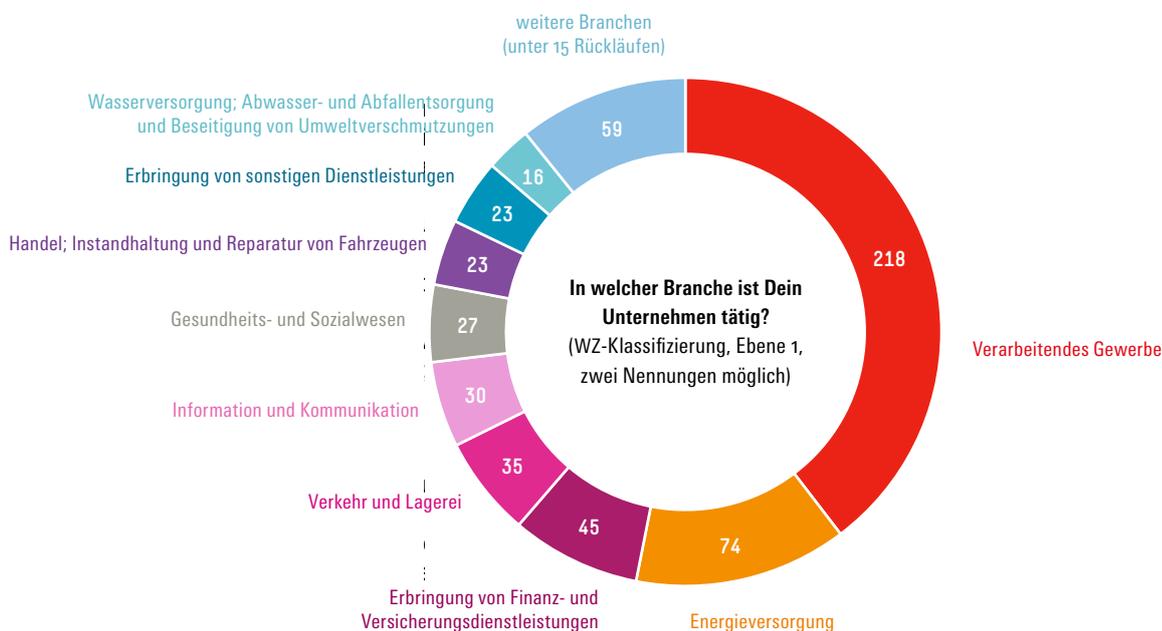
### 2.3 Die Unternehmen

Um die Befragungsergebnisse speziell zur Stellung des Aufsichtsrats im Gefüge der Unternehmensführung und zur Lage der Mitbestimmung bestmöglich einordnen zu können, wurden unsererseits diverse Charakteristika abgefragt, die sich auf das jeweilige Unternehmen und das Gremium bezogen, in dem die befragte Person das Aufsichtsratsmandat ausübte (vgl. **Abbildung 3**).

Bezogen auf die Branchenverteilung konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Unternehmen den ersten beiden Ebenen der WZ-Klassifizierung (WZ 2008) zuordnen, wobei die Möglichkeit bestand, einem Unternehmen auch zwei Branchenweige zuzuordnen, um ggf. Mischkonzerne in begrenztem Umfang abbilden zu können.<sup>3</sup> Bezogen auf die am höchsten aggregierte WZ-Klassifizierungsebene 1 do-

Abbildung 3

#### Branchenverteilung (WZ-Ebene 1)



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

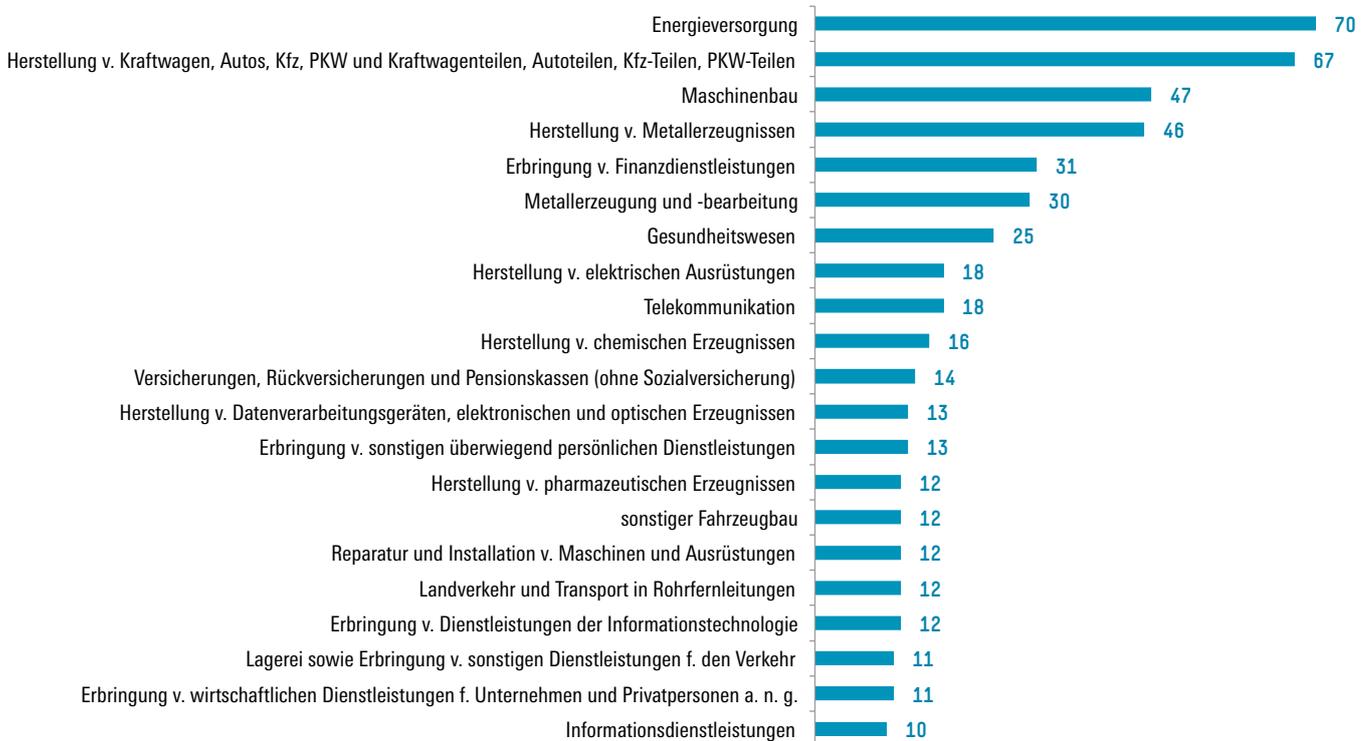
I.M.U.

<sup>2</sup> Im Rahmen der telefonischen Befragung im Frühjahr 2021 wurden bewusst deutlich weniger Merkmale zur Person und zum betreffenden Unternehmen abgefragt als im Rahmen der Hauptbefragung 2019. Die Auswertung der Strukturdaten zur Befragung 2021 kann dem Anhang zu diesem Report entnommen werden.

<sup>3</sup> Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden gebeten, sofern sie Mandate in mehreren Aufsichtsräten innehatten, diese und alle folgenden Fragen, die sich direkt auf ein Unternehmen und/oder Gremium bezogen, explizit mit Blick auf genau eines dieser Unternehmen zu beantworten und diese Auswahl über den gesamten Fragebogen fortzusetzen (vgl. **Abbildung 4**).

Branchenverteilung (WZ-Ebene 2)

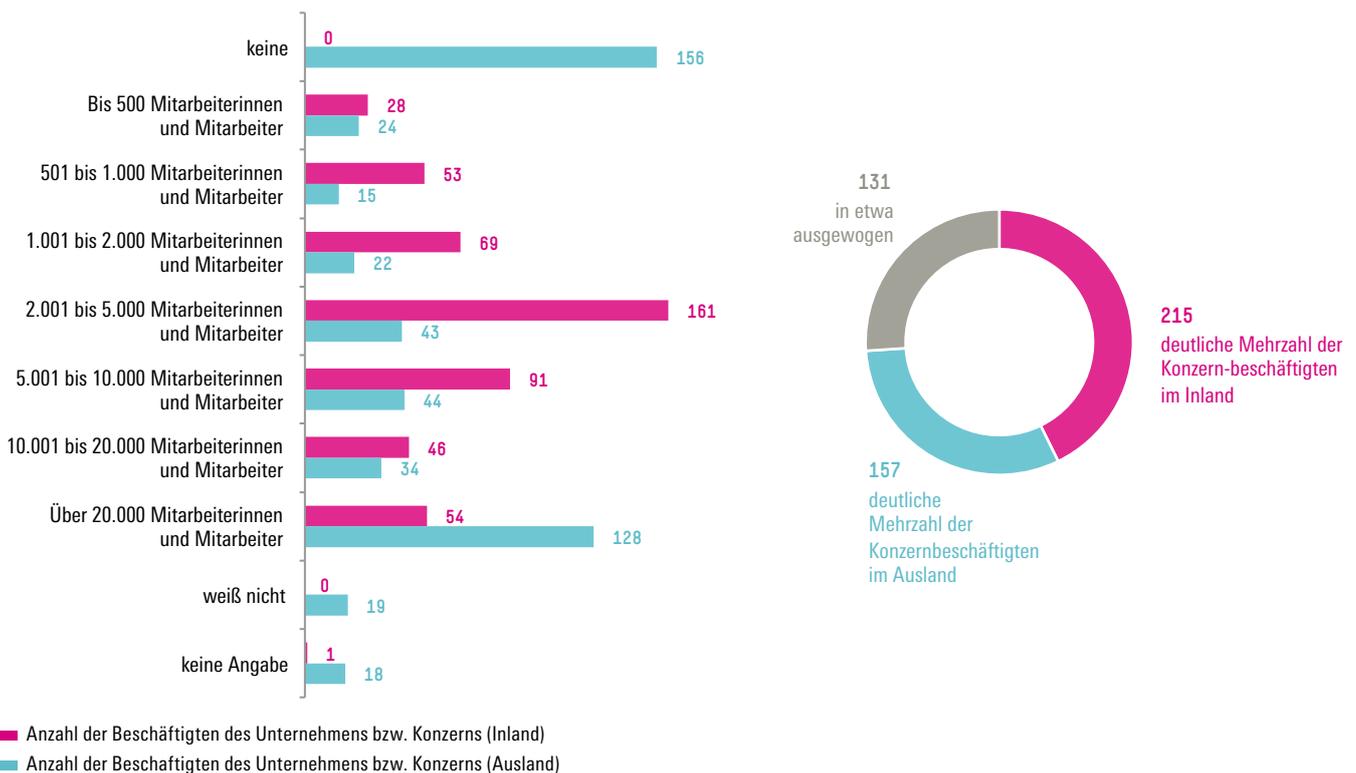
In welcher Branche ist Dein Unternehmen tätig?  
(WZ-Klassifizierung, Ebene 2, zwei Nennungen möglich)



