

Essays zur Verbreitung und den Auswirkungen der Drittelmitbestimmung in Deutschland

Von der Fakultät Wirtschafts-, Verhaltens- und Rechtswissenschaften
der Leuphana Universität Lüneburg

zur Erlangung des Grades
Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)
genehmigte

Dissertation

von
Franziska Sophie Boneberg

aus
Hamburg

Eingereicht am: 02.11.2010
Mündliche Prüfung am: 10.12.2010
Erstgutachter: Prof. Dr. Joachim Wagner
Zweitgutachter: Prof. Dr. Christian Pfeifer
Prüfungsausschuss: Prof. Dr. Joachim Wagner, Vors.
Prof. Dr. Christian Pfeifer
Prof. Dr. Thomas Wein

Die einzelnen Beiträge des kumulativen Dissertationsvorhabens sind oder werden wie folgt in Zeitschriften oder Büchern veröffentlicht:

„One-third Co-determination in German Supervisory Boards and its Economic Consequences: New Evidence for Employment“, erscheint in: Schmollers Jahrbuch.

„The Economic Consequences of one-third Co-determination in German Supervisory Boards: First Evidence for the Service Sector from a New Source of Enterprise Data“, erscheint in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik.

„Die gegen das Drittelbeteiligungsgesetz verstoßende Aufsichtsratslücke im westdeutschen Dienstleistungssektor existiert“, publiziert in: Industrielle Beziehungen 17 (1), 2010: 102-107.

„Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien“, Leuphana University of Lüneburg Working Paper Series, No. 150, 2009. Ausschnitte werden im CREPS-Tagungsband und unter dem Titel „Die Wirtschaftskrise – Eine Chance für die Mitbestimmung?“ in Fokus viii publiziert.

„Die Aufsichtsratslücke im westdeutschen Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe“, publiziert in: Industrielle Beziehungen 16 (4), 2009: 349-367.

Elektronische Veröffentlichung des gesamten kumulativen Dissertationsvorhabens inkl. einer Zusammenfassung unter dem Titel:

Essays zur Verbreitung und den Auswirkungen der Drittelmitbestimmung in Deutschland

Veröffentlichungsjahr: 2010

Veröffentlicht im Onlineangebot der Universitätsbibliothek unter der URL:
<http://www.leuphana.de/ub>

Zusammenfassung

Betriebliche Arbeitnehmermitbestimmung stellt Gegenstand zahlreicher Studien dar. Unternehmerische Mitbestimmung konnte sich dagegen als Themenschwerpunkt in der ökonomischen Diskussion bisher nicht ausreichend durchsetzen, weshalb umfangreicher Forschungsbedarf angemerkt wird. Mit der vorliegenden Dissertation wird dieser Aufforderung in fünf Papieren nachgekommen. Dabei wird sich ausschließlich auf die Drittelmitbestimmung in GmbHs des westdeutschen Dienstleistungssektors konzentriert.

In dem Papier *„Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor. Ausmaß und Bestimmungsgründe“* wird eine Analyse der Verbreitung der Drittelmitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor durchgeführt. Während im Industriebereich die Gewährung von Mitbestimmungsrechten äußerst verbreitet war, stellt sich die Frage, ob diese Tatsache auch für den Dienstleistungssektor zutrifft. Letzterer zeichnet sich in Deutschland, im Gegensatz zum verarbeitenden Gewerbe, durch kontinuierliches Wachstum aus. Die Arbeit demonstriert, dass - entgegen den rechtskräftigen Regelungen- weniger als die Hälfte aller GmbHs im westdeutschen Dienstleistungssektor mit 500 bis 2000 Beschäftigten einen Aufsichtsrat und folglich Mitbestimmung auf Unternehmensebene aufweisen.

Zur Erklärung der ermittelten Aufsichtsratslücke wird in dem Papier eine ökonometrische Analyse potenzieller Bestimmungsgründe für das verbreitete Fehlen durchgeführt. Diese demonstriert, dass sich sowohl die Organisationsform des Hauptgesellschafters als auch die Beschäftigtenzahl auf die Wahrscheinlichkeit des Bestehens eines Aufsichtsrates auswirken. Das Unternehmensalter spielt als Einflussgröße hingegen keine wichtige Rolle. Das Papier wurde in der Zeitschrift für Industrielle Beziehungen Ausgabe 04/2009 veröffentlicht. Auf eine Replik, die mit dem Artikel veröffentlicht worden ist, wurde in der ersten Ausgabe der Zeitschrift Industrielle Beziehungen 2010 entsprechend mit einer Replik geantwortet (siehe Kapitel 3).

Um die resultierenden Ergebnisse besser einordnen zu können, wurden für das zweite Papier *„Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien“* Interviews durchgeführt. Ziel war es insbesondere, die im ersten Papier herausgearbeiteten Bestimmungsgründe für das verbreitete Nicht-Vorhandensein von Aufsichtsräten zu überprüfen. In 11 Befragungen in verschiedenen Regionen Deutschlands erklären Vertreter der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, weshalb in ihrem Unternehmen kein Aufsichtsrat existiert. Außerdem wird die Stellung des Betriebsrates sowie die

Bedeutung von Mitbestimmung im Allgemeinen erläutert. Die Fallstudien demonstrieren, dass Arbeitgeber und Belegschaft die Bildung von Betriebsräten in der Regel begrüßen. Ein Aufsichtsrat wird hingegen als überflüssig erachtet. Insgesamt zeigt die Analyse, dass Arbeitnehmermitbestimmung auf Abteilungsebene mehr Bedeutung beigemessen wird als in den gesetzlich vorgeschriebenen Institutionen.

In dem Papier „*The Economic Consequences of one-third Co-determination in German Supervisory Boards: First Evidence for the Service Sector from a New Source of Enterprise Data*“ werden mögliche ökonomische Auswirkungen des Drittelbeteiligungsgesetzes analysiert. Unternehmen mit und ohne Aufsichtsräte werden im Hinblick auf ihren Erfolg (Profitabilität und Value added per employee) verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit Aufsichtsrat im Schnitt eine höhere Produktivität aufweisen. Mögliche Einflüsse auf die Rentabilität einer Unternehmung erweisen sich als nicht signifikant.

Schließlich geht es in dem fünften Papier „*One-third Co-determination in German Supervisory Boards and its Economic Consequences. New Evidence for Employment*“ um potenzielle Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung auf die Beschäftigungsentwicklung. Der Aufsatz ist erst der zweite in der Mitbestimmungsforschung, der sich dieser Thematik widmet. In einem Regressionsmodell wird ermittelt, dass die Existenz eines Aufsichtsrates nicht signifikant mit dem Beschäftigungsniveau korreliert.

Die Besonderheit des Forschungsdesigns besteht zunächst darin, dass erstmals Unternehmen gleicher Größenordnung und gleicher Branche, die sich insbesondere durch die Existenz eines Aufsichtsrates unterscheiden, in Hinblick auf ihre wirtschaftliche Performanz verglichen werden können. Zusätzlich stellt die Verwendung eines kombinierten Datensatzes ein Charakteristikum der vorliegenden Arbeit dar. Im Rahmen des Dissertationsvorhabens werden Mikrodaten aus Erhebungen der amtlichen Statistik mit Daten aus externen Quellen verknüpft. Grund dafür ist, dass die Erhebungen der amtlichen Statistik keine Informationen über das Vorhandensein eines Aufsichtsrates enthalten. Diese Informationen sowie die Angaben über die Eigentümerstruktur wurden aus einer kommerziellen Datenbank der Firma Hoppenstedt entnommen und im Falle unvollständiger Angaben durch eigene Recherchen ergänzt. Die Verknüpfung findet über einen sowohl in den Mikrodaten der amtlichen Statistik als auch in dem selbständig aufgebauten Datensatz enthaltenen Schlüssel statt, den Angaben zu Registergericht und Handelsregister-Nummer.

Abstract

Worker participation at establishment level has been subject to numerous studies. Worker participation at enterprise level in a company's supervisory board, however, has only rarely been subject to scientific investigations. This is why there still remains a great need of research. The present study serves this request by conducting five papers. It is focused exclusively on one-third co-determination in limited liability companies of the western German service sector.

In the first paper *„Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor. Ausmaß und Bestimmungsgründe“* an analysis of the incidence of one-third co-determination in the western German service sector is carried out. While in the industrial sector the granting of participation rights has been very widespread, the question arises whether this fact holds true for the service sector as well. In contrast to the manufacturing sector the German service sector is characterized by continuous growth. The essay demonstrates that - contrary to the regulations - more than 50 per cent of all companies observed do not employ a supervisory board and therefore do not provide co-determination at company level.

In order to explain this co-determination gap, an econometric analysis of potential determinants of the presence or absence of a co-determined supervisory board is carried out. It is demonstrated that the organizational form of the main shareholder and the number of employees affect the probability of the existence of a supervisory board. The company's age, however, does not have any impact. The essay has been published in the German Journal of Industrial Relations (*Zeitschrift für Industrielle Beziehungen*) No. 04/2009. An answer to a critical reply has also been published in this journal (see chapter three).

In order to get a better understanding of the results obtained in the first paper, 11 interviews were conducted for the essay *„Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien“*. The objective of the paper was to review the determinants of the presence or absence of supervisory boards. In the course of 11 surveys in different western German regions officials from the employer and employee side explain, why their company does not establish a supervisory board. In addition, the position of the works council and the general importance of co-determination are analyzed. The 11 cases demonstrate that both employers and employees usually welcome the formation of a works council. A supervisory board, however, is considered to be unnecessary. Overall, the analysis

shows that employee participation at department level is considered more important than participation in the statutory bodies.

In the fourth essay „*The Economic Consequences of one-third Co-determination in German Supervisory Boards: First Evidence for the Service Sector from a New Source of Enterprise Data*“ potential economic effects of the 2004 Co-determination Act are analyzed. Companies with and without supervisory board are compared with respect to different business metrics (profitability and value added per employee). The results show that companies with supervisory board are -on average- more productive than their counterparts without this institution. Potential impact on a firm’s profitability is not significant at any conventional error level.

In the fifth paper „*One-third Co-determination in German Supervisory Boards and its Economic Consequences. New Evidence for Employment*“ talk is about potential economic effects of co-determination on employment growth. The paper is only the second in the co-determination field of research dedicated to this topic. Several regression models show that the existence of a supervisory board does not significantly correlate with employment growth.

The present investigation of co-determination in German supervisory boards comprises a novelty: For the first time companies of the same magnitude and same industry are compared that mainly differ in the existence or absence of a supervisory board in terms of their economic performance. In addition, the use of a combined data set is a characteristic of the present work. Initial information was collected from the Hoppenstedt Database. As not for all companies examined information on the existence or non-existence of a supervisory board was available, missing data were collected via telephone calls. In order to analyse the economic consequences of the 2004 Co-determination Act, however, details about productivity and profitability of the firms observed is needed. These are obtained from official German statistics. By merging the information of the Hoppenstedt Database and the official statistics it is possible to examine the economic consequences of companies engaging a supervisory board and those not doing so.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	IX
Danksagung	X
1. Einleitung	11
1.1 Motivation und Überblick.....	11
1.2 Literaturverzeichnis.....	14
2. Die Aufsichtsratslücke im westdeutschen Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe	16
2.1 Motivation.....	16
2.2 Rechtliche Grundlagen.....	17
2.3 Gegenwärtiger Stand der empirischen Forschung zur Unternehmensmitbestimmung..	19
2.4 Datensatzbeschreibung.....	20
2.5 Theoretischer Hintergrund.....	23
2.6 Empirische Ergebnisse.....	26
2.6.1 Deskriptiver Befund.....	26
2.6.2 Multivariate Analyse.....	28
2.7 Schlussbetrachtung.....	33
2.8 Literaturverzeichnis.....	34
3. Die gegen das Drittelbeteiligungsgesetz verstoßende Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor existiert	38
3.1 Einleitung.....	38
3.2 Erwiderungen.....	38
3.3 Detaillierte Stichprobenuntersuchung.....	41
3.4 Fazit.....	44
3.5 Literaturverzeichnis.....	44
4. Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien	45
4.1 Motivation.....	45
4.2 Methodisches Vorgehen.....	46
4.3 Die Fallstudien.....	47
4.3.1 Analyse der betrieblichen Mitbestimmung.....	50
4.3.2 Analyse der unternehmerischen Mitbestimmung.....	55
4.3.3 Welche anderen Formen der Mitarbeiterbeteiligung gibt es?.....	62
4.3.4 Die Rolle der Geschäftsleitung für die Etablierung von Mitbestimmung.....	64
4.4 Mitbestimmung – kein Thema mehr?.....	66
4.5 Einordnung der Ergebnisse in die Mitbestimmungsdiskussion.....	72
4.6 Schlussbetrachtung.....	76
4.7 Literaturverzeichnis.....	78
Anhang.....	81

5. The Economic Consequences of one-third Co-determination in German Supervisory Boards: First Evidence for the Service Sector from a New Source of Enterprise Data ..	83
5.1 Introduction	83
5.2 Legal background	85
5.3 Theoretical framework	86
5.4 Empirical evidence	88
5.5 Data and methodological remarks	90
5.6 Empirical investigation	91
5.7 Discussion	98
5.8 References	100
Appendix	104
6. One-third Co-determination in German Supervisory Boards and its Economic Consequences. New Evidence for Employment	107
6.1 Introduction	107
6.2 Legal background	108
6.3 Theoretical framework	110
6.4 Empirical Evidence	113
6.5 Data and methodological remarks	114
6.6 Empirical investigation	116
6.7 Discussion	125
6.8 References	128
Appendix	132
7. Schlussbetrachtung	133
7.1 Einordnung der Ergebnisse und Ausblick	133
7.2 Literaturverzeichnis	136

Tabellenverzeichnis

2.1: Verbreitung von Aufsichtsräten und Mitbestimmung	26
2.2: Deskriptive Statistik	27
2.3: Übersicht zum Unternehmensalter nach Quartilsbildung	28
2.4: Schätzungen, abhängige Variable = Aufsichtsrat vorhanden	29
2.5: Deskriptive Statistik des Probit-Schätzsamples	31
4.1: Übersicht über die untersuchten Firmen	49
5.1: Frequencies of firms with/ without supervisory boards	92
5.2: Differences in mean of companies with/ without supervisory boards	93
5.3: Regression results for the enterprise performance of codetermined and not-codetermined firms on board level	94
5.4: Regression results for the wage level of co-determined and not-co-determined firms on board level	97
5.A1a: Descriptive statistics for variables included in the regressions of table 5.3, Part 1: Profitability	104
5. A1b: Descriptive statistics for variables included in the regressions of table 5.3, Part 2: Value added per employee	105
5.A2: Descriptive statistics for variables included in the regressions of table 5.4	106
6.1: Frequencies of firms with/ without supervisory boards in 2005	119
6.2: Results for the employment growth of codetermined and not-codetermined firms on board level	121
6.3: Results for the employment growth of codetermined and not-codetermined firms on board level	122
6.4: Results for the employment growth of codetermined and not-codetermined firms on board level	124
6.5: Results for the employment growth of codetermined and not-codetermined firms on board level	125
6.A1: Descriptive statistics for variables included in the regressions of table 6.2 and 6.3	132

Danksagung

Der größte Dank gilt meinem Betreuer, Professor Dr. Joachim Wagner. Joachim, Du hast mich überzeugt zu promovieren. Zum Glück! Ein spannendes Thema, ein nettes Umfeld – besser hätte ich die vergangenen zwei Jahre nicht verbringen können. Du hast immer Zeit für mich gehabt, mir zugehört, mich beraten, mir geholfen. Du hast es mir finanziell ermöglicht, interessante Fallstudien vor Ort vorzunehmen oder an Konferenzen teilzunehmen. Ich bin Dir unbeschreiblich dankbar für die tollen Bedingungen während meiner Promotion.

Ein besonderer Dank geht an die Kolleginnen und Kollegen des VWL-Instituts der Leuphana Universität Lüneburg. Bei meinen Vorträgen im Kolloquium habe ich etliche wichtige Hinweise für die weitere Bearbeitung meiner Papiere erhalten. Insbesondere Nils Braakmann, Christian Pfeifer und Alexander Vogel haben darüber hinaus durch Ihr fachliches Know-how meinen Papieren den nötigen Feinschliff verpasst. Anja, Anne, Annika, Daniel, Sabine, Sören, Stephan und Toufic haben dazu beigetragen, dass ich mich am Institut wohl gefühlt habe. Sowohl die Zusammenarbeit mit Euch in Seminaren und Workshops als auch das gemeinsame Eis und Bier nach Feierabend bedeuten mir viel. Frau Rita Hoffmeister aus dem FDZ Hannover danke ich für Ihre Ausdauer und Hilfsbereitschaft bei der Bearbeitung meiner do-files.

Ein großes Dankeschön spreche ich meinen Eltern und meiner Großmutter aus. Ohne Euch stünde ich nicht da, wo ich heute stehe. Moralisch und finanziell habt Ihr mich immer unterstützt, seid immer für mich da gewesen, ob mit einem offenen Ohr, einem leckeren Essen oder der Gartenliege (natürlich nur am Wochenende...). Das ist mir bewusst und ich bin Euch sehr dankbar dafür.

Schließlich hat mein lieber Freund Mario einen wichtigen Beitrag zu meiner Dissertation geleistet: Mario, Du hast jedes meiner Papiere Korrektur gelesen und Dich oftmals als Erster durch manch mangelnde Struktur wühlen müssen. Weiterhin hast Du mich, wann immer ich das brauchte, motiviert und mir Mut gemacht. Durch das glückliche Zusammenleben zuhause hast Du außerdem ganz wesentlich dazu beigetragen, dass ich das Büro auch immer wieder gerne verlassen habe.

Zuletzt möchte ich noch den Journalisten der ZEIT danken, die mir mit ihren meist interessanten Artikeln die Zugfahrten versüßt haben, und dem Mensa-Team für die vielen leckeren Mittagspausen.

1. Einleitung

„There have been few attempts to quantify economic effects [of co-determination at the supervisory board level], and they all suffer from inadequate data and methodology.“

FitzRoy/ Kraft (1993:366)

1.1 Motivation und Überblick

Arbeitnehmermitbestimmung auf betrieblicher Ebene ist Gegenstand zahlreicher Studien. Der Bereich unternehmerischer Mitbestimmung hat sich hingegen als Thema in der ökonomischen Diskussion bisher nicht ausreichend durchsetzen können. Deshalb melden Kraft/ Stank (2004: 423 f.) umfangreichen Forschungsbedarf an. Die vorliegende Dissertation kommt dieser Aufforderung nach. Dabei wird sich ausschließlich auf die Drittelmitbestimmung in GmbHs des westdeutschen Dienstleistungssektors konzentriert.

Im Forschungsbereich Mitbestimmung existieren zahlreiche unterschiedliche Ansätze, Theorien und Vorstellungen über potenzielle Auswirkungen auf die Firmenperformanz. Grundsätzlich können zwei Richtungen unterschieden werden: Die Anhänger der Partizipationstheorie wie Freeman/ Medoff (1984) und Levine/ Tyson (1990) loben beispielsweise die motivierende Wirkung der Arbeitnehmermitbestimmung. Ihrer Meinung nach beeinflusst die Institution den Leistungserstellungsprozess einer Unternehmung positiv. Die Verfechter der Property-Rights-Theorie wie Furubotn (1985; 1988) und Pejovich (1978; 1990) hingegen beklagen die durch die Mitbestimmung resultierende Verwässerung der Verfügungsrechte und warnen vor der mangelnden Eignung der Arbeitnehmer für die Unternehmenskontrolle. Die theoretischen Überlegungen zu den Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung sind zahlreich und bedürfen dringend der empirischen Überprüfung.

Es gibt empirische Studien, die sich mit möglichen Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung auf die Produktivität, Innovationstätigkeit bzw. Rentabilität einer Unternehmung beschäftigt haben (siehe Addison/ Schnabel (2009) für einen ausführlichen Überblick). Dabei konnten eindeutige Ergebnisse bisher nicht erzielt werden. Während einige Studien einen positiven Einfluss auf unterschiedliche Unternehmenskennzahlen herausarbeiten, stellen andere keine oder negative Auswirkungen fest. Die variierenden Ergebnisse können zunächst damit erklärt werden, dass die Forschung durch die Beschaffung

von aussagekräftigem Datenmaterial und das Fehlen geeigneter ökonomischer Schätzverfahren erschwert wird. Besonders die Tatsache, dass unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland ab einer bestimmten Firmengröße gesetzlich vorgeschrieben ist, führt zu verzerrten Ergebnissen. Ein direkter Ceteris-Paribus-Vergleich zwischen mitbestimmten und nicht-mitbestimmten Unternehmen, die sich ausschließlich durch die Existenz der Institution unterscheiden, ist theoretisch nicht möglich.

