

**Industrielle Beziehungen, Jahrgang 17, Heft 1, 2010**

IndBez 17(1)

Editorial	5
Martin Höpner, Tim Müllenborn <b>Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat</b>	7
Stefan Stracke, Friedemann W. Nerdinger <b>Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien</b>	30
Tobias Hucker <b>Betriebliche Mitbestimmung in der Krise – welche Rolle spielt das soziale Kapital der Beschäftigten?</b>	54
Bernd Kriegesmann, Frank Striewe <b>Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung von Unternehmensberatern. Empirische Befunde zu den Auswirkungen der Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen</b>	73
<i>Replik</i> Franziska Boneberg <b>Die gegen das Drittelbeteiligungsgesetz verstoßende Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor existiert.</b> Replik zu „Das Fehlen eines Aufsichtsrates muss nicht rechtswidrig sein“ von Alexander Dilger in Industrielle Beziehungen, 16(4): 367-375	102
Call for Papers	108
Neuheiten	110

Martin Höpner, Tim Müllenborn\*

## **Mitbestimmung im Unternehmensvergleich.**

### **Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat\*\***

**Zusammenfassung** – In diesem Beitrag schlagen wir einen Index zum Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat vor, der sich aus der Addition von fünf Dummy-Variablen ergibt. Von einem hohen Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter wird ausgegangen, wenn (1) der Aufsichtsrat hälftig mit Arbeitnehmervertretern besetzt ist, (2) der Aufsichtsrat über ein neutrales Mitglied zur Auflösung von Patt-Situationen verfügt, (3) der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende unternehmensexterner Gewerkschaftsfunktionär ist, (4) ein Gewerkschaftsmitglied zum Arbeitsdirektor bestellt wurde und (5) der Prüfungsausschuss hälftig mit Arbeitnehmervertretern besetzt ist. Entsprechende Daten erheben wir für 82 der 100 größten deutschen Unternehmen. Ein Abgleich mit Strukturmerkmalen der Unternehmen zeigt, dass sich überdurchschnittlich mitbestimmte Unternehmen vor allem innerhalb des Kapitalverflechtungsnetzwerks der „Deutschland AG“ befinden, und dass Strategien der Mitbestimmungsvermeidung vor allem bei Unternehmen in Familieneigentum vorkommen. Der Index kann in der empirischen Mitbestimmungsforschung eingesetzt werden, um Hypothesen über die Bestandsvoraussetzungen sowie über die sozialen und wirtschaftlichen Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung zu testen.

#### **Comparing Levels of Company Codetermination.**

#### **A Proposal for an Index to Measure the Influence Capacity of Employee Representatives in Co-determined Supervisory Boards**

**Abstract** – In this article, we propose an index of the influence capacity of employee representatives in the co-determined supervisory boards of large German companies. The index adds five dummy variables. A high degree of codetermination is given when (1) half of the supervisory board seats are occupied by the employee side, (2) the supervisory board has a neutral member, appointed from both the employee and the shareholder side, (3) the vice chairman of the supervisory board is a trade union official, (4) the labour director is a trade union member and (5) half of the seats of the supervisory board's audit committee are occupied by the employee side. We collect the respective data for 82 of the 100 largest German companies. We show that high degrees of codetermination are mainly given inside the capital network of "Germany Inc.", and that low degrees of codetermination are more frequent when private families belong to the ownership structures of the companies concerned. In further studies, our index can be used to test hypotheses about the preconditions for, and the economic and social effects of, different levels of supervisory board codetermination.

Key words: **supervisory board level codetermination, corporate governance**

---

\* PD Dr. Martin Höpner, Jg. 1969, Forschungsgruppenleiter am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Paulstr. 3, D – 50676 Köln. E-mail: hoepner@mpifg.de.

Tim Müllenborn, Jg. 1978, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management der FU Berlin, Boltzmannstr. 20, D – 14195 Berlin. E-mail: tim.muellenborn@fu-berlin.de.

\*\* Unser Dank gilt zudem Fatih Dilekci, studentische Hilfskraft am MPIfG, für seine souveräne Mitarbeit bei unseren Recherchen.

Artikel eingegangen: 30.9.2009

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 8.1.2010.

## 1. Einleitung: Mitbestimmungsforschung im Elfenbeinturm?<sup>1</sup>

Sozialwissenschaftliche Forschung, so ein gängiges Vorurteil, findet an Orten geistiger Abgeschlossenheit statt, bleibt von der Außenwelt weitgehend unberührt und wird nur selten praxisrelevant. Die empirische Mitbestimmungsforschung ist ein Beispiel für das Gegenteil. Ihr Gegenstand sind die institutionalisierten Mitwirkungsrechte der abhängig Beschäftigten in Betrieb und Unternehmen. Diese Rechte sind Ergebnisse historischer Auseinandersetzungen zwischen Arbeit und Kapital, den Trägern des dominierenden Interessenantagonismus in kapitalistischen Ökonomien. Die Mitbestimmungsforschung tritt mit dem Anspruch an, generalisierbares Wissen über die Bestandsvoraussetzungen, die Funktionsweisen und die sozialen und ökonomischen Wirkungen der Arbeitnehmermitbestimmung zu generieren. Sie begnügt sich nicht damit, Stoff für Lehrbücher anzuhäufen, sondern war stets in besonderem Maße um den Rückfluss ihrer Erkenntnisse in die Praxis bemüht. Sie will die Praktiker in Unternehmen und Verbänden auf Möglichkeiten der produktiven Nutzung der beforschten Institution hinweisen und der Politik Hinweise auf etwaigen Reformbedarf bereitstellen. Kurz, sie strebt nach gesellschaftlicher und politischer Relevanz.

Das Streben nach Relevanz ist eines, tatsächliche Relevanz etwas anderes. In den vergangenen Jahren zeigte sich, dass die Ergebnisse der empirischen Mitbestimmungsforschung tatsächlich im politischen Prozess relevant wurden. In den Jahren 2001-2006, insbesondere seit etwa 2003, wurde in Deutschland eine kontroverse Debatte über den mitbestimmten Aufsichtsrat geführt. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), unterstützt von FDP sowie einigen Juristen und Betriebswirten, setzten sich für eine Rückführung der Unternehmensmitbestimmung auf eine Drittelbeteiligung oder sogar noch weitergehende Einschnitte ein (BDA/BDI 2004; Berliner Netzwerk Corporate Governance 2003). Die Debatte führte zur Einsetzung der Biedenkopf-Kommission durch Bundeskanzler Schröder (SPD), die ihren Auftrag auch nach Bildung der Großen Koalition im Jahr 2006 beibehielt und ihren Bericht im Dezember 2006 vorlegte (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006).

Der Bericht machte deutlich, dass der Unternehmensmitbestimmung Fehleinschätzungen anhaften. Im Widerspruch zu den polarisierenden Darstellungen der Kritiker entwarfen die wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission ein differenziertes Bild der Mitbestimmungspraxis, distanzierten sich von den Forderungen der Unternehmens- und Arbeitgeberverbände und regten an, die Mitbestimmung behutsam

---

<sup>1</sup> Die in diesem Beitrag dargestellten Forschungen wurden von der Hans Böckler Stiftung kofinanziert, der unser herzlicher Dank gilt. Für wertvolle organisatorische und inhaltliche Hilfestellungen danken wir zudem Irene Ehrenstein, Karsten Schneider und Sebastian Sick. Ein besonderer Dank gilt Roland Köstler, der uns nicht nur vor und während der Durchführung des Projekts beriet, sondern zudem mit seinen Kommentaren zu einer früheren Fassung des Manuskripts einige Missverständnisse aufklärte, die uns ohne seine Hilfe verborgen geblieben wären. Das Manuskript profitierte zudem von sehr hilfreichen Hinweisen von Sigurt Vitols, Raymund Werle und zwei anonymen Gutachtern, denen wir ebenfalls herzlich danken wollen.

und kontrolliert für Aushandlungslösungen auf Unternehmensebene zu öffnen. „Die wissenschaftlichen Mitglieder“, so einer der Kernsätze des Berichts, „halten eine grundsätzliche Korrektur der bestehenden Gesetzeslage nicht für erforderlich und den durch die bestehenden Regelungen bewirkten Schutz von Arbeitnehmerbelangen weiterhin für geboten“ (ebd.: 14). Diese Einschätzung quittierten die Vertreter der Unternehmen mit der Weigerung, die Empfehlungen mitzutragen.

Die empirische Mitbestimmungsforschung, insbesondere ihr ökonomisch ausgerichteter Zweig, wurde von der Kommission überaus ernst genommen, und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der einschlägigen Studien trug einen nicht unerheblichen Teil der Beweislast (ebd.: 12-19). Das Hauptargument der Mitbestimmungsgegner hatte gelautet, die Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane unterminiere die wirtschaftliche Leistungskraft von Unternehmen, hemme Innovationen, senke Profitabilität und Börsenkurse und mache die betroffenen Firmen auf dem Markt für Unternehmenskontrolle schwach und unattraktiv. In Ausführlichkeit rezipierte die Kommission die Arbeiten einschlägiger Mitbestimmungsforscher wie Albach, Dilger, Frick, FitzRoy und Kraft, Gerum, Jirjahn, Jürgens und Lippert, Müller-Jentsch, Kraft und Stank, Raabe, Sadowski und Vitols, um nur einige zu nennen (ebd.: Anhang 3). Die Annahme nachteiliger ökonomischer Wirkungen, so das Ergebnis der Kommission, widerspreche dem gesicherten Forschungsstand. Mit Veröffentlichung des Berichts ebte die Intensität der Mitbestimmungsdebatte ab. Im Ergebnis hatten die Befunde der empirischen Mitbestimmungsforschung einen Unterschied gemacht, ein anderer Forschungsstand hätte andere Kommissionsempfehlungen, mithin einen anderen Ausgang der kontroversen Mitbestimmungsdebatte der 2000er Jahre mit sich gebracht.

Allerdings bestehen Probleme der empirischen Mitbestimmungsforschung fort. Neben großen Schwierigkeiten der Datenverfügbarkeit besteht das Problem der fehlenden Kontrollgruppe, das wir im nachfolgenden Abschnitt beschreiben. An diesem Stand der Dinge setzt unser Beitrag an. Auf Grundlage von Recherchen, die am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung zwischen November 2008 und September 2009 durchgeführt wurden, schlagen wir einen Index der Reichweite der Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane der 100 größten deutschen Unternehmen zum Zeitpunkt 2008/09 vor. Der Index soll der quantitativ und qualitativ ausgerichteten Mitbestimmungsforschung als Hilfsmittel zur Überprüfung von Hypothesen zu den sozialen und wirtschaftlichen Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung dienen und in diesem Sinne dazu beitragen, die gesellschaftspolitische Debatte über den mitbestimmten Aufsichtsrat auf eine solide empirische Grundlage zu stellen.

