

Scholz, Robert; Vitols, Sigurt

**Research Report**

## Der Mitbestimmungsindex MB-ix

Mitbestimmungsreport, No. 22

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Scholz, Robert; Vitols, Sigurt (2016) : Der Mitbestimmungsindex MB-ix, Mitbestimmungsreport, No. 22, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/175249>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# REPORT

Nr. 22, Mai 2016

## DER MITBESTIMMUNGSINDEX MB-IX

Wirkungen der Mitbestimmung für die  
Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen

Robert Scholz, Sigurt Vitols

### AUF EINEN BLICK

- Der neu entwickelte Mitbestimmungsindex „MB-ix“ misst die Verankerung der Mitbestimmung in Unternehmen auf einer Skala zwischen 0 und 100.
- Der MB-ix setzt sich aus sechs Komponenten zusammen: Er integriert die Zusammensetzung, interne Struktur und Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats, die Existenz und Struktur seiner Ausschüsse sowie Aspekte der Internationalisierung und Eigenständigkeit der Personalarbeit auf Vorstandsebene.
- Der Datensatz umfasst die im DAX, MDAX, SDAX und TECDAX gelisteten Unternehmen sowie weitere börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2013. Der Datensatz enthält 263 Firmen, davon 134 durchgehend für alle Jahre (Panel).
- Erste Ergebnisse zeigen: Die durchschnittliche Verankerung der Mitbestimmung ist vor allem in kleinen und/oder auf Hochtechnologie ausgerichteten Unternehmen weitaus geringer als in den großen und mittelgroßen sowie technologisch breiter aufgestellten Konzernen. Darüber hinaus sind die einzelnen MB-ix-Komponenten unterschiedlich ausgeprägt.
- Weitere Projektmodule zeigen den Zusammenhang zwischen MB-ix und ausgewählten Indikatoren nachhaltiger Unternehmensführung, etwa die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen (Stichwort: „Gute Arbeit“), die Vergütung des Managements, die Rolle der Investoren und die Innovationsaktivitäten.

<b>Ein Mitbestimmungsindex – wofür?</b>	<b>2</b>
<b>1 Zukunftsweisende Unternehmensführung durch Mitbestimmung</b>	<b>4</b>
<b>2 Der Mitbestimmungsindex MB-ix</b>	<b>5</b>
2.1 Konzeptualisierung	5
2.2 Scoring der Komponenten und Indikatoren	8
2.3 Datensatz und Datenerhebung	10
<b>3 Ausgewählte Ergebnisse</b>	<b>11</b>
<b>4 Weitere Ziele und Arbeitsschritte</b>	<b>14</b>
<b>5 Zusammenfassung</b>	<b>14</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>15</b>

## EIN MITBESTIMMUNGSINDEX - WOFÜR?

Was leistet die Mitbestimmung für die Zukunft nachhaltig geführter Unternehmen? Der Mitbestimmungsindex MB-ix gibt Auskunft.

Der Mitbestimmungsindex, kurz: MB-ix, entwickelt vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, misst den Zusammenhang zwischen der institutionellen Verankerung von Mitbestimmung und der Zukunftsfähigkeit von börsennotierten Unternehmen. Das ist innovativ: Denn im Fokus steht die Nachhaltigkeit und nicht die klassische betriebswirtschaftliche Variable. Zudem werden erstmals verschiedene Stärken der Mitbestimmung konstruiert: ein unterschiedlicher Grad der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat, unterschiedliche Rechtsformen des Unternehmens, ein eigenständiges Personalresort im Vorstand, eine Interessenvertretung der europäischen Belegschaft an der Spitze des Unternehmens. Darin unterscheidet sich diese Studie von allen bisherigen Versuchen der Forschung, Aussagen zu den Wirkungen von Mitbestimmung zu treffen.

Die Hans-Böckler-Stiftung fördert den MB-ix, weil sie mit seinen Ergebnissen einladen will zur Zukunftsdiskussion über die Mitbestimmung in Deutschland, aber auch über unsere Grenzen hinaus. Dabei gilt es insbesondere, die grundsätzliche Frage zu beantworten: Wofür ist ein Unternehmen da, zumal wenn es auf fremdem Kapital beruht und der Öffentlichkeit gegenüber transparenzpflichtig ist? Das Unternehmen trägt gesellschaftliche Verantwortung, weil es von jenem Kapital lebt, das in der Gesellschaft erwirtschaftet und angesammelt wurde – oft genug aus den Beiträgen von Arbeitnehmern zu ihrer Altersvorsorge oder zu anderen Versicherungen. Zudem stellt es Produkte und Dienstleistungen her, die zwar gewinnbringend verkauft werden müssen, aber eben auch einen Nutzen für seine Kunden stiften. Schließlich trägt ein Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur auch Verant-

wortung für das Zusammenleben mit anderen Akteuren, für seine Arbeitnehmer, für seine Region, für seine Umweltverträglichkeit.

Wie muss ein solches Unternehmen mit diesen vielfältigen Zielen und Verantwortlichkeiten geführt werden? Genügt es, wenn Investoren aus dem eingesetzten Kapital Gewinne erzielen und das Unternehmen einzig und allein diesem Ziel dient? Wir meinen: Nein. Zugespitzt formuliert: Das einfache dichotomische Konzept der Unternehmensführung muss überwunden werden. Der moderne Ansatz von Unternehmensführung will diese Engführung auf das Börseninteresse hinter sich lassen. Wir argumentieren für eine breiter aufgestellte und deshalb bessere Unternehmensführung, die die Nachhaltigkeit von Unternehmen zum Ziel hat: Perspektiven für Arbeit und Standorte, im Einklang mit seiner Umwelt und (deshalb) wirtschaftlich erfolgreich und krisenfest.

Auch in diesem Sinne ist der MB-ix innovativ. Er weitet den Blick dafür, zu hinterfragen: Wie erreichen Unternehmen ihre (betriebs-)wirtschaftlichen Ziele? Welchen – je nach Ausgangspunkt des Wissenschaftlers – positiven oder negativen Beitrag leistet die Mitbestimmung dazu? Wie in solchen Studien üblich, erfolgt der Vergleich auch hier, indem die Entwicklung innerhalb eines ausgewählten Zeitraums beleuchtet wird – in diesem Fall umfasst er die Jahre 2006 bis 2013: Welchen Effekt hatte die Unternehmensmitbestimmung auf die Art und Weise, wie börsennotierte Unternehmen in Deutschland die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise überwunden haben? Gleichzeitig wird der Radar nach vorne gerichtet: Gibt es Anzeichen dafür, dass dabei eine nachhaltigere Unternehmenspolitik entwickelt wurde? Wenn ja: Welche? Der MB-ix macht dies fest an Indikatoren wie nachhaltiger Personalpolitik und „guter Arbeit“, an einer an langfristigen und sozialen Erfolgskriterien orientierten Managervergütung, am Beitrag zur besseren Innovationskraft von Unternehmen und auch zur Corporate Social Responsibility. Das sind die Handlungsfelder, bei denen sich eine Einflussnahme durch Mitbestimmung bietet. Die Wissenschaftler gehen da-

bei vom deutschen Gesellschaftsrecht aus, das der Mitbestimmung rechtlich eine wesentliche Funktion in der Überwachungs-, Beratungs- und Führungsarchitektur von börsennotierten und publizitätspflichtigen Unternehmen verbindlich zuweist. Der MB-ix verfolgt ein doppeltes Ziel: Mit seinen Ergebnissen sollen bereits während des Bearbeitungsprozesses regelmäßig Befunde über das Pro und Contra der Unternehmensmitbestimmung in die öffentliche Debatte eingespeist werden. Debatten über die Zukunft von Mitbestimmung waren und sind immer wieder von fundamental gegensätzlichen Glaubenspositionen geprägt – durch seine wissenschaftliche Grundlage verleiht ihnen der MB-ix mehr Rationalität. Zugleich werden wichtige Dimensionen der Unternehmensmitbestimmung in Kategorien von Corporate Governance „übersetzt“, um mit guten Argumenten die Mitbestimmung in ein gesellschaftspolitisch funktionaleres Modell der Unternehmensführung einzufügen.