Aufgrund des genannten Größenproblems, fehlender aktueller Datensätze, aber auch aus Mangel an geeigneten ökonomischen Schätzverfahren gelten alle bisher aus den durchgeführten Studien resultierenden Ergebnisse ausschließlich unter Vorbehalt. In der Mitbestimmungsforschung herrscht deshalb Einigkeit, dass von einem evidenten Zusammenhang nicht ausgegangen werden kann (vgl. Kraft, 2006: 710). Sadowski et al. (2000: 18) fassen zusammen: „In der Summe legen die vorliegenden Studien nahe, dass die Frage nach den Effizienzwirkungen gesetzlicher Mitbestimmung im Aufsichtsrat bisher empirisch nicht geklärt ist.“ Es wird ersichtlich, dass es dringend weiterer Nachforschungen bedarf. Hier setzt die vorliegende Dissertation an. Die Ergebnisse liefern neue Ansätze und Ergebnisse für die Untersuchung potenzieller Auswirkungen und leisten damit einen wichtigen Beitrag für die Mitbestimmungsforschung.

In dem Papier „*Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor. Ausmaß und Bestimmungsgründe*“ wird eine Analyse der Verbreitung der Drittelmitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor durchgeführt. War im Industriebereich die Gewährung von Mitbestimmungsrechten an die Arbeitnehmer äußerst verbreitet, so stellt sich die Frage, ob diese Tatsache auch für den Dienstleistungssektor zutrifft. Letzterer zeichnet sich in Deutschland, im Gegensatz zum verarbeitenden Gewerbe, durch kontinuierliches Wachstum aus. In Kapitel zwei wird gezeigt, dass nicht alle Unternehmen den gesetzlichen Vorschriften Folge leisten und einen mitbestimmten Aufsichtsrat bilden. Deshalb wird mithilfe von Probit-Schätzungen untersucht, wo die Bestimmungsgründe für diese Tatsache zu finden sind. Die Ergebnisse demonstrieren, dass sich sowohl die Organisationsform des Hauptgesellschafters als auch die Beschäftigtenzahl auf die Wahrscheinlichkeit des Bestehens eines Aufsichtsrates auswirken. Das Unternehmensalter spielt als Einflussgröße hingegen keine wichtige Rolle.

Das Erscheinen des Papiers hat in der Mitbestimmungsforschung für viel Aufmerksamkeit gesorgt. Nicht alle Leser waren mit den Ergebnissen einverstanden. So kommt es, dass mit der Veröffentlichung des Aufsatzes in den *Industriellen Beziehungen* die Replik eines der beiden betreuenden Gutachter publiziert wurde. Da die gemachten Anmerkungen ungerechtfertigt

erschienen, folgte auf die Replik eine Replik der Autorin der vorliegenden Arbeit. Diese findet sich in Kapitel drei.

Auch die Verfasserin dieser Dissertation war überrascht von dem Ausmaß der Aufsichtsrats- und der damit einhergehenden Mitbestimmungslücke. Deshalb entschied sie sich dafür, in einer qualitativen Untersuchung den Ursachen detaillierter auf den Grund zu gehen. In 11 Fallstudien wurden für das Papier „*Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien*“ Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter zur Mitbestimmungssituation im eigenen Unternehmen befragt. Die Ergebnisse in Kapitel vier zeigen, dass Arbeitgeber und Belegschaft die Bildung von Betriebsräten in der Regel begrüßen. Ein Aufsichtsrat hingegen wird als überflüssig erachtet. Arbeitnehmermitbestimmung auf Abteilungsebene wird offensichtlich mehr Bedeutung beigemessen als in den gesetzlich vorgeschriebenen Institutionen.

In Kapitel fünf wird das Papier „*The Economic Consequences of one-third Co-determination in German Supervisory Boards: First Evidence for the Service Sector from a New Source of Enterprise Data*“ vorgestellt. In diesem Aufsatz werden Unternehmen mit und ohne (mitbestimmten) Aufsichtsrat einander gegenüber gestellt und in Bezug auf ihre wirtschaftliche Performanz miteinander verglichen. Mithilfe verschiedener Regressionen wird gezeigt, dass Unternehmen mit Aufsichtsrat im Schnitt eine höhere Produktivität aufweisen. Mögliche Einflüsse auf die Rentabilität einer Unternehmung erweisen sich als nicht signifikant.

Das sechste Kapitel präsentiert den Aufsatz „*One-third Co-determination in German Supervisory Boards and its Economic Consequences. New Evidence for Employment*“. In dem Papier wird der Zusammenhang zwischen der Existenz eines Aufsichtsrates und dem Beschäftigungswachstum untersucht. Neben Werner/ Zimmermann (2005) stellt der Beitrag erst die zweite Untersuchung dar, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzt. Um die Beschäftigungsentwicklung zu analysieren, werden Wachstumsraten aus der Unternehmensgröße des Jahres 2005 und der Beschäftigtenzahl des Jahres 2007 ermittelt. Nach der Durchführung verschiedener Regressionen kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Aufsichtsratsexistenz und dem Beschäftigungswachstum ausgemacht werden.

Die Papiere basieren auf folgenden Datensätzen: Im ersten Papier werden hauptsächlich Angaben der Hoppenstedt-Datenbank verwendet. Diese Datenbank erteilt Auskunft über die 25.000 größten Unternehmen, die mindestens 200 Beschäftigte und/oder 20 Millionen Euro

Umsatz aufweisen.¹ Es liegen Daten aus den Jahren 2005 und 2007 vor. Weiterhin wurde eine telefonische Befragung aller derjenigen Unternehmen vorgenommen, für die in der Hoppenstedt-Datenbank keine Auskunft über das Vorhandensein eines Aufsichtsrates zu finden war. Nur für ein knappes Viertel der in der Datenbank aufgelisteten Firmen lagen Angaben über die Besetzung des Aufsichtsrates, sowie die Möglichkeit der Mitbestimmung für Arbeitnehmervertreter innerhalb des Organs vor. Für die beiden in Kapitel fünf und sechs präsentierten Papiere werden die Angaben mit Daten der amtlichen Statistik verknüpft. Das ist notwendig, um Informationen zur wirtschaftlichen Performanz der Unternehmen zu ermitteln und Aussagen zu den potenziellen Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung zu treffen. Die Verknüpfung findet über das Registergericht und die Handelsregister-Nummer statt. Nähere Erläuterungen hierzu finden sich in Abschnitt 2.4.

Das vorliegende Dokument endet mit einer Schlussbetrachtung und einem Forschungsausblick, der in Kapitel sieben präsentiert wird.

1.2 Literaturverzeichnis

- Addison, John T./ Schnabel, Claus (2009): Worker Directors: A German Product that Didn't Export? Discussionpaper No. 61, University of Erlangen Nürnberg.
- FitzRoy, Felix R./ Kraft, Kornelius (1993): Economic Effects of Co-determination. *Scandinavian Journal of Economics* 95 (3): 365-375.
- Freeman, Richard B./ Medoff, James L. (1984): *What do unions do?* Basic Books, New York.
- Furubotn, Eirik G.(1988): Codetermination and the Modern Theory of the Firm: A Property rights Analysis. *Journal of Business* 61 (2): 165-181.
- Furubotn, Eirik G. (1985): Codetermination, Productivity Gains, and the Economics of the Firm. *Oxford Economic Papers* 37 (1): 22-39.
- Kraft, Kornelius (2006): Die Effizienzwirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung. *Zeitgespräch, Wirtschaftsdienst* 11: 708- 711.
- Kraft, Kornelius/ Stank, Jörg (2004): Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen. *Schmollers Jahrbuch* 124 (3): 421-449.
- Levine, David I./ Tyson, Laura D.A. (1990): Participation, Productivity, and the Firm's Environment, in: Blinder, Alan S. (Hrsg.): *Paying for Productivity*. The Brookings Institution, Washington D.C.: 183-243.

¹ Für nähere Informationen siehe www.hoppenstedt.de.

- Pejovich, Svetozar (1990): *The Economics of Property Rights: Towards a Theory of Comparative Systems*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Pejovich, Svetozar (1978): *Codetermination: A New Perspective for the West*, in: Pejovich, Svetozar (Hrsg.): *The Codetermination Movement in the West. Labor Participation in the Management of Business Firms*. D.C. Heath, Lexington, Massachusetts und Toronto: 3-22.
- Sadowski, Dieter/ Junkes, Joachim/ Lindenthal, Sabine (2000): *Gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland: Idee, Erfahrungen und Perspektiven aus ökonomischer Sicht*. *Quint-Essenzen* No. 61.
- Werner, Jörg-Richard/ Zimmermann, Jochen (2005): *Unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland: Eine empirische Analyse der Auswirkungen von Gewerkschaftsmacht in Aufsichtsräten*. *Industrielle Beziehungen* 12 (3): 339-354.

2. Die Aufsichtsratslücke im westdeutschen Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe*

2.1 Motivation

In Deutschland haben die Arbeitnehmer nicht nur Gelegenheit an der betrieblichen, sondern auch an der unternehmerischen Entscheidungsfindung zu partizipieren. Letztere ist abhängig von der Firmengröße gesetzlich vorgeschrieben und findet im Aufsichtsrat statt. Verschiedene Studien haben sich mit den ökonomischen Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung beschäftigt. Zwar liegen bis heute keine eindeutigen Ergebnisse vor, dennoch sind sich alle Studien in einem Punkt einig: Die Existenz des Aufsichtsrates als Organ zur Umsetzung der gesetzlichen Regelungen wird vorausgesetzt.²

Die vorliegende Arbeit stellt diese Selbstverständlichkeit in Frage. Überprüft wird, ob sich die dazu verpflichteten Unternehmen an das Gesetz halten und einen Aufsichtsrat bestellen. Gleichzeitig wird analysiert, ob bei Bestehen eines Aufsichtsrates dieser den Vorschriften entsprechend mitbestimmt ist. Damit trägt das vorliegende Papier zum vergleichsweise jungen Gebiet der Rechtstatsachenforschung bei. Im Bereich der Industriellen Beziehungen untersuchen Mohrenweiser und Backes-Gellner (2009), inwiefern die im BetrVG vorgesehene Freistellung von Betriebsräten in der Praxis umgesetzt wird. Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass die Regelungen des BetrVG in vielen Fällen nicht ordnungsgemäß eingehalten werden. Auch Troch (2009) weist auf eine bestehende de-facto zu de-jure Lücke hin: In einer Untersuchung der Verbreitung von Aufsichtsräten im westdeutschen Industriesektor stellt er fest, dass 39 Prozent der betrachteten Unternehmen entgegen dem Gesetz keinen Aufsichtsrat bilden. Damit wird die in dem Organ vorgeschriebene Mitbestimmung der Arbeitnehmer verhindert. Weitere Analysen liegen für den Bereich der Industriellen Beziehungen nicht vor.

Die vorliegende Untersuchung verfolgt zwei Ziele: Erstens wird in einer deskriptiven Analyse die Verbreitung von Aufsichtsräten untersucht. Dabei wird auch geklärt, ob die Firmen den

* Die erste Version des vorliegenden Papiers wurde als Working Paper der *Universität Lüneburg Discussion Paper Series in Economics* Nr. 114 im Februar 2009 unter dem Titel „Die Drittelmitbestimmungslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe“ veröffentlicht. Die hier vorliegende Version wurde in der *Zeitschrift für Industrielle Beziehungen* 16 (4), S. 349-366 publiziert. Die Ergebnisse wurden auf der GIRA-Tagung 2009 in Erlangen präsentiert. Die Autorin bedankt sich bei Nils Braakmann, Mario Richter, Alexander Vogel und Joachim Wagner für die freundliche Unterstützung.

² Beispielsweise untersuchen Baums/ Frick (1999), Kraft/ Stank (2004), aber auch FitzRoy/ Kraft (2005) die ökonomischen Auswirkungen paritätischer Mitbestimmung auf die Aktienkurse, die Innovationsaktivität oder die Produktivität einer Unternehmung. Die Ergebnisse variieren dabei: Während z.B. Gurdon/ Rai (1990) sinkende Produktivitätsraten als Konsequenz unternehmerischer Mitbestimmung ermitteln, finden FitzRoy/ Kraft (2005) positive Auswirkungen. Einzelheiten finden sich in Abschnitt 3.

gesetzlichen Vorschriften gemäß mitbestimmt sind. Sollten nicht alle betrachteten Unternehmen einen Aufsichtsrat gebildet haben wird analysiert, ob sich die Unternehmen mit und ohne Aufsichtsrat in Bezug auf Firmengröße oder –alter signifikant voneinander unterscheiden. Zweitens zeigt aufbauend auf den deskriptiven Ergebnissen eine empirische Analyse, ob Einflussgrößen bestehen, die die Existenz eines Aufsichtsrates begünstigen oder benachteiligen. Als Bestimmungsvariablen kommen aufgrund der im Datensatz enthaltenen Informationen die Firmengröße, das Unternehmensalter und die Organisationsform des Hauptgesellschafters in Frage. Die Datengrundlage der Untersuchung bildet eine Kombination von Angaben aus einer kommerziellen Datenbank der Firma Hoppenstedt³ und Ergebnissen einer eigenen telefonischen Befragung. Die Analyse konzentriert sich auf die Verbreitung von Aufsichtsräten im westdeutschen Dienstleistungssektor in dem Zeitraum 2007/ 2008. Es werden ausschließlich Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH betrachtet.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich wie folgt: Nach einer kurzen Darstellung der rechtlichen Grundlagen sowie des gegenwärtigen Standes der empirischen Forschung wird der verwendete Datensatz beschrieben. Es folgt eine Diskussion potenzieller Bestimmungsgründe für das Fehlen des Aufsichtsrates. Nach einer deskriptiven Auswertung wird in der multivariaten Analyse der Einfluss der aus dem Datensatz zur Verfügung stehenden Variablen auf die Aufsichtsratsexistenz untersucht.⁴ Im Anschluss werden die Ergebnisse diskutiert und in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet.

2.2 Rechtliche Grundlagen

In Deutschland haben die Arbeitnehmer die Möglichkeit an der betrieblichen sowie an der unternehmerischen Entscheidungsfindung mitzuwirken. Die betriebliche Mitbestimmung gewährt den Arbeitnehmern hauptsächlich die Mitsprache in betrieblichen Belangen (insbesondere bei Kündigungen). Dabei vertritt der Betriebsrat die Mitarbeiterinteressen gegenüber der Geschäftsleitung. Bei der unternehmerischen Mitbestimmung hingegen partizipieren die Beschäftigten an Planungs- und Entscheidungsprozessen, die für das Unternehmen als Ganzes relevant sind (vgl. Junker, 2006: 442 f.). Je nach Unternehmensgröße und Organisationsform des Unternehmens erhalten die Arbeitnehmer

³ Für weitere Informationen zu der Hoppenstedt-Datenbank und dem Unternehmen siehe <http://www.hoppenstedt-grossunternehmen.de/>.

⁴ Die ökonometrischen Analysen erfolgen unter Verwendung von STATA Version 10.1.

Sitze und Stimmen im Aufsichtsrat. Die Aufgabe des Organs besteht in erster Linie darin die Geschäftsleitung zu überwachen und zu kontrollieren. Während beispielsweise in AGs der Aufsichtsrat außerdem befugt ist die Geschäftsführung zu bestellen, kommt ihm diese Kompetenz bei der GmbH nicht zu. Aus diesem Grund bezeichnen Fuchs/ Kötler (2005: 35 f.) den Aufsichtsrat in einer GmbH lediglich als Informationsorgan.

Seit der Einführung des Mitbestimmungsgesetzes im Jahre 1976 existieren in Deutschland vier Gesetze, welche die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat regeln: Das Montanmitbestimmungsgesetz, das Mitbestimmungsergänzungsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) und das Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG). Alle in der vorliegenden Analyse untersuchten Unternehmen fallen aufgrund der Beschäftigtenzahl unter das DrittelbG. Letzteres findet Anwendung für Aktiengesellschaften (AGs), Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaAs), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs), Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVGs), sowie Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, die in der Regel zwischen 500 und 2000 Arbeitnehmer beschäftigen (§ 1 DrittelbG). Das Gesetz schreibt vor, den Aufsichtsrat einer Unternehmung zu einem Drittel mit Arbeitnehmern zu besetzen (§ 4 I DrittelbG). Im Gegensatz zu den übrigen Mitbestimmungsgesetzen nennt das DrittelbG allerdings keine exakte Anzahl an Aufsichtsratsmitgliedern. Aus diesem Grund gelten die aktienrechtlichen Vorschriften, welche eine Aufsichtsratsgröße von mindestens drei Mitgliedern, danach eine durch drei teilbare Anzahl vorschreiben (§ 95 S.1, 3 Aktien-Gesetz (AktG)). Das DrittelbG findet Anwendung, wenn keine gesetzliche Regelung den Geltungsbereich eines für die Arbeitnehmer günstigeren Mitbestimmungsgesetzes, folglich der weiteren drei Mitbestimmungsgesetze, als eröffnet vorsieht (§ 1 II 1 Nr. 1 DrittelbG). Sämtliche Bestimmungen des DrittelbG sind zwingend und können weder durch Satzung noch durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarungen geändert werden (vgl. Oetker, 2007: 1836).

Neben dem DrittelbG regeln die drei bereits genannten Gesetze die unternehmerische Mitbestimmung: Das *Montanmitbestimmungsgesetz* gilt für Unternehmen der Montanindustrie, die mehr als 1000 Mitarbeiter beschäftigen. Es sieht paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vor. Zusätzlich kann ein Vertreter der Arbeitnehmerseite als Arbeitsdirektor im Vorstand sitzen (vgl. Junker, 2006: 452 f. Siehe auch Niedenhoff, 2005: 382 ff.; Fuchs/ Kötler, 2005: 20). Das *Mitbestimmungsergänzungsgesetz* enthält Regelungen für die Obergesellschaft eines Konzerns, welche über Unternehmen herrscht, die der Montanindustrie zugerechnet werden.

Dem Gesetz kommt heutzutage keine Bedeutung mehr zu (vgl. Fuchs/ Köstler, 2005: 21; Junker, 2006: 453. Siehe auch Niedenhoff, 2005: 384 ff.). Sind in einer Unternehmung regelmäßig 2000 Arbeitnehmer beschäftigt, ist der Anwendungsbereich des *MitbestG* eröffnet. Dieses sieht ebenfalls die paritätische Besetzung des Aufsichtsrates mit Arbeitnehmervvertretern vor. Allerdings führt das Zweitstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden (der meist zur Anteilseignerseite gehört) dazu, dass es sich um „Quasi-Parität“ handelt (vgl. Donges et al., 2007: 15 f.).

Für jedes Unternehmen findet ausschließlich eines der genannten Gesetze Anwendung. Die Konkurrenz der Mitbestimmungsgesetze untereinander ist dahingehend gelöst, dass die Regelungen des *Montanmitbestimmungsgesetzes* und des *Mitbestimmungsergänzungsgesetzes* vorgehen (§ 1 II *MitbestG*). Außerdem hat das *MitbestG* Vorrang vor dem *DrittelbG* (§ 1 III *MitbestG*).

2.3 Gegenwärtiger Stand der empirischen Forschung zur Unternehmensmitbestimmung

Wie eingangs erwähnt existiert eine Vielzahl an Publikationen, die sich mit den Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung beschäftigen.⁵ Dabei konzentriert sich die empirische Literatur zur Wirkungsanalyse auf Produktivitätsveränderungen. In jüngeren Veröffentlichungen werden auch potentielle Effekte auf den Shareholder Value sowie die Profitabilität untersucht. Eine Studie analysiert mögliche Auswirkungen auf die Innovationstätigkeiten einer Unternehmung, zwei weitere beschäftigen sich mit potenziellen Konsequenzen für das Beschäftigungsniveau. Im Rahmen der Untersuchungen werden entweder mitbestimmte und nicht-mitbestimmte Unternehmen, oder Firmen, die in den Anwendungsbereich verschiedener Mitbestimmungsgesetze fallen, in Bezug auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen verglichen. Langzeitstudien über die Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung existieren bisher nicht (vgl. Renaud, 2007: 693). In allen vorhandenen Studien wird die Existenz des Aufsichtsrates als selbstverständlich vorausgesetzt.