## **2. Der Mehrwert eines unternehmensbezogenen Mitbestimmungs-Index**

Die quantitativ-unternehmensvergleichende Mitbestimmungsforschung sieht sich bis heute mit dem Problem der fehlenden Kontrollgruppe konfrontiert. In diesem Forschungszweig werden Performanzkennziffern – insbesondere zu Profitabilität, Aktienkursen, Innovation, Produktivitäts- und Beschäftigungswirkungen – für Unternehmen inner- und außerhalb des Geltungsbereichs des 1976er Mitbestimmungsgesetzes verglichen. Diese Vergleiche bleiben letztlich stets Größenvergleiche, weil die große

Mehrzahl der Unternehmen oberhalb der Schwelle von 2.000 Mitarbeitern über ein paritätisch besetztes Kontrollorgan verfügt. Eine hinreichend große Kontrollgruppe nicht mitbestimmter deutscher Großunternehmen existiert nicht. Wegen dieses methodischen Problems wundert es nicht, dass diese Studien bis heute zu uneinheitlichen Ergebnissen gelangen (vergleiche hierzu die entsprechenden Überblicksstudien von Dilger 2003; Frick/Lehmann 2005; Höpner 2004b; Jirjahn 2005; Sadowski 1997).

Dieses Problem lässt sich im Prinzip auf zweierlei Weise beheben. Erstens, die Forschung kann von statischen Perspektiven auf dynamische Betrachtungsweisen umschalten und beispielsweise untersuchen, welche Effekte die Umsetzung des 1976er Mitbestimmungsgesetzes in den Unternehmen hatte (FitzRoy/Kraft 2005; Kraft/Stank 2004; Renaud 2007; Renaud 2008) oder etwa überprüfen, ob sich Performanzkennziffern in signifikanter Weise verändern, wenn Gerichte Urteile zur Zugehörigkeit der Unternehmen zu den Wirkungskreisen der Mitbestimmungsgesetze sprechen (Baums/Frick 1998). Zweitens, an die Stelle der binären Unterscheidung zwischen vorliegender und nicht vorliegender paritätischer Aufsichtsratsmitbestimmung könnte auf Seiten der unabhängigen Variable eine Unterscheidung variierender Mitbestimmungsintensitäten treten (Vitols 2008; Zugehör 2003). Dass diese Forschungsstrategie selten genutzt wird, liegt nicht daran, dass die Existenz unterschiedlicher Mitbestimmungsintensitäten im Kreis der Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten bestritten würde (vergleiche etwa SAP einerseits, Volkswagen andererseits). Die Schwierigkeit liegt vielmehr in dem hohen Aufwand bei der Erhebung der hierfür notwendigen Daten. Hierin liegt der Reiz des Angebots, das wir nachfolgend unterbreiten. Wir stellen einen Mitbestimmungs-Index vor, dessem sich nachfolgende Anschlussstudien bedienen können und der so konstruiert ist, dass er vom Anwender sukzessive um weitere Beobachtungspunkte (Unternehmen, Bezugsjahre), gegebenenfalls auch um weitere Teilindikatoren erweitert werden kann.<sup>2</sup>

### **3. Grundentscheidungen zur Konstruktionsweise des Mitbestimmungs-Index**

Wir mussten bei unseren Überlegungen nicht von Null anfangen, sondern konnten an eine Reihe von Vorarbeiten anknüpfen. Solche Vorarbeiten existieren in zweierlei Hinsicht. Zum einen wurden bereits unterschiedliche Vorschläge zur Messung von Mitbestimmungsintensitäten auf Ebene der Leitungsorgane von Unternehmen unterbreitet, wobei insbesondere die Studien von Bamberg et al. (1987), Kirsch et al. (1984), Witte (1980a; 1980b), Zugehör (2003) und jüngst Hörisch (2009)<sup>3</sup> zu nennen sind.

---

<sup>2</sup> Vergleiche den Schlussteil dieses Beitrags für weitere, über die quantitativ-unternehmensvergleichende Performanzforschung hinausgehende Anwendungsmöglichkeiten des Index.

<sup>3</sup> Hörischs Studie entstand parallel und im Austausch mit unserer. Sie folgt unseren (an Zugehör anknüpfenden) Grundentscheidungen, über die wir uns im Vorfeld austauschten, führt aber auch einige Neuerungen ein. Als Sample verwendet Hörisch Unternehmen, die zwischen Januar und September 2007 im DAX oder MDAX notiert waren (vergleiche Abschnitt 4 zur Beschreibung unseres Samples, der Gruppe der „Monopolkommission 100“). Trotz einiger abweichender Entscheidungen bei der Operationalisierung sind die entstandenen Indizes in Ansätzen – begrüßenswerter Weise – vergleichbar.

Zum anderen liegen entwickelte Forschungsstände zu ausgewählten Aspekten der Unternehmensmitbestimmung vor, um deren Operationalisierung in Teilindizes wir uns bemühen. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang Gerums verdienstvolle Studie zu den Aufgaben, den organisatorischen Strukturen und den personellen Besetzungen deutscher Aufsichtsräte zu nennen, die in den achtziger Jahren durchgeführt und vor kurzem aktualisiert und erweitert wurde (Gerum/Steinmann/Fees 1988; Gerum 2007). Zudem hat Vitols (2008) Daten zur Besetzung von Aufsichtsratsausschüssen und zur Herkunft der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden in 104 deutschen Großunternehmen erhoben, um Hypothesen zur Unternehmensperformanz und zur Vergütung der Führungskräfte zu prüfen. Weder Gerum noch Vitols ging es dabei aber um die Verdichtung der Daten in einen Gesamtindex.

Bei der Konstruktion des Index kam es uns vor allem auf die Anschlussfähigkeit für nachfolgende Forschungsprojekte an. Unser Ziel war deshalb, für ein geeignetes Sample deutscher Großunternehmen ein Messkonzept zu entwickeln, das möglichst intuitiv und nachvollziehbar ist. Wir wollten den Index zudem aus Rohdaten zusammensetzen, die nicht so sensibel sind, dass sie unter Verschluss gehalten werden müssen.<sup>4</sup> Nur dies gewährleistet die Nutzbarkeit für Anschlussstudien.

Unser Messvorschlag nimmt insbesondere Zugehör (2003) zum Ausgangspunkt. Zugehör's Index bezieht sich auf das Basisjahr 2000 und verdichtet Informationen zu vier Bereichen: zur Anzahl zustimmungspflichtiger Geschäfte im Aufsichtsrat, zur Herkunft des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, zur Herkunft des Arbeitsdirektors und zur personellen Besetzung des Investitionsausschusses. Wir folgen Zugehör's Grundüberlegungen. In den folgenden Hinsichten aber erscheint der Zugehör-Index, insbesondere im Hinblick auf die Anschlussfähigkeit für Folgestudien, verbesserungswürdig:

1. Für die vier betrachteten Teilbereiche wurden unterschiedliche Anzahlen an Indikatoren erhoben, die alle mit gleichem Gewicht in den Index einfließen. Der Zugehör-Index gewichtet deshalb das Feld am stärksten, für das die meisten Informationen vorlagen (im konkreten Fall: zustimmungspflichtige Geschäfte).
2. Das neutrale Aufsichtsratsmitglied in montanmitbestimmten Unternehmen wurde nicht berücksichtigt. Dasselbe gilt für die Tatsache, dass sich unter den 100 größten deutschen Unternehmen Fälle befinden, die nicht der paritätischen Mitbestimmung unterliegen.
3. Zugehör's Entscheidung, den Investitionsausschuss bei der Frage der Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse zum Referenzpunkt zu wählen, überzeugte angesichts der von ihm gewählten Fragestellung (seine Studie zielte auf Mitbestim-

---

<sup>4</sup> Die Erreichung dieses Ziels erwies sich schwieriger als erwartet: Einige Informationen über die Gewerkschaftszugehörigkeit der Arbeitsdirektoren wurden von Befragten als zumindest so sensibel eingestuft, dass sie nicht an die Presse weitergegeben werden sollen. Wir gehen mit diesem Problem wie folgt um: Der Gesamtindex wird im vorliegenden Beitrag dokumentiert (siehe Tabelle 2). Auf Anfrage und nach sorgfältiger Prüfung des Anliegens werden die Rohdaten zur Nutzung in Anschlussstudien weitergegeben. Voraussetzung hierfür ist die Verpflichtung der Empfänger, die Rohdaten ihrerseits nicht zu veröffentlichen und ausschließlich für Forschungszwecke zu verwenden.

mung in Investitionsfragen). Um auf eine Vielzahl von Fragestellungen angewendet werden zu können, erscheint es aber sinnvoller, den Ausschuss zu betrachten, der in der Praxis am weitesten verbreitet ist. Dabei handelt es sich um den Prüfungsausschuss.

4. Der Index operiert mit z-transformierten (standardisierten) Daten und ist etwaigen Erweiterungen des Samples deshalb nicht zugänglich. Die Aufnahme jedes weiteren Unternehmens in das Sample würde die Werte für alle anderen Unternehmen verändern.
5. Allgemein ist der Zugehör-Index kompliziert und nicht auf Anhieb durchschaubar.

Auf Grundlage dieser Überlegungen schlagen wir einen additiven, im Ergebnis sechsstufigen (0-5) Index vor, der sich aus der Addition von fünf Dummy-Variablen ergibt:

1. Wird das Unternehmen von einer Rechtsgrundlage erfasst, die – unbeschadet eines Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden im Fall von Stimmengleichheit – eine Gleichverteilung der Sitze an die Bänke der Anteilseigner und der Arbeitnehmervertreter vorsieht (1=ja, 0=nein)?
2. Fällt das Unternehmen in den Geltungsbereich des über (1) hinausgehenden Montanmitbestimmungsgesetzes (1=ja, 0=nein)?
3. Ist der Arbeitsdirektor Gewerkschaftsmitglied (1=ja, 0=nein)?
4. Ist der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende unternehmensexterner Gewerkschaftsvertreter (1=ja, 0=nein)?
5. Wird der Prüfungsausschuss hälftig mit Arbeitnehmervertretern besetzt (1=ja, 0=nein)?

