



CFA Institute



CFA Society  
Germany

# Stakeholder-Kapitalismus in der Praxis

Betriebsräte und Mitbestimmung in Deutschland  
im Fokus

December 2021



# Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	58
2. Kurzfassung	60
3. Einleitung: Das historische Interesse des CFA Institute an der Entwicklung der Corporate Governance Grundsätze	62
4. Eine internationale Perspektive der Stakeholder Governance und ihre neuesten Entwicklungen in der EU	66
4.1 Das Shareholder-Modell	67
4.2 Das Stakeholder-Modell	69
4.3 Entwicklungen in der EU	71
5. Die Situation in Deutschland: Die Geschichte der Arbeitnehmermitbestimmung	73
5.1 Eine Einführung in das Konzept der Mitbestimmung	73
5.2 Entstanden aus Krisen und Unzufriedenheit; entwickelt durch Einsicht	74
5.3 Die Rolle der Betriebsräte	77
5.4 Welchen Nutzen Arbeitgeber von Betriebsräten haben	79
5.5 Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten	79
5.6 Gewerkschaften in Deutschland	81
6. Fallstudien: Spezifische deutsche Unternehmen auf dem Prüfstand	84
7. Fazit und Perspektiven	113

# Stakeholder-Kapitalismus in der Praxis

## Betriebsräte und Mitbestimmung in Deutschland im Fokus

### December 2021

Das CFA Institute und die CFA Society Germany untersuchen in diesem gemeinsamen Projekt, wie der Stakeholder-Kapitalismus in Deutschland durch das Konzept der Arbeitnehmermitbestimmung umgesetzt wird. Der Bericht enthält insbesondere eine Reihe von Interviews, in denen die Befragten gebeten wurden, die Funktionsweise von Betriebsräten in ihren Unternehmen zu erläutern sowie deren Einfluss auf strategische Entscheidungsfindungen zu beschreiben.

Für die CFA Society Germany:

Martina Bahl, CFA  
Mitglied der CFA Society Germany  
Advocacy Committee  
Frankfurt am Main

Susan Spinner, CFA  
Geschäftsführende Vorstandsvorsitzende  
CFA Society Germany  
Frankfurt am Main

Für das CFA Institute:

Olivier Fines, CFA  
Head of Advocacy and Policy Research, EMEA  
London

Josina Kamerling  
Head of Regulatory Outreach, EMEA  
Brüssel

# 1. Vorwort

Als vergangenes Jahr das fünfzigjährige Jubiläum von Milton Friedmans berühmtem, in der New York Times erschienenem Essay 'The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits' „gefeiert“ wurde, haben viele Ökonomen seine Ideologie prompt für tot erklärt. Die Wirkung seiner Kernbotschaft – nämlich, dass Manager die moralische Verantwortung haben, immer im langfristig besten Interesse der Aktionäre zu handeln und nicht im Interesse anderer Stakeholder – war in den USA über viele Jahrzehnte hinweg maßgeblich. Nur wenige andere veröffentlichte Artikel (es handelte sich nicht um eine akademische Abhandlung) hatten einen so starken, langfristigen Einfluss auf Geschäftspraktiken und Unternehmensideologie.

Dennoch ist Friedmans Prämisse, externe Effekte zu ignorieren, in den letzten Jahren stark unter Druck geraten. Grund dafür ist, dass diese enge, aktionärszentrierte Sichtweise, was die Verpflichtungen von Unternehmen angeht, nun als kostspielig für die Gesellschaft angesehen wird.

Mit dieser Erkenntnis hat es eine grundlegende Verschiebung des aktionärsdominierten Ansatzes hin zu einer Stakeholder-orientierten Fokussierung in der Unternehmensführung gegeben, die sich auch in der starken Verlagerung hin zu ESG-Investitionen widerspiegelt. Auch wenn dies ein neues Phänomen zu sein scheint, unterstützen viele kontinentaleuropäische und asiatische Länder schon seit langem den Stakeholder-orientierten Ansatz. Dieser geht davon aus, dass das Unternehmen den Zweck hat, die Interessen seiner Stakeholder zu fördern – nicht allein der Aktionäre, sondern auch der Mitarbeiter, Lieferanten, Gläubiger oder anderer Interessensgruppen.

In Deutschland herrscht eine besonders lange und erfolgreiche Tradition der Einbeziehung von Mitarbeiterinteressen in das unternehmerische Handeln. Dieses Engagement ist nicht einfach auf den guten Willen des Managements zurückzuführen, sondern ist seit über einem Jahrhundert im deutschen Recht durch das Konzept der Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat und die direkte Vertretung der Arbeitnehmer durch Betriebsräte verankert.

Die einschneidende Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert hat letztlich dazu beigetragen, das Stakeholder-Modell zu untermauern. In der Tat engagieren sich viele deutsche Unternehmen weit über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus, mit der Überzeugung, dass ein zufriedener Mitarbeiter gut für das Geschäftsergebnis ist und eine langfristige, nachhaltige Form der Rentabilität unterstützt.

Auch die CFA Society Germany feierte im vergangenen Jahr ein Jubiläum: ihr zwanzigjähriges Bestehen. Unsere Society erfreut sich seit jeher eines regen, ehrenamtlichen

Engagements ihrer Mitglieder. Eine ihrer großen Stärken liegt in der hohen fachlichen Investmentexpertise ihrer ständig wachsenden Mitgliederschaft. In der Vergangenheit hatte die Society deshalb bereits mehrfach die Möglichkeit, mit ihrem Mutterverband, dem CFA Institute, an verschiedenen Studien zu arbeiten. Wir freuen uns sehr, dass auch bei diesem Thema, welches für uns von gemeinsamem Interesse ist, wieder die Möglichkeit besteht, mit dem CFA Institute die Kräfte zu bündeln.

Diese Studie spiegelt somit das außerordentliche Engagement und die Fachkenntnisse eines Teils unserer Mitglieder wider, insbesondere von Martina Bahl, und die starke und engagierte Unterstützung der Mitarbeiter des CFA Institute, insbesondere Olivier Fines und Josina Kamerling.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!

Susan Spinner, CEO, CFA Society Germany

## 2. Kurzfassung

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Geschichte des Stakeholder-Kapitalismus, wie er in Deutschland seit dem frühen 19. Jahrhundert in die Praxis umgesetzt wird. Wir nähern uns diesem Thema über das Mitbestimmungsrecht von Arbeitnehmern, eine deutsche Besonderheit. Im Laufe der Zeit ist es dadurch in Deutschland gelungen, die Zusammenarbeit zwischen Management und Mitarbeitern schrittweise in seine Corporate Governance-Struktur zum Wohle des Unternehmens zu integrieren.

Zunächst beleuchten wir den Ursprung der Arbeitnehmermitbestimmung in Deutschland und wie diese im Laufe der Jahre die wirtschaftliche Entwicklung der deutschen Industrie geformt hat. Besonderes Augenmerk legen wir auf die Tätigkeit der Betriebsräte in der Praxis. Diese internen Gremien, die in den Unternehmen die Mitarbeiter repräsentieren, spielen eine wichtige Rolle in allen Belangen, die eine direkte Auswirkung auf die Mitarbeiter haben. Sie helfen damit, die Interessen der Aktionäre, des Managements und der Mitarbeiter langfristig aneinander auszurichten.

Dafür ist zunächst zu verstehen, was Betriebsräte genau bewirken. Es stellen sich unter anderem folgende Fragen:

- Haben Betriebsräte Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Mitarbeiterfluktuation?
- Wie tragen sie zur Konfliktlösung bei?
- Wieviel Einfluss haben sie wirklich bei der Entscheidungsfindung?
- Könnte der Stakeholder-Kapitalismus und das Mitbestimmungsrecht von Angestellten in einer Welt, die sich vermehrt auf die Internalisierung von Lieferketten zurückbesinnt, um in Krisenzeiten strategisch unabhängig zu sein, eine stärkere Verbindung zur Bevölkerung vor Ort schaffen?

Wir bewerten außerdem die parallele Entwicklung von Gewerkschaften in Deutschland, um einen Vergleich zu anderen Ländern zu ziehen. Über allem steht die Frage, ob die finanziellen Interessen der Anteilseigner mit den Interessen anderer Gruppen in Bezug auf die langfristigen Ziele und der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen vereinbar sind.

Wir untersuchen dafür eine Reihe praktischer Fallstudien von Unternehmen aus unterschiedlichen Sektoren in Deutschland. Die Autoren haben Schlüsselvertreter verschiedener Branchen befragt. Ziel war es, ein praktisches Verständnis zu erlangen, wie die Unternehmensführung durch die Arbeit von Betriebsräten und der Mitbestimmung

im Aufsichtsrat ein größeres Interessensspektrum ihrer Stakeholder berücksichtigen kann. Die Integration von Nachhaltigkeitskonzepten in die Corporate Governance stellt durchaus eine Herausforderung für den traditionellen Ansatz der Maximierung von Unternehmenswerten dar. Corporate Governance entwickelt sich weiter und das CFA Institute möchte das „Wie und Warum“ dieser Entwicklungen ergründen. Dafür sollen alternative Ansätze analysiert werden, um zu untersuchen, wie sich der klassische Aktionärsfokus und der Stakeholder-Ansatz einander nähern können.

### 3. Einleitung: Das historische Interesse des CFA Institute an der Entwicklung der Corporate Governance Grundsätze

**Die Arbeit des CFA Institute im Bereich Corporate Governance beruht auf der Überzeugung, dass das Principal-Agent-Verhältnis derart geregelt werden sollte, dass die Interessen aller Parteien im Einklang gebracht werden können.**

Obwohl sich das Konzept der Corporate Governance in modernem Sinne als Regeln zur Unternehmensführung bis zu den Vereinigten Staaten der 1970er Jahre zurückverfolgen lässt, war sie bis in die frühen Jahre des 21. Jahrhunderts kein Hauptanliegen der Investmentanalyse.

Das CFA Institute hat 2005 die erste Ausgabe des *Corporate Governance Manual* (Handbuch zur Unternehmensführung) herausgebracht. Gleichzeitig wurde das bis dahin weniger beachetete Thema auch im CFA® Programm integriert. Die dritte Ausgabe des Handbuches wurde 2018 veröffentlicht.<sup>1</sup> Darin wird Corporate Governance wie folgt definiert:

"Corporate Governance ist das System interner Kontrollen und Abläufe, durch die die einzelnen Unternehmen verwaltet werden. Sie stellt den Rahmen zur Definition von Rechten, Rollen und Verantwortlichkeiten von verschiedenen Gruppen – einschließlich Management, Vorstand, kontrollberechtigter Gesellschafter sowie kleinerer nicht-kontrollberechtigter Gesellschafter innerhalb einer Organisation. Im Kern ist Corporate Governance die Vereinbarung von Kontrollen, Ausgleich und Anreizen, die ein Unternehmen benötigt, um die gegensätzlichen Interessen der Mitglieder, der externen Anteilseignern und weiterer Interessensgruppen zu minimieren und zu verwalten. Sie soll verhindern, dass eine Gruppe die Cashflows und Vermögenswerte einer oder mehrerer Gruppen enteignet und hat zudem den Zweck, eine Struktur für eine langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen."

<sup>1</sup> Siehe CFA Institute, *The Corporate Governance of Listed Companies: Ein Handbuch für Investoren*, 3. Auflage, September 2018, <https://www.cfainstitute.org/advocacy/policy-positions/corporate-governance-of-listed-companies-3rd-edition>.

Diese Definition berücksichtigt auch die Verknüpfung der beiden sich kürzlich entwickelten Bereiche des ESG, nämlich das S für sozial und das E für environment (Umwelt). Mit anderen Worten wird das traditionelle Modell zur Corporate Governance, das sich auf die Vorrangstellung der Interessen von Aktionären konzentriert, möglicherweise in ein neueres Stakeholder-Modell übergehen. Dieses neuere Modell stellt sich als ein komplexeres Werk von Regeln und Prinzipien dar, mit denen Vorstände und Management auch die Interessen einer breiter gefassten Gesellschaft und Umwelt berücksichtigen sollen.

Diese Thematik ist in der Europäischen Union an die Entwicklung und Vollendung der Kapitalmarktunion (CMU) geknüpft. Diese wurde 2015 erstmalig von der Hill Commission vorgeschlagen. Damals führte die Überarbeitung der Richtlinie über Aktionärsrechte zu weitreichenden Diskussionen über die Rolle von Investoren und deren Verpflichtung gegenüber den Unternehmen. Das Europäische Parlament favorisierte eine Ausweitung dieser Verpflichtung auf andere Interessensgruppen: Das Ziel war es, eine längerfristige Perspektive der Corporate Governance zu fördern. Im September 2020 stellte die Kapitalmarktunion 2.0 (CMU revisited<sup>2</sup>) klar, dass die EU-Kommission der Überzeugung ist, dass der übermäßige Fokus mit ihren kurzfristigen finanziellen Interessen nicht den Zielen der EU entspricht und sie ein langfristiges, nachhaltiges Wirtschaftswachstum fördern möchte.

Das Ziel des Aktionsplans ist es, die Kapitalmärkte zu ermutigen, den langfristigen strukturellen Interessen der Union zu dienen. Dies spiegelt auch den Wunsch der EU wider, die schwer zu definierenden Einsparungen versus Investitionen versus Wirtschaftsgleichung durch die Kapitalmarktunion zu lösen. Privatpersonen sollten Zugang zu Investmentlösungen erhalten, um für ihre Altersvorsorge zu sorgen und langfristige Sparziele zu erreichen. Parallel dazu ermöglicht dies die Finanzierung der kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) in der EU (durch digitale Innovation) sowie den Infrastrukturplan der EU inklusive des Green Deal.

Ein wichtiger Schritt die Ziele der Kapitalmarktunion zu erreichen, ist die Umgestaltung der Corporate Governance. Vorstände können kurz- und langfristige Ziele besser abwägen, indem sie Elemente der Nachhaltigkeit in ihrer Gleichung berücksichtigen.

Das CFA Institute hat zu dieser Thematik zwei Studien herausgegeben und dabei untersucht, wie die Vorgaben der EU schrittweise das Denken und Handeln der Corporate Governance beeinflusst hat. Die erste Studie wurde im August 2016<sup>3</sup> veröffentlicht und konzentrierte sich auf das Bedürfnis der Vorstände, sich durch bessere Informationen zu stärken. Sie beleuchtete auch die unterschiedlichen Wege, wie Investoren aktiv an der Aufsicht der Unternehmensführung beteiligt werden sollten. Schlussendlich erklärte sie,

<sup>2</sup> Siehe Europäische Kommission, *Aktionsplan Kapitalmarktunion 2020: Eine Kapitalmarktunion für Menschen und Unternehmen*, [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan_en).

<sup>3</sup> Siehe CFA Institute, *Corporate Governance Policy in the European Union: Through an Investor's Lens*, August 2016, <https://www.cfainstitute.org/advocacy/policy-positions/corporate-governance-policy-in-the-european-union>.

dass Corporate Governance den entscheidenden Faktor zur qualitativen Darlegung ihres gesellschaftlichen Engagements darstellt.

Die zweite Studie konzentrierte sich auf die letztere Feststellung. Sie wurde im Januar 2021 veröffentlicht<sup>4</sup> und ist das Ergebnis einer Serie von Workshops, die mit Praktikern der Investmentindustrie durchgeführt wurde. Ziel war es, die Veränderungen an den Corporate Governance-Praktiken zu messen, die in den letzten Jahren durch die verschiedenen regulativen Maßnahmen der EU hinsichtlich nachhaltiger Finanzierung und Offenlegung eingeführt wurden. Der Bericht untersucht den Anstieg nachhaltiger Corporate Governance sowie die gemeinsame Ausrichtung der Aktionäre und anderer Interessensgruppen hinsichtlich langfristiger Ziele. Ein wesentlicher Aspekt, der weiterhin die Diskussionen anregen wird, ist der der internationalen Lieferketten und der Kontrollen, die dazu ausgeübt werden können. Die EU versucht, nachhaltige Prozesse in der industriellen Wertschöpfungskette zu errichten, was ein sehr komplexes Bestreben ist.

Wir stehen nun der Frage gegenüber, ob der Stakeholder-Kapitalismus mit dem Aktionärskapitalismus vereinbar ist – im Speziellen wenn es um langfristige Ziele von Unternehmen geht.

In einer Studie aus Februar 2014 im *Review of Finance* analysierten Franklin Allen, Elena Carletti und Robert Marquez<sup>5</sup> die regionalen Unterschiede, die in den Zielen der Corporate Governance lagen. Sie bieten die folgende mögliche Definition der Stakeholder Governance:

„[In Hinblick auf Antworten aus bestimmten Rechtsordnungen] sind Kontinuität und der Erhalt von Arbeitsplätzen wichtige Anliegen. In vielen Ländern haben daher das Rechtssystem und die gesellschaftlichen Konventionen gemeinsame Ziele, wenn es darum geht, weitere Parteien außer den Aktionären in die Entscheidungsfindungsprozesse der Unternehmen zu integrieren. Besonders Arbeitnehmer werden als wichtige Interessensgruppe eines Unternehmens gesehen, mit dem Ziel den Fortbestand von Arbeitsplätzen zu ermöglichen.

[...]

Hauptsächlich geht es darum, dass Stakeholder-Unternehmen die Auswirkungen ihres Handelns auch auf andere Interessensgruppen als nur die Aktionäre verinnerlichen. Hierdurch befassen sie sich mehr mit den nicht-monetären Vorteilen, die die Aktionäre verlieren würden, wenn das Unternehmen nicht überlebt. Als Konsequenz beschäftigen sich die Stakeholder-Unternehmen eher damit, einen

Konkurs zu vermeiden, da ihre Stakeholder dadurch ihre Vorteile nicht mehr genießen können.“

Diese konzeptionelle Definition von Stakeholder Governance diene dem CFA Institute als Grundlage für die Erstellung der vorliegenden Studie. Dank der CFA Society Germany und der Kompetenz ihrer Mitglieder wird gezeigt, wie Deutschland das Konzept nachhaltiger Corporate Governance und Stakeholder-Kapitalismus durch seine Gesetze über Arbeitnehmermitbestimmung in die Praxis umsetzt.

Das nächste Kapitel zeigt eine kurze Übersicht, wie die unterschiedlichen Regionen der Welt Stakeholder Governance verstehen und anwenden. Kapitel 5 beinhaltet eine detaillierte Analyse der Geschichte der Arbeitnehmermitbestimmung in Deutschland. Schließlich umfasst Kapitel 6 Interviews mit Führungskräften deutscher Unternehmen, indem sie über ihre Erfahrungen hinsichtlich der Arbeitnehmermitbestimmung berichten.

Der Fokus der Interviews befasste sich mit:

- der Auswirkung der Arbeitnehmermitbestimmung auf die Abläufe und Effizienz der Unternehmen
- der Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit
- der Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung
- den Strategien zur Konfliktlösung
- dem Einfluss der Arbeitnehmer auf Managemententscheidungen
- der Notwendigkeit von gesetzlichen Regelungen
- der Interaktion mit der Community
- der Vereinbarkeit der Stakeholder Governance mit den Zielen der Gewinnerzielung

<sup>4</sup> Siehe CFA Institute, *Corporate Governance and ESG Disclosure in the EU*, Januar 2021, <https://www.cfainstitute.org/advocacy/policy-positions/corporate-governance-and-ESG-disclosure-EU>.

<sup>5</sup> Siehe Franklin Allen, Elena Carletti und Robert Marquez, *Stakeholder Governance, Competition and Firm Value*, CESIFO Working Paper No. 4652, Februar 2014.

## 4. Eine internationale Perspektive der Stakeholder Governance und ihre neuesten Entwicklungen in der EU

**Corporate Governance befindet sich heute möglicherweise an einem Wendepunkt ihrer Geschichte. Rechtliche und politische Entwicklungen zielen darauf ab, den Umfang der Corporate Governance auszuweiten und damit eine größere Gruppe von Stakeholdern zu integrieren. Die Kernfrage ist hierbei, wie man die Interessen der Aktionäre mit denen anderer Stakeholder im Einklang bringen kann.**

Die konzeptionellen Theorien hinter den Corporate Governance Mechanismen und wie man diese in der Praxis umsetzt, sind weltweit in unterschiedlichen Ausgestaltungen aufgetreten.

Neben dem Bericht von Allen, Carletti und Marquez aus dem Jahr 2014 haben wir eine weitere bemerkenswerte Studie herangezogen, die 2020 von Forschern der Yeditepe University of Istanbul (Türkei) veröffentlicht wurde und sich mit den regionalen Unterschieden der Corporate Governance beschäftigt.<sup>6</sup> Eine interessante Schlussfolgerung der Autoren ist, dass Praktiken der regionalen Corporate Governance in lokalen ökonomischen, rechtlichen, kulturellen und politischen Rahmen verwurzelt sind. Mit anderen Worten hat die Umgebung und die Gemeinschaft, in der Corporate Governance Grundsätze entwickelt werden, einen Einfluss auf ihre Ausprägung. Diese von den Autoren aufgestellte These besagt, dass die regionalen Unterschiede, die maßgeblich kultureller Natur sind, zu Schwierigkeiten beim internationalen Abgleich dieser Corporate Governance Grundsätze führen würden. Daher werden Länder und Regionen vielleicht weiterhin ihren eigenen Führungsstil entwickeln, der sich auf lokale Bedürfnisse und Erwartungen gründet. Diese Schlussfolgerung deckt sich im Wesentlichen mit unserer eigenen Studie zu den deutschen Betriebsräten.

In unserer Studie werden zwei zentrale Corporate Governance Modelle berücksichtigt: das Shareholder- und das Stakeholder-Modell.

<sup>6</sup> Siehe Hassan Ahmed Shirwa und Murat Onuk, „Corporate Governance Models and the Possibility of Future Convergence“, *Journal of Corporate Governance Research*, 8. September 2021, <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jcgr/article/view/17057>.

### 4.1 Das Shareholder-Modell

Die beiden von uns analysierten Forschungsarbeiten zeigen, dass das Shareholder-Modell in angelsächsischen Ländern wie den Vereinigten Staaten, dem Vereinigten Königreich, Australien, Kanada und Neuseeland angewandt wird.

Das Shareholder-Modell wird als marktorientiert beschrieben und hat folgende Charakteristika:

- Die Eigentümerstruktur wird unter großen institutionellen Investoren verteilt und von diesen dominiert.
- Das Interesse der Aktionäre ist die Priorität und treibende Kraft der Corporate Governance.
- Der Schutz der Rechte von kleineren Aktionären wird unterstützt.
- Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Markt erfolgt auf der Grundlage der Vorschriften über die Offenlegung und Transparenz von Unternehmen.
- Das Verhalten des Unternehmens wird durch den Einfluss der Kapitalmärkte beeinflusst und bestimmt.
- Die Kontrolle durch die Aktionäre bestimmt die Dynamik des Principal-Agent-Verhältnisses zwischen den Aktionären und dem Management.

In den Vereinigten Staaten zielen die meisten der kürzlich durch den 2002 in Kraft getretene Sarbanes-Oxley Act (SOX) eingeführten Veränderungen darauf ab, endemische Interessenskonflikte und den Unabhängigkeitsverlust der Vorstandsmitglieder zu lösen. In den frühen 2000er Jahre legten eine Serie von Unternehmensskandalen und Konkursen (z.B. Enron, Tyco, Global Crossing, Halliburton, AOL Time Warner, WorldCom) offen, dass Unzulänglichkeiten in der Unternehmensführung ein unausgewogenes Principal-Agent-Verhältnis zu Gunsten des Managements zur Folge haben können.

SOX bestimmte die strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmensleitung und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die für die Bestätigung der Jahresabschlüsse verantwortlich sind. Er setzte die hohe Bedeutung interner Kontrollen durch und stärkte die Rolle des Prüfungsausschusses. Außerdem verlangte er, dass eine Mehrheit der Geschäftsführer unter bestimmten Vorgaben unabhängig wird.

Einen interessanten Unterschied stellt man beim Modell des Vereinigten Königreiches fest. Da das Vereinigte Königreich keinen direkten Einfluss mehr auf die Politik der Europäischen Union ausübt, ist dieser Unterschied von Bedeutung, wenn man bedenkt, wie sich der

Corporate Governance Ansatz in der EU entwickeln könnte. Die Corporate Governance-Strukturen des Vereinigten Königreiches basieren auf Prinzipien im Gegensatz zu Regeln. Dies liegt teilweise daran, dass das Vereinigte Königreich und Kontinentaleuropa generell zwei unterschiedliche Rechtssysteme anwenden: ein Bürgerliches Gesetzbuch im Napoleonischen Stil in der EU und das Common Law (mit zugrundeliegendem Case Law) im Vereinigten Königreich. Diese Systeme führten mithin auch zu unterschiedlichen Corporate Governance Ansätzen. Ihre Unterscheidung könnte eine Rolle dahingehend spielen, wie die EU ihr eigenes Modell bestimmt.

Die zwei Kernelemente des Vereinigten Königreiches lauten wie folgt:

1. Der britische Corporate Governance Code, herausgegeben vom Financial Reporting Council (FRC), der Aufsichtsbehörde für Wirtschaftsprüfer, Buchhalter und Aktuare. Er ist Teil des weitläufigen britischen Gesellschaftsrecht und bestimmt die Prinzipien der guten Unternehmensführung nach dem „Comply-or-Explain“-Grundsatzes für Unternehmen, die an der Londoner Börse gelistet sind. Das Kotierungsreglement hat rechtliche Befugnisse als Teil des Financial Services and Markets Act 2000 (FSMA). Es wurde seit dem Cadbury Bericht von 1992 mehrfach verbessert. Im Wesentlichen untersucht der Kodex das Machtgleichgewicht zwischen den Vorständen und der Hauptversammlung der Aktionäre.
2. Der „Stewardship Code“ (Verwaltungskodex), der ebenfalls vom FRC herausgegeben wurde und Teil des britischen Gesellschaftsrechts ist, gilt für institutionelle Investoren, Vermögensverwalter und Finanzdienstleister. Es handelt sich um einen freiwilligen und nicht verbindlichen Kodex, der eine Reihe von „Apply-and-explain“-Prinzipien enthält, die darauf ausgelegt sind, eine Bindung zwischen den Aktionären und dem Management herzustellen.

Sowohl der Corporate Governance Code als auch der Stewardship Code haben sich weiterentwickelt, um die ESG-Entwicklungen zu berücksichtigen. Ziel war es, das Management durch Einbindung der Arbeitnehmer und anderen Interessensgruppen in der Governance-Struktur zu ermutigen, sich auf eine langfristige Wertschöpfung und gesellschaftliche Mehrwerte zu konzentrieren. Diese Entwicklungen waren teilweise das Ergebnis der Empfehlungen, die Professor John Kay 2012 im Rahmen einer von der britischen Regierung in Auftrag gegebenen Studie über Kontroll- und Rechenschaftsmechanismen der britischen Kapitalmärkte herausgegeben hat.<sup>7</sup> Die erste Empfehlung schlug vor, dass der Stewardship Code eine „weitreichendere Form von Stewardship“ beinhalten soll, um auch strategische Fragen aufzunehmen.

<sup>7</sup> Siehe Professor John Kay, „The Kay Review of UK Equity Markets and Long-Term Decision Making“, Abschlussbericht, The Kay Review, Juli 2012, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/253454/bis-12-917-kay-review-of-equity-markets-final-report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253454/bis-12-917-kay-review-of-equity-markets-final-report.pdf).

Über den britischen Corporate Governance Code 2018 sagt der FRC:

„Der FRC hat 2018 den UK Corporate Governance Code veröffentlicht, der die Beziehungen zwischen Unternehmen, Aktionären und Interessensgruppen zum Herzstück eines langfristigen, nachhaltigen Wachstums im Vereinigten Königreich erklärt hat. Dieser Kodex legt den Schwerpunkt auf eine starke enge Beziehung der Unternehmen zu den wichtigsten Stakeholdern, um so Vertrauen zu gewinnen.“

Insbesondere Abschnitt 1 über Vorstandsführung und Unternehmenszweck besagt, dass der Vorstand „sicherstellen sollte, dass die Personalpolitik und -praktiken mit den Wertvorstellungen des Unternehmens übereinstimmen und seinen langfristigen, nachhaltigen Erfolg unterstützen. Die Beschäftigten sollten in der Lage sein, jegliche Art von Bedenken einzubringen.“ Es ist jedoch zu beachten, dass der Companies Act 2006 keine Stimmabgabe der Mitarbeiter bei Hauptversammlungen vorschreibt, im Gegensatz zu den Bestimmungen, die derzeit in einer Reihe von EU-Mitgliedstaaten gelten.

Die Einleitung des UK Stewardship Codes 2020 beschreibt, dass "Stewardship die verantwortliche Allokation, das Management und die Beaufsichtigung über das Kapital darstellt, um langfristige Werte für die Kunden und Begünstigten zu schaffen, was letzten Endes zu nachhaltigen Vorteilen für die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft führt".

Grundsatz 1 des Codes besagt darüber hinaus, dass „Ziele, Investitionsüberzeugungen, Strategien und Kultur eine Stewardship ermöglichen, die langfristige Werte für die Kunden und Begünstigten schafft, welches zu nachhaltigen Vorteilen für die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft führt.“

## 4.2 Das Stakeholder-Modell

Wie in den zwei untersuchten Forschungsarbeiten erläutert, wird das Stakeholder-Modell in unterschiedlichen Formen in Kontinentaleuropa und Japan angewandt.

Das Stakeholder-Modell wird als kooperativ beschrieben und beinhaltet folgende Charakteristika:

- Die Eigentumsverhältnisse konzentrieren sich auf große Unternehmen, darunter Banken und Familienstrukturen.
- Die Stimmrechte sind stark ausgeprägt.
- Das Modell konzentriert sich auf Konfliktlösung und inhärente Zusammenarbeit.
- Das Modell beruht auf der vertikalen oder horizontalen Integration einer Reihe von zusammenhängenden Unternehmen in Form von Mischkonzernen.



- Transparenz und Offenlegung können eine untergeordnete Rolle spielen.
- Verschiedene Interessensgruppen können an der Ernennung von Vorstandsmitgliedern beteiligt werden.
- Der Wert verteilt sich auf die Befriedigung der Interessen verschiedener Arten von Stakeholdern.

Da Deutschland bei dieser Forschungsarbeit im Mittelpunkt steht, wird sein Modell im folgenden Abschnitt einer detaillierten Analyse unterzogen. Der deutsche Ansatz beruht weitestgehend auf einem zweistufigen Führungssystem, in dem der Vorstand die Führungsebene repräsentiert und von einem Aufsichtsrat überwacht wird, in dem sowohl Arbeitnehmer als auch Aktionäre vertreten sind. Die Beteiligung des Betriebsrats ist wesentlich für die Sicherstellung, dass die Stimme der Arbeitnehmer angemessen berücksichtigt wird.

Tatsächlich liegt die Verantwortung des Managements in einem solchen System darin, ihre Entscheidungen abzuwägen, indem es die Interessen der Aktionäre, der Beschäftigten und anderen Interessensgruppen berücksichtigt. Wie wir später in diesem Forschungsbericht bei der Auswertung der Interviews mit Führungskräften deutscher Unternehmen feststellen werden, ist die Verbindung zwischen Stakeholder Governance und der lokalen Gemeinschaft von besonderer Bedeutung. Der Stil der Corporate Governance hängt stark von der lokalen Kultur einer besonderen Rechtsprechung oder einer besonderen Region ab. Daher ist es nicht überraschend, dass die Befürworter des deutschen Modells zur Arbeitnehmermitbestimmung im Stakeholder-Modell direkte Vorteile für eine stabile Entwicklung der lokalen Gemeinschaften sehen, die durch eine starke Bindung mit ihrem direkten ökonomischen Ökosystem entstehen.