Der vorliegende Mitbestimmungsreport stellt Konzept, Konstruktion und zugrunde liegende wissenschaftliche Prämissen des MB-ix erstmals einer größeren Öffentlichkeit vor. Er fußt auf einer soliden Datenbasis, wurde mit Unterstützung von Praktikern entwickelt, seine Anwendung wurde in vielen Pre-Tests getestet. Er hält den Maßstäben der empirisch arbeitenden Sozialwissenschaft mittlerweile stand. Nun erwarten wir mit großer Zuversicht empirisch gut unterlegte Ergebnisse. Sie werden uns in der Praxis, aber auch in der Politik weiter dahin führen, den dringend notwendigen und bereits angestrebten Paradigmenwechsel in der Corporate Governance zu verstärken. Auch die Mitbestimmung wird sich dabei verändern. Aber sie wird ihren zentralen Platz darin behaupten und ausbauen.

Dr. Norbert Kluge  
Hans-Böckler-Stiftung  
Leiter Abteilung Mitbestimmungsförderung

# 1 ZUKUNFTSWEISENDE UNTERNEHMENSFÜHRUNG DURCH MITBESTIMMUNG

Die wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Entwicklung und daraus resultierende Herausforderungen für die Unternehmen machen immer wieder deutlich: Betriebliche Geschäfts- und Organisationsmodelle unterliegen einem dynamischen Anpassungsprozess. Elementar für den Erfolg der Unternehmen sind eine Ausrichtung an realistischen Zielen und das Verfolgen geeigneter Strategien. Neben der operativen Umsetzung sind daher vor allem die langfristigen und strategischen Aspekte der Unternehmensführung relevant.

Allerdings geht es in der Unternehmensführung darum, sowohl die Interessen der Anteilseigner (Shareholder) als auch die Interessen weiterer Anspruchs- und Interessengruppen (Stakeholder) zu berücksichtigen. Tabelle 1 stellt das Shareholder-Value-Modell, in dem sich die Unternehmensführung primär an den Interessen der Aktionäre orientiert, dem Sustainable-Company-Modell gegenüber, das möglichst alle Anspruchs- und Interessengruppen berücksichtigt. Gerade die jüngste Finanzkrise hat eine Diskussion darüber ausgelöst, ob eine grundlegende Transformation vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value notwendig ist. Denn vor allem die kurzfristige Aktienkursfokussierung führte zu einer überstrapazierten Spekulation und offenbarte eine zunehmende Entkopplung der Bewertungen und finanzmarktgetriebenen Erwartungen von der tatsächlichen (wirtschaftlichen) Performanz der Unternehmen in der Realität (vgl. Stout 2012; Sukhdev 2012).

Unternehmen haben neben dem Ziel der wirtschaftlichen Zweckerfüllung, das in erster Linie gegenüber den Anteilseignern besteht, genauso eine Verantwortung gegenüber den Beschäftigten

(etwa organisiert in Gewerkschaften), der Gesellschaft (etwa vertreten durch Nichtregierungsorganisationen) und dem Staat (etwa repräsentiert durch kommunale Akteure). Kollektive Problemlagen wie die Erderwärmung, der Schutz natürlicher Ressourcen, eine zunehmende soziale Ungleichheit oder der Erhalt von Lebensqualität zwingen die Unternehmen nicht nur zum Erreichen wirtschaftlicher, sondern insbesondere auch sozialer und ökologischer Ziele – ohne die sie langfristig auch ihre wirtschaftlichen Ziele nicht erreichen können.

Eine der wichtigsten Interessensgruppen für Unternehmen sind die Beschäftigten. Durch die Mitbestimmung wird ihre Stimme organisiert („workers’ voice“). In Deutschland wirken Betriebsräte, Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten und gewerkschaftliche Vertretungen zusammen. Die betriebliche Mitbestimmung wird, vor allem basierend auf dem Betriebsverfassungsgesetz, von gewählten Belegschaftsvertretern, den Betriebsräten, wahrgenommen. Die Unternehmensmitbestimmung, vor allem basierend auf den Mitbestimmungsgesetzen, regelt hingegen den Einfluss der Beschäftigten über ihre Vertreter im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten. Durch ihre Vertreter im Aufsichtsrat sind die Arbeitnehmer an der Überwachung wichtiger Managemententscheidungen beteiligt und können über die Abberufung und Bestellung von Vorstandsmitgliedern mitentscheiden (vgl. Köstler et al. 2013, S. 77). Die Arbeitnehmervertreter sind auf gleicher Augenhöhe wie die Kapitalvertreter an der strategischen Ausrichtung der Unternehmen beteiligt. Das Recht auf Mitbestimmung im Aufsichtsrat macht die Arbeitnehmervertretung zum gleichberechtigten Element von Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung (Corporate Governance).

Korrespondierend mit den beiden Einflussbereichen der Mitbestimmung unterscheidet sich auch

Tabelle 1

## Merkmale des Shareholder-Value-Modells und der Sustainable Company

Shareholder Value Modell	Sustainable Company
Unternehmensorientierung am Shareholder Value = an der Steigerung des Börsenwertes	Unternehmensorientierung am Stakeholder Value = an der Berücksichtigung aller Anspruchs- und Interessengruppen
Entscheidungsmonopol der Anteilseigner	Berücksichtigung des Stakeholder-Values, insbesondere der „workers’ voice“
Effiziente Aktienmärkte durch Konkurrenz unter den Aktionären	Förderung von langfristigen, an Nachhaltigkeit orientierten Eigentümern
Verantwortung des Staates für Nachhaltigkeitsziele und -regeln	Existenz und Verfolgung unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien und konkreter Nachhaltigkeitsziele
Freiwillige soziale und ökologische Berichterstattung	Transparente Berichterstattung zur sozialen und ökologischen Performanz und den Auswirkungen
Orientierung der Managervergütung am Aktienkurs des Unternehmens	Kopplung der Managervergütung an die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen

Quelle: Vitols 2011, S. 23 ff.

Hans Böckler  
Stiftung 

die Messbarkeit von Effekten der Mitbestimmung. Es existieren bereits Arbeiten zum Einfluss von Betriebsräten auf Innovationen, die Produktivität, Profitabilität, Beschäftigung sowie auf Kündigungen und Lohnniveaus (vgl. Addison et al. 1999; Dilger 2002; Hübler 2003; Kriegesmann/Kley 2012). Zum Einfluss der Unternehmensmitbestimmung liegen bisher weniger Studien vor, da sich die Effekte auf konkrete betriebliche Fragen weitaus schwieriger messen lassen (vgl. Jirjahn 2010; Streeck 2004). Ein Grund dafür liegt auch in der Tatsache, dass die Einflussvariable selbst, das heißt die Unternehmensmitbestimmung, bisher kaum quantifiziert wurde. Der hier erstmals vorgestellte Mitbestimmungsindex MB-ix ergänzt die bestehenden Arbeiten mit dem Ziel, zu messen, inwieweit die Mitbestimmung in den Unternehmen verankert ist. Auf dieser Basis kann ihr Einfluss auf einzelne Indikatoren der nachhaltigen Unternehmensführung analysiert werden.

Mit dem MB-ix werden vier Lücken in der Forschung geschlossen: Erstens messen bestehende Arbeiten meist binär; sie stellen somit nur fest, ob es eine bestimmte Form der Unternehmensmitbestimmung gibt oder nicht, oder sie weisen wenige Kategorien aus (vgl. Gerum et al. 2015; Höpner/Müllenborn 2010; Hörisch 2009; Zugehör 2003). Der Mitbestimmungsindex ist hingegen weitaus differenzierter konzipiert. Denn er leistet zweitens eine Kopplung zwischen der betrieblichen und der Unternehmensmitbestimmung und geht damit deutlich über bisherige Arbeiten hinaus. Dem Mitbestimmungsindex geht es um die systemische Gesamtbetrachtung der „workers' voice“ an der Spitze von Unternehmen. Die betriebliche Mitbestimmung und die Mitbestimmung auf Unternehmensebene werden in ihrer interdependenten Gesamtheit betrachtet. Das erweitert andere Analysekonzepte, die entlang der strukturell-institutionell und gesetzlich determinierten Pfade arbeiten; die in die verschiedenen Einflussbereiche differenzieren und ihre Wirkung separat betrachten. Der MB-ix verfolgt dagegen eine übergreifende und – soweit es die Operationalisierung erlaubt – integrative Perspektive. Drittens setzen fast alle quantitativen Studien die Unternehmensmitbestimmung in Zusammenhang mit wirtschaftlichen Kennzahlen, das heißt mit Bilanzkennziffern oder der Aktienkursentwicklung (vgl. Jirjahn 2010). Der Mitbestimmungsindex soll hingegen auch zu anderen Dimensionen von Nachhaltigkeit wie etwa zu sozialen, ökologischen, innovationsbezogenen Indikatoren ins Verhältnis gesetzt werden. Auch in dieser Hinsicht ist der MB-ix innovativ und einzigartig. Viertens und schließlich fokussieren die meisten Studien die Zeit vor der Finanz- und Wirtschaftskrise. Diese kann jedoch als ein möglicher Wendepunkt in oder zumindest als ein prägender Einfluss auf die Corporate Governance gesehen werden. Daher wird untersucht, ob Unterschiede in der Mitbestimmungs-

stärke und in ihrem Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Unternehmen vor und nach der Krise bestehen. Durch die Erhebung eines Paneldatensatzes für die Jahre 2006 bis 2013 besteht die Möglichkeit, sowohl für einzelne als auch für mehrere Jahre Analysen durchzuführen.