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

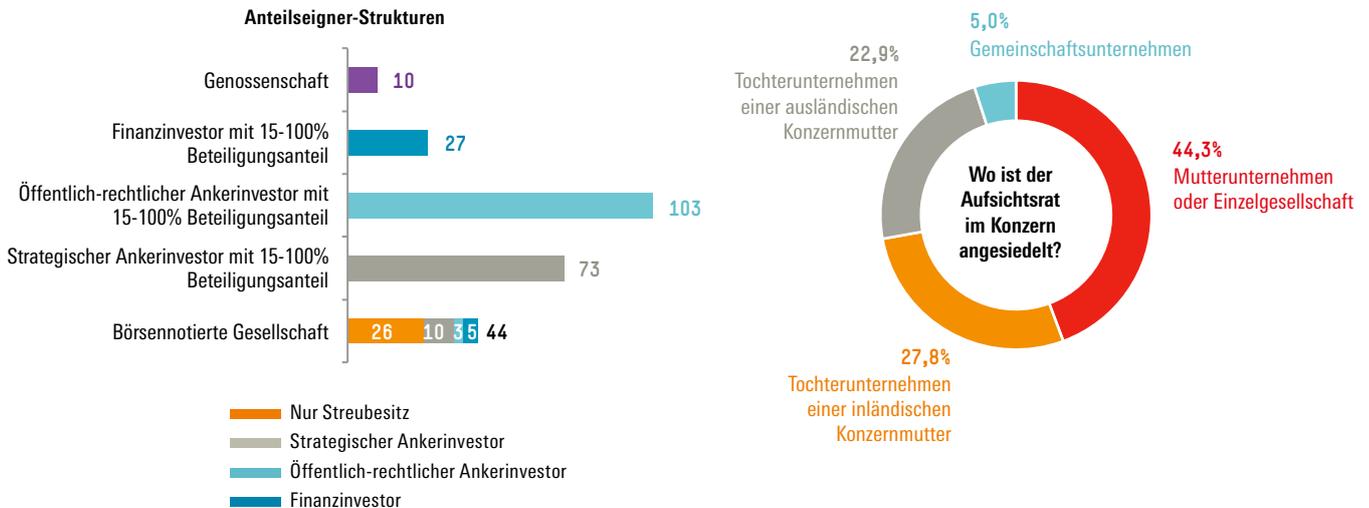
Abbildung 5

Konzernbelegschaften national und international



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

## Anteilseigner und Konzernstrukturen



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

minierten unter den Unternehmen v.a. das verarbeitende Gewerbe und der Bereich Energieversorgung, die insgesamt mehr als die Hälfte aller Branchen-Nennungen ausmachten.

Auf der zweiten Ebene ergab sich ein detaillierteres Bild der Branchenverteilung (vgl. **Abbildung 4**): Der Bereich der Energieversorgung (hier enger gefasst als in Ebene 1), erhielt die meisten Nennungen. Maßgebliches Gewicht unter den Industriebranchen hatten darüber hinaus die Automobilindustrie, der Maschinenbau, Metallerzeugung und -bearbeitung sowie die Herstellung von Metallerzeugnissen. Im Dienstleistungsbereich spielten insbesondere Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche und des Gesundheitssektors eine zentrale Rolle.

Die Größe der Unternehmen wurde anhand der Beschäftigtenzahl auf Konzernebene im In- und Ausland ermittelt (vgl. **Abbildung 5**). Bezogen auf inländische Beschäftigte ordnete die Mehrheit der Befragten (32%) ihr Unternehmen der Kategorie „2.001 bis 5.000 Mitarbeiter“ zu, während weitere 18% die Kategorie „5.001 bis 10.000 Mitarbeiter“ wählten. Mit Blick auf die ausländischen Beschäftigten war die Kategorie „über 20.000 Mitarbeiter“ klar dominant. Insgesamt lag ein wesentlicher Schwerpunkt der Befragung also auf Aufsichtsräten in – gemessen an der Belegschaftsgröße – großen bis sehr großen Konzernen.

Um ferner ein Indiz für den Grad der Internationalisierung der betreffenden Unternehmensgruppen zu erhalten, stellten wir zudem einen Vergleich an, wie viele Befragte ihr Unternehmen jeweils einer größeren Kategorie inländischer als ausländischer Beschäftigte zuordneten oder umgekehrt. So sollte identifiziert werden, in welchen Fällen der Schwerpunkt der Konzernbelegschaft klar im In- oder im Ausland lag. 43% (215 Nennungen) der Unternehmensgruppen hatten ihren Schwerpunkt klar in Deutschland, wäh-

rend immerhin 31% (157 Nennungen) eine überwiegend internationale Konzernbelegschaft aufwiesen. Unser Sample beinhaltet also eine Vielzahl stark internationalisierter Unternehmen, wie dies für den Exportstandort Deutschland zu erwarten war.

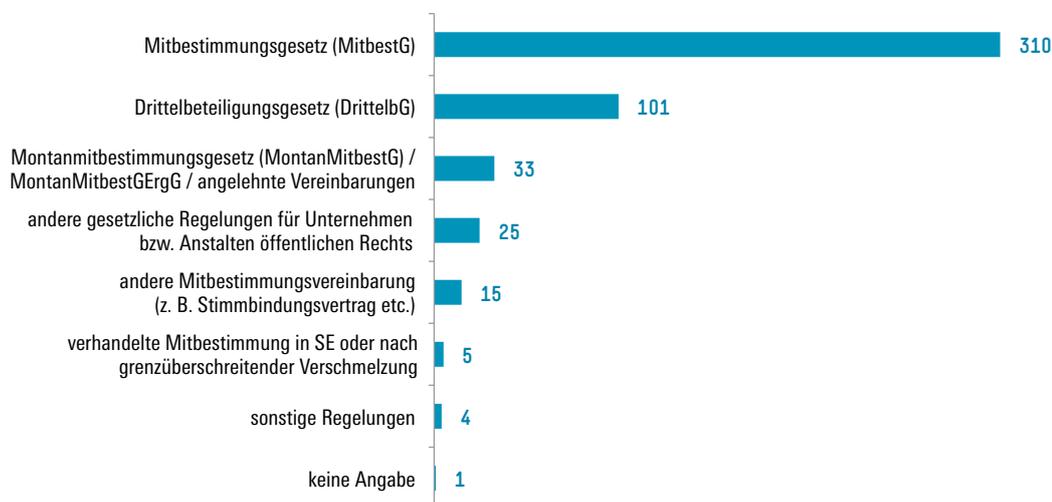
Maßgebliche Bedeutung für die Stellung des Aufsichtsrats im Unternehmen bzw. in der Unternehmensgruppe, hat die Fragestellung, ob dieses Gremium auf Ebene einer Mutter- oder einer Tochtergesellschaft angesiedelt ist (vgl. **Abbildung 6**). Hier gaben 45% der Befragten an, ihr Aufsichtsrat sei bei der Muttergesellschaft eines Konzerns oder einer konzernunabhängigen Gesellschaft angesiedelt. Die Aufsichtsräte bei Tochtergesellschaften verteilen sich fast gleichmäßig auf die Tochterunternehmen inländischer Konzernmütter (27%) und solche ausländischer Konzernmütter (23%). Gemeinschaftsunternehmen unter geteilter Kontrolle spielten mit 5% eine untergeordnete Rolle.

Blickt man noch genauer auf die Anteilseigner-Strukturen, so spielen v.a. Aufsichtsräte von Unternehmen mit einem öffentlich-rechtlichen Ankerinvestor eine starke Rolle im Sample (21%, 103 Nennungen). Darüber hinaus verfügte eine ebenfalls hohe Anzahl über einen strategischen Ankerinvestor (15%, 73 Nennungen) und/oder war börsennotiert (9%, 44 Nennungen).<sup>4</sup> Finanzinvestoren und genossenschaftliche Eigentumsstrukturen spielten eine noch geringere Rolle.

<sup>4</sup> Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich, um möglichst alle relevanten Anteilseigner-Typen identifizieren zu können. Als Ankerinvestor wurde ein Eigentümer definiert, der zwischen 15 und 100% der Anteile des betreffenden Unternehmens hält. Der Begriff strategischer Investor wurde in Abgrenzung zur Kategorie Finanzinvestor verwendet, worunter u.a. Private Equity-Fonds, Hedge-Fonds, Pensionsfonds und vergleichbare institutionelle Investoren gefasst wurden, die aus einer anderen Branche stammen als das untersuchte Unternehmen (vgl. **Abbildung 7**).

## Mitbestimmungsstatute der befragten Unternehmen

Auf Basis welcher rechtlichen Grundlage sitzen die Arbeitnehmervertreter in Deinem Aufsichtsrat?



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

**LMU**

Abschließend war es für unsere Erhebung von entscheidender Bedeutung, auf welcher gesetzlichen oder sonstigen Grundlage die Unternehmensmitbestimmung im betreffenden Unternehmen bestand (vgl. **Abbildung 7**). Der klar dominierende Fall war hier das paritätisch mitbestimmte Unternehmen nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 (MitbestG), in dem weiterhin das Doppelstimmrecht des – in der Regel von der Anteilseigner-Seite gestellten – Aufsichtsratsvorsitzenden vorgesehen ist. Aufsichtsräte in drittelbeteiligten Unternehmen machten 20% des Samples aus, während knapp sieben Prozent der Aufsichtsräte aus Unternehmen der Montanmitbestimmung bzw. daran angelehnter Vereinbarungen stammten. In diesen Fällen konnte also von einer vollen Parität der Stimmrechte im betreffenden Gremium ausgegangen werden. Weitere fünf Prozent der Aufsichtsräte waren von Sonderregeln für Unternehmen öffentlichen Rechts betroffen.

Im Zuge der ergänzenden Befragung im Frühjahr 2021 wurde eine deutlich geringere Zahl von Merkmalen zu den Unternehmen erhoben. Es handelte sich, vor dem Hintergrund der besonderen Fragestellung des Doppelstimmrechts, ausschließlich um paritätisch mitbestimmte Unternehmen. Die weiteren Merkmale werden im Sinne der Übersichtlichkeit lediglich im Anhang zu diesem Report dargestellt.

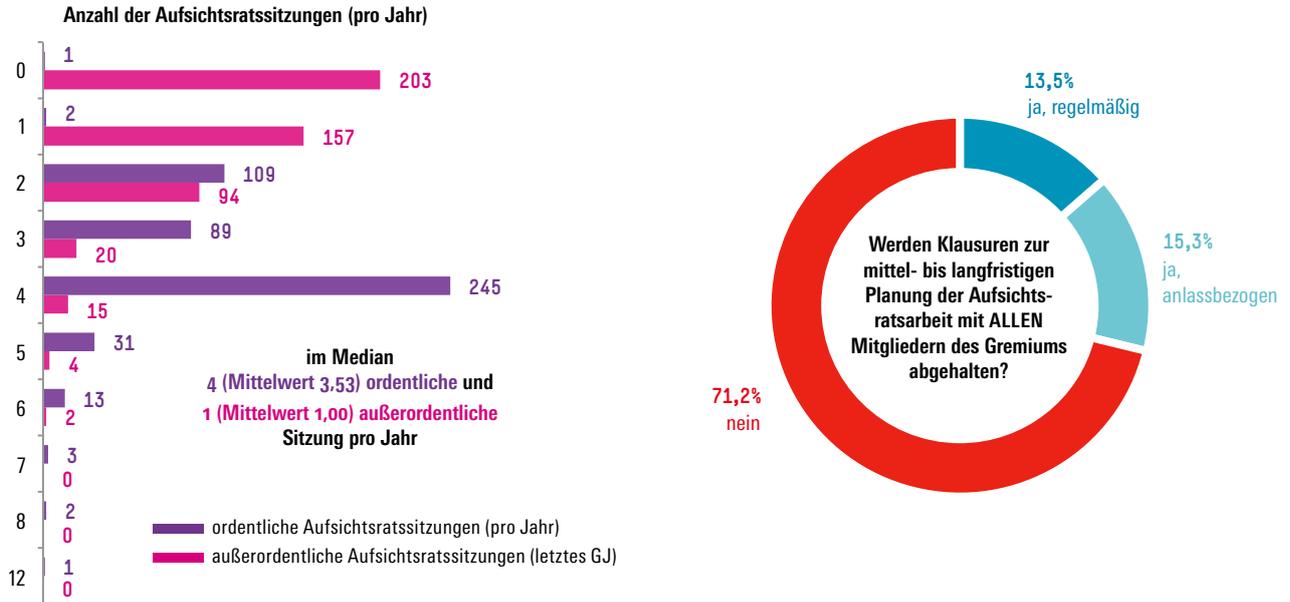
## 3 ZUR LAGE IN DEN AUFSICHTSRÄTEN

Die Rolle des Aufsichtsrates im deutschen System der Unternehmensführung (Corporate Governance) ist immer wieder Gegenstand intensiver Diskussionen. Neben Fragen, die sich z. B. auf die fachlichen Profile oder die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder beziehen, steht die Abgrenzung zwischen einer rein kontrollierenden und einer stärker beratenden Rolle dieses Gremiums im Fokus. Einerseits wird dabei die aktienrechtlich gebotene Trennung der Kompetenzen zwischen Management (operative Leitung des Unternehmens) und dem Aufsichtsrat (kontrollierendes Organ) betont. Andere Kommentatoren argumentieren dagegen stärker in Richtung des Erfordernisses eines strategisch ausgerichteten Aufsichtsrats, der sich im Lichte der einschneidenden Veränderungen in Wirtschaft und Unternehmenswelt auch den grundsätzlichen Fragen des Geschäftsmodells annimmt.<sup>5</sup> Daraus abzuleiten wäre ein Aufsichtsrat, der deutlich stärker auch eine proaktive und beratende Rolle einnimmt. Eines der Ziele unserer Befragung bestand deshalb darin, genauer zu untersuchen, welche Indizien es in der Alltags-Praxis mitbestimmter Aufsichtsräte für eine stärkere Betonung der einen (eher kontrollierenden Aufsichtsrat) oder der anderen Sichtweise (eher beratender Aufsichtsrat) gibt.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Zu Fürsprechern und Gegnern beider Sichtweisen siehe Hahnersack (2019), AktG § 111 Rn. 12.

