

Vitols, Sigurt

**Working Paper**

## Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung

Arbeitspapier, No. 163

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Vitols, Sigurt (2009) : Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung, Arbeitspapier, No. 163, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116626>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

Arbeitspapier **163**

Sigurt Vitols  
**Beteiligung der  
Arbeitnehmervertreter in  
Aufsichtsratsausschüssen**

**Arbeitspapier 163**

# **Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen**

**Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung**

**Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung**

*Sigurt Vitols*

**Dr. Sigurt Vitols** ist Senior Fellow am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Dozent an der Humboldt-Universität zu Berlin und an der New York University, Research Associate am Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI-REHS) und Senior Fellow am American Institute for Contemporary German Studies (AICGS). Seine Forschungsschwerpunkte sind Corporate Governance, Mitbestimmung, industrielle Beziehungen und Kapitalmarktregulierung. Er promovierte an der University of Wisconsin-Madison in Soziologie und politischer Ökonomie.

## Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon (02 11) 77 78-175  
Fax (02 11) 77 78-4 175  
E-Mail: Karsten-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Dr. Karsten Schneider; Referatsleiter Abteilung Forschungsförderung  
Best.-Nr.: 11163  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Dezember 2008  
€ 10,00

# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	5
1 Untersuchungsgegenstand, Ziel und Vorgehensweise	7
2 Die Diskussion um Aufsichtsratspraxis, Ausschüsse und Mitbestimmung	9
3 Strukturmerkmale der untersuchten Aufsichtsratsausschüsse	13
4 Ansätze zur ökonomischen Auswirkung von Unternehmensmitbestimmung	25
5 Auswirkung auf Rentabilität, Börsenbewertung und Beschäftigungsfluktuation	29
6 Auswirkung auf die Vorstandsvergütung	31
7 Auswirkung auf „good governance“-Praktiken	33
8 Abschließende Bemerkungen	35
9 Literatur	49
Über die Hans-Böckler-Stiftung	



# Zusammenfassung

1. In letzter Zeit hat die Rolle der Ausschüsse in Aufsichtsräten (AR) deutlich an Gewicht gewonnen. Durch die zunehmende Komplexität der AR-Arbeit, zum Beispiel in der Frage der Vorstandsvergütung, sowie durch die Empfehlungen der Deutschen Corporate Governance Kommission zur Struktur und zu den Aufgaben der Ausschüsse haben die Zahl der Ausschüsse und die Häufigkeit der Sitzungen zugenommen. Die Zusammenhänge zwischen diesen Entwicklungen und der Unternehmensmitbestimmung sowie insbesondere die Auswirkungen der Mitbestimmung in diesen Ausschüssen auf die Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung waren bisher kaum Thema der wissenschaftlichen Forschung.
2. Diese Studie leistet einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke, indem sie die Struktur und die Zusammensetzung der AR-Ausschüsse in 104 deutschen börsennotierten, paritätisch mitbestimmten Unternehmen untersucht. Da die Stärke der Mitbestimmung in diesen Ausschüssen von Unternehmen zu Unternehmen durch die unterschiedliche Vertretung von Arbeitnehmervertretern variiert, kann diese Studie auch die Auswirkung von Mitbestimmung – und zwar auch innerhalb dieser Gruppe der paritätisch mitbestimmten Unternehmen – auf die Unternehmensperformanz und die Vorstandsvergütung untersuchen.
3. In dieser Studie wird der Schwerpunkt vor allem auf drei Ausschusstypen – die Präsidial-, Prüfungs- und Personalausschüsse – gelegt. Diese drei Ausschusstypen sind mit den wichtigsten Aufgaben im Aufsichtsrat beauftragt und, neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Vermittlungsausschuss, auch am häufigsten vertreten. Fast alle Unternehmen in dieser Studie hatten einen Prüfungsausschuss, zwei Drittel einen Personalausschuss und 60 Prozent einen Präsidialausschuss. Obwohl alle AR paritätisch mitbestimmt waren, war nur ein Teil dieser Ausschüsse paritätisch besetzt – 57 Prozent der Personalausschüsse, 63 Prozent der Prüfungsausschüsse, und 71 Prozent der Präsidialausschüsse. In nur 53 Prozent der Aufsichtsräten waren alle diese Ausschusstypen paritätisch mitbestimmt – 19 Prozent der Unternehmen wiesen gemischte Verhältnisse auf (ein oder zwei Ausschüsse paritätisch besetzt, ein oder zwei nicht) und in 23 Prozent der Fälle war keiner von diesen Ausschusstypen paritätisch besetzt.
4. Eine Korrelations-Analyse zeigt, dass die Stärke der Mitbestimmung in den Ausschüssen sehr stark mit der Rolle der Gewerkschaftsvertreter im gesamten Aufsichtsrat zusammenhängt. Die Ausschussmitbestimmung korreliert stark mit insbesondere zwei Faktoren – erstens der Tatsache, ob ein externer Gewerkschaftsvertreter stellvertretender Vorsitzende im AR ist (31 Prozent der Fälle), und zweitens, ob alle AR-Gewerkschaftsmandate von externen Gewerkschaftsvertretern wahrgenommen werden (81 Prozent der Fälle). Die Wahrscheinlichkeit, dass die Ausschüsse paritätisch besetzt sind und dass mindestens ein Mitglied dieser Ausschüsse ein externer Gewerkschaftsvertreter ist, ist signifikant höher, wenn die obigen Zustände vorliegen. Infolgedessen kann also die Frage der paritätischen Besetzung von Ausschüssen nicht getrennt von der Frage des gewerkschaftlichen Einflusses im AR behandelt werden.
5. Eine multivariate Regressionsanalyse zeigt, dass paritätisch besetzte Ausschüsse keine negativen Auswirkungen auf die Rentabilität (ROE/Eigenkapitalrentabilität sowie ROA/Return on Assets) oder die Börsenbewertung (KBV/Market-to-Book Value) haben. Sie wirken sich auch nicht negativ auf die Beschäftigungsdynamik (Umsatz-Beschäftigten-Elastizität) aus. Ebenfalls wurden auch keine negativen Auswirkungen des gewerkschaftlichen Einflusses im Aufsichtsrat auf diese Variablen festgestellt. Viel wichtigere Determinanten sind dagegen Faktoren wie makroökonomische Entwicklungen und sektorale Zugehörigkeit.
6. Eine weitere multivariate Regressionsanalyse weist darauf hin, dass die Stärke der Mitbestimmung im Aufsichtsrat eine wichtige Auswirkung auf die Struktur und die Höhe der Vorstandsvergütung hat. Eine Quartile-Regressionsanalyse, die eine Untersuchung des Einflusses der Mitbestimmung auf die Höhe der Vorstandsvergütung ermöglicht, zeigt, dass die Mitbestimmung eine stark dämpfende Wirkung auf hö-

here Vergütungen (im oberen Viertel der Vergütungen) hat, wogegen die Auswirkungen auf niedrigere Vergütungen geringer sind. Ist ein externer Gewerkschaftsvertreter stellvertretender AR-Vorsitzender, reduziert sich die Vergütung um zirka 16 Prozent. Eine starke Mitbestimmung hat ebenfalls eine beschränkende Wirkung auf das Ausmaß des aktienorientierten Anteils der Vergütung. Da die Höhe der Vergütung mit steigendem Anteil des Streubesitzes in der Eigentümerstruktur auch tendenziell steigt, dient die Mitbestimmung als eine Art „Korrektur“ für den zu beobachtenden „Ausstieg“ von Großaktionären.

7. Gewerkschaftlicher Einfluss im Aufsichtsrat stellt kein Hindernis für „good governance“ dar. Weder die Anwesenheit von externen Gewerkschaftsvertretern noch die Besetzung der Stelle des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden durch einen Gewerkschaftsvertreter haben einen negativen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der verschiedenen „good governance“ Praktiken: Volle Offenlegung der Zusammensetzung der AR-Ausschüsse, Offenlegung der individuellen Vorstandsvergütung und Präsenz eines Präsidialausschusses.
8. Methodisch beinhaltet diese Studie einen neuen Ansatz zur Messung der Auswirkungen von Mitbestimmung auf die Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung. Fast alle bisherigen ökonomischen Untersuchungen in Deutschland haben sich auf den Vergleich von paritätisch und nicht paritätisch mitbestimmten Unternehmen konzentriert. Da die paritätische Mitbestimmung erst bei Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten greift, waren diese Studien immer mit dem Problem eines „Apfel-Birnen-Vergleichs“ konfrontiert, da der Größeneffekt mit dem Grad der Mitbestimmung sehr hoch korreliert und deshalb schwierig von dem Mitbestimmungseffekt zu unterscheiden ist. Da die Mitbestimmung der Ausschüsse nur schwach mit der Unternehmensgröße korreliert ist, bietet diese Methodik einen Ausweg aus dem problematischen „Apfel-Birnen-Vergleich“.
9. In Hinblick auf die Diskussion um gesetzliche Maßnahmen kommt diese Studie also zu dem Schluss, dass sich keine nachteiligen Effekte aus einer gesetzlichen Verankerung des Prinzips einer paritätischen Vertretung in den Unternehmensausschüssen auf die Unternehmensperformanz ergeben werden. Offensichtlich wird durch die Studie auch, dass sich keine Vorteile von einer Einschränkung der Präsenz von externen Gewerkschaftsvertretern in den Aufsichtsräten erwirken lassen. Da eine übermäßige Vorstandsvergütung zunehmend als gesellschaftlich problematisch angesehen wird, kann die Stärkung der Präsenz von externen Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat durch die Ergebnisse dieser Studie somit positiv bewertet werden. Da durch eine starke Unternehmensmitbestimmung keine Nachteile für Aktionäre entstehen, und da die Unternehmensmitbestimmung von der überwiegenden Mehrheit der Arbeitnehmer positiv bewertet wird, leistet eine starke Unternehmensmitbestimmung einen positiven Wohlfahrtseffekt für die Gesellschaft insgesamt.

# 1 Untersuchungsgegenstand, Ziel und Vorgehensweise

Seit Mitte der 1990er Jahre hat das angelsächsische System der Corporate Governance enorme Auswirkungen auf die Reformen des Unternehmens- und Kapitalmarktrechts sowie auf die Praxis der Unternehmensführung gehabt. So hat zum Beispiel die Bedeutung von spezialisierten Ausschüssen in den Aufsichtsräten der deutschen Kapitalgesellschaften stark zugenommen und vermehrt zur Bildung solcher Ausschüsse geführt. Da die Vertretung von Arbeitnehmern in den Aufsichtsräten gesetzlich geregelt ist (außerhalb des Montanbereiches gilt die Drittelbeteiligung für Unternehmen mit mehr als 500 bzw. die paritätische Mitbestimmung für Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten), werfen diese Entwicklungen einige wichtigen Fragen für die Unternehmensmitbestimmung auf:

- Wie viele Ausschüsse werden in der Regel in Aufsichtsräten gebildet, und welche Funktionen haben diese Ausschüsse?
- Inwieweit sind Arbeitnehmer in diesen Ausschüssen insgesamt vertreten, und welche Typen der Arbeitnehmervertreter (Gewerkschaftsvertreter, interne Arbeitnehmer, leitende Angestellten) spielen hier eine Rolle?

Angesichts der zunehmenden Kritik an der Unternehmensmitbestimmung von der Arbeitgeberseite, die insbesondere die paritätische Mitbestimmung und die Präsenz von externen Gewerkschaftsvertretern betrifft und zum Teil mit ökonomischen Argumenten untermauert wird, stellten sich weitere Fragen:

- Hat die paritätische Besetzung der AR-Ausschüsse systematische Auswirkung auf die ökonomische Performanz des Unternehmens?
- Spielt die Präsenz von externen Gewerkschaftsvertretern in den Ausschüssen sowie im Aufsichtsrat insgesamt eine besondere Rolle, die eventuell signifikante Auswirkungen für Unternehmen und Aktionäre hat?
- Steht die paritätische Besetzung der AR-Ausschüsse bzw. die Präsenz von externen Gewerkschaftsvertretern einer „guten“ Corporate Governance Praxis im Weg?
- Sind diese Strukturmerkmale für die Vorstandsvergütung signifikant?

Die bisherige ökonomische Forschung zur Unternehmensmitbestimmung kann wenig zur Beantwortung dieser Fragen beitragen. Fast alle Studien basieren auf einer Methodik, die sich auf einen bestimmten Schwellenwert für eine starke bzw. weniger starke Mitbestimmung konzentriert, wie insbesondere auf den Schwellenwert von 2.000 Beschäftigten für die paritätische Mitbestimmung. Obwohl die Mehrheit solcher – auch neueren – ökonomischen Studien in Deutschland keine negativen Auswirkungen der Unternehmensmitbestimmung auf die Unternehmensperformanz feststellen konnten, können diese Untersuchungen doch wenig zu der Frage sagen, welche Differenzierungen es innerhalb der Gruppe der paritätisch mitbestimmten Unternehmen gibt (z.B. paritätisch versus nicht paritätisch besetzte Ausschüsse) und welche Auswirkungen diese Unterschiede haben.

Um etwas Licht auf diese Fragen zu werfen, wurde ein Projektdesign entwickelt, das eine differenzierte Betrachtung der Mitbestimmung innerhalb der Gruppe der paritätisch mitbestimmten Unternehmen ermöglicht. Als erster Schritt wurden so im Projekt Strukturdaten zur Existenz von AR-Ausschüssen sowie von verschiedenen Arbeitnehmervertreter-Typen (externe Gewerkschaftsvertreter, interne Arbeitnehmer und leitende Angestellte) ermittelt. Da die Transparenz von börsennotierten Unternehmen in der Regel erheblich besser ist als die der nicht-börsennotierten Unternehmen und sich zudem leichter der Unternehmenswert

bestimmen lässt, wurden alle börsennotierten Unternehmen mit paritätischer Mitbestimmung zum Stichtag 31.12.2006 in die Untersuchung einbezogen (insgesamt 104 Unternehmen).<sup>1</sup>

In einem zweiten Schritt wurden Finanzdaten für diese 104 Unternehmen gesammelt, die soweit wie möglich die Jahre 2002-2007 komplett umfassten. Einbezogen wurden Kennzahlen aus den Jahresberichten wie Eigenkapital, Verbindlichkeiten, Gewinn, und Umsatz, sowie börsenorientierte Kennzahlen, wie Marktkapitalisierung und Anteil der Aktien im Streubesitz (free float). Da die Frage der Vorstandsvergütung besonders interessant ist, wurde auch – soweit aus dem Geschäftsbericht ersichtlich – die Vergütung des Vorstandsvorsitzenden (Gesamtvergütung sowie fixe und variable Bestandteile) festgehalten.

In einem letzten Schritt wurden verschiedene ökonomische Schätzungsmodelle und -methoden angewendet, um folgende Fragen zu beantworten: Hat die unterschiedliche Besetzung der AR-Ausschüsse mit Arbeitnehmervertretern sowie die Präsenz der externen Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat einen systematischen Einfluss auf:

- Operative Rendite (ROE-Return on Equity sowie ROA-Return on Assets),
- Börsenbewertung (Kurs-Buchwert-Verhältnis oder Market to Book Value),
- Beschäftigungsdynamik (Veränderung der Beschäftigung im Verhältnis zu Veränderung im Umsatz),
- Höhe der Vergütung des Vorstandsvorsitzenden sowie Anteil der aktienorientierten Vergütung an der Gesamtvergütung.