Die Studien zu möglichen Auswirkungen auf die Produktivität liefern gegensätzliche Ergebnisse. Während einige Arbeiten keine Wirkungszusammenhänge feststellen, ermitteln

⁵ Einen ausführlichen Überblick bieten Addison/ Schnabel (2009).

andere positive, andere auch negative Beziehungen: So findet Svejnar (1982) keinen signifikanten Effekt auf die Produktivität, Gurdon/Rai (1990) sowie FitzRoy/ Kraft (1993) stellen hingegen negative Auswirkungen fest. In einer erneuten Studie verzeichnen FitzRoy/ Kraft (2005), aber auch Renaud (2007) signifikant positive Auswirkungen auf die Produktivität. Die Ergebnisse der Studien zur Rentabilität differieren ebenfalls: Während Gurdon/ Rai (1990) negative Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung ermitteln, arbeiten FitzRoy/ Kraft (1993) positive Effekte auf die Rentabilität einer Unternehmung heraus. Bei der Untersuchung möglicher Auswirkungen auf die Aktienkurse bilden die Ergebnisse ein einheitlicheres Bild: Sowohl Benelli et al. (1987) als auch Baums/ Frick (1999) und Vitols (2006) ermitteln keine signifikanten Effekte. Schmid/ Seger (1998) und Gorton/ Schmid (2004) errechnen negative Auswirkungen.

Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen, dass bislang keine eindeutigen Aussagen zu den ökonomischen Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung getroffen werden können. Zudem wird ein direkter Vergleich der Arbeiten durch die unterschiedlichen angewendeten Methoden und Datensätze erschwert. Vitols (2005: 26) ist der Meinung, dass die Ergebnisse der jüngeren Untersuchungen aufgrund der inzwischen verfeinerten Methoden als glaubhafter eingestuft werden können. Der letzte Punkt ist von bedeutender Relevanz, da einige der genannten Studien insbesondere aufgrund der verwendeten Methoden unter Vorbehalt betrachtet werden müssen (Für weitere Ausführungen, Interpretationsansätze und Kritikpunkte siehe Baums/ Frick, 1996: 5; Donges et al., 2007: 36 ff.; Renaud, 2007: 693 ff.; Sadowksi et al., 2000: 17 f.). Insgesamt gilt: Da die existierenden Studien weder zahlreich noch eindeutig sind, kann von einem evidenten Zusammenhang nicht ausgegangen werden (vgl. Kraft, 2006: 710). Sadowski et al. (2000: 18) fassen treffend zusammen: „In der Summe legen die vorliegenden Studien nahe, dass die Frage nach den Effizienzwirkungen gesetzlicher Mitbestimmung im Aufsichtsrat bisher empirisch nicht geklärt ist.“ Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit liefern neue Ansätze für die Untersuchung potenzieller Auswirkungen. Auf diese Tatsache wird am Ende des Papiers eingegangen.

2.4 Datensatzbeschreibung

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendeten Daten basieren auf Informationen der Hoppenstedt-Datenbank und den Ergebnissen einer eigenen Erhebung des Instituts für Volkswirtschaftslehre der Leuphana Universität Lüneburg. Ziel der Erhebung war, valide

Informationen über die Verbreitung und Struktur von Aufsichtsräten in GmbHs zu ermitteln. Die ausschließliche Betrachtung von GmbHs bietet sich an, da das GmbH-Gesetz (GmbHG) die Bildung eines Aufsichtsrates abhängig von der Firmengröße vorschreibt. Somit dient die Beschäftigtenzahl als trennscharfes Kriterium für die Aufsichtsratsexistenz. Die Analyse konzentriert sich auf die Verbreitung von Aufsichtsräten im westdeutschen Dienstleistungssektor in dem Zeitraum 2007/ 2008. Die Beschränkung auf diesen Bereich lohnt, da der Dienstleistungsbereich in der deutschen Wirtschaft eine zunehmend wichtige Rolle spielt und dieser Bedeutungszuwachs die klassischen Arbeitsbeziehungen zu verändern scheint. So belegen Indizien u. a., dass unternehmerischer Mitbestimmung im Dienstleistungssektor weniger Bedeutung beigemessen wird (vgl. Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung e.V., 1998). Die vorliegende Analyse beschränkt sich auf Westdeutschland. Ein weiterer Datensatz enthält Angaben von Unternehmen, die ihren Firmensitz in den neuen Bundesländern haben. Aufgrund der bei diesen ermittelten geringen Fallzahlen und einer oftmals unvollständigen Datenlage werden sie jedoch vernachlässigt.

Die Daten für die vorliegende Untersuchung wurden zwischen Mai 2007 und Juni 2008 im Laufe eines mehrstufigen Verfahrens ermittelt. Erste Informationen lieferte per Internetzugriff die Hoppenstedt-Datenbank. Diese Datenbank erteilt Auskunft über die 25.000 größten Unternehmen, die mindestens 200 Beschäftigte und/oder 20 Millionen Euro Umsatz aufweisen. Für die vorliegende Untersuchung wurden aus der Datenbank zunächst die Unternehmen herausgefiltert, die in den Anwendungsbereich des DrittelbG fallen, also zwischen 500 und 2000 Mitarbeitern beschäftigen. Auch wenn das DrittelbG ab einer Unternehmensgröße von 500 Mitarbeitern gilt, wurden in den eigenen Datensatz nur Firmen mit einer Größe ab 550 Beschäftigten aufgenommen. Das DrittelbG findet für leitende Angestellte keine Anwendung. Bei der Bestimmung der Beschäftigtenanzahl in der Hoppenstedt-Datenbank ist aber möglicherweise nicht zwischen Arbeitnehmern und leitenden Angestellten differenziert worden. Deshalb wurde für den eigenen Datensatz der untere Schwellenwert auf 550 Arbeitnehmer heraufgesetzt. Ferner wurden nur Unternehmen ausgewählt, die als GmbH organisiert und im Dienstleistungssektor tätig sind. Zunächst wurden aufgrund der genannten Auswahlkriterien ca. 1100 Unternehmen aus der Datenbank herausgefiltert.⁶

⁶ Bei diesen ca. 1100 Unternehmen handelt es sich um den Ist-Zustand des Jahres 2009. Eine exakte Zahl der GmbHs, die zwischen 550 und 2000 Mitarbeiter beschäftigen und im Dienstleistungssektor aktiv sind, liegt für die Jahre 2007 und 2008 leider nicht vor. Während der Erhebung 2007 und 2008 wurden nur die Unternehmen dokumentiert, die in den eigenen Datensatz übernommen wurden. Die Anzahl dürfte sich jedoch ähneln.

Von diesen ca. 1100 Firmen wurden nicht alle in den eigenen Datensatz übernommen. Vielmehr wurden einige weitere Selektionen getätigt, um eventuelle Verzerrungen bei den Ergebnissen zu vermeiden: Das DrittelbG gilt nicht für Tendenzunternehmen. Ein Tendenzbetrieb liegt dann vor, wenn ein Unternehmen „unmittelbar und überwiegend“ politische, konfessionelle, karitative oder ähnliche Zwecke verfolgt (§ 1 Abs. 2 DrittelbG). Aus der Datenbank wurden diejenigen Unternehmen nicht übertragen, die bereits aufgrund ihres Namens eine karitative Einrichtung vermuten lassen. Bei einigen zu einem Konzern zugehörigen Unternehmen liefert die Hoppenstedt-Datenbank ausschließlich Informationen zu der konzernweiten Beschäftigtenzahl. Grundsätzlich findet das DrittelbG auch für Unternehmen Anwendung, die in Konzernstrukturen organisiert sind. In besagten Fällen war die Arbeitnehmerzahl der einzelnen GmbH jedoch nicht eindeutig auszumachen. Deshalb sind die 531 Unternehmen, bei denen Unklarheit über die Firmengröße bestand, im eigenen Datensatz nicht enthalten.⁷ Nach allen aufgezeigten Selektionen wurden 500 Unternehmen aus der Hoppenstedt-Datenbank in den eigenen Datensatz übernommen. Demnach stellen die in der vorliegenden Untersuchung betrachteten Unternehmen eine Teilauswahl der Gesamtheit aller Unternehmen der Datenbank dar.

Die ausgewählten Unternehmen bilden die Datengrundlage für die vorliegende Untersuchung. Neben den Kontaktdaten wurden der Hoppenstedt-Datenbank die Handelsregisternummer und das Gericht, das Vorhandensein eines Aufsichtsrates, die Größe des Aufsichtsrates, der Mitbestimmungsgrad, Angaben zur Gesellschafterstruktur, die Anzahl der Beschäftigten, und das Gründungsjahr des Unternehmens entnommen. Nicht für alle Unternehmen lagen in der Datenbank Informationen zu jedem Item vor. Von Interesse für die vorliegende Untersuchung war insbesondere das Vorhandensein oder Fehlen des Aufsichtsrates. Nur für ein Viertel der aus der Datenbank übernommenen Firmen (120 Unternehmen) lagen Informationen über die Besetzung des Aufsichtsrates sowie Mitbestimmung in dem Organ vor. Deshalb wurde in einem weiteren Schritt eine telefonische Befragung aller derjenigen Unternehmen vorgenommen, für die in der Hoppenstedt-Datenbank Angaben zum Aufsichtsrat fehlten. Als Ansprechpartner fungierten, wenn vorhanden, Betriebsratsmitglieder. Ansonsten wurden Mitarbeiter der Personalabteilung oder der Firmenzentrale befragt.

⁷ Bei 10 Unternehmen besteht die Aufsichtsratsgröße laut Datensatz aus einer Person. Diese Tatsache erscheint unwahrscheinlich. Um Verzerrungen auszuschließen sowie zur Prüfung der Robustheit wurden die betroffenen Unternehmen zunächst bei allen Rechnungen ausgeschlossen. Da sich die deskriptiven und multivariaten Ergebnisse bei Selektion dieser Unternehmen aus dem Datensatz nicht wesentlich verändern, wurde sich allerdings dafür entschieden sie im Datensatz zu belassen.

2.5 Theoretischer Hintergrund

Sollte sich herausstellen, dass Unternehmen entgegen dem Gesetz keinen Aufsichtsrat bilden, entsteht die Frage, ob es dafür allgemeine Bestimmungsgründe gibt. Ausgehend vom vorhandenen Datenmaterial kommen als potenzielle Einflussvariablen die Unternehmensgröße, das Firmenalter oder die Organisationsform des Hauptgesellschafters in Frage. Deren mögliche Bedeutung für die Aufsichtsratsexistenz wird im folgenden Abschnitt diskutiert.

Denkbar ist, dass das Fehlen des Aufsichtsrates mit der Firmengröße zusammenhängt.⁸ In einer von Klein (2004: 133 ff.) durchgeführten Untersuchung von Familienunternehmen kann keine Abhängigkeit von der Unternehmensgröße festgestellt werden. Schnabel und Wagner (2001: 449 ff.) ermitteln hingegen für den Industriesektor, dass mit der Betriebsgröße zumindest die Wahrscheinlichkeit der betrieblichen Mitbestimmung steigt. Die Autoren führen an, dass mit zunehmender Größe eines Unternehmens die Rechte und Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Organe (im zitierten Artikel der Betriebsräte) sowie die oftmals komplexeren Arbeitsbeziehungen das Interesse der Arbeitnehmer vergrößern, von ihrem Recht auf Mitbestimmung Gebrauch zu machen. Gleichzeitig favorisiert in größeren Unternehmen möglicherweise auch die Firmenleitung die Bildung von mitbestimmten Organen, da sie sich davon einen schnelleren Informationsaustausch und eine bessere Einbeziehung der Beschäftigten in die langfristige Unternehmensentwicklung verspricht (vgl. „Collective-voice-Ansatz“ nach Freeman/ Medoff (1979). Das hier vorgebrachte Argument wird insbesondere auch von Freeman/ Lazear (1995) diskutiert). Vorstellbar erscheint weiterhin, dass ein schnell gewachsenes Unternehmen den Schwellenwert von 500 Arbeitnehmern überschritten und dabei übersehen hat, dass damit neue gesetzliche Verpflichtungen einhergehen. Somit könnte ein Bestimmungsgrund aus mangelnder Vertrautheit mit dem Gesetz, also aus Unwissenheit resultieren. Inwiefern der Unternehmensgröße Bedeutung für die Verbreitung von Aufsichtsräten zukommt, wird im Rahmen der multivariaten Analyse zu überprüfen sein.

Neben der Unternehmensgröße beeinflusst möglicherweise auch das Firmenalter das Vorhandensein eines Aufsichtsrates. In diesem Kontext könnten Lern- und Erfahrungskurvenmodelle eine Rolle spielen: Organisationen befinden sich in einem

⁸ Ein möglicher Einwand könnte lauten die Beschäftigtenzahl sei endogen, da manche Betriebe eventuell eine Expansion vermeiden, um nicht in den Anwendungsbereich des DrittelbG zu fallen. Dieses Problem erscheint hier jedoch irrelevant, da alle betrachteten Unternehmen bereits in den Geltungsbereich fallen. Für die Bedeutung von Schwellenwerten im Arbeitsrecht siehe auch Koller et al., 2007.

andauernden Lernprozess, dabei optimieren sie aufgrund von Lerneffekten und Erfahrungswerten kontinuierlich ihre Strukturen. Das gilt in gleicher Weise für den Verwaltungs- und Organisationsaufbau (vgl. Staehle, 1999: 914 ff.). Auch im Entscheidungsfindungsprozess etablieren sich zunächst Strukturen, die dann fortlaufend angepasst und/oder verbessert werden. Während für jüngere Unternehmen die Organisation und Institutionalisierung der Unternehmenskontrolle anfangs keine Rolle spielt, wird mit der Zeit die Bildung eines zusätzlichen Organs möglicherweise als sinnvoll erachtet. Bartunek/Louis (1988) unterstützen diese Vermutung. Sie erläutern, dass nach Firmengründung zunächst der Aufbau einer systematischen Geschäftsplanung im Vordergrund steht, bevor die Implementierung formaler Strukturen und Kommunikationswege berücksichtigt wird. Das gilt möglicherweise auch für die Einrichtung eines Aufsichtsrates. Demnach würden ältere Unternehmen tendenziell häufiger über einen Aufsichtsrat verfügen. Für die betriebliche Mitbestimmung im Industriesektor bekräftigen Schnabel und Wagner (2001: 453 f.), dass sich in älteren Betrieben eine Tradition der Mitbestimmung etabliert hat, welche in der Konsequenz dazu führt, dass Firmen, die vor 1960 gegründet wurden, häufiger mitbestimmt sind. Goehler (1993: 71 f.) hält dagegen, dass in vielen Unternehmen mit zunehmendem Alter die Bereitschaft zur Erneuerung abnimmt, was zu einer Überalterung der Strukturen führen kann. Folglich holen ältere Unternehmen, die es bisher verpasst oder abgelehnt haben einen Aufsichtsrat zu bilden, die Bestellung eventuell nur ungern nach. Nähere Informationen über den Zusammenhang zwischen dem Unternehmensalter und der Aufsichtsratsexistenz wird die Probit-Schätzung liefern. Das Unternehmensalter wird hierbei auch quadriert in die Schätzung aufgenommen um zu prüfen, ob ein nicht-linearer Zusammenhang besteht.

Fraglich ist, inwiefern die Organisationsform des Hauptgesellschafters für die Aufsichtsratsexistenz von Bedeutung ist. Bevor der Einfluss mithilfe der multivariaten Analyse untersucht wird, liefern die folgenden Erklärungen potenzielle Bestimmungsgründe. Denkbar ist, dass GmbHs mit einem Hauptgesellschafter, der ebenfalls gesetzlich zur Aufsichtsratsbildung verpflichtet ist, häufiger über ein solches Organ verfügen. Beispielsweise sind AGs mit den gesetzlichen Vorgaben zur Bildung sowie dem Umgang mit Aufsichtsräten vertraut. Dieses Wissen geben sie an ihre Tochterunternehmen weiter. Schnabel und Wagner (2001: 453) sprechen in diesem Kontext, bezogen auf die Existenz von Betriebsräten, von Überschwappeffekten. Die Autoren weisen nach, dass Betriebe, die Zweigniederlassungen oder Filialen größerer Unternehmen mit Betriebsrat bilden, häufiger auf der betrieblichen Ebene mitbestimmt sind. Gleichzeitig ist in einer AG der Vorstand dazu verpflichtet, die Allgemeinheit und die Aktionäre kontinuierlich über das

Unternehmensgeschehen und die Vorstandsaktivitäten zu unterrichten. Der öffentliche Druck, aber auch die Beaufsichtigung ist demzufolge höher als bei der GmbH oder in Familienunternehmen, wo Unternehmenslenkung und -kontrolle oftmals in einer Hand liegen. Die Einhaltung gesetzlicher Regelungen wie dem DrittelbG könnte dadurch begünstigt werden.

Im Rahmen der Überlegungen zur Bedeutung des Hauptgesellschafters liefert die Berücksichtigung der Prinzipal-Agenten-Theorie weitere Bestimmungsgründe. Der Prinzipal-Agenten-Ansatz würdigt, dass Eigentümer ihre Rechte an das Management mit der Aufforderung übertragen, die eigenen Interessen möglichst umfangreich zu vertreten (Einzelheiten finden sich bei Renaud (2008: 193 ff.)). Von Bedeutung dürfte im vorliegenden Kontext deshalb sein, inwiefern in den betrachteten GmbHs die Rolle des Geschäftsführers mit der des Eigentümers zusammenfällt. Die Eigentümer werden dann häufiger ein Kontrollorgan befürworten, wenn sie wenig Nähe und Vertrauen zur Geschäftsführung haben. In GmbHs mit einem Hauptgesellschafter in der Rechtsform einer AG wird wahrscheinlich ein externer Manager die Unternehmensführung übernehmen. Jirjahn (2003: 402) bemerkt, dass Manager ein geringeres Interesse am Unternehmenserfolg haben, wenn sie nicht am Gewinn beteiligt sind. Somit erscheint ein Kontrollorgan, das das Vorgehen der Geschäftsführung kontinuierlich überwacht, für die Eigentümer dieser Unternehmen eher notwendig. In einer GmbH in Familienhand dagegen, wo ein Familienmitglied oder enger Vertrauter die Firmengeschäfte leitet, kann auf ein zusätzliches Kontrollorgan möglicherweise verzichtet werden. Jirjahn (2003: 402) konstatiert, dass eine gute Beziehung zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern weniger wahrscheinlich ist, wenn die Geschäftsführer am Profit einer Unternehmung beteiligt ist. Diese Tatsache würde vermuten lassen, dass beispielsweise in Familienunternehmen seltener ein mitbestimmter Aufsichtsrat zu finden ist.

Relevant erscheint, dass dem Aufsichtsrat abhängig von der jeweiligen Rechtsform unterschiedlich viel Bedeutung zukommt. Während der Aufsichtsrat in einer AG neben den Informations- und Kontrollrechten auch mit der Benennung der Geschäftsführung betraut ist, hat er in einer GmbH eher eine beratende Funktion. Hier beeinflussen neben der Geschäftsführung vordergründig die Gesellschafterversammlung und teilweise ein Beirat das Unternehmensgeschehen (für Einzelheiten siehe Alpmann, 2007; Fuchs/ Köstler, 2005). Somit werden in einigen der betrachteten Unternehmen möglicherweise die Kosten der Aufsichtsratsbildung höher bewertet als der daraus resultierende Nutzen.

2.6 Empirische Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die empirischen Ergebnisse dargestellt. Zunächst wird auf die deskriptiven Befunde der Verbreitung von Aufsichtsräten eingegangen. Bei Betrachtung des Unternehmensalters, der Firmengröße sowie der Organisationsform des Hauptgesellschafters unterscheiden sich die Fallzahlen (siehe Tabelle 2.2). Das liegt daran, dass nicht für alle im Datensatz enthaltenen Unternehmen Informationen zum Alter und der Organisationsform des Hauptgesellschafters vorliegen. Die deskriptiven Ergebnisse sind in den Tabellen 2.1 bis 2.3 aufgelistet. Anschließend wird eine multivariate Analyse zur Ermittlung potenzieller Bestimmungsgründe für das Vorhandensein eines Aufsichtsrates durchgeführt. Zur Prüfung der Robustheit werden Probit-Schätzungen mit unterschiedlichen Einflussvariablen durchgeführt. Die Ergebnisse der Schätzungen finden sich in Tabelle 2.4. Tabelle 2.5 liefert die deskriptiven Statistiken für die 322 Unternehmen, die in der Probit-Schätzung enthalten sind.

2.6.1 Deskriptiver Befund

Die empirische Untersuchung liefert folgende Ergebnisse: Nach Selektion der zu analysierenden Unternehmen verbleiben im Datensatz 500 Firmen. Aufgrund der geltenden Schwellenwerte sind diese per Gesetz dazu verpflichtet, einen Aufsichtsrat zu bilden. An die Vorgaben halten sich 242 Unternehmen (48,4 Prozent). 258 Unternehmen, bzw. 51,6 Prozent, missachten das Gesetz.