In Japan hat sich die Corporate Governance im Zusammenhang mit der Verbreitung großer Konzerngruppen entwickelt, die im Zuge der Industrialisierung Japans im 19. Jahrhundert begann. Die großen familienkontrollierten und vertikal integrierten Konzerne mit der Bezeichnung *zaibatsu* wurden nach dem Zweiten Weltkrieg durch *keiretsu* ersetzt, aber die Logik der (horizontalen oder vertikalen) Integration sowie der gegenseitigen Kontrollbeziehungen wurde beibehalten. Familienstrukturen wurden durch Aktionäre ersetzt, während Banken und andere Formen von Finanzinstitutionen weiterhin mächtigen Einfluss auf die Unternehmensführung ausübten. Daher werden die Interessen einer breiteren Gruppe von Stakeholdern (einschließlich Kunden und Lieferanten) durch eine wechselseitige Beteiligung verschiedener Gruppen erreicht. Shirwa und Onuk (2020)<sup>8</sup> bezeichnen diese Form der Unternehmensführung als „multidirektionale Regulierung.“ In der Praxis sieht das japanische Modell eine starke Verflechtung zwischen dem Vorstand und den Führungskräften der Unternehmen vor.

<sup>8</sup> Siehe Fußnote 6.

## 4.3 Entwicklungen in der EU

Corporate Governance trifft derzeit auf die Bemühungen der EU, sich in der postpandemischen Erholung zu behaupten, während die Union zudem auch die Kapitalmarktunion fertigstellen und die Ziele des European Green Deal (2019) umsetzen möchte. In diesem Kontext sieht die Europäische Kommission einen wichtigen und notwendigen Schritt in der Einführung von Nachhaltigkeitsaspekten als Teil des europäischen Rahmens zur Corporate Governance.

Bereits im März 2018 wurde in Maßnahme 10 des Aktionsplans der Kommission zur Finanzierung eines nachhaltigen Wachstums der Bedarf hervorgehoben, eine nachhaltige Corporate Governance zu fördern und die Kurzfristigkeit der Kapitalmärkte abzuschwächen.<sup>9</sup> Im Jahr 2020 startete die Kommission ihre Initiative zur nachhaltigen Corporate Governance für 2021, die in den Aktionsplan einer Kreislaufwirtschaft integriert wurde.<sup>10</sup>

Die Kommission hat die Industrie bezüglich eines möglichen Gesetzesvorschlags für eine Richtlinie zur nachhaltigen Corporate Governance konsultiert, die im Laufe des Jahres 2021 umgesetzt werden könnte. Die Kommission hat folgende Probleme in dem aktuellen Rechtsrahmen festgestellt:

- Übermäßiger Fokus des Managements auf kurzfristige Aktionärsvorteile gegenüber langfristigen Interessen des Unternehmens
- Unangemessene oder unzureichende Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie durch die Führungskräfte
- Fehlende Harmonisierung der Corporate Governance Praktiken in den EU-Mitgliedstaaten
- Unzureichende Berücksichtigung der gesamten Lieferkette bei der Bewertung von sozialen und ökologischen Auswirkungen

Daher werden die von der EU geführten Bemühungen unterstützt, die Praktiken zu vereinheitlichen und die Standards anzuheben, die für ein EU-Regelwerk zur Unternehmensführung erwartet werden.

Im Bericht des CFA Institutes zur Corporate Governance und Offenlegung der ESG in der EU (s. Fußnote 4) wurde die Schwierigkeit der EU erörtert, einen britischen

<sup>9</sup> Siehe Europäische Kommission, *Renewed Sustainable Finance Strategy and Implementation of the Action Plan on Financing Sustainable Growth*, 8. März 2018, [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy_en).

<sup>10</sup> Siehe Europäische Kommission, *Circular Economy Action Plan*, März 2020, [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan\\_en#:~:text=Circular%20economy%20action%20plan.%20The%20European%20Commission%20adopted,resources%20and%20will%20create%20sustainable%20growth%20and%20jobs](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_en#:~:text=Circular%20economy%20action%20plan.%20The%20European%20Commission%20adopted,resources%20and%20will%20create%20sustainable%20growth%20and%20jobs).

Corporate Governance Code oder einen Stewardship Code einzuführen. Die EU sowie die Rechtssysteme, aus denen sie sich zusammensetzt, sind eher an eine regelgebundene als eine prinzipienggebundene Gesetzgebung gewöhnt. Obwohl der erste CFA Bericht zur Corporate Governance in der EU (2016) eine Divergenz auf EU-Niveau in der Debatte Aktionäre versus Stakeholder festgestellt hat, zeigt der spätere Bericht (2021), dass sich die EU stark in Richtung des Stakeholder-Ansatzes bewegt hat. Diese Veränderung liegt größtenteils an der Nachhaltigkeitsagenda mit ihrer weitreichenden Gesetzgebung für Unternehmen und Wertpapierunternehmen. In den folgenden Monaten wird die EU die Arbeit an den sozialen Aspekten ihrer Taxonomie-Regulierung aufnehmen. Diese Entwicklung versucht, das Stakeholder-Modell zu etablieren und für Unternehmen und Vorstände Anreize zur Rechenschaftspflicht zu schaffen.

Better Finance (European Federation of Investors and Financial Services Users, der Europäische Verband von Investoren und Nutzern von Finanzdienstleistungen) hat sich nachdrücklich für eine stärkere Arbeitnehmerbeteiligung im Stakeholder-Dialog eingesetzt. Das CFA Institute hat 2018 in Zusammenarbeit mit Better Finance einen Bericht zum Thema „Sustainable Value for Money“ veröffentlicht.<sup>11</sup> Dieser Ansatz verfolgte die gemeinsame Perspektive von Finanzdienstleistungsnutzern und institutionellen Investoren zur Schaffung von Nachhaltigkeit und gleichzeitig Transparenz und Wertschöpfung zu gewährleisten. Wenn der Dialog zwischen Unternehmen und Investoren wie beabsichtigt funktionieren soll, ist es entscheidend, die treuhänderische Pflicht aufrecht zu halten, die ein Vermögensverwalter seinen Investoren schuldet.

<sup>11</sup> Siehe Better Finance und CFA Institute, „Sustainable Value for Money“, 20. November 2019, <https://betterfinance.eu/publication/better-finance-cfa-institute-report-on-sustainable-value-for-money/>.

## 5. Die Situation in Deutschland: Die Geschichte der Arbeitnehmermitbestimmung

**Deutschland hat ein unter den hoch entwickelten Volkswirtschaften ziemlich einzigartiges Modell der Corporate Governance entwickelt, bei dem die Vertretung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer als strategischer Beitrag zum langfristigen Erfolg und zur Stabilität von Unternehmen angesehen wird. Dieses Modell ist in der Geschichte des Landes seit dem 19ten Jahrhundert verwurzelt und zielt darauf ab, die Interessen aller Beteiligten in Einklang zu bringen, ist aber auch nicht ohne Mängel.**

### 5.1 Eine Einführung in das Konzept der Mitbestimmung

In Deutschland sind Betriebsräte und Arbeitnehmermitbestimmung eine Selbstverständlichkeit. Wenn ein Unternehmen mehr als 500 Beschäftigte hat, müssen die Arbeitnehmervertreter per Gesetz in den Aufsichtsräten vertreten sein. Deutsche Arbeitnehmer genießen gegenüber ihren Arbeitgebern eine Vielzahl von gesetzlich verankerten Rechten. Außerdem nehmen die Arbeitgeber ihre Mitarbeiter aktiv als Partner wahr. Gleichzeitig ist der Industriesektor des Landes für seine innovative Technologie, Zuverlässigkeit und Qualität bekannt.

Zu dieser Konstellation lassen sich mehrere Fragen stellen, darunter die folgenden:

- Welche Rolle spielt die seit Jahrzehnten aktiv praktizierte Arbeitnehmerbeteiligung bei diesem Erfolg?
- Wie ist sie in der Praxis organisiert?
- Wie ist der Stakeholder-Gedanke mit dem Ziel der Gewinnerzielung vereinbar?

## Kasten 1. Betriebsräte, Mitbestimmung und Gewerkschaften im Überblick

**Betriebsräte:** Der Betriebsrat ist ein demokratisch gewähltes Gremium, das alle Arbeitnehmer des Unternehmens vertritt. Der Betriebsrat ist eine Art Kommunikationsschnittstelle zwischen den Arbeitnehmern und dem Arbeitgeber; Er ist Ansprechpartner für Sorgen, Ängste und Wünsche und Impulsgeber für Veränderungen. Der Gesetzgeber räumt dem Betriebsrat weitreichende Rechte in Angelegenheiten ein, die die Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens unmittelbar betreffen. Betriebsräte können bereits in Unternehmen mit nur fünf Beschäftigten gewählt werden. Ihre Gründung ist für die Arbeiter und Angestellten freiwillig.

**Mitbestimmung:** Zusätzlich zu den Betriebsräten sind große Unternehmen mit 500 oder mehr Beschäftigten verpflichtet, Arbeitnehmervertreter in ihre Aufsichtsräte zu wählen. Im Aufsichtsrat überwachen und beraten Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreter den Vorstand. Die Mitbestimmung ist in Deutschland gesetzlich vorgeschrieben.

**Gewerkschaften:** Die Gewerkschaften vertreten ganze Wirtschafts- und Erwerbszweige. Sie verfolgen eine vom einzelnen Unternehmen losgelöste politische Agenda.

Zur Beantwortung dieser Fragen haben wir sechs Interviews geführt, darunter fünf Unternehmen und ein privater Anlegerverband. Die Ergebnisse dieser Interviews bilden den Kern dieser Forschungsarbeit, die in Abschnitt 6 vorgestellt wird.

## 5.2 Entstanden aus Krisen und Unzufriedenheit; entwickelt durch Einsicht

**"Die gesetzliche Verankerung der Arbeitnehmermitbestimmung begann in Deutschland Mitte des 19ten Jahrhunderts"**

Obwohl die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ausgesprochen modern ist, hat sie eine lange Geschichte. Die gesetzlich verankerte Arbeitnehmermitbestimmung begann in Deutschland Mitte des 19. Jahrhunderts. Im Zuge der Industrialisierung kam es immer wieder zu Aufständen von Fabrikarbeitern, die sich entmachtet und ausgebeutet fühlten. Die Menschen in ganz

Europa waren unzufrieden mit den politischen und wirtschaftlichen Machtverhältnissen. So kam es 1848 zunächst in Deutschland und später in Frankreich zu Aufständen und

Revolutionen. Obwohl die Revolution in Deutschland scheiterte, legte sie den Grundstein für die Arbeiterbewegung und die zunehmende gesetzliche Verankerung von Arbeitnehmerrechten.

Die deutschen Unternehmer waren nicht immer Musterbeispiele für die Mitbestimmung. Das heutige System ist das Ergebnis von spezifischen historischen Krisen. Wie Lorenz Schwegler, einer der führenden Arbeitsrechtsexperten in Deutschland, erklärt:

„Man muss bis ins 19. Jahrhundert zurückgehen. Damals wurden die ersten Arbeiterausschüsse gegründet. Hintergrund war eine wachsende Unzufriedenheit unter den Arbeitnehmern, die ihrem Unmut Luft machen wollten. Dies konnte durch starke Gewerkschaften und Streiks erreicht werden. Schon damals wollten die deutschen Unternehmer den Prozess reibungsloser gestalten. Im Grunde war es eine Frage der Zweckmäßigkeit.“

Schon als sich 1848 in den Betrieben die ersten Arbeiterausschüsse bildeten, war die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene in der Politik in der Diskussion. Lange Zeit blieben die Arbeiterausschüsse jedoch freiwillig, und vor allem die Schwerindustrie war nicht bereit, sich für diese Idee einzusetzen. Im Gegensatz dazu entwickelten sich einige Unternehmen zu wahren Pionieren der betrieblichen Mitbestimmung, darunter die Carl Zeiss Werke in Jena. Im Rahmen unserer Studie zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer haben wir die Unternehmensleitung der Carl Zeiss Werke befragt, die diese Tradition nach wie vor positiv bewertet (siehe Abschnitt 6).

Die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer in Unternehmen, die keine freiwilligen Arbeiterausschüsse zuließen, verschwand nicht einfach. Um 1900 brach im Bergbau eine große Streikbewegung aus, die zu einer Stärkung der Gewerkschaften führte. Um den Frieden wiederherzustellen, wurde 1905 die Novelle des Bergbaugesetzes erlassen, die die Einrichtung von Arbeiterausschüssen in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten vorschrieb. Obwohl die Rechte der Arbeiterausschüsse zu dieser Zeit begrenzt waren, legten sie eine wichtige Grundlage für die künftige Entwicklung in anderen Branchen.

Mitten im Ersten Weltkrieg, im Jahr 1916, wurde in Deutschland das Hilfsdienstgesetz<sup>12</sup> verabschiedet. Dieses Gesetz verpflichtete alle Männer zwischen 17 und 60 Jahren, die nicht im Krieg dienten, zur Arbeit in der Rüstungsindustrie oder in anderen kriegswichtigen Bereichen. Sie wurden einem Betrieb oder einer Tätigkeit zugewiesen, unterlagen der Arbeitspflicht und durften ohne Erlaubnis des Arbeitgebers nicht zu einem anderen Arbeitsplatz wechseln. Besonders unzufrieden waren die Arbeiter in den Rüstungsbetrieben, was die Produktion gefährdete. Als Zugeständnis wurden die Arbeiterausschüsse erstmals im Hilfsdienstgesetz gesetzlich verankert. In allen Betrieben mit 50 oder mehr Beschäftigten konnte die Belegschaft nun Betriebsräte wählen, die in ihrem Namen als Verhandlungspartner auftraten.

<sup>12</sup> Gesetz über den vaterländischen Hilfsdienst vom 5. Dezember 1916 („Hilfsdienstgesetz“).

Nach dem verlorenen Krieg suchten die Unternehmer nach einem Ausweg aus der Krise, und die Gewerkschaften wollten ein Wörtchen mitreden. Als die Spannungen zunahmen, befürchteten die Unternehmer ein Abgleiten in den Sozialismus, wie es die Gewerkschaften in den Spartakusaufständen gefordert hatten. So kam 1918 das Stinnes-Legien-Abkommen zustande, in dem die deutschen Unternehmer die Gewerkschaften als Partner anerkannten und Zugeständnisse machten. Es wurden Arbeiter- und Soldatenräte gebildet, und 1920 trat das erste Betriebsrätegesetz in Kraft. Auch hier war die Gesetzgebung eine Reaktion auf Unzufriedenheit und Streiks. Schwegler zieht diesen Vergleich: „Wir können das mit einer Lokomotive vergleichen, die vor einen Zug gesetzt wird, um ihn zu verlangsamen. Die Arbeiter erhielten einige Rechte, um ihre revolutionären Aktivitäten zu beenden. Den Gewerkschaften ging das noch nicht weit genug; sie wollten ein Mitspracherecht in der Gesamtwirtschaft haben.“

Ab 1929 hatte die Weltwirtschaftskrise dramatische Auswirkungen auf Deutschland, das unter den erdrückenden Reparationszahlungen infolge des Krieges litt. Arbeitslosigkeit und Armut waren die Folge, und viele Menschen gaben den Gewerkschaften die Schuld daran. Im Jahr 1933 brach die Weimarer Republik zusammen, und mit ihr gingen auch die Gewerkschaften und Betriebsräte unter. An ihre Stelle trat die Deutsche Arbeitsfront der Nationalsozialisten.

Nach der Niederlage Deutschlands im Zweiten Weltkrieg 1945 waren der Kohle-, Stahl- und Bankensektor durch ihr Verhalten im Krieg in Verruf geraten. In der britisch besetzten Zone prüften die Briten, wie diese Unternehmen in Zukunft geführt werden sollten. Die British Iron and Steel Corporation hatte einen maßgeblichen Einfluss auf die entstehenden neuen Strukturen. „Die Unternehmen sollten nicht mehr von ihren diskreditierten Aktionären, sondern von neuen, unverbrauchten Kräften kontrolliert werden“, erklärt Schwegler.

So wurde 1951 mit dem Montan-Mitbestimmungsgesetz eine paritätische Mitbestimmung geschaffen, die den Gewerkschaften eine wichtige Stellung einräumte und die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zur Pflicht machte.

Nach einer weiteren Streikbewegung wurde 1952 ein neues Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet. Die Gewerkschaften wehrten sich gegen dieses Gesetz, weil es ihnen nicht weit genug entgegenkam. Nach und nach wurden jedoch die alten Machtstrukturen zugunsten der Arbeitgeber wiederhergestellt.

Im Anschluss an die 68er-Bewegung wurde 1972 ein wesentlich umfassenderes Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet. „Dass eine Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat saß, war den bestehenden Strukturen der British Iron and Steel Corporation zu verdanken“, erklärt Schwegler. Seit 1976, mit der Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes für große Unternehmen, ist die paritätische Vertretung für Aufsichtsräte in Deutschland Realität.

„Die Wirkung der gesetzlichen Arbeitnehmermitbestimmung ist leicht zu erklären“, sagt Schwegler. „Es handelt sich um einen institutionalisierten Dialog zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern. Über die Betriebsräte kann ein intensiver Dialog zu allen Fragen des Arbeitslebens geführt werden. Als Ergebnis dieser Gesetzgebung gehört Deutschland zu den Ländern mit den wenigsten Streiks in der Welt. Diese geringe Zahl von Streiks ist auf den erzielten Konsens und die erzielten Kompromisse zurückzuführen. Durch die Mitbestimmung in Deutschland hat sich eine ganz eigene Kultur entwickelt, in der Probleme im gegenseitigen Einverständnis gelöst werden.“

**„Die betriebliche Mitbestimmung ist ein institutionalisierter Dialog zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern“**

Schwegler fasst zusammen: „Die Mitbestimmung ist ein komplexes Gesamtsystem aus Aufsichtsrat, Betriebsrat und Gewerkschaften, das sich durch das Wissen auszeichnet, dass Mitbestimmung auch Mitverantwortung und moralische Mithaftung voraussetzt.“

Seit 2004 gilt das Drittelbeteiligungsgesetz für Unternehmen mit 500 oder mehr Beschäftigten. Es hat das Betriebsverfassungsgesetz aus dem Jahr 1952 vollständig abgelöst.

### 5.3 Die Rolle der Betriebsräte

Betriebsräte sind die Stimme der Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen. Sie unterscheiden sich grundlegend von Gewerkschaften, die ganze Industrie- oder Erwerbszweige vertreten und eine vom einzelnen Unternehmen losgelöste politische Agenda verfolgen.

Im Gegensatz zu den Gewerkschaften ist der Betriebsrat ein demokratisch gewähltes Gremium, das alle Beschäftigten des Unternehmens vertritt. Für die Wahl oder die Kandidatur zu einem Betriebsrat ist keine Mitgliedschaft oder politische Agenda erforderlich. Dementsprechend vertritt der Betriebsrat nur die Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der Arbeitnehmer im eigenen Unternehmen. Bei diesem Modell geht es nicht um Politik, sondern um die Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens, die einen Sprecher wählen. Der Betriebsrat dient somit als Kommunikationsschnittstelle zwischen den Arbeitnehmern und dem Arbeitgeber. Er ist Ansprechpartner für Sorgen, Ängste und Wünsche und Impulsgeber für Veränderungen. Der Gesetzgeber räumt dem Betriebsrat weitreichende Rechte in Angelegenheiten ein, die die Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens unmittelbar betreffen.

Betriebsräte können bereits für fünf Arbeitnehmer eingerichtet werden. Unabhängig von der Größe der Betriebsräte handelt es sich bei den gewählten Vertretern um Mitarbeiter

ohne Führungsfunktion, die die Aufgaben des Betriebsrats zusätzlich zu ihren üblichen Aufgaben wahrnehmen. In sehr großen Unternehmen können einige Mitarbeiter von ihrer Arbeit freigestellt werden, um sich mit der Betriebsratsarbeit zu befassen. Die Zahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder nimmt mit der Größe des Unternehmens kontinuierlich zu.

Das Engagement des Betriebsrats kann sehr umfangreich sein. Das Betriebsverfassungsgesetz<sup>13</sup> regelt genau, was Betriebsräte tun dürfen. Grundsätzlich kümmern sich Betriebsräte um Angelegenheiten, die mit der Beschäftigung, dem Arbeitsleben, der Sicherheit und den Gehältern der Mitarbeiter eines Unternehmens zusammenhängen, sowie um die gesetzlichen Anforderungen. So kann beispielsweise ein Betriebsrat dafür sorgen, dass alle Vorschriften und Normen zum Schutz der Arbeitnehmer eingehalten werden und dass alle Arbeitnehmer fair und gleich behandelt werden.

Betriebsräte können auch für Folgendes zuständig sein:

- Sie kümmern sich um schutzbedürftige Arbeitnehmer, darunter Menschen mit Behinderungen, ältere Arbeitnehmer, ausländische Arbeitnehmer, schwangere Frauen und Eltern.
- Sie können im Namen aller Beschäftigten verhandeln, z. B. über Tarifverträge, die sich auf das Entgelt und Sonderleistungen beziehen, sowie über Zusatzleistungen, wie z. B. die betriebliche Altersversorgung.
- Sie schlagen dem Arbeitgeber häufig Änderungen, Verbesserungen oder Innovationen vor.
- Je nach Größe des Unternehmens bilden sie Ausschüsse und Gremien für wichtige Themen und Bereiche.

Damit der Betriebsrat seine vielfältigen Aufgaben wahrnehmen kann, sieht das Gesetz vor, dass der Arbeitgeber den Betriebsrat stets rechtzeitig und ausführlich über alles informiert, was die Arbeit des Betriebsrats betrifft, d. h. alles, was die Situation der Arbeitnehmer direkt oder indirekt verändern könnte.

Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz gibt dem Betriebsrat ein gewisses Maß an Entscheidungsbefugnis. Wenn es um Einstellungen, Versetzungen oder Kündigungen geht, muss der Betriebsrat seine Zustimmung zu allen derartigen personellen Veränderungen geben. Stimmt er nicht zu, kann nur eine Schlichtungsstelle diese Änderungen vornehmen.

<sup>13</sup> Betriebsverfassungsgesetz vom 25. September 2001 (Bundesgesetzblatt I, S. 2518), geändert durch das Gesetz zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in Zeiten des Strukturwandels und zur Weiterentwicklung der Förderung der beruflichen Bildung vom 20. Mai 2020 (BGBl. S. 1044).

Um sicherzustellen, dass der Betriebsrat relativ unabhängig und im Interesse der Arbeitnehmer handeln kann, genießen Betriebsratsmitglieder einen besonderen Kündigungsschutz.

## 5.4 Welchen Nutzen Arbeitgeber von Betriebsräten haben

Ein Betriebsrat verursacht Kosten und einen gewissen Mehraufwand für den Arbeitgeber. Der Betriebsrat mischt sich zwar nicht in strategische Entscheidungen ein, hat aber ein Mitspracherecht bei anderen wichtigen Arbeitsaspekten.

Nach Aussage der von uns befragten Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte besteht der größte Vorteil von Betriebsräten in der Effizienz bei wichtigen Verhandlungen, die alle Arbeitnehmer betreffen. In Fällen, in denen der Arbeitgeber sonst mit jedem Einzelnen sprechen und verhandeln müsste, kann die Unternehmensleitung stattdessen einen von den Arbeitnehmern gewählten und bevollmächtigten Vertreter ansprechen und mit ihm im Namen der Arbeitnehmer über Gehaltserhöhungen, Lohnstufen, Entlassungen oder Sozialpläne im Zuge von Umstrukturierungen verhandeln. Dies vereinfacht die Maßnahmen insbesondere in Krisenzeiten. Der Betriebsrat genießt auch das Vertrauen der Arbeitnehmer und kann als positiver Vermittler fungieren, um das Verständnis zu fördern, insbesondere wenn es um schwierige Maßnahmen geht.

Die Existenz von Betriebsräten in deutschen Unternehmen birgt natürlich auch ein gewisses Konfliktpotenzial. Wie die Praxis ebenfalls zeigt, sind Meinungsverschiedenheiten zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat keine Seltenheit. Im schlimmsten Fall enden diese Konflikte vor Gericht oder vor der Schlichtungsstelle eines Unternehmens. Die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern in viele Unternehmensprozesse führt zu zusätzlichen Reibungen bei der Entscheidungsfindung. Unternehmer müssen proaktiv auf die Bedenken, Sorgen und Ängste sowie die Forderungen ihrer Mitarbeiter eingehen. Sie müssen Pläne und Entscheidungen rechtfertigen und ihre Mitarbeiter von dem eingeschlagenen Weg überzeugen. Dennoch waren sich die Befragten einig, dass ein ständiger, aktiver Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern die Stabilität des Unternehmens erhöht.

**„Ein ständiger, aktiver Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern erhöht die Stabilität des Unternehmens“**

## 5.5 Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten

Wie bereits erwähnt, übt der Aufsichtsrat eines Unternehmens nicht nur eine Kontrollfunktion aus, sondern berät auch den Vorstand und hat weitreichende Pflichten

und Rechte. So kann der Aufsichtsrat die Geschäftsunterlagen des Unternehmens umfassend einsehen und wird laufend über die Tätigkeit des Vorstands informiert.

### **Große Unternehmen: Die Arbeitnehmer besetzen die Hälfte der Sitze im Aufsichtsrat**

In Unternehmen mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern ist der Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)<sup>14</sup> paritätisch besetzt, d. h. mit 50% Arbeitgeber- und 50% Arbeitnehmervertretern (siehe Tabelle 1). Zu den Arbeitnehmervertretern gehören nicht nur die Beschäftigten des Unternehmens, sondern auch Vertreter der Gewerkschaften.

**TABELLE 1. MINDESTANZAHL VON ARBEITNEHMERN UND GEWERKSCHAFTSVERTRETERN**

Anzahl der Mitarbeiter	Vertreter des Arbeitgebers	Vertreter der Arbeitnehmer	Vertreter der Gewerkschaften	Insgesamt
>2.000 bis ≤10.000	6	4	2	12
>10.000 bis ≤20.000	8	6	2	16
>20.000	10	7	3	20

Bei börsennotierten Unternehmen müssen außerdem mindestens 30% der Arbeitnehmervertreter Frauen sein.

In den nunmehr 45 Jahren seines Bestehens ist das Mitbestimmungsgesetz ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur der deutschen Unternehmen geworden. Besonders hervorzuheben ist jedoch, dass die Aufsichtsräte nicht direkt in die Unternehmensführung eingreifen. Stattdessen konzentrieren sie sich auf die Rolle des Beraters von Führungskräften.

### **Mittelständische Unternehmen: Die Arbeitnehmer besetzen ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat**

In Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten haben die Arbeitnehmer nach dem Drittelbeteiligungsgesetz<sup>15</sup> das gesetzliche Recht, Vertreter der Belegschaft in den Aufsichtsrat zu wählen. Wie der Name des Gesetzes schon sagt, muss ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats aus Arbeitnehmervertretern bestehen.

<sup>14</sup> Deutsches Mitbestimmungsgesetz vom 4. Mai 1976 (BGBl. I, S. 1153), geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 24. April 2015 (BGBl. I, S. 642).

<sup>15</sup> Mit dem Drittelbeteiligungsgesetz vom 18. Mai 2004 (BGBl. I, S. 974) wurde eine neue Regelung geschaffen, geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 24. April 2015 (BGBl. I, S. 642).

Auch das Drittelbeteiligungsgesetz empfiehlt, dass Frauen und Männer in den Aufsichtsräten der Arbeitnehmer in dem Verhältnis vertreten sein sollen, in dem sie im Unternehmen vertreten sind.

Alle Mitarbeiter ohne Führungsfunktion sind wahlberechtigt und können in geheimer, allgemeiner und direkter Wahl ihre Vertreter im Aufsichtsrat wählen. Übersteigt die Zahl der Beschäftigten des Unternehmens 200, muss ein Mitglied des Betriebsrats für die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat von der Arbeit freigestellt werden.

## **5.6 Gewerkschaften in Deutschland**

Derzeit sind rund sieben Millionen Arbeitnehmer in deutschen Gewerkschaften organisiert. Das Besondere an den deutschen Gewerkschaften ist, dass sie weitgehend unter dem Dach der so genannten Einheitsgewerkschaften gebündelt sind. Diese Gewerkschaften sind aus der Neuordnung der deutschen Gewerkschaftslandschaft im Zuge der deutschen Wiedervereinigung hervorgegangen. Anfang der 1990er Jahre schlossen sich viele kleine Gewerkschaften zu acht großen Gewerkschaften zusammen, die sich ihrerseits unter dem Dach des Deutschen Gewerkschaftsbundes, des Beamtenbundes und Tarifunion sowie des Christlichen Gewerkschaftsbundes zusammengeschlossen haben, um ihre Macht gegenüber Politikern und Arbeitgebern zu bündeln.

Die Gewerkschaften sehen ihre Aufgabe in der Tarifpolitik und in sozialen Fragen. Im Vergleich zu den Nachbarländern ist die Macht der einst einflussreichen Gewerkschaften in Deutschland in den letzten Jahrzehnten ebenso zurückgegangen wie die Zahl der Mitglieder. Die Zahl der Mitglieder des Deutschen Gewerkschaftsbundes<sup>16</sup> ist von 11,5 Millionen im Jahr 1990 auf 5,8 Millionen im Jahr 2021 gesunken. Im Jahr 2018 hatten alle Gewerkschaften zusammen 7,2 Millionen aktive Mitglieder, was einer Vertretung von 16,5% aller Arbeitnehmer im Land entspricht.

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern, insbesondere zu Frankreich, Italien und Spanien, sind Streiks in Deutschland selten. Im Jahr 2019 fielen 3,9 Arbeitstage pro 1.000 Beschäftigte aus (siehe Vergleichszahlen in Abbildung 1).

<sup>16</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund, Henriette-Herz-Platz 2, Berlin, <https://en.dgb.de>

## Kasten 2. Der Rückgang der Gewerkschaftsmitgliedschaft - eine Geschichte von Ost- und Westdeutschland

Die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder in Deutschland ist in den letzten Jahrzehnten zurückgegangen. Die größte deutsche Gewerkschaft, der Deutsche Gewerkschaftsbund, hatte im Jahr 2020 5,85 Millionen Mitglieder, verglichen mit 7,77 Millionen im Jahr 2000 und 11,02 Millionen auf dem Höhepunkt im Jahr 1990 nach der Wiedervereinigung von Ost- und Westdeutschland.