Zusätzlich wurde gemessen, ob die Präsenz der externen Gewerkschaftsvertreter im AR einen systematischen Einfluss auf verschiedene Praktiken, die in vielen Ländern als Bestandteil von „Good Governance“ verstanden werden:

- Volle Offenlegung der personellen Besetzung der AR-Ausschüsse – im Interesse einer größeren Transparenz der AR-Arbeit und -Struktur,<sup>2</sup>
- Individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütung,
- Existenz eines Präsidialausschusses – damit die AR-Sitzungen nicht nur durch eine Person (den AR-Vorsitzenden) vorbereitet werden.<sup>3</sup>

---

1 Diese Unternehmen wurden durch ein zweistufiges Verfahren identifiziert. In der ersten Stufe wurden mit Hilfe einer Online-Datenbank (Thomson ONE Banker) deutsche börsennotierte Unternehmen mit insgesamt mehr als 2.000 Beschäftigten identifiziert. Da sich die Schwelle von 2.000 Beschäftigten für die paritätische Mitbestimmung nur auf die Zahl der in Deutschland beschäftigten Arbeitnehmer und nicht auf die Zahl der in allen Ländern Beschäftigten bezieht, sind nicht alle dieser Unternehmen zwangsläufig paritätisch mitbestimmt. In der zweiten Stufe wurden durch Auswertung der Geschäftsberichte die Unternehmen identifiziert, die tatsächlich die paritätische Mitbestimmung im AR haben.

2 Siehe hier z.B. für UK die Empfehlungen des Financial Reporting Council The Combined Code on Corporate Governance von Juni 2008 (Schedule C – Disclosure of Corporate Governance), für Frankreich Empfehlung Nr. 10 der Association Francaise des Entreprises Privées und der Mouvement des Entreprises de France - The Corporate Governance of Listed Corporations – von Oktober 2003, und für die OECD die Principles of Corporate Governance – Responsibilities of the Board, Empfehlung E.2.

3 Das Prinzip der Begrenzung der Macht einer einzelnen Person wird in mehreren Ländern und verschiedenen Corporate Governance Kodexen befürwortet, z.B. in Frankreich The Corporate Governance of Listed Corporations Empfehlung 3 und in UK - The Combined Code on Corporate Governance, Empfehlung A.2.

## 2 Die Diskussion um Aufsichtsratspraxis, Ausschüsse und Mitbestimmung

Seit Anfang der 1990er Jahre wird die Diskussion um Corporate Governance Reformen in Deutschland, wie in anderen europäischen Ländern, sehr stark von der angelsächsischen Corporate Governance-Forschung bestimmt. Dieser Diskurs sieht die unterschiedlichen Interessen der Aktionäre und des Managements als Kernproblem der Steuerung von Großunternehmen. Demnach haben Aktionäre vor allem die Steigerung des Unternehmenswertes zum hauptsächlichen Ziel. Die Interessen der Manager, die im Prinzip im Auftrag der Aktionäre das Unternehmen leiten, können aber deutlich von denen der „Auftraggeber“ abweichen. Topmanager können z.B. ein Interesse an „empire building“ (d.h. einer Vergrößerung des Unternehmens durch Akquisitionen und Zusammenschlüsse) oder aber auch an „private benefits“ (z.B. Benutzung von corporate jets), die den Unternehmenswert vermindern können, haben.

Um diese gegensätzlichen Interessen anzugleichen, schlägt die angelsächsische Corporate Governance Forschung zwei Maßnahmen vor. Die erste ist das sorgfältige Design des höchsten Leitungsgremiums, damit die Tätigkeiten der Topmanager besser kontrolliert werden können und das Gremium nicht von dem Einfluss der Topmanager dominiert wird. Unter diesem Gesichtspunkt werden folgende Prinzipien betont:

- Die Trennung von den Personen, die das tägliche Geschäft des Unternehmens zu verantworten hat (CEO) und die das höchste Leitungsgremium leitet (Board Chairperson).<sup>4</sup>
- Eine starke Präsenz von *independent board members*, die unabhängig vom Einfluss des Topmanagements sind.
- Eine Begrenzung der Zahl der ehemaligen Manager im Board, da diese zwar förmlich unabhängig sind, aber durch die ehemalige Tätigkeit vielleicht freundschaftlich mit gegenwärtigen Managern oder finanziell durch Beratungsverträge mit dem entsprechenden Unternehmen verbunden sind.
- Die Bildung von spezialisierten Ausschüssen mit fachlich qualifizierten Mitgliedern, an die einige Aufgaben des höchsten Leitungsgremiums (*board*) delegiert werden können. Die Mitglieder dieser Ausschüsse sollten auch möglichst unabhängig vom Topmanagement sein und in bestimmten Fällen nicht vom Board Chairperson geleitet werden. Insbesondere die Funktionen Audit (Kontrolle der Unternehmensberichtserstattung), Bestimmung der Vorstandsvergütung und Vorbereitung der Sitzungen des höchsten Leitungsgremiums (Präsidialfunktion) sollten von spezialisierten Ausschüssen ausgeführt werden.

Die zweite Maßnahme ist ein sorgfältiges Design der Vergütung der Topmanager, welches die Interessen der Topmanager sehr stark an die Vergrößerung des Unternehmenswertes ankoppeln sollte. Ein großer Anteil der Vergütung sollte also „aktienorientiert“ sein, zum Beispiel direkt in der Form von Aktien, Aktienoptionen oder einer variable cash-Vergütung, die von der Aktienkursentwicklung bestimmt wird. Auf diese Weise sollen die Mängel der Unternehmensaufsicht, die auch im besten Fall noch unvollkommen sein könnte, teilweise kompensiert werden. Die Vergütungsformel sollte aber sorgfältig von einem unabhängigen Ausschuss bestimmt werden, damit das Topmanagement einen echten Anreiz hat den Unternehmenswert zu vergrößern.

Außer der Trennung von den Funktionen „Leitung des täglichen Geschäfts“ und „Leitung der Unternehmenskontrolle“, die durch die personelle Trennung des Aufsichtsrates und Vorstands verwirklicht wird, wurden die obigen Maßnahmen bis Mitte der 1990er Jahre von der Deutschen Corporate Governance Regulierung nicht aufgegriffen. Es bestanden keine expliziten Regelungen zur Rolle ehemaliger Vorstandsmitglieder im Aufsichtsrat, zur Offenlegung jeglicher finanzieller Beziehungen von Aufsichtsratsmitgliedern mit Unterneh-

---

4 Dieses Prinzip ist schon im deutschen Unternehmensrecht durch die Trennung in Kapitalgesellschaften zwischen Aufsichtsrat und Vorstand verwirklicht.

men oder zur Anzahl und Struktur der Ausschüsse (mit Ausnahme des Vermittlungsausschusses, der eine besondere Rolle in der Unternehmensmitbestimmung spielt). Die aktienorientierte Vergütung wurde durch Beschränkungen in der Nutzung der Aktienoptionen, die auf die Finanzkrisen Anfang des 20. Jahrhunderts zurückgehen, sogar verhindert.

Diese Mängel (zumindest in Hinblick auf die angelsächsische Corporate Governance Forschung) in der deutschen Regulierung hatten eine Reihe von Reformen seit Mitte der 1990er Jahre zur Folge. Große Bedeutung hatte hier vor allem das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), das 1998 in Kraft getreten ist und die Ausgabe von Aktienoptionen explizit genehmigt hatte. Des Weiteren wurde die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Cromme Kommission) im Jahre 2001 eingerichtet, die eine Reihe von Empfehlungen für die Aufsichtsratspraxis ausgesprochen hat. Die Kommission hatte zur Aufgabe, einen Corporate Governance Kodex zu entwickeln und regelmäßig zu überarbeiten, der zurzeit unter anderem folgendes empfiehlt:

- Es sollte nicht der Regelfall sein, dass ein ehemaliges Vorstandsmitglied den AR-Vorsitzenden stellt.
- Die Zahl der ehemaligen Vorstandsmitglieder im Aufsichtsrat sollte auf zwei begrenzt sein.
- Die Vorstandsvergütung sollte fixe sowie variable Bestandteile enthalten. Die variablen Bestandteile sollten auch Vergütungskomponenten mit langfristiger Anreizwirkung haben, wie Aktien mit mehrjähriger Veräußerungssperre, Aktienoptionen oder Vergleichbares.

Der Deutsche Corporate Governance-Kodex misst der Bildung von Ausschüssen im Aufsichtsrat eine besondere Bedeutung zu. Nach der Empfehlung des Kodexes sollte der Aufsichtsrat:

„...abhängig von der spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. Diese dienen der Steigerung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit und der Behandlung komplexer Sachverhalte. Die jeweiligen Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeit der Ausschüsse (Par 5.3.1).“

Der Kodex empfiehlt ausdrücklich die Errichtung eines Prüfungsausschusses (Audit Committee), der nicht vom Aufsichtsratsvorsitzenden geleitet werden sollte, und der sich:

„...insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements und der Compliance, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsantrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung befasst“ (Par 5.3.2).

Des Weiteren wird die Bildung von besonderen Ausschüssen für Funktionen, wie die Vergütung der Vorstandsmitglieder und der Vorbereitung der AR-Sitzungen, angeregt.

In der neusten Fassung des Kodexes (vom 14.6.2007) wird außerdem empfohlen, einen Nominierungsausschuss ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner zu bilden, der der Hauptversammlung Wahlvorschläge für neue Vertreter der Anteilseigner unterbreiten soll.

## **AR-Ausschüsse und Mitbestimmung**

Die Vertretung der Arbeitnehmer im gesamten Aufsichtsrat (Unternehmensmitbestimmung) ist in Detail in verschiedenen Mitbestimmungsgesetzen sowie in der Rechtsprechung reguliert (Köstler/Zachert/Müller 2006: S. 186-200). Für diese Untersuchung ist vor allem das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz) von 1976 von Relevanz, das unter anderem folgende Regelungen vorschreibt:<sup>5</sup>

- Die paritätische Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gilt für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs) und Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften mit in der Regel mehr als 2.000 Arbeitnehmer.

---

5 Im Montanbereich gilt eine stärkere Form der Unternehmensmitbestimmung, die Montanmitbestimmung.

- Folgende Aufsichtsratsgrößen gelten: 12 Mitglieder für Unternehmen mit in der Regel 2.001 bis 10.000 Arbeitnehmern, 16 Mitgliedern für 10.001 bis 20.000 Arbeitnehmern und 20 Mitglieder mit mehr als 20.000 Arbeitnehmern (inländische Beschäftigte).
- Für Aufsichtsräte mit 12 oder 16 Mitgliedern sind 2 Mitglieder Gewerkschaftsvertreter, für Aufsichtsräte mit 20 Mitgliedern 3 Mitglieder Gewerkschaftsvertreter sein. Für diese AR sollten 4, 6 resp. 7 interne Arbeitnehmer des Unternehmens sein, einer davon sollte die leitenden Angestellten vertreten.
- Wer berechtigt ist, Gewerkschaftsvertreter zu sein, ist nicht gesetzlich im Einzelnen geregelt. § 7 Abs. 2 MitbestG spricht nur davon, dass die Gewerkschaften, die Wahlvorschläge machen in dem Unternehmen selbst oder in einem anderen Unternehmen dessen Arbeitnehmer an der Wahl teilnehmen vertreten sein müssen. Auf Grund der historischen Herleitung des Instituts Gewerkschaftsvertreter aus der Montanmitbestimmung (dort eindeutig schon im Gesetz als Externe definiert) schlagen die im DGB zusammengeschlossenen Gewerkschaften auch im Bereich des MitbestG nur Externe, also nicht im Unternehmen Beschäftigte vor. Bei anderen Gewerkschaften – bei denen sich in der Praxis manchmal schon die Frage stellt, ob sie überhaupt den Gewerkschaftsbegriff erfüllen – wird hingegen regelmäßig – auch um die Wahlchancen zu steigern – ein Beschäftigter vorgeschlagen. Wenn später im Text von „gewerkschaftlicher Präsenz“ im AR oder im Ausschuss die Rede ist, werden darunter immer Externe verstanden.

Das Mitbestimmungsgesetz enthält (außer für den sog. Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 2) keine Regelung für die Mitbestimmung in den AR-Ausschüssen. Die Rechtsprechung hat allerdings dafür gesorgt<sup>6</sup>, dass keine reinen Anteilseignervertreter-Ausschüsse zugelassen werden, so dass also mindestens ein Arbeitnehmervertreter in jedem Ausschuss vorhanden sein muss.<sup>7</sup> Von gewerkschaftlicher Seite wird deshalb die Forderung nach einer gesetzlichen Regelung für die paritätische Besetzung der AR-Ausschüsse gestellt.<sup>8</sup>

---

6 Bundesgerichtshof v. 17.5.1993, DB 1993, 1609 ff.

7 Eine Ausnahme hierzu bildet der Nominierungsausschuss, dessen Einrichtung die Deutschen Corporate Governance-Kommission seit 2007 empfiehlt. Der Ausschuss ist nur durch Anteilseignervertreter zu besetzen, die der Hauptversammlung neue Anteilseignervertreter vorschlagen sollen.

8 Siehe z.B. den Beschluss des DGB-Vorstandes vom 3. Februar 2004 „Teilhaben und Gestalten: Mitbestimmen – auf gleicher Augenhöhe“ oder die Vorschläge der IG Metall zur Reform der Aufsichtsratspraxis in mitbestimmten Unternehmen vom August 2005.



### 3 Strukturmerkmale der untersuchten Aufsichtsratsausschüsse

Die 104 untersuchten Unternehmen machten zum Stichtag 31.12.2006 ca. 81 Prozent der Marktkapitalisierung der deutschen börsennotierten Unternehmen insgesamt aus. Alle Unternehmen waren im CDAX Index vertreten. Außerdem waren 28 im DAX-Index, 32 im MDAX-Index, 4 im TecDAX und 11 im SDAX. Der durchschnittliche Umsatz dieser Unternehmen betrug 14,4 Mrd. Euro (Medianwert: 3,2 Mrd. Euro). Die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten lag bei 47.910 (Medianwert: 16.250) im Geschäftsjahr 2006.

Aufgrund der guten Transparenz der großen börsennotierten Unternehmen konnte in der Studie ein vollständiges Bild über die Anzahl und die Funktionen der Aufsichtsratsausschüsse gewonnen werden. In den 104 Unternehmen der Studie gab es insgesamt 352 Ausschüsse in den Aufsichtsräten, also knapp 3,4 pro Unternehmen (siehe Tabelle 1).<sup>9</sup>

In mehreren Untersuchungsfällen gab es abweichende Bezeichnungen für die Ausschüsse, so z.B. Finanzausschuss anstatt Prüfungsausschuss oder Hauptausschuss anstatt Präsidialausschuss. Da die Funktionen jedes Ausschusses im Corporate Governance Teil der Geschäftsberichte allerdings in der Regel gut beschrieben worden sind, waren die Ausschüsse trotz abweichender Bezeichnungen leicht den drei Ausschusstypen Präsidial-, Prüfungs- und Personalausschuss zuzuordnen. Unter Präsidialausschuss wird demnach der Ausschuss verstanden, der die AR-Sitzungen vorbereitet und wichtige Entscheidungen auch zwischen den AR-Sitzungen treffen darf. Der Personalausschuss erarbeitet dagegen die Grundsätze für die Vorstandsvergütung. Der Prüfungsausschuss widmet sich der Rechnungslegung und befasst sich insbesondere mit der Bestellung eines Wirtschaftsprüfers. Falls der Präsidialausschuss andere Funktionen wahrnimmt, z.B. die Funktionen des Personalausschusses, wird der Präsidialausschuss nur einmal gezählt. Dass heißt, die folgenden Zahlen beziehen sich auf die Zahl der Gremien und nicht auf die Zahl der Funktionen.