Von den 242 Unternehmen, die einen Aufsichtsrat gebildet haben, halten sich 228 Unternehmen an die Arbeitnehmermitbestimmung in dem Organ. Die verbleibenden 14 Unternehmen verfügen über einen Aufsichtsrat, der jedoch nicht mitbestimmt ist (Tabelle 2.1).

Tabelle 2.1: Verbreitung von Aufsichtsräten und Mitbestimmung

Aufsichtsrat vorhanden	242 von 500 Unternehmen (48,4 %)
Aufsichtsrat mitbestimmt	228 von 242 Unternehmen (94,21 %)

Tabelle 2.2 zeigt die durchschnittliche Beschäftigtenzahl sowie das Durchschnittsalter der

Unternehmen mit und ohne Aufsichtsrat. Die durchschnittliche Unternehmensgröße demonstriert, dass Unternehmen mit Aufsichtsrat im Mittel statistisch signifikant größer sind als Unternehmen ohne Aufsichtsrat (bei einem Signifikanzniveau von 5%). Beim Firmenalter zeigt die Betrachtung der Quartile der Unternehmensaltersverteilung, dass jüngere Unternehmen anscheinend häufiger über einen Aufsichtsrat verfügen als Firmen im mittleren Alter (siehe Tabelle 2.3). Unternehmen, die älter als 38 Jahre sind, weisen wiederum öfter einen Aufsichtsrat auf.

Tabelle 2.2: Deskriptive Statistik

Variablenausprägung	Unternehmen ohne Aufsichtsrat			Unternehmen mit Aufsichtsrat			P-Value
	Mittelwert	Standardabweichung	Fallzahl*	Mittelwert	Standardabweichung	Fallzahl*	
Alter in Jahren	29,7	27,53	177	29,3	32,8	194	0,898
Beschäftigtenzahl	920	368,32	258	990	369,04	242	0,035
GmbH ist Hauptgesellschafter, + andere Gesellschafter ^a	0,03	0,16	182	0,03	0,18	231	0,68
GmbH ist Hauptgesellschafter ^a	0,24	0,43	182	0,26	0,44	231	0,655
Unternehmen in Familienbesitz ^a	0,29	0,46	182	0,02	0,13	231	0,000
Hauptgesellschafter ist eine KG ^a	0,06	0,24	182	0,04	0,2	231	0,432
Hauptgesellschafter ist eine AG ^a	0,12	0,32	182	0,29	0,46	231	0,000
Hauptgesellschafter mit Firmensitz im Ausland ^a	0,17	0,38	182	0,08	0,28	231	0,006
Hauptgesellschafter = Finanzinvestor ^a	0,03	0,18	182	0,02	0,15	231	0,479
Sonstige Nennungen ^a	0,07	0,25	182	0,25	0,43	231	0,000

* Da nicht für jedes Unternehmen Informationen zu allen Variablenausprägungen vorliegen, ergibt sich bei den Fallzahlen teilweise eine Differenz zur Datensatzgesamtheit von 500 Unternehmen.

^a Dummy-Variable, „1“ Merkmal liegt vor. Bei den Sonstigen Nennungen handelt es sich beispielsweise um Einrichtungen der Öffentlichen Hand oder Stiftungen.

In der letzten Spalte sind die empirischen Signifikanzwerte (P-Value) für den Mittelwertvergleich (t-test) von Unternehmen mit und ohne Aufsichtsrat dargestellt.

Auch der Organisationsform des Hauptgesellschafters fließt Bedeutung für die Existenz eines Aufsichtsrates zu. Die Ergebnisse der Aufsichtsratsverbreitung abhängig von der Organisationsform des Hauptgesellschafters sind in Tabelle 2.2 aufgelistet. Demnach weisen Unternehmen mit Aufsichtsrat einen signifikant höheren Anteil an den Sonstigen Nennungen (Stiftungen, Einrichtungen der Öffentlichen Hand etc.) und Unternehmen mit einem Hauptgesellschafter in der Rechtsform einer AG auf (auf einem Signifikanzniveau von 1%). Gleichzeitig ist der Anteil an Unternehmen in Familienbesitz signifikant niedriger.

Tabelle 2.3: Übersicht zum Unternehmensalter nach Quartilsbildung

Unternehmensalter	Anzahl Unternehmen	Davon Unternehmen mit Aufsichtsrat	Prozentwert
11 Jahre oder jünger	109	70	64,22
12 bis 20 Jahre	81	40	49,38
21 bis 38 Jahre	93	32	34,41
Älter als 38 Jahre	88	52	59,09

2.6.2 Multivariate Analyse

Nach der Diskussion potenzieller Bestimmungsgründe für das verbreitete Fehlen von Aufsichtsräten soll im Folgenden analysiert werden, ob und inwiefern die einzelnen Erklärungsvariablen die Wahrscheinlichkeit der Aufsichtsratsexistenz beeinflussen. Mithilfe von Probit-Schätzungen sollen mögliche Zusammenhänge aufgezeigt werden. Es wird auf ein Regressionsmodell mit robusten Standardfehlern zurückgegriffen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2.4 zusammengefasst, die deskriptive Statistik des Probit-Schätzsamples findet sich in Tabelle 2.5.

Tabelle 2.4: Schätzungen, abhängige Variable = Aufsichtsrat vorhanden

Abhängige Variable	Probitschätzung		OLS	Probit mit Unternehmensgrößenklassen		Probit mit Alters-Dummy	
	Koeffizient	Marginaler Effekt	Koeffizient	Koeffizient	Marginaler Effekt	Koeffizient	Marginaler Effekt
Konstante	-0,59 (0,71)		0,39* (0,23)	0,17 (0,30)		-0,60 (0,71)	
Beschäftigtenzahl / 10	0,02* (0,01)	0,01* (0,01)	0,01 (0,00)			0,02* (0,01)	0,01* (0,01)
Beschäftigtenzahl ² / 10 000	-0,01 (0,01)	-0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)			-0,01 (0,01)	-0,00 (0,00)
Alter / 10	0,05 (0,05)	0,02 (0,02)	0,01 (0,02)	0,05 (0,05)	0,02 (0,02)		
Alter quadriert / 1000	-0,02 (0,03)	-0,01 (0,01)	-0,01 (0,01)	-0,02 (0,03)	-0,01 (0,01)		
GmbH ist Hauptgesellschafter, + andere ^a	-0,32 (0,47)	-0,13 (0,18)	-0,10 (0,16)	-0,43 (0,46)	-0,17 (0,18)	-0,28 (0,47)	-0,11 (0,19)
GmbH ist Hauptgesellschafter ^a	-0,65*** (0,23)	-0,25*** (0,09)	-0,21*** (0,08)	-0,67*** (0,24)	-0,26*** (0,09)	-0,68*** (0,23)	-0,27*** (0,09)
Unternehmen in Familienbesitz ^a	-2,40*** (0,34)	-0,66*** (0,04)	-0,73*** (0,06)	-2,48*** (0,35)	-0,67*** (0,04)	-2,47*** (0,32)	-0,67*** (0,04)
Hauptgesellschafter ist eine KG ^a	-0,97*** (0,35)	-0,36*** (0,11)	-0,35*** (0,13)	-1,03*** (0,35)	-0,38*** (0,10)	-1,02*** (0,34)	-0,38*** (0,10)
Hauptgesellschafter aus Ausland ^a	-1,15*** (0,27)	-0,43*** (0,08)	-0,42*** (0,09)	-1,25*** (0,27)	-0,45*** (0,08)	-1,18*** (0,27)	-0,43*** (0,08)
Hauptgesellschafter = Finanzinvestor ^a	-0,58 (0,45)	-0,23 (0,17)	-0,22 (0,17)	-0,68 (0,49)	-0,26 (0,18)	-0,61 (0,45)	-0,24 (0,17)
Sonstige Nennungen ^a	0,12 (0,27)	0,05 (0,10)	0,03 (0,07)	0,05 (0,27)	0,02 (0,11)	0,09 (0,27)	0,03 (0,10)
600- 629 Beschäftigte ^b				0,70* (0,36)	0,24** (0,11)		
630- 699 Beschäftigte ^b				0,44 (0,37)	0,16 (0,13)		
700- 799 Beschäftigte ^b				0,87*** (0,34)	0,29*** (0,09)		
800- 864 Beschäftigte ^b				0,88** (0,36)	0,29*** (0,09)		
865- 954 Beschäftigte ^b				0,38 (0,37)	0,14 (0,13)		
955- 1054 Beschäftigte ^b				0,63* (0,37)	0,22* (0,11)		
1055- 1233 Beschäftigte ^b				0,81** (0,36)	0,28*** (0,10)		
1234- 1499 Beschäftigte ^b				0,83** (0,39)	0,28*** (0,10)		
1500- 2000 Beschäftigte ^b				0,82** (0,35)	0,28*** (0,10)		
Unternehmensalter Dummy 1 = (älter als 38 Jahre)						0,46** (0,19)	0,17** (0,07)
N	322		322	322		322	
(Pseudo) R ²	0,22		0,27	0,23		0,23	
LOG-Likelihood	- 171,08			- 167,73		-168,71	
Anzahl richtiger Vorhersagen	235			238		234	
Anteil der richtigen Vorhersagen	72,98 %			73,91 %		72,67 %	

Marginaler Effekt am Mittelwert, bei Dummyvariablen für den Übergang von Null zu Eins. Bei den Werten in Klammern handelt es sich um den robusten Standardfehler.

^a Dummy-Variable, „1“ Merkmal liegt vor. Referenzkategorie: Hauptgesellschafter = AG.

^b Dummy-Variable, „1“ Merkmal liegt vor. Referenzkategorie: 500- 599 Beschäftigte.

*/ **/ *** bezeichnet statistische Signifikanz auf dem 10/ 5/ 1-Prozent-Niveau.

Die oben angestellten Vermutungen über den Einfluss einzelner Variablen lassen sich teilweise bestätigen: Die Unternehmensgröße übt auf dem 10%-Niveau Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Aufsichtsratsexistenz aus. Der quadrierte Term der Unternehmensgröße ist hingegen nicht signifikant, weshalb von einem linearen Zusammenhang ausgegangen werden muss. Der marginale Effekt unterstreicht, dass die Wahrscheinlichkeit pro Mitarbeiter wächst, allerdings um den geringen Wert von 0,1 Prozentpunkten (bzw. 0,16 Prozentpunkten, wenn der nicht signifikante quadrierte Term berücksichtigt wird) gemessen am Durchschnitt aller Mitarbeiter. Bei Wiederholung der Schätzung nach Bildung von Dummies für Unternehmensgrößenklassen in Dezilen zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit der Aufsichtsratsexistenz bei größeren Unternehmen im Vergleich zur Basiskategorie (das Zehntel der kleinsten Unternehmen) signifikant höher ist (siehe Tabelle 2.4). Insbesondere bei den Firmen, die mehr als 955 Mitarbeiter beschäftigen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Aufsichtsratsexistenz signifikant um circa 28 Prozentpunkte. Insgesamt weisen die Ergebnisse in eine ähnliche Richtung wie die von Schnabel und Wagner. Somit scheint im Dienstleistungssektor die Wahrscheinlichkeit der Aufsichtsratsexistenz von der Betriebsgröße abhängig zu sein. Inwiefern ein oben vermutetes schnelles Wachstum der Unternehmen und die damit verbundene Unwissenheit für das verbreitete Fehlen von Aufsichtsräten eine Rolle spielt, kann nicht untersucht werden. Hierzu fehlen Angaben über die Unternehmensgröße aus den Vorjahren. Die Tatsache, dass die Unternehmen bis 599 Beschäftigte im Vergleich zu den größeren Unternehmen offensichtlich seltener einen Aufsichtsrat bestellen, bekräftigt die Vermutungen jedoch.

Die Annahmen über den Einfluss des Unternehmensalters bestätigen sich im Rahmen der einfachen Probit-Schätzung zunächst nicht. Auch beim Firmenalter wurde zusätzlich der quadrierte Term gebildet um zu überprüfen, ob ein potenzieller Alterseffekt linear ausfällt. Weder das Firmenalter, noch dessen Quadrat üben einen signifikanten Einfluss auf die Aufsichtsratsexistenz aus. Bei Bildung eines Dummies für ältere Unternehmen zeigt sich jedoch, dass die Unternehmen älter als 38 Jahre (= oberstes Quartil) im Vergleich zu den jüngeren häufiger einen Aufsichtsrat aufweisen. Die Wahrscheinlichkeit der Aufsichtsratsexistenz ist bei diesen Unternehmen bei statistischer Signifikanz auf dem 5%-Niveau um 17 Prozentpunkte höher. Möglicherweise bestätigen sich hier die Ausführungen zu den Erfahrungskurvenmodellen und Lerneffekten.

Tabelle 2.5: Deskriptive Statistik des Probit-Schätzsamples

N = 322

Variablenausprägung	Unternehmen ohne Aufsichtsrat		Unternehmen mit Aufsichtsrat		P-Value
	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert	Standard-abweichung	
Alter in Jahren	29,21	27,42	29,72	33,25	0,885
Beschäftigtenzahl	920	368,74	997	369,56	0,065
GmbH ist Hauptgesellschafter, + andere Gesellschafter ^a	0,02	0,15	0,04	0,19	0,439
GmbH ist Hauptgesellschafter ^a	0,22	0,42	0,26	0,44	0,478
Unternehmen in Familienbesitz ^a	0,29	0,45	0,02	0,13	0,000
Hauptgesellschafter ist eine KG ^a	0,07	0,26	0,04	0,2	0,229
Hauptgesellschafter ist eine AG ^a	0,1	0,31	0,3	0,46	0,000
Hauptgesellschafter mit Firmensitz im Ausland ^a	0,19	0,39	0,08	0,27	0,005
Hauptgesellschafter = Finanzinvestor ^a	0,04	0,19	0,03	0,16	0,600
Sonstige Nennungen ^a	0,07	0,25	0,24	0,43	0,000

^a Dummy-Variable, „1“ Merkmal liegt vor. Bei den Sonstigen Nennungen handelt es sich beispielsweise um Einrichtungen der Öffentlichen Hand oder Stiftungen. In der letzten Spalte sind die empirischen Signifikanzwerte (P-Value) für den Mittelwertvergleich (t-test) von Unternehmen mit und ohne Aufsichtsrat dargestellt.

Die deskriptive Auswertung zeigt die Bedeutung der Organisationsform des Hauptgesellschafters für die Aufsichtsratsexistenz. Die ökonometrische Analyse bekräftigt einen entscheidenden Einfluss. Bei der multivariaten Betrachtung dient die AG als Basisvariable. Dieses Vorgehen bietet sich an, da zahlreiche beobachtete Unternehmen einen Hauptgesellschafter dieser Rechtsform aufweisen. Zweitens verfügt der Großteil der GmbHs mit einer AG als Hauptgesellschafter über einen Aufsichtsrat. Es zeigt sich, dass insbesondere Unternehmen mit einem Hauptgesellschafter in der Rechtsform einer GmbH, einer KG und Firmen in der Hand einer Familie bzw. eines ausländischen Hauptgesellschafters im Vergleich zu AGs signifikante negative Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit haben,

dass ein Aufsichtsrat existiert. Die marginalen Effekte unterstreichen die Ergebnisse. So ist beispielsweise bei Unternehmen in Familienhand die Wahrscheinlichkeit der Aufsichtsratsexistenz um 66 Prozentpunkte niedriger im Vergleich zur Basiskategorie. Die oben angestellten Vermutungen zu den Überschwappeffekten, aber auch die Kosten-Nutzen-Abwägungen der Geschäftsleitung könnten sich hier bemerkbar machen.

Insgesamt müssen die festgestellten Zusammenhänge mit Vorbehalt interpretiert werden. So ist aufgrund des Querschnittscharakters der Daten bei der kausalen Interpretation von Zusammenhängen Vorsicht geboten. Eine Kontrolle für unbeobachtbare Heterogenität wäre wünschenswert gewesen. Diese lässt der Datensatz nicht zu. Unter Heranziehung einer früheren Version der Hoppenstedt-Datenbank konnte jedoch zumindest ermittelt werden, dass Zustandswechsel in Bezug auf die Aufsichtsratsexistenz selten sind.

Auszuschließen ist außerdem nicht, dass andere, im vorliegenden Datensatz nicht enthaltene Variablen die Wahrscheinlichkeit der Aufsichtsratsexistenz beeinflussen und somit die Ergebnisse verzerren. Da der vorhandene Datensatz in erster Linie Variablen zu den Eigentümer- und Mitbestimmungsstrukturen abbildet, ist eine Beeinflussung durch weitere Komponenten der Industriellen Beziehungen wie Betriebsräte oder den gewerkschaftlichen Organisationsgrad möglich. Leider fehlen Informationen darüber, in welchen Unternehmen diese Organe vertreten sind. Denkbar ist aber, dass die Unternehmen, in denen Betriebsräte und Gewerkschaften etabliert sind, tendenziell eher über einen Aufsichtsrat verfügen. Die vorliegende Analyse zeigt, dass bei Kontrolle für das Unternehmensalter und die Organisationsform des Hauptgesellschafters größere Unternehmen tendenziell häufiger einen Aufsichtsrat bilden als kleinere. Gleichzeitig ist empirisch erwiesen, dass in größeren Unternehmen in der Regel auch häufiger Betriebsräte und Gewerkschaften etabliert sind (vgl. Ellguth, 2003; Ellguth/ Kohaut, 2005; Addison et al., 2007). Insofern korreliert im vorliegenden Fall möglicherweise die Firmengröße mit der Existenz eines Betriebsrates oder der Präsenz von Gewerkschaften, die die Etablierung eines Aufsichtsrates vorantreiben. Der ermittelte Größeneffekt wäre demnach verzerrt. Aufgrund des Querschnittscharakters der Daten sowie fehlender Informationen über die Gewerkschaftspräsenz in den betrachteten Unternehmen kann ein solcher Einfluss leider nicht identifiziert werden.⁹ Für die

⁹ In Bezug auf die im eigenen Datensatz enthaltenen Variablen kann für das Firmenalter und die Unternehmensgröße davon ausgegangen werden, dass diese von einer Gewerkschaftspräsenz unbeeinflusst bleiben. Das liegt u.a. daran, dass der Organisationsgrad im Dienstleistungssektor generell niedrig ist. Empirisch stellen DiNardo und Lee (2004) zumindest für Amerika fest, dass Gewerkschaften in der Regel keine, oder nur sehr geringe Auswirkungen auf die Beschäftigung haben. Mögliche Wechselwirkungen zwischen der Existenz eines Betriebsrats und der Beschäftigtenzahl erscheinen ebenfalls vernachlässigbar. Addison et al. (2004) stellen

Organisationsform des Hauptgesellschafters dürfte die Betriebsratsexistenz bzw. der gewerkschaftliche Organisationsgrad unbedeutend sein. Immerhin kann davon ausgegangen werden, dass in einem Unternehmen zunächst die Eigentümerstrukturen geklärt werden, bevor es wirtschaftliche Aktivitäten aufnimmt. Trotz der angemerktten Einschränkungen liefert der Datensatz wichtige Indizien.

2.7 Schlussbetrachtung

In der vorliegenden Arbeit wurde mithilfe eines kombinierten Datensatzes die Verbreitung von Aufsichtsräten im westdeutschen Dienstleistungssektor untersucht. Dabei wurde eine beträchtliche Lücke aufgezeigt: Entgegen den gesetzlichen Regelungen bilden 51,6 Prozent der betrachteten Unternehmen keinen Aufsichtsrat. Weiterhin ergibt sich, dass auch bei Bestehen eines Aufsichtsrates dieser nicht notwendigerweise mitbestimmt ist. Es wird demonstriert, dass sich die Organisationsform des Hauptgesellschafters, aber auch die Beschäftigtenzahl auf die Wahrscheinlichkeit des Bestehens eines Aufsichtsrates auswirkt. Das Unternehmensalter ist hingegen für das Vorhandensein weniger relevant.

Durch das Fehlen des Aufsichtsrates wird die unternehmerische Mitbestimmung der Arbeitnehmer in dem Organ umgangen. Sicherlich könnte ein Einwand lauten, dass diese Tatsache auch den Eigentümern schadet, da diese ebenfalls keine durch den Aufsichtsrat erteilte Kontrolle über die Geschäftsführung erhalten. Dem ist jedoch zu entgegnen, dass die Eigentümer einer GmbH in der Gesellschafterversammlung ihre Interessen geltend machen können (für nähere Einzelheiten zu den Besonderheiten der GmbH siehe Alpmann (2007)). Der Aufsichtsrat wird von den Eigentümern der GmbH demnach möglicherweise als überflüssig erachtet. Den Arbeitnehmern wird hingegen mit dem Fehlen des Organs die Möglichkeit entzogen, sich aktiv an der Firmenkontrolle zu beteiligen. Es wird somit deutlich, dass das Nicht-Vorhandensein des Aufsichtsrates insbesondere für die Mitarbeiter von Nachteil ist.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die gesetzlichen Vorgaben und die Umsetzungspraxis im Falle des DrittelbG offensichtlich auseinander klaffen. Diese Tatsache hat für die Mitbestimmungsforschung Konsequenzen: In den bisherigen empirischen Untersuchungen werden stets mitbestimmte und nicht-mitbestimmte Unternehmen, oder Firmen, die in den

in Bezug auf die Veränderung der Unternehmensgröße keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne Betriebsrat fest.

