



MPIfG Discussion Paper 04/8

**Unternehmensmitbestimmung unter Beschluss**

Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der  
sozialwissenschaftlichen Forschung

Martin Höpner



Martin Höpner

**Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss:  
Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung**

MPIfG Discussion Paper 04/8  
Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln  
Max Planck Institute for the Study of Societies Cologne  
Oktober 2004

---

© 2004 by the author(s)

MPIfG Discussion Paper | ISSN 0944-2073

MPIfG Discussion Papers are refereed scholarly papers of the kind that are publishable in a peer-reviewed disciplinary journal. Their objective is to contribute to the cumulative improvement of theoretical knowledge. The papers can be ordered from the institute for a small fee (hard copies) or downloaded free of charge (PDF).

**Downloads**

[www.mpifg.de](http://www.mpifg.de)

Go to *Publications / Discussion Papers*

Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung  
Max Planck Institute for the Study of Societies  
Paulstr. 3 | 50676 Cologne | Germany

Tel. +49 221 2767-0

Fax +49 221 2767-555

[www.mpifg.de](http://www.mpifg.de)

[info@mpifg.de](mailto:info@mpifg.de)

## **Abstract**

By summarizing and further developing the state of empirical research on supervisory board codetermination, this paper contributes to the recent debate over codetermination's future. Company level codetermination is widely spread among EU countries. Neither company comparisons nor country data confirm that codetermination decreases profitability or share prices. The paper shows that changes on the capital side of supervisory board lead to decreasing supervision over companies. Furthermore, it is argued that the demand for a reduction of codetermination is not consistent with co-operative modernization and organized decentralization. The article concludes clear and distinctly that the critics are not supported by the findings of empirical codetermination research.

## **Zusammenfassung**

Das Papier nimmt aus sozialwissenschaftlicher Perspektive zur Debatte über die Zukunft der Aufsichtsratsmitbestimmung Stellung, indem es den Stand der empirischen Mitbestimmungsforschung zusammenfasst und weiterentwickelt. Es weist nach, dass Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane in den Ländern der Europäischen Union weit verbreitet ist. Hinsichtlich der ökonomischen Effekte belegen weder unternehmensvergleichende Studien noch ländervergleichende Daten die These von profitabilitäts- oder aktienkursmindernden Effekten der Mitbestimmung. Es wird gezeigt, dass die personelle Überwachungsintensität in deutschen Aufsichtsräten wegen Veränderungen auf den Anteilseignerbanken rückläufig ist. Darüber hinaus wird argumentiert, dass sich kooperative Modernisierung und kontrollierte Dezentralisierung nicht mit der Forderung nach Einschränkung der Mitbestimmung verträgt. Die Beurteilung der Mitbestimmungsdebatte fällt eindeutig aus: Auf den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsstand können sich die Mitbestimmungskritiker nicht berufen.

**Inhalt**

1	Einleitung: Die neue Mitbestimmungsdebatte	5
2	Unternehmensmitbestimmung in Europa	7
3	Unfreiwilligkeit, Effizienz und Mitbestimmungsintensität	9
4	Mitbestimmung in der Sicht der Unternehmensleitungen	13
	... bei bereits etablierter Mitbestimmung	13
	... und vor der Einführung der Mitbestimmungsregeln	16
5	Ökonomische Effekte der Mitbestimmung im Licht der empirischen Forschung	18
	Die deutsche Wirtschaft im internationalen Vergleich	18
	Betriebswirtschaftliche Effekte der Mitbestimmung im Unternehmensvergleich	22
	McKinsey: Deutschland und der Kapitalmarktdiscount	24
6	Der Aufsichtsrat im Wandel	27
7	Mitbestimmungspraxis im Wandel und Fazit	30
	Literatur	34
	Anhang	40

## 1 Einleitung: Die neue Mitbestimmungsdebatte

Seit den späten neunziger Jahren, angestoßen durch Veränderungen in Unternehmensregulierung, Unternehmensführung und Kontrollpraxis, werden Fragen der Unternehmenskontrolle in Deutschland kontrovers und unter großem öffentlichem Interesse diskutiert. Etwa seit Ende 2002 hat diese Debatte auch die Mitbestimmung erfasst. Die Mitbestimmungsdebatte zielt in besonderem Maß auf den mitbestimmten Aufsichtsrat, umfasst in der Regel aber die Gesamtheit der Arbeitnehmerbeteiligung und damit auch die betriebliche Mitbestimmung. In der Tat ist in der Mitbestimmungsforschung die Verzahnung beider Mitbestimmungstypen aufgezeigt worden (Kirsch et al. 1984: 159–174). Die Mitbestimmungskommission bezeichnete die Unternehmensmitbestimmung als „verlängerten Arm“ der betrieblichen Mitbestimmung (Kommission Mitbestimmung 1998: 30), die Rechte und Pflichten bei der Kontrolle der Vorstände und Geschäftsleitungen ebenso umfasst wie die Wahrnehmung von Beteiligungsrechten im Interesse der Beschäftigten. Die Reformvorschläge der Mitbestimmungskritiker betreffen vor allem Einschränkungen der Aufsichtsratsmitbestimmung. Diese reichen von der Forderung nach Rückzug der Arbeitnehmervertreter aus den Personalausschüssen über die Ersetzung der Gewerkschaftsvertreter durch interne Arbeitnehmervertreter oder eine Verkleinerung der Arbeitnehmerbänke bis hin zur Entfernung der Arbeitnehmer aus den Aufsichtsräten und der Verlagerung der Beteiligung der Beschäftigten in einen nicht mit Kontrollrechten ausgestatteten „Konsultationsrat“ (Berliner Netzwerk 2003; v. Werder 2003).<sup>1</sup>

Debatten über die Mitbestimmung sind nichts grundsätzlich Neues. Alle großen und kleinen Reformen der Mitbestimmung, das 1976er Mitbestimmungsgesetz ebenso wie die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, waren von kontroversen Debatten begleitet. In den vergangenen Monaten ist erstmals eine solche Debatte entstanden, ohne dass eine Reform des Gesetzgebers in Sicht wäre. Und trafen in den früheren Debatten Forderungen nach Ausweitung der Mitbestimmungsrechte auf Verteidiger des Status quo, plädieren Mitbestimmungskritiker heute für die Einschränkung der Mitbestimmung, während der Status quo von den Befürwortern ent-

---

Ich danke Jürgen Beyer, Martin Henssler, Sigrun Kahl, Bernhard Kirr, Leo Kißler, Philipp Klages, Roland Köstler, Robert Rebhahn, Britta Rehder, Wolfgang Streeck, Christine Trampusch und allen Teilnehmern der Diskussionsveranstaltung „Die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung“ am 23. April 2004 am Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung für hilfreiche Hinweise und Kommentare.

1 Michael Adams in der Süddeutschen Zeitung vom 11.12.2003 und Adams (2004); Theodor Baums im Handelsblatt vom 14.4.2003; Rolf Breuer in der Financial Times Deutschland vom 6.9.2001; Gerhard Cromme im Interview mit der FAZ vom 27. 6.2003; Alexander Dibelius im Manager-Magazin 2/2004; Herbert Henzler im Interview mit der Süddeutschen Zeitung vom 19.9.2000; Wolfgang Kaden im Manager-Magazin 4/2003; Karl-Josef Neukirchen in der Financial Times Deutschland vom 15.12.2002; Michael Rogowski im Interview mit dem Handelsblatt vom 14.4.2003; Heiner Therborg in der Welt am Sonntag vom 15.12.2002; Bernd J. Wiczorek im Manager-Magazin 1/2004.

sprechender Beteiligungsrechte verteidigt wird. Indes haben sich, nach mehr als fünf- undzwanzig Jahren der Anwendung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976, nicht nur die Zusammensetzung der Lager, sondern auch der Gegenstand der Debatte verändert. Schleichender institutioneller Wandel hat die Grundausrichtung der Mitbestimmung verändert, ihr neue Aufgaben zugewiesen und ihr Verhältnis zur tariflichen Ebene neu justiert.

Dieses Papier wendet sich aus Sicht der empirischen Mitbestimmungsforschung als Diskussionsbeitrag an die Teilnehmer der Mitbestimmungsdebatte. Ich werde zeigen, dass die Ergebnisse der interdisziplinären Mitbestimmungsforschung zur Versachlichung der Diskussion beitragen können. Der Arbeitnehmerbeteiligung haften Vorurteile an, die keine Entsprechung in der Mitbestimmungspraxis haben. Im Einzelnen werde ich darlegen, dass der mitbestimmte Aufsichtsrat kein deutscher Sonderweg ist (Abschnitt 2); ich werde diskutieren, warum sich Mitbestimmungsregeln nicht in der unregulierten Konkurrenz herausbilden (3) und warum Unternehmensleitungen nach der Etablierung von Beteiligungsrechten andere Haltungen zur Mitbestimmungsfrage einnehmen als während der Aushandlung entsprechender Rechte (4); ich werde die Literatur zu den wirtschaftlichen Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung ausführlich diskutieren und die Behauptung, es existiere auf den internationalen Kapitalmärkten ein Mitbestimmungsdiskont, kritisieren (5); schließlich werde ich die Mitbestimmungsdebatte in ihren übergeordneten Zusammenhang einordnen, indem ich auf den Wandel der kapitalseitigen Unternehmenskontrolle verweise (6) und die zwei entscheidenden Entwicklungslinien beschreibe, die das Verhältnis der Mitbestimmung zu Tarifpolitik und Leitungsfunktionen der Unternehmen seit Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 verändert haben: Kooperative Modernisierung und kontrollierte Dezentralisierung (7).

In den Jahren 1995 bis 1998 fasste die gemeinsame Mitbestimmungskommission von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung die Erfahrungen aus Forschung und Praxis in ihrem Bericht zusammen und formulierte Empfehlungen für die zukünftige Gestaltung der Mitbestimmung (Kommission Mitbestimmung 1998). Ich werde deshalb schwerpunktmäßig nach der Arbeit der Mitbestimmungskommission entstandene Forschungsarbeiten und neuere Aspekte der Debatte diskutieren.<sup>2</sup>

---

2 Meine Betrachtung betrifft, ebenso wie der Schwerpunkt der Mitbestimmungsdebatte, den mitbestimmten Aufsichtsrat. Wegen der Verzahnung der Mitbestimmungstypen lässt sich die Diskussion über den mitbestimmten Aufsichtsrat allerdings mitunter nicht von der Debatte über die betriebliche Mitbestimmung trennen. Wo im Text Wechsel der Perspektive stattfinden, hebe ich dies durch Kursivdruck besonders hervor.

## 2 Unternehmensmitbestimmung in Europa

Mitunter wird in der Debatte auf die Einzigartigkeit der deutschen Unternehmensmitbestimmung verwiesen.<sup>3</sup> Sie ist weitreichender als die Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsgane in anderen Ländern der Europäischen Union, von der Sache her aber keine deutsche Besonderheit. Ebenso wenig ist sie allerdings ein Exportschlager. Die Ausstrahlungskraft der Mitbestimmung kann über- wie auch unterschätzt werden. Allgemein wird anerkannt, dass die *betriebliche Mitbestimmung* keine deutsche Eigenart ist. Österreichische, niederländische, dänische und schwedische Vertretungsorgane sind mit ähnlich weitreichenden Mitbestimmungsrechten ausgestattet wie der deutsche Betriebsrat. In Belgien, Finnland, Frankreich, Norwegen und Griechenland ist die betriebliche Mitbestimmung auf mittlerem Niveau ausgeprägt. Schwache Einflussrechte finden sich in der englischsprachigen Ländergruppe sowie in der Schweiz, in Italien und in Spanien (OECD 1994: 154). Weniger bekannt ist, dass auch die *Mitbestimmung auf Unternehmensebene* in Großunternehmen über Deutschland hinaus institutionalisiert ist und dass deren Verbreitung seit der Verabschiedung des deutschen Mitbestimmungsgesetzes von 1976 zugenommen hat.

In Frankreich hat die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern an der Arbeit der monistischen Verwaltungsräte eher symbolischen Charakter. Die vom Betriebsausschuss entsandten zwei bis vier Vertreter sind keine ordentlichen Mitglieder und genießen auch keine Stimmrechte (Altmeyer 2002/2003); weitergehende Rechte gelten in privatisierten Unternehmen. In den Niederlanden, wo seit 1971 die Trennung von Vorstand und Aufsichtsorgan verlangt wird, genießt der Betriebsrat gewissermaßen ein Vorschlagsrecht für ein Drittel der letztlich vom Aufsichtsrat selbst ernannten Mitglieder, die bisher aber unternehmensexterner Herkunft sein mussten (Kraft/Brügge-lambert 1999: 57–58). Das Prinzip der Kooptation, nach dem Aufsichtsräte ihre Mitglieder im Wesentlichen selbst auswählten, geriet in den neunziger Jahren in die Kritik von Aktionären und Gewerkschaften, die sich in ihrer Ablehnung des niederländischen „old boys’ network“ einig waren. Im Jahr 2000 beauftragte die Regierung den Sozialökonomischen Rat (SER) mit der Erarbeitung eines Reformvorschlags, der einstimmig und unter Zustimmung von Gewerkschaften und Aktionärsvertretern verabschiedet wurde. Er sieht vor, dass Aktionäre, Betriebsrat und Aufsichtsrat der Hauptversammlung in Zukunft je ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder zur Wahl vorschlagen sollen. Die Reform befindet sich derzeit in der Verabschiedung (Altmeyer 2002/2003; Berentsen 2002). Eine niederländische Eigenart ist allerdings, dass die Mitbestimmung auf Unternehmensebene bei Unternehmen mit mehrheitlich im Ausland angesiedelten Belegschaften nicht angewendet werden muss.

Für skandinavische Unternehmen ist der mitbestimmte eingliedrige Verwaltungsrat prägend. Es besteht deshalb kein Anlass zu der Annahme, eine etwaige Legalisierung

---

3 So zum Beispiel Michael Adams in der Süddeutschen Zeitung vom 11.12.2003.

eingliedriger Boards in Deutschland würde die Unternehmensmitbestimmung obsolet machen (so Korn/Ferry International 2003: 5). In Schweden entsenden die Gewerkschaften seit 1973 zwei mit vollem Stimmrecht ausgestattete ordentliche Mitglieder in den Verwaltungsrat großer Aktiengesellschaften. 1988 wurde diese Regelung auf fast alle privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten ausgedehnt. In Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten benennen die Gewerkschaften 3 Mitglieder des Verwaltungsrats (Altmeyer 2002/2003). Ähnliche Regelungen finden sich in Norwegen und Finnland; in Dänemark wählen die Beschäftigten ein Drittel der Mitglieder des Leitungsorgans (Rebhahn 2005).<sup>4</sup>

In der zweigliedrigen österreichischen Unternehmensverfassung sind die Aufsichtsräte zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern besetzt (Gohde 2003: 62). Wegen der gesetzlich festgeschriebenen Kataloge zustimmungspflichtiger Geschäfte ist dort von einer weitreichenden Beteiligungsqualität auszugehen. Bemerkenswert ist, dass sich auch die osteuropäischen EU-Beitrittsländer fast durchweg für das duale System aus Vorstand und Aufsichtsrat entschieden haben, und Vertreter der Beschäftigten in der Mehrzahl der Fälle an der Unternehmensaufsicht beteiligen. Das gilt für die Tschechische Republik, die Slowakische Republik und Ungarn. In den tschechischen und slowakischen Republiken setzt die Drittelbeteiligung bereits ab der Schwelle von 50 Arbeitnehmern ein. In Polen gilt die Drittelbeteiligung im (in den Transformationsländern naturgemäß großen) Sektor privatisierter Unternehmen (Kirr 2003; Rebhahn 2005).<sup>5</sup> In Slowenien wurden bis 2001 in Unternehmen ab 1.000 Beschäftigten paritätisch besetzte Aufsichtsräte nach deutschem Vorbild eingesetzt. Im Jahr 2001 entschied das Verfassungsgericht, dass den Anteilseignern ermöglicht werden solle, die Parität auf eine Drittelbeteiligung zurückzuführen (Rebhahn 2005).<sup>6</sup>

In Anhang A wurden die Reichweiten der Unternehmensmitbestimmung in den fünfzehn EU-Mitgliedsländern sowie acht der zehn Beitrittsländer (keine Angaben zu Malta und Zypern) in einem vierstufigen Index abgebildet. Dabei steht der Indexwert 1 für die Abwesenheit von Mitbestimmungsregeln auf Unternehmensebene, 2 für symbolische Beteiligung ohne Stimmrecht, 3 für darüber hinausgehende Beteiligung an Verwaltungs- und Aufsichtsräten bis hin zur Drittelbeteiligung und 4 für oberhalb der Drittelbeteiligung rangierende Beteiligungsformen. In der Tat zeigt sich, dass der Indexwert 4 ausschließlich mit Deutschland besetzt ist. In keinem anderen Land

---

4 Ich danke Robert Rebhahn, der mich auf eine fehlerhafte Klassifikation Dänemarks in einer früheren Version des Papiers aufmerksam gemacht hat.