## 2 DER MITBESTIMMUNGSINDEX MB-IX

Die Mitbestimmung als sozialwissenschaftliches Phänomen ist durch viele beteiligte Akteure, diverse institutionelle Arrangements und Formen der sozialen Interaktion sehr komplex und insgesamt schwierig zu quantifizieren. Um diese Komplexität dennoch zu erfassen und handhabbar zu reduzieren, ist ein Index geeignet. Dieser wird aus Komponenten und Indikatoren konstruiert, die das übergeordnete Phänomen in einzelne operationalisierbare Teilphänomene zerlegen. Ein Indikator charakterisiert und misst (quantifiziert) einen konkreten sozialwissenschaftlichen Sachverhalt. Für die Berechnung werden die Ausprägungen der einzelnen Indikatoren meist mit einer Gewichtung zu Komponenten und die Komponenten zu einem Index aggregiert. Der resultierende Indexwert repräsentiert durch die komponentenbasierte Kombination einzelner messbarer Indikatoren ein komplexes sozialwissenschaftliches Phänomen und bildet dies aber nur in einem einzigen Messwert ab („one number approach“). Der Index erlaubt es, Fälle – hier Unternehmen – untereinander zu vergleichen. Denn bei der Indexierung wird ein einheitliches Schema für alle Fälle angewendet. Zugleich können die Indexwerte mit ganz anderen Variablen außerhalb der Indexierung in Zusammenhang gestellt werden.

### 2.1 Konzeptualisierung

Der Mitbestimmungsindex MB-ix quantifiziert die Verankerung der Mitbestimmung in den Unternehmen. Es gehen insgesamt **sechs Komponenten** ein, die im Folgenden erläutert werden. Da der Index vor allem die Unternehmensmitbestimmung fokussiert, steht der Aufsichtsrat im Zentrum der Betrachtung. Institutionell ist die Teilhabe im Aufsichtsrat auf das Zusammenwirken von Vertretern der Arbeitnehmer und Anteilseigner ausgerichtet, da beide Seiten in ihren Rechten formell quasi gleichgestellt sind – wengleich im Fall von Uneinigkeit im paritätisch besetzten Aufsichtsrat der von der Kapitalseite mandatierte Vorsitzende ein doppeltes Stimmrecht hat (vgl. Köstler et al. 2013, S. 77). Das Mitbestimmungsgesetz regelt die Einzelheiten zu Anzahl und Art der Mandate, vor allem in Abhängigkeit von der Rechtsform und der Anzahl der Beschäftigten. Für die Aufsichtsratszusammensetzung unterscheidet das deutsche Recht – abgesehen von einigen Ausnahmen – im Grundsatz

drei mögliche Konstellationen: Entweder ist der Aufsichtsrat a) aus der gleichen Zahl von Vertretern von Arbeitnehmern und Anteilseignern zusammengesetzt (also paritätisch mitbestimmt), b) zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer und zu zwei Dritteln der Anteilseigner (also drittelbeteiligt) oder c) nur mit Vertretern der Kapitaleseite besetzt (also nicht mitbestimmt). Gibt es Arbeitnehmervertreter, dann können sie unterschiedliche Mandate wahrnehmen, beispielsweise als Betriebsrat, als betriebsinterner Vertreter (aber kein Betriebsrat) oder als externer Vertreter, meist einer Gewerkschaft.

Die **erste Komponente** im Mitbestimmungsindex analysiert die genaue Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Erfasst werden Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmervertretungen in Relation zur Gesamtgröße des Aufsichtsrats. Das ist wichtig, weil der Anteil der Arbeitnehmervertretungen maßgeblich deren Einfluss bestimmt. Darüber hinaus ist relevant, ob diese Mandate von unternehmensinternen oder -externen Vertretern wahrgenommen werden. Eine Integration von Unternehmensexternen ist deshalb elementar, weil diese durch ihren Blick von außen die internen Aspekte bei der Kontrollfunktion des Aufsichtsrats ergänzen und verstärken können. Durch zunehmend grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten und die Internationalisierung der Unternehmen erhebt diese Komponente auch, ob die Mandate der Arbeitnehmervertretungen in den Kontrollgremien durch internationale Mitglieder besetzt werden.

Die **zweite Komponente** im Mitbestimmungsindex basiert ebenfalls auf der Struktur des Aufsichtsrats und fokussiert den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Dieser ist deshalb relevant, weil er sich mit dem Vorsitzenden berät, gegebenenfalls zwischen den Aufsichtsratssitzungen Vorbereitungen trifft und ihn bei Bedarf vertritt. Darüber hinaus kommuniziert der stellvertretende Vorsitzende – sofern er ein Mandat als Arbeitnehmervertreter hat – mit der Arbeitnehmerbank. Die Anzahl der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, ihre Rangfolge und Mandatierung erfasst daher die zweite Komponente.

Die **dritte Komponente** im Mitbestimmungsindex spiegelt die Existenz und Besetzung der Ausschüsse im Aufsichtsrat wider. Um bei bestimmten Schwerpunktthemen (z. B. Wirtschaftsprüfung, Vorstandsbesetzung und -verträgen) nicht das gesamte Aufsichtsratsplenum vollständig zu integrieren, bereiten Ausschüsse mit ausgewählten Aufsichtsratsmitgliedern die Einzelthemen vor, um die Entscheidungen im Gesamtgremium einzuleiten, zu erleichtern und zu beschleunigen. Ob die Ausschüsse existieren und in welchem Ausmaß die Arbeitnehmervertretungen daran beteiligt sind, untersucht diese dritte Komponente im Mitbestimmungsindex.

Die **vierte Komponente** fokussiert weniger dezidiert die Unternehmensmitbestimmung, son-