Mit Ausnahme von vier Unternehmen waren alle der Empfehlung der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gefolgt, einen eigenständigen Prüfungsausschuss zu etablieren. Gut 60 Prozent der Unternehmen verfügten über einen Präsidialausschuss und ca. zwei Drittel über einen Personalausschuss. Drei Viertel der Unternehmen erwähnen den gesetzlichen Vermittlungsausschuss ausdrücklich im Geschäftsbericht.<sup>10</sup>

---

9 Siehe hierzu auch die Studien von Gerlach (2007) und Jürgens/Lippert/Gaeth (im Erscheinen). In einigen Unternehmen war die personelle Besetzung der Ausschüsse sehr ähnlich, in der Regel war diese Besetzung aber nicht in allen Ausschüssen eines Unternehmens gleich.

10 Der Vermittlungsausschuss und seine Funktionen sind gem. § 27 Abs. 3 MitbestG gesetzlich vorgeschrieben. Wird die Funktion von einem anderen Ausschuss mit anderer Bezeichnung übernommen – in der Regel vom Präsidialausschuss – wird sie nicht als zusätzlicher Ausschuss in der Untersuchung gezählt. Dies ist der Fall für ca. ein Viertel der untersuchten Unternehmen.

**Tabelle 1: Zahl der AR-Ausschüsse in den untersuchten Unternehmen**

Art des Ausschusses	Zahl	Prozent der Unternehmen mit diesem Ausschuss
Vermittlung <sup>11</sup>	79	76,0 %
Präsidial	63	60,6 %
Personal	68	65,4 %
Prüfung	100	96,2 %
Andere	42	40,4 %
Insgesamt	352	

In der Kategorie „Andere“ gab es ein breites Spektrum von Ausschüssen, wie Strategie-, Finanz- und Investitions-, Risiko- und Vermögensausschüsse. Darüber hinaus wurden auch ad hoc Ausschüsse gebildet, um kurzfristige Aufgaben, wie eine bedeutende Übernahme, zu bewältigen.

Aufgrund der guten Transparenz konnte in 70 Prozent der Fälle die genaue Zusammensetzung der Ausschüsse festgestellt werden (siehe Tabelle 2). Bei weiteren acht Prozent der Unternehmen ließ sich von den Aussagen im Geschäftsbericht ableiten, ob die Ausschüsse paritätisch besetzt sind oder nicht.

**Tabelle 2: Grad der Transparenz in der AR-Ausschuss-Besetzung**

Grad der Transparenz	Zahl der Unternehmen	Prozent der Unternehmen
Volle Transparenz	73	70,2 %
Nur paritätischer Status	8	7,7 %
Keine Informationen	23	22,1 %
Insgesamt	104	

Auf Basis der Angaben der Unternehmen für die entweder volle Transparenz in der AR-Ausschuss-Besetzung oder zumindest Aussagen zur paritätischer Besetzung dieser Ausschüsse vorlagen, kann die Häufigkeit der paritätischen Besetzung verschiedener AR-Ausschusstypen ermittelt werden (siehe Tabelle 3). Präsidialausschüsse sind mit 71 Prozent am häufigsten paritätisch besetzt, Personalausschüsse mit 57 Prozent am wenigsten paritätisch besetzt und Prüfungsausschüsse liegen mit 63 Prozent im Mittelfeld.

11 Siehe Erläuterung in Fußnote 10.

**Tabelle 3: Paritätische Besetzung verschiedener AR-Ausschusstypen**

Art des Ausschusses	Zahl mit Infos zum paritätischen Status	Paritätisch besetzt Zahl	Prozent
Präsidial	55	39	70,9 %
Prüfung	80	50	62,5 %
Personal	49	28	57,1 %

Für die untersuchten Unternehmen kann auch festgestellt werden, ob die Prinzipien „paritätische Besetzung aller Präsidial-, Prüfungs- und Personalausschüsse“, „keine paritätische Besetzung der dreien AR-Ausschusstypen“ oder „teilweise paritätische Besetzung der untersuchten AR-Ausschüsse“ befolgt werden (siehe Tabelle 4). In 53 Prozent der Unternehmen waren alle drei Ausschusstypen paritätisch besetzt, in 28 Prozent der Fälle war keiner von diesen Ausschüssen paritätisch besetzt und bei weiteren 19 Prozent der Unternehmen war mindestens ein Ausschuss paritätisch besetzt und ein Ausschuss nicht paritätisch besetzt.

**Tabelle 4: Grad der paritätischen Besetzung der drei Ausschusstypen (Präsidial-, Prüfungs- und Personalausschüssen)**

Grad der Parität in den Ausschüssen	Zahl	Prozent
Volle	43	53,1 %
Gemischt	15	18,5 %
Keine	23	28,4 %
Insgesamt	81	100,0 %

Für die Unternehmen mit voller Transparenz in der AR-Ausschuss-Besetzung konnte auch die Häufigkeit der „Präsenz von Gewerkschaftsvertretern“ und leitenden Angestellten in den verschiedenen AR-Ausschusstypen festgestellt werden. Gewerkschaftsvertreter waren in 55 Prozent der Präsidialausschüsse präsent, mit 48 Prozent etwas seltener in Prüfungsausschüssen vertreten und am wenigsten mit 41 Prozent in den Personalausschüssen vorhanden. Leitende Angestellte waren am häufigsten in den Prüfungsausschüssen (in einem Drittel der Fälle) vertreten, aber nur in weniger als 10 Prozent der Präsidial- und Personalausschüsse.

**Tabelle 5: „Präsenz von Gewerkschaftsvertretern“ und leitenden Angestellten in den drei Ausschusstypen**

Art des Ausschusses	Zahl mit voller Transparenz	Mit Gewerkschaftsvertretern		Mit leitenden Angestellten	
		Zahl	Prozent	Zahl	Prozent
Präsidial	51	28	54,9 %	5	9,8 %
Prüfung	73	35	47,9 %	24	32,9 %
Personal	44	18	40,9 %	3	6,8 %

Die „Präsenz von Gewerkschaftsvertretern“ im Aufsichtsrat ist in den untersuchten Unternehmen allerdings unterschiedlich. In 31 Prozent der Fälle ist der stellvertretende AR-Vorsitzende ein Gewerkschaftsvertreter. In 19 Prozent der Fälle ist die gewerkschaftliche Vertretung jedoch viel schwächer, da mindestens ein Gewerkschaftsvertreter nicht hauptamtlicher Vertreter einer Gewerkschaft ist. DGB-Gewerkschaften schlagen hauptamtliche Gewerkschaftler für die Gewerkschaftsmandate vor. Gewerkschaften, die nicht dem DGB gehören, schlagen fast nur interne Mitarbeiter vor, wobei viele davon in leitenden Positionen beschäftigt sind.

#### **Beispiele aus der Praxis – unterschiedliche Grade der Parität**

Um die sehr unterschiedliche Praxis in der Besetzung der AR-Ausschüsse zu verdeutlichen, werden einige Beispiele aus den untersuchten Unternehmen im Folgenden dargestellt.

**Tabelle 6: Deutsche Postbank – Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat**

AR-Vertreter Typ	Berufliche Stelle
Gewerkschaftsvertreter	Vorsitzender des DGB
Gewerkschaftsvertreterin	Landesbezirksfachbereichsleiterin Finanzdienstleistungen ver.di
Gewerkschaftsvertreter	Gewerkschaftssekretär ver.di
Intern-BR	St. Vorsitzende des BR Postbank Hamburg
Intern-BR	Vorsitzender des BR Postbank Stuttgart
Intern-BR	KBR-Mitglied Deutsche Post AG
Intern-BR	Sachverständiger beim BR Deutsche Postbank AG
Intern-BR	BR-Vorsitzende Postbank Berlin
Intern-BR	BR-Vorsitzende Postbank München
Intern-LA	Abteilungsleiterin Deutsche Postbank AG, Zentrale

Zunächst wird ein Beispiel mit voller paritätischer Besetzung und einer dementsprechend starken „gewerkschaftlichen Präsenz“ aufgegriffen: die Deutsche Postbank (siehe Tabelle 6). Im Aufsichtsrat sind zehn Arbeitnehmervertreter vertreten; drei davon sind externe Gewerkschaftsvertreter (inklusive des Vorsitzenden des DGB), sechs interne Vertreter (alle aus dem Betriebsratsbereich) und eine Person ist den leitenden Angestellten zuzurechnen. Der Vorsitzende des DGB ist auch stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates. Alle Gewerkschaftsvertreter sind hauptamtlich bei ver.di oder beim DGB beschäftigt.

Die Deutsche Postbank hatte zum Stichtag 31.12.2006 fünf AR-Ausschüsse gebildet (siehe Tabelle 7): neben einem Vermittlungsausschuss gab es alle drei untersuchten Ausschusstypen (Präsidial-, Prüfungs- und Personalausschuss) sowie einen Kreditausschuss. Alle Ausschüsse sind paritätisch besetzt, in allen Fällen mit einem Gewerkschaftsvertreter und einem Betriebsratsmitglied. Im Kreditausschuss gibt es zusätzlich den Vertreter der leitenden Angestellten. In dem Personalausschuss ist der Vorsitzende des DGB sogar Ausschussvorsitzender.

**Tabelle 7: Deutsche Postbank – AR-Ausschüsse und AN-Präsenz**

Ausschuss-Typus	Größe und AN-Präsenz	Typus der AN-Vertreter
Präsidial	4 (2 AN)	DGB-Vorsitzender (Ausschuss stellv. Vorsitzender) KBR-Mitglied
Prüfung	4 (2 AN)	ver.di Gewerkschaftssekretär KBR-Mitglied
Personal	4 (2 AN)	DGB-Vorsitzender (Ausschuss Vorsitz) KBR-Mitglied
Vermittlung	4 (2 AN)	DGB-Vorsitzender (Ausschuss stellv. Vorsitzender) KBR-Mitglied
Kredit	6 (3 AN)	KBR-Mitglied BR-Sachverständiger Abteilungsleiterin (Leitende Angestellte)

Ein zweites Beispiel einer vollparitätischen Besetzung von AR-Ausschüsse kommt aus der Metallbranche (Dürr AG). Von den sechs Arbeitnehmervertretern sind zwei externe Gewerkschaftsvertreter (beide von der IG Metall), drei kommen aus den Betriebsräten und einer ist leitender Angestellter.

**Tabelle 8: Dürr AG – Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat**

AR-Vertreter Typ	Berufliche Stelle
Gewerkschaftsvertreter	1. Bevollm. der IG Metall, Verwaltungsstelle Darmstadt
Gewerkschaftsvertreter	Gewerkschaftssek. IG Metall, Verwaltungsstelle Stuttgart
Intern-BR	KBR-Vorsitzender
Intern-BR	BR-Vorsitzender Dürr Systems GmbH am Standort Bietigheim-Bissingen
Intern-BR	BR-Vorsitzender der Dürr Ecoclean GmbH
Intern-LA	Leitender Angestellter der Dürr Systems GmbH

Die Dürr AG hatte zum Stichtag 31.12.2006 drei AR-Ausschüsse gebildet: ein Präsidial-, ein Prüfungs- und ein Vermittlungsausschuss. Alle drei sind paritätisch besetzt, der leitende Angestellte ist jedoch in keinem vertreten. Die „gewerkschaftliche Präsenz“ ist allerdings leicht schwächer als bei der Deutschen Postbank: im Vermittlungsausschuss kommen beide Arbeitnehmervertreter aus dem Betriebsrat sowie auch der stellvertretende Vorsitzende des AR.

**Tabelle 9: Dürr AG - AR-Ausschüsse und AN-Präsenz**

Ausschuss-Typus	Größe und AN-Präsenz	Typus der AN-Vertreter
Präsidial	4 (2 AN)	IG-Metall Gewerkschaftssekretär KBR-Vorsitzender
Prüfung	4 (2 AN)	1. Bevollm. IG Metall, Verwaltungsstelle Darmstadt BR-Vorsitzender Dürr Systems GmbH
Vermittlung	4 (2 AN)	KBR-Vorsitzender BR-Vorsitzender der Dürr Ecoclean GmbH

Ein drittes Beispiel stammt aus den 19 Prozent der untersuchten Unternehmen, wo die untersuchten Ausschusstypen nur zum Teil paritätisch besetzt sind (siehe Tabelle 10). Die Celesio AG hatte zum Stichtag 31.12.2006 sechs Arbeitnehmervertreter: zwei Gewerkschaftsvertreter (beide ver.di Gewerkschaftssekretäre), ein leitender Angestellter und drei weitere interne Arbeitnehmervertreter (dem Geschäftsbericht konnte dabei nicht entnommen werden, ob diese den Betriebsräten zuzuordnen sind).

**Tabelle 10: Celesio AG – Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat**

AR-Vertreter Typ	Berufliche Stelle
Gewerkschaftsvertreter	ver.di-Gewerkschaftssekretär
Gewerkschaftsvertreter	ver.di-Gewerkschaftssekretär
Intern-LA	Niederlassungsleiter
Intern	Mitarbeiter
Intern	Kaufmännischer Angestellter
Intern	Mitarbeiter

Die Celesio AG hatte zu dem Zeitpunkt drei AR-Ausschüsse gebildet: einen Prüfungsausschuss, einen Personalausschuss und einen Vermittlungsausschuss. Die Prüfungs- und Vermittlungsausschüsse sind paritätisch besetzt. Der Personalausschuss wies aber nur einen Arbeitnehmervertreter unter drei Mitgliedern auf (siehe Tabelle 11).

**Tabelle 11: Celesio AG - AR-Ausschüsse und AN-Präsenz**

Ausschuss-Typus	Größe und AN-Präsenz	Typus der AN-Vertreter
Prüfung	4 (2 AN)	ver.di-Gewerkschaftssekretär Mitarbeiter
Personal	3 (1 AN)	ver.di-Gewerkschaftssekretär
Vermittlung	4 (2 AN)	ver.di-Gewerkschaftssekretär Mitarbeiter

Unter den 28 Prozent der untersuchten Unternehmen bei denen keine von den Ausschusstypen Präsidial-, Prüfungs- oder Personalausschuss paritätisch besetzt waren, gibt es viele Fälle, wo mindestens ein Gewerkschaftsmandat nicht von einem externen Gewerkschaftsvertreter übernommen worden ist. Ein Beispiel hierzu ist die Hornbach Baumarkt AG, wo es sechs Arbeitnehmervertreter gibt. Nur eines der beiden Gewerkschaftsmandate ist von einem externen Gewerkschaftsvertreter besetzt (ver.di), das andere wird von einem internen Mitarbeiter wahrgenommen.