Anwendungsbereich verschiedener Mitbestimmungsgesetze fallen, in Bezug auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen verglichen. Hierbei werden die Aufsichtsratsexistenz und die damit einhergehende Mitarbeitermitbestimmung vorausgesetzt. Nach den Ergebnissen dieser Untersuchung müssen die bisherigen empirischen Studien deshalb überprüft werden. Es stellt sich die Frage, ob die betrachteten Unternehmen tatsächlich alle über einen Aufsichtsrat verfügen und folglich mitbestimmt sind. Das gilt insbesondere für die Studien, in denen GmbHs in der Kontrollgruppe enthalten sind. In der vorliegenden Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die Aufsichtsratsexistenz von der Unternehmensgröße abhängt. Größere Unternehmen bilden im Vergleich häufiger einen Aufsichtsrat als kleinere. Da in zahlreichen Studien große mit kleinen Unternehmen verglichen werden, liegen möglicherweise zusätzliche Verzerrungen bei den Ergebnissen vor.

Gleichzeitig liefern die vorliegenden Ergebnisse für die Mitbestimmungsforschung auch neue Chancen: Demonstriert wird, dass innerhalb einer Branche und einer betrachteten Größenklasse Unternehmen existieren, die entgegen dem Gesetz keinen Aufsichtsrat bestellt haben. Somit ist es zum ersten Mal möglich Unternehmen einer Rechtsform, einer Größenklasse und eines Sektors, die sich insbesondere durch die Existenz eines Aufsichtsrates unterscheiden, in Bezug auf ökonomische Kennzahlen zu vergleichen. Wagner (2009) nutzt diesen Sachverhalt in seiner Studie über die ökonomischen Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung bei westdeutschen Industrieunternehmen bereits. In Zukunft können auch in anderen Bereichen Unternehmen gleicher Branchen und Größenordnung, die sich lediglich in der Existenz eines Aufsichtsrats unterscheiden, verglichen werden. Exakter als bisher sind in der Folge Ceteris-Paribus-Angaben zu möglichen Effizienzeffekten und Auswirkungen der Mitbestimmung auf Rentabilität, Produktivität, Innovationstätigkeit, etc. der Unternehmungen möglich.

2.8 Literaturverzeichnis

Alpmann, Joseph A. (2007): Gesellschaftsrecht. Verlag Alpmann und Schmidt, Münster.

Addison, John T./ Schnabel, Claus (2009): Worker Directors: A German Product that Didn't Export? Diskussionspapier No. 61, Universität Erlangen Nürnberg.

Addison, John T./ Schnabel, Claus/ Wagner, Joachim (2007): The (Parlous) State of German Unions. Journal of Labor Research 28 (1): 3-18.

- Addison, John T./ Bellmann, Lutz/ Schnabel, Claus/ Wagner, Joachim (2004): The reform of the German works constitution act: a critical assessment. *Industrial Relations* 43 (2): 392- 420.
- Bartunek, Jean M./ Louis Meryl R. (1988): The interplay of organization development and organizational transformation, in: Pasmore, William A./ Woodman, Richard W. (Hrsg.): *Research in organizational change and development* 2: 97-134.
- Baums, Theodor/ Frick, Bernd (1999): The Market Value of the Codetermined Firm, in: Blair, Margaret M./ Roe, Mark J. (Hrsg.): *Employees and Corporate Governance*. Brookings Institution Press, Washington D.C.: 206-239.
- Baums, Theodor/ Frick, Bernd (1996): Co-determination in Germany: The Impact on the Market Value of the Firm. Paper zur Konferenz "Employees and Corporate Governance" an der Columbia University Law School, New York.
- Benelli, Giuseppe/ Loderer, Claudio/ Lys, Thomas (1987): Labor Participation in Corporate Policy-making Decisions: West Germany's Experience with Codetermination. *The Journal of Business* 60 (4): 553- 575.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)(1998): *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven*. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Dieterich, Thomas/ Müller-Glöße, Rudi/ Preis, Ulrich/ Schaub, Günter (Hrsg.): *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*. Verlag C.H. Beck, München.
- Donges, Juergen B./ Eekhoff, Johann/ Franz, Wolfgang/ Fuest, Clemens/ Möschel, Wernhard/ Neumann, Manfred J.M. (2007): *Unternehmensmitbestimmung ohne Zwang*. Stiftung Marktwirtschaft, Frankfurter Institut, Schriftenreihe Band 47, Berlin.
- DiNardo, John Enrico/ Lee, David S. (2004): *Economic Impacts of Unionization on Private Sector Employers: 1984-2001*. NBER Working Paper Series No. W10598.
- Ellguth, Peter (2003): Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung. *WSI-Mitteilungen* 56 (3): 194- 199.
- Ellguth, Peter/ Kohaut, Susanne (2005): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. *WSI-Mitteilungen* 58 (9): 398-403.
- FitzRoy, Felix R./ Kraft, Kornelius (2005): Co-Determination, Efficiency and Productivity. *British Journal of Industrial Relations* 43 (2): 233-247.
- FitzRoy, Felix R./ Kraft, Kornelius (1993): Economic Effects of Codetermination. *The Scandinavian Journal of Economics* 95 (3): 365-375.
- Franz, Wolfgang (2003): *Arbeitsmarktökonomik*. Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg.
- Freeman, Richard B./ Lazear, Edward P. (1995): An Economic Analysis of Works Councils, in: Rogers, Joel / Streeck, Wolfgang (Hrsg.): *Works Councils- Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. University of Chicago Press, Chicago und London: 27-50.

- Freeman, Richard B./ Medoff, James L. (1979): The two faces of Unionism. *The Public Interest* 57 (4): 69- 93.
- Fuchs, Harald/ Köstler, Roland (2005): Handbuch zur Aufsichtsratswahl. Wahlen der Arbeitnehmervereiner nach dem Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz 2004. Bund-Verlag, Frankfurt am Main.
- Goehler, Axel W. (1993): Der Erfolg großer Familienunternehmen im fortgeschrittenen Marktzyklus. Dissertation, St. Gallen.
- Gorton, Gary/ Schmid, Frank A. (2004): Capital, Labor, and the Firm: A Study of German Codetermination. *Journal of the European Economic Association* 2 (5): 863- 905.
- Gurdon, Michael A./ Rai, Anoop (1990): Codetermination and Enterprise Performance: Empirical Evidence from West Germany. *Journal of Economics and Business* 42 (4): 289-302.
- Jirjahn, Uwe (2003): Executive Incentives, Works Councils and Firm Performance. *Schmollers Jahrbuch* 123 (3): 397- 421.
- Junker, Abbo (2006): Grundkurs Arbeitsrecht. Verlag C.H. Beck, München.
- Klein, Sabine B. (2004): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Koller, Lena/ Schnabel, Claus/ Wagner, Joachim (2007): Schwellenwerte im Arbeitsrecht: Höhere Transparenz und Effizienz durch Vereinheitlichung. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 8 (3): 242-255.
- Kraft, Kornelius (2006): Die Effizienzwirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung. *Wirtschaftsdienst* 86 (11): 708- 711.
- Kraft, Kornelius/ Stank, Jörg (2004): Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen. *Schmollers Jahrbuch* 124 (3): 421- 449.
- Mohrenweiser, Jens/ Backes-Gellner, Uschi (2009): Die Wirkung des Betriebsverfassungsgesetzes am Beispiel der Freistellung von Betriebsräten – ein Beitrag zur Rechtstatsachenforschung. Institut für Strategie und Unternehmensökonomie der Universität Zürich, Working Paper Nr. 104.
- Niederhoff, Horst-Udo (2005): Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Köln.
- Oetker, Hartmut (2007): Drittelbeteiligungsgesetz, in: Dieterich, Thomas/ Müller-Glöße, Rudi/ Preis, Ulrich/ Schaub, Günter (Hrsg.): *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*. Verlag C.H. Beck, München: 1835- 1858.
- Renaud, Simon (2008): Arbeitnehmermitbestimmung im Strukturwandel. Metropolis-Verlag, Marburg.
- Renaud, Simon (2007): Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany, *LABOUR* 21 (4/5): 689-712.

- Sadowski, Dieter/ Junkes, Joachim/ Lindenthal, Sabine (2000): Gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland: Idee, Erfahrungen und Perspektiven aus ökonomischer Sicht. Quint-Essenzen 61.
- Schmid, Frank A./ Seger, Frank (1998): Arbeitnehmermitbestimmung, Allokation von Entscheidungsrechten und Shareholder Value. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 68 (5): 453-473.
- Schnabel, Claus/ Wagner, Joachim (2001): Verbreitung und Bestimmungsgründe verschiedener Formen der Arbeitnehmerpartizipation in Industriebetrieben. Industrielle Beziehungen 8 (4): 445-462.
- Staehele, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Franz Vahlen, München.
- Statistisches Bundesamt (2008): Deutsche Wirtschaft 2008. Abrufbar unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/DeutscheWirtschaftQuartal,property=file.pdf>. Stand vom 15.01.2009.
- Svejnar, Jan (1982): Codetermination and Productivity: Empirical Evidence from the Federal Republic of Germany, in: Jones, Derek C./ Svejnar Jan (Hrsg.): Participatory and Self-Managed Firms: Evaluating Economic Performance. Lexington Books, Massachusetts: 199-212.
- Troch, Sebastian: Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat – Gesetzliche Regelung versus Unternehmenspraxis. Ausmaß und Bestimmungsgründe der Umgehung des Drittelbeteiligungsgesetzes in Industrieunternehmen. Working Paper Series in Economics, University of Lüneburg, No. 128.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (2004): Gewerkschaften und Neue Wirtschaft. Projekt int.unity, Berlin.
- Vitols, Sigurt (2006): Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung: Eine ökonometrische Analyse. Gutachten im Auftrag des DGB Bundesvorstandes, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik.
- Vitols, Sigurt (2005): Strategien für Gewerkschaften in einem europäischen System der Corporate Governance. Bericht für das Projekt „Seeurope“, Böckler-Impuls 15.
- Wagner, Joachim (2009): One-third codetermination at company supervisory boards and firm performance in German manufacturing industries: First direct evidence from a new type of enterprise data. Working Paper Series in Economics, University of Lüneburg, No. 136.

3. Die gegen das Drittelbeteiligungsgesetz verstoßende Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor existiert*

Replik zu „Das Fehlen eines Aufsichtsrates muss nicht rechtswidrig sein“ von Alexander Dilger, erschienen in Industrielle Beziehungen, 4/ 2009

3.1 Einleitung

In Heft 4/ 2009 der Zeitschrift Industrielle Beziehungen veröffentlichte Herr Professor Alexander Dilger eine Replik zu meinem ebenfalls in der Ausgabe erschienenen Artikel „Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe“. Um die von ihm getätigten Einwände gegen meine Arbeit zu entkräften, erlaube ich mir eine Replik zu verfassen und diese ebenfalls zu veröffentlichen.

Herr Dilger gibt in seinem Aufsatz zunächst aufs Ausführlichste unseren Schriftverkehr wieder. Es hat mich erstaunt, mit welcher Selbstverständlichkeit er die Korrespondenz zwischen den Gutachtern, Herausgebern und mir in der Öffentlichkeit kommuniziert. Für eine Veröffentlichung waren die Texte nicht gedacht. Zusätzlich bietet Herr Dilger dem Leser an, bei Interesse „die gesamte Korrespondenz“ zur Verfügung zu stellen. Hier hätte ich mir zumindest die vorherige Einholung einer Einverständniserklärung gewünscht. Meine Antworten auf seine als anonymen Gutachter gemachten Kommentare sind somit in jeder Einzelheit nachzulesen. Aus diesem Grund möchte ich es vermeiden, meine Argumente zu wiederholen. Stattdessen will ich in der vorliegenden Replik auf die Punkte eingehen, die mir der Autor zusätzlich vorwirft. Darüber hinaus werde ich unter Heranziehung weiterer Forschungsergebnisse aufzeigen, dass die Ergebnisse meines Artikels plausibel sind.

3.2 Erwiderungen

Im folgenden Abschnitt werde ich zunächst auf die drei zentralen Vorwürfe von Herrn Dilger eingehen. Dabei nenne ich zunächst meine Bemerkungen zu seiner detaillierten Stichprobenuntersuchung, danach zu den Problemen bei der Eröffnung des Anwendungsbereiches des Drittelbeteiligungsgesetzes (DrittelbG) und schließlich zu der

* Das vorliegende Papier wurde als Working Paper der *Universität Lüneburg Discussion Paper Series in Economics* Nr. 158 im Januar 2010 und in der *Zeitschrift für Industrielle Beziehungen* 17 (1), S. 102-107 publiziert.

bemängelten Qualität der Hoppenstedt-Daten. Unter der Überschrift „Detaillierte Stichprobenuntersuchung“ listet Herr Dilger die zehn Unternehmen auf, die ich ihm am Anfang unserer Korrespondenz auf seinen Wunsch genannt habe. Einzelnen gibt er für jedes Unternehmen seine Rechercheergebnisse zur Firmenstruktur wieder. Dabei argumentiert er wiederholt, die von ihm ermittelten Beschäftigtenzahlen für das Jahr 2009 würden nicht zu der Aussage der Fußnote 5 meines Beitrages passen. In dieser verweise ich darauf, dass in der Datenbank im Jahre 2009 ca. 1.100 GmbHs enthalten sind, die im westdeutschen Dienstleistungssektor aktiv sind und regelmäßig 550 bis 2000 Mitarbeiter beschäftigen. In der Fußnote wird erläutert, dass die Anzahl der GmbHs mit diesen Merkmalen in den anderen Jahren ähnlich hoch gewesen sein mag. Für den Erhebungszeitraum 2007/2008 liegt die ungefähre Anzahl an GmbHs mit den entsprechenden Merkmalen nicht vor, da nur die Unternehmen dokumentiert wurden, welche am Ende in unseren Datensatz übernommen wurden. In der Fußnote wird folglich nicht behauptet, dass alle in der an den Gutachter gegebenen Stichprobe enthaltenen Unternehmen auch 2009 über 500 Mitarbeiter beschäftigen. Es soll lediglich die ungefähre Grundgesamtheit an GmbHs im westdeutschen Dienstleistungssektor mit 550 bis 2000 Mitarbeitern beziffert werden. In Anbetracht der wirtschaftlichen Lage des vergangenen Jahres erscheint es nicht überraschend, wenn es zu Veränderungen gegenüber dem Betrachtungszeitraum 2007/2008 gekommen ist. Während einige Unternehmen möglicherweise gewachsen sind, beschäftigen andere inzwischen weniger als 550 Mitarbeiter.

Herr Dilger ist der Auffassung, dass der genaue Umfang der Aufsichtsratslücke nur schwer zu ermitteln ist. Hier stimme ich mit ihm überein. Allerdings sieht er das wesentliche Problem bei der Bestimmung der in den Anwendungsbereich fallenden Unternehmen darin, dass das DrittelbG etliche Ausnahmen zulässt, „bei denen auch eine GmbH mit mehr als 500 Beschäftigten keines Aufsichtsrates bedarf, z.B. bei hinreichend vielen leitenden Angestellten, einem Tendenzunternehmen oder bestimmten Konzernstrukturen“. Im Grundsatz ist die Aussage richtig, allerdings liegt hier meiner Meinung nach nicht das zentrale Problem. Zunächst zu den leitenden Angestellten: Für letztere findet das DrittelbG keine Anwendung, weshalb Sie bei der Berechnung des Schwellenwertes nicht berücksichtigt werden dürfen. Allerdings sollte die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen zu viele leitende Angestellte hat und deshalb trotz einer Beschäftigtenzahl größer als 500 nicht in den Anwendungsbereich des DrittelbG fällt, aufgrund der Besonderheit der Beschäftigungsstrukturen im Dienstleistungssektor klein sein. Um aber möglichen Ungenauigkeiten vorzubeugen wurden in den eigenen Datensatz nur Unternehmen ab einer Firmengröße von 550 Beschäftigten

integriert. Auch die Frage, ob ein Tendenzunternehmen vorliegt, stellt keinen wirklich kritischen Punkt dar. Für letztere findet das DrittelbG keine Anwendung. In § 2 Nr. 2 DrittelbG ist explizit definiert, wann es sich um einen Tendenzbetrieb handelt. Unternehmen, die die im Gesetz genannten Merkmale aufweisen, wurden nicht in die Untersuchung einbezogen. Was die Konzernstrukturen betrifft, ist sowohl in meinem Papier als auch im Schriftverkehr im Rahmen des Begutachtungsverfahrens klar geworden, dass diese für die Eröffnung des Anwendungsbereiches des DrittelbG irrelevant sind. GmbHs, die regelmäßig 500 Arbeitnehmer beschäftigen, müssen einen Aufsichtsrat bilden, unabhängig von ihren Konzernstrukturen. Hier gibt es also keine Ausnahmen und damit kein entscheidendes Problem bei der Bestimmung.

Herr Dilger gibt in seiner Replik deutlich zu verstehen, dass er die Güte der Daten in der Hoppenstedt-Datenbank anzweifelt. Dagegen unterstellt er mir die Qualität der Hoppenstedt-Datenbank zu loben und vermisst bei mir den kritischen Umgang mit den Daten. Auch ich bin mir bewusst, dass überall dort, wo Daten gesammelt werden, Fehler entstehen können, was einen kritischen Umgang mit allen Datenquellen erfordert. Deshalb möchte ich entgegen, dass ich in meiner Stellungnahme lediglich aufgezeigt habe, woher das Unternehmen seine Daten bezieht. Dabei handelt es sich um eine sachliche Darstellung und Beschreibung von Tatsachen. Für den Wissenschaftsbereich im Allgemeinen ist von Bedeutung, inwiefern mit Daten aus unterschiedlichen (auch kommerziellen) Datenquellen gearbeitet werden kann. Papiere von Bender et al. (2007) und Wagner (2009) zeigen, welche Potenziale beispielsweise in der Verknüpfung von unterschiedlichen Datensätzen mit Angaben der amtlichen Statistik bestehen. Die in der Hoppenstedt-Datenbank verzeichneten Informationen stammen nach Aussage des Abteilungsleiters im Vertrieb hauptsächlich aus dem elektronischen Bundesanzeiger und zu veröffentlichenden Geschäftsberichten. Außerdem wird die Tagespresse ausgewertet und die Unternehmen werden gezielt um Informationen gebeten. Nach Angaben des Abteilungsleiters gibt es eine eigene Redaktion, die nur für das Update der Firmendatenbank zuständig ist. Die Daten werden laut Auskunft für jede Firma mindestens einmal pro Jahr aktualisiert. Folglich stammen die Informationen in der Datenbank aus den gleichen Quellen, die auch Herr Dilger zur Überprüfung meiner Angaben benutzt hat. Das bedeutet nicht, dass die Angaben in der Datenbank alle korrekt sein müssen. Aber es zeigt, dass die alleinige Kritik der Datenbank nicht ausreicht, das Forschungsvorhaben und die Ergebnisse in Frage zu stellen.

Im Rahmen der Diskussion um die Glaubwürdigkeit der Daten forderte mich Herr Dilger auf, ihm eine Stichprobe von zehn Unternehmen zukommen zu lassen. Diesem Wunsch bin ich sofort nachgekommen. Aufgrund von geltenden AGBs und Nutzungsbedingungen bat ich Herrn Dilger allerdings um Geheimhaltung der Firmennamen. Dieser Bitte ist leider nicht nachgekommen worden. Stattdessen wurde mir vorgeworfen, die Herausgabe der Daten zu verweigern. Dazu möchte ich dem Leser mitteilen, dass dies keineswegs meine Absicht war und ist. Allerdings behalte ich mir vor, mich an geltende Regelungen und Verträge zu halten. Dafür bitte ich um Verständnis.