5 Der polnische Fall wird als über symbolische Beteiligung hinausgehende Unternehmensmitbestimmung klassifiziert. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass der Anteil der auf Unternehmensebene mitbestimmten Unternehmen im Zeitverlauf abnehmen wird.

6 Auch an dieser Stelle bin ich Robert Rebhahn für einen entsprechenden Hinweis dankbar. Es ist unklar, inwieweit slowenische Unternehmen die Mitbestimmung tatsächlich von der Parität auf die Drittelbeteiligung zurückgeführt haben. Im hier konstruierten Index wird die slowenische Mitbestimmung lediglich als Drittelbeteiligung klassifiziert.

reicht die Unternehmensmitbestimmung derart weit an die Parität heran.<sup>7</sup> Ebenso bemerkenswert ist aber: Mitbestimmte Aufsichts- und Leitungsgremien sind keine spezifisch deutsche Eigenart, und die Praktiken osteuropäischer Länder sprechen durchaus für eine gewisse Ausstrahlungskraft der Unternehmenskontrolle deutscher Spielart. Durch die EU-Osterweiterung verschiebt sich der Indexwert von 2 auf 3. Ab Mai 2004 verfügt also die Mehrheit der EU-Länder über Mitbestimmungsrechte auf Unternehmensebene. Folgte der Gesetzgeber den Reformvorschlägen des Berliner Netzwerks (von Werder 2003) – was freilich politisch nicht zur Debatte steht –, dann hätte dies nicht eine Anpassung der deutschen Regeln an die europäische Mehrheit zur Folge, sondern würde bedeuten, noch hinter die symbolische Arbeitnehmerbeteiligung französischen Typs zurückzufallen.

### 3 Unfreiwilligkeit, Effizienz und Mitbestimmungsintensität

Ein erheblicher Teil der Mitbestimmungsdebatte – und deshalb auch dieses Papiers – betrifft die betriebswirtschaftlichen Effekte der Mitbestimmung. Die Befürchtung liegt nahe, Mitbestimmung beeinträchtige die Effizienz und schädige damit die Wettbewerbsfähigkeit mitbestimmter Unternehmen oder den volkswirtschaftlichen Wohlstand in seiner Gesamtheit. Der Mitbestimmungsgedanke hat zahlreiche historische Wurzeln, wie zum Beispiel den republikanischen Konstitutionalismus der Paulskirche, den Katholizismus und die sozialistische Ideologie (Kommission Mitbestimmung 1998: 29). Von keiner der genannten Richtungen wurde die Forderung nach Mitbestimmung effizienztechnisch begründet, sondern aus der Notwendigkeit der Ergänzung betriebswirtschaftlicher Rationalität durch moralische oder politische Perspektiven abgeleitet. Ein Beweis für die betriebswirtschaftliche Ineffizienz der Mitbestimmung ist das allerdings noch nicht.

---

7 Der Indexwert 1 (keine Mitbestimmung auf Unternehmensebene) ist mit Belgien, Estland, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Portugal und Spanien zehnmal besetzt (zum Teil weitergehende Regelungen in staatlichen und privatisierten Unternehmen); der Indexwert 2 (symbolische Mitbestimmung) entfällt auf Frankreich (weitergehende Regelungen in staatlichen und privatisierten Unternehmen); elfmal besetzt ist die Gruppe der Länder mit Beteiligungsrechten bis hin zur Drittelbeteiligung (Indexwert 3) mit Dänemark, Finnland, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Polen, Schweden, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn (Ausnahmen für stark internationalisierte niederländische und nicht aus der Privatisierung hervorgegangene polnische Unternehmen, weitergehende Praxis in Slowenien); der Indexwert 4 ist mit Deutschland besetzt (dort gilt für Unternehmen des Montansektors darüber hinaus die tatsächliche Parität). Malta und Zypern wurden wegen der geringen Anzahl großer Unternehmen nicht berücksichtigt. Zumindest auf Malta existieren allerdings auf Ebene der Leitungsorgane mitbestimmte Unternehmen; ich danke Bernhard Kirr für diesen Hinweis.

Es ist unbestritten, dass Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene und auf Unternehmensebene Kosten verursacht. Dabei handelt es sich zum einen um die direkten Kosten der Anwendung der verschiedenen Mitbestimmungsgesetze, so zum Beispiel Büroräume, Kosten der Betriebsratswahl und der Wahl der Mitglieder der Arbeitnehmerbanken im Aufsichtsrat, Schulungen und Freistellung für Betriebsratsmitglieder, Tantiemen für Aufsichtsratsmitglieder und Rechtsstreitigkeiten. Zum anderen schränkt Mitbestimmung die Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel ein und müsste deshalb aus Sicht der Anteilseigner einen entwertenden Effekt auf ihr Eigentum ausüben (Jensen/Meckling 1976). Als Konsequenz wären negative Effizienzwirkungen der Mitbestimmung zu erwarten. Ebenso unbestritten sind aber auch die von einer alternativen Sicht betonten Effizienzeffekte (Freeman/Lazear 1995), die letztlich auch den Eigentümern zugute kommen: Mitbestimmung trägt zu einer geregelten Form der Konfliktbearbeitung bei, fördert die soziale Integration in Betrieb und Unternehmen und sichert den Informationsfluss zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung. Wie außerdem die Mitbestimmungspraxis zeigt, steht der Einschränkung der Verfügungsrechte der Anteilseigner die Erschließung von Handlungsoptionen – insbesondere im Rahmen kooperativer Modernisierungsstrategien – gegenüber, die ohne Mitbestimmung nicht zur Verfügung stünden. Offene Fragen sind allerdings, ob sich hinsichtlich der ökonomischen Effizienz negative und positive Effekte die Waage halten, ob Nachteile oder Vorteile überwiegen, und ob es eine raum- und zeitunabhängige Antwort auf diese Fragen überhaupt gibt, oder ob die wirtschaftlichen Effekte der Mitbestimmung nur in Abhängigkeit der Zugehörigkeit zu Ländern, Regionen, wirtschaftlichen Sektoren, Unternehmensgrößen und definierten Zeitabschnitten spezifiziert werden können.<sup>8</sup>

Jensen und Meckling (1979) haben eine elegante Beantwortung der Frage nach der Effizienz von Mitbestimmungsgesetzen vorgeschlagen, die ohne mühselige empirische Erhebungen auskommt: „If codetermination is beneficial to both stockholders and labor, why do we need laws which force firms to engage in it? Surely, they would do so voluntarily“ (ebd.: 474). Die Existenz von Mitbestimmungsgesetzen beweist demnach die Ineffizienz ihres Gegenstands, wäre doch zu erwarten, dass sich effiziente Verfahrensweisen spontan herausbilden und keines gesetzlichen Zwangs bedürfen. Es darf aber bezweifelt werden, dass sich das Problem so einfach lösen lässt. Zum einen gilt nur in der wirtschaftswissenschaftlichen Modellwelt, dass sich effiziente Lösungen in der unregulierten Konkurrenz von selbst etablieren. Die Straßenverkehrsordnung kommt zweifellos den Verkehrsteilnehmern zugute, gleichwohl würde niemand erwarten, solche Regeln würden sich in der Heterarchie von selbst herausbilden und ihre Einhaltung könne der Freiwilligkeit unterstellt werden.

---

8 Siehe zur Diskussion der ökonomischen Effekte der Mitbestimmung: Addison et al. (1999), Dilger et al. (1999), Frick (1995), Frick/Lehmann (2003), Frick/Sadowski (1995), Junkes/Sadowski (1999), Sadowski (1997).

Ein ökonomisches Modell, in dem gerade die gesetzliche Autorisierung konstitutiv für die Effizienz aus Sicht beider Seiten wirkt, beschreibt Frick (1997; siehe insbes. S. 267).<sup>9</sup> Er geht davon aus, dass die Maximierung arbeitnehmerseitiger Motivation vor dem Hintergrund unvollständiger Verträge hinausgezögerte Entlohnung, den so genannten Senioritätslohn, voraussetzt. Bei Entlassung würde dieser Pfand verloren gehen. Die freiwillige Selbstbindung des Arbeitgebers zur treuhändlerischen Verwaltung dieses Pfands wäre unglaublich und lässt eine gemeinsame Überwachung aus Sicht beider Seiten sinnvoll erscheinen. Das legt Mitbestimmungsgesetze nahe, da eine vom Arbeitgeber zum Zweck der Opportunitätsreduktion eingesetzte Arbeitnehmervertretung kaum über den erforderlichen Rückhalt in der Belegschaft verfügen würde. Frick vermutet deshalb, dass das deutsche System der gesetzlichen Mitbestimmung wie auch Regeln zum Kündigungsschutz besonders der Aufrechterhaltung der Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten dienen und zur Erreichung dieses Ziels dem Arbeitsrecht angelsächsischer Länder überlegen sind. Das Modell zeigt: Die Existenz von Mitbestimmungsgesetzen beweist noch nicht die Ineffizienz der Arbeitnehmermitwirkung. Wenn auch Jensen und Meckling bewusst eine überspitzte, provokative Hypothese formulierten, trifft ihr Kern doch Facetten der aktuellen Mitbestimmungsdebatte: „Wenn Mitbestimmung eine gute Idee ist, soll sie sich auch im Wettbewerb bewähren und behaupten können“, formuliert beispielsweise Baums (zitiert nach: Die Mitbestimmung 1+2/2004: 49).

Hinzu tritt, dass die Praxis der Mitbestimmung häufig über das gesetzliche Mindestmaß hinausgeht und durch gesetzlichen Zwang deshalb nicht hinreichend erklärt werden kann. Das gilt auch für die *Mitbestimmung auf Unternehmensebene*. Nur eine begrenzte Anzahl von Unternehmen reagierte auf die Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 mit der Kürzung oder Streichung der (durch das Aktiengesetz nicht zwingend vorgeschriebenen) Kataloge zustimmungspflichtiger Geschäfte. Ulmer (1980: 18) untersuchte 209 Satzungen mitbestimmter Aufsichtsräte und stellte fest, dass die Anzahl zustimmungspflichtiger Geschäfte im Zuge der durch das Mitbestimmungsgesetz notwendig gewordenen Satzungsänderungen in 47 Fällen rückläufig war (davon in 15 Fällen unter ersatzloser Streichung der Kataloge), aber in immerhin 25 Fällen eine Zunahme von Zustimmungsvorbehalten vorlag. Da ein gesetzlich vorgeschriebener Mindestkatalog zustimmungspflichtiger Geschäfte nach österreichischem Muster in Deutschland nicht existiert (Gerum et al. 1988: 63–93; Köstler et al. 2003: 286–287), wären weitergehende Entmachtungen der Aufsichtsräte zur Begrenzung der Unternehmensmitbestimmung denkbar gewesen. Fees (1986: 40–48, 223–224) zeigt, dass Zustimmungsvorbehalte besonders in den Aufsichtsräten deutscher Töchter ausländischer Mutterkonzerne selten sind, relativ häufig noch in Töchtern niederländischer Konzerne, gefolgt von (in dieser Reihenfolge) Gesellschaften, die aus Frankreich, Großbritannien, den USA und der Schweiz stammen. Diese Zusammenhänge gelten unabhängig vom Grad der Autonomie der Tochtergesellschaften.

---

9 Siehe zur Diskussion der Frage der Unfreiwilligkeit auch Dilger/Frick/Speckbacher (1999).

Die in der Unternehmensdatenbank am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung zusammengetragenen Informationen erlauben unter anderem die Unterscheidung großer deutscher Unternehmen hinsichtlich ihrer Mitbestimmungsintensität (dazu insbesondere Zugehör 2003: 117–133). Kataloge zustimmungspflichtiger Geschäfte betreffen vor allem Grundsatzfragen der Unternehmensplanung, Investitions- und Finanzierungsvorhaben, umfangreiche Personalmaßnahmen und den An- und Verkauf von Unternehmensteilen. Eine hohe Beteiligungsqualität sicherstellende Kataloge zustimmungspflichtiger Tatbestände finden sich bei Unternehmen wie der Deutschen Bahn, Karstadt, Klöckner, Kugelfischer, MAN, Metro, RAG, Ruhrgas, Salzgitter, Thyssen (nun ThyssenKrupp), Veba (nun e.on) und Volkswagen (Angaben für die späten neunziger Jahre).

Ein weiterer Indikator für über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehende Mitbestimmung auf Unternehmensebene ist die Herkunft des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden (Gerum et al. 1988: 60–61; Köstler et al. 2003: 166–167). Werden unternehmensexterne Gewerkschaftsfunktionäre (anstelle Angehöriger des Unternehmens) zu stellvertretenden Vorsitzenden gewählt, kann davon ausgegangen werden, dass in besonderem Maß gewerkschaftliche Ressourcen in die Unternehmensaufsicht eingebracht werden. Auch die Unabhängigkeit von den Unternehmenshierarchien indiziert, dass in solchen Fällen besonders weitreichende Mitbestimmung vorliegt (Witte 1980: 552; Zugehör 2003: 118–120). Das ist in Unternehmen wie der Deutschen Bahn, der Deutschen Lufthansa, Kugelfischer, Grundig, Klöckner, MAN, Mannesmann (nun Vodafone Deutschland), Opel, Preussag Südzucker, Veba (nun e.on), Volkswagen und einigen anderen der Fall.

Auch die anzutreffende Praxis, in Abstimmung mit der Arbeitnehmerbank ein Gewerkschaftsmitglied zum Arbeitsdirektor zu berufen und der Arbeitnehmerseite damit zusätzliche Einflusskanäle zu öffnen (Köstler et al. 2003: 282–284), ist (außerhalb des Geltungsbereichs des Montanmitbestimmungsgesetzes) nicht gesetzlich vorgeschrieben. Das geschieht beispielsweise bei der Deutschen Bahn, dem Flughafen Frankfurt, den Münchener Stadtwerken, Veba (nun e.on) und Volkswagen. Unter Nutzung solcher Daten (und unter Berücksichtigung weiterer Informationen über die Art der Beteiligung der Arbeitnehmerseite an den Aufsichtsratsausschüssen) hat Zugehör (2003: 130–133) 61 Großunternehmen nach der Reichweite der Unternehmensmitbestimmung sortiert. Die Rangfolge findet sich in Anhang B. Je weiter unten die Unternehmen rangieren, desto mehr nähert sich die Mitbestimmungspraxis dem gesetzlich geforderten Mindestmaß an. Weiter oben finden sich die Unternehmen, in denen darüber hinausgehendes Mitbestimmungspotential erschlossen wurde.<sup>10</sup>

---

10 Eine Ausnahme sind die montanmitbestimmten Unternehmen, in denen die im Vergleich zu anderen Großunternehmen weiter reichende Mitbestimmung (im Konsens mit der Arbeitnehmerseite bestimmter Arbeitsdirektor, neutraler Vorsitzender statt Doppelstimme des Vorsitzenden bei Stimmengleichheit) gesetzlich verankert ist.

Nun wäre die Annahme naiv, über das vorgeschriebene Maß hinausreichende Unternehmensmitbestimmung sei gänzlich Effizienzerwägungen „der Unternehmen“ zuzuschreiben. Für den Sozialwissenschaftler sind Unternehmen Politikarenen widerstreitender Interessen (Winnecke 2001). Neben der Suche nach effizienten Formen der Konfliktregelung sind Kräfteverhältnisse, kulturelle Affinitäten der Eigentümer und Unternehmensleitungen und historische Erfahrungen für die unterschiedlichen Reichweiten der Mitbestimmung verantwortlich. Gleichwohl ist anzunehmen, dass derartige Regelungen stärker unter Druck geraten würden, wären sie mit systematischen Störungen der Entscheidungsabläufe verbunden. Ähnlich verhält es sich mit der Verbreitung der *Betriebsratsmitbestimmung*. Zwar schreibt das Betriebsverfassungsgesetz die Wahl von Betriebsräten im Prinzip in allen Betrieben mit mindestens fünf wahlberechtigten Beschäftigten vor. Unterbleibt allerdings die Betriebsratswahl, besteht kein Automatismus zur Etablierung der betrieblichen Mitbestimmung. Es ist nicht überraschend, dass die Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung vor allem mit Größe und Alter der Unternehmen variiert. Dass außerdem ein Zusammenhang zwischen der Anwerbung qualifizierten Personals und der Existenz von Mitbestimmungsgremien existiert (Frick/Sadowski 1995: 50), deutet darüber hinaus auf ein gewisses Maß an „effizienztechnischer“ Freiwilligkeit hin. Denn die Erträge des in Fricks Modell (siehe oben) beschriebenen langfristigen Vertrauens zwischen Unternehmensleitungen und Beschäftigten dürften gerade dort die Kosten der Mitbestimmung übersteigen, wo die Abwanderung von Arbeitnehmern wegen deren Qualifikation Störungen der Betriebsabläufe verursachen würde.