**Tabelle 12: Hornbach Baumarkt AG – Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat**

AR-Vertreter Typ	Berufliche Stelle
Gewerkschaftsvertreter	ver.di Gewerkschaftssekretär Hamburg
Intern-LA	Bezirksleiter, Region Süd
Intern	Leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit
Intern	Verkäuferin
Intern	Marktleiterassistent
Intern	Marktleiterassistent

Auffällig ist, dass die Arbeitnehmervertretung in den AR-Ausschüssen bei Hornbach Baumarkt besonders schwach ausgeprägt ist (siehe Tabelle 12). In allen Ausschüssen gibt es nur einen Arbeitnehmervertreter, wobei es sich in allen Fällen um die gleiche Person handelt. Die Ausschüsse haben 4-5 Mitglieder.

**Tabelle 13: Hornbach Baumarkt AG - AR-Ausschüsse und AN-Präsenz**

Ausschuss-Typus	Größe und AN-Präsenz	Typus der AN-Vertreter
Prüfung	5 (1 AN)	Leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit
Personal	4 (1 AN)	Leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit
Vermittlung	5 (1 AN)	Leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit

Die Besetzung der Gewerkschaftsmandate durch interne Arbeitnehmer kann nicht in allen Untersuchungsfällen die nicht paritätische Besetzung der AR-Ausschüsse erklären (siehe Tabelle 14): In dem Fall der Dyckerhoff AG werden beide Gewerkschaftsmandate von externen Gewerkschaftsvertretern besetzt (je einer von IG Bauen-Agrar-Umwelt und IG BCE), ein interner Vertreter ist vorhanden – wird aber im Geschäftsbericht nicht den Betriebsräten zugeordnet –, hinzu kommt ein Vertreter der leitenden Angestellten.

**Tabelle 14: Dyckerhoff AG – Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat**

AR-Vertreter Typ	Berufliche Stelle
Gewerkschaftsvertreter	stellv. Bundesvorsitzender der IG Bauen-Agrar-Umwelt
Gewerkschaftsvertreter	Gewerkschaftssekretär IG BCE
Intern-BR	BR-Vorsitz Werk Lengerich
Intern-BR	BR-Vorsitz Werk Amöneburg
Intern-BR	BR-Vorsitz Hauptverwaltung
Intern-BR	BR-Vorsitz Deuna Zement GmbH
Intern-LA	Leiter der Werksgruppe Nord
Intern	Ausbilder Elektroberufe der Deuna Zement GmbH

Die Dyckerhoff AG hat nur zwei AR-Ausschüsse: einen Präsidial- und einen Prüfungsausschuss. Beide Ausschüsse weisen nur eine Drittelbeteiligung auf (ein Arbeitnehmervertreter unter drei Ausschussmitgliedern).

**Tabelle 15: Dyckerhoff AG - AR-Ausschüsse und AN-Präsenz**

Ausschuss-Typus	Größe und AN-Präsenz	Typus der AN-Vertreter
Präsidial	3 (1 AN)	BR-Vorsitz Werk Lengerich
Prüfung	3 (1 AN)	BR-Vorsitz Werk Lengerich

### **Zusammenhänge zwischen Ausschussparität und „gewerkschaftlicher Präsenz“**

Hängt die Stärke der Mitbestimmung in den AR-Ausschüssen mit der „gewerkschaftlichen Präsenz“ im AR zusammen? Um diesen Zusammenhang zu untersuchen, wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt, die die Stärke der Korrelation zwischen verschiedenen Indikatoren der Ausschussmitbestimmung und „gewerkschaftlichen Präsenz“ misst.

Die Definitionen der Variablen sind in Tabelle 16 aufgeführt. Die Variablen erhalten den Wert 1, wenn die Definition erfüllt ist, und 0, wenn sie nicht erfüllt ist (binäre Variable).

**Tabelle 16: Definition der Variablen in der Korrelationsanalyse**

Variabel	Definition
notdgb	Mindestens ein Gewerkschaftsmandat im AR wird nicht von einem externen Gewerkschaftsvertreter wahrgenommen
tu_stell	Ein stellvertretender Vorsitzender des AR ist ein externer Gewerkschaftsvertreter
vollpar	Alle drei Ausschusstypen (Präsidial-, Prüfung- und Personalausschuss) sind paritätisch besetzt
prs_p	Der Präsidialausschuss ist paritätisch besetzt
prs_tu	Mindestens ein Mitglied des Präsidialausschusses ist externer Gewerkschaftsvertreter
prs_la	Ein Mitglied des Präsidialausschusses ist leitender Angestellter
prf_p	Der Prüfungsausschuss ist paritätisch besetzt
prf_tu	Mindestens ein Mitglied des Prüfungsausschusses ist externer Gewerkschaftsvertreter
prf_la	Ein Mitglied des Prüfungsausschusses ist leitender Angestellter
pers_p	Der Personalausschuss ist paritätisch besetzt
pers_tu	Mindestens ein Mitglied des Personalausschusses ist externer Gewerkschaftsvertreter
pers_la	Ein Mitglied des Personalausschusses ist leitender Angestellter

Zur Interpretation der Korrelationsmatrix in Tabelle 17: wenn ein positiver Wert in der oberen Spalte im Kasten angezeigt wird, besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Variable in der ersten Zeile links von dem Kasten und der Variable oben in der ersten Zeile. Ein negativer Wert deutet auf einen negativen Zusammenhang hin. Ein Wert um 0 weist auf keine systematischen Zusammenhänge hin. Werte von +1 und -1 sind perfekte positive bzw. perfekte negative Zusammenhänge. Wenn ein Sternchen nach der Zahl steht, wird diesen Zusammenhang als signifikant mit 90-prozentiger Wahrscheinlichkeit interpretiert. Wenn zwei Sternchen neben der Zahl stehen ist diese Wahrscheinlichkeit 95 Prozent. In der zweiten Zeile der Kasten wird das Signifikanzniveau und in der dritten Zeile die Zahl der Fälle in der Korrelationsanalyse angegeben.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Da die Variablen binarisch sind, also entweder mit 1 (wenn präsent) oder 0 (wenn nicht präsent) kodiert sind, wurden Tetrachoric-Korrelationen angewendet.

**Tabelle 17: Korrelationsmatrix von verschiedenen Indikatoren der Mitbestimmung in AR-Ausschüssen und gewerkschaftlicher „Präsenz“ im AR**

Variabel	notdgb	Tu_stell	vollpar	prs_p	prs_tu	prs_la	prf_p	prf_tu	prf_la	pers_p	pers_tu	pers_la
notdgb	1.0000 104											
tu_stell	-0.4662** 0.0305 104	1.0000 104										
vollpar	-0.275 0.1772 81	0.4114** 0.0304 81	1.0000 81									
prs_p	-0.3527 0.1651 55	0.6921** 0.0049 55	1.0000** .0000 55	1.0000 55								
prs_tu	-0.4642* 0.0571 51	0.7305** 0.0009 51	0.8134** 0.0000 51	0.7250** 0.0007 51	1.0000 51							
prs_la	-0.1014 1.0000 51	0.1012 1.0000 51	-0.4955 0.1617 51	0.1944 1.0000 51	-0.4955 0.1617 51	1.0000 51						
prf_p	-0.3586* 0.0831 80	0.3628* 0.0776 80	1.0000** 0.0000 80	1.0000** 0.0000 54	0.7804** 0.0000 51	-0.0115 1.0000 51	1.0000 80					
prf_tu	-0.5409** 0.0106 73	0.2914 0.1954 73	0.4382** 0.0193 73	0.3087 0.2321 51	0.5231** 0.0230 51	-0.0735 1.0000 51	0.4388** 0.0281 73	1.0000 73				
prf_la	0.3295 1.1336 73	0.0106 1.0000 73	0.3584* 0.0811 73	0.3649 0.2030 51	0.0909 0.7707 51	0.1012 1.0000 51	0.3941* 0.0700 73	-0.3298* 0.0891 73	1.0000 73			
pers_p	-0.4739* 0.0760 49	0.0910 0.7553 49	1.0000** 0.0000 49	1.0000** 0.0030 24	0.5606 0.1023 23	-0.4160 0.5375 23	0.8679** 0.0000 49	0.5976** 0.0144 44	0.2830 0.3420 44	1.0000 49		
pers_tu	-0.6279** 0.0311 44	0.8547** 0.0002 44	0.6300** 0.0065 44	1.0000 0.1157 23	0.7699** 0.0288 23	-0.0943 1.0000 23	0.5201* 0.0833 44	0.3728 0.1359 44	0.1365 0.7477 44	0.5862** 0.0145 44	1.0000 44	
pers_la	-1.0000 1.0000 44	-1.0000 0.5615 44	0.1902 1.0000 44	1.0000 1.0000 23	-1.0000 .4348 23	-1.0000 1.0000 23	-0.0909 1.0000 44	1.0000 0.2341 44	-1.0000 0.5402 44	1.0000 0.2389 44	-1.0000 0.2579 44	1.0000 44

**Aus der Korrelationsmatrix können u.a. folgende Schlüsse gezogen werden:**

- Eine sehr starke negative Korrelation mit der Mitbestimmung in den AR-Ausschüssen weist ein Fehlen von externen Gewerkschaftsvertretern bei der Besetzung von Gewerkschaftsmandaten auf („notdgb“). Die Wahrscheinlichkeit der paritätischen Besetzung der Prüfungs- und Personalausschüsse (prf\_p und pers\_p) und der Präsenz eines externen Gewerkschaftsvertreters in den drei Ausschusstypen (prs\_tu, prf\_tu und pers\_tu) ist signifikant höher, wenn alle Gewerkschaftsmandate von externen Gewerkschaftsvertretern wahrgenommen werden.
- Die Besetzung des stellvertretenden AR-Vorsitzes mit einem externen Gewerkschaftsvertreter korreliert signifikant positiv mit der paritätischen Besetzung aller untersuchten Ausschusstypen (vollpar), mit der paritätischen Besetzung der Präsidial- und Prüfungsausschüssen (prs\_p und prf\_p) und mit der Präsenz eines externen Gewerkschaftsvertreters in den Präsidial- und Personalausschüssen (prs\_tu und pers\_tu).
- Es gibt eine sehr starke positive Korrelation zwischen der paritätischen Besetzung der einzelnen Ausschüsse. Statistisch gesehen ist das ein Hinweis auf die latente Variable „Stärke der Mitbestimmung“, die nicht direkt beobachtbar ist, sondern durch verschiedene Auswirkungen und Effekte erkannt werden kann.



## 4 Ansätze zur ökonomischen Auswirkung von Unternehmensmitbestimmung

Die ökonomischen Auswirkungen der deutschen Unternehmensmitbestimmung (UMB) sind zunehmend Gegenstand der öffentlich geführten Diskussionen.<sup>13</sup> Dabei werden meist zwei konträre Meinungen vorgebracht: Ein bezüglich der Mitbestimmung „pessimistischer Standpunkt“ und ein die Mitbestimmung unterstützender „optimistischer Standpunkt“.

Nach Auffassung der Vertreter des pessimistischen Standpunktes hat die UMB negative Auswirkungen auf die Unternehmensperformance. Hiernach wird die Verhandlungsmacht, die den Arbeitnehmervertretern durch die UMB zugebilligt wird, „missbraucht“ um die „Insider“ (d.h. die gegenwärtig beschäftigten Arbeitnehmer) zu begünstigen und zwar zum Nachteil der Shareholder. Die Vertreter dieser These sind der Auffassung, dass sich dieser Missbrauch in einer niedrigeren realen Performance (z.B. in Bezug auf die Eigenkapitalrendite) und einer schlechten Börsenbewertung widerspiegelt.<sup>14</sup>

Die Vertreter des optimistischen Standpunkts sind dagegen der Auffassung, dass die UMB durchaus positive Auswirkungen auf das Unternehmensgeschehen hat.<sup>15</sup> Bedingt z.B. durch:

1. Die höhere Zufriedenheit der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die aus dem Vorhandensein einer wirkungsvollen Repräsentation im Unternehmen resultiert und sich in einer niedrigeren Fluktuation der Belegschaft und einem größeren Engagement für das Unternehmen niederschlägt.
2. Die höhere Bereitschaft unter den Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in unternehmensspezifische Qualifikationen zu investieren, die durch den mitbestimmungsbedingten „zusätzlichen“ Beschäftigungsschutz rentabel erscheinen. Die UMB führt also nach Auffassung der Vertreter des optimistischen Standpunkts zu einer erhöhten Produktivität unter den Beschäftigten.

Jenseits dieser beiden Standpunkte könnte auch noch die Möglichkeit existieren, dass die ökonomischen Auswirkungen der UMB insgesamt neutral erscheinen, da sich die Effekte, die von den Vertretern der jeweiligen Seite angebracht werden, „neutralisieren“. In diesem Fall wäre allerdings trotzdem von einer positiven Wirkung der UMB für das Gemeinwohl auszugehen, wenn die Wohlfahrt der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch die UMB verbessert wird, ohne dass andere Shareholder benachteiligt werden. Hinweise für einen positiven Wohlfahrtseffekt liefert ein neuer Überblick über den Stand der Forschung zur Mitbestimmung (Jirjahn 2006) sowie eine im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführte Meinungsumfrage, die eine positive Einschätzung der Mitbestimmung durch die breite Mehrheit der Bevölkerung zeigt.<sup>16</sup>

Diese dritte Möglichkeit einer komplexen Wirkung der Mitbestimmung kann anhand einer grafischen Darstellung der verschiedenen Einflussmöglichkeiten der Mitbestimmung verdeutlicht werden. Vorstellbar wären vier mögliche Bereiche, in denen die Mitbestimmung eine Auswirkung haben könnte (siehe Abbildung 1):

1. Auf die Arbeitnehmer selbst. Der Einfluss könnte anhand von Variablen wie Arbeitszufriedenheit und -bereitschaft, Fluktuation und den Willen in firmenspezifische Fähigkeiten zu investieren, gemessen werden. Die Vertretung von Arbeitnehmer/innen beeinflusst demnach die Qualität, Quantität und die Kosten des Arbeitnehmereinsatzes im Produktionsablauf eines Unternehmens.

---

13 Dieses Kapitel basiert zum Teil auf zwei frühere Studien für SEEurope/Hans-Böckler-Stiftung (Vitols 2005; Vitols 2006).