3.3 Detaillierte Stichprobenuntersuchung

In seiner Replik geht Herr Dilger ausführlich auf die von mir gelieferte und eine von ihm zusätzlich ermittelte Unternehmensstichprobe ein. Dazu soll Folgendes gesagt werden: Auch mich haben die Ergebnisse meiner Analyse überrascht. Deshalb zog ich ebenfalls eine weitere Stichprobe, um mich meiner Ergebnisse zu versichern. Allerdings „überflog“ (Dilger, 2009: 368) ich die Unternehmensangaben nicht nur, wie Herr Dilger es mit den Daten seiner Stichprobe tat, um zu seinem „Urteil“ (ebd.) zu gelangen. Vielmehr beschloss ich der Aufsichtsratslücke detaillierter auf den Grund zu gehen. Darum wurde nicht nur bei den Unternehmen angerufen. Vielmehr wurden im Frühjahr/ Sommer 2009 Fallstudien durchgeführt. Ich besuchte 11 Unternehmen aus meinem Datensatz, die keinen Aufsichtsrat haben und befragte Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter nach den Gründen hierfür (die ausführlichen Ergebnisse finden sich bei Boneberg (2009)). Die vermutete Aufsichtsratslücke bestätigte sich in diesen Gesprächen. Außerdem konnten diverse Gründe ermittelt werden, die das Fehlen des Organs plausibel erscheinen lassen.

In den Gesprächen zeigte sich, dass ein wesentlicher Grund für das Fehlen des Aufsichtsrates aus Unwissenheit resultiert. Nicht nur auf Arbeitnehmer-, sondern auch auf Arbeitgeberseite mussten die Befragten in vielen Fällen zunächst mit den gesetzlichen Regelungen vertraut gemacht werden. Insbesondere beim geltenden Arbeitnehmerschwellenwert und den in den Anwendungsbereich fallenden Rechtsformen herrschte große Unsicherheit. Im Rahmen seiner Nachforschungen notiert Herr Dilger bei *Burda Direct* (Offenburg), dass ihm die Pressesprecherin erklärte, dass Unternehmen brauche keinen Aufsichtsrat, weil es nicht börsennotiert wäre. Diese Antwort unterstreicht die Unwissenheit, die im Kontext der Aufsichtsratsbestellung besteht.

Gleichzeitig wurde in den Gesprächen aber auch deutlich, dass kein Sinn in der Bildung eines Aufsichtsrates als Kontrollorgan gesehen wird. In der GmbH übernehmen in den meisten Fällen die Gesellschafterversammlung, oder -bei Bestehen- ein Beirat die Überwachungspflichten. In vielen Unternehmen kontrolliert sich die Geschäftsführung außerdem anscheinend selbst. Ein zusätzliches Kontrollorgan wird als überflüssig erachtet. Die befragten Arbeitgebervertreter machten aber auch keinen Hehl daraus, dass sie einen mitbestimmten Aufsichtsrat nicht wollen. Bedenken bestehen über die Weitergabe von Informationen an Wettbewerber oder andere unbeteiligte Dritte, aber auch über mangelnde Kompetenzen der Beschäftigten Entscheidungsfindungsprozesse im Aufsichtsrat konstruktiv zu unterstützen. Schließlich scheuen die Arbeitgeber die Kosten, die mit dem zusätzlichen Organ entstehen.

Auch die interviewten Arbeitnehmer schienen einem Aufsichtsrat kein echtes Interesse entgegen zu bringen. Es bestehen tiefe Zweifel über Funktion und Aufgaben des Organs. Die Fülle an gesetzlichen Regelungen wirkt abschreckend, die Kenntnis und vor allem die Umsetzung der Normen werden problematisch gesehen. Die Befragten führten an, dass zahlreiche Arbeitnehmer bereits mit den Regelungen des BetrVG und der Bildung eines Betriebsrates überfordert sind. Sich zusätzlich mit den Bestimmungen zum Aufsichtsrat auseinanderzusetzen, sei zu aufwendig. Hinzu kommt, dass nach Meinung der Betriebsräte das Risiko für den Arbeitnehmer zu groß ist, als Vertreter im Aufsichtsrat zu sitzen. Haftungs- und Versicherungsfragen seien nur unzureichend geklärt. Groß sind unter den Beschäftigten auch die Bedenken am eigenen Einfluss und Durchsetzungsvermögen im Aufsichtsrat. Es wird bemängelt, dass aufgrund der stimmlichen Überlegenheit der Arbeitgeberseite der Einfluss der Arbeitnehmer letztlich zu gering ist. Dennoch können auf Arbeitnehmerseite auch Vorteile eines Aufsichtsrates ausgemacht werden. Diese werden darin gesehen, wichtige Informationen und bessere Kontrolle über die Unternehmensvorgänge zu erhalten. Die Interviews zeigten, dass es den Arbeitnehmern in Bezug auf die Aufsichtsratsbestellung hauptsächlich an Wissen und Erfahrung fehlt. Gleichzeitig erachten auch einige Betriebsräte den Aufsichtsrat als zumindest in ihrer Unternehmung für überflüssig, „wenn das Unternehmen läuft...“. Die Bereitschaft sich für die Bestellung eines Aufsichtsrates einzusetzen, ist folglich äußerst gering.

Offensichtlich wurde in den Interviews, dass die Rechtsform GmbH sowie die Strukturen des Dienstleistungssektors die Bedeutungslosigkeit des Aufsichtsrates fördern. Wiederholt wiesen die Befragten auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite darauf hin, dass die Regelungen des

DrittelbG nicht zu den Besonderheiten des Dienstleistungssektors passen. Als Hauptargument führen sie an, dass sich die Organisation und Erreichbarkeit der Mitarbeiter im Dienstleistungssektor im Vergleich zum Industriebereich komplizierter darstellt. Die im Dienstleistungsbereich in Ort und Zeit oftmals stark variierenden Arbeitsverhältnisse führen dazu, dass sich die Arbeitnehmer in vielen Zweigen nicht mehr persönlich kennen. Ein Wir-Gefühl innerhalb der Belegschaft existiert folglich nicht. Die Belegschaft ist gewohnt selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Auch die in diesem Sektor oftmals arbeitenden Teilzeit- und Aushilfskräfte werden für den Bedeutungsverlust mitverantwortlich gemacht. Ihre Planungen und Ziele sind kurzfristig angelegt, in erster Linie wollen sie Geld verdienen. Zusätzliches zeitliches Engagement für die Firma aufzuwenden wird nicht in Betracht gezogen. Gleichzeitig erklären die Befragten, dass unter diesen Arbeitnehmern die Fluktuation sehr hoch ist, was eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und -nehmern erschwert. In Unternehmen, in denen viele Leiharbeitnehmer beschäftigt sind, wird auf den niedrigen Identifikationsgrad der Beschäftigten mit der eigenen Firma hingewiesen. Hier wird bezweifelt, dass sich die Beschäftigten überhaupt für das Unternehmen engagieren wollen (und können). Ihr Ziel liegt in erster Linie darin, in ein festes Arbeitsverhältnis zu wechseln. Diese Umstände führen nach Meinung der Befragten dazu, dass Arbeitnehmermitbestimmung im Dienstleistungssektor schwierig umzusetzen ist. Sie hinterfragen deshalb, ob die Definition des Arbeitnehmerbegriffes, so, wie ihn das DrittelbG vorsieht, im Dienstleistungssektor geeignet ist.

Mohrenweiser und Backes-Gellner (2009) zeigen, dass die Regelungen des BetrVG in Bezug auf die Freistellung von Betriebsräten in vielen Fällen nicht ordnungsgemäß eingehalten werden. Es ist also ebenfalls möglich, dass es auch in Bezug auf die Aufsichtsratsbildung Unternehmen gibt, die sich nicht an die gesetzlichen Regelungen halten. Anscheinend nutzen die Firmen die Unwissenheit und das mangelnde Interesse sowohl der Belegschaft als auch der Öffentlichkeit aus, um eigene Ziele zu verfolgen. Die im Kontext der qualitativen Untersuchung durchgeführten Gespräche deuten darauf hin, dass das Interesse der Beschäftigten an Mitbestimmungsrechten sehr unterschiedlich ausfällt. In vielen Fällen sieht es so aus, als ob andere Aspekte, wie beispielsweise faire Arbeitsbedingungen oder ein gutes Unternehmensklima wichtiger sind. Außerdem scheint die Beteiligung auf Abteilungsebene im Vergleich zu den gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen als gleichwertig betrachtet zu werden. Die Ergebnisse der Fallstudien veranschaulichen, dass das Fehlen des Aufsichtsrates in den betrachteten Unternehmen bei genauem Hinsehen weniger überrascht.

3.4 Fazit

Der zentrale Vorwurf Alexanders Dilgers in seiner Replik bezieht sich auf die Qualität der Hoppenstedt Daten. Darüber hinaus beklagt er die Unsicherheit bei der Eröffnung des Anwendungsbereiches des DrittelbG. Die eigenen Ausführungen zeigen, dass die Vorwürfe einer näheren Betrachtung nicht standhalten. Gleichzeitig werden die Ergebnisse aus der veröffentlichten Analyse durch die aktuellen Forschungsergebnisse bestätigt und präzisiert. Damit bleiben die Schlüsse und Hypothesen des Aufsatzes „Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe“ nachweislich weiterhin gültig und können als Grundlage für weitere Forschung in diesem Bereich dienen.

Die *Logik der Forschung* verlangt zum Fortschritt des Wissens Hypothesen und bestehende Erkenntnisse permanent zu hinterfragen und nach deren Falsifikation zu streben. In diesem Sinne habe ich in meinem Aufsatz versucht, die bisher als selbstverständlich erachteten Annahmen der Mitbestimmungsforschung zu hinterfragen und neue Ergebnisse und Forschungsansätze aufgezeigt. Da mir an einem Erkenntnisfortschritt im Bereich der unternehmerischen Mitbestimmung gelegen ist, bedanke ich mich bei Herrn Dilger für seinen kritischen Beitrag.

3.5 Literaturverzeichnis

- Bender, Stefan/ Wagner, Joachim/ Zwick, Markus (2007): KombiFid - Kombinierte Firmendaten für Deutschland, Working Paper Series in Economics, University of Lüneburg, No. 60.
- Boneberg, Franziska (2009): Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien. Working Paper Series in Economics, University of Lüneburg, No. 150.
- Dilger, Alexander (2009): Das Fehlen eines Aufsichtsrats muss nicht rechtswidrig sein. Kritische Anmerkungen zu „Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe. Industrielle Beziehungen, 16 (4): 367-375.
- Mohrenweiser, Jens/ Backes-Gellner, Uschi (2009): Die Wirkung des Betriebsverfassungsgesetzes am Beispiel der Freistellung von Betriebsräten – ein Beitrag zur Rechtstatsachenforschung. Institut für Strategie und Unternehmensökonomie der Universität Zürich, Working Paper Nr. 104.
- Wagner, Joachim (2009): The Research Potential of New Types of Enterprise Data based on Surveys from Official Statistics in Germany. Working Paper Series in Economics, University of Lüneburg, No. 135.

4. Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien^{*}

4.1 Motivation

Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs), die regelmäßig zwischen 500 und 2000 Mitarbeiter beschäftigen, sind gesetzlich verpflichtet, einen drittelmitbestimmten Aufsichtsrat zu bilden. Eigene Nachforschungen demonstrierten allerdings, dass sich weniger als die Hälfte aller GmbHs dieser Größenklasse im westdeutschen Dienstleistungssektor an die Regelungen halten. Um die Aufsichtsratslücke zu erklären, wurde eine ökonometrische Analyse potenzieller Bestimmungsgründe für das Fehlen von Aufsichtsräten durchgeführt. Sie zeigte, dass sich insbesondere die Organisationsform des Hauptgesellschafters und die Beschäftigtenzahl auf die Wahrscheinlichkeit des Bestehens eines Aufsichtsrates auswirken. Das Unternehmensalter spielt hingegen keine entscheidende Rolle (vgl. Boneberg, 2009).

Die ökonometrische Analyse liefert wichtige Indizien zur Klärung möglicher Ursachen für das Fehlen des Aufsichtsrates. In Anbetracht der bemerkenswerten Ergebnisse ist jedoch denkbar, dass neben den ermittelten Bestimmungsgründen weitere, insbesondere unternehmensspezifische Faktoren, für die im untersuchten Datensatz keine Informationen vorliegen, eine Rolle spielen. Gerade im Dienstleistungssektor zeichnen sich die Unternehmen durch besondere Heterogenität aus. Die Gründe für das Fehlen des Aufsichtsrates lassen sich deshalb möglicherweise durch allgemeine Umstände, aber auch durch unternehmensindividuelle Motive erklären. Aus diesem Grund erscheinen detaillierte unternehmensspezifische Nachforschungen sinnvoll, die die ökonometrische Analyse ergänzen.

Der Vorteil von Fallanalysen besteht laut Witzel (1989: 239) darin, dass durch die Beschränkung auf ein oder wenige Untersuchungsobjekte mehr Untersuchungsmaterialien analysiert werden können. Zweck ist es, die „statistisch gesicherten Befunde der quantitativen Studie [...] durch Äußerungen von Befragten in offenen Interviews...“ (Lamnek, 2005: 307) zu verdeutlichen. Es handelt sich folglich um Fallstudien zur Plausibilisierung und Illustration

^{*} Die erste Version des vorliegenden Papiers wurde als Working Paper der *Universität Lüneburg Discussion Paper Series in Economics* Nr. 150 im November 2009 veröffentlicht. Eine reduzierte Version erscheint im CREPS-Tagungsband und unter dem Titel „Die Wirtschaftskrise – Eine Chance für die Mitbestimmung?“ in dem Buch *fokus Mittelstand*. Die Ergebnisse wurden auf der CREPS-Tagung 2009 in Lüneburg präsentiert. Die Autorin bedankt sich bei Hildegard Boneberg, Mario Richter und Joachim Wagner für die freundliche Unterstützung.

der von Boneberg (2009) ermittelten quantitativen Ergebnisse. Für das vorliegende Papier wurden elf persönliche Interviews durchgeführt. Dabei wurden Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter befragt. Die Gespräche liefern Informationen zur Verbreitung und Bedeutung der betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung sowie von Mitbestimmung allgemein. Ziel ist, nicht nur die Verbreitung, sondern auch die Bedeutung von Mitbestimmung sowohl auf Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite besser einschätzen zu können. Mithilfe der qualitativen Befragungen sollen die bisherigen Untersuchungen vertieft werden.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich wie folgt: Zunächst wird der Untersuchungsaufbau dargestellt. Danach werden die Ergebnisse der Interviews aufgezeigt. Diese strukturieren sich in drei Teile: Nacheinander wird auf die Einschätzungen zum Betriebsrat, zum Aufsichtsrat sowie zu Mitbestimmung allgemein eingegangen. Vor der Schlussbetrachtung findet eine Einordnung der Ergebnisse in den wissenschaftlichen Kontext statt.

4.2 Methodisches Vorgehen

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit basieren auf Informationen aus persönlich geführten Interviews in ausgewählten Unternehmen des westdeutschen Dienstleistungssektors. Alle Gesprächspartner wurden aus der Gesamtheit der von Boneberg (2009) untersuchten Unternehmen ausgewählt. Im Rahmen der telefonischen Erhebung zur Erstellung des Datensatzes für die Untersuchung von Boneberg (2009) wurde ermittelt, ob in den Unternehmen ein Aufsichtsrat existiert und wenn ja, ob dieser mitbestimmt ist.¹⁰ Bei Fehlen einer oder beider Institutionen wurden die Gründe erfragt und notiert. Anhand der Aufzeichnungen fand die Auswahl der Unternehmen statt, die in der vorliegenden Studie untersucht werden: Zunächst wurden aus den 250 Unternehmen, die laut Boneberg (2009) keinen Aufsichtsrat bestellt haben, 50 ausgewählt, für die ausführliche Erklärungen der damals Befragten vorlagen. Beispielsweise deuteten während der ersten Erhebung einige der Gesprächspartner ein schlechtes Betriebsklima an. Bei anderen verdeutlichte die Reaktion die Unkenntnis der gesetzlichen Regelungen. Für die vorliegende Untersuchung wurden typisch erscheinende Fälle ausgewählt. Im Anschluss an die Vorauswahl wurde durch erneute Telefongespräche die Bereitschaft zu einem persönlichen Interview geklärt. Die Reaktion der einzelnen Mitarbeiter auf die Interviewanfrage fiel sehr unterschiedlich aus. Einigen fehlte es

¹⁰ Für eine exakte Datensatzbeschreibung siehe Boneberg (2009).

an Zeit und Interesse, andere waren bereit -teilweise nach Rücksprache (oder Überzeugungsarbeit)- Auskunft zu geben. Insgesamt stimmten 11 von 17 Befragten einem Interview zu.

Die persönlichen Gespräche wurden zwischen März und Juni 2009 geführt. Die auf einem Leitfaden basierenden Interviews fanden in den Büros der Befragten statt.¹¹ Die Dauer variierte zwischen 45 Minuten und circa einer Stunde. Um eine genauere Auswertung zu ermöglichen, wurden die Gespräche aufgezeichnet. Insgesamt wurden elf Interviews geführt.¹² Als Gesprächspartner diente(n) in sieben Fällen (ein) Betriebsratsmitglied(er). Die Interviews wurden bei Bestehen mit Mitgliedern des Gesamtbetriebsrates, ansonsten mit dem Betriebsrat geführt. In vier Fällen wurde ein Angehöriger der Geschäftsleitung befragt.

Das Ziel der Untersuchung lag darin herauszuarbeiten, wie verbreitet und implementiert Arbeitnehmermitbestimmung in den betrachteten Unternehmen ist. Zunächst wurden Fragen zum Betriebsrat, seiner Arbeitsweise und seinem Stellenwert im Unternehmen gestellt. Danach ging es um mögliche Gründe für das Fehlen des Aufsichtsrates. Zusätzlich wurde die Einstellung der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber zu dem Organ ermittelt. Schließlich wurde der Stellenwert von Mitbestimmung im Allgemeinen erfragt. Dabei wurde eine Einschätzung der Bedeutung der Institution von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite erbeten. Während die Arbeitnehmervertreter auf alle Fragen bereitwillig antworteten, zögerten die Arbeitgebervertreter wiederholt. In einigen Gesprächen wurde die Interviewerin mehrfach gebeten, das Aufnahmegerät auszuschalten. Erst dann waren die Befragten bereit, Auskunft zu erteilen.

4.3 Die Fallstudien

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt. Die Ausführungen beginnen mit der Analyse der betrieblichen Mitbestimmung. Nach einer kurzen Einführung in die gesetzlichen Grundlagen folgen die Einschätzungen zum Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Betriebsrat, danach zur Beziehung zwischen Firmenleitung und Betriebsrat. Im Anschluss werden die Ergebnisse zum Aufsichtsrat vorgestellt. Wiederum beginnen die Ausführungen mit einem Überblick über die gesetzlichen Regelungen. Danach werden die Einschätzungen

¹¹ Der Interview- Leitfaden findet sich im Anhang der Studie.

¹² Nach Ablauf der ersten Gespräche fingen die Ergebnisse an sich zu ähneln. Aus diesem Grund wurde nach elf Befragungen entschieden, keine weiteren Interviews zu führen (für das Erreichen theoretischer Sättigung siehe Glaser/ Strauss, 2005: 68 ff., 107 ff.).

über mögliche Gründe für das Fehlen des Organs wiedergegeben. Es folgen die Bewertungen des Aufsichtsrates aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht. In einem neuen Gliederungspunkt wird auf die Rolle der Firmenleitung für die Implementierung von Mitbestimmung eingegangen. Danach werden die Meinungen zur Bedeutung von Mitbestimmung im Allgemeinen wiedergegeben. Zum Schluss werden die Ergebnisse in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet.

Tabelle 4.1 liefert einen Überblick über die untersuchten Firmen. Es handelt sich um Firmen aus den Bereichen Werttransport- und Sicherheitsdienste, Altenpflege, Gastronomie, Personaldienstleistung, Vertrieb, dem Reinigungsgewerbe und Versandhandelsunternehmen. Die Mitarbeiterzahl variiert zwischen 600 und 1600 Beschäftigten. Der Großteil der Firmen verfügt über Niederlassungen an verschiedenen Standorten in Deutschland, rund die Hälfte befindet sich in der Hand von Familien. In sieben der elf Firmen gibt es einen Betriebsrat. Teilweise existieren Gesamtbetriebsräte neben den Betriebsräten in den einzelnen Niederlassungen. Einen Wirtschaftsausschuss weisen sieben, einen Beirat zwei Unternehmen auf. Nach Aussage der Befragten setzt sich der Beirat in der Regel aus Familienmitgliedern und Externen zusammen und hat eine beratende Funktion. In keinem der betrachteten Fälle ist ein Arbeitnehmer in dem Gremium vertreten.