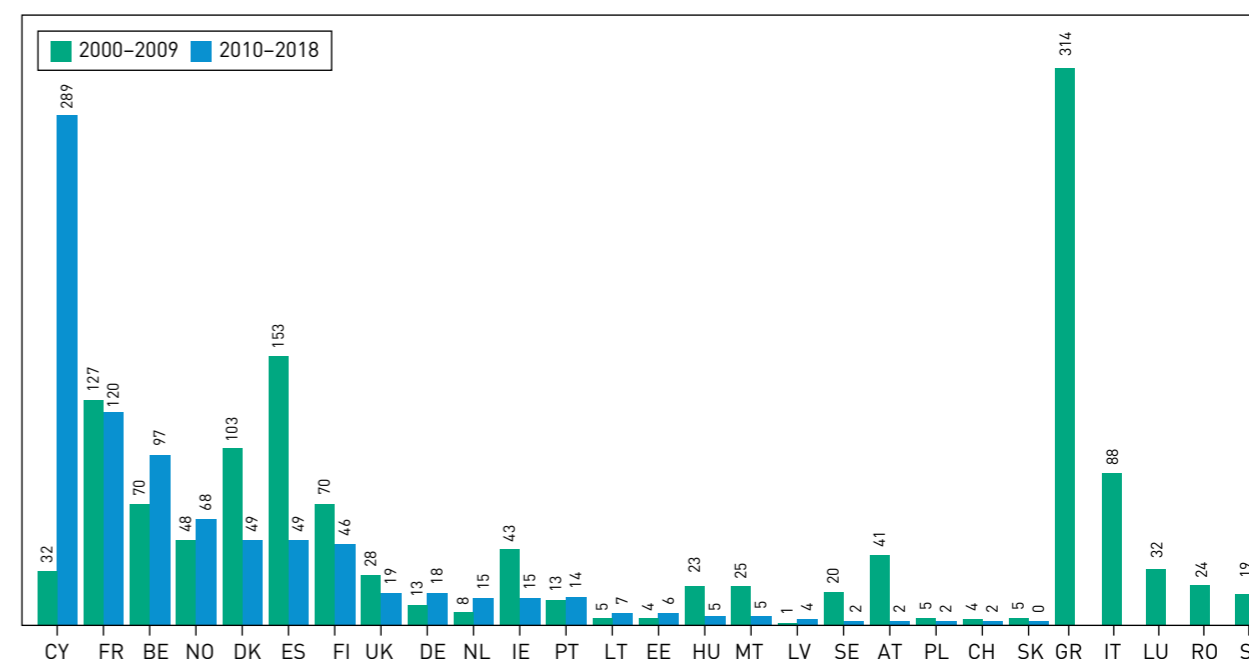
Ein wesentlicher Teil dieses Rückgangs ist auf die Geschichte Deutschlands als geteiltes Land zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs und 1989 zurückzuführen. In der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik, die vom Kommunismus beherrscht wurde, gründete die sowjetische Besatzungsmacht nach dem Zweiten Weltkrieg den Freien Deutschen Gewerkschaftsbund, in dem die meisten Erwerbstätigen Mitglied waren und ihre Mitgliedschaft auch nach dem Eintritt in den Ruhestand beibehielten, da die Gewerkschaft auch die Sozialversicherung und andere Bereiche des Lebens der Arbeitnehmer verwaltete. So zählte der Freie Deutsche Gewerkschaftsbund 1990, kurz vor der Vereinigung der ostdeutschen mit den westdeutschen Gewerkschaften, 9,6 Millionen Mitglieder, während die Zahl der Erwerbstätigen bei 8,89 Millionen lag.

Der Rückgang begann nach der Wiedervereinigung Deutschlands, als die Gesamtmitgliedschaft in den Gewerkschaften wieder auf das westdeutsche Niveau von damals 27% der Erwerbsbevölkerung zurückging. In den letzten 30 Jahren sind die Mitgliederzahlen um 50% zurückgegangen. Dieser rapide Rückgang kann nicht auf einen einzigen Faktor zurückgeführt werden. Die wirtschaftliche und politische Welt hat sich verändert, ebenso wie die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten und Mitarbeiter. Viele Arbeitnehmer, insbesondere jüngere, sehen den Wert einer Gewerkschaftsmitgliedschaft nicht mehr. Sie fühlen sich in einer Welt, in der die Gewerkschaften für Mitarbeiter ohn Leitungsbefugnis und Arbeitnehmer verhandeln, nicht individuell vertreten, und das in einer Zeit, in der viele junge und neu eingestellte Arbeitnehmer befristete oder andere nicht standardisierte Arbeitsverträge haben und an externe Unternehmen ausgelagert werden, die nicht von den Gewerkschaften organisiert werden.

Betriebsräte und Mitbestimmung sind dagegen in deutschen Unternehmen nach wie vor stark, da sie alle Beschäftigten und Mitarbeiter eines Unternehmens einbeziehen, auch diejenigen mit befristeten Verträgen. Ihr Erfolg mag in gewissem Maße zum Niedergang der Gewerkschaften beigetragen haben. Gewerkschaften agieren auf einer Makroebene. Sie sind politische Akteure und verhandeln für ganze Branchen und Berufe. Betriebsräte hingegen vertreten die Beschäftigten und Mitarbeiter auf einer Mikroebene. Sie sind der unpolitische Sprecher innerhalb des einzelnen Unternehmens, der sich mit den spezifischen und persönlichen realen Bedürfnissen, Ängsten, Forderungen und Herausforderungen der Menschen in jedem Unternehmen beschäftigt. Außerdem sind die Betriebsräte beitragsfrei, und der persönliche Kontakt ist viel enger.

In vielen Unternehmen arbeiten Gewerkschaften und Betriebsräte eng zusammen und teilen Wissen und Kompetenzen. In einigen Branchen und Berufen sind die Gewerkschaften nach wie vor wichtige Interessenvertreter und politische Akteure. Obwohl sich die Rolle der Gewerkschaften verändert hat, ist die Bedeutung der Arbeitnehmerbeteiligung im Laufe der Zeit gestiegen.

ABBILDUNG 1. DURCHSCHNITTliche ANZAHL DER TAGE, AN DENEN IN EUROPA WEGEN EINES ARBEITSKAMPFES NICHT GEARBEITET WURDE, 2000-2018 (PRO 1.000 BESCHÄFTIGTE)



Note: Insufficient or no data for Bulgaria, Croatia, Czechia, Greece, Italy, Luxembourg, Romania and Slovenia. Excluding strikes in the public administration in Portugal (all years) and some general and public strikes in 2010, 2012 and 2013 in Spain. Data Source: ETUI, own calculation.

## 6. Fallstudien: Spezifische deutsche Unternehmen auf dem Prüfstand

Wir haben Interviews mit Vertretern von sechs in Deutschland ansässigen Unternehmen aus verschiedenen Branchen geführt, in denen verschiedene Aspekte der Berücksichtigung von Stakeholdern in der allgemeinen Unternehmensführung erörtert wurden.

Interviews:

- **Ralf Brühöfner, CFO**  
Berentzen-Gruppe AG  
Getränkeindustrie
- **Bettina Krings, Head of Works Council**  
Deutsche Apotheker- und Ärztebank (apoBank)  
Bankensektor
- **Sebastian Frericks, CFA, Investor Relations**  
Carl Zeiss Meditec AG  
Medizintechnische Branche
- **Jella Benner-Heinacher, CEO**  
DSW – Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.  
Non-profit Verein für Privatanleger
- **Henning Bernhof, Head of Vertrauenskreises (Confidence Circle)**  
GLS Bank  
Bankensektor
- **Lenka Zikmundova and Jérôme Hörmann, Investor Relations**  
RWE AG  
Energiebranche

### Berentzen-Gruppe AG

Die Berentzen-Gruppe AG ist ein deutscher Getränkehersteller. Das Unternehmen ist in den folgenden Bereichen tätig: Spirituosen, alkoholfreie Getränke und Frischsaftsyste-me. Die Berentzen-Gruppe ist mit ihrem Sortiment in mehr als 60 Ländern vertreten und vertreibt Marken wie Berentzen, Pusckin, Mio Mio und Citrocasa.

Unternehmenssitz:	Haselünne, Niedersachsen
Branche:	Nahrungs- und Genussmittelindustrie
Mitarbeiter:	498
Umsatz (2019):	167,4 Millionen EUR
Gewinn (2019):	4,9 Millionen EUR
Primärlisting:	XETRA Börse Frankfurt
Website:	www.berentzen- gruppe.de

### Interview mit DER berentzen-GRUPPE AG

#### Studie zum thema Stakeholder-Beteiligung

Mit Ralf Brühöfner, CFO

**1** Erzählen Sie unseren internationalen Lesern ein wenig über die Berentzen-Gruppe?

Im Prinzip dreht sich bei uns alles um Getränke – wenn auch in sehr unterschiedlichen Facetten, wie man an unseren drei

Geschäftsbereichen Spirituosen, alkoholfreie Getränke sowie Frischsaftsyste-me sieht.

Die Berentzen-Gruppe hat eine lange Geschichte. Gegründet wurde das Unternehmen 1758 und war dann bis 2008 weitgehend in Familienhand. Entstanden ist das Unternehmen aus einer kleinen Kornbrennerei, von denen es in Nordwestdeutschland damals viele gab. Seit jeher zeichnen wir uns durch eine sehr hohe Innovationskraft aus. „Berentzen Vom Alten Faß“ war 1899 eine der ersten Spirituosen überhaupt, die als Marke eingetragen wurde. Und der große Durchbruch gelang 1976 mit der Einführung des Berentzen Apfeln, quasi die erste Mixspirituose überhaupt – mit riesigen Erfolgen und einer langen Wachstumsphase. 1994 erfolgte der Börsengang der Berentzen-Gruppe, um weiteres Wachstum zu finanzieren. Aber wo Licht ist, ist auch Schatten. Die größte Krise in der Unternehmensgeschichte erlebte die Berentzen-Gruppe 2007/2008 durch Streitigkeiten zwischen den Familienstämmen, die ihre Anteile in der Folge dann an eine Private Equity Gesellschaft veräußerten, was letztlich die Rettung bedeutete. Der Exit des Private Equity Investors erfolgte 2016 – seitdem befinden sich rund 80% der Aktien im Streubesitz, der Rest verteilt sich auf einige größere institutionelle Investoren. Heute hat die Gruppe rund 500 Mitarbeiter, erzielt jährliche Konzernumsätze um die 170 Millionen Euro sowie ein Konzern-EBIT von knapp 10 Millionen Euro vor der Corona-19 Pandemie. Mit eigenen Gesellschaften ist die Berentzen-Gruppe neben Deutschland und Österreich in der Türkei vertreten.



**2** In Deutschland werden seit den 1950er Jahren Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräte gewählt. 1951 wurde die Arbeitnehmervertretung im AR zunächst im Montanbestimmungsgesetz verpflichtend verankert, und ab 1976 mit dem Mitbestimmungsgesetz für große Unternehmen anderer Branchen. Seit 2004 gibt es das Drittelbeteiligungsgesetz für Unternehmen ab 500 Arbeitnehmern. Außerdem ist das System der Betriebsräte ab einer Unternehmensgröße von nur fünf Mitarbeitern im Betriebsverfassungsgesetz geregelt, um die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten. Sagen Sie, wie funktioniert die Arbeitnehmermitbestimmung in der Praxis bei Ihnen im Unternehmen?

Für uns gilt das Drittelbeteiligungsgesetz. Unser Aufsichtsrat besteht aus sechs Mitgliedern, wovon zwei von der Arbeitnehmerseite entsendet sind. Das ist die eine wesentliche Säule der Mitbestimmung. Jeweils einer der beiden Arbeitnehmervertreter ist bei der Berentzen-Gruppe übrigens auch Mitglied im Finanzausschuss und im Personalausschuss des Aufsichtsrats.

Die zweite Säule der Mitbestimmung bilden unsere Betriebsräte, die es in unseren einzelnen Gesellschaften bzw. Standorten gibt und die sich gruppenübergreifend als Gesamt- und Konzernbetriebsrat bis hin zum Wirtschaftsausschuss organisieren. Die dritte Säule sind die Gewerkschaften, die z. B. bei den Haustarifverhandlungen Mitglieder der Tarifkommission sind.

Wir als Vorstand und unsere Geschäftsführer stehen in einem ständigen Dialog mit unseren Betriebsräten, sowohl formell als auch informell, je nach Anlass und Unternehmenslage mal mehr

und mal weniger. Wir werden beispielsweise zu Betriebsversammlungen eingeladen und berichten dort über die allgemeine Geschäftsentwicklung, Investitionen und selbstverständlich über allgemeine Personalthemen. Für uns als Unternehmensleitung ist das von großer Bedeutung, um ein unmittelbares Stimmungsbild aus der Belegschaft zu erhalten. Unsere Mitarbeiter arbeiten an drei großen Produktionsstandorten. An jedem dieser Standorte gibt es unterschiedliche Rahmenbedingungen und Gegebenheiten, die auf die Mitarbeiter wirken. Viele Details bekommen wir als Vorstand nur auf den Betriebsversammlungen mit, bei denen die Mitarbeiter Themen an uns herantragen, von kleinen Nöten des Alltags bis hin zu mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten, die beispielsweise zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen führen.

Darüber hinaus befindet sich unsere Personalleiterin quasi im permanenten Austausch mit Standortverantwortlichen und Betriebsräten. Somit treten wir als Arbeitgeberseite lange, bevor konkrete mitbestimmungspflichtige Maßnahmen beschlossen und bekanntgemacht werden, in den Dialog mit der Arbeitnehmerseite. Indem wir also sehr frühzeitig die Betriebsräte mit ins thematische Boot holen, können wir im Rahmen der gesetzlichen Umstände vergleichsweise schnell unternehmerisch agieren und reagieren. Dabei sind uns die Betriebsräte häufig eine sehr wertvolle Hilfe in der Antizipation potenzieller Auswirkungen personeller Maßnahmen auf die Arbeitsorganisation und den Betriebsalltag. Das ermöglicht uns, Maßnahmen möglichst umsetzungsfähig und weniger konfliktbehaftet zu gestalten.

**3** *Verändern und beeinflussen die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und die Arbeit des Betriebsrates, der bei Ihnen Vertrauenskreis genannt wird, tatsächlich Entscheidungen des Managements?*

Das kommt sehr auf die Entscheidungsdimension an. Beispielsweise können Entscheidungen zur Geschäftsstrategie, zu deren konkreten Umsetzung oder zu organisationsstrukturellen Maßnahmen grundsätzlich nicht durch den Betriebsrat bzw. dessen Mitbestimmungsrechte verhindert werden. Durch die Stimmrechtsmehrheiten im Aufsichtsrat, die zu zwei Dritteln auf die Arbeitgeberfraktion allokiert sind, sind auch Geschäftsangelegenheiten, die der Zustimmung des Gesamtaufwandsrates obliegen, in der Regel nicht blockiert. Allerdings verlangsamt und verteuert sich die Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen durch die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter zuweilen schon sehr deutlich.

Aus Sicht der Unternehmensführung würde man sich manchmal wünschen, dass das System der Mitbestimmung weniger komplex und regelungsintensiv wäre. Die aufwändigen Beteiligungsprozesse reduzieren tendenziell die Agilität und Reaktionsfähigkeit für das Management und das Unternehmen wird insgesamt behäbiger. Sozialplanverhandlungen im Rahmen von sogenannten Massenentlassungen dauern beispielsweise oft sehr lange.

Aber natürlich hat das System auch klare Vorteile. So schafft die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern Rechtssicherheit durch den Abschluss von

Kollektivvereinbarungen, falls von einer unternehmerischen Entscheidung viele Mitarbeiter betroffen sind. Und das ist natürlich prinzipiell einfacher, als mit jedem einzelnen Mitarbeiter verhandeln zu müssen.

**4** *Arbeitnehmermitbestimmung ist bei uns gesetzlich verankert. Denken Sie, die Einbeziehung von Arbeitnehmern könnte auch auf rein freiwilliger Basis klappen?*

Das ist schwer zu sagen. Der heutige Markt könnte das möglicherweise in Teilen von selbst regeln. Als Unternehmen stehen Sie heute in einem intensiven Wettbewerb, wenn es darum geht, die besten Talente zu finden. Partizipationsmöglichkeiten für Beschäftigte machen Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv. Junge Talente möchten nicht mehr für Unternehmen tätig sein, in denen quasi despotisch hinunterregiert wird. Unternehmen, in denen eher kooperativ miteinander umgegangen wird, haben vermutlich langfristig mehr Erfolg. Junge Menschen fordern das zunehmend ein, unsere Gesellschaft wandelt sich in dieser Hinsicht sehr stark. So würde möglicherweise über den Arbeitsmarkt gewissermaßen ein Druck auf die Unternehmen erzeugt, Mitbestimmung und ein kooperatives Miteinander wenigstens teilweise umzusetzen und zu fördern.

**5** *Trägt denn Ihrer Meinung nach die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern dazu bei, die Transparenz und Rechenschaft durch das Management zu erhöhen, und führt die Arbeitnehmerbeteiligung womöglich zu qualitativ besseren Entscheidungen des Managements?*

Die Herstellung und Pflege von Transparenz gerade auch nach innen ist für uns grundsätzlich ein sehr wichtiges Aktionsfeld, und zwar ganz unabhängig von der gesetzlichen Pflicht zur Mitbestimmung. Daher kommunizieren wir viel in die Belegschaft hinein, als Unternehmensführung über unsere eigene interne Social Media Plattform auch direkt ohne den Zwischenschritt über die Arbeitnehmervertreter, mit denen wir gleichwohl viele Themen ebenfalls und häufig eben auch vorab erörtern – auch wenn diese nicht unmittelbar mitbestimmungs- oder informationspflichtig sind.

**6** *Empfinden Sie, dass sich das derzeitige System positiv auf Ihr Unternehmen und seine Arbeitnehmer auswirkt, oder sehen Sie Verbesserungspotenzial?*

Ohne Vergleich ist das nicht ganz einfach zu beantworten, denn schließlich kennen wir es in Deutschland nicht anders. Für viele Mitarbeiter ist der Betriebsrat wichtig, sie fühlen sich durch ihn gut vertreten. Wie sich die Betriebsräte der einzelnen Standorte und Gesellschaften in der Praxis verhalten, hängt häufig von der Standortkultur ab. Die einen sind kooperativer und suchen eher den Dialog, die anderen sind konfrontativer. Insgesamt begleiten aber alle Betriebsräte die Entwicklung des Unternehmens wohlwollend und konstruktiv und vielleicht ist es ja tatsächlich so, dass das System der Mitbestimmung durch die ständige Suche nach dem Kompromiss zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen gute Lösungen schafft.

Grundsätzlich kann man sagen, dass Unternehmen ja ein Teil der Gesellschaft

sind und damit gewissermaßen auch deren Spiegel. Eine demokratisch verfasste Gesellschaft zeichnet sich generell durch eine gelebte Mitverantwortung aus. Wir wählen, engagieren uns in Vereinen, der Schule, der Gemeinschaft. Vom Unternehmen wird das ebenfalls als Teil dieses demokratischen Selbstverständnisses erwartet, das wir in Deutschland haben.

**7** *Die Kosten der Arbeitnehmermitbestimmung trägt das Unternehmen, etwa in Form von Gehältern für dafür frei gestellte Mitarbeiter und Aufwandsentschädigungen. Denken Sie, diesen Kosten steht auf der anderen Seite ein messbarer Mehrwert gegenüber, etwa durch motiviertere Mitarbeiter, die dadurch eine bessere Leistung erbringen, oder eine höhere Qualität bei Entscheidungen, an denen die Arbeitnehmer beteiligt sind? Oder belasten die Kosten einfach nur die Rendite?*

Zufriedene Mitarbeiter wirken sich auf jeden Fall positiv aus, aber das ist ja eher ein Allgemeinplatz. Einen Konflikt zwischen den Kosten der Mitbestimmung und den Zielen der Aktionäre gibt es dennoch. Aktionäre interessieren sich schließlich vorwiegend für ihre kurz- und/oder langfristige Rendite, das ist ja der wesentliche Grund, aus dem sie ihre liquiden Vermögensteile in ein bestimmtes Unternehmen einbringen. Freigestellte Mitarbeiter zum einen, aber vielmehr langsame und teure Mitbestimmungsprozesse zum anderen sind diesem quantitativen Ziel sicherlich nicht förderlich.

Dieser Zielkonflikt tritt besonders offen seit einigen Jahren z. B. bei Haustarifverhandlungen zutage. Früher

waren die Verhandlungsziele gerade auch der Gewerkschaften unter anderem von der Idee geprägt, die geforderten Vergütungssteigerungen an Inflationsraten und streng arbeitnehmerrelevante Themen wie Wochenarbeitszeiten und Ruhestandsregelungen zu knüpfen. Heute treten auch eher unternehmensferne Umverteilungsdebatten in den Verhandlungen zutage, d. h. die Arbeitnehmervertreter fragen, welche Summe denn als Ausschüttung an die Aktionäre verteilt wird und welchen Anteil an der Wertschöpfung sie demgegenüber erhalten. Das ist dann eine ideologische Dimension und diese kommt vermutlich direkt aus der gesellschaftspolitischen Agenda der Gewerkschaften, die damit häufig nicht für die Interessen der Mitarbeiter eines einzelnen Unternehmens kämpfen, sondern eben eine ganz eigene Motivation verfolgen. Dass Betriebsräte diesen Unterschied verstehen, ist eine wichtige Aufgabe des Managements.

**8** *Wie gehen Sie denn ganz praktisch mit solchen Interessenkonflikten um, die von Zeit zu Zeit zwangsweise entstehen, wenn die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse von Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern aufeinandertreffen?*

Wir setzen auf konstruktive, lösungsorientierte Verhandlungen. Wir konnten bisher immer durch Kompromisse zu gemeinsamen Ergebnissen kommen, ohne jemals vor Gericht streiten zu müssen. Und das, obwohl das Stakeholder Management in den letzten Jahren insgesamt deutlich anstrengender geworden ist. Unternehmen stehen viel mehr in der Öffentlichkeit, selbst im Mittelstand und unsere Aufgabe als Vorstand ist es, die zum Teil stark

divergierenden Interessen der unterschiedlichen Stakeholder im Blick zu behalten und in unsere Entscheidungen einfließen zu lassen.

**9** *Denken Sie, deutsche Unternehmen haben durch die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitnehmermitbestimmung einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen aus dem Ausland, die einen reinen Shareholder Value-Maximierungsansatz verfolgen?*

Wie schon ausgeführt kann man vermuten, dass die Vielzahl an Mitbestimmungsregelungen Unternehmen durchaus etwas inagiler lassen werden. Die faktische Reaktionsfähigkeit bzw. Umsetzungsgeschwindigkeit mag eher geringer sein, sowohl in Krisen aber auch in Wachstumsphasen. Ich kenne allerdings keine Empirie, die aufzeigt, dass deutsche Unternehmen allein durch das Korsett der Mitbestimmungspflichten nicht so dynamisch wie beispielsweise amerikanische Unternehmen wachsen. Daher kann ich mich hier nur mutmaßend dazu äußern.

**10** *Jetzt sind Arbeitnehmer nur eine Stakeholder-Gruppe von vielen. Da gibt es neben Ihren Anteilseignern und Arbeitnehmern noch Ihre Kunden, Ihre Lieferanten, die Nachbarn, die Gesellschaft bis hin zur Umwelt. Wie kümmert sich Ihr Unternehmen darum, die Interessen und Bedürfnisse anderer Stakeholder zu berücksichtigen?*

Als Unternehmen sind wir Teil der Gesellschaft, insofern sind die verschiedenen Stakeholder-Gruppen mit ihren spezifischen Bedürfnissen und Interessen

für uns als Unternehmen von enormer Bedeutung. Wir pflegen Kontakte und einen vielfältigen Austausch auf verschiedenen Ebenen. Nur ein paar Beispiele: Mit der Politik stehen wir über verschiedene Verbände, aber lokal auch ganz persönlich in einem engen Dialog. Die Gesellschaft als Ganze informieren wir sehr umfassend und transparent über die Medien, aber auch hier gibt es persönliche Kontakte beispielsweise über NGOs, die uns zu verschiedensten Themen kontaktieren. Aber wir beantworten auch jede individuelle Anfrage, die uns zum Beispiel von Verbrauchern unserer Produkte oder sonstigen an der Berentzen-Gruppe interessierten Personen erreicht. Mit unseren Handelspartnern und den Endkunden sind wir ebenfalls vielfältig in Kontakt – mit den Partnern vornehmlich durch einen ganz persönlichen Austausch über unsere Vertriebsmitarbeiter, mit den Kunden vor allem über Produktkommunikation, z. B. über Social Media. Auch mit unseren Lieferanten stehen wir natürlich in einem engen persönlichen Kontakt. Wir verpflichten diese darüber hinaus durch unseren eigenen Lieferantenkodex zur Einhaltung bestimmter Werte und Normen. Und wir sind Teil einer weltweiten Online-Plattform, die ihren Mitgliedern die Möglichkeit bietet, Kunden und Partnern Informationen zu sozialen und ethischen Prozessen detailliert darzulegen. Damit soll über die gesamte Lieferkette hinweg mehr Transparenz und Sicherheit erreicht werden. Auch für unsere Abnehmer, für die wir ja Lieferant sind, wird die Einhaltung bestimmter Standards immer wichtiger. Daher haben auch wir uns nach strengen Sozialkriterien zertifizieren lassen.

Insgesamt sind unsere Beziehungen zu unseren Stakeholdern geprägt durch unser

Verständnis von Nachhaltigkeit, die sich ja immer in die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales gliedert.

**11** Denken Sie persönlich, der Stakeholder-Ansatz hat Zukunft und ist vereinbar mit den Zielen gewinnorientierter Unternehmen?

Ich glaube, die Frage, ob der Stakeholder-Gedanke und die Gewinnorientierung miteinander vereinbar sind, stellt sich gar nicht mehr. Durch die Veränderung unserer Gesellschaft werden diese Aspekte untrennbar miteinander verbunden sein. Diese Entwicklung zeichnet sich bereits sehr deutlich ab, wie man beispielsweise im enormen Wachstum und in der Marktattraktivität von Green Funds sehen kann oder in der jetzt kommenden EU-Taxonomie. Der finanzielle Gewinn eines Unternehmens ist überlebenswichtig – und auch für die Aktionäre von zentraler Bedeutung. Aber die Erfüllung von ESG-Zielen wird auch für Investoren an den Kredit- und Kapitalmärkten insgesamt immer wichtiger, denn die positive Korrelation von guter und nachhaltiger Unternehmensführung und ökonomischem Erfolg ist evident und allen Investoren gut bekannt. Deshalb, und weil es ihre Kunden fordern, streben immer mehr Investoren nachhaltige Investments an. Ich bin überzeugt, dass sich die gesellschaftliche Entwicklung dahinter noch weiter verstärken wird. Heute sind die Themen bereits essenziell, aber diejenigen, die heute im Jugendalter sind, werden in ihren individuellen Konsum- und Anlageentscheidungen einen noch stärkeren Fokus darauf richten und das ist die Gruppe unserer Kunden, Arbeitnehmer und Investoren von morgen.

## Deutsche Apotheker- und Ärztekbank (apoBank)

Die apoBank ist der Finanzierungsspezialist für das Gesundheitswesen und die größte Genossenschaftsbank in Deutschland. Das Hauptgeschäft des Unternehmens sind Kredite für den Klein- und Mittelstand, Einlagen in Euro und Fremdwährungen sowie Giro- und Sparkonten.

Hauptsitz: Düsseldorf,  
Nordrhein-Westfalen  
Branche: Bank  
Mitarbeiter: 2.448  
Umsatz (2019): 866 Millionen EUR  
Gewinn (2019): 64,1 Millionen EUR  
Primärlisting: Genossenschaftsbank  
Website: [www.apobank.de](http://www.apobank.de)

## Interview mit DER APO Bank Studie zum Thema Stakeholder-Beteiligung

Mit Bettina Krings, Vorsitzende des Betriebsrates der Firmenzentrale

**1** In Deutschland werden seit den 1950er Jahren Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräte gewählt. 1951 wurde die Arbeitnehmervertretung im AR zunächst im Montanbestimmungsgesetz verpflichtend verankert, und ab 1976 mit dem Mitbestimmungsgesetz für große Unternehmen anderer Branchen. Seit 2004 gibt es das Drittelbeteiligungsgesetz für Unternehmen ab 500 Arbeitnehmern. Außerdem ist das System der Betriebsräte ab einer Unternehmensgröße von nur fünf Mitarbeitern im Betriebsverfassungsgesetz

geregelt, um die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten. Sie sind selbst Betriebsratsvorsitzende bei einer erfolgreichen deutschen Bank. Sagen Sie, wie funktioniert die Arbeitnehmermitbestimmung in der Praxis bei Ihnen im Unternehmen?

Unser Betriebsrat ist mehrstufig organisiert. Es gibt den Betriebsrat der Firmenzentrale mit ihren 750 Mitarbeitern und es gibt die 21 Betriebsräte der Filialen in den Regionen. Über all diesen steht der Gesamtbetriebsrat. Und da die apoBank noch Tochterunternehmen hat, die zu einem gemeinsamen Konzern gehören, haben wir zusätzlich einen Konzernbetriebsrat. Der Gesamtbetriebsrat entsendet dabei auch Mitglieder in den Aufsichtsrat der Bank.

Insgesamt arbeiten ca. 170 Mitarbeiter bei uns als Betriebsräte. Freigestellt sind insgesamt 15, sie müssen also nicht nebenher im Tagesgeschäft arbeiten. Übrigens würde das Gesetz nur die Freistellung von zwei Betriebsräten in der Zentrale vorschreiben. Die anderen sind aufgrund einer freiwilligen Vereinbarung mit der Bank von ihren normalen Aufgaben entbunden und dürfen sich ganz der Betriebsratsarbeit widmen. Die anderen Betriebsräte machen das neben ihrer normalen Arbeit, was viel Engagement und Idealismus erfordert.

Das ist gut, weil unsere Arbeit sehr zeitintensiv und vielfältig ist. Der Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat kümmern sich bei uns in Form von Arbeitskreisen um viele Themen. So gibt es Arbeitskreise für Personal, Compliance, neue Technologien, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Familie, Beruf, Leben, Vergütung, einen IT-Migrationsarbeitskreis und das Sanierungskomitee.

Seit den 1970er Jahren gibt es bei der Bank einen Verwaltungsausschuss Sozialfonds, in den Mitgliedern des Gesamtbetriebsrates sitzen und der sich um freiwillige Sozialleistungen und soziale Unterstützung von Mitarbeitern kümmert.

Über den Gesamtbetriebsausschuss und den Wirtschaftsausschuss wird der Gesamtbetriebsrat auch noch einbezogen.

Wie intensiv die Arbeitskreise an Themen arbeiten, zeigt die Dauer der Gesamtbetriebsratssitzungen, die sich mehrmals im Jahr für 2-3 Tage treffen. Die Arbeit ist bei vielen Themen sehr zeit- und verhandlungsintensiv und jedes Jahr müssen gemeinsame Vereinbarungen mit dem Management getroffen werden.

Die Bank selbst unterstützt den Gesamt- und örtlichen Betriebsrat über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus. Schließlich ist es zum Vorteil der Bank. Sie muss nicht mehr mit jedem einzelnen Mitarbeiter verhandeln, sondern nur mit dem Betriebsrat.

**2** *Verändern und beeinflussen die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und die Arbeit des Betriebsrates tatsächlich Entscheidungen des Managements?*

Die Mitglieder des Betriebsrates im Aufsichtsrat haben dort eine andere Aufgabenstellung, bringen aber natürlich Aspekte der Betriebsratstätigkeit mit ein und spiegeln dort die Stimmung der Mitarbeiter im Betrieb.

**3** *Arbeitnehmermitbestimmung ist bei uns gesetzlich verankert. Denken Sie,*

*die Einbeziehung von Arbeitnehmern könnte auch auf rein freiwilliger Basis klappen?*

Rein freiwillig würde es wohl nicht funktionieren. Bei der apoBank haben wir glücklicherweise ein sehr partnerschaftliches Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern, und die Zusammenarbeit läuft harmonisch, was nicht heißen soll, dass nicht hart verhandelt wird. Ob auch alle Gremien so wären, wie sie sind, ohne Gesetze, ist schwer zu sagen. Im Gespräch mit Betriebsräten aus anderen Unternehmen hört man allerdings immer wieder, dass diese nicht selten um ihr Recht kämpfen müssen. Gesetzliche Vorgaben sind deshalb wichtig.