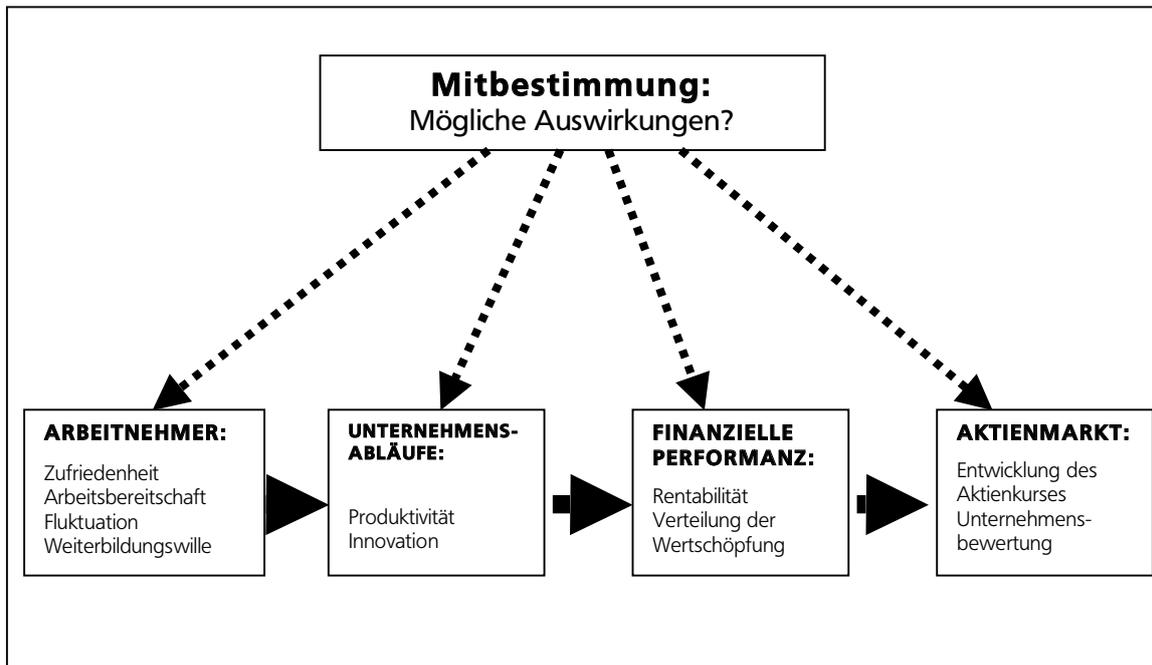
14 Siehe hier z.B. Gorton/Schmidt (2004).

15 Siehe hier z.B. Bericht der Mitbestimmungskommission der Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (1998).

16 Umfrage zur Mitbestimmung in Deutschland, TNS Emnid im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, August 2006, 1.007 Befragte.

2. Auf Unternehmensabläufe (verstanden als die Kombination von Faktoren zur Produktion von Waren oder Dienstleistungen). Das Messinstrument operationaler Effizienz in einem Unternehmen ist typischerweise die Produktivität, aber auch Innovationen kommt eine Bedeutung zu.
3. Auf die finanzielle Performance des Unternehmens – typischerweise gemessen anhand von Gewinnen oder der Aufteilung der Wertschöpfung zwischen Kapital und Arbeit.
4. Auf die Wertentwicklung des Unternehmens am Aktienmarkt - gemessen an der Entwicklung des Aktienkurses oder Aktienwerts.

**Abbildung 1: Komplexe Auswirkungen der Mitbestimmung**



Welcher dieser drei Standpunkte ist nun korrekt? Wie Baums und Frick (1998) ausführen, enthalten ökonomische Theorien bisher keine Hinweise darauf, welcher der Effekte dominiert:

„...[economic] theory gives no guidance as to the likely effects of mandated codetermination. The beneficial or detrimental effects of co-determination ought, therefore, to be demonstrated empirically“ (S. 144).

Trotz der großen Bedeutung der Mitbestimmung in Deutschland liegen aber kaum ökonometrische Studien zu Auswirkungen der UMB vor, die hier Abhilfe schaffen könnten. Ein wichtiger Grund für den Mangel an Forschungsarbeiten in diesem Bereich sind einige bedeutsame methodologische Probleme:

- Erstens das Problem des so genannten „Äpfel-Birnen-Vergleichs“: Da die paritätische Unternehmensmitbestimmung (PMB) per Gesetz in Kapitalgesellschaften mit mindestens 2001 Beschäftigten greift, haben fast alle Unternehmen mit über 2001 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen diese Art der Mitbestimmung eingeführt, während Unternehmen mit bis zu 2000 Beschäftigten über keine PMB verfügen.<sup>17</sup> Diese strikte Zuteilung führt dazu, dass eine Kontrollgruppe von nicht mitbestimmten deutschen Unter-

<sup>17</sup> Eine Ausnahme bildet hier der Montanbereich (Bergbau, Eisen- und Stahlindustrie), wo die Montanmitbestimmung für Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten greift. Die Montan-mitbestimmung ist verglichen mit der PMB eine stärkere Form der Unternehmensmitbestimmung.

nehmen dieser Größenordnung für statistische Vergleiche fehlt. Ein reiner Querschnittsvergleich „großer“ mitbestimmter Unternehmen mit „kleinen“ nicht-mitbestimmten Unternehmen führt daher zwangsläufig zu methodischen Einwänden, wenn z. B. ein Konzern mit 250.000 Beschäftigten mit einem Unternehmen mit 50 Mitarbeitern verglichen wird, das ganz andere Dynamiken aufweist.

- Zweitens das „Ausreißer-Problem“, das besonders stark bei Analysen der Unternehmensperformance auftritt. Als Beispiel hierfür kann die Eigenkapitalrendite herangezogen werden: Zwar weist die überwiegende Mehrheit der Unternehmen eine Eigenkapitalrendite in einer engen Bandbreite (zwischen plus und minus 20 Prozent) auf, allerdings gibt es in großen Datensätzen häufig auch Fälle, die weit außerhalb dieser Bandbreite liegen. Diese Ausreißer können z.B. Unternehmen sein, die „abstürzen“, und das gesamte Eigenkapital in einem Jahr vernichten, oder kleine, junge Neugründungen, die besonders schnell und profitabel wachsen.

Diese beiden Probleme führen zu einer verminderten Bereitschaft unter Wissenschaftlern, sich mit Fragen zu Auswirkungen der UMB zu beschäftigen. Vor diesem Hintergrund kann auch der starke Mengenunterschied zwischen der sehr geringen Anzahl von Studien zur UMB und der weitaus größeren Zahl ökonomischer Studien zur betrieblichen Mitbestimmung verstanden werden.<sup>18</sup> Die Messung der Auswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung bereitet weniger methodologische Probleme, da es keine harte Beschäftigungsgrenze zwischen „mitbestimmten“ und „nicht-mitbestimmten“ Betrieben gibt.<sup>19</sup>

Gegenwärtig lässt sich der Forschungsstand zur PMB durch nur sechs ökonomische Studien zusammenfassen, die nach der jetzigen Praxis als „State of the Art“ bezeichnet werden können. Drei Studien hiervon, die sich auf die operative Seite des Unternehmens konzentrieren, zeigten, dass die PMB positive Auswirkungen auf die Produktivität (FitzRoy 2005), auf die Innovation (Kraft und Stank 2004) bzw. auf die Produktivität und Rendite eines Unternehmens (Renaud 2007) hat. Diese Studien vollziehen einen „vorher-nachher – Vergleich“ von Unternehmen und zwar vor und nach der Einführung der PMB durch das Unternehmensmitbestimmungsgesetz im Jahr 1976 und vermeiden dadurch das „Äpfel-Birnen – Problem“. Diese Studien können als Bestätigung des optimistischen Standpunktes gewertet werden. Die vierte Studie, die die Auswirkungen von Gerichtsentscheidungen zur Gültigkeit der PMB auf die Aktienkurse der betroffenen Unternehmen durch einen ähnlichen „vorher-nachher – Vergleich“ untersuchte, kam zu dem Ergebnis, dass die Auswirkungen der PMB neutral (also nicht signifikant negativ oder positiv) sind (Baums and Frick 1998). Eine fünfte Studie, die sich auf die Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung auf Börsenbewertung und Rendite unter und über den Grenzwert 2.000 Beschäftigten konzentrierte, fand keine negativen Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung auf die Aktionäre (Vitols 2006).

Lediglich die sechste dieser „State of the Art“ Studien befand die Auswirkungen der PMB als negativ (Gorton and Schmid 2004). Die Studie schätzt, dass Unternehmen mit PMB einen niedrigeren Börsenbewertung (Börsendiskont) von 31 Prozent, höhere Arbeitskosten von 55 Prozent, und eine höhere Verschuldungsquote von 69 Prozent aufweisen. Die Studie wird häufig von Kritikern der PMB zitiert, typischerweise aber ohne auf die anderen „State of the Art“ Studien hinzuweisen. Das Ausmaß der in dieser Studie geschätzten negativen Effekte der PMB, insbesondere bei den Arbeitskosten, scheint nicht ganz plausibel zu sein. Die Beurteilung der Ergebnisse dieser Studie wird aber durch die Anwendung einer für die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eher exotische Methodik (semi-parametric regression analysis with LOESS -- locally weighted smoothing procedure) erschwert.

---

18 Ein Überblick über 22 ökonomische Studien zur betrieblichen Mitbestimmung geben Addison/Schnabel/Wagner 2004. Siehe hierzu auch Jirjahn (2006) zum Stand der Forschung zur betrieblichen Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung.

19 Laut Gesetz kann in Betrieben mit mindestens fünf wahlberechtigten Beschäftigten ein Betriebsrat gebildet werden. Betriebliche Umfragen wie das IAB-Betriebspanel zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Betriebsrats in Betrieben mit bis zu 19 Beschäftigten gering ist, aber danach allmählich mit der Betriebsgröße steigt (Schäfer 2005).

## Interpretation der ökonometrischen Analyse

Quantitative Untersuchungen sind so angelegt, dass sie eine *Dummy-Variable* für die Arbeitnehmerbeteiligung bilden, d.h. Unternehmen mit AB werden mit 1 kodiert und Unternehmen ohne PMB werden mit 0 kodiert. Außerdem wird eine Anzahl von Kontrollvariablen zur Hilfe genommen um den Einfluss möglicher anderer Variablen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu berücksichtigen (z.B. Wirtschaftszweig des Unternehmens usw.). Nachdem der statistische Test durchgeführt worden ist, werden die Ergebnisse dieser *Dummy-Variable* und der gesamten Gleichung analysiert.

Zunächst ist dabei von Interesse, ob der Koeffizient der *Dummy-Variable* *signifikant* ist oder nicht. Hierfür muss die Konsistenz berechnet werden mit der Unternehmen mit Vertretung der Arbeitnehmer eine höhere (oder niedrigere) ökonomische Leistungsfähigkeit aufweisen, als Unternehmen ohne Vertretung. Wenn der Koeffizient der Variable signifikant ist, ist dies ein Hinweis, dass der Kennwert Arbeitnehmervertretung tatsächlich eine Auswirkung auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit hat. Ist der Koeffizient nicht signifikant, dann wird festgestellt, dass die Vertretung von Arbeitnehmern keinen Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen hat.

Wenn der Koeffizient signifikant ist, ist ferner von Interesse, ob der Koeffizient für die Vertretung von Arbeitnehmern *positiv* oder *negativ* ist. Hieraus ergeben sich Hinweise, ob der Kennwert „Vertretung“ die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verbessert oder verschlechtert. Da die *Dummy-Variable* von Unternehmen mit Vertretung von Arbeitnehmer mit 1 kodiert wurde, würde ein positiver Koeffizient beweisen, dass die Arbeitnehmerpartizipation einen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit hat.

Zuletzt ist die *Größe* des Koeffizienten von Bedeutung. In statistischen Analysen sind Variablen zwar häufig signifikant, allerdings nur mit einem niedrigen Koeffizienten. Das bedeute, dass sie nur einen kleinen Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit haben. Ist der Koeffizient hingegen hoch und signifikant, hat die AB einen bedeutenden Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

Alles in allem ergeben sich fünf mögliche Ergebnisformen für die Auswirkung der Beteiligung von Arbeitnehmern auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit: 1) die PMB hat keine Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, 2) die PMB hat einen stark positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, 3) die PMB hat einen gering positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, 4) die PMB hat einen gering negativen Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und 5) die PMB hat einen stark negativen Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

## 5 Auswirkung auf Rentabilität, Börsenbewertung und Beschäftigungsfluktuation

Um die mögliche Auswirkung der Mitbestimmungsstärke in den AR-Ausschüssen sowie der „gewerkschaftlichen Präsenz“ auf die Unternehmensperformance festzustellen, wurden verschiedene ökonometrische Schätzungen durchgeführt. Insgesamt wurden vier verschiedene Typen der Performance als abhängige Variablen genommen:

- **roa** (Return on Assets) = (Net Income im Finanzjahr)/(Bilanzsumme am Finanzjahresanfang),
- **roe** (Return on Equity) = (Net Income im Finanzjahr)/(Eigenkapital am Finanzjahresanfang),
- **mtob** (Market to Book Ratio) = (Börsenkapitalisierung)/(Eigenkapital),
- **emch** (Umsatz-Beschäftigung-Elastizität) = (Veränderung der Beschäftigung)/Veränderung des Umsatzes),

Für jede Performancevariable wurden zwei Typen von Schätzungsmodellen durchgeführt:

- Ein Modell mit der Dummy-Variable „volle Ausschussparität“ (**vollpar**),
- Ein Modell mit der Dummy-Variable „gewerkschaftliche Präsenz“, d.h. Besetzung von mindestens einem Gewerkschaftsmandat im AR mit einer Person, die nicht hauptamtlich Gewerkschaftsvertreter ist (**notdgb**).

Zudem wurden folgende Kontrollvariablen in die Modellen einbezogen, da die wissenschaftliche Literatur zeigt, dass diese Variablen auch einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensperformance haben können:

- **ff** – Prozent der Aktien der Firma, die sich im Streubesitz befinden (also in den Händen von Anleger, die weniger als 5 Prozent der Aktien der Firma halten) – misst der Einfluss der institutionellen Investoren auf Corporate Governance,
- **sale** – Umsatz im Finanzjahr in EUR – misst die Unternehmensgröße,
- **in1** bis **in7** – Dummy-Variablen, die die Branchenzugehörigkeit der Firma identifizieren – misst unterschiedliche Niveaus der Unternehmensperformance in verschiedenen Branchen,
- **y2003** bis **y2007** – Dummy-Variablen, die das Finanzjahr der Unternehmensdaten zuordnen lassen – misst den Einfluss von verschiedenen makroökonomischen Rahmenbedingungen auf die Unternehmensperformance in verschiedenen Jahren.

Bei den abhängigen Variablen **roa**, **roe** und **mtob** wurden Random-Effects GLS Regressionsanalysen durchgeführt, da diese Schätzungsmethode bestimmte Vorteile gegenüber anderen Schätzungsmethoden aufweist. Die Anwendung von Längsschnittdaten (panel data) eignet sich besonders, weil die idiosynkratischen Einflüsse jeder Firma auf die Performance so berücksichtigt werden können.<sup>20</sup> Bei der abhängigen Variable emch aber deuten die beiden Tests an, dass das OLS (Ordinary Least Squares) Modell angewendet werden sollte. Da die Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Ausschüsse in der Regel für 5 Jahre gewählt werden und die Mitbestimmungspraktiken in Unternehmen langsam ändern, wird die Annahme gemacht, dass die Mitbestimmungsstärke und „gewerkschaftliche Präsenz“ in jedem Unternehmen über die Jahre 2002-2007 konstant bleibt. Die Ergebnisse der Hausman und LM Tests zeigen, dass bei diesen abhängigen Variablen RE- (Random Effects) statt FE (Fixed Effects) oder OLS (Ordinary Least Squares)-Modelle angewendet sollte

20 Bei diesen Variablen waren außerdem die Daten „strongly balanced“, also gut verteilt über jedes Jahr. Pro Unternehmen gab es bei Daten für maximal 5 Jahren im Durchschnitt Daten für 4,4 bis 4,6 Jahren.