Tabelle 4.1: Übersicht über die untersuchten Firmen

Unternehmen	Geschäftstätigkeit	Größe	Gründungs- jahr	Betriebsrat Ja/Nein	Betriebsrat freigestellt Ja/Nein	Wirtschaftsausschuss Ja/ Nein	Beirat Ja/ Nein	Organisationsform des Hauptgesellschafters
A	Physischer Vertrieb	1600	1990	Ja	Ja	Ja	Nein	KG
B	Seniorenbetreuung	1270	1977	Ja, aber nicht in allen Niederlassungen	Nein	Ja	Nein	Unternehmen in Familienhand
C	Versandhandel	1200	1975	Ja	Ja	Ja	Ja, aber nicht mitbestimmt	Unternehmen in Familienhand
D	(Versand-) Handel	1300	1973	Ja	Ja	Ja	Nein	Hauptgesellschafter mit Firmensitz im Ausland
E	Wert- und Sicherheitstransporte	1300	1967	Ja	Ja	Ja	Ja	GmbH
F	Facility Management	800	1925	Ja	Ja	Ja	Nein	Holding SA & Co. KG
G	Gebäudereinigung	1400	1973	Ja	Nein	Nein	Nein	Unternehmen in Familienhand
H	Personaldienstleister	600	1997	Nein	-	-	Nein	GmbH
I	Gastronomie	1000	1968	Nein	-	-	Nein	Unternehmen in Familienhand
J	Gebäudereinigung	800	1962	Ja, aber nicht in allen Niederlassungen	Nein	Ja	Ja, aber nicht mitbestimmt	Unternehmen in Familienhand
K	Medizin-Dienstleister	1250	2001	Nein	-	-	Nein, aber Global Executive Committee, nicht mitbestimmt	KG

4.3.1 Analyse der betrieblichen Mitbestimmung

4.3.1.1. Gesetzliche Grundlagen

In Deutschland haben die Mitarbeiter die Möglichkeit zur kollektiven Vertretung ihrer Interessen einen Betriebsrat zu bilden. Voraussetzung dafür ist, dass es sich um einen Betrieb im Sinne der §§ 1, 4 BetrVG handelt.¹³ Außerdem müssen fünf ständige wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt sein, von denen drei wählbar sind, §§ 1, 5 BetrVG. Die Bildung des Organs ist freiwillig. Äußern die Beschäftigten jedoch den Wunsch einen Betriebsrat zu bilden, kann sich der Arbeitgeber diesem Anliegen in der Regel nicht widersetzen. Bei der betrieblichen Mitbestimmung geht es in erster Linie um die Mitsprache der Arbeitnehmer in betrieblichen Belangen (hauptsächlich bei Kündigungen).¹⁴ Insbesondere in größeren Unternehmen kommen dem Betriebsrat umfangreiche Aufgaben zu. Aus diesem Grund sieht das Gesetz, abhängig von der Unternehmensgröße, die Freistellung einiger Mitglieder vor. In Betrieben mit in der Regel 500 bis 900 Mitarbeitern sind zwei Betriebsratsmitglieder, bei 901 bis 1500 drei Betriebsratsmitglieder und bei 1501 bis 2000 Mitarbeitern vier Betriebsratsmitglieder freizustellen, § 38 BetrVG. Beschäftigt ein Unternehmen in der Regel mehr als hundert Mitarbeiter, sieht das Gesetz außerdem die Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses vor. Aufgabe des Organs ist es, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten, § 106 BetrVG.

4.3.1.2 Zum Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern

In Bezug auf die betriebliche Mitbestimmung war in den Interviews zunächst von Interesse, welche Bedeutung die Arbeitnehmer dem Betriebsrat beimessen. In den Unternehmen, in denen es keinen Betriebsrat gibt, wurden die Gründe hierfür erbeten. Die Interviews zeigen, dass die Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern nicht zwangsläufig von Vertrauen geprägt ist. Die befragten Betriebsräte beklagen, dass die Beschäftigten in vielen Fällen nicht verstehen, warum der Betriebsrat eine Entscheidung der Geschäftsführung unterstützt und mitträgt. „Die Kollegen begreifen oftmals nicht, dass ein Betriebsrat nicht grundsätzlich widersprechen kann, sondern konstruktiv mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten muss. Denn nur so erreicht er eine aktive Einbindung in das

¹³ Das BetrVG liefert keine Definition des Betriebsbegriffes. Nach geltender Rechtsprechung handelt es sich bei einem Betrieb um die organisatorische Einheit, „innerhalb derer der Unternehmer allein oder zusammen mit seinen Mitarbeitern mit Hilfe sächlicher oder immaterieller Mittel einen arbeitstechnischen Zweck fortgesetzt verfolgt“ (Junker, 2006: 366).

¹⁴ Für Einzelheiten zum Betriebsrat und seinen Aufgaben siehe Junker (2006): 358 ff.

Unternehmensgeschehen und schafft damit die Grundlage für mehr Einfluss.“ Dieses Unverständnis führt nach Aussage der Interviewten zu Misstrauen gegenüber dem Betriebsrat. Allerdings räumen die befragten Betriebsratsmitglieder ein, dass es sich oftmals nur um eine Frage der Kommunikation handelt: Wenn Betriebsrat und Geschäftsleitung Informationen über anstehende Veränderungen umfassend und deutlich bekannt geben, dann finden sie in der Regel auch das Verständnis und die Unterstützung der Mitarbeiter. Die Interviewten betonen, dass ein persönliches Verhältnis der Geschäftsführung, aber auch des Betriebsrates zu den Mitarbeitern hier positiv wirkt.

Die wechselvolle Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern resultiert nach Aussage der Befragten auch daher, dass zahlreichen Beschäftigten nicht bekannt ist, was der Betriebsrat eigentlich macht. „Die Arbeitnehmer denken, wir sitzen uns hier den Hintern platt.“ Deshalb begegnet ein Großteil der Arbeitnehmer dem Betriebsrat mit Skepsis. Dieses äußert sich teilweise darin, dass Mitarbeiter negative Konsequenzen sowohl von Arbeitgeber als auch Kollegenseite befürchten, wenn sie sich zu oft mit Mitgliedern des Betriebsrates zeigen. Andererseits wird berichtet, dass der Betriebsrat häufig bei Kleinigkeiten oder Zwistigkeiten mit Vorgesetzten und Kollegen aufgesucht wird. In diesen Fällen suchen die Arbeitnehmer das Gespräch mit dem Betriebsrat, da hier die Anonymität gewahrt bleibt.

Aus den Interviews wird deutlich, dass das Verhältnis und damit die Kooperation zwischen Betriebsrat und Belegschaft je nach Beschäftigungsart variieren. Es wird berichtet, dass beispielsweise in Unternehmensbereichen, in denen Massenarbeit stattfindet, regelmäßige Treffen mit dem Betriebsrat abgehalten werden. Dagegen schenken insbesondere die Höherqualifizierten und die Mitarbeiter des Außendienstes oder der Marketingabteilung dem Organ wenig Beachtung, Problemfälle ausgenommen. Einige der Befragten kritisieren, dass das Interesse der Beschäftigten am Betriebsrat und Mitbestimmung allgemein stark davon abhängt, ob es sich um interne oder externe, Büro- oder Leiharbeiter handelt. Das Mitglied der Geschäftsleitung des Unternehmen H erklärt: „Unsere Arbeitnehmer wollen gute Konditionen und dann schnell in einen anderen Betrieb übernommen werden. Es herrscht ein ständiges Kommen und Gehen, ein Betriebsrat interessiert die nicht. Die identifizieren sich gar nicht mit unserem Unternehmen.“ Gleichzeitig wird angeführt, dass in den Firmen, in denen eine niedrige Beschäftigtenfluktuation herrscht, in der Regel das Verhältnis sowohl zur Geschäftsleitung als auch zu den anderen Mitarbeitern enger ist. Auch der Betriebsrat erfährt hier mehr Unterstützung. Die Unternehmensbindung scheint folglich für das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Betriebsrat von Bedeutung zu sein.

Insgesamt bedauert der überwiegende Teil der Betriebsräte, dass die Mitarbeiter in Bezug auf die Betriebsratsarbeit äußerst passiv und nur schwierig zu aktivieren und mobilisieren sind. Die Interviewten beklagen, dass es den Beschäftigten am Interesse fehlt, sich über die Arbeitszeit hinaus zu engagieren und Zeit aufzuwenden. Das gelte insbesondere für die im Dienstleistungsbereich beschäftigte Mehrheit der Teilzeitkräfte. „Die wollen einfach nur ihren Job machen, die haben kein Interesse an Mitbestimmung.“ Aus Unternehmen F wird berichtet, dass die Betriebsversammlung wie ein Fest organisiert wird, damit das Interesse an der Betriebsratsarbeit steigt. Die Befragten argumentieren, dass die im Dienstleistungssektor typische Arbeitsorganisation und -struktur das fehlende Interesse an der Betriebsratsarbeit begünstigt. Es wird angeführt, dass in vielen Zweigen kleine Beschäftigtengruppen an regional unterschiedlichen Orten zu verschiedenen Zeiten arbeiten. Die Beschäftigten seien folglich nur mühsam zu erreichen, der Informationsfluss äußerst langsam. Auch die Organisation der Betriebsratswahlen sei in diesen Unternehmen oder Betrieben schwierig. Selbst wenn der Betriebsrat die einzelnen Standorte aufsucht und die Wahlen persönlich durchführt, seien die Mitarbeiter nur schwer von der Teilnahme zu überzeugen. Als weiterer Erklärungsgrund wird angemerkt, dass sich die Beschäftigten in den seltensten Fällen untereinander kennen. Es falle ihnen aber schwer, einen unbekanntem Kandidaten zu wählen.

Das Interesse am passiven Wahlrecht wird als gering beschrieben. Das kann nach Meinung der Befragten mit der Angst vor der gesetzlichen Regelungsflut und mangelnder Kenntnis dieser, aber auch einer äußerst geringen Lernbereitschaft begründet werden. In den letzten Jahren beobachten die befragten Betriebsräte dennoch eine verstärkte Bereitschaft der Arbeitnehmer sich persönlich zur Wahl zu stellen. Dieses zunehmende Interesse machen sie am mit dem Betriebsratsamt einhergehenden Kündigungsschutz fest. Letzterer sei in Krisenzeiten nicht irrelevant. Gleichzeitig gebe es aber auch Arbeitnehmer, die das Unternehmensgeschehen insbesondere in Krisenzeiten aktiv mitgestalten wollten. Ohnehin wird nach Auswertung der Gespräche deutlich, dass das Interesse am Betriebsrat und damit der Wahlbeteiligung maßgeblich durch die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens beeinflusst wird. Es wird berichtet, dass die Mitarbeiter in vielen Fällen erst in der Krise dankbar wahrnehmen, dass es einen Betriebsrat gibt, der sich für ihre Belange einsetzt. Insofern steige in diesen Zeiten das Interesse an dem Organ, was sich positiv auf das Interesse an der Betriebsratsarbeit und somit die Wahlbeteiligung auswirkt. Bei den Unternehmen A, C und D wird grundsätzlich eine kontinuierliche Partizipation beobachtet. Hier werden das aktive, aber auch das passive Wahlrecht unabhängig von der wirtschaftlichen Situation rege wahrgenommen.

Die Interviews zeigen, dass die Bedeutung des Betriebsrates für die Mitarbeiter je nach Situation variiert. Die Existenz eines Betriebsrates wird nicht negativ bewertet, es werden aber auch keine offen sichtbaren Vorteile ausgemacht. Nach Angabe der Befragten steigen Zufriedenheit mit und Zustimmung zu dem Organ, wenn der Betriebsrat Vorteile für die Mitarbeiter erreichen kann. Die Beziehung zwischen den beiden Gruppen ist dann gut, wenn sich die Betriebsratsexistenz positiv auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, beispielsweise auf die Arbeitszeiten und -bedingungen, auswirkt. Die Gespräche verdeutlichen, dass die Beschäftigten eine gemeinsame Vertretung überwiegend in den Fällen favorisieren, in denen geltende Ansprüche angetastet werden sollen: „Was frühere Betriebsräte erstritten haben interessiert nicht – das ist ja geltendes Recht. Aber wenn diese Rechte angetastet werden, dann wird die Belegschaft wach.“ Außerdem wird positiv bewertet, dass bei eventuellen Fragen, Problemen und Unklarheiten stets ein Ansprechpartner zur Verfügung steht. Die Betriebsräte erklären, dass die Arbeitnehmer mithilfe von Verhandlungserfolgen immer wieder von den Vorteilen der betrieblichen Mitbestimmung überzeugt werden müssen.

4.3.1.3 Zum Verhältnis zwischen Betriebsrat und Firmenleitung

Im folgenden Abschnitt werden die Einschätzungen zur Beziehung zwischen Betriebsrat und Firmenleitung wiedergegeben. Die Interviews ergeben, dass die Zusammenarbeit zwischen den beiden Parteien in den betrieblich mitbestimmten Unternehmen sehr unterschiedlich bewertet wird. Während einige Betriebsräte eine enge Kooperation loben, beschreiben andere ein durch Misstrauen und Blockade geprägtes Verhältnis. Ein von allen befragten Betriebsräten gleichermaßen geäußelter Kritikpunkt liegt in einer zu knappen Nachrichtenweitergabe von Seiten der Geschäftsführung. So erhalten die Mitglieder oftmals nur die gesetzlich vorgeschriebenen Auskünfte und diese inhaltlich sowie zeitlich äußerst knapp. Hingegen wird der Betriebsrat nach Aussage der Interviewten dann, wenn die Geschäftsführung ihn zur Werbung und Implementierung eines unliebsamen Vorhabens braucht, gern zur Unterstützung benutzt: Bei der Kommunikation nachteiliger Konsequenzen an die Mitarbeiter argumentiert die Firmenleitung, der Betriebsrat habe die Entscheidungen mitgetroffen und den Plänen zugestimmt.

Die wirtschaftliche Situation einer Unternehmung scheint auch für das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat nicht irrelevant zu sein. Aktuell beklagen einige der Befragten aufgrund der wirtschaftlichen Lage Spannungen im Verhältnis: „Eigentlich arbeiten

wir gut mit der Geschäftsführung zusammen. Allerdings kommt es momentan in einigen Niederlassungen zu Konflikten, da wird das Verhältnis auf eine Zerreißprobe gestellt.“ Als Grund wird angeführt, dass sich die meist gegensätzlichen Interessen zwischen Arbeitgeber und Belegschaft insbesondere in Krisenzeiten bemerkbar machen. In diesem Kontext wird bemängelt, dass die Arbeitgeber die Arbeitnehmer bei anstehenden Umstrukturierungen zu wenig in den Entscheidungsprozess einbeziehen. In den Unternehmen, in denen die Betriebsräte nicht freigestellt sind, wird ein Zeitproblem beklagt. So sei es oftmals schwierig, eine gute Betriebsratstätigkeit sowie das Arbeitspensum erfolgreich miteinander zu verbinden. Wie oben dargelegt sollten in allen untersuchten Unternehmen mindestens zwei Betriebsratsmitglieder freigestellt sein. Tabelle 4.1 zeigt, dass diese Vorschrift in der Realität nicht ordnungsgemäß umgesetzt wird.

Die Interviews belegen, dass die Zusammenarbeit mit der Firmenleitung zum großen Teil von der jeweiligen Geschäftsführung, deren Präsenz und der Kontaktintensität abhängt. Nach Ansicht der Interviewten wirkt es sich positiv auf die Zusammenarbeit aus, wenn sich Geschäftsführung und Betriebsrat an einem Ort befinden. Das ermöglicht eine kontinuierliche Kommunikation, was sowohl menschlich als auch inhaltlich vorteilhaft ist. In Fällen, in denen sich Mitarbeiter mit Problemen oder Beschwerden an den Betriebsrat wenden, kann die Geschäftsführung sofort kontaktiert und in den Lösungsprozess einbezogen werden. Insgesamt besteht unter den Befragten die Überzeugung, dass ein andauerndes und persönliches Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat zu einer konstruktiven und effektiven Kooperation führt. Gleichzeitig wird argumentiert, dass beide Parteien davon profitieren, denn: Nach Aussage der Befragten scheint es, dass sich ein gutes Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat positiv auf die Beziehung der Belegschaft zu beiden Parteien auswirkt. Ein kontinuierlicher Kommunikationsfluss steigere das Vertrauen der Arbeitnehmer in beide Seiten.

Die Interviews demonstrieren, dass das Interesse der Geschäftsleitung am Unternehmen selbst die Zusammenarbeit wesentlich beeinflusst. In diesem Kontext wird kritisiert, dass insbesondere externen Geschäftsleitungen oftmals der Bezug und das Interesse am dauerhaften Erfolg des Unternehmens fehlen. Das mache sich in der Wertschätzung der Mitarbeiter und folglich der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bemerkbar. Der Betriebsrat des Unternehmen D berichtet in diesem Zusammenhang, dass die Geschäftsführung vom Mutterkonzern vorrangig mit dem Erreichen kurzfristiger Ziele beauftragt wird. Da die

Realisierung der vorgeschriebenen Ziele oberste Maxime sei, werde die Beachtung der Mitarbeiterinteressen als hinderlich betrachtet. Somit sei die Zusammenarbeit schwierig.

In drei der betrachteten Unternehmen existiert kein Betriebsrat. Das hat unterschiedliche Gründe: Teilweise wird das Organ von den Befragten als überflüssig betrachtet. Insbesondere für kleine Unternehmen wird argumentiert, dass die Beschäftigten ihre Wünsche und Probleme hier selbst artikulieren. Dabei wird angeführt, dass kurze Wege es ermöglichen, bei Problemen direkt mit der Geschäftsführung zu sprechen. Es herrsche ein Prinzip der offenen Türen, dazu kämen „vernünftige hierarchische Strukturen“. Das Mitglied der Geschäftsführung der Firma H unterstreicht: „Wenn man mit offenen Ohren durch das Unternehmen geht, dann braucht man keinen Dritten, der die wechselseitigen Interessen vermittelt.“ Als weiterer Grund für das Fehlen des Betriebsrates wird von den befragten Geschäftsführungsmitgliedern die Organisation der Arbeit im Dienstleistungssektor angeführt. Es wird argumentiert, dass die Arbeitsstrukturen, -zeiten und -orte eine konstruktive Betriebsratsarbeit erschweren. Bei den inhaltlich, räumlich und zeitlich differierenden Arbeitsverhältnissen sei es nicht leicht, überall gleichermaßen Präsenz zu zeigen und eine vernünftige Betriebsratsarbeit zu leisten. Diese Tatsache führe dazu, dass auch auf Beschäftigtenseite das Interesse an dem Organ gering ist. Die Geschäftsführungsmitglieder stimmen überein, dass ein Betriebsrat bei den bestehenden Unternehmensstrukturen nicht sinnvoll ist. Gleichzeitig wird kein Hehl daraus gemacht, dass das Organ auch nicht erwünscht ist.

4.3.2 Analyse der unternehmerischen Mitbestimmung

4.3.2.1 Gesetzliche Grundlagen

In Deutschland haben die Arbeitnehmer nicht nur die Möglichkeit an der betrieblichen, sondern auch an der unternehmerischen Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat mitzuwirken. Letztere impliziert die Partizipation der Beschäftigten an Planungs- und Entscheidungsprozessen, die für das Unternehmen als Ganzes relevant sind (vgl. Junker, 2006: 442 f.). Je nach Größe und Organisationsform des Unternehmens erhalten die Arbeitnehmer Sitze und Stimmen im Aufsichtsrat. Die Aufgabe des Organs besteht in erster Linie darin, die Geschäftsleitung zu überwachen und zu kontrollieren. Während beispielsweise in AGs der Aufsichtsrat außerdem befugt ist, die Geschäftsführung zu bestellen, kommt ihm diese Kompetenz bei der GmbH nicht zu. Aus diesem Grund

bezeichnen Fuchs/ Köstler (2005: 35 f.) den Aufsichtsrat in einer GmbH lediglich als Informationsorgan.

Mit der Einführung des Mitbestimmungsgesetzes im Jahre 1976 existieren in Deutschland vier Gesetze, welche die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat regeln: Das Montanmitbestimmungsgesetz, das Mitbestimmungsergänzungsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) und das Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) (Für Einzelheiten zu den jeweiligen Gesetzen siehe Junker (2006), Niedenhoff (2005), Fuchs/ Köstler (2005)). Alle in der vorliegenden Studie betrachteten Unternehmen fallen in den Anwendungsbereich des DrittelbG. Letzteres findet gemäß § 1 II 1 Nr. 1 DrittelbG Anwendung, wenn keine gesetzliche Regelung den Geltungsbereich eines für die Arbeitnehmer günstigeren Mitbestimmungsgesetzes, folglich der weiteren drei Mitbestimmungsgesetze, als eröffnet vorsieht. Unter das DrittelbG fallen Aktiengesellschaften (AGs), Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaAs), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs), Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVGs), sowie Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, die in der Regel zwischen 500 und 2000 Arbeitnehmer beschäftigen, § 1 DrittelbG. § 4 I DrittelbG schreibt vor, den Aufsichtsrat einer Unternehmung zu einem Drittel mit Arbeitnehmern zu besetzen. Im Gegensatz zu den übrigen Mitbestimmungsgesetzen nennt das DrittelbG allerdings keine exakte Anzahl an Aufsichtsratsmitgliedern. Aus diesem Grund gelten die aktienrechtlichen Vorschriften, welche eine Aufsichtsratsgröße von mindestens drei Mitgliedern, danach eine durch drei teilbare Anzahl vorschreiben, § 95 S.1, 3 Aktien-Gesetz (AktG). Die gesamten Bestimmungen des DrittelbG sind zwingend und können weder durch Satzung noch durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarungen geändert werden (vgl. Oetker, 2007: 1836).