#### 4. Latentes Mitbestimmungspotential

Wenn wir im Sinne dieser Kriterien von der Stärke der Mitbestimmung sprechen, geht es genau genommen um das latente *Einflusspotential* der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (Witte 1980a). Die Fähigkeit der Arbeitnehmervertreter, ihren Einfluss auf wichtige Unternehmensentscheidungen geltend zu machen, speist sich aus drei unterschiedlichen Quellen. Erstens, das Einflusspotential resultiert aus formalen, einklagbaren Regeln (also: Institutionen im engeren Sinne). Dieser Quelle latenter Einwirkungsmöglichkeiten wird in der Mitbestimmungsforschung in der Regel die größte Bedeutung zugesprochen (grundlegend Gerum/Steinmann/Fees 1988: 24-31). Unbeschadet dessen aber können formale Rechte in der Praxis sowohl ausgeweitet als auch umgangen werden.<sup>5</sup> Zweitens, das Einflusspotential speist sich aus Kräfteverhältnissen auf Unternehmensebene, die unabhängig von den formalen Institutionen, in deren Wirkungskreise die Unternehmen fallen, variieren können. Beispielsweise gelingt in gewerkschaftlich stark organisierten Unternehmen mitunter auch dann die Durchsetzung eines gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors, wenn ein entsprechendes formales Recht nicht besteht. Drittens, auch tradierte Unternehmenskulturen, die ihrerseits unabhängig von den beiden erstgenannten Quellen variieren können, machen für das

<sup>5</sup> Vergleiche etwa jüngst zur Umgehung des Drittelbeteiligungsgesetzes Boneberg (2009) sowie Troch (2009).

Einflusspotential der Mitbestimmung einen Unterschied. In der Praxis sind die beiden letztgenannten Quellen schwer voneinander zu unterscheiden. So ist im Einzelfall unklar, ob eine über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehende Mitbestimmung auf tradierten Vorstellungen über „gute“, kooperative Unternehmensführung beruht oder auf das Vorhandensein einer starken Vetomacht auf Arbeitnehmerseite zurückzuführen ist.

Das Einflusspotential ist nicht mit der tatsächlich gelebten Mitbestimmung zu verwechseln, die auf der Prozessebene angesiedelt ist. Im Extremfall wäre denkbar, dass Arbeitnehmervertreter auf Grundlage aller unterschiedenen Kriterien über ein großes Einflusspotential verfügen, dieses aber gänzlich ungenutzt lassen – beispielsweise dahingehend, dass sie die von ihnen vertretenen Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat nicht geltend machen, stets mit der Anteilseignerbank stimmen und auch nicht drohen, bei grober Missachtung von Arbeitnehmerbelangen abweichend zu votieren. In der Mitbestimmungsforschung besteht aber Einigkeit darüber, dass das Einflusspotential und der tatsächlich ausgeübte Einfluss in der Praxis stark korrelieren. Ein empirischer Nachweis dieses Zusammenhangs findet sich beispielsweise bei Kirsch et al. (1984: 193).

## **5. Das Untersuchungssample**

Neben der Festlegung auf theoretisch überzeugende und empirisch zu bewältigende Prüfkriterien setzt die Konstruktion des Index die Wahl eines geeigneten Unternehmenssamples voraus. Unsere Wahl fiel auf die aktuelle Fassung der „Monopolkommission 100“. Dabei handelt es sich um ein Sample der einhundert größten inländischen Unternehmen, das im Zweijahresrhythmus von der Monopolkommission im Hinblick auf wirtschaftliche Konzentrationsprozesse untersucht wird (jüngst Monopolkommission 2008). Als Größenkriterium fungiert die inländische Wertschöpfung. Dieses Größenkriterium hat gegenüber dem Umsatz den Vorteil, dass auch Banken und Handelsunternehmen berücksichtigt werden können. Ein weiterer Vorteil dieses Samples ist, dass die Monopolkommission neben Angaben zur Wertschöpfung weitere unternehmensbezogene Daten zur Verfügung stellt, mit denen der Mitbestimmungs-Index abgeglichen werden kann (siehe hierzu Abschnitt 7).

Gegenüber dem DAX 100 hat das Sample der Monopolkommission zudem den Vorteil, dass in ihm auch nicht börsennotierte Unternehmen Berücksichtigung finden. Forschungspraktisch erweist sich dieser Vorteil allerdings gleichzeitig als Nachteil. Weil die nicht börsennotierten Unternehmen im Vergleich zu den börsennotierten über eine ungleich schwächer ausgeprägte Transparenzkultur verfügen, sieht sich die Datenerhebung mit größeren Schwierigkeiten konfrontiert. Gleichwohl erschien uns die Beschränkung auf börsennotierte Aktiengesellschaften als theoretisch ungerechtfertigte Verzerrung,<sup>6</sup> so dass wir uns dafür entschieden, den höheren Aufwand der Datenerhebung in Kauf zu nehmen.

---

<sup>6</sup> Die Beschränkung auf börsennotierte Unternehmen führt zu einer Überschätzung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Rechtfertigen ließe sich diese Verzerrung beispielsweise, wenn der zu konstruierende Index vor allem genutzt werden sollte, um etwaige Wirkungen der Mitbestimmung auf die Entwicklung von Börsen-



Drei Unternehmen schlossen wir aus der Grundgesamtheit aus, weil sie zwar von der Monopolkommission wie privatwirtschaftliche Unternehmen behandelt werden, formal aber den Charakter von Anstalten des öffentlichen Rechts haben. Dabei handelte es sich um die Landesbank Baden-Württemberg, die Bayerische Landesbank und die Kreditanstalt für Wiederaufbau. Von den verbliebenen 97 Unternehmen gelang die vollständige Erhebung der für den Mitbestimmungs-Index notwendigen Informationen in 82 Fällen (84,5 Prozent).<sup>7</sup> Der Bezugszeitpunkt des Index ist das Jahr 2008. Zu diesem Erhebungszeitpunkt haben wir die jeweils neusten verfügbaren Informationen zugrunde gelegt. Wir werden die erhobenen Teilindizes nachfolgend eingehender beschreiben und darüber informieren, wie sich die Ausprägungen auf die untersuchten Unternehmen verteilen.

## 6. Die Einzelkriterien

### 6.1 Zugehörigkeit zu den Wirkungskreisen der Mitbestimmungsgesetze

Der erste Teilindex bezieht sich auf die Zugehörigkeit der Unternehmen zu den Wirkungskreisen eines rechtlichen Regelwerks, das die paritätische Verteilung der Aufsichtsratssitze auf die Vertreter der Anteilseigner und die Arbeitnehmervertreter vorsieht (also: auf Institutionen im engeren Sinne). Das trifft sowohl auf das Mitbestimmungsgesetz von 1976 als auch auf das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 zu, zudem auf Mitbestimmungsvereinbarungen bei Europäischen Aktiengesellschaften (SEs), bei denen die paritätische Verteilung der Aufsichtsratssitze im Fall von gescheiterten Verhandlungen als Rückfalloption fungierte. Bei Unternehmen außerhalb des Geltungsbereichs des Montanmitbestimmungsgesetzes übersetzt sich die paritätische Sitzverteilung wegen des Doppelstimmrechts des von der Anteilseignerbank bestimmten Aufsichtsratsvorsitzenden nicht in ein faktisches Kräftegleichgewicht. Finden die Aufsichtsratsmitglieder keine einvernehmlichen Lösungen, kann die Anteilseignerbank stets damit drohen, die Arbeitnehmervertreter zu überstimmen. In Antizipation dieser Möglichkeit kann davon ausgegangen werden, dass das Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter letztlich nicht „auf einer Augenhöhe“ mit dem der Vertreter der Anteilseigner rangiert.<sup>8</sup> Gleichwohl besteht Einigkeit darüber, dass die quasi-paritätische Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz weiter reicht als die Beteiligung

---

kursen aufzudecken (vergleiche zu dieser Fragestellung Baums/Frick 1998; Gorton/Schmid 2004; Vitols 2006). Da wir aber nicht speziell auf diese Fragestellungen zielten, erschien es uns geboten, eine entsprechende Verzerrung zu vermeiden.

<sup>7</sup> Weil die 15 Unternehmen, für die die notwendigen Informationen nicht erhoben werden konnten, überdurchschnittlich häufig eine vergleichsweise geringe inländische Wertschöpfung aufweisen, haben wir Grund zu der Vermutung, dass das Mitbestimmungspotential in der Gruppe der *missings* im Schnitt geringer ist als in der Grundgesamtheit (vergleiche Abschnitt 7 zu Zusammenhängen zwischen dem Mitbestimmungspotential und ausgewählten Strukturmerkmalen der Unternehmen).

<sup>8</sup> In der Praxis findet die Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden selten Anwendung. Wir haben aber den Eindruck gewonnen, dass Kampfabstimmungen in Aufsichtsräten in der jüngeren Vergangenheit wieder zugenommen haben. Dies werten wir als einen Hinweis für die Notwendigkeit von Anschlussstudien.

nach dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004, in das die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 überführt wurden.

Wir haben diesen Teilindex aus zwei Gründen zum Bestandteil unseres Messkonzepts gemacht. Erstens wollen wir den Index für Samples anschlussfähig machen, die auch Unternehmen unterhalb der Schwelle von 2.000 Beschäftigten enthalten, ab der das Mitbestimmungsgesetz von 1976 greift. Zweitens existieren auch in der Gruppe der sehr großen Unternehmen Leitungsgremien ohne quasi-paritätische Arbeitnehmerbeteiligung. Dies war in immerhin 12 der 82 Unternehmen der Fall. Es kann unterschiedliche Gründe haben, warum Unternehmen trotz ihrer Zugehörigkeit zu den 100 Größten nicht der paritätischen Mitbestimmung unterliegen. Die erste Möglichkeit ist, dass das Unternehmen den Status eines Tendenzunternehmens hat. Das sind Unternehmen, die nach § 1 Absatz 4 des Mitbestimmungsgesetzes politischen, erzieherischen, wissenschaftlichen Zielen oder Zwecken der Berichterstattung und der Meinungsäußerung dienen und deshalb vom Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes ausgenommen sind. Hierunter fallen in unserem Sample Bertelsmann (ein Sonderfall, weil in diesem Unternehmen einige funktionale Äquivalente zur gesetzlichen Mitbestimmung existieren) und Axel Springer. Zweitens wird das Mitbestimmungsgesetz nicht auf Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit angewendet, was in unserem Sample auf HUK Coburg sowie HDI zutrifft. Drittens wählen einige Unternehmen und Unternehmensgruppen (häufig in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft & Co. KG) gezielt eine rechtlich zergliederte Struktur, aufgrund derer die Mitbestimmungsgesetze keine Anwendung finden. Das trifft beispielsweise auf Aldi und Liebherr International zu. Zudem finden, wiederum aus unterschiedlichen Gründen,<sup>9</sup> in Deutschland ausländische Rechtsformen Anerkennung, die keiner Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane unterliegen. Diese Möglichkeit trifft aber auf keines der Unternehmen des Samples zu.