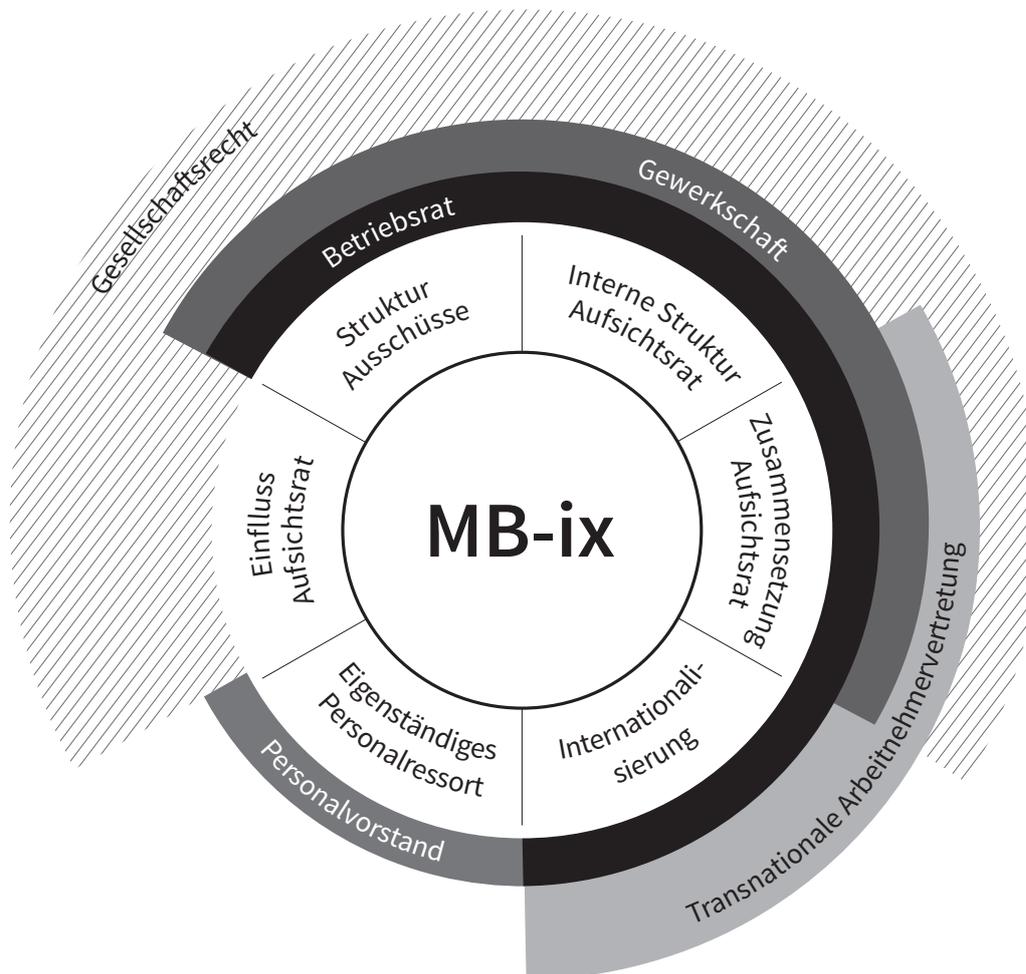
dern die Internationalisierung und die betriebliche Mitbestimmung. Viele der großen Kapitalgesellschaften haben zwar ihren Hauptsitz in Deutschland, beispielsweise erzeugen sie aber einen beträchtlichen Teil ihrer Produkte und Dienstleistungen im Ausland. Diese Komponente erfasst daher den Grad der Internationalisierung und erhebt, ob eine grenzüberschreitende Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gewährleistet ist – das heißt, ob Eurobetriebsräte bzw. SE-Betriebsräte existieren. Gibt es keine gewählten internationalen Arbeitnehmervertretungen, repräsentiert der Anteil der Beschäftigten in Deutschland an den Konzernbeschäftigten die „workers' voice“. Damit verbunden ist die Annahme, dass durch die räumliche Trennung der Belegschaften auch deren kollektive Organisationsfähigkeit sowie -stärke abnimmt.

Die **fünfte Komponente** erfasst die Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats. Sie resultiert primär aus der Rechtsform und den damit verbundenen gesetzlich legitimierten Rechten und Pflichten. Denn beispielsweise schreibt das Mitbestimmungsgesetz konkret vor, welche Größe der Aufsichtsrat in einer Aktiengesellschaft (AG) haben sollte, wie viele Mandate etwa von externen Gewerkschaftsvertretern wahrzunehmen sind und welche Befugnisse das Kontrollgremium hat. Derartige Vorschriften bestehen zum Beispiel für die Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA) nicht. Damit ist nicht nur die Struktur des Kontrollgremiums anders, sondern auch die daran gekoppelte gesetzlich legitimierte Einflussmöglichkeit.

Die **sechste Komponente** erfasst schließlich die Existenz eines eigenständigen und gleichberechtigten Ressorts Personal im Vorstand. Einerseits ist der Aufsichtsrat für die Struktur des Vorstands und die Bestellung seiner Mitglieder verantwortlich; andererseits ist die gesonderte Eigenständigkeit eines solchen Ressorts Ausdruck für die Relevanz der Personalarbeit neben anderen Vorstandsbereichen wie Finanzen, Vertrieb oder Forschung und Entwicklung. Der Bereich Personal ist das zentrale Element der Unternehmensorganisation. Er zeichnet sich aus durch eine starke rechtliche Verbindlichkeit, eine hohe gesellschaftliche Relevanz sowie durch eine Anpassungsdynamik, die der Unternehmenssteuerung eine gesonderte Beachtung und Gewichtung abverlangt.

Der Index erfasst damit die Mehrdimensionalität der Mitbestimmung und verknüpft die Instrumente mit den Akteuren, wie Abbildung 1 zeigt. Die einzelnen Komponenten des MB-ix werden geformt und beeinflusst von den rechtlichen Rahmenbedingungen, von den Gewerkschaften, Betriebsräten und internationalen Arbeitnehmervertretungen sowie von den Managements der Unternehmen. Erfasst wird daher das strukturelle Abbild der institutionalisierten Mitbestimmung, die in der Realität von den handelnden Akteuren ausdifferenziert und gelebt wird.

## Überblick zur Konstruktion des MB-ix mit seinen Komponenten



Quelle: eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

Das Zusammenwirken der sechs unterschiedlich dimensionierten Komponenten ergibt den Mitbestimmungsindex MB-ix (vgl. Tabelle 2). Allerdings gehen die verschiedenen Komponenten unterschiedlich stark in den Index ein. Ausgangsbasis war zunächst eine gleichverteilte Gewichtung, da je nach Argumentation grundsätzlich alle Komponenten wichtig sind. Doch die ersten vier Komponenten greifen ein engeres Verständnis der Mitbestimmung auf und stellen damit eher direkte Einflussfaktoren dar. Sie werden daher jeweils mit 20 Prozent gewichtet (zusammen 80 Prozent). Die zwei weiteren Komponenten sind eher indirekte Einflussgrößen; sie werden mit jeweils 10 Prozent gewichtet (zusammen 20 Prozent). Denn beim Einfluss über die Rechtsform (fünfte Komponente) wird ein Großteil über das Gesetz determiniert, so dass für die Unternehmen nur begrenzte Freiheits-

grade bestehen. Darüber hinaus kann auch ein eigenständiges Personalressort im Vorstand (sechste Komponente) nicht als zusätzliche Institution der Arbeitnehmerinteressenvertretung gesehen werden, wenngleich es in Form des Arbeitsdirektors im Mitbestimmungsgesetz von 1976 vorgesehen ist. Als gleichberechtigtes Element im Vorstand weist das Personalressort auf die Bedeutung von Personalarbeit als Führungsaufgabe hin. Zweifelsohne steht die Auswahl der Indikatoren und Gewichtungen in direktem Zusammenhang mit den Ergebnissen im Gesamtindex und ist somit diskutabel. Daher liegen dem MB-ix-Konzept theoretische, literaturbasierte Überlegungen und durch Empirie geleitete Forschungserfahrungen zugrunde, die in einem intensiven Erfahrungsaustausch mit weiteren Wissenschaftlern und Praktikern zirkulär geprüft, diskutiert und überarbeitet wurden.

## Komponenten des Mitbestimmungsindex

Einflussgrößen	Komponente	Gewichtung
Direkt	1: Zusammensetzung des Aufsichtsrats: Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmervertreter	20
	2: Interne Struktur des Aufsichtsrats: Art und Mandat des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden	20
	3: Ausschüsse: Anzahl, Art und Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse mit Arbeitnehmervertretern	20
	4: EBR/Internationalisierung: Existenz Europäischer bzw. SE-Betriebsräte und Anteil der Beschäftigten in Deutschland	20
Indirekt	5: Aufsichtsrat Einfluss: Rechtsform des Unternehmens	10
	6: Personalvorstand: Existenz eines eigenständigen Ressorts Personal im Vorstand	10
Summe		100

Quelle: eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung 

### 2.2 Scoring der Komponenten und Indikatoren

Nach diesem ersten Überblick stellt sich die Skalierung und Bewertung der einzelnen Komponenten bzw. der untergeordneten Indikatoren umfänglich dar. Daher wird im Folgenden jede einzelne Komponente mit den dazugehörigen Indikatoren erläutert. Hinsichtlich der Skalierung ist vorab zu erwähnen, dass der finale Mitbestimmungsindex einen Wertebereich zwischen 0 und 100 annehmen kann. Je höher der Wert, umso stärker repräsentiert der MB-ix die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen. Der Wert 0 bedeutet, dass die ausgewählten Kriterien zur Mitbestimmung nicht erfüllt sind, weil es zum Beispiel keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gibt (was auch alle anderen Indikatoren obsolet macht). Ein Wert von 100 bedeutet hingegen, dass alle erwähnten Indikatoren zur Repräsentation der Mitbestimmung vollständig erfüllt sind. Auch die einzelnen Komponenten können jeweils einen Wert zwischen 0 und 100 annehmen, um eine gewisse Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Wie die einzelnen Indikatoren codiert sind, wird im Folgenden erläutert.