<sup>6</sup> Damit soll nicht gesagt werden, dass sich die beiden Sichtweisen kategorisch ausschließen. Dennoch läge es nahe, dass einzelne Aufsichtsräte zu identifizieren sind, die entweder die erste oder die zweite Sichtweise stärker in ihrer konkreten Arbeitsweise betonen und widerspiegeln.

**Aufsichtsratssitzungen und -klausuren**



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

**3.1 Sitzungsturnus**

Um dieser Fragestellung genauer nachzugehen, haben wir eine Reihe möglicher Indikatoren ausgewählt und im Rahmen unserer Befragung aufgegriffen (vgl. **Abbildung 8**). Da die Abgrenzung von Kontrolle und Beratung auch eng mit der Intensität der Gremientätigkeit verbunden ist, haben wir u. a. den jährlichen Sitzungsturnus des Gremiums abgefragt, in dem die befragte Person saß.

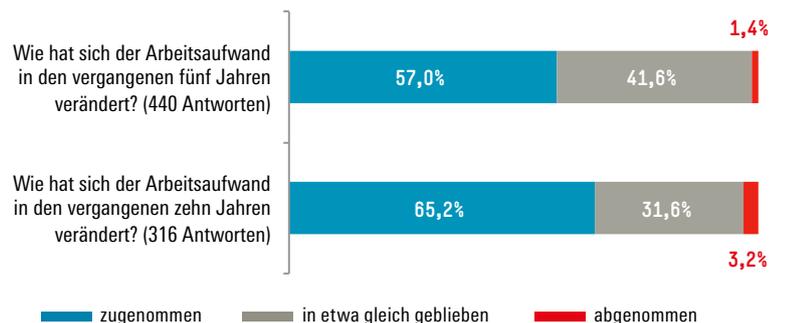
Obwohl Aufsichtsräte in börsennotierten Gesellschaften nur einen geringen Anteil unseres Samples ausmachen, orientiert sich eine deutliche Mehrheit (59%) an der für börsennotierte Aktiengesellschaften verbindlichen Mindestzahl von vier Sitzungen pro Geschäftsjahr oder überschreitet diese. Immerhin zehn Prozent der Befragten nennt eine Zahl oberhalb dieser Schwelle. Hinzu kommt im Durchschnitt eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung pro Geschäftsjahr, wobei immerhin acht Prozent der Befragten eine deutlich intensivere Überwachungsaktivität (mit drei oder mehr außerordentliche Sitzungen pro Jahr) in ihrem Gremium konstatierten.

Flankierend zur Frage der Aufsichtsratssitzungen, fragten wir zudem ab, ob mittel- bis langfristig ausgegerichtete Planungsklausuren im Kreise der Aufsichtsratsmitglieder abgehalten würden. Dies kann ebenfalls als ein Indiz für eine stärker strategische und beratende Ausrichtung des Gremiums interpretiert werden. Immerhin 29% der Befragten gaben an, dass solche Klausuren regelmäßig oder anlassbezogen in ihren Aufsichtsräten durchgeführt wurden, was angesichts des hohen Anteils an Aufsichtsräten aus Tochtergesellschaften im Sample ein bemerkenswertes Ergebnis ist.

Eine valide Abschätzung des monatlichen Arbeitsaufwands für die Aufsichtsratsarbeit erschien uns – aufgrund der erwartbaren, anlassbezogenen Schwankungen und der inhaltlichen Überschneidungen mit Tätigkeiten in anderen Gremien – als schwer durchführbar. Aus diesem Grund beschränkten wir uns auf die Abfrage, in welchem Umfang eine Veränderung des Arbeitsaufwands in den vergangenen fünf und zehn Jahren wahrgenommen wurde (vgl. **Abbildung 9**). Eine deutliche Mehrheit der Befragten kam dabei zu dem Urteil, dass sich der Arbeitsaufwand im besagten Zeitraum intensiviert habe, wobei v. a. mit Blick auf die Zehnjahresfrist fast Zweidrittel der Teilnehmer dieser Aussage zustimmten.

Abbildung 9

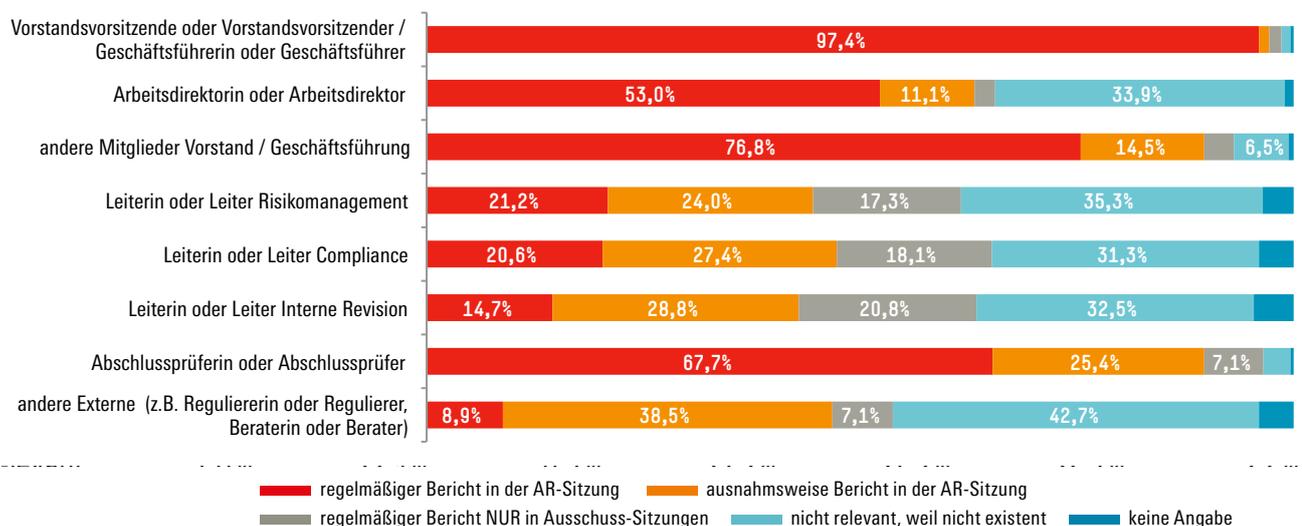
**Zeitlicher Aufwand für das AR-Mandat**



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

## Berichterstattung an den Aufsichtsrat

Wer berichtet persönlich an den Aufsichtsrat?



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

### 3.2 Informationsversorgung des Aufsichtsrates

Von zentraler Bedeutung für die Möglichkeiten des Aufsichtsrats, sich in die unternehmenspolitischen und strategischen Entscheidungsprozesse des Unternehmens einzubringen, ist seine Versorgung mit Informationen seitens des Managements und der untergeordneten Ebenen. Aus diesem Grund fragten wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, welche Personen aus diesen Unternehmensfunktionen in welcher Form direkt an den Aufsichtsrat berichteten bzw. diesem Rede und Antwort standen (vgl. **Abbildung 10**). Abseits der Berichterstattung der/des Vorstandsvorsitzenden bzw. Geschäftsführerin/Geschäftsführers, trifft dies vorrangig, wie aktienrechtlich vorgesehen, auf die weiteren Mitglieder der obersten Managementebene zu. In Unternehmen, die über einen Arbeitsdirektor auf gesetzlicher oder freiwilliger Grundlage verfügten, war auch eine regelmäßige Teilnahme an den Aufsichtsratssitzungen der Normalfall.<sup>7</sup> Ebenso stellen die Anwesenheit der weiteren Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder und – zumindest anlassbezogen – des gesetzlichen Abschlussprüfers den dominierenden Regelfall dar.

Bemerkenswert erscheint aber, dass Verantwortungsträger zentraler Kontrollfunktionen wie Risikomanagement, Compliance und Interner Revision nur

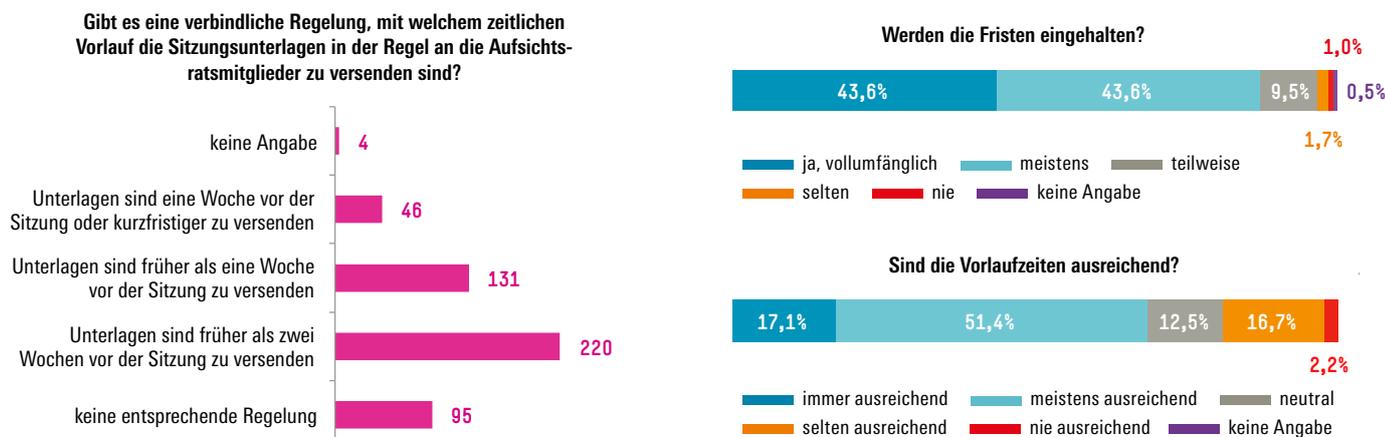
einer deutlichen Minderheit der Befragten (15–21%) als regelmäßige Ansprechpartner im Aufsichtsrat zur Verfügung standen. Im Gegenzug gaben immerhin knapp ein Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, dass diese Funktionen in ihren Unternehmen in der genannten Form nicht existierten, was wohl in vielen Fällen auf eine Ansiedlung auf der Ebene der Konzernmuttergesellschaft zurückzuführen ist. Insgesamt erscheint diese verhältnismäßig schwache Verschränkung zwischen dem Beratungs- und Kontrollorgan Aufsichtsrat und den operativen Kontrollinstanzen des Unternehmens gerade im Lichte jüngster Unternehmensskandale (Wirecard) als problematisch.<sup>8</sup> Sowohl eine wirkungsvolle Kontrolle als auch eine darüberhinausgehende Beratung der Managementebenen dürften maßgeblich auf die Zuarbeit aus diesen Unternehmensbereichen angewiesen sein, selbst dann, wenn es sich um eine Konzernfunktion handelt, an die das Tochterunternehmen lediglich mittelbar „angeschlossen“ ist.