---

<sup>9</sup> Gründe hierfür sind zum einen ein Handelsvertrag mit den USA aus dem Jahr 1954, der amerikanischen Unternehmen ermöglicht, deutsche Tochterunternehmen in mitbestimmungsfreier amerikanischer Rechtsform zu gründen (Mayer 1974); bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass unbeschadet dieser Möglichkeit der „Mitbestimmungsvermeidung“ viele Unternehmen mit amerikanischen Wurzeln deutsche Rechtsformen wählen. Zum anderen erlaubt die jüngere EuGH-Rechtsprechung die Gründung deutscher Unternehmen mit ausländischen Rechtsformen. Je mehr diese Unternehmen über mitbestimmungsrelevante Schwellen hinauswachsen, umso mehr „weiße Flecken“ werden in der Mitbestimmungslandschaft entstehen. Sick (2008a) erfasst von Dezember 2006 bis Juni 2008 eine Zunahme mitbestimmungsrelevanter Fälle (über 500 Arbeitnehmer) von 17 auf 29. In Zukunft werden zu dieser Gruppe mitbestimmungsfreie SEs (Europäische Aktiengesellschaften) hinzutreten. Dabei handelt es sich um SEs, die nahe mitbestimmungsrelevanter Schwellen oder als so genannte Vorrats-SEs mitbestimmungsfrei gegründet wurden, anschließend aber über mitbestimmungsrelevante Schwellen hinauswachsen (ein paralleles Problem ergibt sich, wenn SEs lediglich mit Drittelbeteiligung gebildet werden und im Anschluss über die Schwelle hinauswachsen, oberhalb derer der Aufsichtsrat eigentlich paritätisch zu besetzen wäre). Jüngst haben Keller und Werner (2009) eine bemerkenswerte Anzahl an SE-Gründungen dokumentiert, die offensichtlich dem Motiv einer „vorausgehenden Mitbestimmungsflucht“ folgen.

Der zweite Teilindex misst, ob die Unternehmen – über das 1976er Mitbestimmungsgesetz oder eine analoge Vereinbarung hinausgehend – über die „echte“ Parität nach dem Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 verfügen. Diese Form der Mitbestimmung geht über die faktisch unterparitätische Beteiligung nach dem 1976er Mitbestimmungsgesetz hinaus, weil im Geltungsbereich der Montanmitbestimmung das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden entfällt. Anstelle dieser die Anteilseigner begünstigenden Regelung wird die Auflösung von Patt-Situationen durch ein neutrales Aufsichtsratsmitglied hergestellt, auf das sich beide Bänke einigen müssen.

Beide Teilindikatoren sind Dummy-Variablen (1=Unternehmen fällt in den Wirkungsbereich der jeweiligen Regelungen, 0=Unternehmen fällt nicht in den Wirkungsbereich). Die Informationen wurden aus den Geschäftsberichten der Unternehmen, aus Internetrecherchen sowie aus Angaben der Hans Böckler Stiftung zusammengetragen. Wie nicht anders zu erwarten, fällt die Mehrzahl der von uns betrachteten Unternehmen *mindestens* unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 oder unter eine analoge Mitbestimmungsvereinbarung (70 Unternehmen, das entspricht 85,4 Prozent; Allianz, BASF und Porsche sind SEs mit paritätisch besetzten Aufsichtsgremien<sup>10</sup>). Lediglich 3 dieser 70 Unternehmen fallen unter das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 (das entspricht 3,7 Prozent der erfassten Unternehmen). 12 Unternehmen unterschreiten hingegen den Standard des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 und verfügen über keinen paritätisch besetzten Aufsichtsrat (14,6 Prozent).

## 6.2 Arbeitsdirektor

Der Arbeitsdirektor ist das Vorstandsmitglied, in dessen Zuständigkeitsbereich Fragen der Lohn- und Tarifpolitik, der Personalverwaltung, der betrieblichen Sozialpolitik einschließlich der Altersvorsorge sowie der mit dem Betriebsrat ausgehandelten Betriebsvereinbarungen fallen, um nur einige zu nennen (Köstler/Zachert/Müller 2006: 322-323). Das Montanmitbestimmungsgesetz sieht in § 13 vor, dass der Arbeitsdirektor vom Aufsichtsrat nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter bestellt werden kann. Eine entsprechende Regelung wurde in das Mitbestimmungsgesetz von 1976 nicht aufgenommen. Im Prinzip könnte der Arbeitsdirektor in der großen Mehrzahl der Großunternehmen deshalb ohne besondere Berücksichtigung der Präferenzen der Arbeitnehmervertreter bestellt werden. Das ist aber nicht die Regel. „Angesichts der wachsenden Bedeutung, die Personal- und Sozialfragen beigemessen wird“, so formulierte die Biedenkopf-Kommission (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006: 45), „erscheint es unwahrscheinlich, dass die Position des Arbeitsdirektors in der Praxis gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter besetzt wird.“

Die Bestellung eines arbeitnehmernahen Arbeitsdirektors ist ein guter Indikator für das latente Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter (siehe beispielsweise auch Hörisch 2009: 142-144; Zugehör 2003: 123-124), unabhängig davon, ob sich dieses aus formalen Rechten (Montanmitbestimmung), aus Machtressourcen (stark organisierte Belegschaft) oder aus einer von diesen Quellen unabhängigen tradierten Mitbe-

---

<sup>10</sup> Auch die MAN AG hat sich (im Sommer 2009) in eine SE umgewandelt, unsere Daten beziehen sich aber auf die MAN AG vor der Umwandlung.

stimmungskultur speist. Allerdings ist von außen schwer zu beurteilen, in wieweit die Arbeitnehmerseite ihre Belange bei der Bestellung des Arbeitsdirektors zur Geltung bringt. Aus diesem Grund greifen wir auf eine Hilfsvariable zurück: Von einem besonders starken Arbeitnehmereinfluss kann ausgegangen werden, wenn es der Arbeitnehmerseite gelingt, ein Gewerkschaftsmitglied als Arbeitsdirektor durchzusetzen.

Zur Erhebung dieser Daten haben wir Zeitungs- und Internetrecherchen und Recherchen im Munzinger Archiv durchgeführt sowie schriftliche und mündliche Anfragen an verschiedene Stellen in den Unternehmen (Ressorts für Öffentlichkeitsarbeit, Investors Relations, Personalressorts, Betriebsrat) und an die zuständigen Gewerkschaften gerichtet. Ergaben sich aus keiner dieser Quellen Hinweise darauf, dass der Arbeitsdirektor Gewerkschaftsmitglied sein könnte, dann gingen wir davon aus, dass keine Gewerkschaftsmitgliedschaft vorliegt. In diesen Fällen wurde der Dummy-Variable der Wert 0, in den anderen Fällen der Wert 1 zugewiesen. In 14 Fällen ergaben sich Hinweise auf eine Gewerkschaftsmitgliedschaft des Arbeitsdirektors (17 Prozent), darunter – wie nicht anders zu erwarten – die 3 montanmitbestimmten Unternehmen. In den anderen 68 Fällen deutete nichts darauf hin, dass der Arbeitsdirektor Mitglied einer Gewerkschaft sein könnte (83 Prozent).

### **6.3 Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender**

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 sieht in § 27 vor, dass ein Arbeitnehmervertreter zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt wird. Das kommt darin zum Ausdruck, dass die Arbeitnehmerbank den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden allein wählen kann, wenn über diese Personalie zwischen den Banken keine Einigung erzielt wird. Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende vertritt den Vorsitzenden bei dessen Abwesenheit und arbeitet in der Praxis bei der Vorbereitung der Sitzungen eng mit diesem zusammen.

Der stellvertretende Vorsitzende kann interner Arbeitnehmervertreter (in der Regel der Vorsitzende des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats) oder externer Gewerkschaftsvertreter (bei wichtigen Großunternehmen häufig der Vorsitzende der zuständigen Einzelgewerkschaft) sein (Gerum 2007: 241-242). Witte (1980a: 8, 1980b: 552), Zuehör (2003: 119) und andere argumentieren, dass die Präsenz unternehmensexterner Gewerkschafter im Aufsichtsrat das Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter erhöht, und dass es insbesondere von starker Mitbestimmung zeugt, wenn ein Gewerkschaftsvertreter zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt wird. Denn ein externer Gewerkschaftsvertreter ist im Gegensatz zu internen Arbeitnehmervertretern nicht persönlich vom zu kontrollierenden Management abhängig, kann gewerkschaftliche Ressourcen in die Aufsichtsratsarbeit einbringen und bereitgestellte Informationen in übergeordneter Perspektive, die sich aus mehr als einem Unternehmen speist, beurteilen. Für diese Interpretation spricht, dass die Präsenz der unternehmensexternen Gewerkschafter in den Aufsichtsräten stets besonders umstritten war und dass insbesondere Mitbestimmungskritiker häufig forderten, auf das überbe-

triebliche Element der Mitbestimmung zu verzichten (siehe beispielsweise Franz 2005: 279-280).<sup>11</sup>

Allerdings gibt es auch Gesichtspunkte, die gegen diese Interpretation sprechen. Zweifellos machen Präsenz und Stärke der unternehmensexternen Gewerkschaftsfunktionäre für die Arbeit der Aufsichtsräte einen Unterschied. Es stellt sich allerdings die Frage, ob die hier tangierte Konfliktlinie parallel zum schwachen bzw. starken Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter verläuft, oder aber quer zu ihr steht. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Interviewstudie von Raabe (2004: 56-59), der unter anderem aufzeigt, dass die Einstellungen zu Präsenz und Stärke der externen Gewerkschafter im Aufsichtsrat quer durch beide Bänke gehen. Insbesondere wenn der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende ein externer Gewerkschafter ist, wird auch von Vertretern der Anteilseignerbank dessen „ausgleichende, mäßigende und moderierende“ (ebd.: 58) Rolle gewürdigt. Und wenn es Kritik an den externen Gewerkschaftern gibt – offenbar gerade dann ausgeprägt, wenn diese *nicht* den stellvertretenden Vorsitzenden stellen –, wird diese durchaus auch auf Seiten der internen Arbeitnehmervertreter laut: Deren Interessen, so wird dann mitunter argumentiert, seien nicht mit den Interessen der Belegschaften identisch.

Aus unserer Sicht überzeugt das Argument, dass auf Seiten von Arbeit *und* Kapital eine Konfliktlinie zwischen betriebswirtschaftlichen Interessen einerseits, sektoralen und gesamtwirtschaftlichen bzw. –gesellschaftlichen Interessen andererseits existiert, die nicht vorschnell mit der Konfliktlinie zwischen Arbeit und Kapital in eins gesetzt werden sollte. Auf Seiten von Arbeit *und* Kapital fällt es kollektiven Verbandsinteressen heute schwerer, ihre Belange in die Unternehmen einzubringen, wenn diese mit betriebswirtschaftlichen Belangen kollidieren (Höpner 2004a: 311-315). Ob diese Vorgänge das Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter unberührt lassen, ist eine andere Frage. Ein Gedankenexperiment soll diesen Umstand verdeutlichen. Angenommen, durch einen Akt des Gesetzgebers würden, wie von BDA und BDI gefordert, die unternehmensexternen Arbeitnehmervertreter aus den Aufsichtsräten entfernt. Würde die sozialwissenschaftliche Mitbestimmungsforschung dies als „verteilungsneutrale“ Reform der Mitbestimmung akzeptieren? Hier wären zu Recht Zweifel anzumelden.