Die **erste Komponente „Zusammensetzung des Aufsichtsrats“** misst zunächst den prozentualen Anteil der jeweiligen Mandate an allen Aufsichtsratsmandaten und differenziert dann in zwei Gruppen:

- zwei Scoring-Punkte pro Prozentpunkt der Mandate bei hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern bzw. von Gewerkschaften mandatierten Vertretern, Betriebsräten, leitenden Angestellten und internationalen Personen mit Betriebsrats- oder Gewerkschaftsbindung,
- ein Scoring-Punkt pro Prozentpunkt der Mandate bei nicht hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern, internen Vertretern (aber nicht Be-

triebsräten) sowie internationalen Mitgliedern ohne Betriebsrats- oder Gewerkschaftsbindung.

Zwei Beispiele sollen die Codierung veranschaulichen. Im ersten paritätisch besetzten Aufsichtsrat mit 20 Sitzen werden drei Mandate von hauptamtlichen Gewerkschaftern, sechs von Betriebsräten und eines von einem leitenden Angestellten wahrgenommen. Daraus ergibt sich folgende Rechnung:  $(3/20) \cdot 2 + (6/20) \cdot 2 + (1/20) \cdot 2 = 100$  von 100 Scoring-Punkten. Im zweiten paritätisch besetzten Aufsichtsrat mit 16 Sitzen gibt es einen hauptamtlichen Gewerkschafter, einen nicht hauptamtlichen Gewerkschafter, einen Betriebsrat, vier interne Mandate (kein Betriebsrat) sowie einen leitenden Angestellten. Hieraus ergibt sich:  $(1/16) \cdot 2 + (1/16) \cdot 1 + (1/16) \cdot 2 + (4/16) \cdot 2 + (1/16) \cdot 2 = 68,75$  von 100 Scoring-Punkten.

Die **zweite Komponente „Interne Struktur des Aufsichtsrats“** erfasst die Existenz, Position und Art des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Der erste Bestandteil der Komponente erfasst die Existenz bzw. die Anzahl der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden und differenziert in folgende Kategorien:

- ein Stellvertreter, der Arbeitnehmervertreter ist (100 Scoring-Punkte)
- zwei Stellvertreter, der erste ist Arbeitnehmervertreter (66,67)
- zwei Stellvertreter, der zweite ist Arbeitnehmervertreter (33,33)
- kein Arbeitnehmervertreter als Stellvertreter (0).

Der zweite Bestandteil der Komponente ergibt sich aus dem Mandat des stellvertretenden Vorsitzenden, so dass dieser Indikator folgendermaßen bewertet wird:

- der Stellvertreter hat ein Mandat als Betriebsrat, als hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter, als von den Gewerkschaften Beauftragter oder als internationales Mitglied mit Betriebsrats- oder Gewerkschaftsbindung (100 Scoring-Punkte),
- der Stellvertreter hat ein Mandat als nicht hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter, als interner Vertreter ohne Betriebsratsmandat, als leitender Angestellter oder als ein internationales Mitglied ohne Betriebsrats- oder Gewerkschaftsbindung (50),
- kein Arbeitnehmervertreter als Stellvertreter (0).

Je nach Konstellation werden die entsprechenden Scoring-Werte zugewiesen. Nach Bildung des arithmetischen Mittelwertes geht der sich daraus ergebende Wert in den MB-ix für diese Komponente ein. Zwei Beispiele sollen die Codierung veranschaulichen. Im ersten Fall gibt es nur einen stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, der ein Mandat als hauptamtlicher Gewerkschafter hat. Daraus folgt:  $100 \cdot 0,5 + 100 \cdot 0,5 = 100$  von 100 Scoring-Punkten. Im zweiten Fall gibt es zwei stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende und der erste hat ein Mandat als nicht hauptamtlicher Gewerkschafter (das heißt, der zweite zusätzliche Stellvertreter wird von der Kapitaleseite gestellt). Daraus folgt:  $66,67 \cdot 0,5 + 50 \cdot 0,5 = 58,33$  von 100 Scoring-Punkten.

Die **dritte Komponente** umfasst die „**Existenz und Besetzung von Ausschüssen des Aufsichtsrats**“. In der Erhebung wurde erfasst, ob ein Präsidial-, Personal- sowie Prüfungsausschuss existiert und ob jeweils die Arbeitnehmer darin vertreten bzw. ob die Ausschüsse paritätisch besetzt sind. Für diese Komponente besteht folgende Codierung:

- alle Ausschüsse sind paritätisch (100 Scoring-Punkte)
- mindestens ein Ausschuss ist paritätisch (66,67)
- es gibt Arbeitnehmervertreter in Ausschüssen, aber keine Parität (33,33)
- keine Ausschüsse oder keine Arbeitnehmervertreter in Ausschüssen (0).

Je nach Konstellation wird auch hier der entsprechende Scoring-Wert zugewiesen. Gibt es beispielsweise zwei Ausschüsse und sind beide paritätisch besetzt, so wird diese Komponente mit 100 von 100 Scoring-Punkten bewertet. Gibt es im zweiten Beispiel hingegen zwei Ausschüsse und sind beide zwar mit Arbeitnehmervertretungen, jedoch nicht paritätisch besetzt, so liegt die Bewertung bei 33,33 von 100 Scoring-Punkten.

Bei der **vierten Komponente** „**Internationalisierung und Existenz von Europäischen bzw. SE-Betriebsräten**“ wird angenommen: Die Organisationsfähigkeit und -stärke der Beschäftigten eines

Unternehmens sinkt, wenn die Zahl der Beschäftigten im Ausland steigt und zugleich keine grenzüberschreitenden Organe der Interessenvertretung existieren. Diese Komponente wird daher folgendermaßen codiert:

- es existiert ein Europäischer bzw. SE-Betriebsrat (100 Scoring-Punkte)
- es existiert kein Europäischer bzw. SE-Betriebsrat: ein Scoring-Punkt pro Prozentpunkt des Anteils an Beschäftigten im Inland (100 bis 0)
- Unternehmen ohne Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (0).

Wiederum veranschaulichen zwei Beispiele die Codierung. Im ersten Unternehmen gibt es einen Europäischen Betriebsrat, so dass das Unternehmen bei dieser Komponente mit 100 von 100 Scoring-Punkten bewertet wird. Im zweiten Fall hat das Unternehmen keinen Europäischen bzw. SE-Betriebsrat; somit wird der Anteil der Beschäftigten in Deutschland an allen Konzernbeschäftigten zurate gezogen. Beträgt dieser Anteil zum Beispiel 59,35 %, ergibt sich ein Scoring-Wert von 59,35 von 100.

Die **fünfte Komponente** „**Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats**“ integriert die rechtlich legitimierte Möglichkeiten der Mitbestimmung über die Rechtsform und differenziert folgendermaßen:

- AG, SE und ausländische Rechtsformen (100 Scoring-Punkte)
- selbstständige GmbH (66,67)
- KGaA & Tochtergesellschaften, Kapitalgesellschaften & Co. KG, Beteiligungsgesellschaften und Holdings (33,33)
- Unternehmen ohne Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (0).

Da die Rechtsform vergleichsweise präzise vorliegt, erfolgt eine entsprechende Zuordnung und Bewertung. Handelt es sich beispielsweise um eine Aktiengesellschaft (AG), wird dem Unternehmen der Wert 100 von 100 bei dieser Komponente zugeordnet. Handelt es sich aber um eine KGaA, liegt die Bewertung bei 33,33 von 100 Scoring-Punkten.

Die **sechste Komponente** „**Eigenständigkeit des Personalressorts im Vorstand**“ ist dichotom ausgeprägt und unterscheidet nur nach dessen Existenz. Für die Eigenständigkeit ist relevant, dass das Ressort nicht in die Zuständigkeit des Vorstandsvorsitzenden (CEO) oder des Finanzvorstands (CFO) fällt. Die Codierung ist wie folgt:

- es existiert ein eigenständiges Vorstandsressort Personal (100 Scoring-Punkte)
- es existiert kein eigenständiges Vorstandsressort Personal oder es gibt keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (0).

Existiert also im ersten Fall ein eigenständiger Personalvorstand, wird die Komponente mit 100 von 100 codiert, auch wenn der Personalvorstand weitere Bereiche übernimmt wie etwa Umweltschutz oder Compliance. Wenn im zweiten Fall hingegen ein Vorstandsvorsitzender das Ressort Personal mit übernimmt, wird diese Komponente mit 0 von 100 codiert.