(siehe Tabelle 26). Bei der abhängigen Variable **emch** aber deuten die beiden Tests an, dass das OLS (Ordinary Least Squares) Modell angewendet werden sollte.

Bei der relativ kleinen Anzahl der Unternehmen ist ein Vertrauensbereich (Confidence Interval) von 10 Prozent erlaubt, d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass die gemachte Aussage, ob eine Variable einen signifikanten Einfluss auf die Performance hat oder nicht, zutreffend ist, liegt bei mindestens 90 Prozent. Um die Tabellen 18-25 richtig zu interpretieren, muss zunächst die Spalte **P>|z|** rechts von der unabhängigen Variable betrachtet werden. Wenn diese Zahl weniger als 0.100 ist, kann mit mindestens 90 Prozent Sicherheit davon ausgegangen werden, dass diese Variable einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable (Performance) hat. Wenn sie einen signifikanten Einfluss hat, stellt sich die zweite Frage, ob die Zahl in der Spalte **Coef.** einen positiven oder negativen Wert hat. Wenn diese Zahl positiv ist, hat die unabhängige Variable einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance. Wenn diese Zahl negativ ist, hat diese Variable einen negativen Einfluss auf die Unternehmensperformance.

Insgesamt lassen die verschiedenen Regressionsanalysen, für welche die Ergebnisse in den Tabellen 18-25 aufgeführt sind, die folgenden Interpretationen zu:

Tabelle 18 – volle Ausschussparität hat keine negative Auswirkung auf **ROA**,

Tabelle 19 – „gewerkschaftliche Präsenz“ hat keine negative Auswirkung auf **ROA**,

Tabelle 20 – volle Ausschussparität hat keine negative Auswirkung auf **ROE**,

Tabelle 21 – „gewerkschaftliche Präsenz“ hat keine negative Auswirkung auf **ROE**,

Tabelle 22 – volle Ausschussparität hat keine negative Auswirkung auf **KBV**,

Tabelle 23 – „gewerkschaftliche Präsenz“ hat keine negative Auswirkung auf **ROE**,

Tabelle 24 – volle Ausschussparität hat keine negative Auswirkung auf die Beschäftigungsdynamik,

Tabelle 25 – „gewerkschaftliche Präsenz“ hat keine negative Auswirkung auf die Beschäftigungsdynamik.

Um das mögliche Problem der Endogenität, also die mögliche Korrelation der Mitbestimmungsvariablen mit dem Restfehler (residual), vorzubeugen wurden Two Stage Least Squares Schätzungen mit Instrumental Variablen durchgeführt. Verschiedene Variablen wurden als Instruments angewendet. Die Variable mit den besten Eigenschaften ist eine Dummy Variable, die mit einer „1“ kodiert wird wenn die öffentlichen Hand der wichtigste Eigentümer ist oder wenn das Unternehmen im letzten Jahrzehnt privatisiert wurde. Ein Hausman Endogeneity Test zeigte, dass Endogenität bei diesen Mitbestimmungsvariablen keine signifikante Rolle spielt.

**Fazit:** Da in keinem Modell die Werte in der Spalte **P>|z|** weniger als 0.100 bei den Variablen **vollpar** oder **notdgb** betragen, kann mit 90 prozentiger Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass die Ausschussparität und die „Gewerkschaftspräsenz“ im AR keinen negativen Einfluss auf die Unternehmensperformance hat.

## 6 Auswirkung auf die Vorstandsvergütung

Aufgrund der besonderen Bedeutung der Frage der Vorstandsvergütung wurde u.a. der Einfluss der „gewerkschaftlichen Präsenz“ und Ausschussparität auf die Vergütung analysiert. Insbesondere wurden zwei Parameter der Vergütung hierzu untersucht:

- Die absolute Höhe dieser Vergütung (fixe sowie variable Bestandteile, nicht aber Pensionsrückstellungen) und
- der Anteil an der Gesamtvergütung, der an den Aktienkurs orientiert ist (z.B. Aktien, Aktienoption, virtuelle Optionen, am Aktienkurs orientierte Barbezahlung usw.).

Die Studie von Gomez/Tzioumis (2007) kam zu dem interessanten Ergebnis, dass die Anwesenheit einer Gewerkschaft in US-amerikanischen Firmen einen signifikanten Einfluss auf die CEO Vergütung hat. Nach dieser Untersuchung, die sich auf Unternehmensdaten im Zeitraum 1992-2001 bezog, hat die Präsenz einer Gewerkschaft eine besonders stark dämpfende Wirkung auf die Höhe der Vergütungen. Sie verhindert vor allem Ausreißer „nach oben“. Zudem wurde herausgefunden, dass der Anteil der Gesamtvergütung, der aus Aktienoptionen besteht, signifikant höher in Firmen ohne gewerkschaftliche Präsenz ist.

Diese Analyse wurde für die 104 untersuchten deutschen Firmen im Grunde wiederholt, allerdings mit einigen Unterschieden, die die Besonderheiten der deutschen Unternehmensmitbestimmung berücksichtigen. Die Unternehmensmitbestimmung dürfte im Prinzip mehr Relevanz für die Bestimmung der Vorstandsvergütung haben, als die bloße Präsenz einer Gewerkschaft (wie in der Gomez/Tzioumis-Studie), da die Grundsätze der Vorstandsvergütung vom Aufsichtsrat bzw. vom einschlägigen Ausschuss festgelegt werden sollten.

Anlehnend an die Methodik von Gomez/Tzioumis wurde erstmal ein Quantile Regressionsanalyse durchgeführt, die den unterschiedlichen Einfluss der Mitbestimmungsvariablen auf verschiedene Vergütungshöhen feststellt. Die Quantile-Grenzwerten, die für diese Analyse ausgewählt wurden, sind 25 Prozent (d.h. 25 Prozent der Vergütungen liegen unter dem Wert und 75 Prozent über dem Wert), 50 Prozent (also der Medianwert) und 75 Prozent (also die Grenze, wo 75 Prozent der Vergütungen darunter und 25 Prozent darüber liegen). Nach der gängigen Methode wird für die Variablen, die den Wert „Null“ nicht unterschreiten, aber nach oben unbegrenzt sind, dann der Logarithmus der Gesamtvergütung des Vorstandsvorsitzenden ermittelt und als abhängige Variable angewendet.

Für diese Analyse wurde eine neue Variable **pay\_p** definiert, die die Stärke der Mitbestimmung in dem Ausschuss misst, in dem wichtige Entscheidungen über die Vergütung getroffen werden. Wenn die Firma ein Personalausschuss hat, bekommt **pay\_p** einen Wert von 1, wenn dieser Ausschuss paritätisch besetzt ist. Ist hingegen der Ausschuss nicht paritätisch besetzt, wird der Wert 0 zugeteilt. Hat die Firma keinen Personalausschuss aber einen Präsidialausschuss bekommt **pay\_p** ebenfalls den Wert 1 wenn der Präsidialausschuss paritätisch besetzt ist und den Wert 0, wenn dies nicht der Fall ist. Gibt es weder einen Personal- noch einen Präsidialausschuss wird **pay\_p** nicht kodiert.

Bei 80 Unternehmen konnte die Variable **pay\_p** kodiert werden. Für diese Unternehmen wurden 150 Datenpunkte für die Jahre 2004-2007 ermittelt. Aufgrund der in letzter Zeit verbesserten Transparenz der Zusammensetzung der individuellen Vorstandsvergütung ist die Zahl der Datenpunkte pro Jahr mit Laufe der Zeit gestiegen. Im Jahr 2004 lagen 10 Datenpunkte vor, im Jahr 2005 22, im Jahr 2006 57 und im Jahr 2007 61.

Durch Kontrollvariablen werden in dieser Analyse die Einflüsse der Unternehmensgröße, der Branchenzugehörigkeit sowie des Jahres berücksichtigt. Da viele Studien gezeigt haben, dass die Vorstandsvergütung nicht linear mit der Unternehmensgröße steigt. Die Analyse der Werte in der Spalte **P>|t|** zeigt (siehe Tabelle 26), dass die Variablen **notdgb** und **tu\_stell** eine signifikante Auswirkung auf die Höhe der Vergütung

des Vorstandsvorsitzenden haben, allerdings nur auf die höheren Vergütungen (hier um den Grenzwert 75 Prozent). Beide Variablen haben einen Wert unter 0.100, d.h. die Aussagen zur Signifikanz treffen mit 90 prozentiger Wahrscheinlichkeit zu. Des Weiteren ist der Wert der Koeffizienten **Coef.** für **notdgb** positiv und für **tu\_stell** negativ. Das heißt, die Besetzung eines Gewerkschaftsmandates mit einer Person, die nicht ein externer Gewerkschaftsvertreter ist, wirkt sich steigernd auf die Höhe der Vorstandsvergütung aus. Die Besetzung einer stellvertretenden Vorsitzenden-Stelle mit einem Gewerkschaftsvertreter hat dagegen eine dämpfende Wirkung auf höhere Vergütungen. In der Regressionsanalyse ist die Variable **pay\_p** aber nicht signifikant. Dies zeigt, dass die „gewerkschaftliche Präsenz“ im Aufsichtsrat einen bedeutenderen Einfluss auf die Vorstandsvergütung hat, als die Ausschussparität.

Die Ergebnisse in Tabelle 27 weist darauf hin, dass die Mitbestimmung einen dämpfenden Effekt auf höhere Vorstandsvergütungen hat. Für die 75 Quantile (d.h. der Grenze zwischen den 25 Prozent der höchsten Vergütungen und 75 Prozent der niedrigeren Vergütung), die ungefähr dem durchschnittlichen DAX-Unternehmen entspricht<sup>21</sup>, sind die Variablen **tu\_stell** und **notdgb** signifikant. Ist ein externer Gewerkschaftsvertreter stellvertretender Vorsitzender dämpft dies die Vergütung um zirka 16 Prozent. Die Besetzung aller Gewerkschaftsmandate mit externen Gewerkschaftsvertretern hat eine noch stärkere bremsende Wirkung von zirka 30 Prozent auf die Höhe der Vorstandsvergütung.<sup>22</sup>

In Tabelle 28 werden die Ergebnisse einer Regressionsanalyse dargestellt, die die Determinanten des aktienkursorientierten Anteils der Gesamtvergütung der Vorstandsvorsitzenden festgestellt hat. Die Variable **notdgb** ist hier signifikant (mit 90 Prozent Wahrscheinlichkeit) und zwar positiv. Das heißt, die Besetzung eines Gewerkschaftsmandates mit einer Person, die nicht ein externer Gewerkschaftsvertreter ist, hat eine steigende Wirkung auf den aktienkursorientierten Anteil der Vorstandsvergütung.

**Fazit:** Die „gewerkschaftliche Präsenz“ im AR hat eine dämpfende Wirkung auf eine sehr hohe Vergütung des Vorstandsvorsitzenden sowie auf das Ausmaß des aktienkursorientierten Anteils der Vergütung des Vorstandsvorsitzenden.

---

21 28 der 30 DAX-Unternehmen sind unter den 104 Unternehmen in der Studie und machen somit gut ein Viertel der untersuchten Unternehmen aus. Da die Vergütung stark von der Unternehmensgröße abhängig ist, entfallen die DAX-Unternehmen ungefähr auf das obere Viertel der Unternehmen in einem Ranking nach Vergütungshöhe.

22 Anzumerken hier ist dass es kein Konsens um die Mindestzahl der nötigen Datenpunkte für dieses Verfahren gibt. Eine Meinung ist, dass mehrere hunderte Datenpunkte nötig sind. Eine andere Meinung ist, dass die Ergebnisse besonders beeindruckend sind, wenn die Anzahl der Datenpunkte relativ gering ist. Bei dieser Frage gibt es aber nur eine begrenzte Zahl von Datenpunkten. Viele deutsche Firmen haben erst im Jahre 2007 angefangen, die individualisierte Vorstandsvergütung offen zu legen. Ein Viertel der Firmen sind außerdem mit Zustimmung von drei Viertel der Aktionäre auf die Option ausgewichen, die individualisierte Vorstandsvergütung für fünf Jahre nicht offen zu legen. Die Studie von Gomez/Tzioumis hatte im Vergleich dazu mehr als 10.000 Datenpunkte.

## 7 Auswirkung auf „good governance“-Praktiken

Die letzte Analyse zu den untersuchten Unternehmen bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen gewerkschaftlicher Präsenz im AR und verschiedenen so genannten „good governance“ Praktiken. Von einigen Wissenschaftlern wird die „gewerkschaftliche Präsenz“ im Aufsichtsrat heftig kritisiert, da ihr zum Beispiel nachgesagt wird, dass die Vertreter mit den Top-Managern Deals abschließen, die nicht im Interesse der Aktionäre liegen. Um zu sehen, ob die „gewerkschaftliche Präsenz“ „good governance“ im Wege steht, wurden drei Arten von solchen Praktiken untersucht:

- **Ausschusstransparenz:** volle Transparenz bei der Zusammensetzung aller Ausschüsse im AR. Generell wird eine möglichst weitgehende Transparenz in der Arbeit und Struktur des AR als „good governance“ Praxis angesehen,
- **Vergütungstransparenz:** Offenlegung der Vergütung der individuellen Vorstandsmitglieder, inklusive Aufteilung in fixe und variable Anteile,
- **Präsidialausschuss:** Präsenz eines Präsidialausschusses. Die Vorbereitung der AR-Sitzungen und das Treffen dringender Entscheidungen zwischen den AR-Sitzungen durch einen Ausschuss wird generell als „good governance“ Praxis angesehen.

Folgende drei Variablen wurden definiert, um diese Begriffe zu operationalisieren:

- **austran** – Dummy-Variable kodiert mit 1, wenn der Geschäftsbericht die Zusammensetzung aller AR-Ausschüsse vollständig und transparent wiedergibt, 0 wenn nicht;
- **vertran** - Dummy-Variable kodiert mit 1, wenn der Geschäftsbericht die Vergütung der individuellen Vorstandsmitglieder vollständig und transparent wiedergibt, 0 wenn nicht;
- **prä**s - Dummy-Variable kodiert mit 1, wenn es ein Präsidialausschuss im AR gibt, 0 wenn nicht.

In allen Fällen bezieht sich die Kodierung auf die Praktiken eines jeweiligen Unternehmens zum Stichtag 31.12.2006.

Um festzustellen, ob es Zusammenhänge zwischen diesen verschiedenen „good governance“-Praktiken gibt, wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Ähnlich wie in Kapitel 3 (Tabelle 17) wurde die Tetrachoric-Form der Korrelationsanalyse genutzt, da die Variablen alle binär sind (d.h. sie haben einen Wert von 0 oder 1). Diese Analyse kommt zunächst zu dem Schluss, dass es eine starke Korrelation zwischen den verschiedenen „good corporate governance“ Praktiken gibt (siehe Tabelle 29). Alle Werte in der Tabelle, die nicht im Diagonal sind, sind positiv und signifikant.