Da die Behandlung dieses Indikators auf theoretischer Ebene ambivalent erschien, haben wir die erforderlichen Daten mittels Recherchen in Geschäftsberichten, Zeitungs- und Internetrecherchen sowie Anfragen an die Unternehmen erhoben, die Aufnahme in den Gesamtindex aber zunächst offen gelassen und empirisch überprüft, wie sich das entstandene Item zu den anderen Bestandteilen des Index verhält (vergleiche hierzu auch Abschnitt 7). Die Dummy-Variable nimmt den Wert 1 an, wenn der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende externer Gewerkschaftsvertreter ist. Das war in 21 der 82 Unternehmen der Fall (das entspricht 26 Prozent der Fälle). Es zeigte sich, dass der Teilindex mit den anderen Teilindikatoren durchweg auf dem 5-

---

<sup>11</sup> Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang Vitols' Befund, dass von der Präsenz unternehmensexternen Gewerkschaftsfunktionäre im Amt des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzes ein dämpfender Effekt auf die Vorstandsvergütung ausgeht (Vitols 2008: 32-33).

Prozent-Signifikanzniveau positiv korreliert war (vergleiche hierzu auch die Angaben zu Cronbachs Alpha in Tab. 1).<sup>12</sup> Dieses Ergebnis wird auch durch andere Studien gestützt. So zeigt beispielsweise Vitols (2008: 22), dass Aufsichtsratsausschüsse häufiger paritätisch besetzt werden, wenn ein Gewerkschaftsvertreter stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist.<sup>13</sup> Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, den Teilindex bei der Konstruktion des Gesamtindex zu berücksichtigen. Insgesamt sehen wir insbesondere in Bezug auf die widersprüchliche Funktion der externen Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten weiteren Forschungsbedarf.<sup>14, 15</sup>

#### 6.4 Besetzung des Prüfungsausschusses

Die Bearbeitung spezifischer Problemstellungen in vom Aufsichtsrat gebildeten Ausschüssen ist der Komplexität der Aufgaben der Kontrollorgane angemessen. So empfiehlt beispielsweise auch der deutsche Corporate Governance Kodex, bestimmte Sachfragen zur vertiefenden Bearbeitung an Ausschüsse zu verweisen (Abschnitt 5.3 des Kodex; vergleiche auch Sick 2008b: 182-183). Jüngst kam eine Umfrage der Unternehmensberatung Kienbaum unter 45 im DAX 100 gelisteten Unternehmen zu dem Ergebnis, dass 82 Prozent der Unternehmen über einen Prüfungsausschuss, 74 Prozent über einen Personalausschuss und 47 Prozent über einen Präsidialausschuss verfügten (Kienbaum 2008: 2). Vitols, der im Rahmen einer umfassenderen Studie ebenfalls die Verbreitung von Aufsichtsratsausschüssen bei börsennotierten Unternehmen erhoben hat, gelangt zu ähnlichen Größenordnungen (2008: 13).

Wie werden diese Ausschüsse besetzt? Nahe liegend wäre die Annahme, dass die Besetzung der Ausschüsse stets analog zum Kräfteverhältnis der Bänke im Aufsichtsrat erfolgt. Aktien- und Mitbestimmungsrecht schreiben dies aber nicht vor. Der Gewerkschaftsforderung, die paritätische Besetzung der Ausschüsse in paritätisch mitbestimmten Unternehmen zwingend vorzuschreiben, kam der Gesetzgeber bisher nicht

---

<sup>12</sup> Die Korrelationen (Pearsons  $r$ ) betragen (in abnehmender Reihenfolge)  $r=.55$  ( $p=.000$ ,  $n=82$ ) für die Gewerkschaftszugehörigkeit des Arbeitsdirektors,  $r=.38$  ( $p=.001$ ,  $n=82$ ) für die paritätische Besetzung des Prüfungsausschusses,  $r=.33$  ( $p=.002$ ,  $n=82$ ) für die Zugehörigkeit zum Wirkungskreis des Montanmitbestimmungsgesetzes und  $r=.24$  ( $p=.028$ ,  $n=82$ ) für die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats. Siehe zur Anwendung von Pearsons  $r$  bei dichotomen Variablen, die wie metrische Variablen interpretiert werden, zum Beispiel Raithel (2006: 153).

<sup>13</sup> Einen positiven Zusammenhang zwischen diesem und anderen Indikatoren des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter zeigt auch Zugehör (2003: 132).

<sup>14</sup> Hörisch (2009: 138-142) schlägt ein Alternativkonzept vor, das ebenfalls an der Position des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden ansetzt und das zudem recht leicht zu erheben ist: Er argumentiert, dass es das Mitbestimmungspotential schwächt, wenn dem stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden weitere Stellvertreter an die Seite gestellt werden, die nicht der Arbeitnehmerbank angehören. Diese Grundüberlegung erscheint uns vernünftig, gleichwohl lautet unsere Einschätzung, dass die praktische Bedeutung dieses Indikators hinter der Bedeutung der anderen hier behandelten Indikatoren weit zurückbleibt, weil nur dem ersten stellvertretenden Vorsitzenden formale Rechte zustehen.

<sup>15</sup> Siehe beispielsweise Jürgens et al. (2008) zu den unterschiedlichen Ressourcen, die die vertretenen Gruppen in die Aufsichtsratsarbeit einbringen.

nach. In ihrem Gutachten empfahlen auch die wissenschaftlichen Mitglieder der Biedenkopf-Kommission, in dieser Hinsicht rechtliche Klarheit zu schaffen (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006: 43). Nach derzeitiger Rechtslage steht lediglich fest, dass es nicht im Sinne des Gesetzgebers ist, wenn Ausschüsse gänzlich ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertreter gebildet werden. Das wird auch durch eine Entscheidung des Bundesgerichtshofs aus dem Jahr 1993 bestätigt (Köstler/Zachert/Müller 2006: Rn. 389).

Entsprechend dieser unklaren Rechtslage variiert die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter an den Aufsichtsratsausschüssen von Unternehmen zu Unternehmen. Diese Merkmale sind als Ausdruck des variierenden Mitbestimmungspotentials zu interpretieren, das sich aus Machtverhältnissen sowie tradierten Unternehmenskulturen speist. In der Forschung besteht Einigkeit darüber, dass es auf ein geschwächtes Einflusspotential hindeutet, wenn Ausschüsse in paritätisch mitbestimmten Unternehmen unterparitätisch besetzt werden (Gerum/Steinmann/Fees 1988: 105; Witte 1980a: 12). Vitols (2008: 14) fand in seiner Studie zu 104 paritätisch mitbestimmten Großunternehmen einen Anteil von 57 Prozent paritätisch besetzter Personalausschüsse an allen vorgefundenen Personalausschüssen. 63 Prozent der vorgefundenen Prüfungsausschüsse und 71 Prozent der Präsidialausschüsse waren paritätisch mitbestimmt.

Nicht verwunderlich ist, dass wir in unserem Sample im Vergleich zu den Studien von Kienbaum (2008) und Vitols (2008) weniger Aufsichtsratsausschüsse vorfanden. Das liegt daran, dass sich beide Studien auf börsennotierte Unternehmen konzentrierten. Wir entschieden uns dafür, den Ausschuss als Prüfkriterium zu wählen, der in unserem Sample am weitesten verbreitet war. Dabei handelt es sich um den Prüfungsausschuss, der in 48 der 82 Unternehmen existiert. In die Zuständigkeit des Prüfungsausschusses fallen unter anderem die Überwachung der Rechnungslegung, des internen Kontrollwesens und des Risikomanagements sowie die Unterbreitung von Vorschlägen für die Wahl der Abschlussprüfer. Da die Rechtslage vorsieht, dass Arbeitnehmervertreter in mitbestimmten Unternehmen an der Arbeit der Ausschüsse grundsätzlich beteiligt werden, interessierte uns vor allem, ob die Unternehmen die Ausschüsse paritätisch besetzen oder nicht. Dem entsprechend haben wir wie folgt codiert: Existierte ein Prüfungsausschuss und war er paritätisch besetzt, bekam das Unternehmen den Wert 1 zugewiesen, existierte ein nicht paritätisch besetzter Prüfungsausschuss, wurde mit 0 codiert. Existierte kein entsprechender Ausschuss, konnten wir davon ausgehen, dass die Aufgaben im paritätisch besetzten Plenum entschieden werden. In diesem Fall vergaben wir ebenfalls eine 1. Eine 0 vergaben wir aber im Fall nichtexistenter Prüfungsausschüsse, wenn auch das Plenum des Aufsichtsrats nicht paritätisch besetzt war.

Unter den 48 vorgefundenen Prüfungsausschüssen waren 30 paritätisch besetzt (das entspricht 36,6 Prozent aller beobachteten Unternehmen), lediglich 18 waren nicht paritätisch besetzt (22,0 Prozent). Von den verbleibenden 34 Unternehmen ohne Prüfungsausschuss handelte es sich in 23 Fällen um paritätisch mitbestimmte Unternehmen (28,0 Prozent), in 11 Fällen hingegen um Unternehmen, die die Standards des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 unterschritten (das entspricht 13,4 Prozent).

### 7. Bildung und Sichtung des Mitbestimmungs-Index

Grundsätzlich bilden wir den Index auf definitorischem Wege. Das bedeutet: Selbst wenn einige Items untereinander lediglich schwach oder überhaupt nicht korreliert wären, würden wir sie zu einem gemeinsamen Index zusammenfügen, weil wir aus theoretischen Gründen davon überzeugt sind, dass die gemessenen empirischen Gegenstände für das Einflusspotential der Mitbestimmung im Aufsichtsrat einen Unterschied machen. Im Hinblick auf die Herkunft des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden (externer Gewerkschafter oder interner Arbeitnehmervertreter) hatten wir hiervon aber eine Ausnahme gemacht und wollten zusätzlich empirisch klären, ob die Aufnahme in den Mitbestimmungs-Index gerechtfertigt erscheint (Abschnitt 6.3). Als statistisches Testverfahren zur Schätzung der internen Konsistenz von kombinierten Konstrukten bietet sich Cronbachs Alpha an, das auch auf dichotome Variablen anwendbar ist (siehe beispielsweise Schnell et al. 1992: 160-161).

**Tab. 1: Die interne Konsistenz des Mitbestimmungs-Index (Cronbachs Alpha)**

Item (Teilindex)	Parität	Arbeitsdirektor	stellv. AR-Vorsitzender	Prüfungsausschuss	Montanmitbestimmung	Gesamtindex
Item-Test Correlation	0,63	0,72	0,76	0,77	0,46	
Cronbachs Alpha	0,67	0,63	0,62	0,62	0,71	0,70

n=82.

Definitionen der Teilindizes: Siehe Abschnitte 6.1-6.4. Quelle: Eigene Recherchen.