Einen erfolgskritischen Faktor in der Aufsichtsratsarbeit stellen Vorlauffristen zur Bereitstellung von Unterlagen an die Aufsichtsratsmitglieder sowie deren Einhaltung dar. Qualifizierte Kontrolle des Manage-

<sup>7</sup> In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die Repräsentanz des Fachressorts Personal auf der formal höchsten Leitungsebene deutscher Unternehmen sehr heterogen ausgestaltet ist, was auch Rückwirkungen auf die Ergebnisse dieser Befragung haben kann. Vgl. Giertz (2021).

<sup>8</sup> Inzwischen wurde mit dem am 01.07.2021 in Kraft getretenen Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) in Reaktion auf den Wirecard-Skandal u. a. die Möglichkeit eines direkten Gesprächsfadens der Mitglieder des – zugleich obligatorisch gewordenen – Prüfungsausschusses mit entsprechenden Funktionen unterhalb der Vorstandsebene eingeführt. Diese Reform gilt jedoch lediglich für Unternehmen von öffentlichem Interesse (englisch PIE), also insbesondere börsennotierte Gesellschaften.

### Vorlaufzeit beim Versand von AR-Unterlagen



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

**LMU**

ments und erst recht eine vorausschauende, strategische Begleitung der Unternehmenspolitik erfordern eine angemessene Vorbereitungszeit für die Mandatsträger (vgl. **Abbildung 11**).

Tatsächlich zeigt unsere Befragung, dass für eine relative Mehrheit (44%) der befragten Aufsichtsräte eine Frist von mindestens zwei Wochen festgelegt war. Allerdings lagen für immerhin neun Prozent der Befragten die Fristen pauschal bei unter einer Woche und weitere 19% gaben an, es sei überhaupt keine Regelung getroffen worden. Der Grad der Verbindlichkeit scheint in dieser Hinsicht also in einer signifikanten Zahl der Aufsichtsratsgremien noch ausbaufähig zu sein.

Erfreulich ist dagegen die Feststellung, dass sowohl die Einhaltung der Fristen als auch deren zeitliches Ausreichen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als überwiegend positiv bewertet wurden. Lediglich eine Minderheit von knapp 20% der Befragten äußert klare Unzufriedenheit mit dem Umfang der ermöglichten Vorbereitungszeit und bezeichnet diese als „selten“ oder „nie ausreichend“.

### 3.3 Thematische Schwerpunkte der Aufsichtsrats-Arbeit

Starke Indizien für eine vermehrt beratende oder kontrollierende Ausrichtung des Aufsichtsrats kann die thematische Agenda des Gremiums und deren Gewichtung bieten. Dies betrifft insbesondere solche Themenfelder, die nicht ohnehin qua gesetzlicher Vorgaben zum Kern des Aufgabenspektrums eines Aufsichtsrates gehören. Vor diesem Hintergrund baten wir die Teilnehmenden, ein Ranking der fünf Themen aufzustellen, die in der praktischen Aufsichtsratsarbeit ihres Unternehmens zeitlich den größten Raum einnehmen. In **Abbildung 12** sind die zehn Themenbereiche mit der höchsten Zahl an Nennungen aufgeführt.

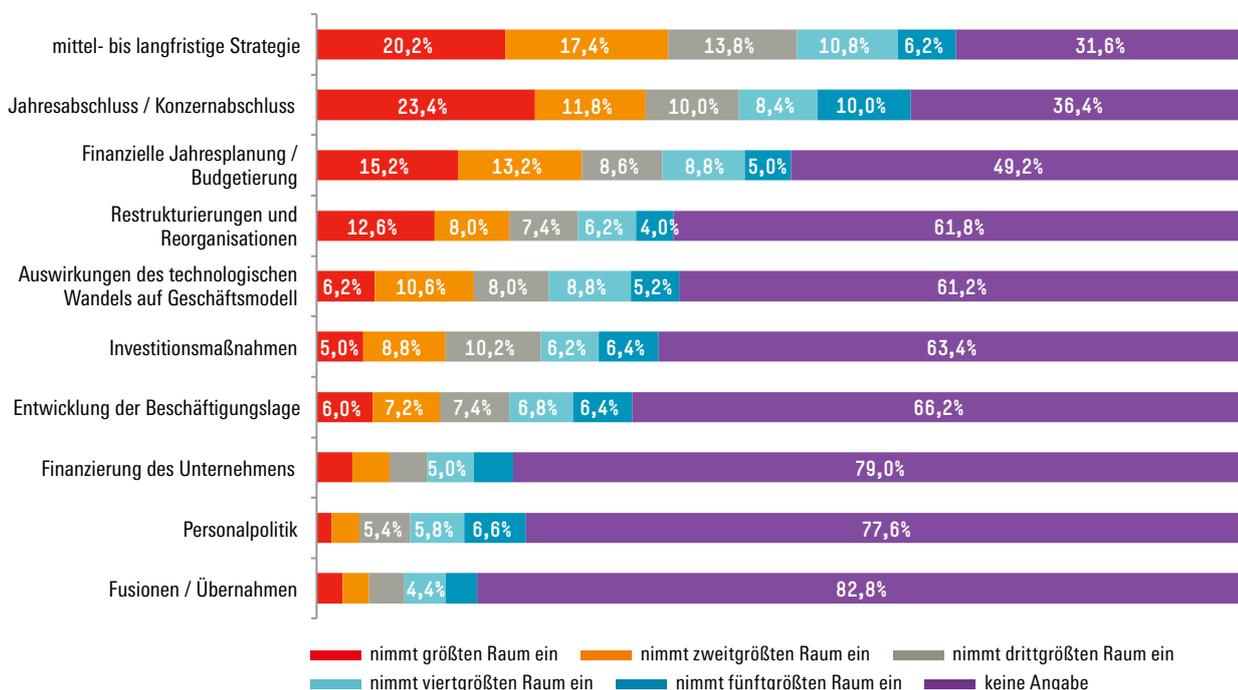
Erwartungsgemäß befinden sich unter den häufigsten Nennungen diverse gesetzlich explizit vorgesehene Themenfelder, wie z. B. die Befassung mit dem Jahres- und Konzernabschluss und der finanziellen Jahresplanung. Weiterhin finden sich eine Reihe von Themen, bei denen zu erwarten gewesen wäre, dass sie oberhalb einer gewissen Größenschwelle einem Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats unterliegen. Zu nennen sind hier u. a. größere Investitionsmaßnahmen, Fusionen und Übernahmen sowie bestimmte Finanzierungsentscheidungen.<sup>9</sup>

Bemerkenswert ist insbesondere, dass zukunftsgerichtete Themen wie die Unternehmensstrategie und die Auswirkungen der technologischen Transformation auf das Geschäftsmodell sehr prominent in unserem Ranking platziert sind. Gemessen an der Anzahl der Nennungen stellt die mittel- bis langfristige Unternehmensstrategie das wichtigste aller Themen auf der Aufsichtsrats-Agenda der teilnehmenden Personen dar. Dass offenbar eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Thema in zahlreichen Aufsichtsräten stattfindet, kann als Indiz für den Anspruch vieler Aufsichtsräte auf eine proaktive und vorausschauende Einbindung in die Unternehmenspolitik gesehen werden. Gleichzeitig scheint es auch auf der Ebene des Managements ein ausgeprägtes Interesse zu geben, den Aufsichtsrat in diesen Fragestellungen frühzeitig in die Entscheidungsfindungsprozesse ein-

<sup>9</sup> Insbesondere gehören dazu gemäß § 111 AktG die Billigung bzw. Feststellung des Jahres- und Konzernabschlusses und die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer sowie gemäß § 84 AktG die Bestellung und Abberufung des Vorstands (letztenannter Paragraph gilt jedoch nicht für drittelbeteiligte GmbHen oder solche mit einem fakultativen Aufsichtsrat). Darüber hinaus beinhalten die regelmäßigen Berichtspflichten des Vorstands an den Aufsichtsrat (gemäß § 90 Abs. 1 AktG) u. a. „grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung“, was die Finanz-, Investitions- und Personalplanung des Unternehmens miteinschließt. Diese Regelung gilt wiederum nicht für mitbestimmte GmbHen (weder solche mit obligatorischem noch mit fakultativer Aufsichtsrat).

## Themen im Aufsichtsrat

Welche Themen nehmen im Rahmen der Aufsichtsrats-Arbeit den größten Raum ein?



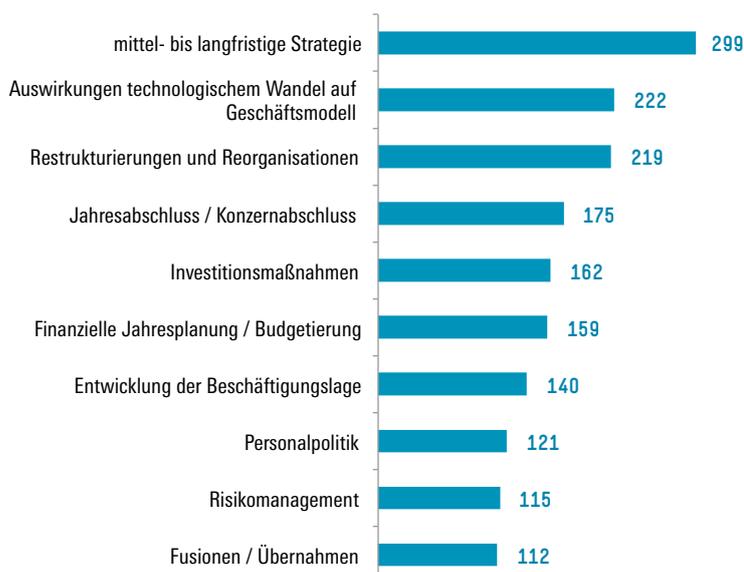
Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

Abbildung 13

## Bedeutungszuwachs von Themen im Aufsichtsrat

Nenne die fünf Themen, deren Bedeutung für die Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen fünf Jahren am stärksten zugenommen hat.



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

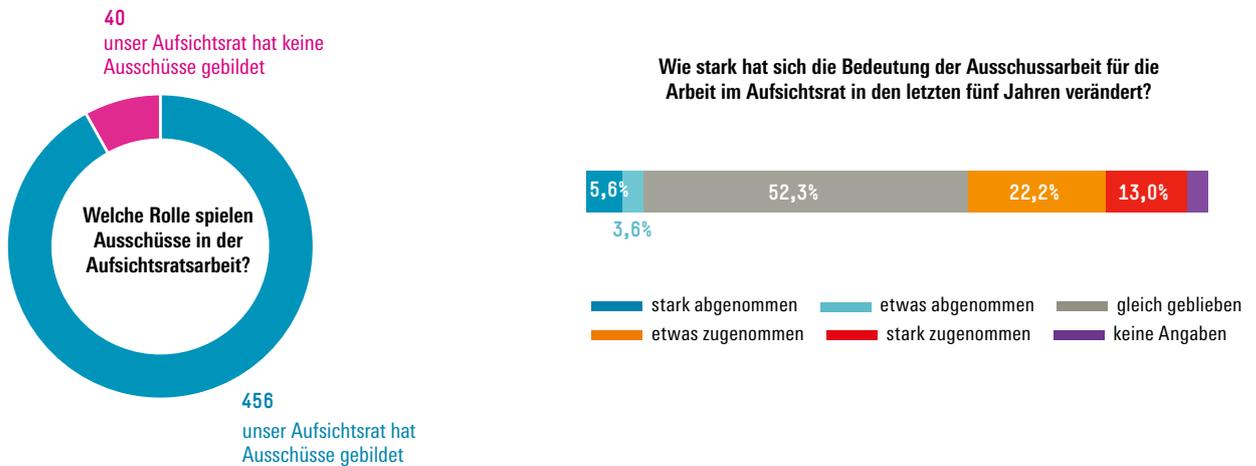
zubeziehen. Letztgenannter Punkt dürfte allerdings insbesondere für börsennotierten Muttergesellschaften anzunehmen sein.