#### 4 Mitbestimmung in der Sicht der Unternehmensleitungen

... bei bereits etablierter Mitbestimmung

Einige nach der Arbeit der Mitbestimmungskommission durchgeführte Unternehmensbefragungen geben Aufschluss über die Frage, ob die Mitbestimmung gegen den Willen der Unternehmensleitungen besteht. Es zeigt sich, dass sich die Mitbestimmungsgegner nicht auf die Mehrheit der Unternehmensleitungen berufen können und nicht für diese sprechen. Das gilt sowohl hinsichtlich der Einstellung von Managern aus Großunternehmen als auch für den Mittelstand, wo Eigentum und Leitung in der Regel personell zusammenfallen.

Eine Umfrage des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) unter Managements und Betriebsräten von rund 200 deutschen Großunternehmen (Niedenhoff 1999: 64–65) kommt hinsichtlich der Akzeptanz der *betrieblichen Mitbestimmung* zu dem Ergebnis, dass alle Beteiligten die Betriebsratsmitbestimmung für sinnvoll halten. Überraschend ist, dass der Betriebsrat in der Gunst der Arbeitgeber noch

höher rangiert als bei den Mitbestimmungsträgern selbst: Rund 83 Prozent aller Unternehmensleitungen geben an, der Betriebsrat habe eine hohe oder sehr hohe Bedeutung für die Firma. Unter den Betriebsräten sind 62 Prozent dieser Ansicht. Auch bei der Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management fällt das Urteil der Manager positiver aus als das Urteil der Betriebsräte. Rund 76 Prozent der Arbeitgeber bezeichnen die Zusammenarbeit als gut oder sehr gut, im Vergleich zu 70 Prozent der Betriebsräte.

Im Handelsblatt Business Monitor wird regelmäßig die Einstellung von Führungskräften aus der Wirtschaft zu aktuellen Themen erhoben. Im November 2000 wurden die Manager zu ihrer Haltung zum Betriebsverfassungsgesetz befragt (Handelsblatt vom 17./18.11.2000). 90 Prozent der Befragten (aus Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten) sind der Ansicht, die Arbeitnehmermitbestimmung habe sich bewährt.

Die Unternehmensbefragung von Glaum (1998: 23) betrifft die *Aufsichtsratsmitbestimmung*. Führungskräfte von DAX-Unternehmen wurden gefragt, ob sie für oder gegen eine Abschaffung der Mitbestimmung auf Unternehmensebene seien. Es zeigt sich eine klare Haltung der in anderen Fragen der Unternehmenskontrolle kritischeren Führungskräfte. 53 Prozent der Manager sprechen sich tendenziell gegen eine Einschränkung aus, 18 Prozent sind ohne Einschränkung dagegen. Nur eine Minderheit von 23 Prozent votiert für die Abschaffung der Mitbestimmung auf Unternehmensebene.

Demgegenüber untersuchen zwei jüngere Studien die Akzeptanz der *betrieblichen Mitbestimmung* im Mittelstand, wo Aversion gegen Mitbestimmungsgesetze in besonderem Maß vermutet werden könnte. Im Auftrag des Manager-Magazins befragte das Frankfurter Institut Media Markt Analysen (MMA) im Herbst 2003 512 Inhaber, geschäftsführende Gesellschafter und angestellte Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen mit mindestens einer Million Euro Jahresumsatz, aber maximal 500 Beschäftigten aus allen Branchen und deutschen Regionen (Manager-Magazin/Watt Deutschland 2004). Unter der Überschrift „Mythos Überregulierung“ berichtet das Magazin:

Dies ist das vielleicht überraschendste Ergebnis der Umfrage: Nur eine Minderheit hat mit den Gewerkschaften, den Reglementierungen des Tarifrechts und der Mitbestimmung Probleme. Sogar bei Unternehmen, denen es nicht gut geht, meinen nur vier Prozent, der Betriebsrat verhindere notwendige Entlassungen; nur zehn Prozent klagen über Gewerkschafter, die von außen ins Unternehmen hineinregieren. Nur ein Sechstel *dieser bedrängten Firmen* hält die Flächentarifverträge für hinderlich, nur ein Viertel den Kündigungsschutz für zu strikt. (Manager-Magazin 1/2004: 96–107; Zitat S. 106; Hervorhebung d. Verf.)

Kooperative Einbindung der Betriebsräte in Restrukturierungsprozesse (siehe unten) findet offenbar in mittelständischen Unternehmen mittlerweile ebenso häufig statt wie in Großunternehmen und hat keine Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung zur Voraussetzung.

Auch eine Studie des Instituts für Soziologie in Jena (Martens/Michailow 2003), für die 799 mittelständische Firmen in Ost- und Westdeutschland befragt wurden, kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Die Befragten, in deren Unternehmen ein Betriebsrat existiert, charakterisieren ihr Verhältnis zum Mitbestimmungsorgan zu 80 Prozent als unproblematisch oder als Vertrauensverhältnis. Für 15 Prozent ist der Betriebsrat überflüssig, und nur 8 Prozent der Befragten stufen das Verhältnis zum Betriebsrat als angespannt und konfliktreich ein. Dabei zeigen sich keine Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland.

Als letztes Beispiel aus der Umfrageforschung seien Ergebnisse aus der Mitbestimmungsstudie von Vitols (2001) skizziert, der mit großen deutschen Töchtern ausländischer Konzerne ebenfalls eine Gruppe von Unternehmen untersucht, bei der Vorbehalte gegen die Mitbestimmung in besonderem Maß vermutet werden können (siehe oben). Die 43 befragten Geschäftsleitungen gaben Marktgröße beziehungsweise Marktdynamik, Verkehrsinfrastruktur und das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften als herausragende deutsche Standortfaktoren an (ebd.: 9).<sup>11</sup> Auf einer Skala von  $-2$  (sehr negativ) bis  $+2$  (sehr positiv) wurden der *Betriebsrat* (mit einem Wert von  $+0,39$ ) und der *mitbestimmte Aufsichtsrat* ( $-0,09$ ) im neutralen Bereich angesiedelt (ebd.: 16). Nur 7,3 Prozent der Befragten bezeichnen das Verhältnis zum Betriebsrat als konfliktträchtig, 17,1 Prozent als neutral, und die überwiegende Mehrheit von 75,6 Prozent als kooperativ (ebd.: 13). Ein weiteres Ergebnis der Studie lautet, dass Führungskräfte von Unternehmen, die zu ausländischen Konzernen gehören, vor allem inländisch rekrutiert werden und dass diese die im Vergleich zu anderen Dimensionen der Unternehmenspolitik größte Entscheidungsautonomie in Fragen der Personalpolitik, der Entlohnung sowie der Aus- und Weiterbildung – kurz, in den Kernfragen der Mitbestimmung – genießen. Es existiert somit ein Puffer, der die geringere Affinität ausländischer Unternehmen zur Inklusion der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse abmildert. Immerhin 233 der 767 Unternehmen, die im Jahr 2003 in den Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 fielen, waren unmittelbar oder mittelbar Tochterunternehmen ausländischer Konzerne (rund 30 Prozent).<sup>12</sup>

---

11 In einer Umfrage unter den 100 umsatzstärksten in Deutschland aktiven US-Unternehmen kam die Boston Consulting Group zu dem Ergebnis, dass Deutschland noch vor Großbritannien der attraktivste europäische Standort für Managementzentren und Holdings ist; bei reinen Finanzholdings liegt Deutschland aber, nach den Niederlanden, Schweiz und Irland, auf dem vierten Platz. Auch in dieser Befragung wurden der Zugang zu deutschen Kunden und die Qualität der Mitarbeiter als herausragende Gründe für das Engagement in Deutschland genannt (AmCham Germany/Boston Consulting Group 2003: 6, 8).

12 Die Zahl stammt aus einer von Manuel René Theisen und der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten Studie; siehe dazu: [http://www.boeckler.de/rde/xchg/SID-3D0AB75F-B49391D2/hbs/hs.xml/262\\_30097.html](http://www.boeckler.de/rde/xchg/SID-3D0AB75F-B49391D2/hbs/hs.xml/262_30097.html).

### ... und vor der Einführung der Mitbestimmungsregeln

Die Zustimmung zum Bestand bereits etablierter Mitbestimmungsregeln darf allerdings nicht zu dem Fehlschluss verleiten, deren Einführung sei im Konsens mit den Unternehmensleitungen erfolgt. Die Diskrepanz zwischen *ex ante* eingenommenen Positionen und *Ex-post*-Betrachtung nach Anpassung an neue Verfahrensregeln ist enorm. Das gilt für große Reformen ebenso wie für kleine, für die Betriebsratsmitbestimmung ebenso wie für den mitbestimmten Aufsichtsrat. *Ex ante* wurden alle Schritte zum Ausbau der Mitbestimmung arbeitgeberseitig kritisch begleitet.

Das sei anhand von Beispielen in Erinnerung gerufen. Das *Montanmitbestimmungsgesetz* war ein Resultat schwerer politischer Konflikte. IG Metall und IG Bergbau führten seinerzeit eine Urabstimmung zur Vorbereitung des politischen Streiks durch, der wahrscheinlich die Form des Generalstreiks angenommen hätte. Nur unter diesem Druck kam es zu den Verhandlungen zwischen Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern im Beisein Adenauers (CDU), deren Ergebnisse in das Montanmitbestimmungsgesetz von 1952 mündeten (Köstler et al. 2003: 35–38). Auch das *Mitbestimmungsgesetz von 1976* wurde im Konflikt mit den Arbeitgeberverbänden durchgesetzt. Arbeitgeberpräsident Schleyer sah in der Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung die „Gefahr einer gewerkschaftlichen Machtergreifung in Wirtschaft, Gesellschaft und letztlich im Staat“ (Der Spiegel 14/1973: 83); Kurt Hansen, Vorstandsvorsitzender bei Bayer, interpretierte sie als „Zwischenstation auf dem Wege zur sozialistischen Staatswirtschaft“ (ebd.). Die Auseinandersetzung erreichte mit der im Jahr 1977 von den Arbeitgeberverbänden eingereichten Verfassungsbeschwerde gegen das Mitbestimmungsgesetz ihren Höhepunkt, was zum Auszug der Gewerkschaften aus der Konzertierte Aktion führte. Dass sich 20 Jahre später drei Viertel der Unternehmensleitungen gegen eine Einschränkung der Unternehmensmitbestimmung aussprechen würden (Glaum 1998: 23), wäre den an den damaligen Auseinandersetzungen Beteiligten zweifellos abwegig vorgekommen.

Dass der arbeitgeberseitige Widerstand gegen die Ausweitung von Mitbestimmungsregeln von deren Reichweite unabhängig ist, zeigte sich anhand der Proteste gegen die im Vergleich zum 1976er Mitbestimmungsgesetz marginale Reform des *Betriebsverfassungsgesetzes* in den Jahren 2000/2001. Trotz allen Lobs für die Zusammenarbeit der Betriebsräte und Geschäftsleitungen sah BDA-Präsident Hundt in der Riester-Reform „eine ganz ernsthafte Gefährdung der Sozialpartnerschaft und eine riesige Gefahr für den Standort Deutschland“ (Handelsblatt vom 12.11.2000); er werde „bis zur letzten Sekunde gegen die wirtschaftsfeindlichen Pläne der Bundesregierung kämpfen“ (Handelsblatt vom 12.2.2001). In München und Düsseldorf fanden Protestkundgebungen von Arbeitgebern statt, Wirtschaftsverbände gründeten ein Aktionsbündnis gegen die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (Handelsblatt vom 21.2.2001). DIHT-Präsident Stihl äußerte, die Wirtschaftsverbände prüften eine abermalige Verfassungsklage (Handelsblatt vom 22.11.2000; Handelsblatt vom 6.12.2000). In derselben Umfrage des Handelsblatt Business Monitors, in der 90 Prozent der befragten

Manager angegeben hatten, die Mitbestimmung habe sich ihrer Ansicht nach bewährt, lehnten 94 Prozent der Befragten die Reform der Bundesregierung ab, nur 3 Prozent konnten ihr etwas Positives abgewinnen (Handelsblatt vom 17./18.11.2000). Bei Führungskräften von Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten war der Ablehnungsgrad mit 98 Prozent sogar besonders hoch, obwohl die Reform gerade auf diese Unternehmen praktisch kaum Auswirkungen hatte. Jeder Verlust von Verfügungsrechten löst *ex ante* heftige Gegenreaktionen aus.

Die Diskrepanz zwischen *Ex-ante*- und *Ex-post*-Betrachtung liegt in der Natur der Mitbestimmung und lässt selbst unter optimistischsten Annahmen über die Effizienzwirkungen ihre unregulierte, spontane Entstehung unwahrscheinlich erscheinen. Mitbestimmungsregeln sagen über materielle Aspekte der Unternehmenspolitik zunächst nichts aus, sondern zwingen Unternehmensleitungen zum Verzicht auf einen Teil ihrer Verfügungsrechte – ihrer Macht über die Unternehmen – und deren Übertragung auf Personen, deren Verhalten *ex ante* nicht vorhergesagt werden kann. Ob sich durch Mitbestimmung Probleme lösen lassen, ob sie die Kommunikation zwischen Beschäftigten und Management verbessert und ob der Einschränkung der Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel die Erschließung neuer Handlungspotentiale gegenübersteht, steht zum Zeitpunkt der Einführung der Regeln noch nicht fest. Einführung und Ausweitung von Mitbestimmungsregeln sind deshalb notwendig mit einem hohen Maß an Ungewissheit verbunden.

Theoretisch wäre denkbar, dass Belegschaften Vertreter wählen, die sich in ihrer Arbeit auf unproduktive Nullsummen-Verteilungskonflikte konzentrieren. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich die Mitbestimmung nicht in diese Richtung entwickelt hat. Darauf verweist der hohe Grad an Zustimmung der Unternehmensleitungen zu Betriebsrat und mitbestimmtem Aufsichtsrat. Gleichwohl lässt die theoretische Möglichkeit destruktiver Strategien der Mitbestimmungsträger und damit verbundener Produktionshemmnisse Arbeitgeberproteste rational erscheinen, die erst retrospektiv, nach erfolgter Anpassung der Akteure an neue Regeln und nach Erschließung der ihnen innewohnenden Handlungspotentiale, unglaublich wirken. In der Rückschau kohärente, bewährte Regelungen können deshalb *ex ante* als systemwidrige Zumutungen interpretiert werden, ohne dass sich daraus ein Widerspruch ergeben würde. Auf die vor der Einführung der Regeln bestandenen Befürchtungen können sich die Mitbestimmungskritiker in der aktuellen Debatte nicht glaubhaft berufen, zielen ihre Forderungen doch auf die Abschaffung bereits eingeführter, in der Praxis bereits gelebter Regeln. Ungewiss sind in dieser Konstellation vielmehr die denkbaren Konsequenzen der Abschaffung von Mitbestimmungsregeln, da *ex ante* nicht bekannt sein kann, was für Konfliktregelungsmechanismen an ihre Stelle treten und wie die Beteiligten auf diese reagieren würden.

Vogel (1980: 254) zeigt, dass die Diskrepanz zwischen im Vorfeld gehegten Befürchtungen und nach Etablierung der Mitbestimmung erfolgten Beurteilungen in besonderem Maß die Beteiligung externer Gewerkschaftsfunktionäre an der *Unternehmens-*

*aufsicht* betrifft. In seiner Analyse von Aufsichtsräten mit Drittelbeteiligung (in Unternehmen zwischen 500 und 2.000 Beschäftigten) fand Vogel ablehnende Haltungen der Unternehmensleitungen gegen die Beteiligung externer Arbeitnehmervertreter, wo Gewerkschafter (noch) keine Aufsichtsratssitze besetzten. Dort fürchtete man die „Fernsteuerung“ der Arbeitnehmerbanken durch Gewerkschaftszentralen. Wo hingegen Gewerkschaftsrepräsentanten im Aufsichtsrat vertreten waren, bewertete man deren Mitwirkung positiv.

## **5 Ökonomische Effekte der Mitbestimmung im Licht der empirischen Forschung**

### Die deutsche Wirtschaft im internationalen Vergleich

Ein Weg zur Erfassung der Wirkungen der Mitbestimmung auf Produktion und Wettbewerbsfähigkeit liegt im Vergleich von deutscher Wirtschaft und (tendenziell weniger mitbestimmter) internationaler Konkurrenz (Kommission Mitbestimmung 1998: 55–60). Der Vergleich volkswirtschaftlicher Daten erlaubt allerdings keine verlässlichen Rückschlüsse über zugrunde liegende Kausalitäten, weil nationale Volkswirtschaften über eine Vielzahl unterschiedlicher Eigenschaften verfügen und unklar ist, welchem Mix aus Angebots- und Nachfragefaktoren die Wirtschaftsperformanz kausal zuzurechnen ist. Indes lässt sich aus dem internationalen Vergleich der Wirtschaftsdaten folgern, dass die Mitbestimmung der Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft offenbar zumindest nicht im Wege stand.