**4** *Trägt denn Ihrer Meinung nach die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern dazu bei, die Transparenz und Rechenschaft durch das Management zu erhöhen, und führt die Arbeitnehmerbeteiligung womöglich zu qualitativ besseren Entscheidungen des Managements?*

Der Gesamtbetriebsrat bekommt etwa durch den Wirtschaftsausschuss viel an Auskünften und Berichten und fordert auch viele Daten an. Der Gesamtbetriebsrat lädt auch immer wieder Vorstände und Bereichsleiter zu Sitzungen ein, die übrigens sehr gerne an unseren Sitzungen teilnehmen und bei denen sie gerne und offen berichten. Es ist ein sehr fruchtbares Miteinander. Gerade für unsere Vorstände ist es oft eine Möglichkeit, Themen und Informationen mitzunehmen, die sie sonst nicht erfahren. Die Betriebsräte in der Zentrale haben außerdem den Vorteil, ganz nah an den Vorständen zu sein. Bei nur 750 Mitarbeitern in der Zentrale kennt und

trifft man sich auch so, etwa in der Kantine und kann sich austauschen. Man kennt sich und die Zusammenarbeit ist sehr partnerschaftlich.

**5** *Empfinden Sie, dass sich das derzeitige System positiv auf Ihr Unternehmen und seine Arbeitnehmer auswirkt, oder sehen Sie Verbesserungspotenzial?*

Konstruktive Betriebsratsarbeit wirkt sich oft positiv aus. Vor allem bei schwierigen Themen wie Umstrukturierungen erleichtert es häufig den Weg zu Einigungen, die für beide Seiten tragbar sind. Der Betriebsrat trägt getroffene Entscheidungen nach Verhandlungen mit und schafft es, Vertrauen und Verständnis bei den Mitarbeitern aufzubauen. Wir unterstützen auch bei schwierigen Gesprächen etwa über Personalfragen, wo unsere Anwesenheit beruhigend auf die Situation auf beide Seiten wirkt. Für das ganze Betriebsklima ist es positiv.

Wir kümmern uns übrigens auch um Benefits wie Teilzeit, Homeoffice, Parkplätze, Kantine und vieles mehr. Der Einzelne könnte hier nur sehr schwer Verhandlungen mit der Bank führen. Doch durch das, was der Betriebsrat hier für die Mitarbeiter erreicht, profitiert auch die Bank deutlich. Sie wird als Arbeitgeberin attraktiver und macht mit den Errungenschaften sogar Werbung. Auch die Zusammenarbeit intern profitiert von unserer Arbeit. So waren wir nach der Finanzmarktkrise die erste Bank in Deutschland, die eine Gesamtbetriebsvereinbarung Compliance hatte. Initiiert hatte das der Gesamtbetriebsrat. Das war sehr viel Arbeit und wir sind sehr stolz darauf.

**6** *Die Kosten der Arbeitnehmermitbestimmung trägt das Unternehmen, etwa in Form von Gehältern für dafür frei gestellte Mitarbeiter und Aufwandsentschädigungen. Denken Sie, diesen Kosten steht auf der anderen Seite ein messbarer Mehrwert gegenüber, etwa durch motiviertere Mitarbeiter, die dadurch eine bessere Leistung erbringen, oder eine höhere Qualität bei Entscheidungen, an denen die Arbeitnehmer beteiligt sind?*

Der Mehrwert ist klar vorhanden. Die Bank hat im Kampf um Talente einen klaren Vorteil. Außerdem sorgen wir dafür, dass es klare Richtlinien gibt, was wiederum für Betriebsfrieden sorgt. Ganz besonders wertvoll wird der Betriebsrat aber bei heiklen Themenstellungen wie Umstrukturierungen. Hier profitiert die Bank von einer enormen Zeitersparnis und einer hohen Effizienz. Veränderungen sind schwierig für Mitarbeiter, etwa wenn Unternehmensteile verkauft oder ausgelagert werden sollen. Der Betriebsrat kann mithelfen, indem ein Interessenausgleich verhandelt wird, gute Verträge geschlossen und die betroffenen Mitarbeiter begleitet werden. Insgesamt sorgt der Betriebsrat für Betriebsfrieden und Ruhe und dient als zentraler Ansprechpartner für besorgte Mitarbeiter.

Selbstverständlich geht das nur, wenn man engagierte und motivierte Betriebsräte hat. Der Zeitaufwand ist groß.

**7** *Denken Sie, deutsche Unternehmen haben durch die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitnehmermitbestimmung einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen aus dem Ausland,*

die einen reinen Shareholder Value-Maximierungsansatz verfolgen?

Wer das System nicht kennt, könnte das denken. Aber Betriebsräte sorgen für Beständigkeit und für Zufriedenheit unter den Mitarbeitern. Für die Organisation sind sie eine Arbeitsvereinfachung. Man muss es erlebt haben, aber in Unternehmen, in denen Betriebsräte ernst genommen werden, läuft es gut!

**8** Wie gehen Sie denn ganz praktisch mit Interessenkonflikten um, die von Zeit zu Zeit zwangsweise entstehen, wenn die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse von Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern aufeinandertreffen?

Wir versuchen, Kompromisse zu finden, was nicht immer gelingt. Manche Themenstellungen werden im Paket verhandelt. Es ist immer ein Geben und Nehmen und irgendwo trifft man sich dann. Das soll nicht heißen, dass der Betriebsrat

nicht auch nein sagen kann und muss. Wir lassen uns nicht alles gefallen, das Management übrigens auch nicht. So hat jeder gewisse Druckmittel und am Ende steht der Kompromiss.

**9** Denken Sie persönlich, der Stakeholder-Ansatz hat Zukunft und ist vereinbar mit den Zielen gewinnorientierter Unternehmen?

Es muss eine Mischung sein. Gewinnstreben ja, aber man muss auf seine Stakeholder achten. Die guten Beziehungen zu ihren Mitarbeitern haben unserer Bank schon aus vielen Krisen geholfen. Die Mitarbeiter standen immer hinter der Bank und waren ihr treu. Wäre das nicht gewesen, hätte so manche Krise anders ausgehen können. Am Ende bringt die Einbeziehung von Stakeholdern den Erfolg und im Kampf um Talente sind der Betriebsfrieden und die Arbeitsbedingungen ein sehr wichtiger Aspekt, nur motivierte Beschäftigte können ihr ganzes Potential ausschöpfen.

## Carl Zeiss Meditec AG

Die Carl Zeiss Meditec AG ist ein multinationales Technologieunternehmen im Medizinbereich und ein Tochterunternehmen der Carl Zeiss AG. Das Unternehmen produziert Instrumente für Augenheilkunde, medizinische Lasergeräte sowie technische Lösungen für Neurochirurgie, Zahnheilkunde, Gynäkologie und Onkologie. Die Produkte des Unternehmens zählen zu den von Augenärzten und Optikern am häufigsten genutzten Geräten.

Hauptsitz:	Jena, Thüringen
Branche:	Technologie
Mitarbeiter:	3.290
Umsatz in 2019:	1,3 Milliarden EUR
Gewinn in 2019:	123,4 Millionen EUR
Primärlisting:	XETRA Frankfurt Stock Exchange
Website:	<a href="http://www.zeiss.com/meditec-ag/home.html">www.zeiss.com/meditec-ag/home.html</a>

## Interview mit CARL zeiss meditec AG

### Studie zum Thema Stakeholder-Beteiligung

Mit Sebastian Frericks, Investor Relations

**1** Zeiss ist ein international ausgesprochen erfolgreiches Unternehmen mit einer langen Geschichte. Mitbestimmung und Stakeholder-Interessen werden bei Ihnen schon lange aktiv gelebt. Sagen Sie, wie hat der Stakeholder Gedanke Ihre Firmengeschichte geprägt?

Die Carl Zeiss AG wurde im 19. Jahrhundert von zwei Partnern gegründet, von einem Physiker und einem Mathematiker. Die ersten Produkte waren maßgeschneiderte Mikroskope, von denen zum Beispiel auch Charles Darwin eines hatte. Das Ziel der Firmengründer war schon damals, Spitzenforschung mit Wissenschaft und Partnerschaften in der Industrie zu verbinden. Forschung und Gewinnerzielung standen nebeneinander.

Die Unternehmensgründer Carl Zeiss und Ernst Abbe waren für damalige Verhältnisse ausgesprochen fortschrittlich. Sie gründeten eine eigene Stiftung, damit das Unternehmen dauerhaft und langfristig nach ihren Werten bestehen konnte. Schon damals sagten sie, das Wohl des Unternehmens hänge vom Wohl der Arbeiter und der Existenz der Universität Jena ab. Sie hatten schon damals eine starke Stakeholder-Orientierung. Kunden, Arbeiter, Bildung und Forschung standen im Mittelpunkt. Schon 1873 ließen sie für ihre Stiftung festhalten, dass der Gewinn des Unternehmens ein öffentliches Gut sei. So richteten sie schon im 19. Jahrhundert erste Gremien zur Arbeitermitbestimmung ein. Es gab damals, im Jahr 1873, sogar schon einen Deckel für Vorstandsgehälter! Dieser lag bei dem 10-fachen Lohn des durchschnittlichen Arbeiters.

Die Arbeitnehmermitbestimmung hat dem Unternehmen Zeiss auch durch die größte Herausforderung der Firmengeschichte geholfen. Durch die Wirren nach dem 2. Weltkrieg wurde das Unternehmen aufgespalten. Das bisherige Unternehmen verblieb im sozialistischen Thüringen und etwa 100 von den Amerikanern in letzter Sekunde verschleppte Zeiss-Schlüsselmitarbeiter

gründeten Zeiss in Süddeutschland noch einmal neu. Diese neue, westdeutsche Zeiss wurde schnell groß und überholte die alte Zeiss-Firma bald.

In den 1990er Jahren kam dann der Wunsch auf, die beiden Teile wieder zusammenzuführen. Die alte Zeiss Firma wurde von der süddeutschen Zeiss übernommen. Im Zentrum der Übernahme stand das wertvolle, vorhandene Humankapital von Zeiss und das Unternehmen wollte auch wieder zurück an seinen alten Traditionsstandort in Jena.

Die Aufgabe der Zusammenlegung der beiden Unternehmen war schwierig. Viele Bereiche mussten geschlossen werden. Es gab kulturelle Konflikte und viele Ängste. Um das zu bewältigen waren die Wertekultur und die Mitbestimmung entscheidend. Es wurden Lösungen gesucht und Kompromisse geschlossen. Einige Unternehmensbereiche wurden aus gegründet anstatt sie zu schließen, und das sehr erfolgreich! Einige Ausgründungen sind heute an der Börse, so auch die Zeiss Meditec AG.

Heute arbeiten wieder viele Menschen am Standort Jena bei Zeiss, allein in der Medizintechnik über 400 und über alle Bereiche hinweg mehr als 1.000. Und auch die Stadt Jena hat viel von Zeiss profitiert. Im Osten Deutschlands zählt sie zu den Städten mit der geringsten Arbeitslosigkeit. Sie hat eine blühende Universität und eine 35%ige Akademikerquote. Die Firma Zeiss hat zu diesem Erfolg beigetragen und der Zusammenschluss der beiden Unternehmensteile war dafür wichtig. Dafür wiederum war die Arbeitnehmermitbestimmung sehr wichtig.

Durch sie konnten Arbeitsplätze erhalten und Perspektiven geschaffen werden. Davon hat die ganze Region profitiert.

**2** *Lassen Sie uns kurz auf die deutsche Besonderheit der gesetzlich verankerten Arbeitnehmermitbestimmung durch Vertreter im Aufsichtsrat und durch aktive Betriebsräte eingehen. Welchen Stellenwert hat bei Ihnen die Einbeziehung der Mitarbeiter als Stakeholder-Gruppe?*

Die Medizintechnik-Tochter Meditec AG hat gesetzlich 1/3 Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Diese sitzen bei strategischen Entscheidungen mit am Tisch, vor allem, was die Beschäftigung angeht. Regional sind zudem Betriebsräte und Gewerkschaften wichtig und werden informiert und einbezogen. Gerade in schwierigen Zeiten ist das alles wichtig. So konnten wir die COVID-Krise ohne Entlassungen in der Gruppe bewältigen. Schließlich ist unser Humankapital sehr wichtig.

Zeiss investiert seit jeher in seine Standorte jenseits von Ballungszentren. Die Städte Jena und Oberkochen sind Zeiss-Standorte mit Tradition. Dabei haben Arbeitnehmervertreter viel Mitsprache.

Oft haben Beschäftigte in der Industrie Sorge vor Auslagerungen der Produktion ins Ausland. Zeiss ist seinen Standorten verbunden und wächst auch in Deutschland. Zusätzlich zum Wachstum im Ausland.

**3** *Arbeitnehmer sind nur eine Stakeholder-Gruppe von vielen. Da gibt es etwa noch Kunden, Lieferanten, die Kommunen, in denen Ihre Fabriken stehen, Gewerkschaften, Umwelt und die*

*Gesellschaft. Wie kümmern Sie sich um diese weiteren Stakeholder? Haben Sie dafür spezielle Gremien? Wie funktioniert das praktisch bei Ihnen?*

Zeiss ist seinen Stakeholdern schon immer sehr verbunden. Die natürlichste Verbindung besteht mit dem Bildungs- und Forschungsbereich, zum Beispiel in der Augenheilkunde. Zeiss betreibt hier auch viel nicht kommerziell orientierte Forschung gemeinsam mit Universitäten und führenden Wissenschaftlern. Auf diesem Weg wurde etwa die heute in der Diagnostik von Augenerkrankungen führende OCT-Untersuchung zusammen mit dem MIT entwickelt.

In vielen Fällen stehen dabei keine kommerziellen Interessen im Mittelpunkt. Tatsächlich entstehen aus den Projekten aber oft tatsächliche Produkte und Anwendungen.

Davon wiederum profitieren die nächsten Stakeholder, unsere Kunden, also die Ärzte und Patienten. Den Patienten fühlen wir uns verpflichtet, indem wir unsere Forschungen und Produkte nicht nur nach Umsatz auswählen, denn dann dürften wir uns nur noch auf Grauen Star konzentrieren. Wir produzieren und entwickeln auch Produkte für weniger häufige Anwendungen und Krankheiten.

Was die Lieferketten betrifft, blicken wir neben Qualitätskriterien – schließlich geht es um medizinische Technik, die sicher sein muss – auch auf Menschenrechte und Arbeitsschutz. Das wird auch von unseren Kunden immer häufiger verlangt. Zeiss macht deshalb auch selbst mehr, als wir müssten.

Was die Kommunen und die Gesellschaft angeht, trägt Zeiss seit jeher Verantwortung. Man kennt weithin die Steuerreduzierung, die in der medizinischen Branche gerne betrieben wird. Zeiss ist da anders. Bei uns wird nichts umgeleitet. Unser Steuersatz beträgt seit Jahren regelmäßig etwa 30%. Damit zeigen wir unser Engagement für unsere Standorte, auf die wir achten wollen. Schließlich sind die Rahmenbedingungen wichtig.

Auch um seine Arbeitnehmer kümmert sich Zeiss sehr engagiert. So haben wir immer noch eine zugesagte Betriebsrente. So sorgt das Unternehmen für treue, langjährige Mitarbeiter.

**4** *Beziehen Sie Ihre Stakeholder denn auf rein freiwilliger Basis mit ein oder folgen Sie dabei gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften? Würde denn eine Stakeholder-Beteiligung Ihrer Erfahrung nach auf komplett freiwilliger Basis funktionieren können, oder ist ein Anreiz durch Regulierungen und Gesetze hilfreich?*

Zeiss bezieht seine Arbeitnehmer schon seit der Firmengründung im 19. Jahrhundert aktiv mit ein. Wir haben dazu eine lange Tradition, auch ohne gesetzlichen Zwang.

Gute Mitarbeiter sind vor allem in der Forschung, Entwicklung und in spezialisierten Technologien sehr wichtig. Wir brauchen langfristige stabile Rahmenbedingungen für unsere Mitarbeiter. Es ist in unserer Branche nicht einfach, gute Leute zu bekommen. Die Arbeitnehmermitbestimmung macht Zeiss als Arbeitgeber attraktiv.

Ob die Freiwilligkeit auch bei anderen Unternehmen funktionieren würde,

ist schwer zu sagen. Gäbe es keine Gesetze, würden manche wohl auf die Arbeitnehmermitbestimmung verzichten. Das Ergebnis ist unklar. Einerseits könnten sie wohl Kosten sparen und Entscheidungen schneller treffen, aber als Arbeitgeber wären sie weniger attraktiv.

**5** *Zeiss ist international tätig. Sie haben Standorte in Ländern wie Indien, China und den USA. Behandeln Sie das Stakeholder-Thema dort anders als in Deutschland?*

Im internationalen Bereich orientieren wir uns zunächst an den lokalen Gegebenheiten als Basis. Darauf wird aufgebaut. So zahlen wir an allen ausländischen Standorten über dem Durchschnitt liegende Gehälter und sorgen dafür, dass alle Mitarbeiter eine Krankenversicherung und Altersvorsorge haben.

Unser Ziel ist es, mehr zu tun als gesetzlich vorgeschrieben ist. So haben wir an unserem Standort in den USA deutlich über dem US-Niveau liegende Sozialleistungen. Unsere Mitarbeiter dort haben alle eine Krankenversicherung, und wir geben sechs Monate Elternzeit. Das ist zwar unter dem deutschen Niveau, aber deutlich über dem lokalen Standard.

Wir wissen, wir brauchen überall gute Mitarbeiter und auch im Ausland sind die besten Leute rar. Unsere ausländischen Niederlassungen haben wir nicht gegründet, um vorrangig Kosten einzusparen. Es geht vielmehr darum, lokal zu produzieren, und um Versorgungs- und Produktionssicherheit.

**6** *Stakeholder-Interessen jenseits der eigenen Anteilseigner zu berücksichtigen,*

*kann Kosten verursachen, die das Unternehmen tragen muss, etwa in Form von Gehältern für freigestellte Mitarbeiter. Denken Sie, diesen Kosten steht auf der anderen Seite ein messbarer Mehrwert gegenüber, beispielsweise durch motiviertere Mitarbeiter, die dadurch eine bessere Leistung erbringen, oder eine höhere Qualität bei unternehmerischen Entscheidungen? Oder belasten die Kosten bloß die Rendite?*

Ja, den Kosten steht ein Mehrwert gegenüber. Bei uns sind es beispielsweise sehr hohe Ausgaben für Forschung und Entwicklung. Denen steht oft nicht sofort ein finanzieller Erfolg gegenüber. Die Erfahrung zeigt uns aber, dass wir langfristig damit Wert schaffen und die Rendite dadurch langfristig erhöht wird. Das muss Aktionären allerdings gut und klar erklärt und kommuniziert werden. Denn wir investieren oft riesige Summen, was zunächst bestimmte Kennzahlen wie das EBIT dämpfen kann. Doch auf kurzfristige Kennzahlen wollen wir uns nicht fokussieren, sondern auf den langfristigen Erfolg.

Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Investoren trotzdem bei uns bleiben. Wir möchten deshalb auch Investoren, die für unseren Stil richtig sind und die langfristig hinter uns stehen. Das sind keine kurzfristig orientierten Hedgefonds. Unsere Aktionäre sind wichtige Stakeholder, die sich mit dem Unternehmen langfristig verbunden fühlen. Die durchschnittliche Haltedauer der Zeiss Meditec AG Aktien beträgt übrigens 2-3 Jahre, das ist ausgesprochen lange im Vergleich zu anderen Werten. Im DAX liegt die Haltedauer im Mittelwert bei weniger als einem Jahr. Das hat natürlich auch damit zu tun, wer unsere Eigentümer sind. Darunter sind viele, die seit 10 oder 15 Jahren investieren.

**7** *Denken Sie, deutsche Unternehmen haben durch die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitnehmermitbestimmung einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen aus dem Ausland, die einen reinen Shareholder Value-Maximierungsansatz verfolgen?*

Wir bei Zeiss denken nicht, dass wir dadurch einen Nachteil haben. In Deutschland gibt es viele Unternehmen wie uns, die sogar mehr machen als gesetzlich verlangt wird. Schließlich zeigen viele Studien, dass eine nachhaltige Aufstellung einen langfristigen Erfolg schaffen kann. Die Stakeholder sind dafür ein wichtiger Teil.

Die Arbeitnehmermitbestimmung verlangsamt Entscheidungen manchmal, und Manager wünschen sich sicherlich auch, es könnte schneller gehen. Doch im Großen und Ganzen ist das deutsche System gut für Deutschland als attraktiver, erfolgreicher Standort. Der Erfolg gibt uns Recht!

**8** *Wie gehen Sie denn ganz praktisch mit Interessenkonflikten um, die von Zeit zu Zeit zwangsweise entstehen, wenn die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse von Anteilseignern und anderen Stakeholdern aufeinandertreffen?*

Konflikte kommen vor, das ist die Realität. Es hilft, langfristig zu planen, um manche Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen. Bei Zeiss sind das Humankapital und Nachhaltigkeit sehr wichtig. Entstehen Konflikte, müssen diese gelöst werden, und wir müssen zu einem gegenseitigen

Verständnis und gemeinsamen Beschlüssen kommen. Vieles können wir durch das Grundvertrauen lösen, das es bei Zeiss gibt, und das Wissen, dass Zeiss das Wohl aller Beteiligten wichtig ist.

Ausländische Investoren denken oft, in Deutschland könne niemand entlassen werden und hier entstünden Zombie-Unternehmen. Das stimmt allerdings ganz und gar nicht. Auch in Deutschland werden Unternehmen oft sehr heftig restrukturiert. Zeiss hatte eine sehr schwierige Umstrukturierung in den 1990er Jahren. Zeiss hat sich hier sehr bemüht und viel Glaubwürdigkeit erarbeitet. Gerade in Krisensituationen ist die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmern enorm wichtig.

**9** *Denken Sie persönlich, der Stakeholder-Ansatz hat Zukunft und ist vereinbar mit den Zielen gewinnorientierter Unternehmen?*

Ja! Selbst in kapitalistischen Gesellschaften wie etwa den USA ist das ESG-Thema heute populär. Unternehmen setzen sich dort sogar freiwillige Ziele. Der Bedarf ist also vorhanden. Mitarbeiter und die Gesellschaft brauchen das auch. Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist das Stakeholder-Thema wichtig. Selbst für den Erfolg am Kapitalmarkt ist es wichtig, denn nachhaltig geführte Unternehmen sind langfristig wertvoll. Deshalb suchen Investoren zunehmend nach Unternehmen, die nachhaltig geführt werden. Denn diese Unternehmen werden auch in 30 Jahren noch da sein.

## DSW – Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V. (German Association for Private Investors)

Gegründet im Jahr 1947, ist die DSW ein ideeller Verein und die führende Anlegerschutzvereinigung in Deutschland, die sich um die Interessen privater Investoren kümmert. Die Interessenvertretung der DSW konzentriert sich auf drei Hauptziele: 1.) Die Verteidigung der Interessen privater Investoren. 2.) Information und Weiterbildung. 3.) Die Stärkung der Aktionärskultur in Deutschland.

Hauptsitz:	Düsseldorf, Nordrhein- Westfalen
Branche:	Aktionärs- vereinigung
Mitglieder:	30.000
Unternehmensform:	eingetragener Verein
Website:	<a href="https://www.dsw-info.de/en/">https://www. dsw-info.de/en/</a>

### Interview mit DER DSW

#### Studie zum Thema Stakeholder-Beteiligung

Mit Jella Benner-Heinacher,

**1** Frau Benner-Heinacher, Sie vertreten Kleinaktionäre in Ihrer Rolle als Hauptgeschäftsführerin der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, aber auch auf europäischer Ebene als Vice President von Better Finance,

dem Dachverband der europäischen Aktionärsvereinigungen. Allein in Deutschland vertreten Sie 30.000 private Anleger. Wie stehen Sie zur Idee, dass Unternehmen neben den Interessen ihrer Anteilseigner auch auf die Interessen und Bedürfnisse anderer Stakeholder wie Lieferanten, Kunden, Arbeitnehmer und die Gesellschaft eingehen und diese in Unternehmens-Entscheidungen mit einbeziehen?

Das Thema Stakeholder-Beteiligung ist für uns bei der DSW nicht neu. Natürlich wollen Aktionäre eine Rendite, aber in Deutschland war auch schon immer klar, dass zufriedene Kunden, zufriedene Mitarbeiter und Unternehmen als gute Corporate Citizens notwendig sind für den Erfolg einer Gesellschaft. Aktionäre können nur dann Geld verdienen, wenn alle Stakeholder-Interessen berücksichtigt werden. Neu ist sicher eine stärkere Fokussierung auf den Nachhaltigkeitsaspekt.

Die Stakeholder und das Thema Nachhaltigkeit sind sehr wichtig. Gleichzeitig darf das Unternehmen aber auch andere Interessen nicht aus den Augen verlieren.

In Deutschland gibt es durch die Mitbestimmung ein anderes System als sonst in Europa üblich. Internationale Akteure finden das oft abschreckend, schließlich muss ein Konsens gefunden werden. Auf der anderen Seite, wenn der Konsens erzielt wird, können danach wichtige Veränderungen im Unternehmen besser und schneller durchgeführt werden.

**2** Nun haben es Kleinaktionäre gegenüber dem Management großer

Aktiengesellschaften nicht immer einfach. In gewisser Weise sind Kleinaktionäre eine Stakeholder-Gruppe, die gerne übersehen wird. Wie könnte sich aus Ihrer Sicht ein vermehrtes Augenmerk auf Stakeholder-Interessen jenseits mächtiger Großaktionäre auf Kleinaktionäre auswirken?

Die Interessen der Kleinaktionäre sind häufig identisch mit denen der Großaktionäre. In den meisten Unternehmen gibt es in der Regel keine Konflikte zwischen Groß- und Kleinaktionären. Aber natürlich haben Großaktionäre teils mehr Möglichkeiten, etwa durch Mandate im Aufsichtsrat und über die Anzahl der Aktien auch mehr Stimmrechte in der Hauptversammlung. Das kann im Extremfall dazu führen, dass beispielsweise ein Squeeze-Out gegen die Stimmen der Kleinaktionäre durchgezogen wird.

Die Mehrheit der Gesellschaften behandelt die Privataktionäre gut. Bisher ist es allerdings eher selten vorgekommen, dass diese Aktionäre von all ihren Rechten und Möglichkeiten tatsächlich umfassend Gebrauch machen. Das könnte sich durch mehr Gewicht auf das Thema Nachhaltigkeit ändern. So ist nicht auszuschließen, dass sich künftig Vertreter von Umweltverbänden in der Hauptversammlung mehr Gehör verschaffen.

**3** Welche Unterschiede im Umgang mit Stakeholdern sehen Sie in verschiedenen Ländern Europas und wie wirkt sich das jeweils auf die Aktionäre aus?

Wir sind auf vielen EuroStoxx50-Hauptversammlungen vertreten und sehen tatsächlich große Unterschiede.

Die Niederlande etwa: Hier steht das Management im aktiven Dialog mit Aktionären. Die Niederländer sind im Nachhaltigkeitsgedanken schon viel weiter als in Deutschland, wie das aktuelle Urteil in Sachen Shell zeigt. In Frankreich hingegen ist es auf Hauptversammlungen zunächst einmal viel schwieriger, zu Wort zu kommen und dann auch noch kritisch zu sein.

**4** In Deutschland ist die Stakeholder-Gruppe der Arbeitnehmer per Gesetz stark eingebunden in die Entscheidungen großer Unternehmen. Wie stehen Sie als Vertreterin der Anteilseigner dazu, und denken Sie, deutsche Unternehmen haben im internationalen Vergleich dadurch einen Wettbewerbsnachteil?

Die Mitbestimmung ist ein bewährtes Konzept in Deutschland. Der Prozess selbst ist kompliziert und lang und es müssen Kompromisse gefunden werden. Das Management kann dann nicht so knallhart sein, wie es zum Beispiel in den USA der Fall ist. Dafür geht danach die Umsetzung von Entscheidungen schneller, wenn die Belegschaft schon zugestimmt hat. Die Mitbestimmung hat sich also bewährt.

**5** Die Kosten einer Stakeholder-Beteiligung muss das Unternehmen tragen und damit am Ende der Aktionär. Denken Sie, diesen Kosten steht auch ein konkreter Nutzen gegenüber etwa durch motiviertere Mitarbeiter, verlässlichere Lieferketten oder treuere Kunden? Oder belastet der Stakeholder Gedanke bloß die Rendite?

Am Ende belasten alle Kosten die Rendite. Natürlich kostet jede Art von Stakeholder-Beteiligung auch Geld. Vor allem der



Umweltschutz in Deutschland kann teuer werden, da Investitionen in Umweltschutz oft so hoch sind, dass sich die Produktion am Standort Deutschland nicht mehr lohnt. In der Folge beobachten wir eine starke Abwanderung der Produktion ins Ausland. Das belastet Unternehmen, Regionen und den Standort, mag aber auch politisch so gewollt sein. Über die Kosten der Arbeitnehmermitbestimmung denken wir heute nicht mehr nach, das ist für uns eine Selbstverständlichkeit.

**6** *Kann denn ein Stakeholder-Ansatz auf rein freiwilliger Basis funktionieren, oder braucht es dafür eine gesetzliche Vorgabe?*

Freiwilligkeit hat in Deutschland bisher aus meiner Sicht regelmäßig nicht funktioniert. Der Deutsche – und das gilt wohl auch für alle deutschen Unternehmer – braucht gesetzliche Vorgaben, um etwas umzusetzen. In den Niederlanden oder dem Vereinigten Königreich ist das anders, dort halten sich Unternehmen auch freiwillig an einen Kodex. In Deutschland wird Best Practice weniger stark honoriert.

**7** *Eines Ihrer Hauptanliegen bei der DSW ist der Anlegerschutz. Im Zuge der gesamten ESG-Debatte, zu der auch der Stakeholder-Gedanke zählt, spielen Transparenz, Nachverfolgbarkeit und Non-Financial Reporting eine wichtige Rolle. Wie könnten sich aus Ihrer Sicht eine vermehrte Transparenz, Rechenschaftspflichten und Non-Financial Reporting auf den Anlegerschutz und damit die Rechte von Kleinaktionären auswirken?*

Das sehen wir mit gemischten Gefühlen. Auf Unternehmen kommt eine große CSR-Reportingwelle zu, unter der erst

einmal alle stöhnen werden. Transparenz und Informationen sind jedoch gut für den Anlegerschutz. Unsere Sorge ist es, dass es zu einer Informationsflut – einem Information Overload – kommen wird, mit hunderten Seiten zusätzlichem Reporting, das aber kein Privatanleger versteht. Es wird dauern, bis sich hier nutzbringende Reporting-Standards herausgebildet haben, die kurz und verständlich sind.

**8** *Interessenkonflikte sind beim Stakeholder-Gedanken grundsätzlich vorprogrammiert. Aktionäre wollen hohe Dividenden oder steigende Aktienkurse. Arbeitnehmer wollen sichere Arbeitsplätze bei hohen Gehältern. Die Nachbarn wollen eine saubere Umwelt ohne negative Externalitäten, die Kunden billige Preise, die Lieferanten hohe Abnahmepreise bei langen Verträgen und die Kommune will hohe Steuern. Wie sollen Unternehmen mit diesen Konflikten umgehen, sollen sie besser die Anteilseigner priorisieren oder bewusst Abstriche machen für das Allgemeinwohl?*

Es ist die Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat, hier die richtige Balance zu finden. In Deutschland gibt es für diese Balance ein großes Verständnis auch vonseiten der Aktionäre. Der Aktionär in Deutschland ist nach unserer Erfahrung grundsätzlich sehr treu und identifiziert sich mit seinem Unternehmen. Dass auch andere Stakeholder berücksichtigt werden müssen, damit hat er schon Erfahrung. Die COVID-19 Krise hat gezeigt, dass er dann auch Abstriche zum Beispiel bei der Dividende macht, wenn es zum langfristigen Wohl des Unternehmens erforderlich ist. Dabei ist die Glaubwürdigkeit des Managements ebenso wichtig wie die richtige Kommunikation nach außen.