Diese Darstellung hat die einzelnen Komponenten dezidiert erläutert. Um den Gesamtindex zu berechnen, ist die Gewichtung der einzelnen Komponenten zu berücksichtigen, wie Tabelle 3 zeigt. Da

netrecherche oder die Unternehmen wurden direkt kontaktiert, zum Beispiel die Abteilungen Investor Relations, Public Relations oder Personal. Vereinzelt wurden verbleibende fehlende Werte geschätzt, was entsprechend dokumentiert wurde. In diesen Fällen musste eine hohe Plausibilität gegeben sein. Wenn etwa bei der Ausschussbesetzung die Angaben für 2006 bis 2009 und für 2012 und 2013 bekannt waren und konstant blieben, wurde angenommen, dass auch die Ausschussbesetzung in den Jahren 2010 und 2011 identisch war. Wenn

Tabelle 3

### Beispiel zur Berechnung des Mitbestimmungsindex

Komponente	Gewichtung	Beispiel 1	Beispiel 2
1: Zusammensetzung des Aufsichtsrats	20	100	68,75
2: Interne Struktur des Aufsichtsrats	20	100	58,33
3: Ausschüsse	20	100	33,33
4: EBR/Internationalisierung	20	100	59,35
5: Aufsichtsrat Einfluss	10	100	33,33
6: Personalvorstand	10	100	0,00
MB-ix		100	47,29

Quelle: eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

etwa wie bei der Anzahl der Beschäftigten im Ausland überhaupt kein Anhaltspunkt existierte, war eine Schätzung nicht möglich. In diesem Fall wurde mit „Missing Values“ in der statistischen Auswertung weiteroperiert.

Börsennotierte Unternehmen sind allerdings gesetzlich zu einer gesonderten Berichterstattung verpflichtet. Dem MB-ix zeitlich vorgelagerte Projektstudien etwa zu Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH)

im ersten Beispiel immer die maximale Ausprägung von 100 Punkten erreicht wird, folgt daraus auch ein Wert für den Mitbestimmungsindex insgesamt in Höhe von 100. Beim zweiten Beispiel liegt der MB-ix bei 47,29 von 100 möglichen Scoring-Punkten.

Eine Skalierung zwischen 0 und 100 hat den Vorteil einer guten Vergleichbarkeit. Zunächst lassen sich die Werte eines oder mehrerer Unternehmen untereinander für ein bestimmtes Jahr oder über einen mehrjährigen Zeitraum hinweg vergleichen. Darüber hinaus können die Werte vom MB-ix in Zusammenhang mit anderen Indikatoren gebracht werden, etwa zu einer nachhaltigen Personalpolitik („Gute Arbeit“), zur Managervergütung oder zu Indikatoren aus den Bereichen Innovation und Zukunftssicherung. Auch sind viele dieser Kennzahlen, etwa beim Anteil befristeter Beschäftigter, gleich skaliert, so dass sie sich gut interpretieren lassen. Zugleich wird aber die Korrelation des MB-ix mit anderweitig skalierten Variablen nicht ausgeschlossen, etwa mit der absoluten Höhe der Weiterbildungsausgaben in Euro pro Beschäftigten.

### 2.3 Datensatz und Datenerhebung

Das MB-ix-Konzept basiert auf der Zusammenführung unterschiedlich skaliert Indikatoren. Die Hauptquelle zur Erfassung aller Ausprägungen der Indikatoren sind die Geschäftsberichte der Unternehmen, die in der Regel jährlich veröffentlicht werden. Waren einzelne Informationen nicht in den Geschäftsberichten zu finden, erfolgte eine Inter-

offenbarten Probleme in der Datenerhebung. Denn über die Zusammensetzung von Gremien oder zu bestimmten Kennzahlen wird öffentlich vielfach nicht berichtet. Für die Wahl der untersuchten Unternehmen war neben theoretischen Motiven damit auch die Transparenz in der Berichterstattung relevant. Somit wurden die im Prime Standard der Deutschen Börse, das heißt die in den Leitindizes DAX, MDAX, SDAX und TECDAX gelisteten 160 Unternehmen ausgewählt. Darüber hinaus wurden etwa 50 weitere paritätisch mitbestimmte Firmen in das Sample aufgenommen.

Neben den Variablen (Indikatoren) und den ausgewählten Fällen (Unternehmen) ist auch der Zeitraum für eine Erhebung relevant. Bisher erhoben wurden alle Jahre von 2006 bis 2013, weitere spätere Jahre sollen folgen. Ein Grund für die Auswahl dieses Zeitraums ist das Ziel, den Effekt der Finanzkrise 2008/09 zu erfassen. Eine andere Ursache ist, dass vor dem Jahr 2006 die Transparenz bei der Veröffentlichung von Daten sehr begrenzt ist, das heißt: Viele Unternehmen stellen die Geschäftsberichte digital etwa ab diesem Zeitraum zur Verfügung.

Die Anzahl der untersuchten Unternehmen ergibt sich aus mehreren Gründen nicht stringent aus den 160 plus 50 Unternehmen. Zum einen ändert sich die Zusammensetzung der Indizes kontinuierlich, wobei immer nur die Zusammensetzung zum 31.12. eines jeden Jahres zugrunde gelegt wurde. Zum anderen wurden Unternehmen neu an der Börse notiert, andere wiederum verloren ihre Börsennotierung, weil zum Beispiel ihr Streubesitz zu gering wurde oder weil sie insolvent wurden. Von den 263 erfassten Firmen konnten da-

### Überblick über die erfassten Unternehmen (2006 bis 2013), die Indexzugehörigkeit sowie die Form der Unternehmensmitbestimmung (in Anzahl der Unternehmen)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DAX	30	30	30	30	30	30	30	30
MDAX	50	50	50	50	50	50	50	50
SDAX	50	50	50	50	50	50	50	50
TECDAX	30	30	30	30	30	30	30	30
NOX (keinem Index zugeordnet)	32	37	35	34	32	35	34	31
Summe	192	197	195	194	192	195	194	191
... davon nicht mitbestimmt	59	55	55	58	59	59	60	56
... davon drittelbeteiligt	27	28	28	28	25	28	27	25
... davon paritätisch mitbestimmt	106	114	112	108	108	108	107	110

Quelle: eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

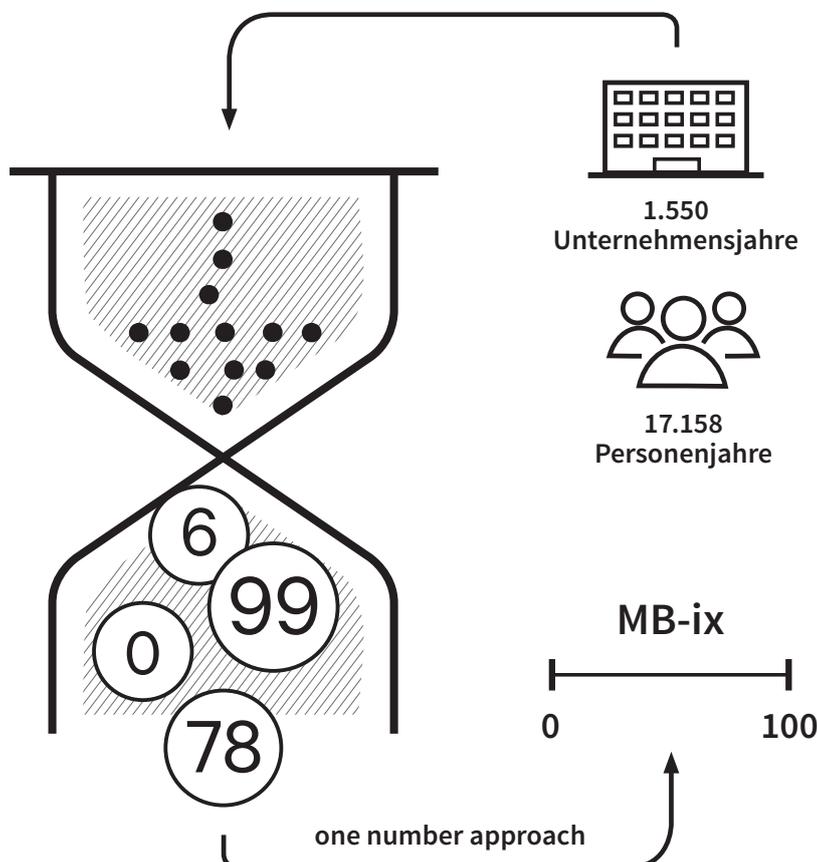
her nur 134 durchgehend für alle Jahre 2006 bis 2013 berücksichtigt werden. Tabelle 4 zeigt einen Überblick über die erfassten Unternehmen für die jeweiligen Jahre mit der Indexzugehörigkeit sowie der Form der Mitbestimmung.