Um festzustellen, ob die „gewerkschaftliche Präsenz“ im AR einen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit hat, dass eine Firma eine bestimmte „good governance“-Praktik umsetzt, wurden drei Regressionsanalysen durchgeführt. Da es sich, wie bereits erwähnt, um binäre abhängige Variablen handelt, wurde die Logistic (logit)-Form der Regressionsanalyse angewendet. Die Analyse zeigte, dass in keinem Fall die Variablen für gewerkschaftliche Präsenz **notdgb** oder **tu\_stell** signifikant waren. Zur Interpretation der einzelnen Regressionsanalysen:

Tabelle 30 – „gewerkschaftliche Präsenz“ im AR bremst nicht die Ausschusstransparenz,

Tabelle 31 – „gewerkschaftliche Präsenz“ im AR bremst nicht die Transparenz der individuellen Vorstandsvergütung,

Tabelle 32 – „gewerkschaftliche Präsenz“ im AR bremst nicht die Präsenz eines Präsidialausschusses.

**Fazit:** Die „gewerkschaftliche Präsenz“ im Aufsichtsrat bremst nicht die Durchführung von „good governance“-Praktiken im Unternehmen.



## 8 Abschließende Bemerkungen

Folgendes sind die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie:

- Wenn man die unterschiedliche Zusammensetzung der AR-Ausschüsse mit Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern als Indikator für die Mitbestimmungsstärke nimmt, ist die Varianz dieser Mitbestimmungsstärke auch innerhalb der untersuchten Gruppe von 104 börsennotierten paritätisch mitbestimmten Unternehmen in Deutschland groß. In gut der Hälfte der Unternehmen sind alle der drei untersuchten Ausschusstypen (Präsidial-, Personal- und Prüfungsausschuss) paritätisch besetzt, in knapp einem Viertel der Unternehmen ist keiner von diesen Ausschüssen paritätisch besetzt, und im Rest (ca. 19 Prozent) ist dies unterschiedlich.
- Die Ausschussparität hängt eng zusammen mit der „gewerkschaftlichen Präsenz“ im Aufsichtsrat. Die Ausschussmitbestimmung ist tendenziell stärker wenn ein externer Gewerkschaftsvertreter stellvertretender AR-Vorsitzender ist (31 Prozent der Fälle) und tendenziell schwächer wenn mindestens eines der Gewerkschaftsmandate von internen Arbeitnehmern wahrgenommen wird (19 Prozent der Fälle).
- Weder die Ausschussparität noch die „gewerkschaftliche Präsenz,, im AR haben einen negativen Einfluss auf folgende Bewertungsmaßstäbe der Unternehmensperformance: ROA (Return on Assets), ROE (Return on Equity), Börsenbewertung (Market-to-Book Value) oder Beschäftigungsdynamik (Umsatz-Beschäftigten-Elastizität).
- „Gewerkschaftliche Präsenz“ im Unternehmen hat eine dämpfende Wirkung auf Vorstandsvergütungen sowie auf den Anteil der aktienkursorientierten Vergütung. Das heißt, sie verhindert „Ausreißer nach oben“ sowie eine übermäßige Orientierung der Vorstandsvergütung an den Aktienkurs.
- „Gewerkschaftliche Präsenz“ im AR steht nicht im Wege von „good governance“-Praktiken im Unternehmen.
- Insgesamt findet die Studie keinen ökonomischen Grund, der gegen eine gesetzliche Verankerung des Prinzips der Parität in AR-Ausschüssen spricht. Weiterhin gibt es Forderungen, die „gewerkschaftliche Präsenz“ im AR zu begrenzen oder ganz zu beseitigen. Auch für die Vorstellungen hat diese Studie keinerlei ökonomische Argumente hervorgebracht. Weil die Mitbestimmung als positives Gut von den Arbeitnehmern bewertet wird, gibt es insgesamt einen positiven Wohlfahrtseffekt, da die Arbeitnehmer eine Steigerung und die Aktionäre keine Verminderung des Wohlfahrtseffekts (also insgesamt ein Pareto improvement) erleben würden.

**Tabelle 18: Einfluss von voller Ausschussparität auf ROA**

Random-effects GLS regression  
 Group variable: numbering  
 R-sq: within = 0.1153  
       between = 0.1762  
       overall = 0.1526  
 Random effects  $u_i \sim$  Gaussian  
 corr ( $u_i, X$ ) = 0 (assumed)

Number of obs = 354  
 Number of groups = 81  
 Obs per group: min = 2  
                   avg = 4.4  
                   max = 5  
 Wald chi2 (14) = 49.70  
 Prob > chi2 = 0.0000

roa	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
vollpar	.005428	.0095902	0.57	0.571	-.0133684	.0242244
ff	-.0106709	.0093679	-1.14	0.255	-.0290317	.00769
sale	-2.01e-07	1.77e-07	-1.13	0.257	-5.48e-07	1.46e-07
in1	.0282151	.0161162	1.75	0.080	-.003372	.0598022
in2	.0232662	.0140729	1.65	0.098	-.0043163	.0508486
in3	-.0060835	.0154662	-0.39	0.694	-.0363968	.0242297
in4	-.0225796	.0182363	-1.24	0.216	-.0583221	.0131629
in5	.0092869	.0187872	0.49	0.621	-.0275354	.0461092
in6	.0324164	.0202039	1.60	0.109	-.0071824	.0720152
in7	.0005448	.0259352	0.02	0.983	-.0502873	.0513768
y2007	.0056813	.0048729	1.17	0.244	-.0038693	.015232
y2005	-.0010832	.004875	-0.22	0.824	-.010638	.0084717
y2004	-.010896	.0049731	-2.19	0.028	-.020643	-.001149
y2003	-.0263766	.0056622	-4.66	0.000	-.0374743	-.0152789
_cons	.0438222	.0113924	3.85	0.000	.0214934	.066151
sigma_u.	.03900119					
sigma_e	.03033007					
rho	.62314167 (fraction of variance due to $u_i$ )					

**Tabelle 19: Einfluss von gewerkschaftlicher Präsenz auf ROA**

Random-effects GLS regression  
 Group variable: numbering  
 R-sq: within = 0.1154  
       between = 0.1926  
       overall = 0.1626  
 Random effects  $u_i \sim$  Gaussian  
 corr ( $u_i, X$ ) = 0 (assumed)

Number of obs = 354  
 Number of groups = 81  
 Obs per group: min = 2  
                   avg = 4.4  
                   max = 5  
 Wald chi2 (14) = 51.36  
 Prob > chi2 = 0.0000

roa	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
notdgb	.0182482	.0139409	1.31	0.191	-.0090755	.0455718
ff	-.010197	.0093481	-1.09	0.275	-.028519	.008125
sale	-1.95e-07	1.75e-07	-1.11	0.266	-5.38e-07	1.48e-07
in1	.0263125	.0160613	1.64	0.101	-.0051671	.0577922
in2	.0212468	.0140595	1.51	0.131	-.0063094	.048803
in3	-.0117654	.015915	-0.74	0.460	-.0429583	.0194275
in4	-.0362536	.0205467	-1.76	0.078	-.0765244	.0040173
in5	.0023798	.0190893	0.12	0.901	-.0350346	.0397941
in6	.0206493	.0217074	0.95	0.341	-.0218963	.063195
in7	.0030049	.0253867	0.12	0.906	-.0467521	.0527619
y2007	.0056304	.0048707	1.16	0.248	-.0039159	.0151768
y2005	-.0011257	.0048725	-0.23	0.817	-.0106755	.0084242
y2004	-.0109877	.0049711	-2.21	0.027	-.020731	-.0012444
y2003	-.0265385	.0056607	-4.69	0.000	-.0376332	-.0154437
_cons	.0463064	.0102907	4.50	0.000	.026137	.0664758
sigma_u.	.03864075					
sigma_e	.03033007					
rho	.61877103 (fraction of variance due to $u_i$ )					

**Tabelle 20: Einfluss von voller Ausschussparität auf ROE**

Random-effects GLS regression	Number of obs	=	353
Group variable: numbering	Number of groups	=	81
R-sq: within = 0.1102	Obs per group: min	=	1
between = 0.1102	avg	=	4.4
overall = 0.1098	max	=	5
Random effects u <sub>i</sub> ~ Gaussian	Wald chi2 (14)	=	43.40
corr (u <sub>i</sub> , X) = 0 (assumed)	Prob > chi2	=	0.0001

roe	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
vollpar	.0144977	.0238319	0.61	0.543	-.0322119	.0612072
ff	-.004353	.0294459	-0.15	0.882	-.0620659	.0533599
sale	-1.21e-07	4.64e-07	-0.26	0.794	-1.03e-06	7.89e-07
in1	.0560941	.0406908	1.38	0.168	-.0236584	.1358465
in2	.0417878	.0350387	1.19	0.233	-.0268868	.1104625
in3	-.037565	.0385166	-0.98	0.329	-.1130562	.0379261
in4	-.0042626	.0452116	-0.09	0.925	-.0928757	.0843506
in5	-.0017028	.0464297	-0.04	0.971	-.0927033	.0892977
in6	.0406399	.0499142	0.81	0.416	-.0571901	.13847
in7	.059679	.0642325	0.93	0.353	-.0662143	.1855723
y2007	.0076217	.0179773	0.42	0.672	-.0276132	.0428566
y2005	-.0101803	.0179137	-0.57	0.570	-.0452905	.0249299
y2004	-.0394448	.0182494	-2.16	0.031	-.075213	-.0036765
y2003	-.1049355	.0207024	-5.07	0.000	-.1455115	-.0643595
_cons	.1242571	.0312718	3.97	0.000	.0629656	.1855486
sigma_u	.08756994					
sigma_e	.11142547					
rho	.38181862 (fraction of variance due to u <sub>i</sub> )					

**Tabelle 21: Einfluss von gewerkschaftlicher Präsenz auf ROE**

Random-effects GLS regression	Number of obs	=	353
Group variable: numbering	Number of groups	=	81
R-sq: within	=	0.1102	Obs per group: min = 1
between	=	0.1430	avg = 4.4
overall	=	0.1116	max = 5
Random effects u_i ~ Gaussian	Wald chi2 (14)	=	43.60
corr (u_i, X) = 0 (assumed)	Prob > chi2	=	0.0001

roe	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
notdgb	.0255359	.0345982	0.74	0.460	-.0422753	.093347
ff	-.0033586	.0294295	-0.11	0.909	-.0610394	.0543222
sale	-9.57e-08	4.59e-07	-0.21	0.835	-9.96e-07	8.04e-07
in1	.0539256	.0407088	1.32	0.185	-.0258622	.1337134
in2	.0395293	.0351267	1.13	0.260	-.0293177	.1083764
in3	-.0457537	.0398316	-1.15	0.251	-.1238222	.0323147
in4	-.0244565	.0510396	-0.48	0.632	-.1244922	.0755792
in5	-.0124783	.0472514	-0.26	0.792	-.1050893	.0801328
in6	.0230492	.053935	0.43	0.669	-.0826614	.1287599
in7	.0660468	.0631159	1.05	0.295	-.057658	.1897517
y2007	.0074214	.0179918	0.41	0.680	-.0278418	.0426846
y2005	-.010244	.0179296	-0.57	0.568	-.0453854	.0248973
y2004	-.039736	.0182698	-2.17	0.030	-.0755441	-.0039279
y2003	-.1055179	.0207307	-5.09	0.000	-.1461494	-.0648864
_cons	.130961	.0288339	4.54	0.000	.0744477	.1874744
sigma_u	.08687797					
sigma_e	.11142547					
rho	.37808066	(fraction of variance due to u_i)				

**Tabelle 22: Einfluss von voller Ausschussparität auf KBV**

Random-effects GLS regression  
 Group variable: numbering  
 R-sq: within = 0.1296  
       between = 0.1296  
       overall = 0.1603  
 Random effects u\_i ~ Gaussian  
 corr (u\_i, X) = 0 (assumed)

Number of obs = 376  
 Number of groups = 81  
 Obs per group: min = 2  
                   avg = 4.6  
                   max = 5  
 Wald chi2 (14) = 59.21  
 Prob > chi2 = 0.0000

mtobk	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
vollpar	.2423682	.3057509	0.79	0.428	-.3568926	.841629
ff	-.0525635	.2125873	-0.25	0.805	-.4692269	.3640999
sale	-.0000112	5.06e-06	-2.22	0.027	-.0000211	-1.30e-06
in1	.74901	.5125138	1.46	0.144	-.2554987	1.753519
in2	.6539558	.4458019	1.47	0.142	-.2197998	1.527711
in3	.0717899	.4921346	0.15	0.884	-.8927762	1.036356
in4	.1588788	.5794969	0.27	0.784	-.9769142	1.294672
in5	-.3805137	.6006177	-0.63	0.526	-1.557703	.7966753
in6	1.885091	.6454453	2.92	0.003	.6200418	3.150141
in7	.4222892	.8255839	0.51	0.609	-1.195825	2.040404
y2007	.0408418	.1032059	0.40	0.692	-.161438	.2431217
y2005	-.1890918	.1034739	-1.83	0.068	-.391897	.0137134
y2004	-.4263897	.1052944	-4.05	0.000	-.632763	-.2200165
y2003	-.5676595	.1069449	-5.31	0.000	-.7772677	-.3580513
_cons	2.014798	.3339513	6.03	0.000	1.360266	2.669331
sigma_u	1.2898676					
sigma_e	.6379089					
rho	.80348169	(fraction of variance due to u_i)				

**Tabelle 23: Einfluss von gewerkschaftlicher Präsenz auf KBV**

Random-effects GLS regression	Number of obs	=	376
Group variable: numbering	Number of groups	=	81
R-sq: within	=	0.1295	Obs per group: min = 2
between	=	0.1874	avg = 4.6
overall	=	0.1625	max = 5
Random effects u <sub>i</sub> ~ Gaussian	Wald chi2 (14)	=	59,50
corr (u <sub>i</sub> , X) = 0 (assumed)	Prob > chi2	=	0.0000

mtobk	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
notdgb	.3865462	.442913	0.87	0.383	-.4815473	1.25464
ff	-.0483013	.2127941	-0.23	0.820	-.46537	.3687675
sale	-.0000109	5.00e-06	-2.17	0.030	-.0000207	-1.06e-06
in1	.7143748	.5075193	1.41	0.159	-.2803447	1.709094
in2	.6233405	.4426865	1.41	0.159	-.2443091	1.49099
in3	-.0510747	.5030534	-0.10	0.919	-1.037041	.9348918
in4	-.1489253	.650729	-0.23	0.819	-1.424331	1.12648
in5	-.5508211	.607103	-0.91	0.364	-1.740721	.6390788
in6	1.621159	.6885156	2.35	0.019	.2716933	2.970625
in7	.529952	.8026247	0.66	0.509	-1.043163	2.103067
y2007	.0401866	.1035593	0.39	0.698	-.1627858	.243159
y2005	-.1888602	.1038157	-1.82	0.069	-.3923352	.0146149
y2004	-.4264356	.1056347	-4.04	0.000	-.6334759	-.2193953
y2003	-.5683293	.1072873	-5.30	0.000	-.7786086	-.3580501
_cons	2.134008	.2939541	7.26	0.000	1.557868	2.710147
sigma_u	1.2652865					
sigma_e	.6379089					
rho	.79733438 (fraction of variance due to u <sub>i</sub> )					