Dieses Bild wird durch die Feststellung untermauert, dass die Unternehmensstrategie auch bei der Frage nach dem größten Bedeutungszuwachs unter den Aufsichtsrats-themen mit Abstand an erster Stelle genannt wurde (vgl. **Abbildung 13**). Es scheint sich also um eine Entwicklung zu handeln, die sich in jüngerer Zeit noch verstärkt hat. Die ebenfalls zahlreichen Nennungen der Themen technologischer Wandel sowie Restrukturierungen/Reorganisationen verdeutlichen ferner auch, dass sich die deutsche Unternehmenslandschaft derzeit in einem umfassenden Transformationsprozess befindet. Vor diesem Hintergrund erscheint die „strategische Brille“ vieler Aufsichtsräte umso notwendiger und begrüßenswerter.

### 3.4 Bildung und Besetzung von Ausschüssen

Dass die Bildung von Ausschüssen längst zu einem integralen Bestandteil der Aufsichtsratsarbeit zumindest größerer Unternehmen geworden ist, ist seit langem bekannt. Uns interessierte im Rahmen unserer Befragung jedoch der vertiefende Blick auf die fachlichen bzw. thematischen Schwerpunkte der gebildeten Ausschüsse sowie die Repräsentation der Arbeitnehmerbank in diesen Untergremien. Um der variierenden Benennung von Ausschüssen in verschiedenen Unter-

## Bedeutung von Aufsichtsrats-Ausschüssen



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

nehmen Rechnung zu tragen, haben wir eine Reihe von Ober-Kategorien gebildet und zur Auswahl gestellt, die jeweils Ausschüsse mit ähnlichem inhaltlichen Profil in derselben Kategorie subsummieren sollten (vgl. **Abbildung 15**). Auf eine Abfrage des Vermittlungsausschusses (gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG) haben wir angesichts der gesetzlichen Pflicht zu seiner Einrichtung und seiner besonderen Funktion verzichtet.

Erwartungsgemäß gab die überwiegende Mehrheit der Befragten (92%) an, in ihrem Aufsichtsrat sei mindestens ein Ausschuss eingerichtet worden (vgl. **Abbildung 14**). Ein gutes Drittel der Befragten (35%) stellte darüber hinaus einen Bedeutungsgewinn der Ausschusstätigkeit im Verlauf der vergangenen fünf Jahre fest, was als Indiz für eine Intensivierung und Komplexitätszunahme der Aufsichtsratsarbeit gesehen werden kann, denen mit einer verstärkten Arbeitsteilung begegnet wurde.

Insbesondere die Einrichtung dreier Typen von Ausschüssen stellte für die Mehrheit der von uns befragten Personen den Standardfall dar:

- eines v. a. koordinierenden und vorbereitenden Präsidialausschusses,
- eines bereits im Deutschen Corporate Governance Kodex explizit empfohlenen Prüfungsausschusses sowie
- eines Ausschusses der sich v. a. mit Fragen der personellen Besetzung und der Vergütung der Managementebene befasst.

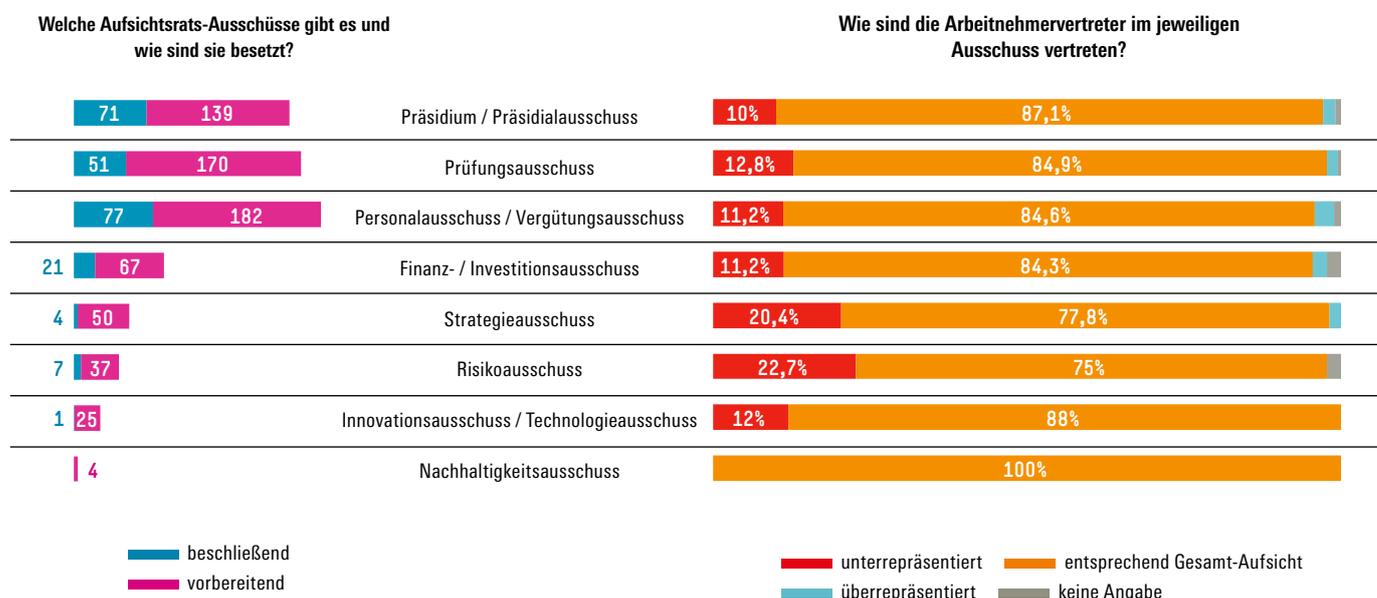
Positiv ist zu vermerken, dass in der deutlich überwiegenden Zahl der Fälle die Arbeitnehmervertreterinnen

und Arbeitnehmervertreter proportional zu ihrer Vertretung im Gesamt-Aufsichtsrat auch in den betreffenden Ausschüssen repräsentiert waren. Das Risiko, dass über den Umweg dieser Ausschüsse wichtige Informationen, entscheidungsvorbereitende Prozesse oder gar Beschlüsse an der Arbeitnehmerbank vorbei gehen, war also gering.

Deutlich seltener waren in den Gremien der befragten Personen Ausschüsse zu weiteren Themenfeldern anzutreffen. Ausschüsse zur Finanz- und Investitionsplanung nannte lediglich eine Minderheit von 67 Personen (14%). Auch hier war die Arbeitnehmerbank im Regelfall proportional zu ihrer Repräsentation im Gesamt-Aufsichtsrat vertreten. Bedenklicher erscheint, dass insbesondere Ausschüsse zu transformatorischen Themen, wie Unternehmensstrategie und Technologie, lediglich in einer deutlichen Minderheit der Fälle überhaupt anzutreffen waren. Dass Arbeitnehmervertreter ausgerechnet in Strategieausschüssen deutlich häufiger – in immerhin 20% der Fälle – unterrepräsentiert waren, erscheint als besonders problematisch. Immerhin kann der Bereich Unternehmensstrategie aufgrund der besonderen internen Prozess- und Branchenkenntnisse sowie des Fachwissens und der langfristigen Perspektive der Arbeitnehmerseite als eine „Kernkompetenz“ der Mitbestimmung betrachtet werden.

Risikoausschüsse stellen vorrangig eine Spezifität in Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche dar und können hier als Sonderfall eingeordnet werden. Spezifische Ausschüsse zu Fragen der Nachhaltigkeit stellten zum Zeitpunkt der Befragung noch eine weitgehend „exotische“ Ausnahme für die brei-

### Ausschüsse im Aufsichtsrat

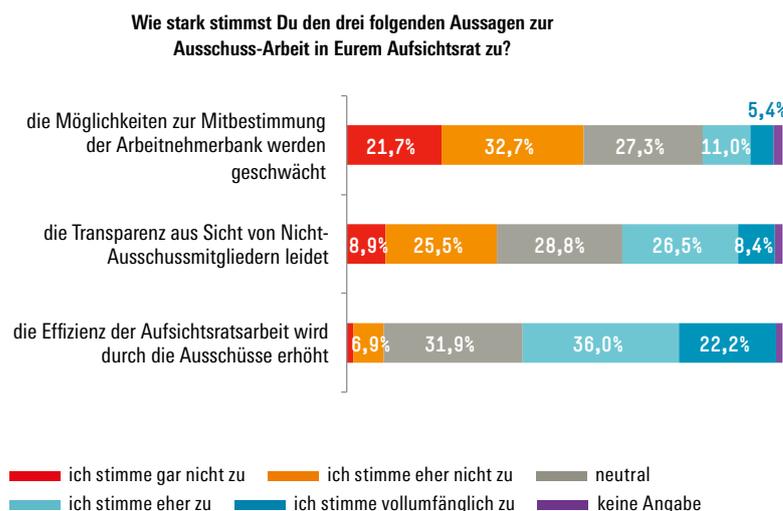


Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

**I.M.U.**

Abbildung 16

### Bewertung der Ausschuss-Arbeit



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

**I.M.U.**

te Mehrheit der Aufsichtsräte dar. Dies dürfte nicht zuletzt auf die Tatsache zurückzuführen sein, dass Fragen von Nachhaltigkeit auch maßgeblich mit den Debatten im Strategieausschuss verbunden sind, so dass das Thema häufig dort zu verorten sein dürfte (vgl. **Abbildung 15**).

Ergänzend zu dieser Detailperspektive fragten wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch nach ihrer generellen Einschätzung zu den Auswirkungen der Ausschussbildung auf die Arbeit mitbestimmter Aufsichtsräte (vgl. **Abbildung 16**). Hier kann in der Mehrheit der Fälle von einem positiven Urteil gesprochen werden: Die Mehrheit der Befragten konstatierte eine Erhöhung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit (58%), während eine faktische Schwächung der Mitbestimmung nur in einer deutlichen Minderheit der Fälle (15%) problematisiert wurde. Einzig im Bereich der Transparenz für Nicht-Mitglieder der Ausschüsse zeigte sich ein gemischtes Bild: Immerhin 35% der Befragten sahen hier nennenswerte Defizite.

### 3.5 Zwischenfazit

Abschließend fragten wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach einem grundsätzlichen Fazit dahingehend, ob in ihrem Aufsichtsrat eher ein kontrollierendes oder ein eher proaktives, beratendes Agieren dominant sei (vgl. **Abbildung 17**). Das Meinungsbild zeigt hierzu eine relativ gleichmäßige Dreiteilung: Während 36% der Befragten ihren Aufsichtsrat als eher kontrollierend einordneten, gaben 33% an, beide Rollenverständnisse in etwa ausgeglichen wahrzunehmen. Immerhin 31% gaben an, ihr Aufsichtsrat agiere eher beratend gegenüber dem Management.