**9** *Denken Sie persönlich, der Stakeholder-Ansatz hat Zukunft und ist vereinbar mit den Zielen gewinnorientierter Unternehmen?*

Stakeholder-Beteiligung ist der Trend der Zeit. In Deutschland ist sie selbstverständlicher Teil unserer Kultur. Als Ende der 1990er Jahre US- und VK-Investoren

den Shareholder-Value Gedanken nach Deutschland brachten, hat uns das als Aktionärsvertreter gefreut, dass dann etwas mehr auf die Aktionäre und ihre Interessen geschaut wurde. Am Gesamtbild hat das aber nicht viel geändert. Ja, wir denken das Stakeholder-Prinzip hat Zukunft, nur darf der Aktionär dabei nicht auf der Strecke bleiben.

## GLS Bank – GLS Gemeinschaftsbank eG

Die GLS Bank ist eine nachhaltige Bank, gegründet als eine gemeinnützige Initiative im Jahr 1974 durch Wilhelm Ernst Barkhoff und Gisela Reuther. Die Bank setzt ihren Schwerpunkt auf kulturelle, soziale und ökologische Projekte in Deutschland. Das Unternehmen bietet eine breite Palette von Bankleistungen wie Girokonten, Sparkonten, Sparbriefe und Investmentfonds sowie die Möglichkeit einer Mitgliedschaft.

Hauptsitz:	Bochum, Nordrhein-Westfalen
Branche:	Bank
Mitarbeiter:	674
Umsatz (2020):	92,2 Millionen EUR
Gewinn (2020):	6,4 Millionen EUR
Unternehmensform:	Genossenschaftsbank
Webseite:	<a href="https://www.gls.de">https://www.gls.de</a>

### Interview mit DER GLS Bank

#### Studie zum Thema Stakeholder-Beteiligung

Mit Henning Bernhof, Sprecher des Vertrauenskreises & Mitarbeitervertreter im Aufsichtsrat

**1** In Deutschland werden seit den 1950er Jahren Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräte gewählt. 1951 wurde die Arbeitnehmervertretung im AR zunächst im Montanbestimmungsgesetz

verpflichtend verankert, und ab 1976 mit dem Mitbestimmungsgesetz für große Unternehmen anderer Branchen. Seit 2004 gibt es das Drittelbeteiligungsgesetz für Unternehmen ab 500 Arbeitnehmern. Außerdem ist das System der Betriebsräte ab einer Unternehmensgröße von nur fünf Mitarbeitern im Betriebsverfassungsgesetz geregelt, um die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten. Herr Bernhof, Sie sind selbst Arbeitnehmervertreter bei einer ganz besonderen deutschen Bank, der GLS Bank. Seit bald 50 Jahren ist Ihr Institut als sozial-ökologische Genossenschaftsbank dem Nachhaltigkeitsgedanken verpflichtet, und das sehr erfolgreich. Sagen Sie, wie funktioniert die Arbeitnehmermitbestimmung in der Praxis bei Ihnen im Unternehmen?

Die GLS Bank besteht seit 1974. GLS steht übrigens für Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken und wurde ursprünglich zur Finanzierung einer Waldorfschule gegründet. Heute sind wir unter den Top 10 der deutschen Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme von 8,8 Milliarden Euro. Die Erfolgsgeschichte der GLS Bank ist auf ihr stetiges Wachstum zurückzuführen. Allein im vergangenen Jahr sind 34.000 neue Kunden zu uns gekommen.

Unsere Kernkompetenz ist Nachhaltigkeit und das war schon so, bevor dieser Begriff zum Modewort wurde. Bei uns war es schon immer wichtig, wem Geld geliehen wird, wir betreiben unser eigenes Research, haben eigene Nachhaltigkeitsfilter und sind stolz darauf, eine Referenz für nachhaltige Geldanlage zu sein. Nachhaltigkeit ist für uns so wichtig, weil die Ressourcen endlich sind. Wir wollen mit Geld anders wirtschaften, nicht nur Wachstum um des Wachstums willen, sondern dort

investieren, wo Nachhaltigkeit bewirkt werden kann. Die GLS Bank sieht sich als eine Bank, die auf dem richtigen Weg vorangeht.

Dabei wächst die Bank stark. Wir erwirtschaften Gewinne und wir bekommen laufend viele Neukunden. Derzeit haben wir über 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Organisatorisch sind wir eine Genossenschaftsbank, ein gutes Fundament für die GLS Bank. Wir haben also keine klassischen Aktionäre, die rein auf kurzfristige Dividenden aus sind, sondern Mitglieder. Darunter befinden sich auch viele Kundinnen und Kunden, die uns Eigenkapital zur Verfügung stellen. Den Mitgliedern geht es dabei um mehr als die Dividende. Außerdem hat jedes Mitglied unabhängig vom eingezahlten Eigenkapital genau eine Stimme.

Die Arbeitnehmermitbestimmung hatten wir von Anfang an. Wir gehen dabei schon lange einen eigenen Weg. Bei uns gibt es einen Vertrauenskreis mit 11 Kolleginnen und Kollegen, den die Belegschaft wählt. Aktuell sind zwei Mitglieder aus dem Vertrauenskreis für die Mitarbeitervertretung freigestellt. Für die Mitarbeitervertretung im Aufsichtsrat werden in einer separaten Wahl drei Kolleginnen und Kollegen gewählt und entsandt.

Mitbestimmung ist uns sehr wichtig. Insofern geht unser Mandat deutlich über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Wir sind von Anfang an in Projekte einbezogen, anstatt nur informiert zu werden, wie es bei Betriebsräten häufig üblich ist. Bei uns gehört es dazu, miteinander zu gestalten.

**2** Verändern und beeinflussen die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und die Arbeit des Betriebsrates, der bei Ihnen Vertrauenskreis genannt wird, tatsächlich Entscheidungen des Managements?

Ja, die Entscheidungen des Managements werden tatsächlich beeinflusst. Der Vorstand gibt die Richtung vor, das ist seine Aufgabe und er trifft geschäftliche Entscheidungen. Doch der Vorstand arbeitet mit dem Vertrauenskreis zusammen und am Ende soll das beste Ergebnis stehen. Gerade bei Veränderungen, die für Menschen schwierig sein können, ist es sinnvoll, die Belegschaft mit einzubeziehen, die Situation zu erklären und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Bei uns werden Betroffene zu Beteiligten gemacht und es gibt ein offenes Ohr für sie.

**3** Arbeitnehmermitbestimmung ist bei uns gesetzlich verankert. Denken Sie, die Einbeziehung von Arbeitnehmern könnte auch auf rein freiwilliger Basis funktionieren?

Die gesetzlichen Vorgaben sind wichtig und wurden über lange Zeit hart erkämpft. Wir als GLS Bank leben eine Best Practice. Das ist nicht in allen Unternehmen so. Immer wieder werden Betriebsräte in Unternehmen als Verhinderer hingestellt, was sie in der Praxis wohl selten sind. Ob ein Unternehmen deshalb gesetzliche Vorgaben braucht, hängt immer stark von der Haltung der Geschäftsleitung gegenüber der Belegschaft ab. Nimmt man Kolleginnen und Kollegen als Menschen ernst, braucht man das nicht, aber das wäre eine idealtypische Welt.

Wir bei der GLS Bank sprechen übrigens nicht von Angestellten, sondern von Mitarbeitenden, und mit dieser Haltung möchten wir den Menschen begegnen, und zwar auf allen Ebenen.

**4** *Trägt denn Ihrer Meinung nach die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern dazu bei, die Transparenz und Rechenschaft durch das Management zu erhöhen, und führt die Arbeitnehmerbeteiligung womöglich zu qualitativ besseren Entscheidungen des Managements?*

Transparenz ist einer unserer Kernwerte, auch gegenüber der Kundschaft. Jeder finanzierte Euro ist bei uns transparent. Wir sind damit in der Branche eine Ausnahme.

Durch die Einbeziehung der Belegschaft wird sicherlich die Transparenz erhöht. Bei uns findet ein offener Austausch statt, wir reden viel miteinander und machen Dinge so transparent, wie es praktisch möglich ist.

**5** *Sind Sie der Meinung, dass sich das derzeitige System positiv auf Ihr Unternehmen und seine Arbeitnehmer auswirkt, oder sehen Sie Verbesserungspotenzial?*

Stillstand ist nie gut. Wir sind motiviert, Veränderungen zu gestalten. Manchmal stoßen wir dabei an Grenzen. Die GLS Bank erlebt eine unglaubliche Wachstumsdynamik. Wir sind mit über 700 Mitarbeitenden eine sehr große Organisation, dürfen jedes Jahr zehntausende neue Kundinnen und Kunden begrüßen und integrieren. Dadurch verändern sich laufend viele Dinge. Interne Prozesse anzupassen, ist

dabei eine große Herausforderung. Wir sind sehr aktiv in der Belegschaftsvertretung, aber bei der hohen Belastung durch den Alltag stößt das auch nicht immer auf Begeisterung. Viele Entscheidungen brauchen dabei Zeit und Vorlauf und manche Ideen können erst nach Jahren umgesetzt werden. Das erfordert Energie, es setzt aber noch mehr Energie frei!

**6** *Die Kosten der Arbeitnehmermitbestimmung trägt das Unternehmen, etwa in Form von Gehältern für dafür freigestellte Mitarbeiter und Aufwandsentschädigungen. Denken Sie, diesen Kosten steht auf der anderen Seite ein messbarer Mehrwert gegenüber, etwa durch motiviertere Mitarbeiter, die dadurch eine bessere Leistung erbringen, oder eine höhere Qualität bei Entscheidungen, an denen die Arbeitnehmer beteiligt sind? Oder belasten die Kosten einfach die Rendite?*

Wir glauben daran, dass Menschen etwas zu sagen haben, dass sie eine Meinung haben sollen. Arbeitnehmervertretungen sind eine tolle Chance und keine Belastung. Die Vorteile überwiegen bei weitem. Denken Sie an die große Aufgabenvielfalt im Vorstand, der sich um so viel gleichzeitig kümmern muss. Die Details hingegen passieren am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden. Die besten Ideen für Veränderungen des einzelnen Ablaufes findet man deshalb nur, wenn man ein Thema auf und mit allen Ebenen bespricht.

Übrigens erwarten unsere Anteilseigner und -eignerinnen sogar, dass wir unsere Belegschaft beteiligen. Unternehmen, die keine Arbeitnehmermitbestimmung haben, denken womöglich an den Betriebsrat als Verhinderer. Tatsächlich bringt die

Arbeitnehmermitbestimmung ein gewisses Trägheitsmoment mit sich. Natürlich gehen rein hierarchische Entscheidungen schneller, aber darunter leidet dann auch die Qualität. Uns ist es deshalb wichtig, die Menschen wertzuschätzen und damit auch ihre Ideen.

**7** *Denken Sie, deutsche Unternehmen haben durch die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitnehmermitbestimmung einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen aus dem Ausland, deren Maximierungsansatz allein der Shareholder Value ist?*

An einen Wettbewerbsnachteil deutscher Unternehmen glaube ich nicht. Standortvorteile und -nachteile hängen von vielen Faktoren ab.

Bei der Arbeitnehmermitbestimmung geht es um Erfolg für beide Seiten, darum, dass sich ein Unternehmen sehr gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünscht, die wertvolle Meinungen einbringen und gute Arbeit leisten. Ein guter Arbeitgeber überträgt dem Personal sinnstiftende Aufgaben und daraus entsteht eine wertvolle Wechselwirkung. Vielfach ist es doch so, dass Menschen dann kündigen, wenn sie unzufrieden sind, weil sie keinen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Dann wird der Arbeitgeber ersetzt. Bei der GLS Bank ist das Sinnstiftende aber genau das, was uns attraktiv macht als Arbeitgeberin.

**8** *Wie gehen Sie denn ganz praktisch mit Interessenkonflikten um, die von Zeit zu Zeit zwangsweise entstehen, wenn die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse von Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern aufeinandertreffen?*

Streit über Interessenkonflikte spielt bei der GLS Bank keine große Rolle. Außerdem vermischt sich das Ganze, da viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig Mitglieder sind.

Bei unseren Mitgliedern steht die Rendite nicht an vorderster Stelle. Es geht neben Gewinnen um die positive Wirkung, und das treibt uns gemeinsam an.

Interessenkonflikte entstehen schon deshalb selten, weil wir gut kommunizieren und im Miteinander einen Konsens finden.

**9** *Jetzt sind Arbeitnehmer nur eine Stakeholder-Gruppe von vielen. Da gibt es neben Ihren Anteilseignern und Arbeitnehmern noch Ihre Kunden, Ihre Lieferanten, die Nachbarn, die Gesellschaft bis hin zur Umwelt. Wie kümmert sich Ihr Unternehmen darum, die Interessen und Bedürfnisse anderer Stakeholder zu berücksichtigen?*

Mit unserer Kundschaft haben wir einen regen Austausch, über Telefon, soziale Netzwerke und das Kundenmagazin, und es gibt Transparenz über das, was mit dem Geld passiert. Rückmeldungen unserer Kundschaft werden sehr ernst genommen. Unsere Kundinnen und Kunden haben dabei einen hohen Anspruch an uns. Wir wollen und sollen immer einen Schritt voraus sein.

Dann ist da unsere Generalversammlung, die jedes Jahr von über 2000 Mitgliedern besucht wird und wo gemeinsam sehr rege diskutiert wird.

Dann gibt es noch externe Firmen, wie etwa Gärtnerei- oder Handwerksbetriebe. Hier schauen wir sehr genau, wie diese

mit ihren Mitarbeitenden umgehen. Die meisten Aufgaben – auch außerhalb der klassischen Bankthemen – lagern wir daher an unserer eigenen Arbeitskollegen Kollegenschaft aus, zum Beispiel die Raumpflege, weil es am Markt schwierig war, jemanden zu finden, der unsere Ansprüche als Arbeitgeber erfüllt.

**10** Denken Sie persönlich, der Stakeholder-Ansatz hat Zukunft und ist vereinbar mit den Zielen gewinnorientierter Unternehmen und Banken?

Ja, der Stakeholder-Gedanke funktioniert! Es ist eine besondere Herausforderung. Der Prozess verändert viel und ist nicht so schnell umsetzbar. Aber es ist der richtige Weg!

## RWE AG

Die RWE AG ist ein multinationales Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Das Unternehmen produziert und handelt mit elektrischem Strom und ist außerhalb Europas auch im asiatisch-pazifischen Raum sowie den Vereinigten Staaten von Amerika tätig. RWE AG ist eines der weltweit führenden Unternehmen für erneuerbare Energien. In den 2020 Forbes Global 2000 Listen wird die RWE Gruppe unter den weltweit größten börsennotierten Unternehmen auf Rang 297 geführt.

Hauptsitz:	Essen, Nordrhein- Westfalen
Branche:	Energie
Mitarbeiter (2020):	19.498
Umsatz (2020):	13,7 Milliarden EUR
Bereinigtes Nettoergebnis (2020):	1,2 Milliarden EUR
Primärlisting:	XETRA Frankfurt
Website:	www.group. rwe

## Interview mit RWE AG

### Studie zum Thema Stakeholder-Beteiligung

Mit Lenka Zikmundova und Jérôme Hördemann, Investor Relations bei RWE

**1** Als RWE haben Sie in den vergangenen Jahrzehnten eine spannende und ausgesprochen erfolgreiche Entwicklung

vom Kohle-, Gas- und Atomkonzern hin zu einem der fortschrittlichsten Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien vollzogen. Auf diesem Weg mussten Sie sehr unterschiedliche Stakeholder mit oft völlig konträren Interessen unter einen Hut bringen. Anteilseigner und Investoren, Ihre Energiekunden, Mitarbeiter, die Politik, Umweltverbände, direkt betroffene Nachbarn und noch so einige mehr. Denken Sie, der Dialog und das Eingehen auf Ihre verschiedenen Stakeholder hat Sie als Unternehmen geprägt und zu Ihrem Erfolg beigetragen?

Die RWE AG ist einer der weltweit führenden Erzeuger erneuerbarer Energien, vertreten auf vier Kontinenten, in über 20 Ländern und mit rund 20.000 Mitarbeitern. Das war nicht immer so. RWE hat in den vergangenen Jahren einen großen Transformationsprozess durchlaufen. Im Jahr 2018 wurde ein umfassendes Tauschgeschäft mit dem Energieunternehmen E.ON bekannt gegeben und Mitte 2020 finalisiert. Seitdem konzentriert sich RWE auf die Erzeugung von Energie mit dem Segment erneuerbare Energien als großer Wachstumsbereich. Das „alte“ Geschäft mit Kernenergie, Kohle und Gas hingegen ist ein schrumpfender Geschäftsbereich.

RWE ist heute ein dynamisches Wachstumsunternehmen und ein essenzieller Teil der Energiewende. Dadurch werden wir auch von unseren Stakeholdern neu wahrgenommen, zum Beispiel durch die Politik und NGOs. RWE ist eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien. Heute produzieren wir über 10 Gigawatt Strom aus Wind und Sonne und werden diese Produktion auf

13 Gigawatt bis 2022 steigern. Gleichzeitig reduzieren wir die Energieerzeugung aus Braunkohle um rund drei Gigawatt bis Ende 2022. Das sind schnelle und starke Veränderungen, von denen das ganze Unternehmen betroffen ist, darunter auch viele Mitarbeiter. 10.000 Menschen werden durch den deutschen Kohleausstieg ihre Arbeit verlieren, noch mehr, wenn man die indirekten Auswirkungen auf Kommunen betrachtet, wie den Bäcker im Ort, in dem ein Kohlekraftwerk schließt. Gleichzeitig kommen 3.000 neue Mitarbeiter weltweit zu RWE, die integriert werden müssen. Nur dank großer Anstrengungen gemeinsam mit unseren Stakeholdern, mit denen ein gemeinsamer Konsens gefunden wurde, können wir diese Transformation erfolgreich bewältigen. Auch der Kapitalmarkt honoriert unsere Stakeholder-Politik. Mit einer Rendite aus Kursentwicklung und Dividende in Höhe von 30% gehörten unsere Titel zum vierten Mal in Folge zu den besten Werten im DAX im Jahr 2020. Hauptgrund dafür ist unsere Transformation zu einem führenden Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien. Dadurch sind wir nicht nur nachhaltiger und finanzstärker geworden, sondern auch krisenresistenter.

**2** *Wie schaffen Sie es denn überhaupt, Ihre verschiedenen Stakeholder zu berücksichtigen? Haben Sie dafür spezielle Gremien? Wie funktioniert das Ganze praktisch bei Ihnen?*

Der Kohleausstieg und die Energiewende sind Themen, die viele Stakeholder betreffen. In Deutschland wurde dazu eine Kohlekommission gegründet, in der Politik, Gewerkschaften, NGOs, Verbände, Wissenschaft und Unternehmen einen gemeinsamen Konsens finden wollten,

wie der Kohleausstieg ablaufen wird. RWE war dabei zwar nur Zuschauer, hat den Prozess, der lange gedauert hat, aber genau beobachtet. Danach musste die Politik gemeinsam mit den betroffenen Unternehmen wie RWE eine Einigung finden. Die Einigung auf einen Konsens, der von allen akzeptiert wird, ist dabei sehr wichtig. Es geht beispielsweise um soziale Aspekte, aber auch um die Sicherheit der Stromversorgung.

Intern sind vom Kohleausstieg bei uns die Mitarbeiter stark betroffen. Hier ist unser Betriebsrat wichtig. Gemeinsam mit dem Unternehmen und dem Betriebsrat werden große Anstrengungen unternommen, um gemeinsam Lösungen zu finden. Der Betriebsrat ist auf Augenhöhe mit dem Management, das sich dann auch Rat von diesem holt.

Mit der Gruppe der NGOs und mit Kommunen wird schon lange ein aktiver Dialog geführt. Wir haben Gremien für soziale und wirtschaftliche Belange, die bei der Umsetzung neuer Projekte wichtig sind.

Im Aufsichtsrat selbst, der bei RWE paritätisch besetzt ist, also von den 20 Aufsichtsratsmitgliedern vertreten 10 Mitglieder die Anteilseigner und 10 die Arbeitnehmer, gibt es verschiedene Gremien, die alle gleichmäßig mit Vertretern aus Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern besetzt sind. Die Zusammenarbeit ist erfolgreich und Beschlüsse in der Regel einstimmig, weil gemeinsam ein Konsens gefunden wird. Das ist wichtig, wenn man so große Veränderungen erfolgreich umsetzen will. Mit Widerständen im Aufsichtsrat hätte die Transformation nicht so reibungslos funktioniert.

Die RWE AG führt für ihre Stakeholder zudem den Stakeholder-Dialog. Das ist eine jährliche Umfrage unter Mitarbeitern, NGOs, Kommunen, Ratingagenturen, Investoren, Initiativen und anderen Stakeholdern, in der wir fragen, was aus deren Sicht wichtig wäre, um RWE besser zu machen. Daraus haben wir schon so manch wichtigen Impuls bekommen, wie wir beispielsweise die RWE-Klimaschutzziele mit dem Pariser Klimaabkommen in Einklang bringen können.

Parallel zum Stakeholder-Dialog führen wir bilaterale Gespräche mit unseren Stakeholdern.

Außerdem gibt es noch den RWE-Talk mit der Politik und Wirtschaftstreffen gemeinsam mit Kommunen für Bürger.

**3** *Beziehen Sie Ihre Stakeholder denn auf rein freiwilliger Basis mit ein, oder folgen Sie dabei gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften? Würde denn eine Stakeholder-Beteiligung Ihrer Erfahrung nach auf komplett freiwilliger Basis funktionieren können, oder ist ein Anreiz durch Regulierungen und Gesetze hilfreich?*

Der Stakeholder-Gedanke wird bei uns seit 120 Jahren gelebt. Natürlich halten wir uns an alle geltenden Gesetze, der Austausch mit unseren Stakeholdern ist bei RWE aber auch immer ein Teil der Unternehmenskultur gewesen. Für neue Projekte ist die Einbeziehung von Stakeholdern wichtig. Man muss alle mit einbeziehen, um erfolgreich zu sein.

**4** *Lassen Sie uns auf die deutsche Besonderheit der gesetzlich verankerten Arbeitnehmermitbestimmung durch Vertreter im Aufsichtsrat und durch*

*aktive Betriebsräte eingehen. Welchen Stellenwert hat bei Ihnen die Einbeziehung der Mitarbeiter als Stakeholder-Gruppe?*

Die Arbeitnehmer sind mit 10 Mitgliedern von 20 im Aufsichtsrat vertreten. Die Zusammenarbeit ist gut und vertrauensvoll, und der Aufsichtsrat arbeitet mit dem Management zusammen. Viele Entscheidungen werden einstimmig getroffen. Der Betriebsrat genießt ebenfalls großes Vertrauen bei RWE.

**5** *Trägt denn Ihrer Meinung nach die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern dazu bei, die Transparenz und Rechenschaft durch das Management zu erhöhen, und beeinflusst die Arbeitnehmerbeteiligung mitunter auch Managemententscheidungen?*

Das Miteinander im Aufsichtsrat und die gute Zusammenarbeit verbessern Entscheidungen, die meist einstimmig ausfallen. Das tut dem Unternehmensklima gut, dem Image und letzten Endes auch dem Aktienkurs.

**6** *Stakeholder-Interessen jenseits der eigenen Anteilseigner zu berücksichtigen, kann Kosten verursachen, die das Unternehmen tragen muss, etwa in Form von Gehältern für freigestellte Mitarbeiter. Denken Sie, diesen Kosten steht auf der anderen Seite ein messbarer Mehrwert gegenüber, beispielsweise durch motiviertere Mitarbeiter, die dadurch eine bessere Leistung erbringen, oder eine höhere Qualität bei unternehmerischen Entscheidungen?*

Die Kosten für die Stakeholder-Beteiligung wurden bei uns noch nie hinterfragt. Vieles

ist ohnedies nicht direkt messbar, weder auf der Kosten- noch der Nutzenseite. Die Vorteile überwiegen sicherlich.

**7** *Denken Sie, deutsche Unternehmen haben durch die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitnehmermitbestimmung einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen aus dem Ausland, die einen reinen Shareholder Value-Maximierungsansatz verfolgen?*

Einen Nachteil für den Standort Deutschland können wir dadurch nicht erkennen.

**8** *Wie gehen Sie denn ganz praktisch mit Interessenkonflikten um, die von Zeit zu Zeit zwangsweise entstehen, wenn die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse von Anteilseignern und anderen Stakeholdern aufeinandertreffen?*

Wir sehen keinen direkten Widerspruch zwischen den Interessen der Anteilseigner und der Arbeitnehmer. Sie wollen alle eine gute Entwicklung des Unternehmens.

Eine Besonderheit bei RWE ist die Zusammenarbeit mit den Kommunen. Viele Kommunen sind nicht nur betroffene Stakeholder, sondern auch Anteilseigner bei RWE und sitzen deshalb als Vertreter der Aktionäre im Aufsichtsrat. Sie sind im

Strategieausschuss des Aufsichtsrats vertreten und setzen durchaus Akzente. Dadurch, dass sie direkt in Entscheidungen mit eingebunden sind, tragen sie die Umsetzungen danach auch mit, das ist ein Vorteil.

Tatsächlich ergeben sich durch das Miteinander der Stakeholder sogar Ideen für neue gemeinsame Projekte und Möglichkeiten. Zum Beispiel diverse Impulse zum Strukturwandel im rheinischen Revier. An einem Standort, an dem ein Tagebau wegfällt, entsteht jetzt ein Kooperationswindpark, an dem sich auch Kommunen beteiligen.

**9** *Denken Sie persönlich, der Stakeholder-Ansatz hat Zukunft und ist vereinbar mit den Zielen gewinnorientierter Unternehmen?*

Bei RWE hat sich die Stakeholder-Beteiligung bewährt. Sie hat uns bei der Transformation geholfen, die sehr erfolgreich verlaufen ist, sie ist gut für unser Image und auch für den Aktienkurs. Wir sehen viele positive Einflüsse auf unsere Entwicklung. Wichtig ist aus unserer Erfahrung eine gute Kommunikation, und die Stakeholder Beteiligung muss wirklich gelebt werden, um erfolgreich zu sein. Sie darf nicht nur auf dem Papier stehen!

## 7. Fazit und Perspektiven

### Den Stakeholder-Ansatz wertschätzen und damit das eigene Unternehmen erfolgreicher und widerstandsfähiger machen

Geld allein schafft noch kein erfolgreiches Unternehmen. Es sind die Menschen, die mit ihren Ideen, ihrem Einsatz, Kreativität und Erfindungsgeist, Visionen und Entdeckungen gemeinsam das bewirken, was schlussendlich nachhaltigen Erfolg ausmacht.

Genau dieser Erfolgsfaktor Mensch in unternehmerische Entscheidungen einzubinden, die Ideen, Gedanken und Erfahrungen der Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden bis hin zur Gesellschaft mit einzubeziehen, ihnen dabei ehrlich, gerecht und auf Augenhöhe zu begegnen, das ist der Grundgedanke der Stakeholder-Beteiligung.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt dabei eine der wichtigsten Rollen zu. Schließlich sind sie es, die am nächsten an Produkten, Dienstleistungen, Kunden, Produktions- und Geschäftsprozessen und innovativen Neuerungen sind. Wie wichtig für ein gut funktionierendes, innovatives und langfristig erfolgreiches Unternehmen motivierte und talentierte Mitarbeiter sind, wissen Unternehmer und Manager aus Erfahrung. Auf der anderen Seite stehen die Geldgeber, Aktionäre und Anteilseigner, die vom Management finanziellen Erfolg und hohe Erträge verlangen.

Wie es gelingen kann, als gewinnorientiertes Unternehmen nicht nur die Geldgeber, sondern auch andere, wichtige Stakeholder einzubeziehen, zeigen uns in dieser Studie einige deutsche Unternehmen, die stellvertretend stehen für zehntausende weitere Betriebe. Sie erzählen uns, wie Mitarbeiter als wertvolle Stakeholder in verschiedenste Bereiche des Betriebsgeschehens eingebunden werden können. Dass Geld für Menschen im Unternehmen zwar wichtig ist, aber nicht die größte Rolle spielt, wissen Psychologen schon lange. Mitarbeiter sind in erster Linie Menschen, und sie als solche zu sehen, zu schätzen, zu respektieren und zu fördern schafft, so die einstimmige Meinung aller interviewter Unternehmen, eine Win-Win-Situation, von der alle profitieren. Mitarbeiter können dem Unternehmen, mit dem sie sich identifizieren, so viel mehr geben als ihre physische Anwesenheit und ihre Zeit. Als kreative, schöpferische Menschen tragen sie dazu bei, das Unternehmen innovativ und widerstandsfähig zu halten und können mit Ideen und Engagement den Betrieb zu mehr Dynamik, Stärke und finanziellem Erfolg führen.

Unternehmen sind dabei selbst dynamische Gebilde, die Höhen und Tiefen durchlaufen. Was in den Interviews immer wieder erwähnt wird, ist die Resilienz in Krisenzeiten dank der gelebten Arbeitnehmermitbestimmung in vielen deutschen Unternehmen. Gerade das ist ein wichtiger Aspekt und spricht deutlich für die Vorteile einer Stakeholder-Beteiligung. Sie unterstützt ein langfristig solides Fundament, auf dem ein Unternehmen nicht nur

erfolgreiche Höhen, sondern auch bedrohliche Krisen und Wandlungsprozesse meistern kann. Die von uns interviewten Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter sind sich in diesem Punkt besonders einig, obwohl ihre Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen kommen und sie ganz eigenen Herausforderungen in ihren jeweiligen Industriezweigen gegenüberstehen.

Diese immer wieder zur Sprache kommende Widerstandsfähigkeit resultiert aus einem dank der Mitarbeitermitbestimmung geschaffenen Klima des gegenseitigen Vertrauens und Verstehens. Management und Mitarbeiter kommen durch den in Deutschland gesetzlich vorgegebenen und mittlerweile ins Selbstverständnis deutscher Unternehmen übergegangenen Prozess in einen Dialog. Sie sehen sich nicht als Gegner, sondern als Partner, deren gemeinsames Ziel das langfristige, erfolgreiche Bestehen des Unternehmens ist.

Unsere Interviewpartner haben den Prozess dabei auch nicht geschönt. Ein altes Sprichwort sagt: „Wo gehobelt wird, da fallen Späne.“ Auch in diesem gut etablierten und schon lange gelebten, deutschen System der Mitarbeitermitbestimmung bestehen zwischen Geldgeber und Management auf der einen Seite und Mitarbeitern auf der anderen Seite durchaus unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse. Besonders häufig erwähnt wird von Seite des Managements die Langwierigkeit vieler Entscheidungsprozesse, und so mancher Unternehmensleiter wünscht sich manchmal, er oder sie könnte Entscheidungen einfach, schnell und über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg treffen. Doch immer sehen sie dabei auch die Vorteile der Einbeziehung der Beschäftigten. Denn Entscheidungen, die von allen verstanden und mitgetragen werden, können schlussendlich auch effizienter und erfolgreicher umgesetzt werden. Die Meinung all unserer Interviewpartner ist dabei, dass die Vorteile der Mitbestimmung deutlich überwiegen. Die geringere Flexibilität wird aufgewogen durch eine deutlich höhere Stabilität, und diese wissen alle Stakeholder, auch die Geldgeber, in Deutschland sehr zu schätzen.