**Tabelle 24: Einfluss von voller Ausschussparität auf Umsatz-Beschäftigten-Elastizität – OLS Regression**

Source	SS	df	MS			
Model	.709271204	15	.047284747	Number of obs	=	276
Residual	1.86100884	260	.007157726	F ( 15, 260)	=	6.61
Total	2.57028004	275	.009346473	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.2760
				Adj R-squared	=	0.23425
				Root MSE	=	.0846

emch	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
sach	.5819808	.0870867	6.68	0.000	.4104958	.7534659
vollpar	.0050246	.0107752	0.47	0.641	-.0161932	.0262425
ff	.0114956	.0167335	0.69	0.493	-.0214548	.0444446
sale	-7.46e-08	2.08e-07	-0.36	0.721	-4.85e-07	3.36e-07
in1	-.0244292	.0185412	-1.32	0.189	-.0609393	.0120809
in2	.0116176	.0155377	0.75	0.455	-.0189782	.0422134
in3	.0368097	.0174413	2.11	0.036	.0024656	.0711539
in4	.0004651	.0211642	0.02	0.982	-.04121	.0421403
in5	.0260687	.0200379	1.30	0.194	-.0133885	.0655259
in6	.0427012	.0231624	1.84	0.066	-.0029086	.0883111
in7	-.1095254	.0306292	-3.58	0.000	-.1698382	-.0492126
y2007	.0284545	.0161849	1.76	0.080	-.0034156	.0603247
y2005	.0161548	.0156982	1.03	0.304	-.014757	.0470665
y2004	.0008107	.016469	0.05	0.961	-.0316189	.0332403
y2003	.0088016	.0186981	0.47	0.638	-.0280173	.0456205
_cons	-.0384786	.0178875	-2.15	0.032	-.0737014	-.0032558

**Tabelle 25: Einfluss von gewerkschaftlicher Präsenz auf Umsatz-Beschäftigten-Elastizität – OLS Regression**

Source	SS	df	MS			
Model	.712345304	15	.047489687	Number of obs	=	276
Residual	1.85793474	260	.007145903	F ( 15, 260)	=	6.65
Total	2.57028004	275	.009346473	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.2771
				Adj R-squared	=	0.2354
				Root MSE	=	.08453

emch	Coef.	Std. Err.	t	P> z	[95% Conf. Interval]	
sach	.5825322	.0869386	6.70	0.000	.4113388	.7537256
notdgb	.0121655	.0151127	0.80	0.422	-.0175934	.0419244
ff	.0121657	.0167488	0.73	0.468	-.0208149	.0451462
sale	-6.11e-08	2.06e-07	-0.30	0.766	-4.66e-07	3.44e-07
in1	-.0258607	.0186442	-1.39	0.167	-.0625735	.0108521
in2	.0097733	.0157285	0.62	0.535	-.0211982	.0407449
in3	.0322858	.0184065	1.75	0.081	-.003959	.0685306
in4	-.0101027	.0236064	-0.43	0.669	-.0565868	.0363814
in5	.0221061	.0202751	1.09	0.277	-.0178182	.0620304
in6	.0363654	.0243855	1.49	0.137	-.0116527	.0843836
in7	-.1074736	.0302584	-3.55	0.000	-.1670563	-.0478909
y2007	.0282381	.016173	1.75	0.082	-.0036086	.0600847
y2005	.0160591	.0156822	1.02	0.307	-.0148213	.0469394
y2004	.0005709	.0164578	0.03	0.972	-.0318367	.0329784
y2003	.0077345	.0187375	0.41	0.680	-.0291621	.044631
_cons	-.0362424	.0171812	-2.11	0.036	-.0700744	-.0024104

**Tabelle 26: Ergebnisse der Hausman- und LM-Tests**

Abhängige Variable	Mitbestimmungsvariable	Hausman Test (RE vs FE)		LM-test (OLS vs. RE)	
		chi2	P value	chi2	P value
ROA	vollpar	0.01	1.0000	205.66	0.0000
ROA	notdgb	0.03	1.0000	204.82	0.0000
ROE	vollpar	0.60	0.9878	63.11	0.0000
ROE	notdgb	0.87	0.9720	62.26	0.0000
KBV	vollpar	0.69	0.9834	435.20	0.0000
KBV	notdgb	0.21	0.9991	432.34	0.0000
Beschäftigung/Umsatz	vollpar	11.05	0.0869	1.37	0.2417
Beschäftigung/Umsatz	notdgb	11.04	0.0870	1.40	0.2369

**Tabelle 27: Einfluss von Mitbestimmung auf Vergütung des Vorstandsvorsitzenden**

	logpay	Coef.	Bootstrap Std. Err.	t	P> z	[95% Conf. Interval]
q25						
	ff	.3937188	.2637374	1.49	0.138	-1279799 .9154175
	roa	.6237298	2.069687	0.30	0.764	-3.470316 4.717776
	notdgb	.3270323	.2438219	1.34	0.182	-.1552714 .8093361
	tu_stell	-.182314	.211562	-0.86	0.390	-.6008046 .2361765
	pay_p	.2039515	.2143507	0.95	0.343	-.2200554 .6279584
	sale	.0000348	9.02e-06	3.86	0.000	.000017 .0000527
	sqsale	-2.42e-10	1.10e-10	-2.20	0.030	-4.59e-10 -2.40e-11
	in1	-.0918997	.2568598	-0.36	0.721	-.5999938 .4161944
	in2	.0131299	.2576126	0.05	0.959	-.4964534 .5227132
	in3	-.3628647	.2463697	-1.47	0.143	-.8502084 .124479
	in4	.0104087	.3195858	0.03	0.974	-.6217636 .642581
	in5	-.0362732	.2892377	-0.13	0.900	-.6084139 .5358675
	in6	-.4142149	.3008977	-1.38	0.171	-1.00942 .1809905
	in7	.2213535	.2909568	0.76	0.448	-.3541878 .7968948
	y2007	.187624	.1218252	1.54	0.126	-.0533584 .4286063
	y2005	.0413803	.1438826	0.29	0.774	-.2432338 .3259943
	y2004	-.0004127	.2011071	-0.00	0.998	-.3982224 .397397
	_cons	6.60184	.2109739	31.29	0.000	6.184512 7.019167
q50						
	ff	.2645492	.1876927	1.41	0.161	-.1067256 .6358239
	roa	.9973584	2.082538	0.48	0.633	-3.122108 5.116825
	notdgb	.2609973	.1929808	1.35	0.179	-.1207378 .6427323
	tu_stell	-.1328733	.1237136	-1.07	0.285	-.3775909 .1118444
	pay_p	.0402043	.1726187	0.23	0.816	-.3012526 .3816611
	sale	.000032	8.19e-06	3.91	0.000	.0000158 .0000482
	sqsale	-2.37e-10	1.00e-10	-2.36	0.020	-4.35e-10 -3.84e-11
	in1	-.0365029	.233303	-0.16	0.876	-.4979994 .4249935
	in2	.2458899	.2086752	1.18	0.241	-.1668903 .6586701
	in3	-.359343	.204768	-1.75	0.082	-.7643944 .0457084
	in4	.1892812	.2131765	0.89	0.376	-.232403 .6109653
	in5	.0765842	.2226589	0.34	0.731	-.363857 .5170255
	in6	-.2715516	.3635939	-0.75	0.456	-.9907763 .447673
	in7	.4018743	.2091094	1.92	0.057	-.0117648 .8155134
	y2007	.0574523	.1051408	0.55	0.586	-.1505265 .2654311
	y2005	-.0601526	.1543241	-0.39	0.697	-.365421 .2451158
	y2004	-.1242343	.1977555	-0.63	0.531	-.5154142 .2669456
	_cons	7.11033	.2215278	32.10	0.000	6.672126 7.548533
q75						
	ff	.5798891	.2327712	2.49	0.014	.1194446 1.040334
	roa	1.550296	2.00421	0.77	0.441	-2.414229 5.514821
	notdgb	.3726443	.1957623	1.90	0.059	-.0145928 .7598814
	tu_stell	-.176683	.0936059	-1.89	0.061	-.3618448 .0084788
	pay_p	-.1163596	.1182976	-0.98	0.327	-.350364 .1176447
	sale	.0000218	8.56e-06	2.55	0.012	4.91e-06 .0000388
	sqsale	-9.66e-11	9.71e-11	-1.00	0.321	-2.89e-10 9.54e-11
	in1	-.0021912	.3444571	-0.01	0.995	-.6835613 .6791789
	in2	.1796463	.193682	0.93	0.355	-.2034758 .5627683
	in3	-.1932018	.2874081	-0.67	0.503	-.7617235 .3753199
	in4	.2725483	.1924645	1.42	0.159	-.1081655 .653262
	in5	-.1465737	.2325326	-0.63	0.530	-.6065462 .3133988
	in6	.0917083	.4436049	0.21	0.837	-.785786 .9692025
	in7	.5698977	.1900014	3.00	0.003	.194056 .9457393
	y2007	.033705	.0919503	0.37	0.715	-.1481818 .2155917
	y2005	.0134376	.1695889	0.08	0.937	-.322026 .3489013
	y2004	-.0311998	.2422335	-0.13	0.898	-.5103615 .4479619
	_cons	7.250706	.2037264	35.59	0.000	6.847715 7.653697

**Tabelle 28: Einfluss von Mitbestimmung auf den aktienorientierten Anteil der Vergütung des Vorstandsvorsitzenden**

Random-effects tobit regression	Number of obs	=	150
Group variable (i): numbering	Number of groups	=	64
Random effects u_i ~ Gaussian	Obs per group:	min =	1
		avg =	2.6
		max =	4
	Wald chi2 (15)	=	.
Log likelihood = 13.285929	Prob > chi2	=	.

propaktb	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
notdgb	.1295356	.0705467	1.84	0.066	-.0087334	.2678046
tu_stell	.0610413	.0536732	1.14	0.255	-.0441562	.1662388
pay_p	-.0483101	.0510543	-0.95	0.344	-.1483746	.0517545
ff	.2966488	.0852114	3.48	0.000	.1296375	.46366
sale	1.85e-06	1.89e-06	0.98	0.328	-1.85e-06	5.55e-06
sqsale	-2.73e-12	1.55e-11	-0.18	0.860	-3.31e-11	2.76e-11
in1	.0777677	.0733108	1.06	0.289	-.0659188	.2214542
in2	-.0613689	.0739098	-0.83	0.406	-.2062294	.0834916
in3	-.1965499	.0909977	-2.16	0.031	-.3749021	-.0181977
in4	-.1171367	.1060623	-1.10	0.269	-.325015	.0907417
in5	-.0882045	.0988055	-0.89	0.372	-.2818597	.1054507
in6	-.0673827	.0983002	-0.69	0.493	-.2600476	.1252822
in7	.1229744	.1134455	1.08	0.278	-.0993747	.3453234
y2007	.0243613	.0236884	1.03	0.304	-.0220671	.0707897
y2005	.0159896	.0362139	0.44	0.659	-.0549884	.0869676
y2004	.020522	.0506391	0.41	0.685	-.0787289	.1197729
_cons	-.1616932	.0809084	-2.00	0.046	-.3202708	-.0031156
/sigma_u	.1530387	.0226161	6.77	0.000	.1087119	.1973656
/sigma_e	.1132006	.0104938	10.79	0.000	.0926331	.1337681
rho	.6463559	.0851896			.4706648	.7952006

**Tabelle 29: Tetrachoric-Korrelationen zwischen verschiedenen Good Governance Praktiken**

	Ausschusstransparenz	Vergütungstransparenz	Präsenz eines Präsidialausschusses
Ausschusstransparenz	1.0000 104		
Vergütungstransparenz	0.4185** 0.0134 104	1.0000 104	
Präsenz eines Präsidialausschusses	0.4596** 0.0042 104	0.2851* 0.0958 104	1.0000 104

Anmerkungen: Korrelationskoeffizient wird in der ersten Zeile, Signifikanz in der zweiten Zeile und Zahl der Fälle in der dritten Zeile in den Kästen berichtet. \*\* = Signifikanzniveau von 95 Prozent, \* = von 90 Prozent.

**Tabelle 30: Einfluss von gewerkschaftlicher Präsenz auf Ausschusstransparenz**

Logistic regression	Number of obs	=	94
	LR chi2(11)	=	32.84
	Prob > chi2	=	0.0006
Log likelihood = -43.17826	Pseudo R2	=	0.2755

austran	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
ff2006	.1737678	.8092834	0.21	0.830	-1.412399	1.759934
notdgb	1.128425	.9569786	1.18	0.238	-.7472187	3.004069
tu_stell	-.4023431	.6041077	-0.67	0.505	-1.586372	.7816864
sale2006	.0001422	.0002277	0.62	0.532	-.0003041	.0005886
sqsale2006	6.18e-09	1.48e-08	0.42	0.676	-2.28e-08	3.52e-08
in2	-.9339687	.7646886	-1.22	0.222	-2.432731	.5647934
in3	-1.237979	.8617894	-1.44	0.151	-2.927055	.451097
in4	-2.988098	1.248662	-2.39	0.017	-5.43543	-.5407666
in5	-.4145013	1.030114	-0.40	0.687	-2.433488	1.604485
in6	-.8830749	1.490735	-0.59	0.554	-3.804862	2.038713
in7	-2.42686	1.669808	-1.45	0.146	-5.699624	.8459043
_cons	.3395208	.6693612	0.51	0.612	-.9724031	1.651445



## 9 Literatur

- Addison, J./Schnabel, C./Wagner, J. (2004): The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils. *British Journal of Industrial Relations* 42 (2), S. 255-281.
- Baums, T./Frick, B. (1998): Codetermination in Germany: The Impact of Court Decisions on the Market Value of the Firm. *Economic Analysis* 1 (2), S. 143-161.
- FitzRoy, F./Kraft, K. (2005): Co-Determination, Efficiency, and Productivity. *British Journal of Industrial Relations* 2005 (June), S. 233-247.
- Gerlach, E. (2007): Das deutsche Corporate Governance-System: Eine empirische Untersuchung. Stuttgart.
- Gomez, R./Tzioumis, K. (2007): What do Unions do to CEO Compensation? SSRN Papers, [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com). London School of Economics.
- Gorton, G./Schmid, F. (2004): Capital, Labor, and the Firm: A Study of German Codetermination. *Journal of the European Economic Association* 2, S. 863-905.
- Jirjahn, U. (2006): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland. Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien. *Sozialer Fortschritt* 2006 (9), S. 215-226.
- Jürgens, U./Lippert, I./Gaeth, F. (im Erscheinen): Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem: Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Baden-Baden.
- Köstler, R./Zachert, U./Müller, M. (2006): Aufsichtsratspraxis: Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Köln.
- Kraft, K./Stank, J. (2004): Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivitäten deutscher Unternehmen. *Schmollers Jahrbuch* 124, S. 421-449.
- Mitbestimmungskommission (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen: Bilanz und Perspektive. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh, Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung.
- Renaud, S. (2007): Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany. *Labour* 21 (4/5), S. 689-712.
- Vitols, S. (2005): Strategien für Gewerkschaften in einem europäischen System der Corporate Governance. Brüssel/Düsseldorf, ETUI-REHS/HBS.
- Vitols, S. (2006): Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung: Eine ökonometrische Analyse. Gutachten im Auftrag des DGB Bundesvorstandes, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik. Berlin, DGB.



## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225