Dieses differenzierte Bild deckt sich im Kern mit den Schlussfolgerungen, die sich aus diesem ersten Block der Befragung ziehen lassen. Insbesondere der Bedeutungszuwachs transformatorischer Themen in der Aufsichtsratsarbeit, die Zunahme an Zeitaufwand für die Mandatsausübung und der Bedeutungsgewinn der Ausschussarbeit zeigen dreierlei:

- Aufsichtsratsarbeit wird im Zuge der ökonomischen, ökologischen und technologischen Umbrüche in der Unternehmenslandschaft komplexer und anspruchsvoller.
- Aufsichtsräte nehmen sich gezielter auch transformatorischer, zukunftsgerichteter Themenfelder an, die über eine rein vergangenheitsorientierte Kontrolle des Managements hinaus gehen.
- In diesem Kontext kann die Mitbestimmung besondere Kernkompetenzen einbringen, da Belegschaftsvertreter häufig über besonderes Fachwissen, interne Prozesskenntnisse ihrer Unternehmen und spezifische Branchenkenntnisse verfügen, die im Kontext dieser Transformationsthemen von besonderer Bedeutung sind.

Abseits davon ist jedoch auch festzustellen, dass sich der Wandel in den Aufsichtsräten noch „auf halbem Wege“ befindet. Insbesondere in organisatorischer Hinsicht überraschen beispielsweise die Feststellungen, dass nur wenige befragte Personen von spezi-

fischen Aufsichtsratsausschüssen für Themen wie Strategie oder Technologie und Innovationen berichteten. Auch die eher unterentwickelten formalen Gesprächsfäden zwischen dem Aufsichtsrat und Unternehmensfunktionen wie Risikomanagement oder Interner Revision können in diesem Kontext als eher überraschend und ausbaufähig betrachtet werden.

## 4 ZUR ROLLE DER MITBESTIMMUNG

Im zweiten Block unserer Auswertung soll nun die besondere Rolle der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in diesem Spannungsfeld genauer untersucht werden. Im Fokus stehen dabei v.a. die Besetzung der Arbeitnehmerbänke, ihre inhaltlichen Schwerpunkte sowie mögliche institutionelle Hindernisse für eine wirksame Ausübung der Unternehmensmitbestimmung.

### 4.1 Besetzung der Arbeitnehmerbank

Zunächst stellt sich die Frage, woher sich die Personen der Arbeitnehmerbank konkret rekrutieren bzw. in welchen Interessenvertretungsgremien sie neben dem Aufsichtsrat vertreten sind (vgl. **Abbildung 18**). Auf Seiten der betrieblichen Belegschaftsvertreter zeigt sich erwartungsgemäß, dass v.a. lokale Betriebsräte und Vertreter der Gesamt- oder Konzernbetriebsräte prozentual häufig genannt wurden. Bedeutsam im Sinne einer sinnvollen Verschränkung der Mitbestimmungsgremien ist darüber hinaus die Tatsache, dass immerhin in 22% bzw. 54% der Befragtenangaben, dass Vertreter des Europäischen Betriebsrates bzw. eines Wirtschaftsausschusses in ihrem Gremium vertreten gewesen seien. Immerhin in 14% der Fälle fänden sich zudem Beschäftigte ohne Mandate in der betrieblichen Mitbestimmung auf den Aufsichtsratsplätzen. Gerade die Verschränkung der Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats mit dem EBR sowie den Wirtschaftsausschüssen erscheint im Sinne eines abgestimmten Vorgehens und eines effizienten Informationsflusses zwischen den verschiedenen Ebenen als strategisch sinnvoll.

Bezüglich der Besetzung der gewerkschaftlichen Sitze im Aufsichtsrat nannte eine deutlichen Mehrheit Vertreter einer (70%) oder mehrerer (9%) DGB-Gewerkschaften. Nicht hauptamtliche Dritte, z.B. externe Experten, oder Vertreterinnen und Vertreter anderer Arbeitnehmerorganisationen stellten eher seltene Ausnahmen dar. Im Sinne einer intelligenten Verschränkung der verschiedenen Ebenen der Interessenvertretung stellt sich auf der gewerkschaftlichen Seite vor allem die Frage nach der Rolle des Unternehmens- oder Konzernbeauftragten (vgl. **Abbildung 19**). Hier zeigt unsere Befragung, dass dessen Repräsentanz im Aufsichtsrat für immerhin 71% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Regelfall

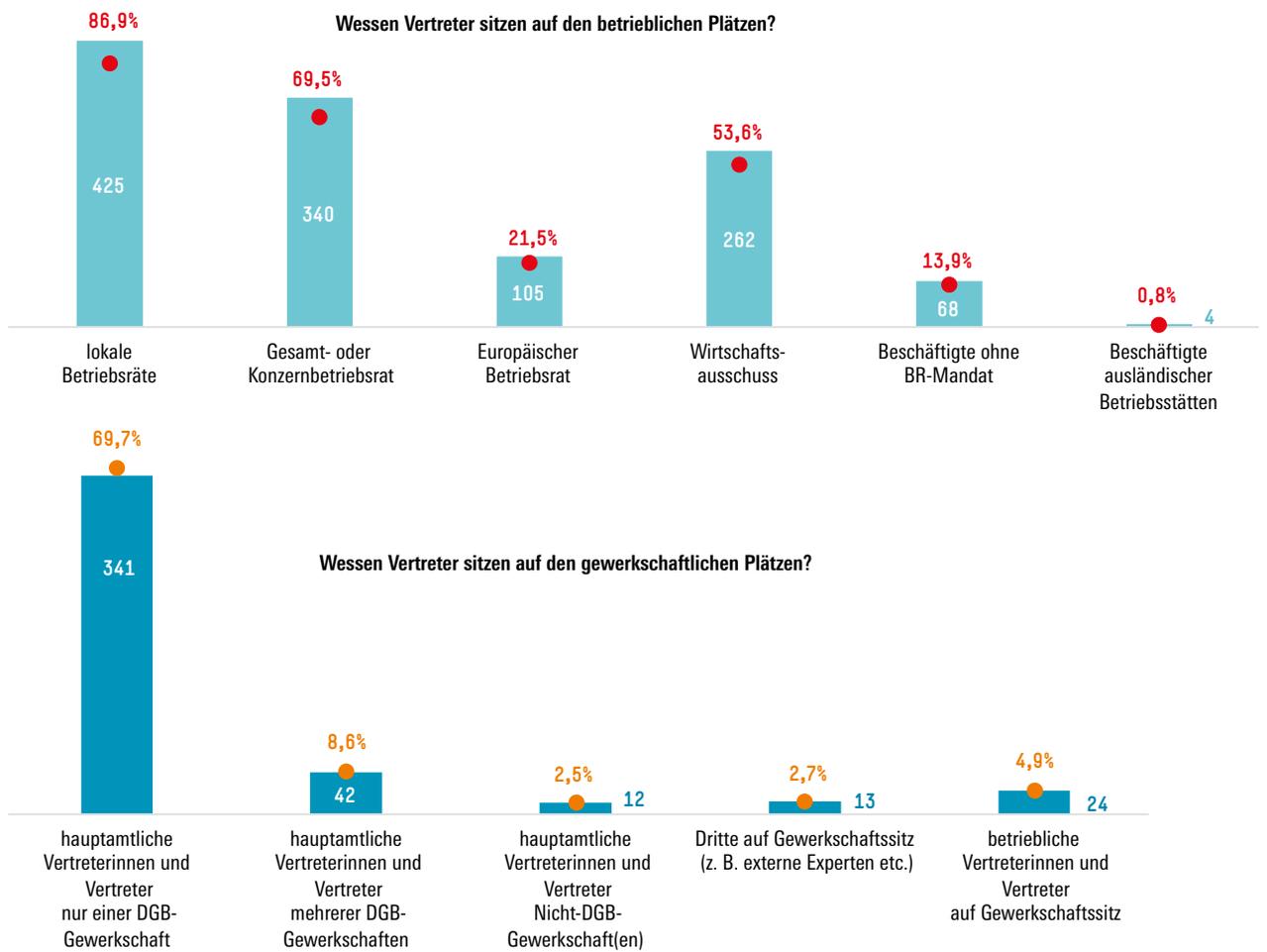
Abbildung 17

### Wahrnehmung der Rolle des Aufsichtsrats

Welche Rolle nimmt Euer Aufsichtsrat aus Deiner Sicht gegenüber dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung wahr? Er agiert...



### Besetzung der Arbeitnehmerbank

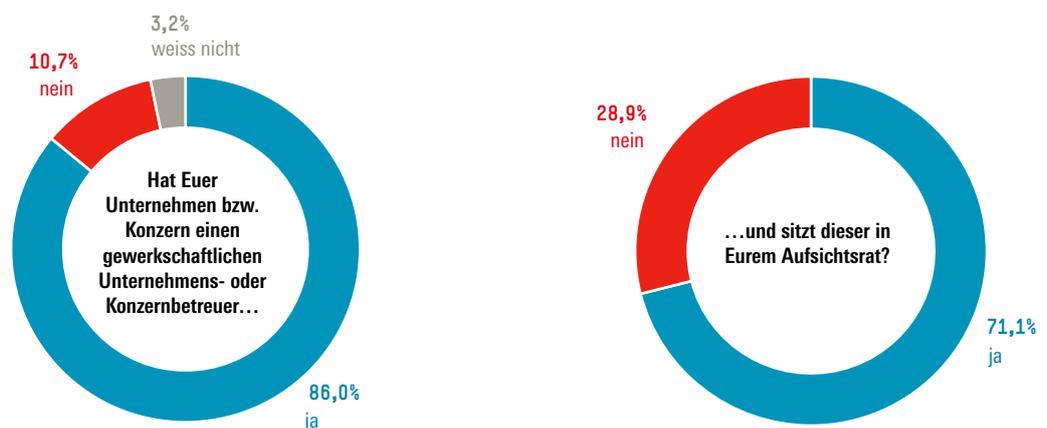


Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

Abbildung 19

### Rolle des gewerkschaftlichen Unternehmensbetreuers



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

darstellte. Auch hier ist von Synergien in der Arbeitsteilung und im Informationsfluss zwischen den Mitbestimmungsebenen auszugehen.

### Thematische Schwerpunkte

Besondere Aufmerksamkeit erhielt im Rahmen unserer Auswertung die Frage, welchen Themen die Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat die größte Wichtigkeit zumessen (vgl. **Abbildung 20**). Dabei ging es uns insbesondere auch um einen Abgleich mit der tatsächlichen thematischen Gewichtung in der Aufsichtsrats-Agenda (siehe Abschnitt „Thematische Schwerpunkte der Aufsichtsrats-Arbeit“) und mit der Wahrnehmung der eigenen Einflussmöglichkeiten auf die betreffenden Themen.

Betrachtet man zunächst die Häufigkeit, mit der einzelne Themenfelder genannt wurden, so fallen erwartungsgemäß „traditionelle“ Arbeitnehmerthemen, wie die Entwicklung der Beschäftigungslage und die Personalpolitik des Unternehmens (z. B. hinsichtlich Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen) auf. Besondere Priorität genossen außerdem zukunftsgerichtete Themenfelder wie die Ausrichtung der mittel- bis langfristigen Unternehmensstrategie, technologische Veränderungen des Geschäftsmodells sowie Restrukturierungs- und Reorganisationsmaßnahmen. Gerade auch in der Verschränkung mit personalpolitischen Fragestellungen adressierten die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter hier also jene Themenkreise, die im Mittelpunkt von Transformationsprozessen und deren erfolgreicher Bewältigung stehen.