Auf den internationalen Märkten war die Mitbestimmung schon immer dem Wettbewerb ausgesetzt, konkurrieren Produkte mitbestimmter Unternehmen auf den in- und ausländischen Gütermärkten doch mit Erzeugnissen ausländischer, häufig weniger mitbestimmter Unternehmen. Hinzu kommt, dass die Großunternehmen der Exportindustrie in besonderem Maß unter den Geltungsbereich der Mitbestimmungsgesetze fallen und überdies überdurchschnittlich gewerkschaftlich organisiert sind. Deutschlands Stellung auf den Produktmärkten indiziert eine hohe Wettbewerbsfähigkeit des Exportsektors.

Das gilt auch für die jüngste Vergangenheit. Seit dem Jahr 2000 erwirtschaftet die deutsche Wirtschaft durchgängig Exportüberschüsse, die sich im Jahr 2000 auf etwa 35 Mrd. Euro, im Jahr 2001 auf gut 65 Mrd. Euro, im 2002 auf gut 100 Mrd. Euro und in der ersten Hälfte des Jahres 2003 auf etwas über 40 Mrd. Euro beliefen (in Preisen von 1995; Sachverständigenrat 2003: 125, 510–512). Handels- und Leistungsbilanzdaten sind allerdings mit einem spezifischen Problem behaftet: Sinkt die inländische Nachfrage und als Folge der Import bei gleich bleibendem Export, steigen die Über-

schüsse, ohne dass dies der Angebotsseite der inländischen Wirtschaft zugeschrieben werden könnte. Betrachtet man deshalb stattdessen die von der Deutschen Bundesbank berechneten realen Weltmarktanteile,<sup>13</sup> kommt man zum selben Ergebnis. Seit Mitte der neunziger Jahre sind die realen Weltmarktanteile Deutschlands kräftig gestiegen. Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung hebt besonders hervor, dass von allen Ländern des Euro-Raums, die den Währungsschwankungen in gleicher Weise ausgesetzt waren, vor allem Deutschland seinen Weltmarktanteil seit Beginn der Währungsunion ausbauen konnte, während die Anteile der anderen Teilnehmerstaaten im selben Zeitraum unverändert blieben (ebd.: 126).

Der internationale Vergleich von Arbeitsmarktdaten führt zu uneinheitlichen Ergebnissen. Im Jahr 1998 befanden sich nur 60,5 Prozent der deutschen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Beschäftigungsverhältnissen, verglichen mit 70,3 Prozent in Großbritannien (OECD-Daten nach Scharpf/Schmidt 2000: 342). Dies beruht allerdings vor allem auf den unterentwickelten deutschen Dienstleistungsmärkten – gerade jenem Sektor, der in der Regel mitbestimmungsfrei ist und in dem insbesondere der Mitbestimmung auf Unternehmensebene keine Bedeutung zukommt. So betrug der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung, der im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen beschäftigt war (nach OECD-Klassifikation: ISIC 6 und ISIC 9), in Deutschland im Jahr 1997 nur 28,1 Prozent, verglichen mit 35,2 Prozent in Großbritannien und sogar 41,7 Prozent in den USA (Scharpf/Schmidt 2000: 347). Ursache ist die ungünstige Steuer- und Abgabenpolitik Deutschlands, insbesondere der hohe Anteil an Abgabenbelastung des Faktors Arbeit, der – anders als die Lohnsteuern – ab dem ersten abgabenpflichtig verdienten Euro mit vollem Satz greift und deshalb besonders im Bereich der niedrig produktiven Dienstleistungen beschäftigungsschädliche Wirkungen entfaltet (Eichhorst et al. 2001; Scharpf 2000). Der mitbestimmte industrielle Sektor Deutschlands absorbiert hingegen mit 23,1 Prozent einen deutlich *höheren* Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung als die mitbestimmungsfreie britische Industrie (18,6 Prozent, bezogen auf das Jahr 1997) und der Durchschnitt der OECD-Länder (17,8 Prozent) (Scharpf/Schmidt 2000: 346). Die Beschäftigungsperformanz der Mitbestimmung fällt daher im Zweifel positiv aus. Wenn Adams die Entwicklung der Arbeitslosigkeit mit der Unternehmensmitbestimmung in Zusammenhang bringt – „Parallel zur Einführung der Mitbestimmung hat sich in Deutschland die Massenarbeitslosigkeit entwickelt.“<sup>14</sup> – dann ist das schlicht Unfug.

Auch ausländische Direktinvestitionen werden als Indikatoren der Standortqualität gewertet und mit der Mitbestimmung in Zusammenhang gebracht (zu Mitbestimmung und Kapitalmärkten siehe weiter unten). Ihre Interpretation ist allerdings um-

---

13 Reale Weltmarktanteile werden aus nominalen, um Wechselkurs- und Preiseffekte bereinigten Weltmarktanteilen von Volkswirtschaften berechnet.

14 Adams in der Süddeutschen Zeitung vom 11.12.2003.

stritten, weil positive Kapitalzuflüsse als Ausdruck einer hohen Standortqualität interpretiert werden können, gleichzeitig aber Kapitalabflüsse für die Expansionskraft deutscher Unternehmen sprechen und gleichfalls als Ausdruck der Stärke der heimischen Wirtschaft gelesen werden können. So wird mitunter der Aufkauf deutscher Betriebe durch ausländische Unternehmen als „Ausverkauf“ der deutschen Wirtschaft und als Schwäche des Kaufobjekts gegenüber dem Käuferunternehmen negativ bewertet, gleichzeitig aber die Übernahme ausländischer Betriebe durch deutsche Unternehmen als Flucht wegen mangelhafter Standortqualität interpretiert. Zudem streuen Direktinvestitionsdaten stark im Zeitverlauf.

In den neunziger Jahren wurde mehr Kapital aus Deutschland exportiert als eingeführt. Der Sachverständigenrat betont, dass dies nicht den Schluss auf schlechte Standortbedingungen zulässt. Das wichtigste Motiv bei ausländischen Direktinvestitionen ist die Eroberung von Produktmärkten, also die Absorption ausländischer Nachfrage (Sachverständigenrat 2001: 87). Im Jahr 2000 beliefen sich die Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen in Deutschland mit 191 Mrd. Euro nicht nur auf den bisher höchsten Jahreswert, sondern waren höher als alle anderen ausländischen Direktinvestitionen in europäische Länder zusammen. Der sich ergebende positive Direktinvestitionssaldo von 138,4 Mrd. Euro war allerdings wesentlich auf das Ergebnis des Übernahmekampfs zwischen Vodafone und Mannesmann zurückzuführen. Im Folgejahr ergab sich wieder ein negativer Saldo, dem vor allem die Übernahme der US-Telekommunikationsfirma Voicestream durch die Deutsche Telekom zugrunde lag (ebd.). Im Jahr 2002 und im ersten Halbjahr des Jahres 2003 – dem letzten Zeitraum, für den im April 2003 Daten erhältlich sind – waren wieder Kapitalzuflüsse zu verzeichnen (Sachverständigenrat 2003: 128).

Besonders günstig schneidet Deutschland bei dem internationalen Vergleich von durch Streiks und Aussperrungen verlorenen Arbeitskämpftagen ab. Offen bleibt aber auch hier, welcher Anteil dieses Standortmerkmals der Mitbestimmung, insbesondere der Aufsichtsratsmitbestimmung, zuzurechnen ist. In den neunziger Jahren gingen (pro 1.000 Beschäftigten) in Deutschland durchschnittlich 5 Arbeitstage pro Jahr durch Arbeitskampfmaßnahmen verloren. In so unterschiedlichen Ländern wie Frankreich (23 Tage), Finnland (160 Tage), Italien (177 Tage) und Kanada (217 Tage) wurde in den Neunzigern wesentlich mehr gestreikt (Eichhorst et al. 2001: 158). Durch Just-in-Time-Produktion und Internationalisierung der Wertschöpfungsketten haben Streiks an Brisanz gewonnen: Streikt die Belegschaft des Automobilzulieferers JCA in Bochum, stehen möglicherweise nicht nur bei Ford in Köln, sondern auch bei General Motors in Detroit die Räder still.

Vor der Überinterpretation solcher Daten ist allerdings zu warnen. Die Zuschreibung volkswirtschaftlicher Daten zu einzelnen Institutionen ist, wie eingangs erwähnt, nicht möglich. In der international vergleichenden Politischen Ökonomie hat sich in den vergangenen Jahren ein Diskussionszweig etabliert, dem zufolge die Zuschreibung von makroökonomischen Daten zu einzelnen Institutionen von Produktionsregimen

nicht nur methodisch schwierig, sondern auch inhaltlich nicht sinnvoll ist. Grundgedanke dieses unter dem Namen „Varieties of Capitalism“ firmierenden Forschungszweigs ist die Einsicht, dass statt einzelner Institutionen die Kohärenz institutioneller Konfigurationen bestimmend für den ökonomischen Erfolg von Volkswirtschaften ist (Soskice 1990; Streeck 1991; Boyer 2001; Hall/Soskice 2001; Amable 2003).<sup>15</sup> Die Frage, welche Formen des Aktionärsschutzes, der Arbeitnehmerbeteiligung oder beispielsweise der beruflichen Bildung die „effizientesten“ sind – all dies sind typische wirtschaftswissenschaftliche Forschungsfragen – wäre aus Sicht des „Varieties-of-Capitalism“-Ansatzes als falsch gestellt zurückzuweisen. Ein liberalisiertes Corporate-Governance-Regime, das feindliche Übernahmen ermöglicht, könnte demnach in Deutschland ebenso fehl am Platz sein wie Mitbestimmungsrechte auf Unternehmensebene oder ein rigides Kündigungsschutzrecht in den Vereinigten Staaten.

In der „Varieties-of-Capitalism“-Diskussion gilt Deutschland als paradigmatischer Fall einer koordinierten Ökonomie. Für diese Spielart des Kapitalismus ist, im Gegensatz zur liberalen Marktökonomie angloamerikanischer Prägung, die langfristige Koordination der Unternehmensleitungen mit Beschäftigten, Kunden, Fremd- und Eigenkapitalgebern sowie kooperierenden Unternehmen typisch. Entscheidend sind, der Theorie zufolge, die logischen Verknüpfungen zwischen den koordinierenden Institutionen. So korrespondiert das „geduldige Kapital“ der Eigen- und Fremdkapitalgeber mit einer auf Insidern beruhenden Unternehmensaufsicht; die Investitionen der Beschäftigten in firmenspezifisches Know-how, das unter Umständen im Fall von Kündigungen entwertet wird, verhält sich komplementär zu Kündigungsschutz und Mitbestimmungsrechten. Diese, für Deutschland prägende institutionelle Konfiguration erwirtschaftet komparative Vorteile im Bereich der „diversifizierten Qualitätsproduktion“ (Streeck 1991), der inkrementelle Innovationsstrategien zugrunde liegen. So liegen die Wettbewerbsvorteile Deutschlands in Bereichen wie dem Maschinen- und Automobilbau, während den USA komparative Vorteile etwa im Pharmabereich und der Informationstechnologie zugeschrieben werden können (Hall/Soskice 2001: 36–44).

Vertreter des Ansatzes mutmaßen, dass die funktionalen Spezialisierungen von nationalen Ökonomien unter den Bedingungen der Globalisierung sogar noch zunehmen könnten, weil Investoren „institutionelle Arbitrage“ betreiben und Investitionen gezielt dort vornehmen, wo die Institutionen der Produktionsregime am besten zu den jeweiligen Vorhaben passen. Gleichwohl: Institutionelle Konfigurationen und Absatzmärkte von Volkswirtschaften sind in ständigem Wandel begriffen, und der

---

15 So zeigen Hall und Gingerich (2004), dass zwischen 1971 und 1997 hohe Wachstumsraten besonders in solchen westlichen Industrieländern erwirtschaftet wurden, die entweder sowohl in der Sphäre der Arbeitsbeziehungen als auch in der Sphäre der Unternehmenskontrolle durch starke strategische Koordination (siehe unten) gekennzeichnet waren, oder aber sowohl über deregulierte Arbeitsmärkte als auch über auf Monitoring durch die Finanzmärkte abstellende Corporate-Governance-Regime verfügten. Im Vergleich zu diesen „kohärenten“ Produktionsregimen erwirtschafteten die Mischtypen signifikant niedrigere Wachstumsraten.

Nachweis der Passgüte einer institutionellen Konfiguration mit einer Nische auf dem Weltmarkt zu einem gegebenen Zeitraum belegt noch nicht, dass jede einzelne Institution der Konfiguration für immer Erfolg versprechend sein muss.

### Betriebswirtschaftliche Effekte der Mitbestimmung im Unternehmensvergleich

Eine alternative Strategie zur Analyse der Effizienzwirkungen der Mitbestimmung besteht im Vergleich von mitbestimmten und nicht mitbestimmten Unternehmen innerhalb ein- und desselben Landes. Da unternehmensvergleichende Studien dieser Art in großer Zahl von unterschiedlichen Experten mit unterschiedlichen Betriebs- und Unternehmensstichproben, Untersuchungszeiträumen und abhängigen Variablen durchgeführt wurden, erlaubt der Vergleich der Studien ein Gesamturteil: Rentabilitätsmindernde Effekte der Mitbestimmung konnten nicht nachgewiesen werden. Die Studien finden schwache, häufig insignifikante Effekte mit wechselnden Vorzeichen (siehe unten). Ein ungelöstes Problem der quantitativ vergleichenden Mitbestimmungsforschung ist zudem das Fehlen großer mitbestimmungsfreier Unternehmen: Da Großunternehmen fast immer über einen *Betriebsrat* verfügen, ist der Vergleich von mitbestimmten und mitbestimmungsfreien Unternehmen in Wahrheit fast immer ein Vergleich von Groß- und Kleinunternehmen. Für die *Aufsichtsratsmitbestimmung* stellt sich dieses Problem in besonderem Maß, setzt ihre Geltung doch ab gesetzlich festgeschriebenen Unternehmensgrößen (Drittelbeteiligung ab 500 Beschäftigten, Parität<sup>16</sup> ab 2.000 Beschäftigten) ein. Indizes zur Unterscheidung unterschiedlicher Reichweiten der Aufsichtsratsmitbestimmung (siehe Zugehör 2003) wurden von der quantitativ vergleichenden Mitbestimmungsforschung bisher nicht genutzt, obwohl dieser Weg – und also der Vergleich von stark und schwach mitbestimmten Unternehmen – grundsätzlich eine Lösung des Kontrollgruppenproblems wäre. An der Nichtexistenz mitbestimmungsfreier deutscher Großunternehmen ändert allerdings auch die Erfassung unterschiedlicher Mitbestimmungsintensitäten nichts.

Die Mehrzahl der Studien untersucht die Wirkungen der *betrieblichen Mitbestimmung* und deckt dabei neben Rentabilitätskennziffern auch andere Dimensionen wirtschaftlicher Performanz ab. Mehrere empfehlenswerte Überblicksstudien beschreiben die in unterschiedliche Richtung weisenden, häufig mit statistisch nicht signifikanten Effekten aufwartenden Untersuchungen; auf diese sei an dieser Stelle verwiesen (siehe Dilger 2003; Frick/Lehmann 2004; Hübler 2003; Sadowski 1997; Wagner et al. 2003). Was Effekte der Mitbestimmung jenseits von wirtschaftlichen Performanzkennziffern

---

16 Die Bezeichnung „Parität“ verweist ausschließlich auf die gleiche Größe von Arbeitnehmer- und Kapitalbank im mitbestimmten Aufsichtsrat. Das Doppelstimmrecht des Vorsitzenden institutionalisiert im Endeffekt eine unterparitätische Beteiligungsform (vergleiche dazu Abschnitt 2).

betrifft, ist bemerkenswert, dass mitbestimmte Unternehmen über einen stabileren Stamm von Beschäftigten verfügen. Neben Kündigungen seitens der Geschäftsleitungen fällt auch die Häufigkeit von arbeitnehmerseitigen Kündigungen geringer aus (Frick 1997: 235–254). Der niedrigeren Personalfuktuation mitbestimmter Unternehmen steht eine überdurchschnittlich ausgeprägte interne Arbeitszeitflexibilität gegenüber: Abweichungen von Standard-Arbeitszeitmodellen sind in mitbestimmten Unternehmen häufiger als in nicht mitbestimmten (Dilger 2002). Auch diese Studien sehen sich allerdings mit der Kontrollgruppenproblematik konfrontiert.