Der Datensatz auf Basis der einzelnen Aufsichtsratsmandate hat einen Umfang von 17.158 Fällen (Personenjahre). Ein solcher Fall bedeutet beispielsweise: Person X hat im Aufsichtsrat des Unternehmens A im Jahr 2009 das Mandat Betriebsrat. Ein

Personenjahr spezifiziert eine konkrete Person in einem einzigen Jahr, was durch den mehrjährigen Erhebungszeitraum erforderlich ist. Denn die meisten Personen üben ihre Mandate über mehrere Jahre aus und müssen dennoch mehrfach erfasst werden. Nur so lassen sich für die einzelnen Jahre eigenständige Aussagen treffen. Acht Personenjahre entsprechen möglicherweise einer einzigen Person über einen Zeitraum von acht Jahren oder acht verschiedenen Personen in einem einzigen Jahr.

Abbildung 2

### Überblick zur Datenbasis und Methodik für den Mitbestimmungsindex



Quelle: eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

Auf Unternehmensbasis wurden 1.550 Fälle erfasst (Unternehmensjahre). Ein Fall bedeutet hier beispielsweise: Unternehmen A hat im Jahr 2009 eine Aufsichtsratsgröße von 12 Mandaten, wovon drei Mandate von Betriebsräten, eines von einem Vertreter der leitenden Angestellten und zwei von externen Gewerkschaftsvertretern wahrgenommen werden. Neben diesen Indikatoren in der ersten Komponente erfasst ein solcher Fall auch die Ausprägungen sämtlicher anderer Indikatoren und Komponenten sowie den Wert für den MB-ix. Da jeweils mehrere Personen einem einzigen Unternehmen zugeordnet werden, ist die Zahl der Unternehmensjahre geringer. Aber auch hier spezifiziert ein Unternehmensjahr die Ausprägung eines konkreten Unternehmens für nur ein einziges Jahr.

Abbildung 2 fasst die Datenbasis und Vorgehensweise zusammen. Der komplexe Datenbestand aus personen- und unternehmensbezogenen Indikatoren wird mit Hilfe des MB-ix soweit reduziert, dass am Ende für jedes Unternehmen nur ein Wert pro Jahr entsteht, der die Verankerung der Mitbestimmung in den Unternehmen repräsentiert. Ziel des MB-ix ist mittels des „one number approach“ (vgl. Kap. 2), die hohe Komplexität der Verankerung der Mitbestimmung in den Unternehmen in nur einer einzigen Zahl abzubilden.

### 3 AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE

Neben dem Konzept sollen die im Folgenden dargestellten Ergebnisse erste Erkenntnisse aus dem Datensatz vermitteln. Zunächst zeigt sich:

- a) Etwa die Hälfte der Unternehmen, die im Prime Standard der Deutschen Börse gelistet sind, ist im Aufsichtsrat paritätisch mitbestimmt.
- b) Etwa ein Drittel ist nicht mitbestimmt.
- c) Etwa jedes siebte Unternehmen ist drittelbeteiligt.

Darüber hinaus zeigt Tabelle 5 die wesentlichen Unterschiede in dieser Kategorisierung: Die großen Unternehmen (DAX) sind fast vollständig paritätisch mitbestimmt; bei den mittelgroßen (MDAX) sind es nur noch etwa zwei Drittel. Bei den kleinen Unternehmen (SDAX) und den Technologiefirmen (TECDAX) ist jeweils nur ein Viertel paritätisch mitbestimmt. Je kleiner die Firmen und je eher sie vor allem Hochtechnologie-Unternehmen sind (etwa im Gegensatz zu Handel oder Dienstleistungen), umso seltener sind sie (paritätisch) mitbestimmt.

Diese strukturelle Differenzierung der Unternehmensmitbestimmung überträgt sich auch auf

die ermittelten Werte für den Mitbestimmungsindex. Denn die Zusammensetzung und Struktur des Aufsichtsrats sind wesentliche Einflussgrößen. Für den Mitbestimmungsindex ist zunächst ersichtlich: In allen Indizes gibt es Unternehmen, die einen MB-ix in Höhe von 0 haben und daher nicht mitbestimmt sind, sowie Unternehmen, die die MB-ix-Kriterien vollständig erfüllen und einen Wert von 100 erreichen. Korrespondierend mit der Häufigkeit der Typen der Mitbestimmung unterscheidet sich auch der durchschnittliche Mittelwert für den Index (vgl. Tabelle 6). Er sinkt von 85,63 im DAX auf 57,09 im MDAX, auf 30,19 im SDAX und schließlich auf 25,56 im TECDAX. Darüber hinaus ist ersichtlich, dass die Standardabweichung stark variiert. Während also die Werte für die Unternehmen im DAX nah beieinander liegen, schwanken sie in den restlichen Indizes viel stärker um den Mittelwert.

Weiterhin zeigt die erste deskriptive Analyse: Die Mittelwerte für die einzelnen Komponenten zur Zusammensetzung des MB-ix unterscheiden sich (vgl. Tabelle 7). Dabei sind die Komponenten Zusammensetzung des Aufsichtsrats, EBR/Internationalisierung und Einfluss des Aufsichtsrats überdurchschnittlich. Demgegenüber performen die Komponenten Interne Struktur des Aufsichtsrats, Ausschüsse und Personalvorstand unterdurchschnittlich. Diese Teilung hat vor allem drei Gründe: 1) Die Mandate seitens der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten sind mehrheitlich durch Betriebsräte und hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter besetzt. 2) Im Bereich der Internationalisierung haben 59 der 160 Unternehmen einen Euro- oder SE-Betriebsrat oder alle Beschäftigte in Deutschland. 3) Ein Großteil der Unternehmen unterliegt durch die Rechtsform der AG oder SE einer rechtlichen oder verhandelten Regelung zur Unternehmensmitbestimmung. Andererseits gibt es etliche Unternehmen, in denen der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende nicht von der Arbeitnehmerbank kommt, in denen die Ausschüsse nicht paritätisch bzw. ohne Arbeitnehmervertreter arbeiten und in denen das Personalressort nicht eigenständig agiert. Von den 160 untersuchten Firmen haben 44 ein eigenständiges Personalressort; davon wiederum sind 24 im DAX, 12 im MDAX und 8 im SDAX. Bei allen 30 TECDAX-Unternehmen liegt das Ressort Personal in der Zuständigkeit des CEO oder CFO.

Tabelle 5

### Form der Unternehmensmitbestimmung und Indexierung im Prime Standard der Deutschen Börse für das Jahr 2013

Form der Mitbestimmung	DAX (30)	MDAX (50)	SDAX (50)	TECDAX (30)	Prime Standard (160)
Anteil nicht mitbestimmter Unternehmen in %	3,33	26,00	50,00	56,67	35,00
Anteil drittelbeteiligter Unternehmen in %	3,33	12,00	26,00	16,67	15,63
Anteil paritätisch mitbestimmter Unternehmen in %	93,33	62,00	24,00	26,67	49,38
Summe in %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung 

Tabelle 6

### Werte für den Mitbestimmungsindex und Indexierung im Prime Standard der Deutschen Börse für das Jahr 2013

Mitbestimmungsindex	DAX (30)	MDAX (50)	SDAX (50)	TECDAX (30)	Prime Standard (160)
Mittelwert	85,63	57,09	30,19	25,56	48,12
Standardabweichung	21,35	37,19	33,55	32,81	39,25
Minimum	0	0	0	0	0
Maximum	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung 

Tabelle 7

### Komponenten des MB-ix für das Jahr 2013

Komponente	Mittelwert für die Unternehmen aus dem Prime Standard (160)
1: Zusammensetzung des Aufsichtsrats	55,17
2: Interne Struktur des Aufsichtsrats	46,46
3: Ausschüsse	44,17
4: EBR/Internationalisierung	52,84
5: Aufsichtsrat Einfluss	60,83
6: Personalvorstand	23,13
MB-ix	48,12