Für Unternehmen, die nach einem klassischen Shareholder Value Ansatz geleitet werden, der kurzfristige Profit für Aktionäre und Geldgeber als oberste Priorität sieht, mag der Stakeholder-Gedanke zunächst nach Kontrollverlust und Sozialismus klingen. Diese Ängste, so zeigen uns viele, erfolgreiche Unternehmen in Deutschland, sind unbegründet. Unternehmerische Gewinne werden durch den Dialog mit den eigenen Stakeholdern, allen voran den Beschäftigten, nicht geschmälert. Auch die strategischen und unternehmerischen Entscheidungen bleiben in den Händen des Managements. Was sich ändert sind Prozesse, Sichtweisen, die Kommunikation sowie das gegenseitige Verständnis. Alle Unternehmen, mit denen wir sprechen durften, sind überzeugt, dass sie die Einbeziehung der Stakeholder stärker, erfolgreicher und widerstandsfähiger gemacht hat.

Schöpfen Sie aus den Interviews Inspiration und auch den Mut, Ihre eigenen Stakeholder aktiv einzubeziehen. Warum? Weil es sich lohnt. In dem entstehenden Dialog mit den Menschen, die Sie mit Ihrem Unternehmen berühren, als Geldgeber, Mitarbeiter, Kunde, Zulieferer, Nachbar oder anders Beteiligter, steckt eine ganze Menge interessanten Potenzials aus Ideen, Innovation, Motivation, Inspiration und Rückhalt, das darauf wartet, frei gesetzt zu werden.

point, even though their companies come from a wide variety of industries and they face unique challenges in their respective industries.

Resilience is a concept that is omnipresent in the interviews. Our analysis shows that resilience results from a climate of mutual trust and understanding created thanks, in part at least, to employee co-determination. Management and employees enter into a dialog through the process, which is prescribed by law in Germany and has become part of the self-image of German companies. They see each other not as opponents but rather as partners, whose common goal is the long-term existence of a successful company.

Our interview partners did not gloss over the process. As the old saying goes, "Where you break an egg, shells crack." Even in this well-established and long-standing German system of employee co-determination, investors and management, on one hand, and employees, on the other, have clearly different interests and needs. Management frequently mentioned the tediousness of many decision-making processes, and many a company manager has wished he or she could make decisions simply, quickly, and over the heads of their employees. They do recognize the benefits of involving employees, however. After all, decisions that are understood and supported by everyone ultimately are implemented more efficiently and successfully. The opinion of all our interviewees is that the advantages of co-determination outweigh the disadvantages. Lower organizational flexibility appears to be compensated by a higher level of stability.

For companies that are managed according to a classic shareholder value approach, the stakeholder idea initially may sound like a loss of control. The results of our interviews may show that these fears are excessive. Stakeholder capitalism does not need to run contrary to shareholder interest. Entrepreneurial profits are not diminished by engaging in dialog with one's stakeholders, first and foremost with employees. Strategic and business decisions remain firmly in the hands of management. What will change are processes, perspectives, communication, and mutual understanding. All of the companies that we were privileged to speak with are convinced that stakeholder engagement has made them stronger, more successful, and more resilient.

We would like our readers to draw inspiration from the interviews and form the courage to actively involve your own stakeholders. It will be worth it. In the emerging dialogue with those affected by your business, as funders, employees, customers, suppliers, neighbors, or people otherwise involved, a wealth of potential ideas, innovation, motivation, inspiration, and backing is waiting to be unleashed.



they are directly involved in decisions, they support the implementation afterwards, which is advantageous.

The cooperation between the stakeholders even gives rise to ideas for new joint projects and opportunities—for example, various impulses for structural change in the Rheinische Revier. A cooperation where an open location where an open cast mine ceases to exist; municipalities are also participating.

**9** *Do you personally think the stakeholder approach has a future and is compatible with the goals of profit-oriented companies?*

At RWE, stakeholder participation has proven its worth. It helped us with the transformation, which was very successful, it is marvellous for our image and the share price. We see many positive influences on our development. In our experience, excellent communication is essential, and stakeholder participation must be lived to be successful – and should not only exist on paper!

## 7. Conclusion and Perspectives

***Stakeholder governance is about valuing a broader set of stakeholder interests while improving companies' economic resilience in the process.***

Money alone does not create a successful company. It is people who, along with their ideas, their commitment, creativity and inventiveness, discoveries, and vision, create what ultimately constitutes sustainable success.

The core idea behind stakeholder participation is to integrate this human success factor into business decisions; to include the ideas, thoughts, and experiences of employees, suppliers, customers, and society; and to treat them honestly, fairly, and as equals.

Employees play one of the most important roles in this process. After all, they are closest to products, services, customers, production and business processes, and innovative new developments. Entrepreneurs and managers know from experience how important motivated and talented employees are for a well-functioning, innovative, and successful company in the long term. In contrast, creditors and shareholders demand financial success and high returns on investment from management.

In this study, a sample of German companies—whom we believe to be representative of the country's economic model—show how a profit-oriented company can succeed while involving not only its financial backers but also other important stakeholders. The senior executives we have interviewed tell us how employees can be involved as valuable stakeholders in the most diverse areas of the company's operations. Psychologists have known for a long time that money is important to people in a company, but it is not necessarily the most important factor. Employees are first and foremost people, and seeing them as such, valuing them, and promoting them creates, according to the unanimous opinion of all the companies interviewed, a win-win situation from which everyone benefits. Employees can give so much more to the company they identify with than their physical presence and time. As creative people, they keep the company innovative and resilient, and with ideas and commitment, they can lead the business to greater dynamism, strength, and financial success.

In this regard, companies are dynamic entities that go through ups and downs. What our interviewees kept repeating as part of our conversations is how the resilience in many German companies in times of crisis was achieved through the lived employee co-determination. This is an important aspect and clearly speaks for the advantages of stakeholder participation. It supports a long-term solid foundation on which a company can master not only successful highs but also threatening crises and change processes. The executives and employee representatives we interviewed are particularly united on this

baker in town where a coal-fired power station is closing. At the same time, 3,000 new employees are joining RWE world-wide who must be integrated. We can only successfully manage the transformation thanks to great efforts with our stakeholders, with whom a common consensus has been found. The capital market also honours our stakeholder policy. With a return from share price development and dividends of 30%, our stocks were among the best stocks in DAX 2020 for the fourth time in a row. The main reason for that is our transformation into a leading renewable energy company. As a result, we have become more sustainable, financially more robust and more crisis resistant.

**2** *How do you manage to take your various stakeholders into account? Do you have special committees for this? How does that work in practice for you?*

In the Supervisory Board itself, which at RWE has equal representation, i.e. ten of the twenty Supervisory Board members represent the shareholders and ten the employees; various committees are all equally composed of representatives from the shareholders and employee representatives. The cooperation is booming, and decisions are usually unanimous because a consensus can be found together. This is important if you want to implement such significant changes successfully. The transformation would not have worked so smoothly against resistance from the Supervisory Board.

RWE also has a stakeholder dialogue for its stakeholders. There is an annual survey among employees, NGOs, municipalities, investors, initiatives, and other stakeholders. We ask what would be necessary from their point of view to make RWE better - resulting in certain impulses, such as bringing the RWE climate protection targets into line with the Paris climate agreement.

In parallel to the stakeholder dialogue, we hold bilateral discussions with our stakeholders. There is also the RWE Talk with

politicians and business meetings with local authorities, including citizens.

**3** *Do you involve your stakeholders on a purely voluntary basis, or do you follow legal and regulatory requirements? In your experience, would stakeholder participation work on a completely voluntary basis?*

We have been living the stakeholder idea for 120 years. Of course, we comply with all applicable laws, but the exchange with our stakeholders is also part of the corporate culture at RWE. Involving stakeholders is vital for new projects. You must include everyone to be successful.

**4** *Let us talk about the German peculiarity of statutory employee participation by representatives on the supervisory board and active Works Councils. How important is the inclusion of employees as a stakeholder group for you?*

The employees are represented by ten out of twenty members in the Supervisory Board. The cooperation is reasonable and based on trust, and the Supervisory Board works together with management. Many decisions are made unanimously. The Works Council also enjoys great confidence in RWE.

**5** *In your opinion, does the involvement of employee representatives help to increase transparency and accountability by management, and does employee involvement sometimes also influence management decisions?*

Working together in the Supervisory Board and excellent cooperation improve decisions that are usually unanimous. That

is beneficial for the corporate climate, its image and, ultimately, the share price.

**6** *The costs of employee participation are borne by the company. Do you think these costs are offset through work quality or are the costs simply a burden on the return on investment?*

We have never questioned the costs of stakeholder participation. A lot of it is not directly measurable anyway, neither on the price nor the benefit side. The benefits certainly outweigh the adverse effects.

**7** *Do you think German companies have a competitive disadvantage due to the legally required employee participation compared to companies from abroad that may focus on a traditional shareholder value maximisation approach?*

We cannot see any disadvantage for Germany as a location.

**8** *How do you deal in practice with the conflicts of interest that inevitably arise from time to time when the different goals and needs of shareholders and employee representatives collide?*

We do not see any direct contradiction between the interests of shareholders and employees. They all want the company to develop well.

A unique feature at RWE is the cooperation with municipalities. Many municipalities are affected stakeholders and shareholders in RWE and sit in the Supervisory Board as representatives of shareholders. They are represented in the strategy committee and emphasize different features. Because

**10** Employees are just one stakeholder group out of many. In addition to your shareholders and employees, there are also your customers, your suppliers, your neighbours, the wider society, and the environment. How does your company take care of the interests and needs of other stakeholders?

There are also our external companies, such as gardeners or craftsmen. We look very carefully at how they treat their employees. Most of the tasks, including those outside of traditional banking, are handled by our own colleagues, such as room maintenance. It would be next to impossible to find someone on the market that would meet our employer requirements.

**||** Do you personally think the stakeholder approach has a future and is compatible with the goals of profit-oriented companies?

Yes, the stakeholder idea works! It is a unique challenge. The process changes a lot and cannot be implemented very quickly. But it is the right way!

there together.

Then there is our General Assembly, which is attended by over 2000 members every year. We have a lot of lively discussions

with often completely conflicting interests. Shareholders and investors, your energy customers, employees, politicians, environmental associations, directly affected neighbours and a few more. Do you think dialogue and the approach to your various stakeholders have shaped you as a company and contributed to your success?

RWE is one of the world's leading producers of renewable energies, represented on four continents, in over 20 countries and with around 20,000 employees. That Group is ranked 297 among the world's largest listed companies.

in the Asia-Pacific region and the United States of America. RWE AG is one of the world's leading companies for renewable energies. In the 2020 Forbes Global 2000 lists, the RWE Group is ranked 297 among the world's largest listed companies.

## RWE AG

Head office: Essen, Ruhr  
 Industry: Energy  
 Employees (2020): 19,498  
 Total sales (2020): EUR13.7 billion  
 Net income (2020): EUR1.2 billion  
 Primary listing: XETRA Frankfurt  
 Stock Exchange  
 Website: www.group.rwe

## Interview with Lenka Zikmundova and Jérôme Hörmann, Investor Relations

"At RWE, stakeholder participation has proven its worth. It has helped us with the company's transformation, which has been very successful; it is good for our image and also for the share price." – Lenka Zikmundova

**||** As RWE, you have made an exciting and highly successful development over the past few decades from a coal, gas, and nuclear company to one of the most progressive energy companies in the renewable energy sector. In this way, you had to bring together very different stakeholders

Today, RWE is a dynamic growth company and an essential part of the energy transition. As a result, we are also perceived in a new way by our stakeholders through politics and NGOs. RWE is one of the world's leading companies in the field of renewable energies. Today we produce over 10 gigawatts of electricity from wind and solar and increase to 13 gigawatts by 2022. At the same time, the gained power from burning brown coal will be reduced by around three gigawatts by the end of 2022. These are rapid and powerful changes that affect the entire company, including many employees. Ten thousand people will lose their jobs due to the German coal phase-out, even more, if you consider the indirect effects on municipalities, such as the

elects. Currently, two from this group are released for employee representation, Three colleagues are elected and delegated in a separate election for employee representation on the supervisory board.

Co-determination is very important to us. In this respect, our mandate goes well beyond the legal requirements. We are involved in projects right from the start instead of just "being informed overall", as it is often the case with Works Councils. For us, it is part of creating together.

**2** Does the involvement of employee representatives on the supervisory board and the work of the Works Council, which you call the circle of trust, actually change and influence management decisions?

Yes, management decisions are influenced. The board of directors leads the way, that is their job, and they make business decisions. The board of directors works together with the trust circle, and the best result should be achieved in the end. Especially in the case of changes that can be difficult for people, it makes sense to involve the employees, explain the situation and look for solutions together. With us, those affected are turned into participants, and there is an open ear for them.

**3** Employee participation is anchored in law. Do you think the involvement of workers could also work on a purely voluntary basis?

The legal requirements are essential, and it took a long fight over a long period to come to this point. We at GLS Bank live a "best practice" concept. It is not the case in all companies. Again, and again, Works

Councils in companies are presented as a hindrance, which they are probably seldom in practice. Whether a company, therefore, needs legal requirements always depends heavily on the attitude of the management towards the employees. If you take colleagues seriously as people, you do not need that, but that would be an ideal world. At GLS Bank, we do not speak of employees but individuals, and with this attitude, we want to meet people at all levels.

**4** In your opinion, does the involvement of employee representatives help to increase transparency and accountability by management, and does employee involvement possibly lead to better quality management decisions?

Transparency is one of our core values, also towards customers. With us, every euro financed is transparent. We are, therefore, an exception in the industry. Involving employees will undoubtedly increase transparency. We have an open exchange; we talk a lot with each other and make things as transparent as practically possible.

**5** Do you feel that the current system is positively affecting your company and its employees, or do you see the potential for improvement?

Standing still is never good. We are motivated to shape changes. Sometimes we reach our limits. GLS Bank is experiencing incredible growth dynamics. We are a massive organization with over 700 employees, and we welcome and integrate tens of thousands of customers every year.

As a result, many things are constantly changing. Adapting internal processes is a significant challenge. We are very active in employee representation. But with the high stress of everyday life, that does not always meet with enthusiasm. Many decisions take time and preparation, and some ideas take years to implement. That requires energy, but it releases even more power!

**6** The costs of employee participation are borne by the company. Do you think these costs are offset through work quality or are the costs simply a burden on the return on investment?

We believe that people have something to say, that they can have an opinion. Employee representatives are a great opportunity and not a burden. The benefits far outweigh them. Think of the wide variety of tasks on the board of directors, which must take care of so many things simultaneously. The details, on the other hand, happen at the workplace of the individual employee. Therefore, the best ideas for changes to the respective process can only be found if one discusses a topic on and with all levels.

Incidentally, our shareholders even expect us to involve our employees. Companies that have no employee participation may think of the Works Council as a hindrance. Employee participation brings with it a particular moment of inertia. Of course, purely hierarchical decisions are faster, but quality also suffers as a result. It is therefore vital to us to value people and, therefore, also their ideas.

**8** Do you think that German companies, due to the legally required employee

participation, have a competitive disadvantage compared to companies abroad that pursue a pure shareholder value maximization approach?

I do not believe that German companies are at a competitive disadvantage. Location advantages and disadvantages depend on many factors.

Employee participation is about success for both sides. A company wants outstanding employees who incorporate valuable opinions and do a quality job. A good employer gives the employees meaning in the task, and this creates a beneficial interaction. It is often the case that people quit when they are dissatisfied, i.e. because they see no point in their work. Then the employer is replaced. At GLS Bank, this meaningful fact is precisely what makes us attractive as an employer.

**9** How do you deal efficiently with conflicts of interest that inevitably arise from time to time when the different goals and needs of shareholders and employee representatives collide?

Dispute over conflicts of interest does not play a significant role at GLS Bank. In addition, the whole thing is mixed up: many employees are also members simultaneously. For our members, the return is not the top priority. In addition to winning, it is about the positive effect, which drives us together.

Conflicts of interest rarely arise because we communicate well and find a consensus with one another.

In my opinion, voluntariness has regularly not worked in Germany so far. The German, which probably also applies to entrepreneurs, needs legal requirements to implement something. It is different in the Netherlands or the United Kingdom, where companies also voluntarily adhere to a code. The best practice is less rewarded in Germany.

**7** *One of your main concerns at DSW is investor protection. The entire ESG debate, including the stakeholder idea, transparency, traceability, and non-financial reporting, plays an important role. How do you think increased transparency, accountability and non-financial reporting could affect investor protection and thus the rights of small shareholders?*

We see this with mixed feelings. Companies are faced with a large wave of CSR reporting, which stresses and strains everyone. The transparency and information are suitable for investor protection. However, our concern is that there will be a flood of information - and information overload - with hundreds of pages of additional reporting that no private investor will understand. It will take a while for practical reporting standards to emerge that are short and understandable.

**8** *Conflicts of interest are inevitable in the stakeholder mind. Shareholders want high dividends or rising share prices. Workers wish to secure jobs with high salaries. Neighbours want a clean environment without negative externalities, and customers want low prices, suppliers' high purchase prices for extended contracts, and*

*the municipality wants high taxes. How should companies deal with these conflicts? Should they better prioritize shareholders or consciously make compromises for the common good?*

It is the task of the Board of Directors and the Supervisory Board to find the right balance here. In Germany, there is a great deal of understanding for this balance, also by shareholders. In our experience, shareholders in Germany are generally very loyal and identify with their company. The expertise already exists; those other stakeholders must also be considered. The COVID-19 crisis has shown that shareholder cut back on dividends, for example, if necessary, for the company's long-term well-being. The credibility of the management is just as important as the proper external communication.

**9** *Do you personally think the stakeholder approach has a future and is compatible with the goals of profit-oriented companies?*

Stakeholder participation is the trend of the time. In Germany, it is a natural part of our culture. When US and UK investors brought the idea of shareholder value to Germany at the end of the 1990s, we, as shareholder representatives, were pleased that a little more attention was paid to the shareholders and their interests. But that has not changed much in terms of the overall picture. Yes, we think the stakeholder principle has a future; we just cannot let the shareholder fall by the wayside.

The GLS Bank has existed since 1974. By the way, GLS stands for a community bank of lending and giving and was initially founded to finance schools. Today we are among the top 10 German cooperative banks with total assets of EUR 8.8 billion. The history of GLS Bank is one of growth. Last year alone, 34,000 new customers came to us.

Our core competency is sustainability, and that was long before it became a buzzword. It has always been important to us where our sustainability filters, and pride ourselves on being a reference for sustainable investments. Sustainability is important to us because the earth's resources are finite. We want to do business differently with money, not just growth for growth's sake. Instead, invest where sustainability can be achieved. GLS Bank sees itself as a bank that is on the right track.

The bank is growing fast. We are making profits, and we are getting a lot of new customers all the time. We currently have over 700 employees. Organizationally, we are a cooperative bank, and this is a good foundation for us. We do not have traditional shareholders who are purely out for short-term dividends; we have members. These include many customers who provide us with equity. The members are interested in more than the dividend. In addition, each member has exactly one vote, regardless of how much equity they make available to the bank.

We had employee participation right from the start. We have been going our own way for a long time. We have a circle of trust with 11 colleagues that the workforce

## GLS Bank – GLS

### Gemeinschaftsbank eg

GLS Bank is a sustainable bank, founded as a non-profit initiative in 1974 by Wilhelm Ernst Barkhoff and Gisela Reuther. The bank focuses on cultural, social, and ecological projects in Germany. The company offers a wide range of banking options such as checking accounts, savings accounts, bonds, mutual funds, and membership.

Head office:	Bochum, North Rhine-Westphalia
Industry:	Banking
Employees:	674
Total sales (2019):	EUR168 million
Net income (2019):	EUR6.8 million
Corporate form:	Cooperative member organization.
Website:	<a href="https://www.gls.de">https://www.gls.de</a>

### Interview with Henning Bernhof, spokesman for the circle of trust (Vertrauenskreises) and employee representative on the supervisory board

"Especially in the case of changes that can be difficult for people, it makes sense to involve employees, explain the situation, and look for solutions together. With us, those affected are made participants and there is an open ear for them."

**I** *In Germany, employee representative boards since the 1950s. Tell us, how does employee co-determination work in practice at your company?*

**DSW – Deutsche  
Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e.V. (German  
Association for Private Investors)**

Founded in 1947, the DSW is an idealistic association and the leading investor protection association in Germany, which cares for the interests of private investors. The representation of interests of the DSW concentrates on three main goals: 1.) Defending the interests of private investors. 2.) Information and training. 3.) Strengthening the shareholder culture in Germany.

**Head office:** Düsseldorf, North Rhine-Westphalia  
**Industry:** Non-profit association  
**Members:** 30,000  
**Corporate form:** Non-profit registered voluntary association  
**Website:** <https://www.dsw-info.de/en/>

**Interview with Jella Benner-Heinacher, CEO**

"Stakeholder participation is the trend of the time. In Germany, it is a natural part of our culture."

**1** Ms Benner-Heinacher, you represent small shareholders in your role as managing director of the German Protection Association for the Ownership of Securities and at the European level as Vice President of Better Finance, the umbrella organization

for European shareholders' associations. In Germany alone, you represent 30,000 private investors. How do you feel about the idea that companies, in addition to the interests of their shareholders, address the interests and needs of other stakeholders, such as suppliers, customers, employees and society, and include them in company decisions?

The topic of stakeholder participation is not new to us at DSW. Shareholders want a return, but in Germany, it has always been clear that satisfied customers, satisfied employees, and companies as good corporate citizens are necessary for a company's success. Shareholders can only make money if all stakeholder interests are considered. What is undoubtedly new is a stronger focus on the sustainability aspect. The stakeholders and the issue of sustainability are critical. At the same time, however, the company must not lose sight of other interests.

In Germany, there is a different system than elsewhere in Europe due to co-determination. International actors often find this a deterrent - after all, a consensus must be found. On the other hand, once the agreement is reached, essential changes in the company can then be carried out better and faster.

**2** It is not always easy for small shareholders to face the management of large stock corporations. To a certain extent, small shareholders are a stakeholder group that is often overlooked. How do you think an increased focus on stakeholder interests beyond influential large shareholders could affect small shareholders?

The interests of small shareholders are often identical to those of large shareholders. In most companies, there are usually no conflicts between large and small shareholders. But of course, large shareholders sometimes have more options, such as their Supervisory Board mandates and their number of shares, leading to more voting rights in the general meeting. In extreme cases, this can lead, for example, to a squeeze-out against the votes of the small shareholders.

Most companies treat private shareholders well. What has not happened often so far is that these shareholders make extensive use of all their rights and opportunities. That could change with more emphasis on sustainability. It cannot be ruled out that representatives of environmental associations will gain more voices at the Annual General Meeting than before.

**3** What differences do you see in dealing with stakeholders in different European countries, and how does this affect shareholders in each case?

We are represented at many EuroStoxx50 general meetings and see significant differences. In the Netherlands, for example, management there is in active dialogue with shareholders. The Dutch are much more advanced in terms of sustainability than in Germany, as the current judgment in the Shell case shows. In France, on the other hand, it is much more challenging to have a say at general meetings and then be critical.

**4** In Germany, the employee stakeholder group is heavily involved in the decisions of large companies by law. As the

shareholder representative, how do you feel about this and do you think it puts German companies at a competitive disadvantage in an international comparison?

Co-determination is a tried and tested concept in Germany. The process itself is complicated and lengthy, and compromises must be made. The management can then not be as strict as, for example, in the USA. Instead, the implementation of decisions is faster if the workforce has already given their consent. Co-determination has therefore proven its worth.

**5** The costs of stakeholder participation must be borne by the company and thus ultimately by the shareholder. Do you think these costs are offset by a specific benefit, such as more motivated employees, more reliable supply chains or more loyal customers? Or does the stakeholder idea burden the return?

In the end, all costs weigh on the return. Of course, every type of stakeholder participation also costs money. Environmental protection in Germany can be expensive, as investments in environmental protection regulations are often so high that production in Germany is no longer worthwhile. As a result, we observe a substantial migration of production abroad. That puts a strain on companies, regions, and the location but may also be politically desired. Today we no longer think about the costs of employee participation. That is a matter of course for us.

**6** Can a stakeholder approach work on a purely voluntary basis, or does it require a legal requirement?

saving costs. It is more about producing locally and about the security of supply and production.

**6** *Considering stakeholder interests beyond its shareholders can result in costs that the company must bear, for example, the salaries for released employees. Do you think these costs are offset by measurable added value, for example, through more motivated employees who thus perform better or achieve higher quality in business decisions? Or do the costs only burden the return?*

Yes, the costs are offset by added value. For example, we spend a lot of money on research and development. These are often not immediately offset by financial success. However, experience shows us that we create value in the long term and thus increase returns in a long time. It must be explained and communicated to shareholders well and clearly. We often invest vast sums of money, which can initially dampen specific actual figures such as EBIT. We do not want to focus on short-term vital figures but long-term success.

Employee participation sometimes slows down decisions, and managers certainly sometimes wish it could go faster. But by and large, the German system is suitable for Germany as an attractive, successful location. Success proves right!

**8** *How do you deal efficiently with conflicts of interest that inevitably arise from time to time when the different goals and needs of shareholders and other stakeholders collide?*

Conflicts do happen. That is the reality. It helps to plan for the long term not to let some disputes arise in the first place. At Zeiss, human capital and sustainability are significant. If conflicts occur, they must be resolved, and we must come to mutual understanding and joint decisions. We can solve a lot through the fundamental trust that exists at Zeiss and the knowledge that the well-being of everyone involved is essential to Zeiss.

Foreign investors often think that nobody can be laid off in Germany, and zombie companies are emerging. However, that is not true at all. In Germany, too, companies

are often severely restructured. Zeiss had a complicated reorganization in the 1990s. We went to great lengths and gained a lot of credibility. Cooperation with employees is crucial, especially in crises.

**9** *Do you personally think the stakeholder approach has a future and is compatible with the goals of profit-oriented companies?*

Yes!

Even in capitalist societies such as the USA, the ESG topic is popular today. Companies even set themselves voluntary goals there; the need exists. Employees and the community need that too. The stakeholder issue is vital for the long-term success of a company. It is crucial for success in the capital market because sustainably managed companies are valuable in the long term. That is why investors are increasingly looking for sustainable companies because these companies will still be there in 30 years.

German Zeiss took over the old Zeiss. The focus of the takeover was the valuable, existing human capital of Zeiss, and the company wanted to return to its ancient traditional location in Jena.

The task of merging the two companies was difficult, and many areas had to be closed. There were cultural conflicts and many fears. To cope with it, the culture of values and participation was crucial. Solutions were sought, and compromises were made. Parts of the company were spun off instead of closing, resulting in success! Some spin-offs are listed on the stock exchange today, including Zeiss Meditec AG.

Today, many people are again working at Zeiss at the Jena site, more than 400 in medical technology alone and more than 1000 across all areas. And the city of Jena has also benefited a lot from Zeiss. In eastern Germany, Jena is one of the cities with the lowest unemployment. It has a thriving university and a 35% share of academics. The Zeiss company contributed to the success, and the merger of the two parts of the company was essential. For this, in turn, employee participation was crucial. Through them, jobs were preserved, and perspectives were created. The whole region has benefited from it.

**2** Let us briefly examine the German peculiarity of legally anchored employee participation by representatives in the supervisory board and through active Works Councils. How important is the inclusion of employees as a stakeholder group for you?

The medical technology subsidiary Meditec AG legally has 1/3 of employee representatives in the Supervisory Board. They sit at

Zeiss has always invested in its locations beyond metropolitan areas. Jena and Oberkochen are Zeiss locations with tradition, and employee representatives have many says in this.

Employees in the industry are often concerned about outsourcing production abroad. Zeiss is connected to its locations and is also growing in Germany. In addition to growth abroad.

**3** Employees are just one stakeholder group out of many. There are also customers, suppliers, the communities in which your factories are located, trade unions, the environment and society. How do you take care of these other stakeholders? Do you have special committees for it? How does that work in practice for you?

Zeiss has always been very close to its stakeholders. The most natural connection is with education and research, for example, in ophthalmology. Zeiss also does a lot of non-commercial research, together with universities and leading scientists. For example, the top OCT examination, which diagnoses eye diseases, was developed together with MIT.

In many cases, the focus is not on commercial interests. The projects often result in actual products and applications.

This, in turn, benefits the following stakeholders for less common uses and diseases. We also manufacture and develop products for less common uses and diseases. We would only concentrate on cataracts, not by selecting our research and production according to sales; other-wise, we would only concentrate on cataracts. We feel obliged to patients and holders, our customers, i.e. doctors and doing that, even without legal compulsion. Good employees are vital in research, development, and specialized technologies. We need long-term, stable frames work conditions for our employees. It is not easy to get good people into our industry. Employee participation makes Zeiss an attractive employer.

As far as supply chains are concerned, in addition to quality criteria - after all, it is about medical technology that must be safe; we also look at human rights and occupational safety. Our customers increasingly require it. Zeiss does more than we need to.

When it comes to local authorities and society, Zeiss has always been responsive. Looking at the tax reduction, which is popular and widely known in the medical industry - Zeiss is different. Nothing is diverted from us, and our tax rate has been around 30% for years. With this, we show our commitment to the locations that we are paying attention to. After all, the framework conditions are essential.

Zeiss is also very committed to taking care of its employees. We still have a promised pension - so the company ensures loyal, long-term employees.

**4** Do you involve your stakeholders on a purely voluntary basis, or do you follow legal and regulatory requirements? In your experience, would stakeholder participation work on an entirely voluntary basis or as an incentive through regulations and laws?

Zeiss has actively involved its employees since the company was founded in the

19<sup>th</sup> century. We have a long tradition of doing that, even without legal compulsion. Good employees are vital in research, development, and specialized technologies. We need long-term, stable frames work conditions for our employees. It is not easy to get good people into our industry. Employee participation makes Zeiss an attractive employer.

It is difficult to say whether the voluntary service would also work for other companies. If there were no laws, some would probably not include any employee participation - the result is unclear. On the one hand, they could save costs and make decisions more quickly, but they would be less attractive as employers.

**5** Zeiss operates internationally. You have locations in countries like India, China, and the USA. Do you treat the stakeholder issue there differently than in Germany?

In the international area, we initially focus on local conditions as our basis - that will be built on. We pay above-average salaries at all foreign locations and ensure that all employees have health insurance and pension plans.

Our goal is to do more than is required by law. For example, at our place in the USA, we have social benefits that are well above the US level. Our employees there all have health insurance, and we give six months of parental leave. That is below the German level but well above the local standard.

We know we need good employees everywhere, and also abroad; the best people are rare. Incidentally, we did not set up our foreign branches with the primary aim of



significantly from what the Works Council achieves for its employees. It becomes more attractive as an employer and even advertise the achievements. Internal collaboration also benefits from our work. After the financial market crisis, we were the first bank in Germany to have a general works agreement. The general Works Council initiated this. That was a lot of work, and we are very proud of it.

**6** *The costs of employee participation are borne by the company. Do you think these costs are offset through work quality or are the costs simply a burden on the return on investment?*

*that may focus on a traditional shareholder value maximisation approach?*

If you do not know the system, you might think so. But Works Councils ensure consistency and satisfaction among employees. For the organization, they are a work simplification. You must experience it; things are going well in companies where Works Councils are taken seriously!

**8** *How do you deal efficiently with conflicts of interest that inevitably arise from time to time when the different goals and needs of shareholders and employee representatives collide?*

We try to find compromises, which does not always work. Some issues are negotiated in a package. There is always a give and take, and then you meet somewhere. That is not to say that the Works Council cannot and must not say "no". We do not put up with everything, and neither does the management. Everyone has certain leverage, and in the end, there is a compromise.