Software: Stata

Legt man einen Schwellenwert von 0,7 für Cronbachs Alpha zugrunde (Streiner 2003: 99-103), dann zeigt sich, dass der Gesamtindex statistische Mindestanforderungen an die Konsistenz von kombinierten Konstrukten erreicht (siehe in Tab. 1 den Cronbachs-Alpha-Wert unter „Gesamtindex“). Unser besonderes Augenmerk gilt der Herkunft des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Die Angabe unter „Item-Test Correlation“ zeigt, dass dieser Teilindex mit einem ohne dieses Item gebildeten Gesamtindex recht stark korreliert ist. Würde das Item aus dem Index ausgeschlossen, so würde Cronbachs Alpha auf 0,62 absinken (Zeile: Cronbachs Alpha). Beides spricht dafür, den Teilindex in das Gesamtkonstrukt aufzunehmen. Ein unbefriedigendes Ergebnis liegt nicht für das Item zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, sondern für das Item zur Montanmitbestimmung vor. In diesem Fall haben wir aber zwingende theoretische Gründe, den Teilindex zu berücksichtigen: Es steht außer Frage, dass die im Vergleich zur faktischen Unterparität der 1976er Mitbestimmung „echte“ Parität der Montanmitbestimmung das Einflusspotential der Mitbestimmung erhöht. Die vergleichsweise niedrige Korrelation ist allein der schiefen Verteilung des Items geschuldet (lediglich drei Unternehmen des Samples sind montanmitbestimmt), die aber keine inakzeptable Schiefe des Gesamtindex nach sich zieht.

Durch Addition der fünf Dummy-Variablen gelangen wir zu unserem sechsstufigen Gesamtindex des Mitbestimmungspotentials im Aufsichtsrat (siehe Tab. 2). Die Ausprägungen erstrecken sich über die theoretisch mögliche Spannweite zwischen 0 (geringes Einflusspotential) und 5 (hohes Einflusspotential). Abbildung 1 informiert



**Tab. 2: Der Index zum Mitbestimmungspotential in 82 der 100 größten deutschen Unternehmen**

Betrachtete rechtliche Einheit	Mitbestimmungs-Index	Betrachtete rechtliche Einheit	Mitbestimmungs-Index
ABB AG <sup>1)</sup>	3	Heidelberger Druckmaschinen AG	2
Adolf Würth GmbH & Co. KG	0	Henkel KGaA	1
Aldi Einkauf GmbH & Co. OHG	0	K+S AG	2
Allianz SE	1	KarstadtQuelle AG	1
AMB Generali Holding AG <sup>1)</sup>	2	Landesbank Berlin Holding AG	2
ArcelorMittal Bremen GmbH <sup>1)</sup>	5	LANXESS AG	3
AXA Konzern AG <sup>1)</sup>	2	Liebherr-International Gruppe Deutschland <sup>1)</sup>	0
Axel Springer AG	0	Linde AG	1
BASF SE	2	MAN AG <sup>2)</sup>	1
Bayer AG	2	Maxingvest AG	1
Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG <sup>1)</sup>	1	Merck KGaA	2
Bayerische Motoren Werke AG	1	Metro AG	2
Bertelsmann AG	0	Miele & Cie. KG	0
Bilfinger Berger AG	1	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	1
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG	2	Novartis Deutschland GmbH <sup>1)</sup>	3
Carl Zeiss AG	2	Philips GmbH <sup>1)</sup>	2
Commerzbank AG	1	Porsche SE	2
Continental AG	3	Pricewaterhouse Coopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	2
Daimler AG	2	RAG AG	5
Debeka Lebensversicherungsverein a. G.	0	Röhn-Klinikum AG	1
Deutsche Bahn AG	3	Robert Bosch GmbH	2
Deutsche Bank AG	1	Roche Deutschland Holding GmbH <sup>1)</sup>	2
Deutsche BP AG <sup>1)</sup>	3	RWE AG	4
Deutsche Lufthansa AG	3	Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH <sup>1)</sup>	2
Deutsche P&G Unternehmensbeteiligungs GmbH <sup>1)</sup>	2	Salzgitter AG	5
Deutsche Post AG	4	SAP AG	2
Deutsche Shell Holding GmbH <sup>1)</sup>	2	Schwarz Unternehmenstreuhand KG (Kaufland Stiftung & Co. KG, Lidl Stiftung & Co. KG)	0
Deutsche Telekom AG	3	Siemens AG	1
DZ Bank AG	1	Stadtwerke Köln GmbH	3
E.ON AG	4	Stadtwerke München GmbH	3
EADS Deutschland GmbH <sup>1)</sup>	2	Talanx AG	2
EDEKA Zentrale AG & Co. KG	0	ThyssenKrupp AG	4
Energie Baden Württemberg AG	3	TOTAL Deutschland GmbH <sup>1)</sup>	0
EWE AG	2	TUI AG	4
Exxon-Mobil Central Europe Holding GmbH <sup>1)</sup>	2	Vattenfall Europe AG <sup>1)</sup>	4
Ford-Werke GmbH <sup>1)</sup>	2	Vodafone D2 GmbH <sup>1)</sup>	2
Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide	4	Voith AG	2
Fresenius AG	3	Volkswagen AG	4
GEA Group AG	2	Wacker Chemie AG	1
Haftpflicht-Unterstützungs-Kasse kraftfahrender Beamter Deutschlands a. G. in Coburg	0	WestLB AG	2
H & M Hennes und Mauritz GmbH <sup>1)</sup>	0	ZF Friedrichshafen AG	2

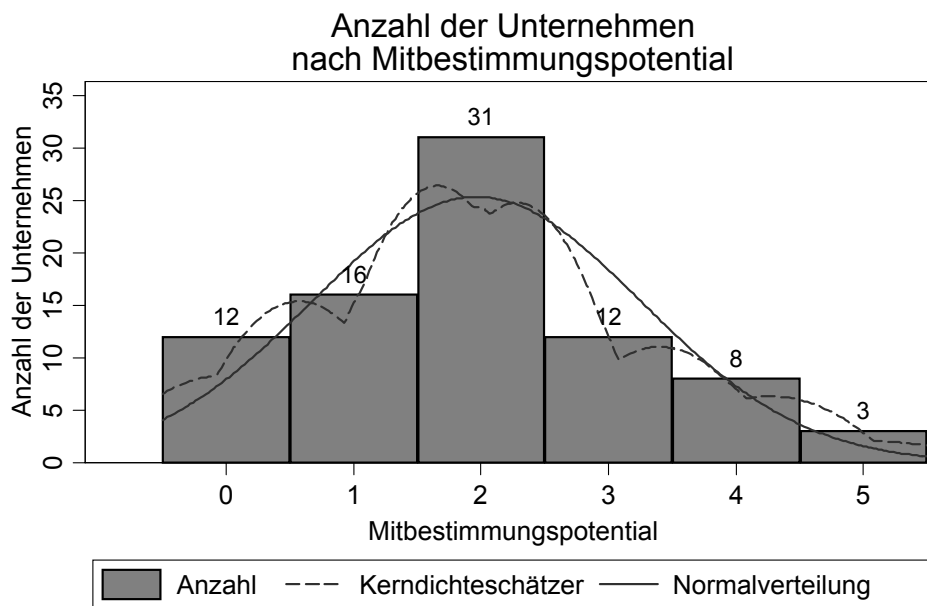
Der Index entsteht aus Addition von fünf Dummy-Variablen (vergleiche Abschnitt 3 sowie die eingehende Beschreibung der Items in den Abschnitten 6.1-6.4). Je höher der Indexwert, umso ausgeprägter ist das Mitbestimmungspotential der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Bezugszeitraum: Die Angaben beziehen sich auf die zum Recherchezeitpunkt (2008/09) aktuellsten verfügbaren Informationen. Quelle: Eigene Recherchen.

<sup>1)</sup> Deutsche Töchter ausländischer Mutterkonzerne.

<sup>2)</sup> MAN wurde im Sommer 2009 in eine SE umgewandelt, die Angabe bezieht sich auf die MAN AG vor der Umwandlung.

über die Verteilung der Häufigkeiten. Der Vergleich einer Kerndichteschätzung mit einer statistischen Normalverteilung zeigt, dass die geschätzte Verteilung einer Normalverteilung recht nahe kommt. Damit ist der Index für statistische Standardmethoden zugänglich. Die leichte Rechtsschiefe ergibt sich daraus, dass die Anzahl der besonders stark mitbestimmten Unternehmen im Sample geringer ist als die Anzahl der Unternehmen, die über eine vergleichsweise schwache Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane verfügen.

**Abb. 1: Anzahl der Unternehmen nach Mitbestimmungspotential** (Daten s. Tab. 2)



Lediglich drei Unternehmen erreichen den maximalen Indexwert von 5. Dabei handelt es sich um die drei montanmitbestimmten Unternehmen, die – erwartungsgemäß – auch bei allen anderen Teilindizes die Ausprägung „1“ aufweisen: Die RAG, Salzgitter und Arcelor Mittal. Acht weitere Unternehmen weisen mit einem Indexwert von 4 eine deutlich überdurchschnittliche Mitbestimmung auf. Darunter fallen beispielsweise Volkswagen, ThyssenKrupp (das so genannte „76 plus“-Modell) und RWE. Beispiele für ein deutlich unterdurchschnittliches Mitbestimmungspotential bieten Aldi sowie Axel Springer, das als Tendenzunternehmen von der paritätischen Aufsichtsratsmitbestimmung ausgenommen ist. Alle 12 Unternehmen, die nicht über einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat verfügen, weisen erwartungsgemäß auch bei allen anderen Teilindikatoren den Indexwert 0 auf. Der Indexwert 1 ist mit 16 Unternehmen, der Indexwert 3 mit 12 Unternehmen besetzt. Die häufigste Ausprägung ist der Indexwert 2,

der mit 31 Unternehmen besetzt ist. Beispielsweise erhalten Daimler, Bosch und BASF den Indexwert 2.<sup>16</sup>

