

WAT KUNNEN WE LEREN VAN DUITSE GOVERNANCE?

Op enkele principiële punten komt de Nederlandse governance met de Duitse overeen. Denk aan de werknemersinvloed in raden van commissarissen en de focus op het wegen van de belangen van alle stakeholders. Maar er zijn ook verschillen, vooral door de *mitbestimmung*. In deze aflevering van Bijblijven bespreken we publicaties die betrekking hebben op Duitse corporate governance.

Duitse corporate governance kenmerkt zich door een two-tier board (net zoals overwegend het geval is in Nederland), met een afzonderlijke raad van bestuur (*Vorstand*) en raad van commissarissen (*Aufsichtsrat*). Een belangrijk verschil is dat de *Aufsichtsrat* bestaat uit twee geledingen: een werkgeversvertegenwoordiging en een werknemersvertegenwoordiging. Dit heet co-determination ofwel *mitbestimmung*. Dit laat zich het beste vertalen als ‘medezeggenschap’, waarbij die term in Nederland niet wordt geassocieerd met hiërarchische invloed. Daarom gebruiken we hier de term *mitbestimmung*.

Praktische invulling van *mitbestimmung*

Mitbestimmung wordt volgens de wetten *Mitbestimmungsgesetz 1976* en *Drittelbeteiligungsgesetz* als volgt ingevuld¹. In bedrijven met minder dan tweeduizend medewerkers is de verhouding tussen werknemers en werkgevers in de *Aufsichtsrat* drie leden versus versus leden, ofwel 1:2. Deze leden mogen alleen

worden voorgedragen door de ondernemingsraad, die in Duitsland al vanaf vijf medewerkers ‘vrijwillig verplicht’ is².

Vanaf tweeduizend medewerkers is die verhouding in de *Aufsichtsrat* zes om zes, ofwel 1:1. Dan mogen ook de vakbonden leden voordragen. In beide situaties komt de voorzitter uit de werkgeversgeleding; deze heeft in de meeste gevallen een doorslaggevende stem als de stemmen staken, wat de werkgevers iets meer invloed geeft dan de werknemers.

Mitbestimmung vraagt ‘toewijding aan het idee dat managers en werknemers moeten samenwerken ten aanzien van het belangrijkste bedrijfsbeleid en te nemen belangrijke beslissingen, en zo vorm geven aan de doelstellingen en cultuur van het bedrijf,’ zo schrijven Leo Strine c.s. (Leo E. Strine Jr., Aneil Kovvali & Oluwatomi O. Williams) in *Lifting Labor's Voice: A Principled Path toward Greater Worker Voice and Power within American Corporate Governance*, (106 *Minnesota Law Review* 1325, 2022). ‘[...] Deze toewijding komt niet alleen tot uiting in een top-downbeleid ten aanzien van aanwezigheid van werknemersvertegenwoordigers in het bestuur van de onderneming. Het komt tot uiting in een alomvattende structuur, van de werkvloer tot aan de C-suite en boardroom, waarin werknemers een betekenisvolle stem hebben bij beslissingen die niet alleen voor hen belangrijk zijn, maar ook de algemene bedrijfsstrategie betreffen.’ De invloed van



werknemers is cruciaal voor de werking van dit systeem en hun rechten worden door overheden en rechtbanken dan ook actief gehandhaafd, zo stellen Strine c.s. ‘Het ondernemingsrecht [richt] zich op het balanceren van de belangen van alle belanghebbenden en niet primair op het welzijn van de aandeelhouders.’ ‘Het hedendaagse Duitse model met zijn krachtige vakbonden en betrokkenheid van werknemers in het bedrijfsleven, zijn de reden voor de vriendschappelijke en vreedzame arbeidsverhoudingen en het vermijden van valkuilen,’ aldus de auteurs. Hoewel zij hun ogen niet sluiten voor de hedendaagse uitdagingen die samenhangen met ‘hoge inflatie, een energiecrisis veroorzaakt door de Russische invasie van Oekraïne en geleidelijke decarbonisatie van de economie.’

Leidt de typisch Duitse mitbestimmung nu tot een betere samenstelling van raden van bestuur en commissarissen? Qua genderdiversiteit loopt Duitsland in ieder geval niet voorop. In hun artikel *The Influence of Corporate Elites on Women on Supervisory Boards: Female Directors’ Inclusion in Germany* zien Jie Huang, Marjo-Riitta Diehl en Sandra Paterlini (*Journal of Business Ethics*, 2020, 165:347–364) merkbare

‘Qua genderdiversiteit loopt Duitsland in ieder geval niet voorop’

vooruitgang op het gebied van genderdiversiteit in raden van bestuur en commissarissen van DAX-30 bedrijven. Tegelijkertijd zijn deze raden ‘nog steeds verre van genderevenwichtig’. Uit de introductie van genderquota in Duitsland, van kracht in 2016, ‘komt een significant effect voort’. Het artikel is vijf jaar geleden gepubliceerd en sindsdien is er veel gebeurd op dit terrein³. Maar wat het artikel tijdloos maakt, is de statistische onderbouwing van onderliggende oorzaken: ‘De aanwezigheid van mannen die zitting hebben in meerdere raden hangt negatief samen met de participatie van vrouwen’. In goed Nederlands noemen we dat een old boys-netwerk, dat de genderdiversiteit in raden belemmert.

Duitsland versus Nederland en andere landen
In Nederland is er ook sprake van een sterke focus op de belangen van alle stakeholders.