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung 

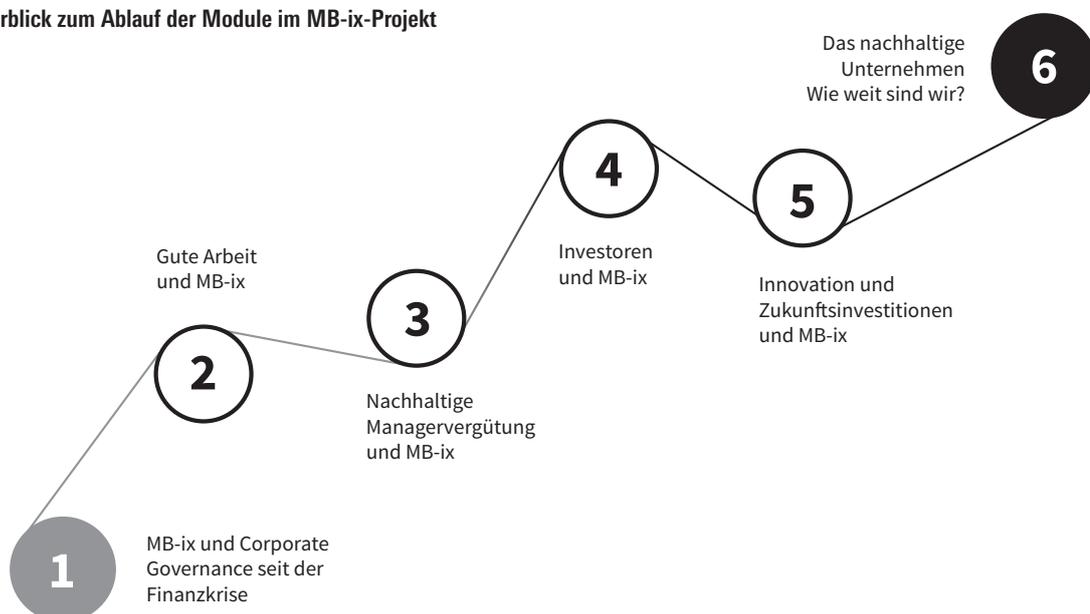
## 4 WEITERE ZIELE UND ARBEITSSCHRITTE

Dieses Diskussionspapier ist das Ergebnis des ersten Moduls eines längerfristigen Forschungsprojekts. In diesem ersten Teil liegt der Schwerpunkt darauf, ein Konzept für den Mitbestimmungsindex zu erstellen. Zum MB-ix selbst sollen weitere deskriptive Darstellungen mit Einzelergebnissen folgen. Hierzu sind einzelne Analysen zu den Komponenten des MB-ix vorgesehen, sowohl für Einzeljahre als auch über den Gesamtzeitraum von 2006 bis 2013. Darüber hinaus werden die Ergebnisse des MB-ix mit anderen

Indikatoren der Unternehmensperformanz verschnitten, um entsprechende Zusammenhänge zu analysieren. Es geht dabei um die Frage: Wie stark beeinflusst die strukturelle Verankerung der Mitbestimmung die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen (Stichwort: „Gute Arbeit“), die Vergütung des Managements, die Investoren und die Innovationsaktivitäten? Schließlich sollen die Ergebnisse der einzelnen Module miteinander gekoppelt werden, um ein Gesamtbild im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung zu erhalten (vgl. Abbildung 3). Aktuelle MB-ix-Ergebnisse werden kontinuierlich im Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht (<http://www.mitbestimmung.de/mbix>).

Abbildung 3

### Überblick zum Ablauf der Module im MB-ix-Projekt



Quelle: eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

## 5 ZUSAMMENFASSUNG

Der Mitbestimmungsindex MB-ix ist eine neue und innovative Messgröße für die Leistungsfähigkeit von Mitbestimmung. Mit einem „one number approach“ werden eigentlich komplexe Strukturen der Mitbestimmung in einer einzigen Kennzahl für die Mitbestimmungsstärke eines Unternehmens zwischen 0 und 100 ausgedrückt. So liegt unter den börsennotierten Unternehmen der durchschnittliche MB-ix-Mittelwert im DAX bei 85,63. Er sinkt im MDAX auf 57,09, im SDAX auf 30,19 und schließlich auf 25,56 im TECDAX. Offensichtlich ist damit die durchschnittliche Verankerung der Mitbestimmung vor allem in kleinen und/oder auf Hochtechnologie ausgerichteten Unternehmen weitaus geringer als in den großen und mittelgroßen sowie technologisch breiter aufgestellten Konzernen.

Der MB-ix setzt sich aus sechs Komponenten zusammen. Sie erfassen erstens die Instrumente und

Möglichkeiten der Mitbestimmung, die sich unter anderem aus den entsprechenden verschiedenen gesellschaftsrechtlichen Vorgaben für die Unternehmen ergeben. Zweitens werden die Instrumente kombiniert mit den unterschiedlichen Akteuren wie Gewerkschaften, Betriebsräten, transnationalen Arbeitnehmervertretungen sowie den Unternehmensleitungen. Insgesamt misst der MB-ix die strukturelle Verankerung der Mitbestimmung in den Unternehmen. Trotz Integration der betrieblichen Mitbestimmung und weiterer Einflussfaktoren fokussiert er die Mitbestimmung an der Spitze des Unternehmens, vor allem im Aufsichtsrat: dem Gremium, wo Arbeitnehmervertreter rechtlich auf Augenhöhe Einfluss nehmen können auf die langfristige Orientierung eines Unternehmens. An dieser Stelle können sie ihre Perspektiven für Beschäftigung, Standorte und Umweltverträglichkeit als ihre Kriterien für die Nachhaltigkeit von Unternehmen geltend machen.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Addison, J. T./Schnabel, C./Wagner, J. (1999):** Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Betriebsräten: Empirische Befunde aus dem Hannoveraner Firmenpanel. In: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Frankfurt am Main u. a. S. 223–252.
- Dilger, A. (2002):** Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. Schriftenreihe Industrielle Beziehungen 15. München.
- Gerum, E./Möls, S. H./Shen, C. (2015):** Do Financing Patterns Affect Firm Performance? An Empirical Study for Large German Corporations. Working Paper Series: Accounting & Corporate Governance 9. Marburg.
- Höpner, M./Müllenborn, T. (2010):** Mitbestimmung im Unternehmensvergleich: Ein Konzept zur Messung des Einflusspotenzials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. Discussion Paper 10/3. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hg.). Köln.
- Hörisch, F. (2009):** Unternehmensmitbestimmung: Entstehung und ökonomische Auswirkungen im nationalen und internationalen Vergleich. Münster.
- Hübler, O. (2003):** Fördern oder behindern Betriebsräte die Unternehmensentwicklung? In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 4 (4), S. 379–397.
- Jirjahn, U. (2010):** Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Arbeitspapier 186. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.
- Köstler, R./Müller, M./Sick, S. (2013):** Aufsichtsratspraxis. Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. 10. Aufl. Frankfurt am Main.
- Kriegesmann, B./Kley, T. (2012):** Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 141. Berlin.
- Stout, L. (2012):** The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations and the Public. San Francisco.
- Streeck, W. (2004):** Mitbestimmung, unternehmerische. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 2. Stuttgart. S. 879–888.
- Sukhdev, P. (2012):** Corporation 2020 Transforming Business for Tomorrow's World. Washington/Covelo/London.
- Vitols, S. (2011):** What is the Sustainable Company? In: Vitols, S./Kluge, N. (Hg.): The Sustainable Company. A New Approach to Corporate Governance. Series of the European Trade Union Institute, 1. Brussels. S. 15–37.
- Zugehör, R. (2003):** Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung. Opladen.

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB. Sie ist in allen ihren Aufgabenfeldern der Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft verpflichtet. Sie wirbt für diese Idee, unterstützt Mandatsträger in Mitbestimmungsfunktionen und tritt für erweiterte Mitbestimmungsrechte ein.

## **IMPRESSUM**

### **Ausgabe**

**Der Mitbestimmungsindex MB-ix:  
Wirkungen der Mitbestimmung für die  
Corporate Governance nachhaltiger  
Unternehmen**

Mitbestimmungs-Report 22/2016  
ISSN: 2364-0413

### **Autoren**

**Dr. Robert Scholz**  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung (WZB)  
robert.scholz@wzb.eu

**Sigurt Vitols, Ph.D.**  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung (WZB)  
sigurt.vitols@wzb.eu

### **Kontakt**

**Dr. Norbert Kluge**  
Leiter Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (0)211 7778-198/199  
Norbert-Kluge@boeckler.de  
www.boeckler.de  
www.mitbestimmungsportal.de

### **Graphische Gestaltung der Abbildung**

**Katarina Lüth**  
Universität der Künste Berlin  
und Wissenschaftszentrum  
Berlin für Sozialforschung

### **Produktion**

Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Mai 2016