Studien zu den Effekten der hier besonders interessierenden *Aufsichtsratsmitbestimmung* sind seltener. Eine Besonderheit dieser Studien ist, dass neben Profitabilitätseffekten die Auswirkungen auf Börsenbewertungen analysiert werden können. Die Analyse von Börsenkursen schließt neben der gegenwärtigen Rentabilität die Erwartungen der Kapitalmarktteilnehmer über zukünftige Erträge mit ein. Auch hier gilt: Ein Nachweis für rentabilitäts- oder börsenwertmindernde Effekte ergibt sich aus der Gesamtschau der Studien nicht (Junkes/Sadowski 1999; Sadowski 1997: 82). Benelli et al. (1987) sowie Gurdon und Rai (1990) finden positive Zusammenhänge zwischen der Anwendung des 1976er Mitbestimmungsgesetzes und Profitabilitätskennziffern sowie Börseneffekten.<sup>17</sup> Dasselbe gilt für Hauser-Ditz/Höpner (2002), die die Kontrollgruppenproblematik durch Analyse der Börsenbewertungen von Unternehmen am (mittlerweile geschlossenen) Neuen Markt zu umgehen versuchen, wo sich mitbestimmte und nicht mitbestimmte Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen finden. Fitz-Roy/Kraft (1993), Schmid/Seeger (1998) und Gorton/Schmid (2000) finden hingegen negative, die Rentabilität mindernde Effekte der Unternehmensmitbestimmung.

Eine besonders überzeugende Strategie zur Umgehung des Kontrollgruppenproblems findet sich bei Baums/Frick (1998): Sie analysierten Aktienkursbewegungen jener 28 Unternehmen, bei denen es zwischen 1974 und 1995 Rechtsstreitigkeiten über die Anwendung des Gesetzes über die Montanmitbestimmung oder des 1976er Mitbestimmungsgesetzes gegeben hat. Manchmal haben die Gerichte für, manchmal gegen die Anwendung der jeweiligen Gesetze entschieden. Existierte an der Börse die Erwartung, eine Zunahme an Mitbestimmung werde mit verminderter Rentabilität einhergehen, hätten nach den Gerichtsentscheidungen entsprechende Bewegungen der Aktienkurse stattfinden müssen. Baums und Frick fanden nichts dergleichen, und im Zweifel bewegten sich die Kurse sogar entgegengesetzt der erwarteten Richtung.

---

17 Benelli et al. (1987) finden insignifikant sinkende Börsenkurse bei Unternehmen, die das 1976er Mitbestimmungsgesetz erstmals anwenden, aber signifikant sinkende Börsenbewertungen bei der von dem Gesetz nicht betroffenen Kontrollgruppe; vgl. dazu die kritische Besprechung der Studie in Junkes/Sadowski (1999: 74–81).

## McKinsey: Deutschland und der Kapitalmarktdiscount

Auch Standortmerkmale können hinsichtlich ihrer Kapitalmarkteffekte verglichen werden. Dazu hat die Beratungsfirma McKinsey eine Studie vorgelegt, die in der Diskussion über die Unternehmensmitbestimmung immer wieder genannt wird und die deshalb besondere Aufmerksamkeit verdient. So schreibt Kaden im *Manager-Magazin* (4/2003: 86–90): „Kapitalmarktexperten schätzen jetzt schon, dass auf Grund der Mitbestimmung deutsche Aktien zwanzig Prozent weniger wert sind als die Anteilscheine vergleichbarer ausländischer Unternehmen.“ Hier werden jedoch, gewollt oder ungewollt, Effekte der kapitalseitigen Unternehmenskontrolle in irreführender Weise als Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung ausgewiesen.

Der von Kaden genannte Aktienpreisdiskont von 20 Prozent stammt aus dem „Investor Opinion Survey“ von McKinsey (2000). Diese Beratungsfirma befragte zweihundert international operierende institutionelle Investoren, ob sie bereit seien, bei identischer finanzieller Performanz für die Aktien eines im Hinblick auf die Standards der Unternehmenskontrolle gut geführten Unternehmens mehr zu zahlen als für die Anteile eines schlecht geführten Unternehmens. Als Merkmale guter Unternehmensführung wurden dabei die Bereitschaft zur Kommunikation mit den Investoren, die Unabhängigkeit der Direktoren und die Beteiligung der Manager am finanziellen Unternehmenserfolg genannt. 80 Prozent der befragten Investoren gaben an, Firmen unabhängig von deren finanziellem Erfolg auch nach ihren Standards der Unternehmenskontrolle zu bewerten. Die von den Investoren angegebene Prämie für Unternehmen mit besonders aktionärsorientierten Standards der Unternehmensführung ist also gleich bedeutend mit einem Aktienpreisdiskont für kapitalmarktgewandte Unternehmen. McKinsey fand heraus, dass die Höhe des Abschlags von Land zu Land unterschiedlich ausfällt. Innerhalb der Gruppe der westlichen Industrienationen erwies sich der Abschlag für italienische Unternehmen als am höchsten, gefolgt von japanischen und deutschen Unternehmen (mit Abschlägen von jeweils 20,3 Prozent). Mit amerikanischen, britischen, schweizerischen und schwedischen Unternehmen waren die Investoren am zufriedensten.

Könnten die von McKinsey erfragten Aktienpreisdiskonts mit der Unternehmensmitbestimmung zusammenhängen? Etwa, weil Transparenz, unabhängige Unternehmensaufsicht und erfolgsabhängige Managervergütung vor allem als Gegenkräfte zur Mitbestimmung gebraucht werden? Es zeigt sich, dass zwischen den Kapitalmarktabschlägen und der Reichweite der *betrieblichen Mitbestimmung* (Datenquelle: OECD 1994: 154) kein statistischer Zusammenhang besteht; nicht einmal das Vorzeichen weist in die erwartete Richtung ( $r=-.08$ ,  $p=.815$ ,  $n=11$ ).<sup>18</sup> Fügt man statt des OECD-Index der betrieblichen Mitbestimmung den im ersten Teil dieses Papiers entwickel-

---

18 Angegeben werden der Pearsonsche Korrelationskoeffizient  $r$ , die Signifikanz in Form des  $p$ -Werts und die Fallzahl.

ten Index der *Mitbestimmung auf Unternehmensebene* ein, verändert sich das Ergebnis nur marginal ( $r=-.15$ ,  $p=.731$ ,  $n=8$ ), und auch hier stimmt nicht einmal die Richtung des Vorzeichens mit den Erwartungen überein. Der von Kaden suggerierte Zusammenhang zwischen Aktienpreisdiskont und Mitbestimmung existiert offenbar nicht.

Was bewegt die Investoren, wenn nicht die Mitbestimmung? Trotz der sehr niedrigen Fallzahlen lassen sich die bei McKinsey angegebenen Aktienpreisdiskonts in signifikanter Weise auf Merkmale der nationalen Systeme der Unternehmenskontrolle zurückführen.<sup>19</sup> Investoren reagieren avers auf insiderorientierte, den Kapitalmarktteilnehmern nur unzureichende Informationen vermittelnde Rechnungslegungsstandards ( $r=-.63$ ,  $p=.037$ ,  $n=11$ ).<sup>20</sup> Aus Angst vor der Übervorteilung durch Großaktionäre bevorzugen institutionelle Investoren Länder, in denen Minderheitsaktionäre eine bedeutende Stellung haben ( $r=-.71$ ,  $p=0.14$ ,  $n=11$ ).<sup>21</sup> Der stärkste Zusammenhang zeigt sich allerdings zwischen den von McKinsey erfragten Abschlägen und dem Aktivitätsgrad der Fusions- und Übernahmehmärkte ( $r=-.80$ ,  $p=.003$ ,  $n=11$ ).<sup>22</sup> Aktive M&A-Märkte erhöhen aus Sicht der Investoren die Wahrscheinlichkeit, dass sich ökonomisch effiziente Unternehmensstrukturen herausbilden. All diese Ursachen für den Aktienpreisdiskont von gut 20 Prozent liegen auf der Kapitalseite der Unternehmen und der allgemeinen Organisation der deutschen Finanzmärkte, nicht bei der Mitbestimmung.<sup>23</sup>

Im Jahr 2002 hat McKinsey die Untersuchung wiederholt (McKinsey 2003) und konnte erneut mit bemerkenswerten Ergebnissen aufwarten. In der Gruppe der westlichen Industrienationen sind die von den Investoren erfragten Wertabschläge fast durchweg, mit der Ausnahme Japans, gesunken – im deutschen Fall von 20 auf 13 Prozent. Damit zählt Deutschland nun neben Großbritannien, Kanada, Schweden und Frankreich zu den Ländern mit den *niedrigsten* erhobenen Aktienpreisdiskonts,

---

19 Niedrige Fallzahlen erhöhen die Gefahr der Verzerrung durch Ausreißer. Die Zusammenhänge zwischen Aktienpreisdiskont und Merkmalen der Rechnungslegung, der Stellung der Minderheitsaktionäre und der Aktivität der Fusions- und Übernahmehmärkte halten einer Ausreißerkontrolle stand: Die Entfernung beliebiger einzelner Fälle ändert an Ausmaß und Signifikanz der Zusammenhänge nichts, verzerrende Ausreißer liegen nicht vor.

20 Index zum Informationsgehalt der Rechnungslegung (Datenquelle: La Porta et al. 1998: 1150).

21 Die Variable ist definiert als Produkt aus dem durchschnittlichen Aktienanteil, der in den zehn größten Unternehmen des Landes nicht von den jeweils drei größten Aktionären gehalten wird, und der gesamten Börsenkapitalisierung als Prozentsatz des Bruttoinlandsprodukts (Bezugsjahr: 1994; Datenquelle: La Porta et al. 1997: 24).

22 Die Aktivität bei Fusionen und Übernahmen wird als Anzahl der im „Merger Yearbook“ angegebenen Akquisitionen und Übernahmen pro Millionen der Bevölkerung definiert (Durchschnittswerte für die Jahre 1990–1997; Datenquelle: Pagano/Volpin 1999: 29).

23 Auch unter statistischer Kontrolle für die drei genannten Faktoren bleibt in der multiplen Regression für die *Unternehmensmitbestimmung* (in diesem Papier vorgestellter Index) ein insignifikanter, entgegengesetzt der erwarteten Richtung verlaufender Effekt; dasselbe gilt für die *betriebliche Mitbestimmung* (OECD-Index).

noch vor der Schweiz und den Vereinigten Staaten (!); insgesamt hat McKinsey in dieser Untersuchung Daten für 31 Länder erhoben. Wie ist das gestiegene Vertrauen der Investoren in die deutsche Unternehmenskontrolle zu erklären? Hier wären vor allem die Reformen im Bereich der Rechnungslegung und der gestiegene Schutz der Minderheitsaktionäre zu nennen: Mit dem Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz (KapAEG) ermöglichte der Gesetzgeber die Bilanzierung nach internationalen Standards, und wegen des ebenfalls 1998 in Kraft getretenen Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zählte Deutschland in Kontinentaleuropa zu den Vorreitern des „one share, one vote“. Veränderungen bei der Mitbestimmung sind für den gesunkenen Discount offenbar nicht verantwortlich.

So gibt es auch für die Behauptung, die „deutsche Wirtschaft (laufe) zunehmend Gefahr, auf globalen Kapitalmärkten marginalisiert zu werden“,<sup>24</sup> keinen Beleg. Die Internationalisierung der Aktionärskreise deutscher Großunternehmen übertraf in den vergangenen Jahren alle Erwartungen. In den späten neunziger Jahren befanden sich um die 50 Prozent der Aktien deutscher „blue chips“ wie e.on, Bayer, Mannesmann oder mg technologies in der Hand ausländischer, vor allem institutioneller Anleger. Es ist bemerkenswert, dass die Annahme, die Unternehmensmitbestimmung schrecke internationale Investoren von Anlagen in deutsche Unternehmen ab, unter Arbeitnehmervertretern verbreiteter zu sein scheint als unter Vertretern der Kapitalseite der Aufsichtsräte. Eine Umfrage von Korn/Ferry International (2003) hat zum Ergebnis, dass 50 Prozent der befragten Aufsichtsräte der Anteilseignerbanken, aber 74 Prozent der Arbeitnehmerbanken negative Wirkungen der Mitbestimmung auf die Attraktivität für ausländische Investoren befürchten (ebd.: 7; siehe zur Kritik an der Studie Köstler in Der Aufsichtsrat 4/2004).

Die McKinsey-Studie zeigt ein Weiteres: Im Zuge großer Unternehmensskandale wie bei Enron ist der Vertrauensvorsprung, den die Investoren der US-amerikanischen Variante der Unternehmenskontrolle noch im Jahr 2000 zubilligten, geschwunden. Im Vergleich dazu schneiden die kontinentaleuropäischen Mischformen aus Insider-Kontrolle und Kapitalmarktkontrolle nun besser ab. Hinsichtlich der Mitbestimmung zeigt die McKinsey-Studie, was auch die quantitativ unternehmensvergleichenden Studien nahe legten: Investoren zeigen für die Mitbestimmung kein besonderes Interesse, erwarten von ihr offenbar keine Verminderung der Effizienz und ignorieren sie bei der Zusammenstellung und Bewertung ihrer Portfolios.

---

24 Kaden im Manager-Magazin 3/2003.

## 6 Der Aufsichtsrat im Wandel

Auch was die im Aktiengesetz festgelegten Pflichten des Aufsichtsrats zur Überwachung der Vorstände betrifft, werden Unzufriedenheiten mit der Kapitalbank mitunter zu Unrecht der Arbeitnehmerbank angelastet; insbesondere wird gemutmaßt, Arbeitnehmervertreter verhinderten eine effektive Kontrolle der Vorstände, weil es ihnen an Unabhängigkeit mangle und weil Kapitalvertreter die Manager vor den Augen der Arbeitnehmervertreter nicht in die Bredouille bringen wollten (ebd.). Dieses Argument wird der Geschichte des Aufsichtsrats aber ebenso wenig gerecht wie den Entwicklungen der vergangenen Jahre. Schon lange vor der Verabschiedung der Mitbestimmungsgesetze von 1951 und 1976 war die Unabhängigkeit der Aufsicht zweifelhaft.

Ursprünglich im Aktiengesetz von 1884 als Organ zur Einsetzung und Überwachung der Vorstände gedacht, unterlag der Aufsichtsrat schon bald einem tief greifenden Wandel und wurde vor allem als Institution der Kooperation zwischen (oftmals direkt konkurrierenden) Unternehmen, ihren Zulieferern, Abnehmern und Kreditgebern genutzt. So entstand das „old boys' network“, das sich durch seine Dichte und Geschlossenheit von anderen nationalen Ökonomien unterschied und auf dem Erfolge wie Eigenarten der deutschen Wirtschaft beruhten (Beyer 1998; Windolf/Beyer 1996). Willy Ochel, Generaldirektor von Hoesch, bekannte bereits in den sechziger Jahren: „Die Kontrollfunktion ist gewissermaßen eingeschlafen. Ein Aufsichtsrat ist beinahe das richtige Kolleg der Weiterbildung, ohne dass man auf eine Akademie geht.“<sup>25</sup> Die Aufsicht wurde an den Aufsichtsratsvorsitzenden delegiert, häufig Vertreter der Hausbank, während die restlichen Aufsichtsratsmitglieder mit dem zu überwachenden Management Wirtschaftsfragen im Interesse aller Anwesenden besprachen.

Im Jahr 1965 war Ludwig Erhard gewillt, diesem funktionalen Wandel des Aufsichtsrats Grenzen zu setzen, konnte gegen die Mehrheit seiner eigenen Partei und trotz Unterstützung durch die SPD-Opposition aber nur eine zahnlose Reform des Aktiengesetzes durchsetzen, mit der unter anderem die Aufsichtsräte verkleinert wurden. Wie reagierten die Banken darauf? Sie baten die ausgeschiedenen Aufsichtsratsmitglieder in so genannte Verwaltungsräte und Beraterkreise mit Zusammensetzungen, die den ehemaligen Aufsichtsräten entsprachen. Für deren Mitglieder machte die Befreiung von den Aufsichtspflichten des Aktiengesetzes offenbar keinen Unterschied. „Es ist doch gleichgültig, ob wir Aufsichtsräte sind oder nicht, wenn wir uns auch weiterhin treffen und wirtschaftliche Probleme besprechen können“, wurde damals ein industrielles Aufsichtsratsmitglied der Dresdner Bank zitiert.<sup>26</sup> Das Beispiel zeigt: Es braucht keine Arbeitnehmerbank, um die oftmals zu Recht kritisierte Kungelei in den

---

25 Willy Ochel im Interview mit dem Spiegel 23/1965.

26 Das Zitat (Spiegel 25/1966) stammt von Kurt Lotz, dem damaligen Generaldirektor des Elektronikonzerns Brown, Boveri & Cie.

Aufsichtsräten herbeizuführen. Kritik am „old boys’ network“ ist Kritik an der kapitalseitigen Beschaffenheit deutscher Unternehmenskontrolle.

Es wäre allerdings überzogen, der Kapitalseite des Aufsichtsrats die Aufsichtstätigkeit wegen der Personalverflechtungen zwischen den Unternehmen gänzlich abzuspochen. Das gilt insbesondere für Vertreter von Finanzunternehmen, die einen Großteil des Monitorings über Industrieunternehmen durchführten, ohne dabei tatsächlich unabhängig von den wirtschaftlichen Vorgängen in den Unternehmen zu sein. Dass Bankenvertreter gleichwohl eine aktive – wenn auch interessengeleitete – Unternehmensaufsicht betrieben und damit den unkontrollierten Handlungsspielraum der Manager spürbar einschränkten, zeigt die Tatsache, dass Vorstandsgehälter in Unternehmen mit Bankenvertretern als Aufsichtsratsvorsitzenden signifikant niedriger ausfielen. Überdurchschnittlich hoch waren die Vorstandsbezüge im Jahr 1996 dort, wo ehemalige Manager derselben Unternehmen den Vorsitz der Aufsichtsräte innehatten (Höpner 2003: 141–145).