Bijblijven

Verder bestaat hier, net als in Duitsland, werknemersvertegenwoordiging in veel bedrijven. Daarbij wordt een derde van de leden van de raad van commissarissen voorgedragen door de medezeggenschap, meestal de ondernemingsraad. Maar waar in Nederland de voorgedragen commissarissen onafhankelijk zijn, worden in Duitsland vakbondsleden of leden van de ondernemingsraad vaak rechtstreeks in de Aufsichtsrat benoemd. Dat kan negatieve effecten hebben, zoals het behartigen van enkelvoudige (namelijk werknemers-) belangen in de raad door de betreffende leden, waardoor het werkelijke overleg voor een belangrijk deel buiten de reguliere vergaderingen plaatsvindt. Werknemersvertegenwoordiging in de raad van commissarissen kan echter ook voordelen hebben, zo toont – nota bene – een Amerikaans-Zuid-Koreaanse studie aan. In hun paper *Do Board-Level Employee Representatives Increase Pay Equity in Firms?* (*Corporate Governance: An International Review*, 2024, 0:1–23) laten Amirhossein Fard van de University of North Texas en Chune Young Chung van de Chung-Ang University uit Seoul zien dat het verschil tussen beloning van de CEO versus de werknemers ('pay ratio') kleiner is als er sprake is van werknemersvertegenwoordiging in de raad. De auteurs noemen werknemersvertegenwoordiging in de raad een 'gebruikelijke praktijk in Europa'. Zij halen deze informatie uit 15.340 'cumulatieve jaarobservaties' (ofwel: het aantal bedrijven keer het aantal jaarverslagen) van zeventien Europese landen tussen 2001 en 2019. Het kleinere verschil in beloning tussen de top en de gemiddelde medewerker komt voort uit

'Of mitbestimmung nu een vloek of een zegen is, we kunnen het niet zeggen'

een betere onderhandelingspositie van de werknemers, die het gevolg is van de werknemersvertegenwoordiging in de raad van commissarissen. Wanneer werknemers meer stoelen en langer zitting hebben in de raad en een steviger extern netwerk, wordt hun positie en dit effect (een kleiner verschil in beloning tussen de top en de gemiddelde medewerker) verder versterkt.

De uitkomsten van Fard en Chung hebben betrekking op zowel de Nederlandse als Duitse situatie, gezien de werknemersvertegenwoordiging in de raden van commissarissen van bedrijven in beide landen. Terug naar alleen Duitsland. Uit de publicatie *Executive compensation in Germany* van Daniel Beck, Gunther Friedl en Peter Schäfer in het *Journal of Business Economics* (2020, 90:787–824) blijkt een kleiner verschil in beloning tussen de top en de gemiddelde medewerker in Duitsland, in internationaal perspectief. Ze vinden vervolgonderzoek wel nodig om deze uitkomst robuuster te maken, maar gaan verder niet in op mogelijke grondoorzaken. De kracht van hun werk zit meer in het aanleggen van een database waar wetenschappers uit kunnen putten voor toekomstig onderzoek en waar ze zelf een initiële studie naar hebben gedaan. Is die uitkomst van die laatste twee publicaties dan positief? Jawel, want een minder groot

verschil tussen beloning van de CEO versus de werknemers wordt in West-Europa over het algemeen als iets positiefs gezien. Fard en Chung noemen het een ‘eerlijker salaris’ en een ‘eerlijker werkomgeving’ (*‘fairer wage’* en *‘fairer environment’*).

Dit kunnen we van ze leren

Op enkele principiële punten komt de Nederlandse governance met de Duitse overeen. Denk aan de werknemersinvloed in raden van commissarissen en de focus op het wegen van de belangen van alle stakeholders. Daardoor zijn enkele voordelen (als het kleinere verschil in beloning tussen de top en de gemiddelde medewerker dan in andere landen) en nadelen (zoals beperkte genderdiversiteit, hoewel dat in de studies meer gerelateerd lijkt aan old boys-netwerken dan aan de werknemersinvloed) vergelijkbaar. Op enkele punten zijn er ook verschillen, vooral door de mitbestimmung. Het is de vormgeving van het diepgevoelde Duitse stakeholdersmodel. Verankerd in de structuur, de cultuur en de wetten. Gehandhaafd door de meest gezaghebbende partijen in Duitsland. Het stakeholdersmodel zó ver doorvoeren vanuit overtuiging: dat kunnen we leren van Duitsland. Duitsland heeft daarbij alle voor- en nadelen onder ogen te zien. Getuige Leo Strine e.a. (2022), die spreken van ‘de vriendschappelijke en vreedzame arbeidsverhoudingen en het vermijden van valkuilen’ en daar later een korrel zout bij doen gezien de recente ontwikkelingen in Duitsland. Of mitbestimmung nu een vloek of een zegen is: we kunnen het niet zeggen. 

Samenstelling

Stefan Peij (Governance Academy), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).

Noten

- 1 Een uitzondering wordt gemaakt voor de kool-, staal- en mijnindustrie, waar de wet *Montan-Mitbestimmungsgesetz* andere verhoudingen voorschrijft. Deze laten we in dit artikel verder buiten beschouwing.
- 2 De wet *Betriebsverfassungsgesetz* regelt dat in een onderneming met ten minste vijf stemgerechtigde werknemers in dienst, waarvan er drie verkiesbaar zijn, een ondernemingsraad (*Betriebsrat*) kan worden ingesteld. Maar dit is niet verplicht. De werkgever mag de instelling van een ondernemingsraad echter niet verhinderen. Het aantal leden kan oplopen tot 35, afhankelijk van het aantal medewerkers.
- 3 *The Curious Economist* haalt in oktober 2023 een rapport van de AllBright Foundation aan, waaruit blijkt dat 37 procent van de nieuwe benoemingen in Duitse raden van bestuur vrouwen betreffen, maar dat bijna 83 procent van de bestuursleden nog steeds man is. Twee grote bedrijven, Adidas en Porsche Holding, hebben een volledig mannelijk bestuur.