Vergleicht man die genannten thematischen Prioritäten der Arbeitnehmerbank mit der faktischen Gewichtung der Themen im Gesamt-Aufsichtsrat, so können insbesondere Abweichungen hinsichtlich zweier Themenkreise festgestellt werden (vgl. **Abbildung 21**):

- Die klassischen, finanzwirtschaftlichen Themenfelder Jahres-/Konzernabschluss, Finanzplanung und Unternehmensfinanzierung hatten, gemessen an der Rangfolge der Nennungen (Spalte rechts) für die Belegschaftsvertreter eine relativ geringere Priorität als auf der tatsächlichen Aufsichtsrats-Agenda.
- Umgekehrt hätten sich die Arbeitnehmervertreter eine deutlich stärkere Berücksichtigung von Fragen der Personalpolitik, der Nachhaltigkeit und der Gleichstellung und Diversität in Leitungsgremien gewünscht. Auf der Hand liegt ferner, dass die Themen Beschäftigungslage und Arbeits- und Gesundheitsschutz einen höheren Stellenwert genossen, wobei insbesondere beim zweitgenannten Themenkreis eine starke Überschneidung mit der Handlungsebene der betrieblichen Mitbestimmung besteht, wo er in der Regel intensiver behandelt wird.

Abschließend fragten wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch danach, auf welche Themen sie sich

### Bedeutende Themen aus Sicht der Arbeitnehmerbank

Nenne die fünf Themen, die für Euch als Arbeitnehmerbank am wichtigsten sind.



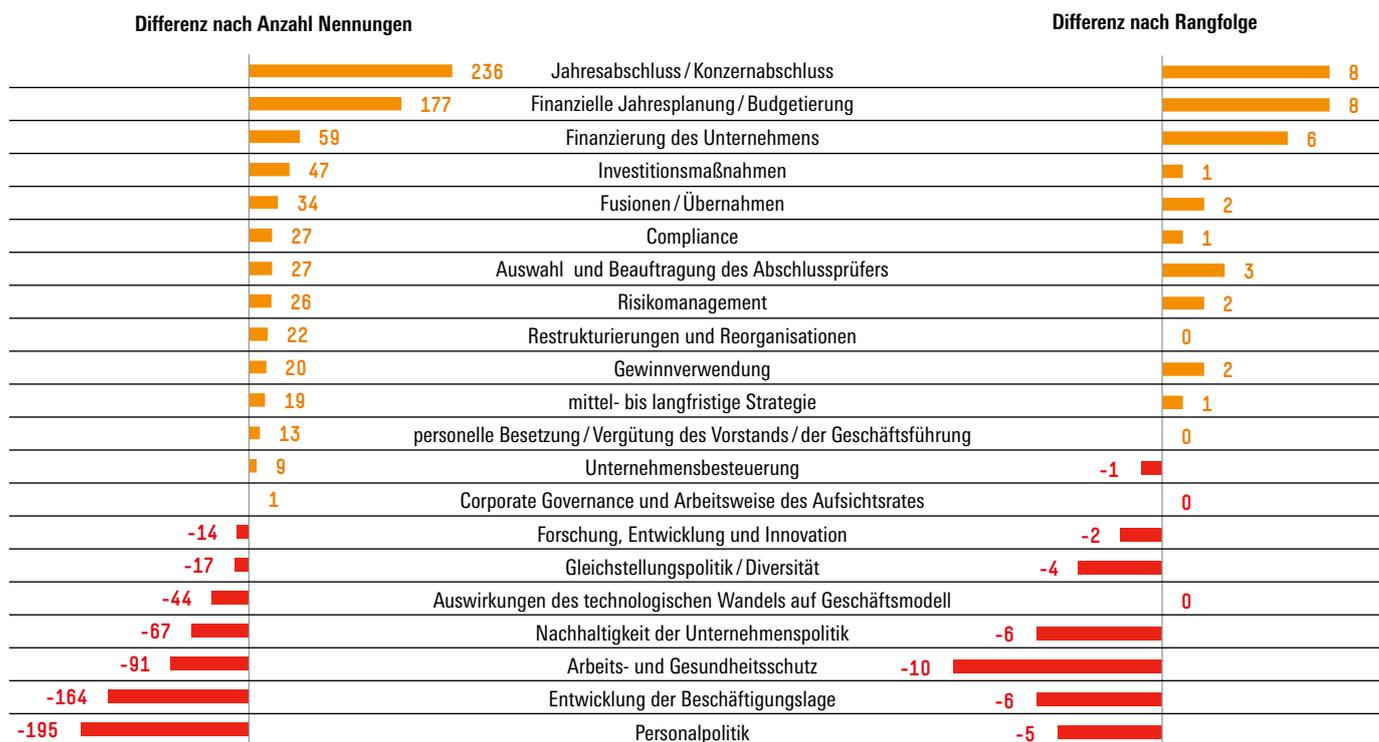
Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

selbst den größten Einfluss als Arbeitnehmerbank zugeschrieben (vgl. **Abbildung 22**). Auch hier erhielten die „beschäftigungsnahen“ Themenfelder Personalpolitik, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Entwicklung der Beschäftigungslage die meisten Nennungen.

Um etwaige Diskrepanzen zwischen Priorität und Einfluss auf einzelne Themen zu identifizieren, verglichen wir ferner, wo die Zahlen der Nennungen bei den Fragen nach Einfluss und Wichtigkeit besonders weit auseinander lagen. Während die personelle Besetzung und Vergütung des Vorstands sowie das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz – letzteres bedingt durch seine vorrangige Verortung im Betriebsrat – positiv „im Soll“ lagen, zeigten sich insbesondere bei transformatorischen Themen negative Abweichungen. Die Ergebnisse können so interpretiert werden, dass insbesondere zu den Themenbereichen Beschäftigungsentwicklung, Unternehmensstrategie und technologische Transformation ein stärkerer Einfluss gewünscht würde bzw. eine besonders große „Einflusslücke“ besteht.

In Summe unterstreichen die Ergebnisse, dass die Mitbestimmung speziell im Bereich der sozialen Themen wie auch strategischer und technologischer Fragestellungen eine andere Schwerpunktsetzung und somit eine zusätzliche Perspektive in den Aufsichtsrat einbringt, deren Mehrwert angesichts der gegenwärtigen Veränderungsprozesse hervorzuheben ist. Gerade die Verschränkung mit personalpolitischen Fragen, z. B. mit Blick auf die Gewinnung von Fachkräften, hat das Potenzial, wichtige Impulse für eine tatsächlich gelingende und nachhaltige Transformation in den Unternehmen zu setzen.

## Diskrepanzen zwischen Aufsichtsrats- und Arbeitnehmer-Agenda

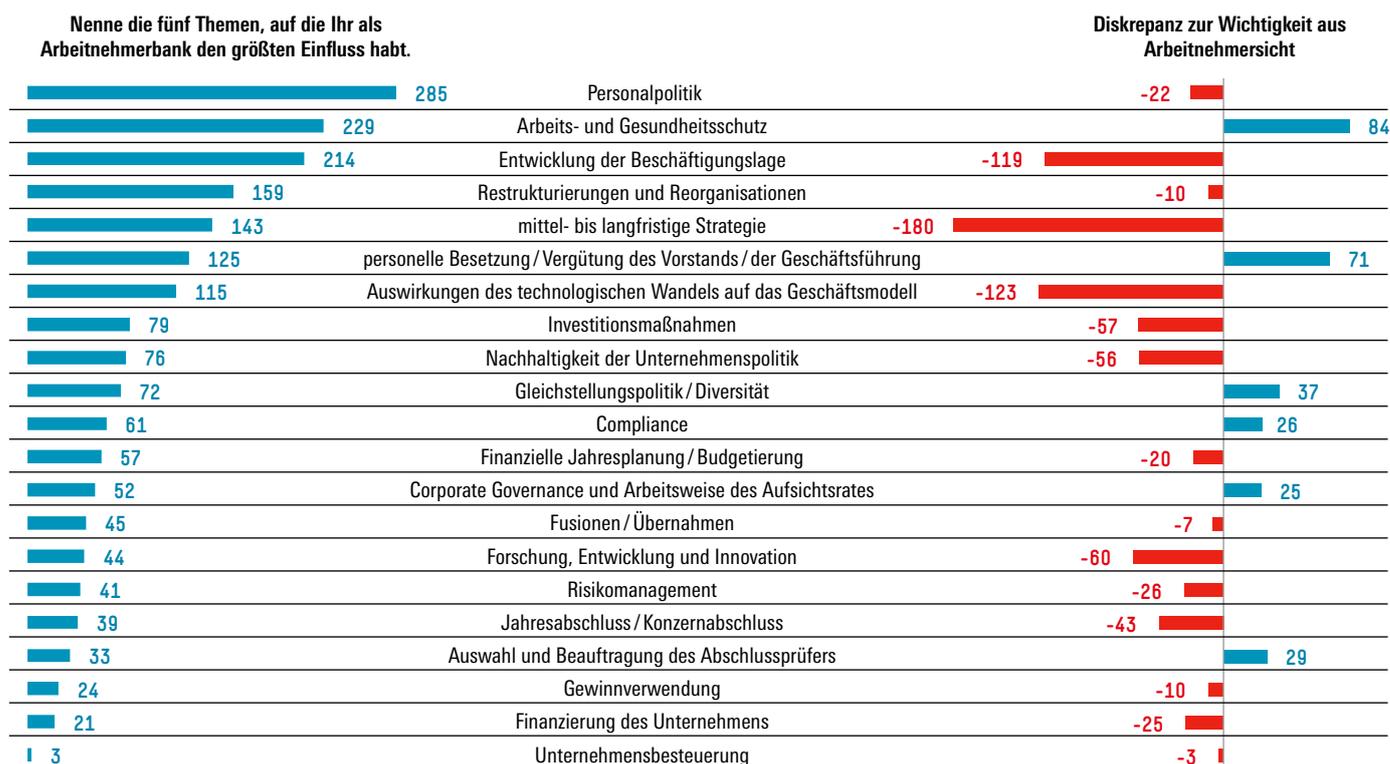


Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

Abbildung 22

## Größte Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

I.M.U.

## 4.2 Die Rolle des Doppelstimmrechts

Neben den thematischen Prioritäten der Arbeitnehmerseite stellte sich für uns die Frage, in welchem Umfang sie ggf. daran gehindert werden kann, ihre Sichtweise mit hinreichendem Nachdruck in die Meinungsbildung und die Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat einzubringen. Zu diesem Zweck haben wir im Frühjahr 2021 eine zweite, telefonische Befragung unter 64 Aufsichtsräten durchgeführt (vgl. **Abbildung 23**). Ziel war es, konkret zur Bedeutung des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden ein klareres Bild aus der Praxis zu erhalten. Da die/der Aufsichtsratsvorsitzende in aller Regel von der Anteilseigner-Seite gestellt wird und ihr/ihm im Falle eines Patts zwischen den Bänken durch die Doppelstimme die Letztentscheidung zustünde, erschien uns dieser Aspekt besonders bedeutsam. Da sich die Problematik nur in paritätisch, gemäß Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) zusammengesetzten Aufsichtsräten stellt, haben wir unsere telefonische Nachbefragung auf diesen Personenkreis begrenzt.

Im ersten Schritt fragten wir die Aufsichtsräte, ob das Doppelstimmrecht in Entscheidungen der betreffenden Aufsichtsräte überhaupt eine Rolle spielte. Dies betraf einerseits seine tatsächliche Ausübung aber andererseits auch die Möglichkeit, das Drohpotenzial dieser Option zu nutzen, um die Arbeitnehmerbank bereits im Vorfeld zum Einlenken zu bewegen.

Unsere Befragung ergab in etwa eine Zweiteilung der befragten Unternehmen: Während in gut der Hälfte der Unternehmen das Doppelstimmrecht tatsächlich keine Rolle spielte und nie gezogen wurde, konstatierte die andere Hälfte der Teilnehmer, dass das Doppelstimmrecht zumindest punktuell zum Einsatz kam und als Druckmittel ein relevanter Faktor war. Immerhin 18% der befragten Personen gaben an, die Doppelstimme würde entweder häufig als Druckmittel eingesetzt oder sogar regelmäßig gezogen.