Im Zuge der Hinwendung zum Investmentbanking ziehen sich deutsche Großbanken gegenwärtig aus den Aufsichtsräten von Industrieunternehmen, insbesondere aus Aufsichtsratsvorsitzen, zurück und stoßen in gleichem Maß auch ihre Kapitalbeteiligungen an Industrieunternehmen ab (Beyer 2003; Höpner/Krempel 2003). Die Grafik in Anhang C zeigt, dass die frei gewordenen Vorsitze nicht etwa von externen Experten übernommen werden, sondern von ehemaligen Vorstandsmitgliedern der Unternehmen, die eigentlich überwacht werden sollen. In der Gruppe der 40 größten Industrieaktiengesellschaften waren 1990 etwa 15 Prozent der Aufsichtsratsvorsitzenden ehemalige Manager derselben Unternehmen; 1999 betrug der Anteil bereits um die 33 Prozent. Unter Experten gilt als Konsens, dass dies das Gegenteil von unabhängiger Kontrolle ist (was auch im deutschen Corporate-Governance-Kodex entsprechend festgestellt wurde).<sup>27</sup>

In den Aufsichtsräten deutscher Großunternehmen finden gegenwärtig widersprüchliche Entwicklungen statt. Strukturell hat durch die Erhöhung der Sitzungsfrequenz, durch die Stärkung der Aufsichtsräte in ihrer Interaktion mit den Vorständen und durch die Selbstverpflichtung der Mitglieder auf Mindeststandards bei der Unternehmensaufsicht zweifellos eine Aufwertung der Kontrolle stattgefunden. Personell allerdings ziehen sich die Garanten eines aktiven – wenn auch nicht unabhängigen – Monitorings aus den Aufsichtsräten zunehmend zurück, ohne dabei durch unabhängige Experten ersetzt zu werden, was tendenziell rückläufige Überwachung indiziert. Vor diesem Hintergrund werden Forderungen nach Entfernung der Arbeitnehmer-

---

27 Gemäß Ziffer 5.4.2. des Kodex sollen dem Aufsichtsrat maximal zwei ehemalige Vorstandsmitglieder angehören; nach Ziffer 5.3.2. soll ein ehemaliges Vorstandsmitglied auf keinen Fall Vorsitzender des Prüfungsausschusses werden (siehe Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2003).

vertreter aus den Aufsichtsräten umso zweifelhafter. Dass auch Arbeitnehmervertretern eine aktive, Selbstbedienungspraktiken der Manager einschränkende Kontrollfunktion zugeschrieben werden kann, zeigt das Ergebnis einer Analyse zu den Vorstandsbezügen deutscher Großunternehmen (Schmid 1997), der zufolge die paritätische Aufsichtsratsmitbestimmung einen dämpfenden Einfluss auf die Vorstandsgehälter ausübt (und das Versagen der Mitbestimmung bei den Abfindungen im Fall Mannesmann also nicht verallgemeinert werden darf).<sup>28</sup> Wenn BDI-Chef Rogowski feststellt: „Vor allem gehören Arbeitnehmervertreter nicht in den Personalausschuss. Vorstandsverträge und -bezüge müssen unabhängig vom Einfluss der Arbeitnehmerseite beschlossen werden“,<sup>29</sup> dann handelt es sich offensichtlich um eine aus Managementsicht verständliche, im Interesse der Begrenzung der gegenwärtigen Explosion der Managergehälter aber kaum sinnvolle Forderung.

Bedacht werden sollte in diesem Zusammenhang auch, dass sich Gewerkschaften an der Modernisierung der Aufsichtsräte aktiv beteiligten. Institutionelle Anleger treten in Deutschland bisher als passive Anleger auf und wollen von Unternehmen und gesetzlicher Regulierung vor allem zweierlei: Transparenz und Schutz der Minderheitsaktionäre vor der Übervorteilung durch Banken, Großaktionäre und Manager. Bei beidem waren in den vergangenen Jahren die Manager und ihnen nahe stehende politische Kreise, nicht die Gewerkschaften, zögerlich. Das im KonTraG verankerte „one share, one vote“ wurde von Gewerkschaftsexperten begrüßt, und in Fragen der Unternehmenstransparenz sind die Forderungen der Arbeitnehmervertreter weiter gehend als die Forderungen der Aktionärsaktivisten. Zu den gewerkschaftlichen Forderungen gehört auch, die Regeln des Corporate-Governance-Kodex – an deren Erstellung Gewerkschaftsvertreter beteiligt waren – über die Bestimmungen im Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) hinaus gesetzlich festzuschreiben.<sup>30</sup> In Wahrheit waren sich Arbeitnehmervertreter und Aktionäre in ihren Forderungen nach Transparenz, Minderheitenschutz und Begrenzung der Macht von Banken und Managern näher als Aktionäre und Manager, und Arbeitnehmerbeteiligung hat die institutionelle Modernisierung der deutschen Unternehmenskontrolle nicht gebremst.

Das meines Erachtens abwegigste Argument gegen die Aufsichtsratsmitbestimmung lautet allerdings, Arbeitnehmervertreter verhindern Kontrolle, weil sich Kapitalvertreter im Beisein der Arbeitnehmervertreter nicht trauten, den Vorständen kritische

---

28 Allerdings ist auch diese Studie mit dem Problem der fehlenden Kontrollgruppe größer, aber nicht paritätisch besetzter Aufsichtsräte behaftet.

29 Michael Rogowski im Interview mit dem Handelsblatt vom 14.4.2003.

30 Vgl. Bolt (2000), Köstler (2000), Köstler/Müller (2001), Küller (1997), Scheibe-Lange/Prangenberg (1997), Schmoldt (2002). Das TransPuG verpflichtet die Unternehmen zum „comply or complain“: Wo die Regeln des Corporate-Governance-Kodex nicht befolgt werden, müssen die Unternehmen die Abweichungen begründen.

Fragen zu stellen.<sup>31</sup> Demnach geht die – zu gut Deutsch – Klassenkumpanei in den Aufsichtsräten so weit, dass Vertreter der Kapitalbank sich nicht in der Lage sehen, ihren im Aktiengesetz festgeschriebenen Pflichten nachzukommen, wenn Außenstehende zuhören. Jegliche Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit wird damit bestritten. Wie werden die Aufsichtsräte der Zukunft aussehen? Zweifellos wird die personelle Diversität in den Aufsichtsräten zunehmen, besonders hinsichtlich der auf *beiden* Seiten unzureichenden Internationalität. Der DGB hat den Gesetzgeber aufgefordert, er möge die Internationalisierung der Aufsichtsratsmitbestimmung ermöglichen (Hexel 2003). Aber auch die Kapitalbank hat sich bisher kaum internationalisiert. 15 Prozent der Aktien von MAN, 36 Prozent der Aktien von SAP werden außerhalb Deutschlands gehalten, auf den Kapitalbanken dieser Aufsichtsräte finden sich aber keine Ausländer.<sup>32</sup> Es gilt deshalb, Vertreter ausländischer institutioneller Anleger zur Beteiligung an der Aufsicht über deutsche Unternehmen, in die sie investieren, zu gewinnen und damit den Rückzug ehemaliger Insider zu kompensieren. Die Mitglieder des schrumpfenden „old boys’ network“ werden sich – sofern die ihnen von Kaden zugeschriebene Charakterisierung zutreffen sollte – daran gewöhnen müssen, ihre Aufsichtspflichten auch unter Anwesenheit von Nichtmitgliedern zu erfüllen; sehen sie sich dazu nicht in der Lage, sind sie für die Unternehmensaufsicht offensichtlich nicht geeignet, und dies aus Gründen, die mit der Mitbestimmung nichts zu tun haben.

## 7 Mitbestimmungspraxis im Wandel und Fazit

Wenn die Stellungnahmen in der Debatte über die Mitbestimmung ideologisch schweres Geschütz auffahren,<sup>33</sup> ist das weniger der gegenwärtigen Mitbestimmungspraxis geschuldet, als vielmehr dem Ballast der Debatte der siebziger Jahre. In der Zwischenzeit hat die Mitbestimmung, hier verstanden als *Gesamtheit aus betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung*, in langjährigem schleichendem Wandel den Großteil an politisch-ideologischer Brisanz verloren. Der Entwicklungspfad, dem die Mitbestimmung seither gefolgt ist, lässt sich mit produktivitätsorientiertem Co-Management, Konsensorientierung, Professionalisierung und zunehmender Entfernung von außerhalb der Unternehmen angesiedelten Gewerkschaftsinteressen beschreiben.

---

31 Kaden im Manager-Magazin (4/2003: 86–90); Interview mit dem Europa-Chef von McKinsey, Herbert Henzler, in der Süddeutschen Zeitung vom 19.9.2000.

32 Die Angaben stammen aus der Unternehmensdatenbank am MPIfG.

33 Allen voran: Adams in der Süddeutschen Zeitung vom 11.12.2003; Kaden im Manager-Magazin 3/2003.

Das Schlagwort vom Co-Management verweist auf die aktive Einbindung der Mitbestimmung in Reorganisationsprozesse und deren Vermittlung gegenüber den Belegschaften.<sup>34</sup> Durch die Mitgestaltung solcher Reorganisationen ist die Mitbestimmung über die personellen und sozialen Belange im Betrieb, die ihre ursprünglichen Kernaufgaben darstellten, hinausgewachsen. Die Unternehmensbefragung des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung (2002) zeigt, dass insbesondere Strategien der Internationalisierung und der Fokussierung auf Kerngeschäfte unter Hinzuziehung, letztlich unter Zustimmung der Mitbestimmungsorgane erfolgen konnten (ebd.: 40–42) und die Mitbestimmung den Strukturwandel somit nicht gebremst hat.

Unternehmensvergleichende Studien legen sogar nahe, dass die Umsetzung von Reorganisationen bei starker Mitbestimmung erleichtert wird. Zugehör (2003: 146–167) zeigt, dass Umstrukturierungen bei VEBA (Energie; nun: e.on) unter Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung schneller und weniger konflikthaft vonstatten gingen als im auf Unternehmensebene schwächer mitbestimmten Siemens-Konzern (Elektronik; siehe dazu auch die Rangfolge in Anhang B). Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt Altmeyer (2001), der die Restrukturierungen der deutschen und französischen Teile des Energie- und Anlagenbaukonzerns Alstom vergleicht. Auf deutscher Seite gingen die Umstrukturierungen nach Einigung mit dem Betriebsrat zügig vonstatten. Auf französischer Seite fehlten entsprechende Mitwirkungsrechte. Das Beteiligungsorgan musste lediglich umfassend konsultiert werden, und ihm blieb keine andere Möglichkeit, als die Konsultationen so lange wie möglich hinauszuzögern. Auch die Beratungsgesellschaft Roland Berger (2003) beschreibt in einer jüngst veröffentlichten Studie die Einbindung der Belegschaft über die Mitbestimmung als Voraussetzung erfolgreicher Restrukturierungen.<sup>35</sup>

Einhergehend mit der Tendenz zum Co-Management haben Akzeptanz und Professionalität der Mitbestimmungsorgane zugenommen. Das zeigt besonders eindrucksvoll die zu zwei Zeitpunkten durchgeführte Mitbestimmungsstudie von Kotthoff (1981, 1994). Im Jahr 1975 fand Kotthoff in zwei Drittel der von ihm untersuchten Betriebe als defizient klassifizierte Vertretungsstrukturen vor. In 16 (53 Prozent) der im Jahr

---

34 Vgl. Bosch (1997), Kommission Mitbestimmung (1998), Kotthoff (1994), Müller-Jentsch (2002: 197), Rehder (2003), Streeck/Rehder (2003), Streeck (2001).

35 Die Beratungsgesellschaft befragte 79 Vorstände und Geschäftsführungen von Mittelständlern und Großunternehmen. 55 Prozent der Unternehmen, bei denen der *Betriebsrat* den Angaben zufolge stark in die Restrukturierung eingebunden war, bewerteten die Restrukturierung als erfolgreich, aber nur 8 Prozent der Unternehmen, bei denen der Betriebsrat kaum eingebunden war. Roland Berger hebt hervor, dass sich Betriebsräte erfahrungsgemäß aktiv in die Suche nach Lösungen einbinden und wenn nötig auch bereit sind, Maßnahmen wie Lohnverzicht mitzutragen. – Auch v. Werder (2003: 9) betont die reibungslosere Umsetzbarkeit von Umstrukturierungen, die unter Beteiligung der *Mitbestimmung im Aufsichtsrat* zustande kommen, beschreibt diesen Vorteil aber als Oberflächenphänomen, dem in Wahrheit ein „Kompromissproblem“ in Gestalt der „sachfremden Vermischung strategischer und operativer Grundsätze“ (ebd.: 11) zugrunde liege.

1990 noch existierenden Betriebe mit defizienter Mitbestimmung fand in der Zwischenzeit ein zum Zeitpunkt der Erstuntersuchung noch nicht für denkbar gehaltener Wandel in Richtung wirksamer Vertretungsstrukturen statt. Solchen Wandel beobachtete Kotthoff vor allem dort, wo früher paternalistische Betriebsstrukturen vorgeherrscht hatten (Kotthoff 1994: 161). Auch die weiter oben vorgestellten Umfragen unter Geschäftsleitungen zur Haltung gegenüber den Mitbestimmungsorganen deuten auf die mittlerweile erarbeitete Akzeptanz, die die Mitbestimmung auf Unternehmensebene genießt.

In den neunziger Jahren fand mit der raschen Verbreitung von Standortsicherungsvereinbarungen eine weitere Radikalisierung des Co-Managements im Sinne des konsensorientierten Hineinwachsens der Mitbestimmung in die wirtschaftlichen Angelegenheiten der Unternehmen statt. Gleichzeitig hat sich der Aufgabenbereich der Mitbestimmung auch auf Felder ausgedehnt, die vorher von der Tarifpolitik bearbeitet wurden, was Tarifverträge faktisch zu „Rahmenabkommen für ‚maßgeschneiderte‘ Vereinbarungen zwischen den Betriebsparteien“ (Traxler 2004: 9) werden ließ. Rehders umfassende Analyse betrieblicher Bündnisse in deutschen Großunternehmen (Rehder 2003; siehe auch Streeck/Rehder 2003) zeigt, dass in den neunziger Jahren vier Typen von Standortsicherungsvereinbarungen in insgesamt etwa der Hälfte der 120 größten deutschen Unternehmen entstanden:

- lohnsenkende Investitionsvereinbarungen, bei denen Einkommenskonzessionen gegen Investitionszusagen getauscht wurden;
- lohnsenkende Vereinbarungen, bei denen anstelle von Investitionszusagen Beschäftigungsgarantien gegeben wurden;
- produktivitätsfördernde Investitionsvereinbarungen, bei denen die Beschäftigten (teils unbezahlte) Mehrarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung und leistungsorientierte Vergütung hinnahmen (zu Letzterem siehe auch Kurdelbusch 2002); und
- arbeitsumverteilende Beschäftigungsvereinbarungen.

Der größte Teil der von Rehder erfassten Vereinbarungen entfiel auf lohnsenkende Beschäftigungsvereinbarungen. Diese Entwicklungen zeigen deutlich, dass die Vorstellung, Mitbestimmungsträger sähen ihre Aufgabe vor allem in einkommenserhöhenden Nullsummenspielen ohne Rücksicht auf Investitionserfordernisse (von Weizsäcker 1999), keine Entsprechung in der Realität hat. In den Neunzigern wurden im Gegenteil sogar unter der Hinnahme von Spannungen mit der tariflichen Ebene Einkommensbestandteile gegen Investitionszusagen getauscht.

Entscheidend ist an dieser Stelle, dass diese „organisierte Dezentralisierung“ (Rehder 2003: 206) nur unter aktiver Mitwirkung der Gewerkschaften möglich war. Rehder (ebd.: 206–208) attestiert der großen Mehrzahl von Standortsicherungsvereinbarungen weitreichende gewerkschaftliche Kontrolle. Vertrauen, Transparenz und Mitwirkung der Gewerkschaften waren somit Voraussetzung für die allgemein für sinnvoll erachtete kontrollierte Öffnung der Tarifverträge und die Zuweisung neuer Aufgaben an die Mitbestimmung. Dies sollte bedenken, wer vor dem Hintergrund kontrollierter

Dezentralisierung und kooperativer Modernisierung der Unternehmen Einschränkungen der Unternehmensmitbestimmung, beispielsweise über die Entfernung der externen Gewerkschaftsvertreter aus den Aufsichtsräten, fordert. Mein Verdacht ist, dass solche Forderungen vor allem auf falschen Vorstellungen über die Einflussnahme der Belegschaftsvertreter beruhen.