**9** *Do you personally think the stakeholder approach has a future and is compatible with the goals of profit-oriented companies?*

It must be a mixture. In pursuit of profit, yes, but you must pay attention to your stakeholder-ers. The ethical relationships with its employees have helped our bank out of many crises. The employees always stood behind the bank and were loyal to it. Had it not been like this, many situations could have turned out differently. In the end, stakeholder involvement brings the success. In the struggle for talent, peace of mind and working conditions are fundamental aspects. Only motivated employees can reach their full potential.

Carl Zeiss was founded in the 19<sup>th</sup> century by two partners, a physicist and a mathematician. The first products were custom-made microscopes, of which Charles Darwin, for example, had one. Even back then, the company's founders' goal was to combine cutting-edge research with science and partnerships in the industry. Research and profit-making stood side by side.

The company's founders, Carl Zeiss and Ernst Abbe, were highly progressive for their time. They set up a foundation, so based on their values, the company will exist for a long time. Even then, both said the company's welfare depends on the workers' welfare and the existence of the

University of Jena. Already in those days, they had a strong stakeholder orientation. Customers, workers, education, and first commit-tees for workers' participation. Back then, in 1873, there was even a cap for executive salaries! It was ten times the wage of the average worker.

Employee participation has also helped Zeiss with the most significant challenge in the company's history. Due to the turmoil after World War II, the company was split up. The previous company remained in socialist Thuringia, and around 100 key Zeiss employees who the Americans abducted at the last second founded Zeiss again in southern Germany. The new, West German Zeiss grew quickly and soon overtook the old Zeiss.

In the 1990s, the desire arose to bring the two parts back together. The southern

## Carl Zeiss Meditec AG

Carl Zeiss Meditec AG is a multinational technology company in the medical sector and a subsidiary of Carl Zeiss AG. The company produces instruments for ophthalmology, medical laser devices, and technical solutions for neuro-surgery, dentistry, gynaecology, and oncology. The company's products are among the most widely used machines by ophthalmologists and opticians.

Head office: Jena, Thuringia

Industry: Technology

Employees: 3,290

Total sales (2019): EUR1.3 billion

Net income (2019): EUR123.4 million

Primary listing: XETRA Frankfurt

Stock Exchange

Website: [www.zeiss.com/](http://www.zeiss.com/)

meditec-ag/

home.html

## Interview with Sebastian Frericks, CFA, Investor Relations

"Good employees are very important, especially in research, development, and specialized technologies. We need long-term stable framework conditions for our employees. It is not easy to get good people in our industry. Employee co-determination makes Zeiss an attractive employer."

**1** *Zeiss is a successful international company with a long history. Co-determination and stakeholder interests have been actively practiced at your company for a long time. Tell us, how has the stakeholder idea shaped your company history?*

## Deutsche Apotheker- und Ärztbank (apobank)

apobank is a financing specialist for the healthcare sector and the largest cooperative bank in Germany. The company's main business is loans for small and medium-sized companies, deposits in euros and foreign currencies, and current and savings accounts.

Head office: Düsseldorf, North

Industry: Banking

Employees: 2,448

Total sales (2019): EUR866 million

Net income (2019): EUR64.1 million

Primary listing: Cooperative

member

organisation

Website: [www.apobank.de](http://www.apobank.de)

these. And since apobank has subsidiaries that belong to a collaborative group, we also have the combined Works Council. The general Works Council also sends members to the bank's supervisory board.

A total of 170 employees work for us as Works Councils. Fifteen of these are exempted, so they do not have to work on the side of day-to-day business. Incidentally, the law would only stipulate the exemption of two Works Councils at headquarters. The others are released from their regular duties based on a voluntary agreement with the bank and can devote themselves entirely to Works Council work. The other Works Councils do this alongside their everyday work, which requires commitment and idealism.

Our work is very time-consuming and diverse, so this is a good strategy. The Works Council and general Works Council deal with many topics in the form of working groups. Those exist for the following sectors: personnel, compliance, new technologies, occupational health and safety, family work-life, remuneration and IT migration. Our restructuring committee also has a working group.

The bank has had an administrative committee since the 1970s. We also have social funds administered by members of the general works council. We contain voluntary social benefits and social support for employees. The public Works Council is also involved in decisions with the general works committee and the economic committee.

How intensively the working groups work on topics is shown by the duration of the general Works Council meetings, which meet several times a year for 2-3 days. The work is very time-consuming and

negotiation-intensive on many topics. Joint agreements must be made with the management every year.

The bank itself supports the general and local Works Council beyond what is legally required. After all, it is for the benefit of the bank. No longer is there a negotiation with each employee, only with the Works Council. **2** *Does the involvement of employee representatives on the supervisory board and the work of the Works Council, which you call the circle of trust, actually change and influence management decisions?*

The Works Council members on the supervisory board have a different task there, but of course, bring aspects of Works Council activities with them and reflect the mood of the employees in the company.

**3** *Employee participation is anchored in law. Do you think worker involvement could also work on a purely voluntary basis?*

It would not be entirely voluntary. Fortunately, at apobank we have a very cooperative relationship between employers and employees. The cooperation runs smoothly, which is not to say that there are no tough negotiations. It is difficult to say whether all committees would exist like this without the laws. In conversations with Works Councils from other companies, we repeatedly hear that they must fight for their rights. Legal requirements are therefore essential.

**4** *In your opinion, does the involvement of employee representatives help to increase transparency and accountability by management, and does employee involvement possibly lead to better quality management decisions?*

The general Works Council receives a lot of information and reports from the economic committee and requests many data. The general Works Council also regularly invites board members and department heads to meetings. Those, by the way, are very happy to attend our meetings at bank. No longer is there a negotiation with each employee, only with the Works Council. **2** *Does the involvement of employee representatives on the supervisory board and the work of the Works Council, which you call the circle of trust, actually change and influence management decisions?*

**5** *Do you feel that the current system is positively affecting your company and its employees, or do you see the potential for improvement?*

Constructive Works Council work often has a positive effect. Especially in complex issues such as restructuring, it often makes it easier for both sides to find workable agreements. The Works Council supports the decisions made after the negotiations and builds trust and understanding among the employees. We also provide support in difficult conversations, such as staff appraisals, where our presence has a calming effect on both sides and the overall situation. It is positive for the whole working atmosphere.

We also take care of sectors including part-time, home office, parking spaces, canteen and much more. It would be challenging for the individual to negotiate with the bank here. But the bank also benefits

of this democratic self-image that we have in Germany.

**7** The costs of employee participation are borne by the company. Do you think these costs are offset through work quality or are the costs simply a burden on the return on investment?

management that Works Councils understand this difference.

**8** How do you deal in practice with the conflicts of interest that inevitably arise from time to time when the different goals and needs of shareholders and employee representatives collide?

Satisfied employees have a positive effect. Nevertheless, there is a conflict between the costs of co-determination and the goals of the shareholders. After all, shareholders are primarily interested in their short- and/or long-term returns. That is the main reason why they bring their liquid assets to a company. Freed employees, on the other hand, are certainly not conducive to this quantitative goal.

We rely on constructive, solution-oriented negotiations. So far, we have always reached typical results through compromise without ever having to argue in court. And this is even though shareholder management has become significantly more strenuous overall in recent years. Companies are much more exposed to the public, even the middle class. Our task (as the Board of Management) is to keep an eye on the interests of various stakeholders, some of which are very divergent, and to incorporate them into our decisions.

**9** Do you think German companies have a competitive disadvantage due to the legally required employee participation compared to companies from abroad that may focus on a traditional shareholder value maximisation approach?

As already mentioned, one can assume that a large number of co-determination regulations will make companies a bit more sedate. The actual ability to react or the speed of implementation may be lower, both in crises and growth phases. However, I do not know of any empirical evidence that shows that German companies do not grow as dynamically as American companies, for example, simply because of this co-determination obligations. Therefore, I can only make assumptions about it here.

**10** Employees are just one stakeholder group out of many. In addition to your shareholders and employees, there are also your customers, your suppliers, your neighbours, the wider society, and the environment. How does your company take care of the interests and needs of other stakeholders?

specific standards is becoming more critical. That is why we have also been certified according to strict social criteria. Overall, our relationships with stakeholders are shaped by our understanding of sustainability, divided into three dimensions: economy, ecology, and social issues.

**11** Do you personally think the stakeholder approach has a future and is compatible with the goals of profit-oriented companies?

I think whether the stakeholder idea and profit orientation are compatible with one another no longer arises. As our society changes, these aspects will become inextricably linked. This development is already becoming very clear, as can be seen, for example, in the enormous growth and market attractiveness of green funds. Or in the upcoming EU taxonomy. The financial profit of a company is vital - and of central importance for the shareholders. But meeting ESG goals is also becoming increasingly important for investors in the credit and capital markets as a whole. The positive correlation between sound and sustainable corporate management on the one hand and economic success on the other is evident and well known to all investors. Therefore, and because their customers demand it, more and more investors are striving for sustainable investments. I am convinced that the social development behind it will intensify even further. Today these topics are already essential. The youth of today places an even stronger focus on this in their consumption and investment decisions. It will be the group of our customers, employees, and investors of tomorrow.

the Berentzen Group is also a member of the Finance Committee and the Personnel Committee of the Supervisory Board.

The second pillar of co-determination comprises our Works Councils, which exist in our companies or locations. Those are organized across groups as a general and group Works Council and the economic committee. The third pillar is the trade unions, which act as members of the collective bargaining committee in the in-house wage negotiations.

As the board of directors and managing directors, we are in constant dialogue with our Works Councils. It happens both formally and informally, depending on the occasion and the company's situation, sometimes more and sometimes less. For example, we are invited to works meetings and report general business development, investments, and general personnel issues. For us as company management, this is of great importance to get an immediate picture of the mood among the workforces. Our employees work at three significant production locations. At each of these locations, there are different framework conditions and circumstances that affect the employees. As the board of directors, we catch many details during works meetings at which the employees bring issues to us. It includes small everyday needs up to matters requiring co-determination that lead, for example, to the conclusion of company agreements.

In addition, our HR manager is in constant contact with site managers and Works Councils. As a result, we as the employees enter into a dialogue with the employees long before specific measures requiring co-determination are decided and announced. By getting the Works Councils on board at an early stage, we can act and react entrepreneurially relatively quickly within the legal circumstances. The Works Councils are often valuable to us in anticipating how personnel measures will affect work organization and day-to-day operations. It enables us to design standards ready for implementation and to avoid conflicts as best as possible.

### 3 Does the involvement of employee representatives on the supervisory board and the work of the Works Council, which you call the circle of trust, actually change and influence management decisions?

That depends very much on the decision-making dimension. For example, decisions on business strategy, its concrete implementation or organizational structural measures cannot be prevented by the Works Council or co-determination rights. Two-thirds of the voting rights majorities on the Supervisory Board are allocated to the employers' parliamentary group. As a result of this fact, discussions on important business matters that require the approval of the entire Supervisory Board are generally not blocked. However, the implementation of business decisions is sometimes slowed down and made more expensive by the involvement of employee representatives.

From the point of view of corporate management, one would sometimes wish that the system of co-determination was less complex and more regulation intensive. The complex participation processes tend to reduce the agility and responsiveness of management. The company is becoming more sedate overall. Social plan negotiations in the context of so-called mass layoffs, for example, often take a very long time.

But of course, the system also has clear advantages. The participation of employee representatives creates legal certainty through the conclusion of collective agreements. For example, when many employees are affected by a business decision, and that is, in principle, easier than having to negotiate with each employee.

### 4 Employee participation is anchored in law. Do you think the involvement of workers could also work on a purely voluntary basis?

That is hard to say. Today's market could regulate this in parts by itself. As a company, you face intense competition today when it comes to finding the best talent. And participation opportunities for employees make companies attractive as employers. Young talents no longer want to work for companies in which there is a kind of despotic governance. Companies that tend to have a more collaborative work culture are likely to be more successful in the long term. Young people are increasingly demanding this; our society is changing very much in this regard. It could create pressure on companies through the labour market. Co-determination and cooperative togetherness should at least partially be implemented and promoted.

### 5 In your opinion, does the involvement of employee representatives help to increase transparency and accountability by management, and does employee involvement possibly lead to better quality management decisions?

One can say that companies are part of society and, thus, also its mirror to a certain extent. A democratically constituted society is generally characterized by shared responsibility. We vote, get involved in clubs, schools, and the community. It is also expected from the company as part of its responsibility. We debate directly without the intermediate step via the employee representatives. However, we discuss many topics with those representatives in advance, even if these are not directly subject to a declaration and information obligation or co-determination.

Without comparison, it is not easy to answer, because after all, we do not know it any other way in Germany. The Works Council is vital for many employees; they feel well represented by it. How the Works Councils of the individual locations and companies behave in practice often depends on the location's culture. Some are more cooperative and are more likely to seek dialogue; others are more aggressive. However, all Works Councils support the company's development cautiously and constructively. Perhaps it is the case that the system of co-determination creates reasonable solutions through the constant search for a compromise between employer and employee interests.

## 6. Case studies: Specific German companies under the microscope

We have conducted interviews with representatives from seven companies based in Germany, in various industries, discussing various aspects related to stakeholder consideration in general company management.

Interviews:

- Ralf Brühöfner, CFO  
Berenzen-Gruppe AG  
Beverages industry
- Bettina Krings, Head of Works Council  
Deutsche Apotheke- und Arztebank (apobank)  
Banking industry
- Sebastian Freicks, CFA, Investor Relations  
Carl Zeiss Meditec AG  
Medical technology industry
- Jella Benner-Heinacher, CEO  
DSW – Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.,  
Non-profit association for private investors
- Henning Bernhof, Head of Vertrauenskreises (Confidence Circle)  
GLS Bank  
Banking industry
- Lenka Zikmundova and Jérôme Hörmann, Investor Relations  
RWE AG  
Energy industry

### Berenzen-Gruppe AG

Berenzen-Gruppe AG is a German beverage group. The company operates in the following areas: spirits, soft drinks, and fresh juice systems. The Berentzen Group is represented in more than 60 countries and sells brands such as Berentzen, Puschkin, Mio Mio and Citrocasa.

Head office:	Haselünne, Lower Saxony
Industry:	Beverages
Employees:	498
Total sales (2019):	EUR167 million
Net income (2019):	EUR4.93 million
Primary listing:	XETRA Frankfurt
Stock Exchange	www.berentzen-gruppe.de/en/
Website:	

### Interview with Ralf Brühöfner, Chief Financial Officer

"We as the board of management have an ongoing dialog with the Works Council, both formally and informally. For example, we are invited to Works Council meetings and report there. This provides us with a good opportunity to capture moods."

1 Would you tell our international readers a bit about the Berentzen Group?

In short: Everything revolves around drinks for us - albeit in very different facets, as you can see in our three business areas: spirits, non-alcoholic beverages, and fresh juice systems. The Berentzen Group has a long history. The company was founded in 1758 and was

largely family-owned until 2008. The company emerged from a small grain distillery, of which there were many in northwest Germany at the time. A very high level of innovation has always characterized us. "Berenzen Vom Alten Fab" was one of the first spirits to be registered as a trademark in 1899. And the big breakthrough came in 1976 with the introduction of the Berentzen "Apfelkorn" schnapps, the first mixed spirit, so to speak - with tremendous success and a long growth phase. In 1994 the Berentzen Group went public to finance further growth. But where there is light, there is also shadow. The Berentzen Group experienced the greatest crisis in the company's history in 2007/2008 due to disputes between the family lines, which subsequently sold their shares to a private equity company. It meant salvation. The final decision of the private equity investor was made in 2016. Since then, around 80% of the shares have been in free float; the rest is distributed among more prominent institutional investors. Today the group has approximately 500 employees, generates annual group sales of around 170 million euros and a group EBIT of almost 10 million euros. These sales were generated before the COVID19 pandemic. In addition to Germany and Austria, the Berentzen Group is also represented in Turkey with its own companies.

2 In Germany, employee representatives have been elected to supervisory boards since the 1950s. Tell us, how does employee co-determination work in practice at your company?

The Third-Party Participation Act applies to us. Our supervisory board consists of six members, two of whom are employee representatives. That is one of the main pillars of co-determination. Incidentally, one of the two employee representatives at

Labour strikes are rare in Germany compared with other European countries, in particular, in France, Italy, and Spain. In 2019, 3.9 working days were lost per 1,000 employees (see comparative figures in Figure 1).

## Box 2. The Decline of Union Membership – A Story of East and West Germany

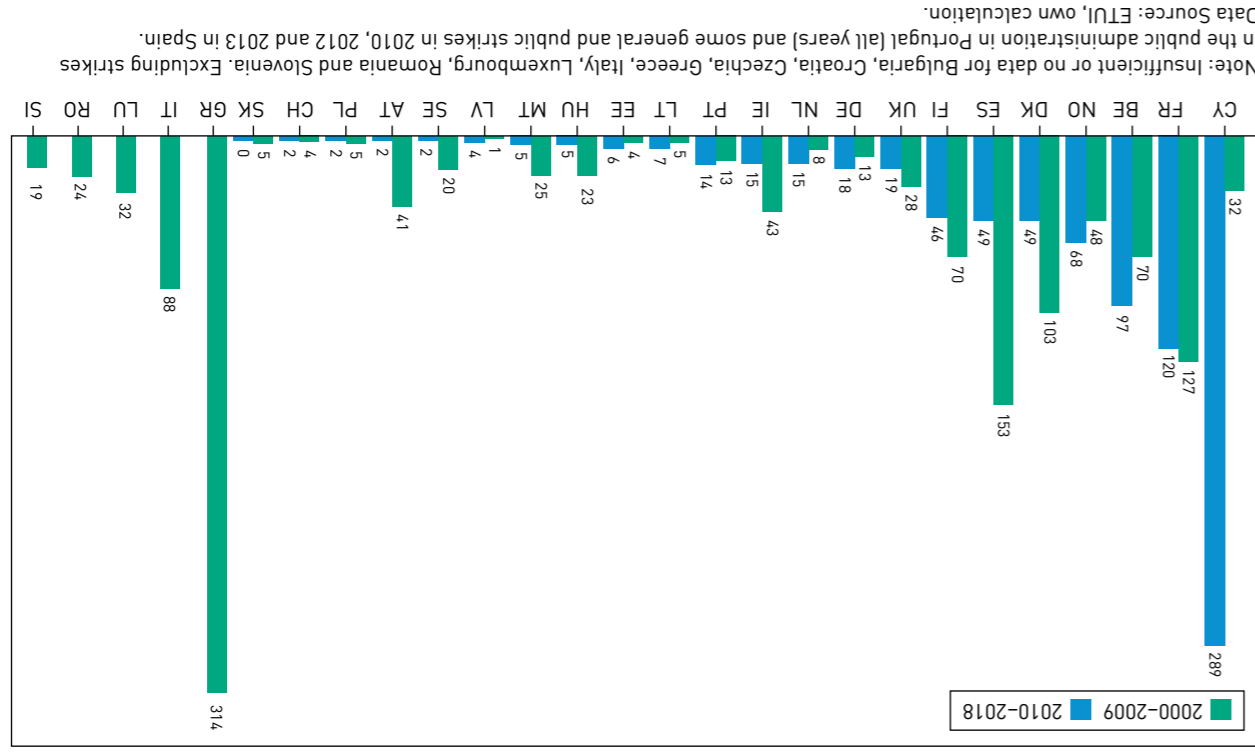
Labour union memberships in Germany have been declining over the past decades. The largest German labour union, the German Trade Union Confederation, had 5.85 million members in 2020, compared with 7.77 million in 2000 and 11.02 million at its peak in 1990 after the re-unification of East and West Germany.

A significant part of this decline comes from Germany's history as a divided country between the end of World War II and 1989. In the former German Democratic Republic, which was dominated by communism, the Soviet occupying power established the Free German Trade Union Confederation after World War II, in which most of the working population were members and retained their memberships even after retirement, as the union also managed social security and other parts of workers' lives. As a result, in 1990, shortly before the Eastern German labour union was united with Western German labour unions, the Free German Trade Union Confederation had 9.6 million members, as compared to a working population of 8.89 million.

The decline began after the re-unification of Germany, as overall union membership reverted to the Western German level of then 27% of the working population. Over the past 30 years, membership numbers declined by 50%. This rapid decline cannot be attributed to one single factor. The economic and political world have changed, and so have the needs and expectations of workers and employees. Many workers, especially younger ones, do not see the value of union memberships anymore. They do not feel represented individually in a world in which unions negotiate for nonmanagerial workers and employees in a time in which many young and newly hired workers hold temporary or other nonstandard employment contracts and are outsourced to external companies not covered by labour unions.

On one hand, Works Councils and co-determination have continued to be strong in German companies, as they include all workers and employees of a company, also those with temporary contracts. Their success may have contributed to some part to the decline of the unions. Unions operate on a macro level. They are political players and negotiate for entire industries and occupations. Works

FIGURE 1. AVERAGE DAYS NOT WORKED BECAUSE OF INDUSTRIAL ACTION IN EUROPE, 2000-2018 (PER 1,000 EMPLOYEES)



Councils, on the other hand, represent workers and employees on a micro level. They are the nonpolitical spokesperson within the individual company, concerned with the specific and personal needs, fears, demands, and challenges of the real people in each company. In addition, no membership fees are involved in Works Councils and personal contact is much closer.

Unions and Works Councils do work closely together in many companies, sharing knowledge and competencies. In several industries and occupations, unions are still important stakeholders and political players. Although the role of unions has changed, the importance of employee stakeholder participation has increased over time.

management and Works Council are not uncommon. In the worst-case scenarios, these conflicts end up in court or in front of a company's arbitration board. The involvement of employee representatives in many company processes causes additional friction in decision making. Business owners must proactively address the concerns, worries, and fears as well as demands of their employees. They have to justify plans and decisions and convince their employees of the path they have chosen. The interviewees nevertheless agreed that maintaining constant, active dialog between employers and employees increases company stability.

**"Maintaining constant, active dialog between employers and employees increases company stability"**

## 5.5 Employee representatives on supervisory boards

As noted, a company's supervisory board not only provides supervision but also advises the executive board and has far-reaching duties and rights. Accordingly, the supervisory board is allowed to inspect a company's business documents comprehensively and is kept apprised of the activities of the management board on an ongoing basis.

### *Large companies: Employees fill half of the supervisory board seats*

In companies with more than 2,000 employees, the supervisory board is composed on a parity basis in accordance with the German Co-determination Act (MitbestG)<sup>14</sup>—that is, with 50% employer representatives and 50% employee representatives (see Table 1). The employee representatives include not only employees of the company but also representatives of trade unions.

TABLE 1. MINIMUM NUMBER OF EMPLOYEES AND UNION REPRESENTATIVES

Number of employees	Employer representatives	Employee representatives	Labour union representatives	Total
>20,000	10	7	3	20
>10,000 to ≤20,000	8	6	2	16
>2,000 to ≤10,000	6	4	2	12

### *In addition, in the case of listed companies, at least 30% of the employee representatives must be women.*

In its now-45-year existence, the Co-determination Act has been integrated into the corporate culture of German companies. Notably, however, supervisory boards do not

<sup>14</sup> German Codetermination Act (Mitbestimmungsgesetz) of 4 May 1976 (Federal Law Gazette I, p. 1153), as amended by article 7 of the law on 24 April 2015 (Federal Law Gazette I, p. 642).

intervene directly in company management. Their focus instead is on a role of adviser to executives.

### *Midsized companies: Employees fill one-third of the supervisory board seats*

In companies with more than 500 employees, employees have the statutory right under the One-Third Participation Act<sup>15</sup> to elect representatives of the workforce to the supervisory board. As the name of the law suggests, one-third of the supervisory board members must consist of employee representatives.

The One-Third Participation Act also recommends that women and men be represented among the employee supervisory board members in the same proportions as their respective representation in the company.

All nonmanagerial employees are eligible to vote in the election and may vote on their representatives on the supervisory board in a secret, general, and direct election. If the number of company employees exceeds 200, one member of the Works Council must be released from work duties to sit on the council.

## 5.6 Trade unions in Germany

Around seven million employees are currently organized in German trade unions. What is distinct about the German trade unions is that they are largely bundled under the umbrella of so-called unified trade unions. These unions emerged from the reorganization of the German trade union landscape in the course of German reunification. In the early 1990s, many small unions merged to form eight large unions, which in turn merged under the umbrella of the German Trade Union Confederation, the Civil Servants' Federation and Tariff Union, and the Christian Trade Union Confederation to concentrate their power in regard to politicians and employers.

Unions are active in collective bargaining policy and social issues. Compared with neighboring countries, the power of the once-influential unions in Germany has declined in recent decades, as has membership. The number of members of the German Trade Union Confederation<sup>16</sup> has fallen from 11.5 million in 1990 to 5.8 million in 2021. In 2018, all unions combined had 7.2 million active members, or a representation of 16.5% of all employees in the country.

<sup>15</sup> The One-Third Participation Act (Drittelbeteiligungsgesetz) of 18 May 2004 (Federal Law Gazette I, p. 974), as amended by article 8 of the law on 24 April 2015 (Federal Law Gazette I, p. 642).

<sup>16</sup> German Trade Union Confederation, Henriette-Herz-Platz 2, Berlin, <https://en.dgb.de>

Schwegler summarizes, "Co-determination is a complex overall system consisting of a supervisory board, Works Council, and trade unions, which are characterized by the knowledge that co-determination also necessitates co-responsibility and moral co-liability."

Since 2004, the One-Third Participation Act has applied to companies with 500 or more employees. It has superseded the Labor Management Relations Act of 1952 entirely.

### 5.3 The role of Works Councils

Works Councils represent the voice of employees in German companies. They differ fundamentally from trade unions, which represent entire branches of industry or employment and pursue a political agenda detached from the individual company.

In contrast to trade unions, the Works Council is a democratically elected body representative of all employees in the company. No membership or political agenda is required to elect or stand for election to a Works Council. Accordingly, the Works Council represents only the interests, needs, and wishes of the employees in its own company. This approach is not about politics, but rather about the employees of the respective company who elect a spokesperson. The Works Council thus serves as the communication interface between the employees and the employer. It provides a point of contact for concerns, fears, and wishes and an initiator of change. Legislation gives the Works Council extensive rights in matters that directly affect the employees of the respective company.

Works Councils can be set up for as few as five employees. Regardless of the size of the Works Councils, elected representatives are nonmanagerial employees who fulfill the work of the council in addition to their customary duties. In very large companies, a few employees may be released from their work responsibilities to address Works Council activities. The number of released Works Council members increases continuously with the size of the company.

Works Council engagement can be wide ranging. The Works Constitution Act<sup>13</sup> regulates precisely what Works Councils are allowed to do. Basically, Works Councils take care of matters relating to employment, work life, safety, and salaries of a company's employees, in addition to regulatory requirements. For example, a Works Council may ensure that all regulations and standards for the protection of employees are observed as well as that all employees are treated fairly and equally.

The Works Council also can be responsible for the following:

<sup>13</sup> Works Constitution Act of 25 September 2001 (Federal Law Gazette I, p. 2518), as amended by the Act for the Promotion of Continuing Vocational Education and Training during Times of Structural Change and for the Further Development of the Promotion of Vocational Training of 20 May 2020 (Federal Law Gazette, p. 1044)

- They look over employees who are in need of protection, including people with disabilities, older employees, foreign employees, pregnant women, and parents.
- They can negotiate on behalf of all employees, for example, on bargaining agreements related to pay and special benefits as well as extras, such as pension benefits offered by the company for employees.
- They frequently suggest changes, improvements, or innovations to the employer.

- Depending on the size of the company, they form committees and boards for important topics and areas.

To enable the Works Council to perform its many tasks, the law stipulates that the employer must always inform the Works Council in good time and in detail about everything that affects the Works Council's work—that is, anything that directly or indirectly could change the situation of the employees.

The German Works Constitution Act gives the Works Council a certain amount of decision-making power. When it comes to hiring, transfers, or terminations, the Works Council must give its consent to all such personnel changes. If it does not consent, only a conciliation body can make these changes.

To ensure that the Works Council can act relatively independently and in the interests of the employees, Works Council members enjoy special protection against dismissal.

### 5.4 What employers gain from Works Councils

The existence of a Works Council creates costs and a certain amount of extra work for the employer. Although the Works Council does not interfere with strategic decisions, it does have a say in other significant work aspects.

According to the employee representatives and managers we interviewed, the biggest advantage of Works Councils was efficiency in important negotiations that affect all employees. In cases in which the employer otherwise would have to talk and negotiate with each individual, management instead can approach a representative elected and authorized by the employees and negotiate with him or her on behalf of the employees about salary increases, pay grades, layoffs, or social plans in the course of restructuring. This simplifies measures, especially in times of crisis. The Works Council also enjoys the trust of employees and can act as a positive mediator to promote understanding, especially when confronting difficult measures.

The existence of Works Councils in German companies naturally also harbours a certain potential for conflict. As practice also has shown, differences of opinion between



German entrepreneurs have not always been models of worker participation. Today's system is the result of specific historical crises. As Lorenz Schwegler, one of the leading labour rights experts in Germany, explains:

"You have to go back to the 19<sup>th</sup> century. That was when the first workers' committees were set up. The background to this was a growing discontent among workers, who were looking to vent it out. This could be accomplished through strong unions and strikes. At that time, German entrepreneurs already wanted to make the process smoother. Basically, it was a matter of expediency."

Even as companies were forming their first workers' committees in 1848, workers' co-determination at the company and supra-company level was already the subject of discussion among politicians. For a long time, however, workers' committees remained voluntary, and heavy industry, in particular, was not committed to the idea. In contrast, some companies developed as true pioneers in worker co-determination, including Carl Zeiss Werke in Jena. As part of our study on the co-determination of employees, we interviewed the management at Carl Zeiss Werke, who still view this tradition favourably (see section 6).

Worker discontent in companies that did not allow voluntary workers' committees did not just disappear. Around 1900, a major strike movement broke off in the mining industry, leading to a strengthening of the unions. To restore peace, the 1905 Mining Law Amendment was enacted, which required the establishment of workers' committees in companies with more than 100 workers. Although the rights of the workers' committees at that time were limited, they laid an important foundation for future development in other industries.

In the midst of World War I, in 1916, the Auxiliary Service Law ("Hilfsdienstgesetz")<sup>12</sup> was passed in Germany. This law required all men between the ages of 17 and 60 who were not serving in the war to work in the armament industry or other war-related fields. They were assigned to a factory or activity, were forced to work, and were not allowed to transfer to another job without the employer's permission. Workers in the armament factories were particularly unhappy, which endangered production. As a concession, workers' committees were enshrined in law for the first time in the Auxiliary Service Act. Thus, in all companies with 50 or more employees, the workforce was now allowed to elect workers' committee members who acted as negotiating partners on their behalf.

After the lost war, entrepreneurs searched for a way out of the crisis, and the unions wanted to have their say. As tensions rose, entrepreneurs feared a slide toward socialism, as demanded by unions in the Spartacist uprisings. Thus, in 1918, the Stinnes-Legien Agreement came into being, in which German entrepreneurs recognized the unions as partners and made concessions. Workers' and soldiers' councils were formed, and in 1920, the first Works Council Act came into force. Once again, the legislation was a response to

<sup>12</sup> Auxiliary Service Law of 5 December 1916 ("Hilfsdienstgesetz")

discontent and strikes. Schwegler makes this comparison, "We can compare this to a locomotive being put in front of a train to slow it down. The workers were given some rights to put an end to their revolutionary activities. For the unions, this still didn't go far enough; they wanted to have a say in the overall economy."

Beginning in 1929, the world economic crisis dramatically affected Germany, which was suffering from overwhelming war reparation payments. Unemployment and poverty resulted, and many people placed blame on the unions. In 1933, the Weimar Republic collapsed, and along with it, the unions and Works Councils perished. The German workers' front of the National Socialists took their place.