Tabelle 3 informiert über bivariate Zusammenhänge (Pearsons  $r$ ) zwischen dem Mitbestimmungs-Index und einigen Strukturmerkmalen der Unternehmen: der Unternehmensgröße, den Graden an aktiver und passiver Personalverflechtung und den Eigentümerstrukturen der Unternehmen. Es zeigt sich, dass keine Strukturmerkmale der Unternehmen existieren, mit denen sich die Mitbestimmungsstärken in großer Deutlichkeit vorhersagen ließen. Gleichwohl sind einige der Zusammenhänge bemerkenswert. Die Unternehmensgröße (gemessen anhand der inländischen Wertschöpfung) ist erwartungsgemäß positiv mit dem Mitbestimmungspotential korreliert. Ebenfalls positiv korreliert ist die Unternehmensmitbestimmung mit den Graden an aktiver und passiver Personalverflechtung. Die Variable zur aktiven Personalverflechtung misst, in wie viele Aufsichtsräte aus dem Kreis der einhundert größten Unternehmen das jeweilige Unternehmen Vorstandsmitglieder entsandt hat. Hingegen misst die Variable zur passiven Personalverflechtung, wie viele Vorstandsmitglieder aus anderen Unternehmen, die ebenfalls aus dem Kreis der einhundert größten Unternehmen stammen, sich in den Aufsichtsgremien der jeweiligen Unternehmen befinden. Die auf dem 5-Prozent-Niveau signifikanten Korrelationen weisen darauf hin, dass sich stark mitbestimmte Unternehmen überdurchschnittlich häufig innerhalb des mitunter als „Deutschland AG“ bezeichneten Personalverflechtungsnetzwerks befinden (vgl. zu den Unternehmensverflechtungen Beyer 1998). Außerhalb dieses Netzwerks sinkt die Wahrscheinlichkeit, auf ein Unternehmen zu treffen, dessen Mitbestimmungspotential

**Tab. 3: Mitbestimmungspotential und Strukturmerkmale der Unternehmen**

	Bivariate Zusammenhänge (Pearsons $r$ ) zwischen Mitbestimmungs-Index und Strukturmerkmalen der Unternehmen	
	Pearsons $r$	p-Wert
Unternehmensgröße (inländische Wertschöpfung)	0,20	0,07
Aktive Personalverflechtung	0,22	0,05
Passive Personalverflechtung	0,23	0,04
Eigentümer: Großunternehmen	0,27	0,01
ausländischer Einzelbesitz	0,08	0,45
Gebietskörperschaften	0,25	0,02
Familienbesitz (inländ. Einzelbesitz)	-0,33	0,00
Streubesitz	0,13	0,26

Für alle Angaben gilt:  $n = 82$ . Angegeben werden der Korrelationskoeffizient (Pearsons  $r$ ) sowie das Signifikanzniveau (p-Wert). Datenquellen: Eigene Recherchen (Mitbestimmungs-Index), Monopolkommission (2008) (Strukturmerkmale der Unternehmen). Einige Angaben zu den Eigentümerstrukturen wurden anhand der Internetauftritte der Unternehmen nachrecherchiert.

Software: Stata.

<sup>16</sup> Der durchschnittliche Indexwert für die 82 betrachteten Unternehmen beträgt 1,9. Der Medianwert beträgt 2.

im Aufsichtsrat überdurchschnittlich ist. Für die Kapitalverflechtung gilt ähnliches (siehe Variable „Eigentümer: Großunternehmen“): Innerhalb des Kapitalverflechtungsnetzwerks ist das Mitbestimmungspotential im Schnitt größer als außerhalb.

An den verbleibenden Ergebnissen zu den Eigentümerstrukturen mag überraschen, dass sich für den Zusammenhang zwischen Mitbestimmungspotential einerseits und ausländischen Großaktionären andererseits lediglich ein Nullzusammenhang, nicht aber ein negativer Zusammenhang ergibt. Der Grund hierfür ist, dass durchaus Unternehmen mit ausländischen Großaktionären existieren, die ein starkes Mitbestimmungspotential aufweisen. Das gilt für Arcelor Mittal (Indexwert 5), Vattenfall (Indexwert 4) sowie die BP-Gruppe Deutschland, die ABB-Gruppe Deutschland und die Novartis-Gruppe Deutschland (Indexwert 3), die sich gänzlich in ausländischer Eigentümerschaft befinden. Auch die Deutsche Lufthansa sowie Energie Baden-Württemberg, deren Aktionärskreise ausländische Großaktionäre aufweisen, sind mit Indexwerten von 3 überdurchschnittlich mitbestimmt. Dieses Ergebnis bestätigt, dass Unternehmen in ausländischer Eigentümerschaft keineswegs stets zur „Mitbestimmungsfucht“ neigen. Nicht die Präsenz ausländischer Großaktionäre, sondern die Präsenz inländischer Familienaktionäre (inkl. Einzelpersonen und Familienstiftungen) geht mit einer schwach ausgeprägten Unternehmensmitbestimmung einher. So findet sich die Aufspaltung in Unternehmensgruppen, die vor der Einsetzung eines paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrats bewahrt, vor allem bei Familienunternehmen wie Aldi und der Schwarz-Gruppe. Auch das Tendenzunternehmen Axel Springer sowie Würth, beides Unternehmen ohne paritätisch besetzte Aufsichtsräte (aus unterschiedlichen Gründen), haben Familieneigentümer als Großaktionäre.<sup>17</sup>

## 8. Ausblick: Die nächste Mitbestimmungsdebatte kommt bestimmt

Die empirische Mitbestimmungsforschung kann, wie wir einleitend herausgestellt haben, zu Recht für sich beanspruchen, praxisrelevant zu sein. Im Zuge der Mitbestimmungsdiskussion der 2000er Jahre hätte ein anderer Forschungsstand wahrscheinlich andere Ergebnisse der kontroversen Reformdebatte hervorgebracht. Auch nach dieser Debatte bleibt die Unternehmensmitbestimmung eine latente Reformbaustelle – mit zunehmender Dringlichkeit. Denn als in den frühen 2000er Jahren über die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung diskutiert wurde, konnten sich die Gewerkschaften noch im Wesentlichen darauf konzentrieren, den Status Quo zu verteidigen. Seither ist der Problemdruck gewachsen.

---

<sup>17</sup> Wir haben zudem überprüft, ob sich die in Tabelle 3 angezeigten Korrelationen möglicherweise darüber herstellen, dass sowohl die Grade an Mitbestimmung als auch die Strukturmerkmale der Unternehmen positiv mit der Unternehmensgröße korreliert sind. Kontrolliert man die Unternehmensgröße, kommen für die aktive und die passive Personalverflechtung keine signifikanten Ergebnisse mehr zustande. Überdurchschnittlich mitbestimmte Unternehmen finden sich also lediglich deshalb überdurchschnittlich häufig im Personalverflechtungsnetzwerk, weil sich in ihm überdurchschnittlich häufig besonders große Unternehmen befinden. Für die Zugehörigkeit zum Kapitalverflechtungsnetzwerk, die öffentliche Eigentümerschaft sowie den inländischen Familienbesitz verbleiben auch unter Kontrolle für die Unternehmensgröße signifikante Zusammenhänge mit den in Tabelle 3 aufgeführten Vorzeichen.

Quelle dieses Problemdrucks sind Entwicklungen auf europäischer Ebene, die vor allem Unternehmen außerhalb der in diesem Beitrag behandelten Gruppe der einhundert Größten betreffen. Zwei Problembereiche sind besonders virulent. Erstens, durch die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) wurde die ausländische Briefkastenholding dem Schutz durch das Europarecht unterworfen, was konkret bedeutet, dass der deutsche Gesetzgeber die Gründung von Unternehmen mit ausländischen Rechtsformen auf deutschem Hoheitsgebiet dulden muss (vergleiche im Einzelnen Roth 2008). Sehen diese Rechtsformen keine Unternehmensmitbestimmung vor und wachsen die Unternehmen über mitbestimmungsrelevante Schwellen hinaus, findet die Unternehmensmitbestimmung keine Anwendung. Das selbe gilt, zweitens, für Europäische Aktiengesellschaften (SEs), die entweder knapp unterhalb mitbestimmungsrelevanter Schwellen oder als so genannte Vorrats-SEs gegründet werden (Keller/Werner 2009). Weitere Reformbaustellen auf europäischer Ebene mit derzeit noch unklaren Auswirkungen auf die Mitbestimmung sind die (vorerst gestoppte) Richtlinie zur Sitzverlegung sowie die Bestrebungen zur Einrichtung einer Europäischen Privatgesellschaft für kleine und mittlere Unternehmen.

Im Prinzip wäre es möglich, der Entstehung „weißer Flecken“ in der Mitbestimmungslandschaft entgegenzuwirken, indem man auch ausländische Rechtsformen einer – gegebenenfalls modifizierten – Form der Unternehmensmitbestimmung unterwerfen würde (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006: 35).<sup>18</sup> Derartige Reformbestrebungen würden die Mitbestimmungsdebatte zweifellos noch einmal eröffnen. In ihren Reaktionen auf die Empfehlungen der Biedenkopf-Kommission hatten BDA und BDI verdeutlicht, auch weiterhin Forderungen nach Mitbestimmungsabbau an den Gesetzgeber herantragen zu wollen (ebd.: 55-66). Zudem sind vor kurzem neue Vorschläge zur Öffnung der Unternehmensmitbestimmung für Aushandlungslösungen auf Unternehmensebene präsentiert worden (Arbeitskreis „Unternehmerische Mitbestimmung“ 2009). Kurz: Die nächste Mitbestimmungsdebatte ist bereits in Sicht.

Die empirische Mitbestimmungsforschung kann helfen, diese Debatte von ideologischem Ballast zu befreien und damit zu versachlichen. Ein Problem der bisherigen Forschung bestand, wie wir in Abschnitt 2 dargelegt haben, in der nur schwer zu leistenden Unterscheidung zwischen Unternehmen mit schwacher und starker Aufsichtsratsmitbestimmung. Unser Angebot soll eine Hilfestellung zur Überwindung dieser Schwierigkeit bieten. Der Index ist vor allem für Studien anschlussfähig, die den quantitativen Unternehmensvergleich nutzen, um Aufschluss über die sozialen und ökonomischen Wirkungen unterschiedlicher Grade an Unternehmensmitbestimmung zu erhalten.

---

<sup>18</sup> Offen ist allerdings, ob dies einen Konflikt mit Europäischer Kommission und EuGH nach sich ziehen würde. Grundsätzlich erkennt der EuGH Arbeitnehmerbelange als „zwingende Gründe des Allgemeininteresses“ an, die einen Eingriff in die europäischen Grundfreiheiten (freie Bewegung von Personen, Kapital, Waren und Dienstleistungen) rechtfertigen. Zu der Frage, in wieweit hierunter auch die Arbeitnehmermitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane fällt, hat sich der EuGH aber noch nicht geäußert.