Teil des Co-Managements ist auch, dass die Betriebspartner enger zusammengerückt sind, ihre Konflikte unter Vermeidung von Konfrontation austragen und das Betriebs- beziehungsweise Unternehmenswohl in klassenübergreifender Allianz gegen Angriffe von außen verteidigen. Die beiderseitige Konfliktvermeidung zeigt sich beispielsweise darin, dass es Kampfabstimmungen in Aufsichtsräten kaum noch zu geben scheint. Den Verbänden auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite fällt es zunehmend schwer, die klassenübergreifenden Koalitionen in den Unternehmen aufzubrechen und zur Solidarisierung mit oberhalb der Einzelwirtschaft angesiedelten Interessen zu bewegen. Diese Erfahrung machte Gesamtmetall im Herbst 1996, als es dem Verband nicht gelang, Großunternehmen zum Arbeitskampf für die Umsetzung der von der Bundesregierung beschlossenen Streichung der vollen Lohnfortzahlung im Krankheitsfall zu bewegen (Thelen 2000: 163). Dieselbe Kräfteverschiebung zwischen Unternehmens- und Tarifebene lag auch der historischen Niederlage der IG Metall bei ihrem 2003 durchgeführten Streik zur Durchsetzung der 35-Stunden-Woche in den ostdeutschen Tarifgebieten zugrunde (Höpner 2004). Sobald Fernwirkungen des Streiks einsetzten, waren die Betriebsräte großer Automobilunternehmen in Westdeutschland nicht mehr für die Unterstützung der Streikmaßnahmen zu gewinnen. „Das Vertrauen auf Disziplin und formale Solidarität war zu hoch“, urteilte damals der Leiter der IG Metall-Grundsatzabteilung Lang (Einblick 13/03 vom 21.7.2003).

Als Fazit lässt sich festhalten, dass der Mitbestimmung in der vergangenen Dekade neue Aufgaben in zwei Richtungen zugewiesen wurden. Sie ist sowohl in vormalig ausschließlich den Unternehmensleitungen vorbehaltenen Dimensionen der Unternehmenspolitik hineingewachsen, darüber hinaus übernimmt sie – und das weiter zunehmend – Aufgaben, die zuvor von der Tarifpolitik wahrgenommen wurden. Beides wird allgemein als wünschenswert angesehen. Umso abwegiger erscheint vor diesem Hintergrund die Forderung nach Beschneidung der Mitbestimmungsrechte. Gleichzeitig hat sich die Mitbestimmung in Richtung eines dem Unternehmenswohl verpflichteten Co-Managements bewegt, was es öffentlichen Interessen und Verbänden zunehmend erschwert, die Betriebspartner für sich zu vereinnahmen. Das gilt im Guten wie im Schlechten – wie beispielsweise die Debatte über Frühverrentungen zeigt, die von Betriebsräten und Unternehmensleitungen gleichermaßen als Instrumente der Externalisierung von Konflikten an die sozialen Sicherungssysteme genutzt werden. Der wirtschaftlichen Effizienz der Unternehmen steht die Mitbestimmung, so hoffe ich mit meinem Überblick über die neueren Beiträge der Mitbestimmungsforschung gezeigt zu haben, nicht im Wege. Ob und unter welchen Bedingungen sie ein hinreichendes Instrument zur Verpflichtung der Unternehmen auf mit öffentlichen Interessen vereinbare Ziele ist, bleibt eine offene Frage.

## Literatur

- Adams, Michael, 2004: Monstro Simile – Das Ende der Mitbestimmung. In: *Ifo-Schnelldienst* 57, 10–13.
- Addison, John T./Claus Schnabel/Gerhard Speckbacher, 1999: Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Betriebsräten: Empirische Befunde aus dem Hannoveraner Firmenpanel. In: Bernd Frick/Norbert Kluge/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung*. Frankfurt a.M.: Campus, 223–252.
- Altmeyer, Werner, 2001: Deutsch-französische Arbeitnehmerpolitik. In: *Die Mitbestimmung* 47(5), 54–57.
- , 2002/2003: Artikelserie „Unternehmenskontrolle in der EU“. In: *Die Mitbestimmung*. Teil 1: *Druck auf die deutsche Mitbestimmung*, Heft 12/2002, 62–65; Teil 2: *Der britische Weg*, Heft 1+2/2003, 64–65; Teil 3: *Frankreich: „Präsidialverfassung“ im Unternehmen*, Heft 3/2003, 68–71; Teil 4: *Das skandinavische Modell*, Heft 4/2003, 66–67.
- Amable, Bruno, 2003: *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- AmCham Germany/Boston Consulting Group, 2003: *AmCham Business Questionnaire 2003*. Boston Consulting Group Deutschland.  
<[http://www.dialogzukunft.de/de/data/pdf/amcham\\_wirtschaftsstandort\\_deutschland.pdf](http://www.dialogzukunft.de/de/data/pdf/amcham_wirtschaftsstandort_deutschland.pdf)>
- Baums, Theodor/Bernd Frick, 1998: Co-Determination in Germany: The Impact of Court Decisions on the Market Value of Firms. In: *Economic Analysis* 1(2), 144–161.
- Benelli, Giuseppe/Claudio Loderer/Thomas Lys, 1987: Labor Participation in Corporate Policy-Making Decisions: West-Germany’s Experience with Co-Determination. In: *Journal of Business* 60(4), 553–575.
- Berentsen, Boudewijn, 2002: Corporate Governance in den Niederlanden: Ein konstruktiver Kompromiss. In: *Die Mitbestimmung* 2002/6, 31–33.
- Berliner Netzwerk Corporate Governance, 2003: *Corporate Governance und Modernisierung der Mitbestimmung. 12 Thesen zur „Modernisierung der Mitbestimmung“*.  
<<http://www.bccg.tu-berlin.de/main/publikationen/12-Thesen-Papier.pdf>>
- Beyer, Jürgen, 1998: *Managerherrschaft in Deutschland? „Corporate Governance“ unter Verflechtungsbedingungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- , 2003: Deutschland AG a.D.: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus. In: Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hrsg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus, 118–146.
- Bleicher, Knut, 1987: *Der Aufsichtsrat im Wandel. Eine repräsentative Studie über Aufsichtsräte in bundesdeutschen Aktiengesellschaften*. Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung; unter Mitarbeit von Diethelm Leberl und mit einem Vorwort von Reinhard Mohn. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bolt, Marie, 2000: *Stellungnahme des DGB zum Fragenkatalog der Regierungskommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“*. Berlin: Deutscher Gewerkschaftsbund.
- Bosch, Aida, 1997: *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Boyer, Robert, 2001: The Diversity and Future of Capitalisms. A „Régulationist“ Analysis. In: Geoffrey Hodgson/Malkoto Itoh/Nobuharu Yokokawa (Hrsg.), *Capitalism in Evolution: Global Contentions – East and West*. Aldershot: Edward Elgar, 100–121.
- Dilger, Alexander, 2002: *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- , 2003: Economic Effects of Co-Determination. In: Walther Müller-Jentsch/Hansjörg Weitbrecht (Hrsg.), *The Changing Contours of German Industrial Relations*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 119–136.
- Dilger, Alexander/Bernd Frick/Gerhard Speckbacher, 1999: Mitbestimmung als zentrale Frage der Corporate Governance. In: Bernd Frick/Norbert Kluge/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Die wirt-*

- schafflichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung.* Frankfurt a.M.: Campus, 19–52.
- Eichhorst, Werner/Stefan Profit/Eric Thode, 2001: *Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Bericht der Arbeitsgruppe Benchmarking und der Bertelsmann Stiftung.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Europäische Kommission, 2000: *Arbeitsbeziehungen in Europa. Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel.* Brüssel: Europäische Kommission.
- , 2002: *Arbeitsbeziehungen in Europa. Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel.* Brüssel: Europäische Kommission. <[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/labour\\_law/docs/industrialrelationseurope2002\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/labour_law/docs/industrialrelationseurope2002_de.pdf)>
- European Commission, 1997: *Group of Experts „European Systems of Worker Involvement“ (with regard to the European Company Statute and the other pending proposals).* Final Report. Bruxelles: European Commission.
- Fees, Werner, 1986: *Multinationale Unternehmen und Mitbestimmung. Eine Analyse des Mitbestimmungspotentials in den Satzungen deutscher Tochtergesellschaften ausländischer multinationaler Unternehmen.* Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- FitzRoy, Felix R./Kornelius Kraft, 1993: Economic Effects of Codetermination. In: *Scandinavian Journal of Economics* 95(3), 365–375.
- Freeman, Richard B./Edward P. Lazear, 1995: An Economic Analysis of Works Councils. In: Joel Rogers/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations.* Chicago: University of Chicago Press, 27–50.
- Frick, Bernd, 1997: *Mitbestimmung und Personalfuktuation. Zur Wirtschaftlichkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich.* München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Frick, Bernd/Norbert Kluge/Wolfgang Streeck (Hrsg.), 1999: *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung.* Frankfurt a.M.: Campus.
- Frick, Bernd/Erik Lehmann, 2004: Corporate Governance in Germany: Ownership, Codetermination and Firm Performance in a Stakeholder Economy. In: Howard Gospel/Andrew Pendleton/Gregory Jackson (Hrsg.), *Corporate Governance and Human Resource Management.* Cambridge: Cambridge University Press (im Erscheinen).
- Frick, Bernd/Dieter Sadowski, 1995: Works Councils, Unions, and Firm Performance. In: Friedrich Buttler et al. (Hrsg.), *Institutional Frameworks and Labor Market Performance. Comparative Views on the U.S. and German Economies.* London/New York: Routledge, 46–81.
- Gerum, Elmar, 1991: Aufsichtsratstypen – Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung. In: *Die Betriebswirtschaft* 51(6), 719–731.
- , 1998: *Mitbestimmung und Corporate Governance. Bestandsaufnahme und Perspektiven der Mitbestimmung in Unternehmen und Konzern.* Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Gerum, Elmar/Horst Steinmann/Werner Fees, 1988: *Der mitbestimmte Aufsichtsrat. Eine empirische Untersuchung.* Stuttgart: Poeschel.
- Glaum, Martin, 1998: *Kapitalmarktorientierung deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Industriestudie im Auftrag von Coopers & Lybrand Deutschland.* Frankfurt a.M.: Fachverlag Moderne Wirtschaft.
- Gohde, Hellmut, 2003: Artikelserie „Unternehmenskontrolle in der EU“. In: *Die Mitbestimmung.* Teil 5: Niederlande: Erneuerung durch Kooptation. Heft 5/2003. 64–67; Teil 6: Österreich: Im Musterland des Korporatismus, Heft 7/2003, 60–63.
- Gorton, Gary/Frank A. Schmid, 2000: *Class Struggle inside the Firm: A Study of German Co-Determination.* NBER Working Paper W7945. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Gurdon, Michael A./Anoop Rai, 1990: Codetermination and Enterprise Performance: Empirical Evidence from West Germany. In: *Journal of Economics and Business* 42(4), 289–302.

- Hall, Peter A./Daniel W. Gingerich, 2004: *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis*. MPIfG Discussion Paper 04/5. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Hall, Peter A./David Soskice, 2001: An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Peter A. Hall/David Soskice (Hrsg.), *Varieties of Capitalism. Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 1–68.
- Hauser-Ditz, Axel/Martin Höpner, 2002: Bewertung der Unternehmen am Neuen Markt. Gibt es einen Mitbestimmungsdiscount? In: Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *Mitbestimmung in der New Economy – Ein Widerspruch? Kooperative Unternehmensführung und Mitarbeiterbeteiligung im neuen Mittelstand*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 55–66.
- Höpner, Martin, 2003: *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt a.M.: Campus.
- , 2004: Der organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang. Unternehmenskontrolle und Arbeitsbeziehungen im Wandel. In: Roland Czada (Hrsg.), *Staat und Markt*. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 2003, 300–324.
- Höpner, Martin/Lothar Krempel, 2003: *The Politics of the German Company Network*. MPIfG Working Paper 03/9. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Heidemann, Winfried, o.J.: *Mitbestimmung in Europa. Betriebliche Arbeitnehmervertretungen in den 15 Ländern der Europäischen Union*. Düsseldorf: HBS.  
<[http://www.verdi.de/0x0ac80f2b\\_0x0001bb17](http://www.verdi.de/0x0ac80f2b_0x0001bb17)>
- Hexel, Dietmar, 2003: DGB-Reformbausteine für die Aufsichtsratsarbeit. In: *Die Mitbestimmung* 49(9), 51.
- Hübler, Olaf, 2003: Fördern oder behindern Betriebsräte die Unternehmensentwicklung? In: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 4(4), 379–397.
- Jensen, Michael C./William H. Meckling, 1976: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 3, 305–360.
- , 1979: Rights and Production Functions: An Application to Labor-Management Firms and Codetermination. In: *Journal of Business* 52, 469–506.
- Junkes, Joachim/Dieter Sadowski, 1999: Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Steigerung der Effizienz oder Ausdünnung von Verfügungsrechten? In: Bernd Frick/Norbert Kluge/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung*. Frankfurt a.M.: Campus, 53–88.
- Kirr, Bernhard, 2003: Unternehmenskontrolle in der EU, Teil 7: Die MOE-Länder. In: *Die Mitbestimmung* 49(9), 64–67.
- Kirsch, Werner/Wolfgang Scholl/Günter Paul, 1984: *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme*. Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften 39. München: Kirsch.
- Kommission Mitbestimmung, 1998: *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Korn/Ferry International, 2003: *Aufsichtsratsstudie*. Königstein: Korn/Ferry International.
- Köstler, Roland, 2000: Grundsätze der Unternehmensführung und -kontrolle in der Diskussion. In: *Die Mitbestimmung* 46(5), 34–35.
- Köstler, Roland/Anneliese Brüggel, 2003: *Gesellschafts- und Mitbestimmungsrecht in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft*. Arbeitshilfen für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten Nr. 11. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Köstler, Roland/Michael Kittner/Ulrich Zachert, 2003: *Aufsichtsratspraxis. Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat*. Siebte, überarbeitete Auflage. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag.
- Köstler, Roland/Matthias Müller, 2001: *Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts*. Arbeitshilfe für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten Nr. 15. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Kotthoff, Hermann, 1981: *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt a.M.: Campus.
- , 1994: *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kraft, Kornelius/Kornelius Brüggelambert, 1999: Empirie statt Ideologie. Die EU-Politik zur Mitbestimmung aus ökonomischer Sicht. In: *Essener Unikate* 8, 12, 52–65.
- Küller, Hans-Detlev, 1997: Das Shareholder-Value-Konzept aus Gewerkschaftssicht. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 49, 517–531.
- Kurdelbusch, Antje, 2002: The Rise of Variable Pay in Germany. Evidence and Explanations. In: Anthony Ferner (Hrsg.), *Special Issue of „European Journal of Industrial Relations“ on Multinational Companies and Globalisation*, 325–349.
- La Porta, Rafael/Florenco Lopez-de-Silanes/Andrei Shleifer, 1997: *Legal Determinants of External Finance*. NBER Working Paper No. W5879. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- La Porta, Rafael, et al., 1998: Law and Finance. In: *Journal of Political Economy* 106, 1113–1155.
- Manager Magazin/Watt Deutschland, 2004: *Perspektive Mittelstand. Die deutsche Wirtschaft im Umbruch. Unternehmensbefragung*. Hamburg/Frankfurt a.M.: Manager-Magazin und Watt.
- Martens, Bernd/Matthias Michailow, 2003: Konvergenzen und Divergenzen zwischen dem ost- und westdeutschen Management – Ergebnisse einer Befragung von Leitern mittelständischer Industrieunternehmen in Ost- und Westdeutschland. In: *SFB 580-Mitteilungen*, Heft 10, 13–56.
- Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 2002: *Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung*. Broschüre. Köln: MPIfG.
- McKinsey, 2000: *Investor Opinion Survey. June 2000*. London: McKinsey & Company.
- , 2003: *Global Investor Opinion Survey: Key Findings. July 2002*. London: McKinsey & Company.
- Müller-Jentsch, Walter, 2002: Welche Mitbestimmung braucht das neue (nachfordistische) Produktionsmodell? In: Forschungsinstitut Arbeit Bildung Partizipation e.V. (Hrsg.), *Jahrbuch Arbeit Bildung Kultur Band 19/ 20*. Bochum: FIAB Bochum, 101–114.
- Niedenhoff, Horst-Udo, 1999: *Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung. Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecher-ausschusswahlen*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- OECD, 1994: Labour Standards and Economic Integration. In: *OECD Employment Outlook, July 1994*. Paris: OECD.
- Pagano, Marco/Paolo Volpin, 1999: *The Political Economy of Corporate Governance*. Paper for the Tilburg University Law and Economics Conference „Convergence and Diversity in Corporate Governance Regimes and Capital Markets“, Eindhoven, 4.–5. November, 1999.
- Rebhahn, Robert, 2005: Unternehmensmitbestimmung in Deutschland – Ein Sonderweg im Rechtsvergleich. In: Volker Rieble (Hrsg.), *Zukunft der Unternehmensmitbestimmung. München: Schriftenreihe des Zentrums für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht (ZAAR)*, im Erscheinen.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2003: *Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 21. Mai 2003*. Berlin: Regierungskommission.  
<[http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/DCG\\_K\\_D200305.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/DCG_K_D200305.pdf)>
- Rehder, Britta, 2003: *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Richter, Bernd, 1983: *Der mitbestimmte Aktiengesellschaftskonzern. Eine ökonomisch-empirische Analyse zum Mitbestimmungsgesetz 1976*. Köln: Bund.
- Roland Berger Strategy Consultants, 2003: *Restrukturierung in Deutschland: Studie von Roland Berger Strategy Consultants*. Pressemitteilung vom 22.12.2003. Wird von Beratungsgesellschaft auf Anfrage verschickt.  
<[http://www.top-consultant.com/Deutschland/news/Article\\_Display.asp?ID=885](http://www.top-consultant.com/Deutschland/news/Article_Display.asp?ID=885)>
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2001: *Jahresgutachten 2001/ 2002: Für Stetigkeit – gegen Aktionismus*.  
<<http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de>>