Vertiefend fragten wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zudem, im Rahmen welcher Entscheidungen das Doppelstimmrecht von besonderer Relevanz gewesen sei (vgl. **Abbildung 24**). Insgesamt kristallisierten sich dabei v. a. vier Sachverhalte heraus:

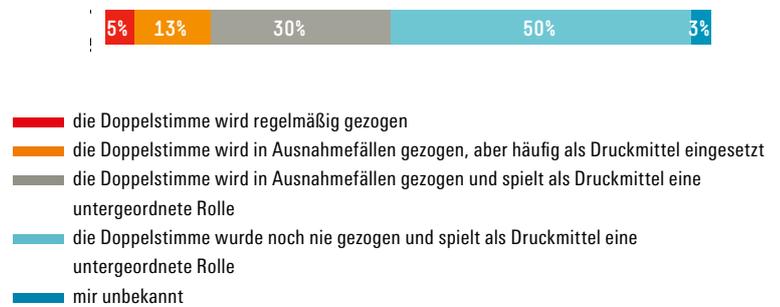
- Entscheidungen über die Bestellung, Absetzung oder Vertragsverlängerung von Vorständen bzw. Geschäftsführern (das Doppelstimmrecht war hier in 41% der Fälle relevant),
- M&A-Aktivitäten, also Zu- und Verkäufe von Unternehmen oder Unternehmensbereichen sowie Fusionen (27%),
- Reorganisationen und Umstrukturierungen (36%) sowie
- Sparprogramme und Massenentlassungen (31%).

Problematisch erscheint dieser Befund v. a. angesichts der Tatsache, dass mit Ausnahme des erstgenannten Sachverhalts alle übrigen einen fundamentalen Eingriff in die Struktur eines Unternehmens und seine strategische Ausrichtung bedeuten. Die ange-

### Faktische Bedeutung des Doppelstimmrechts

Winter 2021, 64 Befragte

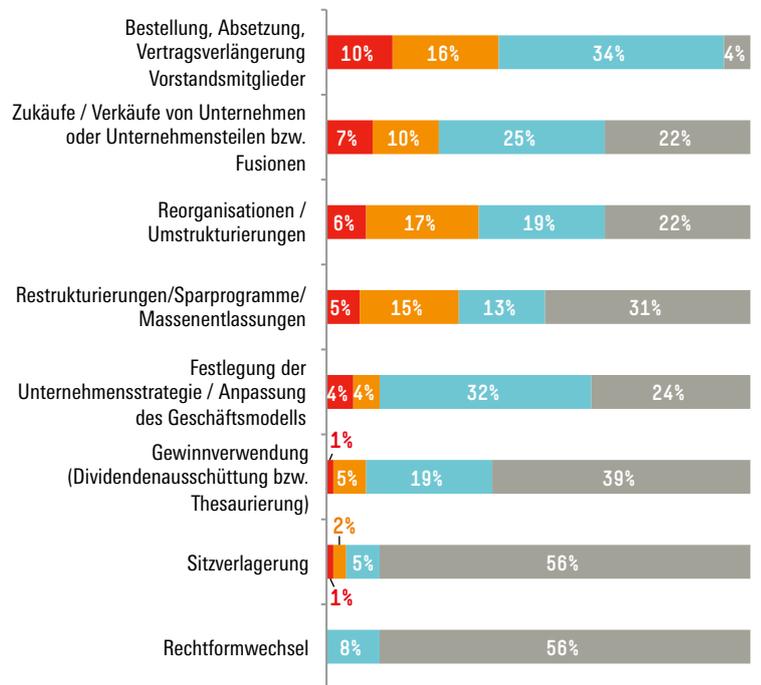
Welche Rolle spielt das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden im Rahmen von Entscheidungen eures Aufsichtsrats?



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

Abbildung 24

### Faktische Bedeutung des Doppelstimmrechts bei konkreten Entscheidungen

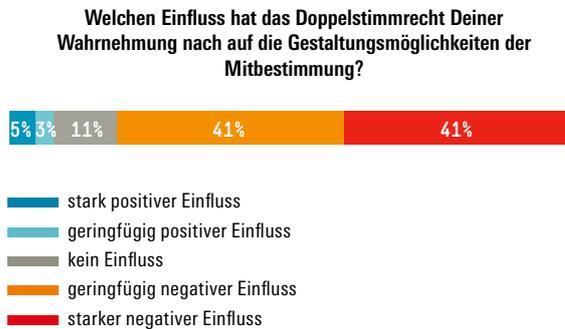


- Doppelstimme wird gezogen und entscheidet die Abstimmung also formal
- Doppelstimmrecht nicht entscheidend, weil Arbeitnehmerbank aufgrund drohender Nutzung des Doppelstimmrechts frühzeitig einlenkt
- Doppelstimmrecht nicht entscheidend, da in der Sache Einigkeit zwischen Arbeitnehmern und Anteilseignern erzielt wird
- nicht relevant

Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

Abbildung 25

**Zusammenfassende Einordnung der Rolle des Doppelstimmrechts (Winter 2021, 64 Befragte)**



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung



messene Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive wäre hier sowohl aus dem Blickwinkel sozialer Verantwortung als auch einer sinnvollen Einbeziehung ihrer strategischen Kompetenzen, beispielsweise zur inneren Funktionslogik des Unternehmens und seiner Prozesse, dringend geboten gewesen. Ferner ist mit den Personalentscheidungen auf der höchsten Managementebene das „schärfste Schwert“ betroffen, das dem Aufsichtsrat im System der deutschen Corporate Governance zur Verfügung steht und das für die wirksame Ausübung seiner Überwachungsfunktion unerlässlich ist.

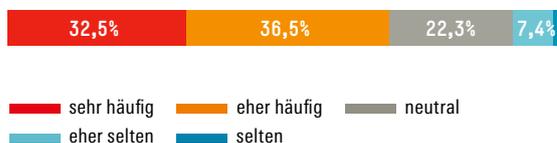
Abschließend haben wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer um eine ganzheitliche Beurteilung gebeten, in welchem Umfang die Existenz des Doppelstimmrechts die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensmitbestimmung tatsächlich beeinflusst (vgl. **Abbildung 25**). Ein weit überwiegender Teil der Befragten (82%) konstatierte einen negativen Einfluss, wobei 41% sogar von einem stark negativen Einfluss ausgingen. Die Indizien sprechen also dafür, dass das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden in einer signifikanten Zahl von Unternehmen durch das ihm inhärente Drohpotenzial, einen negativen Einfluss auf die Gestaltungsräume der Mitbestimmung ausübt.

Abbildung 26

**Entscheidungsspielräume im Aufsichtsrat**



**Wie häufig hast Du den Eindruck, dass Entscheidungen vor der Abstimmung im Aufsichtsrat bewusst sehr weitgehend vorbereitet wurden, so dass dessen eigene Entscheidungsspielräume gering waren?**



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung



**5 SCHLUSSFOLGERUNGEN: STÄRKEN DER MITBESTIMMUNG UND ANSTEHENDE HERAUSFORDERUNGEN**

Im Sinne eines abschließenden Fazits fragten wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Herbstbefragung 2019 auch nach ihrem Eindruck, wo – abgesehen formaler Aspekte – das faktische Entscheidungszentrum ihres Aufsichtsrats läge (vgl. **Abbildung 26**). Zwar gaben immerhin 40% der Befragten an, die wichtigsten Entscheidungen würden tatsächlich im Kreis des gesamten Gremiums getroffen. Doch ein noch größerer Anteil von fast 43% identifizierte die Vorbereitungstreffen der Anteilseigner-Seite als den Ort der eigentlich maßgeblichen Entscheidungen. Damit konsistent ist auch die Feststellung, dass 69% der befragten Personen angaben, häufig oder sehr häufig den Eindruck zu haben, Entscheidungsspielräume seien im Vorfeld der Aufsichtsratssitzung bereits bewusst stark verengt worden und das Gesamtgremium sei erst zu einem sehr späten Zeitpunkt in den Prozess der Entscheidungsfindung einbezogen worden.

In der Gesamtschau zeigt unsere Befragung, dass die Mitbestimmung bedeutende Impulse für eine erfolgreiche Transformation der deutschen Unternehmenslandschaft setzt. In ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzung stoßen die Arbeitnehmerbanken mit besonderem Nachdruck erfolgskritische Debatten an, die im Aufsichtsrat geführt werden müssen. Dies

betrifft insbesondere die mittel- bis langfristige Strategie des Unternehmens, seine Personalpolitik und die Bedeutung von Innovationen und Technologie für das Geschäftsmodell. Im Sinne einer tatsächlich nachhaltigen Unternehmenspolitik bereichern sie das Spektrum der Sichtweisen im Aufsichtsrat über eine vorrangig vergangenheitsorientierte Kontrolle finanzwirtschaftlicher Größen hinaus. Gerade die Kenntnisse über interne Unternehmensprozesse, Arbeitsabläufe und -zusammenhänge und die Besonderheiten einer Branche sind im Zuge von transformatorischen Debatten unverzichtbar. Ferner ist zu erwarten, dass die häufig enge personelle Verschränkung zwischen der Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats und den Gremien der betrieblichen Mitbestimmung, einschließlich des Europäischen Betriebsrats, eine reibungslosere Umsetzung strategischer Veränderungen ermöglicht. Und nicht zuletzt bringen die Gewerkschaften durch ihre erweiterte Branchenexpertise einen zusätzlich

notwendigen, externen Blickwinkel in diesen Prozess mit ein.

Kritisch ist vor diesem Hintergrund dagegen anzumerken, dass diverse Indizien dafürsprechen, dass das maßgebliche Entscheidungszentrum in zahlreichen Aufsichtsräten weiterhin die Anteilseigner-Bank zu sein scheint. Diese Problematik ist insbesondere in paritätisch mitbestimmten Unternehmen auf die Existenz des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden zurückzuführen. Insbesondere dieses mögliche Druckmittel im Konfliktfall schwächt die Position der Arbeitnehmerbank, wenn sich die Anteilseigner-Seite stets durchsetzen kann, selbst ohne für bestimmte Maßnahmen/Entscheidungen die besseren Argumente zu besitzen. Im Interesse einer Stakeholder-orientierten Transformation der deutschen Wirtschaft scheint daher eine gesetzliche Reform des Mitbestimmungsgesetzes, hin zur tatsächlichen Parität der beiden Bänke, dringend geboten.

## LITERATUR

**Giertz, Jan-Paul (2021):** „Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen“, I.M.U. Policy Brief Nr. 6, 03/2021, öffentlich aufrufbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_pb\\_2021\\_6-1.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_pb_2021_6-1.pdf).

**Habersack, Mathias (2019):** „Münchener Kommentar zum Aktiengesetz“, 5. Auflage, C. H. Beck 2019.

## STRUKTURDATEN ZUR ERGÄNZENDEN BEFRAGUNG IM WINTER 2021

Es wurden telefonisch 64 Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter aus paritätisch mitbestimmten Unternehmen befragt. 41% der befragten Personen waren stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende in ihren Gremien. Unter den befragten

Unternehmen befanden sich 33% börsennotierte Gesellschaften. Die Branchenverteilung gemäß WZ-Klassifizierung, Ebene 1, kann der folgenden Grafik entnommen werden.

Abbildung 27

### Branchenzuordnung gemäß WZ-Klassifizierung, Ebene 1



Quelle: eigene Daten, eigene Erhebung

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## TWITTER

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen : aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportale der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betrieb- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Str. 18., 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 7778-172

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Redaktion

Alexander Sekanina  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 7778-168  
[alexander-sekanina@boeckler.de](mailto:alexander-sekanina@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 68, 11.2021

ISSN 2364-0413



„I.M.U.-Aufsichtsrätebefragung 2019/2021“ von Alexander Sekanina und Annika Bacinski ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.