After Germany's defeat in World War II in 1945, the coal, steel, and banking sectors were discredited by their wartime conduct. In the British-occupied zone, the British evaluated how these companies were to be managed going forward. The British Iron and Steel Corporation exerted its control, which was instrumental in the structures that formed. "The companies were no longer to be controlled by their discredited shareholders but rather by unused forces," explains Schwegler.

Thus, in 1951, the Coal, Iron, and Steel Industry Co-determination Act was created to establish parity in co-determination, which placed trade unions in an important position and made employee representation on the supervisory board mandatory.

After another strike movement, a new Works Constitution Act was passed in 1952. Unions resisted this legislation because it did not go far enough to support their efforts. Gradually, however, the old power structures were re-established in favour of the employers.

Following the 1968 youth liberation movement, a much broader Works Constitution Act was passed in 1972. "The fact that employee representation sat on the supervisory board was thanks to the existing structures of British Iron and Steel Corporation," explains Schwegler. Since 1976, with the passage of the Co-determination Act for large companies, equal representation has been a reality for supervisory boards in Germany.

"The effect of statutory employee co-determination is easily explained," says Schwegler. "It is an institutionalised dialog between management boards and employees. Through the Works Councils, an intensive dialog can take place on all issues related to life at work. As a result of this past legislation, Germany is among the countries with the fewest strikes in the world. This low number of strikes is due to the consensus achieved and to the compromises that are made. Because co-determination is in place in Germany, a completely different culture has emerged in which problems are solved through mutual understanding."

**"Employee co-determination is an institutionalized dialog between management boards and employees"**

# 5. The Situation in Germany: A History of Employee Co-Determination

## 5.1 An introduction to the concept of co-determination

*Germany has developed a rather unique model of corporate governance among advanced economies, one in which employee representation and co-determination is considered a strategic input into the long-term success and stability of companies. This model is rooted in the country's history since the 19<sup>th</sup> century and while it aims to align the interests of all stakeholders, it is also not without its flaws.*

In Germany, Works Councils and employee co-determination are a matter of course. If a company has more than 500 employees, employee representatives, by law, must be represented on supervisory boards. German employees enjoy a wide range of legally enshrined rights relative to their employers. Additionally, employers actively perceive their employees as partners. At the same time, the country's industrial sector is recognised for its innovative technology, reliability, and quality.

Several questions may be raised about this set-up, including the following:

- What role does employee participation, which has been actively practiced for decades, play in this success?

- How is it organized in practical terms?

- How is the stakeholder idea compatible with the goal of profit generation?

### Box 1. Works Councils, Co-Determination, and Trade Unions Defined

**Works Councils:** The Works Council is a democratically elected body representative of all employees in the company. The Works Council is a form of communication interface between the employees and the employer; it is a point of contact for concerns, fears, and wishes and an initiator of change. Legislation gives the Works Council extensive rights in matters that directly affect the employees of the respective company. Works Councils can be elected in companies as small as five employees. Their creation is voluntary on the part of workers and employees.

**Co-Determination:** In addition to Works Councils, large companies with 500 employees or more are required to elect employee representatives to their supervisory boards. On the supervisory board, employee representatives along with shareholder representatives, provide supervision and advise the executive board. Co-determination is a legal requirement in Germany.

**Trade Unions:** These unions represent entire branches of industry and employment. They pursue a political agenda detached from the individual company.

To answer these questions, we conducted six interviews, including five companies and one private investor association. The result of these interviews constitutes the core of this research paper, under section 6.

## 5.2 Born from crises and discontent; developed through understanding

Although employee co-determination is decidedly modern, it has a long history. Enshrined in law, employee co-determination began in Germany in the mid-19<sup>th</sup> century. Throughout the course of industrialization, factory workers who felt disempowered and exploited started uprisings. People across Europe were dissatisfied with the political and economic power relations. Thus, uprisings and revolutions occurred first in Germany in 1848 and later moved to France. Although the revolution in Germany failed, it laid the foundation for the labour movement and the increasingly legal anchoring of employee rights.

**"Enshrined in law, employee co-determination began in Germany in the mid-19<sup>th</sup> century"**

- Inappropriate or insufficient role exercised by company directors to integrate sustainability into corporate strategy

- Lack of harmonisation of practices across EU member states

- Insufficient consideration of the wider supply chain in assessing social and environmental impacts

Therefore, an EU-led effort to harmonise practices and raise the standards expected for an EU corporate governance framework is supported.

In the report by CFA Institute on Corporate Governance and ESG Disclosure in the EU (see note 4), we discussed the difficulty for the EU to simply adopt a UK-style Corporate Governance Code or Stewardship Code. The EU and the jurisdictions that compose the Union are used to rules-based legislation rather than principles-based codes. Although the first CFA Institute report on corporate governance in the EU (2016) saw a divergence at the EU level on the shareholder versus stakeholder debate, the follow-up report (2021) shows the EU has moved strongly in favour of the stakeholder approach. This shift is in large part due to the sustainability agenda, with its far-reaching legislation for companies and investment firms. In the coming months, the EU will initiate work on the social aspects of its Taxonomy Regulation. This development will attempt to cement the stakeholder model and introduce challenges for companies and boards in terms of accountability.

Better Finance (the European Federation of Investors and Financial Services Users) has been a strong advocate for stronger employee participation in the stakeholder dialogue. CFA Institute partnered with Better Finance in a 2018 report on Sustainable Value for Money.<sup>11</sup> The approach took a joint financial user and institutional investor perspective to generating sustainability, while ensuring transparency and value creation. If the dialogue between companies and investors is to function as intended, it is crucial to uphold the fiduciary duty that is owed by an asset manager to their investors.

German employee co-determination model see direct benefits of the stakeholder model for the stable development of local communities through strong ties with their immediate economic ecosystem.

In Japan, corporate governance has evolved around the prevalence of large conglomerate groups, which developed as part of Japan's industrialisation started in the 19<sup>th</sup> century. The large family-controlled and vertically integrated groups called *zaibatsu* were later replaced by *keiretsu* in the aftermath of World War II, but the logic of integration (horizontal or vertical) and cross-controlling relationships was maintained. Families were replaced by shareholders, while banks and other forms of financial institutions continued to exert powerful influence over governance. Therefore, the interests of a broader set of stakeholders (including customers and suppliers) is obtained through cross-shareholding between different groups. Shirwa and Onuk (2020)<sup>8</sup> qualify this governance form as "multi-directional regulation." In practice, the Japanese model involves a strong interlocking between the board of directors and the executives employed by the corporations.

### 4.3 Developments in the EU

Corporate governance is currently at the confluence of the EU's efforts to succeed in its post-pandemic economic recovery while the Union is also working to complete the CMU and operationalise the objectives of the European Green Deal (2019). In this context, integrating sustainability considerations as part of the European framework on corporate governance is perceived to be an important and necessary step forward by the European Commission.

Already in March 2018, Action 10 of the Commission action plan on financing sustainable growth specified the need to foster sustainable corporate governance and, importantly, to attenuate short-termism in capital markets.<sup>9</sup> In 2020, the Commission was launching its sustainable corporate governance initiative for 2021, which was included in the Action Plan on a Circular Economy.<sup>10</sup>

The Commission has been consulting the industry on this question in view of a potential legislative proposal for a directive on sustainable corporate governance, which could be adopted in the course of 2021. The Commission identified the following problems in the current framework:

- Excessive focus of management on short-term benefits to shareholders over the long-term interests of the company

<sup>8</sup> See Footnote 6.

<sup>9</sup> See European Commission, *Renewed Sustainable Finance Strategy and Implementation of the Action Plan on Financing Sustainable Growth*, 8 March 2018, [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy_en).

<sup>10</sup> See European Commission, *Circular Economy Action Plan*, March 2020, [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan\\_en#:~:text=Circular%20economy%20action%20plan.%20The%20European%20Commission%20adopted,resources%20and%20will%20create%20sustainable%20growth%20and%20jobs](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_en#:~:text=Circular%20economy%20action%20plan.%20The%20European%20Commission%20adopted,resources%20and%20will%20create%20sustainable%20growth%20and%20jobs).

for clients and beneficiaries leading to sustainable benefits for the economy, the environment and society;"

In particular, principle 1 states that "[s]ignatories' purpose, investment beliefs, strategy, and culture enable stewardship that creates long-term value for clients and beneficiaries leading to sustainable benefits for the economy, the environment and society;"

## 4.2 The stakeholder model

As discussed in the two research papers we have considered, the stakeholder model is applied in various forms in continental Europe and Japan.

The stakeholder model is described as cooperative and features the following characteristics:

- Ownership is concentrated with large entities, including banks and family structures.
- Voting powers are strong.
- The model is focused on conflict resolution and inherent collaboration.
- The model employs vertical or horizontal integration of a series of interrelated entities, in the form of conglomerates.
- Transparency and disclosures may be a lesser focus.
- Various stakeholders can get involved in appointing the board of directors.
- Value is dispersed across the satisfaction of the interests of various types of stakeholders.

Because Germany is the focus of this research paper, its model will be the subject of a detailed analysis in the forthcoming section. The German approach is based largely on a two-tier system of governance, in which the management board represents the executives and is overseen by a supervisory board on which both employees and shareholders are represented. The involvement of the Works Council is critical in ensuring that the employees' voice is properly recognised. In effect, the responsibility of management in such a system is to balance its decisions by considering the interests of shareholders, employees, and other stakeholders. As we will discover later in this research report, when reviewing the interviews conducted with senior executives at German companies, the link between stakeholder governance and the local community is important. As we have discussed, the style of corporate governance depends on the local culture of a particular jurisdiction or region. Therefore, it should not come as a surprise that proponents of the

companies listed on the London Stock Exchange, on a comply-or-explain basis. The Listing Rules obtain statutory authority as a part of the Financial Services and Markets Act 2000 (FSMA). It has been enhanced several times since the 1992 Cadbury Report. Broadly speaking, the Code examines the balance of power between the board of directors and the general assembly of shareholders.

The Stewardship Code, also issued by the FRC and a part of UK company law, applies to asset managers, asset owners, and service providers. It is a voluntary and non-prescriptive code that includes a series of apply-and-explain principles for the signatories, which are aimed at fostering engagement between shareholders and company management.

Notably, both the Corporate Governance Code and the Stewardship Code recently have evolved to consider ESG developments. The objective has been that including other stakeholders and employees in companies' governance structure encourages management and directors to focus on long-term value creation and societal benefits.

In part, these developments were a result of the recommendations made by Professor John Kay in 2012 as part of a body of work commissioned by the UK government on the mechanisms of control and accountability provided by UK equity markets.<sup>7</sup> The first recommendation concerned the proposal for the Stewardship Code to incorporate "a more expansive form of stewardship" to also include strategic issues.

Of the 2018 UK Corporate Governance Code, the FRC says:

"The FRC has released the 2018 UK Corporate Governance Code which puts the relationships between companies, shareholders and stakeholders at the heart of long-term sustainable growth in the UK economy. This Code places emphasis on businesses building trust by forging strong relationships with key stakeholders."

In particular, section 1 on Board Leadership and Company Purpose states that the board of directors "should ensure that workforce policies and practices are consistent with the company's value and support its long-term sustainable success. The workforce should be able to raise any matters of concern." Note, however, that the Companies Act 2006 does not require employees to vote in general meetings of shareholders, contrary to what currently takes place in a number of EU member states.

The introduction to the UK Stewardship Code 2020 states that "[s]tewardship is the responsible allocation, management and oversight of capital to create long-term value

<sup>7</sup> See Professor John Kay, "The Kay Review of UK Equity Markets and Long-Term Decision Making," Final Report, The Kay Review, July 2012, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/253454/bis-12-917-kay-review-of-equity-markets-final-report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253454/bis-12-917-kay-review-of-equity-markets-final-report.pdf).

# 4. An International Perspective on Stakeholder Governance and Recent Developments in the EU

**Corporate governance may be at an inflection point of its history. Regulatory and policy developments intend to widen the scope of governance's overarching objective to also include consideration for a larger set of stakeholders. The key question to resolve is how to align the interests of shareholders and that of other stakeholders.**

The conceptual theories behind corporate governance mechanisms and how these theories have been applied in practice have evolved around the world in various fashions.

In addition to the 2014 research by Allen, Carletti, and Marquez, we also used a notable study released in 2020 by researchers at the Yeditepe University of Istanbul, Turkey, to expose those regional differences.<sup>6</sup> One interesting conclusion of the authors that resonated with our own study of the German Works Council is the notion that regional corporate governance practices were rooted in local economic, legal, cultural, and political frameworks. In other words, the environment and the community within which corporate governance practices are developed do influence the shape that these practices take. The thesis defended by the authors was that these regional differences based notably on culture would make it difficult for corporate governance practices to converge at an international level. Therefore, countries and regions perhaps will continue to develop their own style of governance based on local needs and aspirations.

Two principal corporate governance models are being considered: the shareholder model and the stakeholder model.

## 4.1 The shareholder model

Both research papers we analysed show that the shareholder model is used in Anglo-Saxon countries, including the United States, the United Kingdom, Australia, Canada, and New Zealand.

<sup>6</sup> See Hassan Ahmed Shirwa and Murat Onuk, "Corporate Governance Models and the Possibility of Future Convergence," *Journal of Corporate Governance Research*, 8 September 2021, <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jcgr/article/view/17057>.

The shareholder model is described as market focused, with the following characteristics:

- The ownership structure is dispersed and dominated by large institutional investors.
- The interest of shareholders is the priority and the driving force of companies' governance framework.
- The protection of minority shareholder rights is supported.

■ The communication between the company and the market is based on corporate disclosure and transparency regulations.

■ The conduct of the company is affected and induced by capital markets' influence.

■ The shareholder control structure is what guides the dynamic of the principal-agent relationship between the shareholders and management.

In the United States, the most recent changes introduced by the Sarbanes-Oxley Act (SOX), signed into law in 2002, are aimed at resolving endemic conflicts of interest and a lack of independence on companies' board of directors. In the early 2000s, a series of corporate scandals and bankruptcies (e.g., Enron, Tyco, Global Crossing, Halliburton, AOL Time Warner, WorldCom) revealed that corporate governance inefficiencies can result in an imbalanced principal-agent relationship, to the advantage of management. SOX established the criminal liability of company executives and that of the auditing firm in charge of certifying the financial statements. SOX asserted the importance of internal controls, strengthened the role of the audit committee, and required that a majority of directors become independent, under specified rules.

An interesting difference is noted with the United Kingdom model. As the United Kingdom has ceased to be a direct influential policy force in the European Union, this difference is significant given the evolution that could take place in the EU on its own corporate governance approach. The UK's corporate governance model is described as principles based, as opposed to rules based. This is due in part to the fact that the United Kingdom and continental Europe in general apply two different legal systems: a Napoleonic-style of civil code in the EU and the common law (using case law) in the United Kingdom. These systems have led to different approaches in corporate governance as well, and this distinction could play a role in how the EU chooses to determine its own model.

The two key UK texts are as follows:

1. The UK Corporate Governance Code, issued by the Financial Reporting Council (FRC), the regulator for auditors, accountants, and actuaries. It forms a part of the broad body of UK company law and establishes principles of good corporate governance for

The next chapter provides a brief overview of how various regions in the world understand and apply stakeholder governance. Chapter 5 offers a detailed analysis of the history of employee co-determination in Germany. Chapter 6 presents an important collection of case studies from senior managers at German companies on their experience and practice of employee co-determination, how it works, and their opinion on the viability of the approach. The cases studies are presented as interviews.

In discussing employee co-determination and stakeholder governance with the interviewees, we were particularly interested in exploring the following topics:

- The effect of employee co-determination on company operations and efficiency
- The effect on competitiveness
- The effect on employee retention
- The approach to conflict resolution
- The actual influence of employees over management decisions
- The necessity of a law or whether principles are sufficient
- The link with the community
- The compatibility of the stakeholder governance approach with profit-generation objectives

Various EU regulatory initiatives in the field of sustainable finance and disclosures over the past few years. The report explores the rise of sustainable corporate governance as well as how the interests of shareholders and the wider stakeholders can be aligned over long-term objectives. A key aspect that will continue to animate discussions is that of international supply chains and the controls that can be exerted over them. The EU clearly seeks to establish sustainable processes across the industrial value chain, which is going to be a complex endeavour.

The conundrum we now are facing is whether stakeholder capitalism and shareholder capitalism can be compatible, when considering the long-term objectives of companies and corporations.

In a study published in February 2014 in the *Review of Finance*, Franklin Allen, Elena Carletti, and Robert Marquez<sup>5</sup> analysed the regional differences that existed surrounding the objective of corporate governance. They offer the following possible definition of stakeholder governance:

"[As regards the answers obtained in specific jurisdictions], firm continuity and employment preservation are important concerns. In many countries, therefore, the legal system or social convention have as a common objective the inclusion of parties beyond shareholders into firms' decision-making processes. In particular, workers are seen as important stakeholders in the firm, with continuity of employment being an important objective.

[...]

Our main idea is that stakeholder firms internalize the effects of their behaviour on stakeholders other than shareholders. In particular, they are concerned with the non-pecuniary benefits that their stakeholders would lose should the firm not survive. As a consequence, stakeholder firms are more concerned with avoiding bankruptcy since this prevents their stakeholders from enjoying their benefits."

This conceptual definition of stakeholder governance has guided the work CFA Institute set out to accomplish in this report. Thanks to CFA Society Germany and the quality of the organisation's members interested in this topic, this report presents and explores how Germany as a jurisdiction and society has been applying the concept of sustainable corporate governance and stakeholder capitalism through its rules on, and practice of, employee co-determination.

<sup>5</sup> See Franklin Allen, Elena Carletti, and Robert Marquez, *Stakeholder Governance, Competition and Firm Value*, CESIFO Working Paper No. 4652, February 2014.

# 3. Introduction: The Historical Interest of CFA Institute in the Evolution of Corporate Governance Practices

***CFA Institute's work in the field of corporate governance is rooted in the belief that the principal-agent relationship should be governed in a manner that aligns the interests of all the parties who have a stake in the management of companies and investors' financial assets.***

Although the concept of corporate governance in its modern sense can be traced back to the 1970s in the United States, as the rules that govern the management of companies, it is fair to say that it has not been a chief concern for investment analysis until the early years of the 21<sup>st</sup> century.

CFA Institute released the first edition of its *Corporate Governance Manual* in 2005, in parallel to the organisation having added readings related to this new field of interest into the CFA® Program curriculum. The third edition of the manual was released in September 2018.<sup>1</sup> The manual defines corporate governance as follows:

"Corporate governance is the system of internal controls and procedures by which individual companies are managed. It provides a framework that defines the rights, roles, and responsibilities of various groups—including management, the board, controlling shareholders, and minority or noncontrolling shareholders—within an organization. At its core, corporate governance is the arrangement of checks, balances, and incentives a company needs to minimize and manage the conflicting interests between insiders and external shareholders and stakeholders. Its purpose is to prevent one group from appropriating the cash flows and assets of one or more other groups and to provide a structure that ensures the long-term viability of the organization."

This definition is important because it also incorporates the linkages with the two newer parts of the ESG conundrum that have developed more recently, that is, the S (social) and the E (environment). In other words, the traditional model of managing companies, focused on the primacy of shareholder interest, may be transitioning to a stakeholder

<sup>1</sup> See CFA Institute, *The Corporate Governance of Listed Companies: A Manual for Investors*, 3rd edition, September 2018, <https://www.cfainstitute.org/advocacy/policy/corporate-governance-of-listed-companies-3rd-edition>.

model. This newer model is presented as a more complete set of rules and principles by which company boards and management also must consider the interests of the wider society and the environment in which the company operates.

This debate is linked in the European Union to the development and completion of the Capital Markets Union (CMU). In 2015, the CMU was first proposed by the Hill Commission. At this time, the revision of the shareholder's rights directive led to extensive discussions on the role of investors and their engagement with companies. The European Parliament was in favour of extending this engagement to other stakeholders: the objective was that it would encourage a longer-term vision for company management. In September 2020, CMU 2.0 (CMU revisited<sup>2</sup>) established clearly that the EU Commission perceives that the excessive focus of capital markets on short-term financial interests is not aligned with the objectives set by the EU on the fostering of sustainable long-term economic growth. The objective of the action plan is to encourage a realignment of capital markets towards servicing the long-term structural interests of the union. This reflects the EU's desire to solve the elusive Savings versus Investments versus the Economy equation through the CMU. Individuals should gain access to investment solutions for their retirement and long-term savings needs, which in parallel should permit the financing of the EU's small and midsize enterprises (SMEs) (through digital innovation) as well as the structural infrastructure plan of the EU, including the Green Deal.

An important way to achieve the objectives of the CMU is by reshaping corporate governance. Management boards can better balance short- and long-term objectives by including elements of sustainability into the equation.

CFA Institute has produced two research pieces on this question, by observing how EU policy had gradually influenced thinking and practices on corporate governance. The first study was released in August 2016<sup>3</sup> and focused on the need for management boards to be strengthened through better information. It also approached the different ways in which institutional investors should get more actively involved in the oversight of company management. Finally, it exposed how corporate governance was the vector through which companies should demonstrate the quality of their corporate citizenship. The second study focused on this latter notion. Released in January 2021,<sup>4</sup> the second study is the result of a series of workshops conducted with investment industry practitioners to measure the changes to corporate governance practices induced by the

<sup>2</sup> See European Commission, *Capital Markets Union 2020 Action Plan: A Capital Markets Union for People and Businesses*, [https://ec.europa.eu/info/business-economy-growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan_en).

<sup>3</sup> See CFA Institute, *Corporate Governance Policy in the European Union: Through an Investor's Lens*, August 2016, <https://www.cfainstitute.org/advocacy/policy/corporate-governance-policy-in-the-european-union>.

<sup>4</sup> See CFA Institute, *Corporate Governance and ESG Disclosure in the EU*, January 2021, <https://www.cfainstitute.org/advocacy/policy-positions/corporate-governance-and-ESG-disclosure-EU>.

## 2. Executive Summary

This issue brief looks at the history of stakeholder capitalism as it has been applied in Germany as early as the 19<sup>th</sup> century through law and business practice. We approach this subject through one of its particular dimensions, that of employee co-determination. In practice, Germany has managed gradually to engrain in its corporate governance structures the notion that management and employees had to work cooperatively towards the success of their companies.

We review the origin of employee co-determination in the country and how it has shaped the economic development of the German industrial complex over the years. Specifically, we were interested in analysing how Works Councils are operating in practice. These internal bodies that exist within companies to represent employees have a role to play in the general decision-making framework. Their overarching objective is to foster an alignment of interests among shareholders, management, and employees towards the longer-term success of the company.

This task, however, is easier said than done. Beyond the good intentions, we need to understand what Works Councils achieve concretely. For example:

- Do they have an impact on competitiveness or staff turnover?

- Do they help smooth conflict resolution?

- What is their actual level of influence over decision making?

- In a world that is perhaps rediscovering the virtues of re-internalising and re-localising supply chains for reasons pertaining to strategic autonomy in times of crisis, could it be that stakeholder capitalism and employee co-determination will help establish stronger ties with the local community?

To establish a comparison, we also are evaluating the parallel development of trade unions in Germany, as this mechanism of labour representation may be suffering from excessive corporatism.

Overall, the question is whether it is possible to align the traditional interests of shareholders who assume the financial risk with that of a broader set of stakeholders over the realisation of long-term objectives and the sustainability of the company as a going concern.

Our research examines a series of practical case studies of companies in Germany, involved in various industries. The authors have interviewed key representatives of these companies who have agreed to share their experience. The objective was to obtain a practical understanding of the ways in which the governance of these companies can consider wider stakeholders' interest through the operations of the Works Councils.

Corporate governance is evolving. CFA Institute is working to clarify how and why. Integrating sustainability concepts into corporate governance challenges the traditional notion of shareholder value maximisation, which suggests that other considerations need to be examined. We are interested in analysing the way both points of view can converge.



# 1. Foreword

The 50-year anniversary of Milton Friedman's famous *New York Times* essay, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," was "celebrated" this past year, with many economists promptly claiming its ideology to be dead. The impact of its core message had been significant in the United States for many decades—namely, that managers have a moral responsibility to act always in the long-run best interest of the shareholder, not in the interests of other stakeholders. Few other printed articles (it was not an academic paper) have had such a strong, long-term influence on business practices and corporate ideology.

Yet Friedman's premise of ignoring externalities has come under intense pressure in recent years, as this narrow shareholder-centred view of corporation obligations, while increasing corporate profits, has come to be seen as having resulted in a net negative cost to society.

With this recognition, there has been a clear shift in focus away from a shareholder dominant approach to a stakeholder-oriented corporate governance, reflected also in the strong shift toward environmental, social, and governance (ESG) investing. This may seem to be a new phenomenon, but in fact, many continental European and Asian countries have long supported the stakeholder-oriented approach, which believes that the company has a purpose to advance the interests of its stakeholders, not only shareholders but also employees, suppliers, creditors, or other stakeholders.

Germany has had an especially long and successful tradition of incorporating employee interests into company activity. This commitment is not simply due to the goodwill of management, but rather has been enshrined into German law for more than a century, through the concept of co-determination and the direct representation of employees through Works Councils.

The country's dramatic 20<sup>th</sup>-century history ultimately helped it to underscore the stakeholder model. Germans formally recognized "a more moderate form" of capitalism, in which companies would be perhaps less profitable in boom years, but downside losses would be more limited in bust periods. As the fourth-largest economy in the world, it is hard to argue that the German way is simply a European outlier and not compatible with the demands of a global economy. In fact, many companies commit more than is legally required to their employee alignment strategies, convinced that a satisfied employee is good for the bottom line and supports a long-term sustainable view of profitability.

CFA Society Germany also celebrated an anniversary this past year: its 20<sup>th</sup>. The Society has always benefited from a strong volunteer spirit among its members and a great

strength of the Society is the vast investment expertise of its growing membership base. In addition, the Society has had the pleasure of working with its parent association, CFA Institute, on various papers and once again is gratified to have had the opportunity to join forces on this topic of shared interest.

This paper thus reflects the commitment and talent of a group of our members, in particular, the lead author of this paper, Martina Bahl and the committed support of CFA Institute staff, most notably, Olivier Fines and Josina Kamerling.

I hope that you will enjoy reading this interesting paper.

Susan Spinner, CEO, CFA Society Germany

# Stakeholder Capitalism in Action

## Spotlight on Germany's Works Councils

### December 2021

CFA Institute and CFA Society of Germany have partnered on this project to highlight how stakeholder capitalism is applied in Germany through the concept of employee co-determination. In particular, the report presents a collection of case studies in which interviewees were asked to explain how Works Councils operate in their companies and describe the influence they exert over strategic decision making.

For CFA Society Germany:

Martina Bahl, CFA

Member of CFA Society Germany

Advocacy Committee

Frankfurt am Main

Susan Spinner, CFA

Chief Executive Officer

CFA Society Germany

Frankfurt am Main

For CFA Institute:

Oliver Fines, CFA

Head of Advocacy and Policy Research, EMEA

London

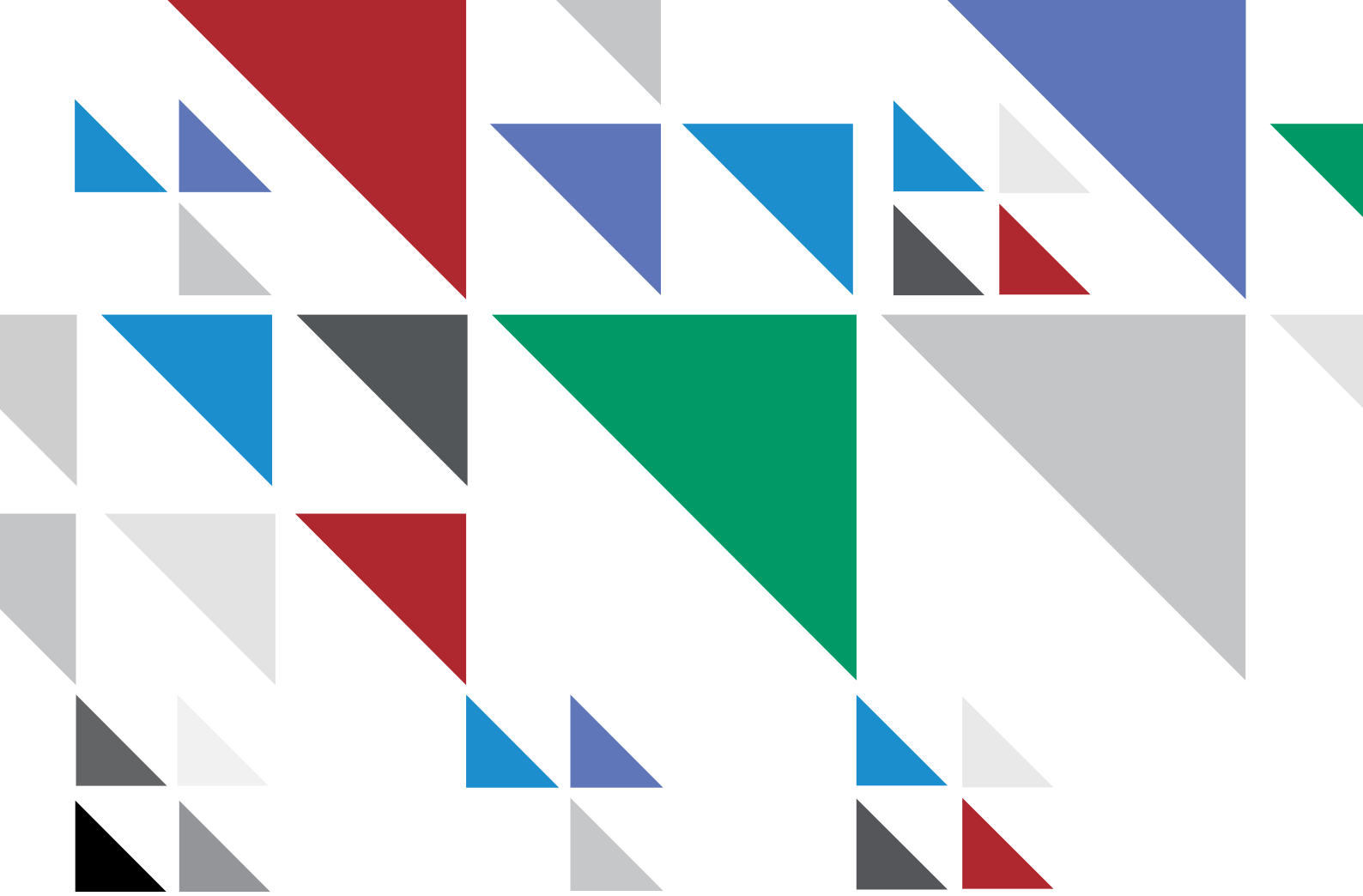
Josina Kamerling

Head of Regulatory Outreach, EMEA

Brussels

# Table of Contents

1.	Foreword	4
2.	Executive Summary	6
3.	Introduction: The Historical Interest of CFA Institute in the Evolution of Corporate Governance Practices	8
4.	An International Perspective on Stakeholder Governance and Recent Developments in the EU	12
	4.1 The shareholder model	12
	4.2 The stakeholder model	15
	4.3 Developments in the EU	16
5.	The Situation in Germany: A History of Employee Co-Determination	18
	5.1 An introduction to the concept of co-determination	18
	5.2 Born from crises and discontent; developed through understanding	19
	5.3 The role of Works Councils	22
	5.4 What employers gain from Works Councils	23
	5.5 Employee representatives on supervisory boards	24
	5.6 Trade unions in Germany	25
6.	Case studies: Specific German companies under the microscope	28
7.	Conclusion and Perspectives	53



December 2021

Spotlight on Germany's Works Councils

# Stakeholder Capitalism in Action