- , 2003: *Jahresgutachten 2003/2004: Staatsfinanzen konsolidieren – Steuersystem reformieren*.  
<<http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de>>
- Sadowski, Dieter, 1997: *Mitbestimmung – Gewinne und Investitionen. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Scharpf, Fritz W., 2000: Economic Changes, Vulnerabilities, and Institutional Capacities. In: Fritz W. Scharpf/Vivien A. Schmidt (Hrsg.), *Welfare and Work in the Open Economy*, Vol. 1: *From Vulnerability to Competitiveness*. Oxford: Oxford University Press, 21–124.
- Scharpf, Fritz W./Vivien A. Schmidt (Hrsg.), 2000: *Welfare and Work in the Open Economy*, Vol. 1: *From Vulnerability to Competitiveness*. Oxford: Oxford University Press.
- Scheibe-Lange, Ingrid/Arno Prangenberg, 1997: Mehr Mitbestimmung via US-Börsenaufsicht. In: *Die Mitbestimmung* 43(11), 45–49.
- Schmid, Frank A., 1997: Vorstandsbezüge, Aufsichtsratsvergütung und Aktionärsstruktur. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 67, 67–83.
- Schmid, Frank A./Frank Seger, 1998: Arbeitnehmermitbestimmung, Allokation von Entscheidungsrechten und Shareholder Value. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 68(5), 453–475.
- Schmoldt, Hubertus, 2002: Shareholder Value und Mitbestimmung. In: *Die Mitbestimmung* 48(6), 10–16.
- SEEurope, o.J.: Online-Datenbank des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (EGI) zu den industriellen Beziehungen in der Europäischen Union.  
<<http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/home.html>>
- Soskice, David, 1990: Reinterpreting Corporatism and Explaining Unemployment: Co-ordinated and non-coordinated Market Economies. In: Renato Brunetta/Carlo Dell’Aringa (Hrsg.), *Labor Relations and Economic Performance*. London: Macmillan, 170–211.
- Streeck, Wolfgang, 1991: On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Egon Matzner/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Full Employment*. Aldershot: Edward Elgar, 21–61.
- , 2001: *The Transformation of Corporate Organization in Europe: An Overview*. MPIfG Working Paper 01/8. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.  
<<http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp01-8/wp01-8.html>>
- Streeck, Wolfgang/Britta Rehder, 2003: *Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel*. MPIfG Working Paper 03/6. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.  
<<http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp03-6/wp03-6.html>>
- Thelen, Kathleen, 2000: Why German Employers Cannot Bring Themselves to dismantle the German Model. In: Torben Iversen/Jonas Pontusson/David Soskice (Hrsg.), *Unions, Employers, and Central Banks. Macroeconomic Coordination and Institutional Change in Social Market Economies*. Cambridge: Cambridge University Press, 138–169.
- Thelen, Kathleen/Lowell Turner, 1997: *German Codetermination in Comparative Perspective*. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Traxler, Franz, 2004: Geldpolitik, Tarifsysteem und Korporatismus. In: Paul Windolf (Hrsg.), *Finanzmarktkapitalismus*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 2005, im Erscheinen.
- Ulmer, Peter, 1980: *Die Anpassung der Satzungen mitbestimmter Aktiengesellschaften an das MitbestG 1976*. Heidelberg: Verlagsgesellschaft Recht und Wirtschaft.
- Vitols, Sigurt, 2001: *Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen*. Studie des Forums Mitbestimmung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Vogel, Wolfgang, 1980: *Aktienrecht und Aktienwirklichkeit. Organisation und Aufgabenteilung von Vorstand und Aufsichtsrat. Eine empirische Untersuchung deutscher Aktiengesellschaften*. Baden-Baden: Nomos.
- von Weizsäcker, Carl Christian, 1999: Shareholder Value und Mitbestimmung. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 50(3), 177–184.

- von Werder, Axel, 2003: *Modernisierung der Mitbestimmung*. Diskussionspapier. Berlin: Center of Corporate Governance.
- Wagner, Joachim/John T. Addison/Claus Schnabel, 2003: *The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils*. Universität Lüneburg: Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Arbeitsbericht Nr. 292.
- Weitbrecht, Hansjörg/Sylvana Mehrwald, 1999: Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte. In: Bernd Frick/Norbert Kluge/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung*. Frankfurt a.M.: Campus, 89–128.
- Windolf, Paul/Jürgen Beyer, 1996: Co-operative Capitalism: Corporate Networks in Germany and Britain. In: *British Journal of Sociology* 47(2), 205–231.
- Winnecke, Susanne, 2001: *Der Betrieb als Politikarena. Ein Vergleich arbeitszeitpolitischer Entscheidungsprozesse in deutschen, luxemburgischen und britischen Banken*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Witte, Eberhard, 1980: Das Einflusspotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. In: *Die Betriebswirtschaft* 40, 541–559.
- Zugehör, Rainer, 2003: *Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung*. Leske + Budrich: Opladen.

## Anhang A

### Unternehmensmitbestimmung in Europa

---

#### Mitgliedsstaaten der EU vor der Erweiterungsrunde 2004

Belgien	1
Dänemark	3
Deutschland	4
Finnland	3
Frankreich	2 <sup>a</sup>
Griechenland	1 <sup>b</sup>
Großbritannien	1 <sup>b</sup>
Irland	1
Italien	1 <sup>b</sup>
Luxemburg	3
Niederlande	3
Österreich	3
Portugal	1
Schweden	3
Spanien	1

#### Beitrittsländer 2004<sup>c</sup>

Estland	1
Lettland	1
Litauen	1
Polen	3
Slowakei	3
Slowenien	3
Tschechien	3
Ungarn	3

#### 23 EU-Mitglieder

Mittelwert	2,13
Median	3

#### 15 EU-Mitglieder

Mittelwert	2,07
Median	2

---

Die Angaben beziehen sich auf große Aktiengesellschaften des Privatsektors.

1 = Keine Mitbestimmung auf Unternehmensebene.

2 = Sitze ohne Stimmrecht.

3 = Beteiligungsformen bis einschließlich der Drittelbeteiligung.

4 = Mehr als Drittelbeteiligung, aber unterhalb der Parität.

Klassifiziert auf Grundlage von Altmeyer (2002/2003); European Commission (1997; 2000); Gohde (2003); Heidemann (o.J.); Kirr (2003); Köstler/Büggel (2003); Rebhahn (2005); SEEurope (o.J.); Zeitungs- und Internetrecherchen.

Anmerkungen: a) Weitergehende Mitbestimmung in einer größeren Anzahl von staatlichen sowie privatisierten Unternehmen; b) weitergehende Mitbestimmung in einzelnen staatlichen Unternehmen; c) ohne Zypern und Malta.

## Anhang B

### Rangfolge der Reichweite der Unternehmensmitbestimmung in 61 Großunternehmen im Jahr 2000

---

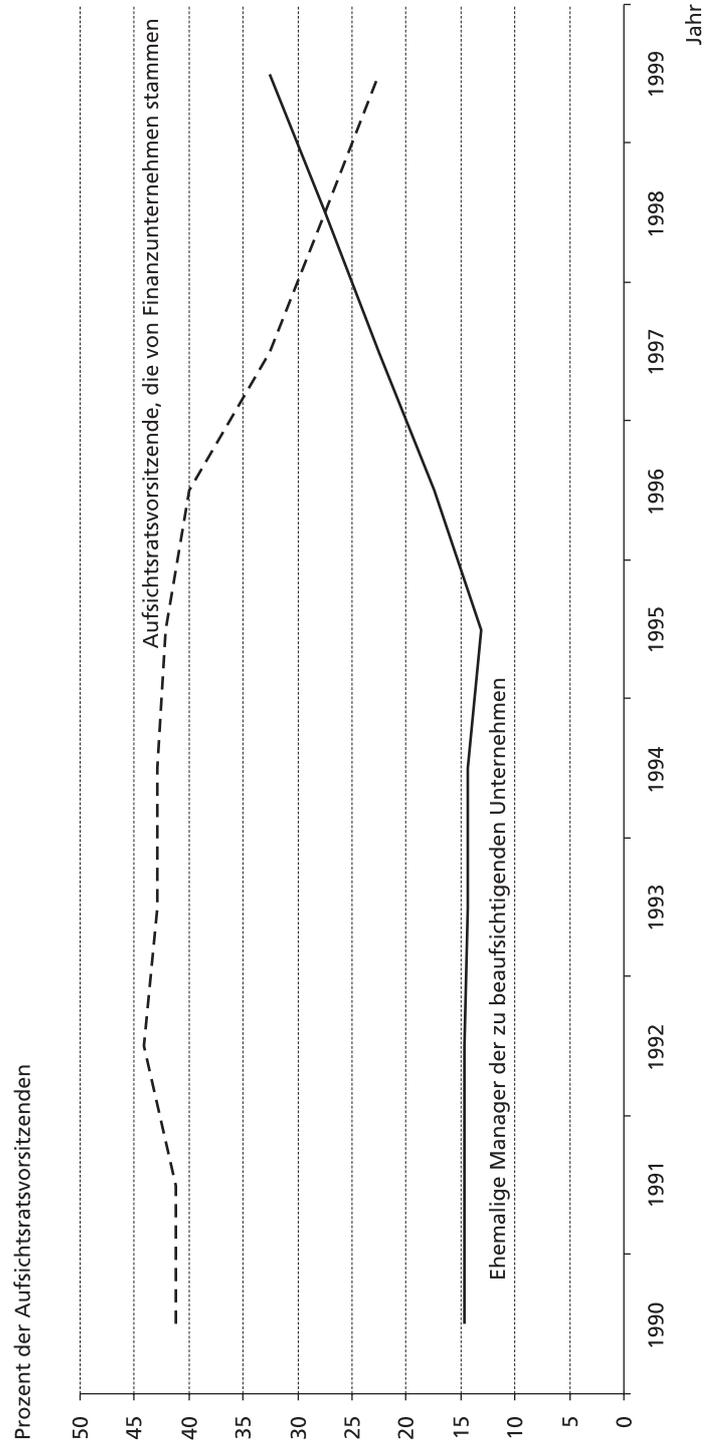
1. Klöcknerwerke	31. Strabag
2. RAG	32. Gerling
3. Thyssen-Krupp	33. Südzucker
4. Flughafen Frankfurt	34. BfG Bank
5. Salzgitter	35. DaimlerChrysler
6. Volkswagen	36. Dresdner Bank
7. Aachener und Münchener Beteiligungsgesellschaft	37. BASF
8. Metro	38. VEW
9. VEBA	39. Ford
10. Deutsche Bahn	40. Nestlé Deutschland
11. Karstadt	41. Hochtief
12. ABB	42. Alcatel
13. Preussag	43. Deutsche Bank
14. Hamburger Beteiligungsgesellschaft	44. Münchener Rück
15. Deutsche Lufthansa	45. Hewlett-Packard
16. Babcock-Borsig	46. Deutsche Unilever
17. Bayer	47. Opel
18. Beiersdorf	48. HypoVereinsbank
19. VIAG	49. Merck
20. Continental	50. BMW
21. Philip Morris	51. Bosch
22. Stadtwerke München	52. Bosch-Siemens
23. Kaiser's Kaffee	53. Commerzbank
24. Bilfinger + Berger	54. Michelin
25. Reemtsma	55. Otto Versand
26. Mannesmann-Sachs	56. Philips
27. Deutsche Shell	57. Procter & Gamble Deutschland
28. Spar	58. Roche Diagnostics
29. Volksfürsorge	59. Siemens
30. ZF Friedrichshafen	60. Wacker
	61. Batig

---

Die Rangfolge wurde durch Kombination von vier Indikatoren der Unternehmensmitbestimmung erstellt. Berücksichtigt wurden (1) die Anzahl zustimmungspflichtiger Geschäfte im Aufsichtsrat; (2) die Herkunft des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden; (3) die Herkunft des Arbeitsdirektors; (4) Existenz und Besetzung des Investitionsausschusses.

Quelle: Zugehör (2003: 107–145, 210–212).

**Anhang C  
Herkunft von Aufsichtsratsvorsitzenden: Vertreter von Finanzunternehmen und ehemalige Manager derselben Unternehmen**



Quelle: Höpner (2003: 133–139).



## Recent Titles in the Publication Series of the MPIfG

### MPIfG Discussion Papers

DP 04/7  
S. Avdagic  
**Loyalty and Power in  
Union-Party Alliances: Labor  
Politics in Postcommunism**

DP 04/6  
P. Manow, A. Schäfer, H. Zorn  
**European Social Policy and  
Europe's Party-Political Center  
of Gravity, 1957-2003**

DP 04/5  
P. A. Hall, D. W. Gingerich  
**Varieties of Capitalism and  
Institutional Complementarities  
in the Macroeconomy:  
An Empirical Analysis**

DP 04/4  
R. Mayntz  
**Organizational Forms of  
Terrorism: Hierarchy, Network,  
or a Type sui generis?**

DP 04/3  
C. Trampusch  
**Von Verbänden zu Parteien:  
Der Elitenwechsel in der  
Sozialpolitik**

DP 04/2  
E. Seils  
**The Effects of Fiscal Contracts:  
Financial Policy in the  
Netherlands 1977-2002**

### MPIfG Working Papers

WP 04/5  
A. Schäfer  
**A New Form of Governance?  
Comparing the Open Method  
of Coordination to Multilateral  
Surveillance by the IMF and  
the OECD**

WP 04/4  
W. Streeck  
**Globalisierung: Mythos und  
Wirklichkeit**

WP 04/3  
P. Manow  
**'The Good, the Bad, and the  
Ugly' – Esping-Andersen's  
Regime Typology and the  
Religious Roots of the Western  
Welfare State**

WP 04/2  
F. W. Scharpf  
**Der deutsche Föderalismus –  
reformbedürftig und  
reformierbar?**

WP 04/1  
R. Mayntz  
**Governance Theory als  
fortentwickelte  
Steuerungstheorie?**

### MPIfG Books

J. Beckert, J. Eckert, M. Kohli,  
W. Streeck (Hg.)  
**Transnationale Solidarität.  
Chancen und Grenzen**  
Campus, 2004

S. Ganghof  
**Wer regiert in der  
Steuerpolitik?  
Einkommensteuerreform  
zwischen internationalem  
Wettbewerb und nationalen  
Verteilungskonflikten**  
Campus 2004

H. Enderlein  
**Nationale Wirtschaftspolitik  
in der europäischen  
Währungsunion**  
Campus 2004

C. Crouch, P. Le Galès, C.  
Trigilia, and H. Voelzkow (eds.)  
**Changing Governance of Local  
Economies. Responses of  
European Local Production  
Systems**  
Oxford University Press 2004

H. Kitschelt, W. Streeck (eds.)  
**Germany: Beyond the  
Stable State**  
Frank Cass 2004

### Ordering Information

#### *MPIfG Discussion Papers*

Order printed copies from the MPIfG (you will be billed) or download PDF file from the MPIfG website (free).

#### *MPIfG Working Papers*

Online at the MPIfG website.

#### *MPIfG Books*

At bookstores; abstracts on the MPIfG website.

[www.mpifg.de](http://www.mpifg.de)  
Go to *Publications*.

### New Titles

Consult our website for the most complete and up-to-date information about MPIfG publications and publications by MPIfG researchers. To sign up for newsletters and mailings, please go to *Service* on the MPIfG website. Upon request to [info@mpifg.de](mailto:info@mpifg.de), we will be happy to send you our *Recent Publications* brochure.

### ERPA

MPIfG Discussion Papers and MPIfG Working Papers in the field of European integration research are included in the *European Research Papers Archive (ERPA)* which offers full-text search options: <http://eiop.or.at/erpa>.