Bisher hat sich die ökonometrische Forschung vor allem auf im engeren Sinne ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung konzentriert. Der Kreis an Fragestellungen, die sich unter Zuhilfenahme des Index bearbeiten lassen, ist aber größer. Zwei solcher Fragestellungen seien beispielhaft angeführt. Erstens, seit einigen Jahren, verstärkt aber seit Beginn der derzeitigen Finanzkrise, werden Fragen der Führungskräftevergütung kritisch diskutiert. Eine interessante Forschungsfrage könnte lauten, wie sich die Managervergütung unter dem Schock der Finanzkrise entwickelt, und ob das Einflusspotential der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat hierfür einen Unterschied macht (vergleiche zum Einfluss der Mitbestimmung auf die Vorstandsvergütung etwa Schmid 1997: 79; Vitols 2008: 31-33). Einer von uns (Tim Müllenborn) wird diese Frage zum Gegenstand eines Anschlussprojekts machen. Zweitens, in einer jüngst veröffentlichten Studie hatte der andere von uns (Höpner 2009) die Determinanten der Parteispenden großer deutscher Unternehmen untersucht. Dabei zeigte sich, dass außergewöhnlich hohe, ausschließlich an das bürgerliche Lager gerichtete Parteispenden in stark mitbestimmten Unternehmen nicht vorzukommen scheinen (ebd.: 21-22). Auf Grundlage der hier entwickelten Messung des Einflusspotentials der Mitbestimmung ließe sich klären, ob tatsächlich ein substanzieller Zusammenhang vorliegt.

Wenig Forschung liegt bisher über die sozialen Auswirkungen der Mitbestimmung sowie über die prozeduralen Abläufe des Arbeitnehmereinflusses auf Leitungsebene vor. Das liegt vor allem daran, dass auf Seiten der abhängigen Variablen quantifizierbare Größen fehlen. Studien zu solchen Fragestellungen sind deshalb auf qualitative Designs angewiesen, etwa auf Unternehmensvergleiche mit kleiner Fallzahl, die ihre Beobachtungen über längere Zeiträume erstrecken. Bei solchen Vergleichen ist die begründete Auswahl der Vergleichsfälle von besonderer Wichtigkeit. Auch für solche Fallauswahlen kann der von uns vorgeschlagene Index eine Hilfestellung leisten. Sollen beispielsweise innerhalb eines Wirtschaftssektors drei Unternehmen identifiziert werden, die sich hinsichtlich des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter möglichst stark unterscheiden (jeweils ein Unternehmen mit schwacher, mittlerer und starker Mitbestimmung), kann der hier entwickelte Index einen ersten Anhaltspunkt liefern.

## **Literatur**

- Arbeitskreis „Unternehmerische Mitbestimmung“ (2009): Entwurf einer Regelung zur Mitbestimmungsvereinbarung sowie zur Größe des mitbestimmten Aufsichtsrats. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 30: 885-898.
- Bamberg, Ulrich / Bürger, Michael / Mahnkopf, Birgit (1987): *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*. Köln: Bund-Verlag.
- Baums, Theodor / Frick, Bernd (1998): Co-Determination in Germany: The Impact of Court Decisions on the Market Value of Firms. In: *Economic Analysis*, 1: 144-161.
- BDA / BDI (2004): *Mitbestimmung modernisieren*. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Berlin: Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI).
- Berliner Netzwerk Corporate Governance (2003): *Corporate Governance und Modernisierung der Mitbestimmung*. 12 Thesen zur „Modernisierung der Mitbestimmung“. Berlin: Berliner Netzwerk Corporate Governance.
- Beyer, Jürgen (1998): *Managerherrschaft in Deutschland? „Corporate Governance“ unter Verflechtungsbedingungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Boneberg, Franziska (2009): Die Drittelmitbestimmungslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe. Working Paper Series in Economics 114. Lüneburg: University of Lüneburg.
- Dilger, Alexander (2003): Economic Effects of Co-Determination. In: Walther Müller-Jentsch / Hansjörg Weitbrecht (eds.): *The Changing Contours of German Industrial Relations*. München/Mering: Hampp: 119-136.
- FitzRoy, Felix / Kraft, Kornelius (2005): Co-Determination, Efficiency, and Productivity. In: *British Journal of Industrial Relations*, 43: 233-247.
- Franz, Wolfgang (2005): Die deutsche Mitbestimmung auf dem Prüfstand: Bilanz und Vorschläge für eine Neuausrichtung. In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 38: 268-283.
- Frick, Bernd / Lehmann, Erik (2005): Corporate Governance in Germany: Ownership, Codetermination and Firm Performance in a Stakeholder Economy. In: Howard Gospel / Andrew Pendelton / Gregory Jackson (eds.): *Corporate Governance and Human Resource Management*. Cambridge: Cambridge University Press: 122-147.
- Gerum, Elmar (2007): *Das deutsche Corporate-Governance-System. Eine empirische Untersuchung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gerum, Elmar / Steinmann, Horst / Fees, Werner (1988): *Der mitbestimmte Aufsichtsrat. Eine empirische Untersuchung*. Stuttgart: Poeschel.
- Gorton, Gary / Schmid, Frank A. (2004): Capital, Labor, and the Firm: A Study of German Codetermination. In: *Journal of the European Economic Association*, 2: 863-905.
- Heuschmid, Johannes (2009): Mitentscheidung durch Arbeitnehmer – ein europäisches Grundrecht? Die Wirkung der Grundrechte als Korrektiv der Grundfreiheiten dargestellt am Beispiel der Beteiligung der Arbeitnehmer im Unternehmen. Baden-Baden: Nomos.
- Höpner, Martin (2004a): Der organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang. Unternehmenskontrolle und Arbeitsbeziehungen im Wandel. In: Roland Czada / Reinhard Zintl (Hrsg.): *Staat und Markt. PVS-Sonderheft 2003*, Wiesbaden: VS Verlag: 300-324.
- Höpner, Martin (2004b): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: *Industrielle Beziehungen*, 11: 347-379.
- Höpner, Martin (2009): *Parteiläufer und Landschaftspfleger. Eine Analyse der Parteispenden großer deutscher Unternehmen, 1984-2005*. MPIfG Working Paper. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Hörisch, Felix (2009): *Unternehmensmitbestimmung: Entstehung und ökonomische Auswirkungen im nationalen und internationalen Vergleich*. Münster u.a.: Lit.
- Jirjahn, Uwe (2005): *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien*. Gutachten für die Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Jürgens, Ulrich / Lippert, Inge / Gaeth, Frank (2008): *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat*. Baden-Baden: Nomos.
- Keller, Berndt / Werner, Frank (2009): Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) – Empirische Befunde und (un)erwartete Konsequenzen. In: *WSI-Mitteilungen*, 62: 416-424.
- Kienbaum (2008): *Aufsichtsratsausschüsse 2008*. Gummersbach: Kienbaum Consultants International GmbH.
- Kirsch, Werner / Scholl, Wolfgang / Paul, Günter (1984): *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme*. München: Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften.
- Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung (2006): *Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer*. Berlin: Mitbestimmungskommission.
- Köstler, Roland / Zachert, Ulrich / Müller, Matthias (2006): *Aufsichtsratspraxis. Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat*. Achte, überarbeitete Auflage. Frankfurt a.M.: Bund.

- Kraft, Kornelius / Stank, Jörg (2004): Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivitäten deutscher Unternehmen. In: Schmollers Jahrbuch – Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 124: 421-449.
- Mayer, Udo (1974): Paritätische Mitbestimmung und Völkerrecht. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 25: 771-781.
- Monopolkommission (2008): Weniger Staat, mehr Wettbewerb. Gesundheitsmärkte und staatliche Beihilfen in der Wettbewerbsordnung. Siebzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission gemäß §44 Abs. 1 Satz 1 GWB. Baden-Baden: Nomos.
- Raabe, Nico (2004): Die Zukunft der Mitbestimmung. Eine qualitative Studie zur Praxis der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Diplomarbeit, Berlin: Humboldt-Universität.
- Raithel, Jürgen (2006): Quantitative Forschung. Ein Praxisbuch. Wiesbaden: VS Verlag.
- Renaud, Simon (2007): Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany. In: Labour, 21: 689-712.
- Renaud, Simon (2008): Arbeitnehmermitbestimmung im Strukturwandel. Marburg: Metropolis.
- Roth, Günter H. (2008): Gesellschaftsrecht: Briefkastengründungen und Golden Shares. In: Günter H. Roth / Peter Hilpold (Hrsg.): Der EuGH und die Souveränität der Mitgliedstaaten. Eine kritische Analyse richterlicher Rechtsschöpfung auf ausgewählten Rechtsgebieten. Wien: Linde: 427-479.
- Sadowski, Dieter (1997): Mitbestimmung – Gewinne und Investitionen. Zusammenfassung der relevanten theoretischen und empirischen Literatur. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Schmid, Frank A. (1997): Vorstandsbezüge, Aufsichtsratsvergütung und Aktionärsstruktur. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67: 67-83.
- Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (1992): Methoden der empirischen Sozialforschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: Oldenbourg.
- Sick, Sebastian (2008a): Mitbestimmungsrelevante Unternehmen mit ausländischen / kombiniert ausländischen Rechtsformen. Studie der Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Sick, Sebastian (2008b): Corporate Governance in Deutschland und Großbritannien. Ein Kodex- und Systemvergleich. Baden-Baden: Nomos.
- Streiner, David L. (2003): Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. In: Journal of Personality Assessment, 1: 99-103.
- Troch, Sebastian (2009): Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat – Gesetzliche Regelung versus Unternehmenspraxis. Working Paper Series in Economics. Lüneburg: University of Lüneburg.
- Vitols, Sigurt (2006): Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung: Eine ökonomische Analyse. Gutachten im Auftrag des DGB Bundesvorstands. Berlin: DGB.
- Vitols, Sigurt (2008): Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung. Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Witte, Eberhard (1980a): Der Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik. In: Die Betriebswirtschaft, 40: 541-559.
- Witte, Eberhard (1980b): Das Einflusspotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. In: Die Betriebswirtschaft, 40: 3-26.
- Zugehör, Rainer (2003): Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung. Opladen: Leske und Budrich.



**Rainer Hampp Verlag**  
**www.Hampp-Verlag.de**

Rainer Hampp Verlag  
 IndBez  
 Marktplatz 5  
 D – 86415 Mering

Tel ++49 (0)8233 / 47 83  
 Fax ++49 (0)8233 / 307 55  
 Internet: www.Hampp-Verlag.de  
 E-mail: Hampp@RHVerlag.de

Bestellformular

Abonnement Einzelheft	Preis	Versandkosten Ausland	Summe
Industrielle Beziehungen 1-4/2009	60,00	12,00	
Industrielle Beziehungen 1-4/2010 inkl. Online-Zugang ab 2005	80,00	12,00	
Industrielle Beziehungen 1/2010	24,80	3,00	
Kostenloses Probeheft			
		<b>Summe</b>	

Zahlung auf Rechnung, nur innerhalb EU

**Außerhalb EU**

Zahlung über Kreditkarte

American Express

Visa

Master Card

.....

Kartennr.: ..... Ablaufdatum: .....

Name: ..... Unterschrift: .....

**FAX ++49 8233 30755** oder e-mail: Hampp@RHVerlag.de

*Rainer Hampp Verlag*

Marktplatz 5  
D – 86415 Mering

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 (Versandadresse)

Falls vorhanden, bei EU-Ländern außer D  
 bitte angeben: Umsatzsteuer-IdNr.

\_\_\_\_\_  
 (rechtsverbindliche Unterschrift)