In vielen GmbHs wird neben oder anstatt eines Aufsichtsrates ein Beirat gebildet, der die Kontrolle der Geschäftsleitung übernimmt. Das kann oftmals darauf zurückgeführt werden, dass in diesem Organ im Gegensatz zum Aufsichtsrat weitestgehend Gestaltungsfreiheit besteht. Somit bietet sich für die Unternehmen die Gelegenheit, Funktionen und Kompetenzen des Beirats je nach eigenem Interesse zu variieren (vgl. Quermann, 2004: 76 ff). Hennerkes (2004: 263) weist jedoch darauf hin, dass es zwischen Aufsichtsrat und Beirat große Unterschiede gibt: Aufgabenstellung, Arbeitsweise und Qualitätsanforderungen an die Mitglieder differieren erheblich. Außerdem ist der Beirat nicht befugt Aufgaben zu erfüllen, die per Gesetz anderen Gesellschaftsorganen, beispielsweise dem Aufsichtsrat, übertragen werden.

4.3.2.2. Gründe für das Fehlen des Aufsichtsrates

Die Studie von Boneberg (2009) hat gezeigt, dass in den befragten Unternehmen entgegen dem Gesetz kein Aufsichtsrat existiert. Für das vorliegende Papier war interessant, welche Ursachen das haben kann. Die Interviews belegen, dass die Bildung eines Aufsichtsrates im Großteil der betrachteten Unternehmen bisher kein Thema gewesen ist. Dafür wird die mangelnde Kenntnis der gesetzlichen Regelungen auf Seiten der Betriebsräte und Arbeitnehmer, aber auch unter den Arbeitgebern verantwortlich gemacht. Auf die Frage, ob er mit den gesetzlichen Regelungen zur Aufsichtsratsbildung vertraut ist, antwortet das Mitglied der Geschäftsführung H: „Sie meinen den Betriebsrat.“ Bei Unternehmen I wird gefragt, was denn eigentlich genau der Unterschied zwischen betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung ist. Es zeigt sich, dass insbesondere über die Eröffnung des Anwendungsbereiches und den Arbeitnehmer-Schwellenwert große Unsicherheit herrscht. In vielen Fällen wird davon ausgegangen, dass das Gesetz nur für Vollzeitbeschäftigte Anwendung findet. Außerdem wird angenommen, dass ausschließlich AGs zur Aufsichtsratsbildung verpflichtet sind.

Auch nach Kenntnisnahme der gesetzlichen Regelungen wird vom Großteil der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter kein Interesse am Aufsichtsrat bekundet. Das liegt in erster Linie daran, dass beide Seiten keinen Sinn in der Bildung des Kontrollorgans sehen: Die Befragten führen an, dass sich die Geschäftsführung selbst kontrolliert. Zusätzlich würden externe Wirtschaftsprüfer, die Controlling-Abteilung oder die Gesellschafterversammlung die Aufsichtspflichten übernehmen. Ein zusätzliches Kontrollorgan sei demnach überflüssig. Gleichzeitig vermuten die Arbeitnehmer- und bestätigen die Arbeitgebervertreter, dass ein Aufsichtsrat auch nicht erwünscht ist. Das gilt insbesondere für Unternehmen in der Hand von Familien. Wiederholt wird erklärt, dass die in diesen Firmen vorherrschenden patriarchalischen Strukturen sowie die Ablehnung der Familie, Informationen weiterzugeben, zum Widerstand der Unternehmensleitung führen, einen mitbestimmten Aufsichtsrat zu bilden.

Die Interviews demonstrieren, dass einigen Betriebsräten die gesetzlichen Regelungen zur Aufsichtsratsbildung durchaus bekannt sind. Auch sollte in vier Unternehmen bereits ein Aufsichtsrat gegründet werden. Dabei scheint allerdings die Arbeitgeberseite die Bestellung behindert zu haben. Aus den Unternehmen wird berichtet, dass die Geschäftsleitung bei Äußerung des Wunsches nach einem Aufsichtsrat mit negativen Konsequenzen für die Belegschaft gedroht hat. Das der Einschüchterung und Abschreckung dienende Vorgehen

wird sehr ähnlich geschildert: Zunächst streitet die Firmenleitung ab, dass das betroffene Unternehmen überhaupt in den Anwendungsbereich des DrittelbG fällt. Außerdem versieht die Geschäftsführung die Arbeitnehmer gezielt mit Fehlinformationen über Funktion und Pflichten innerhalb des Aufsichtsrates. Das gilt insbesondere für die Warnung, die Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat könnten bei Fehlentscheidungen mit ihrem Privatvermögen haftbar gemacht werden. Zusätzlich wird der Hinweis verbreitet, die Mitarbeiter erhielten keinerlei Unterstützung und müssten die Kosten für die Aufsichtsratsbildung selbst tragen. Die Befragten erklären, dass auch wenn die Arbeitnehmer das Gesetz auf ihrer Seite wissen, eine solche Konfrontation für das Unternehmensklima weit reichende Konsequenzen hätte. Der Betriebsrat aus Unternehmen C, der dieses Szenario erlebt hat, meint: „Zwar gewinnen wir im Endeffekt, aber wie lange dieser Sieg dauern wird... Deswegen sind wir bisher von der Aufsichtsratsbildung zurückgeschreckt.“ Der Betriebsrat der Firma F erklärt, dass in seinem Unternehmen trotz des Druckes ein Aufsichtsrat gebildet werden sollte. Als Reaktion wandelte die Geschäftsleitung die Firma in eine Société Anonyme (S.A.) nach französischem Recht um. Dadurch sei die Bestellung des Organs kein Thema mehr gewesen.

4.3.2.3 Zum Interesse an einem Aufsichtsrat

Die Interviews belegen, dass die Bildung eines Aufsichtsrates auch nach Kenntnisnahme der gesetzlichen Regelungen überwiegend auf geringes Interesse stößt. Das liegt offensichtlich auch daran, dass das Ansehen und die Bedeutung des Aufsichtsrates negativ bewertet werden. Wiederholt wird von allen Befragten darauf hingewiesen, dass die in den letzten Jahren bekannt gewordenen Affären in großen deutschen Unternehmen dem Ansehen des Organs offensichtlich geschadet haben.¹⁵ Da außerdem in einigen Fällen von Arbeitgeber- und Belegschaftsseite nicht einmal die Notwendigkeit für das Organ der betrieblichen Mitbestimmung gesehen wird, wird die Etablierung eines weiteren mitbestimmten Gremiums als schwierig bezeichnet. Kritisch wird von den befragten Betriebsräten aber auch die zusätzliche Belastung beurteilt, die aus einer potenziellen Aufsichtsratsstätigkeit resultieren würde. Sie sehen ein Problem darin, dass neben der Verpflichtung im Aufsichtsrat auch die eigentliche Arbeit noch zur Zufriedenheit erledigt werden muss. Gleichzeitig befürchten

¹⁵ Wiederholt werden in den Gesprächen die VW- sowie die Siemens-Affäre als abschreckende Beispiele für die Klüngeleien zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat im Aufsichtsrat genannt.

potenzielle Kandidaten, dass sie möglicherweise nach einer Legislaturperiode nicht wieder gewählt werden. In folgenden Krisenjahren würden sie dann eventuell als erste entlassen.

Die Interviews veranschaulichen noch einen weiteren Aspekt, weshalb das Interesse an einem Aufsichtsrat so gering ist. In allen Gesprächen wird bemerkt, dass die den Mitarbeitern gewährte Partizipation nicht als aktive Mitbestimmung bezeichnet werden kann. Die Anzahl der Arbeitnehmervertreter in dem Organ sei zu gering: „Ein Aufsichtsrat lohnt sich erst ab 2000 Mitarbeitern, denn dann muss er paritätisch besetzt werden.“ Außerdem wird kritisiert, dass bei GmbHs der Aufsichtsrat keinen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsführung nehmen kann. Somit handele es sich nicht wirklich um Mitbestimmung.

Dennoch versprechen sich die befragten Betriebsräte durch die Entsendung von Arbeitnehmern in den Aufsichtsrat mehr und bessere, insbesondere auch frühzeitige Informationen. Dabei interessieren hauptsächlich exakte Zahlen und Einblicke in die Finanzströme. Gerade in konzernzugehörigen Unternehmen, in denen Abführungsverträge bestehen, kritisiert der Wirtschaftsausschuss in diesem Bereich zu spärliche Mitteilungen. Auch ein Überblick über und die Einflussnahme auf Investitionsvorhaben sind für die Arbeitnehmervertreter von Interesse. Durch die Partizipation in einem frühen Stadium des Entscheidungsprozesses kann gezielt Einfluss genommen werden. Die Betriebsräte hoffen, aufgrund der früheren Kenntnisnahme besser agieren, nicht nur reagieren zu können.

Fraglich ist, welches Interesse die Belegschaft einem Aufsichtsrat entgegen bringt. Die Ausführungen zur Bedeutung des Betriebsrates haben gezeigt, dass die Arbeitnehmer eine einheitliche Interessenvertretung in betrieblichen Organen nicht ohne weiteres befürworten. Dasselbe gilt anscheinend in noch drastischerem Maße für die Vertretung auf Unternehmensebene. Aus den Firmen C und D, in denen der Betriebsrat bereits versuchte einen Aufsichtsrat zu etablieren, wird berichtet, dass die Mitarbeiter über das Recht auf einen mitbestimmten Aufsichtsrat informiert wurden. Das Interesse an dem Organ sei gering geblieben. „Denen ist das ziemlich wurscht. Die wollen Arbeitsplatzsicherheit und dass das läuft. Wenn der Aufsichtsrat dazu beiträgt, dann wird das unterstützt, ansonsten besteht kein Interesse.“ Dieses Argument wird durch die Tatsache untermauert, dass beispielsweise in den Unternehmen A und D die Aufsichtsratsbestellung wegen zu geringer Kandidatenzahlen gestoppt werden musste.

Unter den Befragten, in deren Unternehmen die Aufsichtsratsbildung bisher kein Thema gewesen ist, herrscht Uneinigkeit, welches Interesse die Arbeitnehmer dem Gremium

entgegen bringen würden. Teilweise wird in den Gesprächen konstatiert, dass die Mitarbeiter grundsätzlich an einer Vertretung der eigenen Positionen in Leitungsorganen sowie Informationen aus erster Hand interessiert sind. Wenn sich durch einen Aufsichtsrat die Unternehmenskontrolle verbessern ließe, dann werde ein solches Organ im Prinzip unterstützt. „Man muss die Arbeitnehmer gut informieren, die Ergebnisse müssen an der Basis ankommen. Dann ist auch das Interesse da.“ Der Gesamtbetriebsrat des Unternehmen F vermutet, dass die Belegschaft der Aufsichtsratsbildung zunächst skeptisch gegenüber stünde. Durch ein weiteres Gremium würden zusätzliche Kosten befürchtet, die die Arbeitnehmer durch höhere Leistungen erwirtschaften müssten. Der Gesamtbetriebsrat ist aber überzeugt, dass nach Ausschaltung anfänglicher Bedenken die positiven Reaktionen überwiegen. Dem stimmen nicht alle Befragten zu. Zum Teil wird eine erfolgreiche Arbeit im Wirtschaftsausschuss favorisiert, „die erreicht wahrscheinlich mehr“. Außerdem wird angeführt, dass das Denken der Belegschaft ausschließlich um den eigenen Arbeitsplatz und dessen Erhalt kreise. Die Bildung eines Aufsichtsrates werde von der Belegschaft folglich erst dann positiv bewertet, wenn das Organ offensichtliche Vorteile mit sich bringe. In einem Punkt sind sich alle Befragten einig: Wenn ein Aufsichtsrat gebildet wird, dürfen Erfolge in keinem Fall ausbleiben. Ansonsten seien die Beschäftigten nur schwer von der Notwendigkeit und den Vorteilen zu überzeugen.

Die Analyse zeigt, dass auch die Geschäftsführung bei der Implementierung eines Aufsichtsrates eine wichtige Rolle spielt: Demnach hängt das Interesse der Arbeitnehmer an dem Organ auch davon ab, wie die Geschäftsführung den Aufsichtsrat und die damit einhergehenden Rechte und Pflichten kommuniziert. Unterstützt sie die Einrichtung eines solchen Gremiums, fällt auch unter den Beschäftigten der Zuspruch höher aus. Einig sind sich alle Befragten, dass bei den Arbeitnehmern in Bezug auf die gesetzlichen Regelungen großer Aufklärungsbedarf besteht.

Die befragten Mitglieder der Geschäftsführung ziehen - auch nach Erklärung der gesetzlichen Regelungen- die Gründung eines Aufsichtsrates nicht in Erwägung. Offensichtlich sehen sie keinen Sinn in der Bildung eines zusätzlichen Organs. Insbesondere in den Unternehmen, die sich in der Hand einer Familie befinden wird argumentiert, dass der Aufsichtsrat nicht zu den besonderen Strukturen dieses Firmentypus passt. Das Organ wird als überflüssig erachtet, weil die Familienmitglieder, oftmals deckungsgleich mit den Gesellschaftern, selbst großen Einfluss ausüben und ausüben wollen. Auch der Geschäftsführer der Firma I berichtet, dass im eigenen Unternehmen der Großteil der Gesellschafter Mitglied der Geschäftsführung ist.

Unternehmenslenkung und -kontrolle liegen somit in einer Hand, was aber bisher nicht als nachteilig oder sogar gefährlich empfunden wurde. Außerdem führt der Befragte an: „Von Kollegen und Freunden weiß ich, dass in den Unternehmen, in denen es einen Aufsichtsrat gibt, dieser eine reine Showveranstaltung darstellt. Da werden ein paar Infos weitergegeben, die guten betont, die schlechten am Rande kurz erwähnt, aber da wird nichts entschieden.“ Ein Befragter aus Unternehmen J nennt einen anderen Grund, weshalb der Aufsichtsrat als überflüssig betrachtet wird. Er konstatiert: „Unser Unternehmen wird gesteuert über drei bis vier Kennzahlen. Die müssen stimmen. Um das zu kontrollieren bedarf es aber keines Aufsichtsrates.“ Der Befragte glaubt nicht, dass bei Bestehen des Organs Abläufe im Unternehmen anders aussehen würden. Er ist der Meinung, dass gewisse operative Entscheidungen unabhängig getroffen werden müssen. Ohne Aufsichtsrat sei das einfacher. Gleichzeitig fehlten dem Organ aber auch die Kompetenzen, fundamental in die Unternehmensentwicklung einzugreifen. Der Interviewte des Unternehmens H konstatiert: „Ich könnte mit einem Aufsichtsrat wohl leben, aber ich sehe den Mehrwert nicht.“ Nach Meinung der Geschäftsführungsmitglieder zeigt die Erfahrung, dass Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss zur Durchsetzung der Arbeitnehmerinteressen ausreichen. Als weiteres Argument gegen einen Aufsichtsrat führen sie an, dass Investitionen in einigen Bereichen des Dienstleistungssektors, wie beispielsweise dem Reinigungsgewerbe, vernachlässigbar klein sind. Hier entstehe der Großteil der Kosten durch das Personal. Somit komme nach Aussage der Befragten dem Aufsichtsrat - zumindest als Planungsorgan- keine wirkliche Bedeutung zu. Gleichzeitig lassen die Geschäftsleitungen durchklingen, dass sie sich nicht in ihrem Handlungsspielraum einschränken lassen wollen.

In zwei der untersuchten Unternehmen soll trotz des geringen Interesses der Arbeitnehmer und des Widerstandes von Seiten des Arbeitgebers die Aufsichtsratsbestellung realisiert werden. Zunächst hofft der Betriebsrat der Firma D, gegen den Willen der Geschäftsführung einen Aufsichtsrat bilden zu können. Er argumentiert, dass es aufgrund von Zukäufen auch für den Betriebsrat zunehmend schwierig wird, die Übersicht über die Unternehmensorganisation zu behalten. Seit Jahren wachse das Unternehmen kontinuierlich, ohne dass die inneren Strukturen angepasst werden. Aus diesem Grund hält der Betriebsrat die Bestellung eines Aufsichtsrates für dringend erforderlich. Letzterer soll Aufschluss über die Unternehmensausrichtung und -planung erteilen. Von der Mitbestimmung im Aufsichtsrat erhofft sich der Befragte Einblicke in die Unternehmensplanung sowie deren Beeinflussung und schnellere Reaktionsmöglichkeiten. Beim Rechtsanwalt wurde sich rechtliche Rückversicherung geholt, dass ein Aufsichtsrat tatsächlich zu bilden ist. Beim

Gründungsprozess wird sich außerdem die Unterstützung durch Gewerkschaften erhofft. Schon jetzt sollen Kandidaten bestimmt werden, damit das Vorhaben nicht wie beim letzten Mal an fehlenden Bewerbern scheitert. Die Geschäftsführung des betroffenen Unternehmens weiß noch nichts von dem Vorhaben des Betriebsrates.

Auch der Gesamtbetriebsrat aus Unternehmen E intendiert die Bildung eines Aufsichtsrates. Es wird berichtet, dass die Firma in den letzten Jahren schnell gewachsen ist, weshalb die Strukturen zunächst angepasst werden mussten. Nachdem nun in allen Niederlassungen Betriebsräte etabliert sind, soll nach der nächsten Betriebsratswahl die Bestellung des Aufsichtsrates vorangetrieben werden. Die Reaktion des Arbeitgebers ist dabei noch ungewiss, wird aber als eher ablehnend erwartet. Auch innerhalb des Gesamtbetriebsrates existieren Zweifel über die Notwendigkeit des Organs. Hinzu kommen Bedenken hinsichtlich der eigenen Kompetenzen. „Beantragen kann ich viel. Aber es muss sich dann ja auch einer kümmern, der sich mit dem ganzen Wahlprozedere und so auskennt, und der das dann hinterher im Unternehmen alles umsetzt.“ In den Gesprächen wird deutlich, dass ein Großteil der Betriebsräte bereit ist, sich zur Aufsichtsratswahl zu stellen, es herrscht aber Skepsis, ob die eigenen Kompetenzen ausreichen, der Geschäftsleitung Paroli zu bieten. Die Mitglieder ermutigen sich gegenseitig: Die positiven Erfahrungen in der Betriebsratszusammenarbeit und im Wirtschaftsausschuss verdrängen die Zweifel und führen zu mehr Selbstbewusstsein.

4.3.3 Welche anderen Formen der Mitarbeiterbeteiligung gibt es?

Studien¹⁶ haben gezeigt, dass das Fehlen -zumindest des betrieblichen-Mitbestimmungsorgans nicht zwangsläufig bedeutet, dass in einem Unternehmen keine Mitbestimmung praktiziert wird. Vielmehr findet diese auf anderen Ebenen oder in anderen Formen statt. Es handelt sich um regelmäßige Teamsitzungen, Round Tables, Qualitätszirkel etc. Da die institutionellen Mitbestimmungsorgane in den betrachteten Unternehmen nicht sehr verbreitet sind, stellt sich die Frage, ob es in den untersuchten Firmen ebenfalls alternative Formen der Mitbestimmung gibt. Die Gespräche ergeben, dass in allen Unternehmen insbesondere Teamsitzungen regelmäßig stattfinden. Während die Arbeitgeber die Treffen nutzen, um neue Entwicklungen innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren, erhalten die Arbeitnehmer die Gelegenheit, bei der Erstellung von Dienst- und Schichtplänen,

¹⁶ Siehe beispielsweise Jochmann-Döll (1999), Schnabel/ Wagner (2001), Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2004).

bei der Urlaubsplanung oder zusätzlichen Lohnverhandlungen (bei Vorhandensein von finanziellen Anreizsystemen) zu partizipieren. Die Wahl von Gruppensprechern zur Interessenvertretung in einzelnen Bereichen erscheint ebenfalls eine beliebte Form der Integration der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess. In Unternehmen B werden die Mitarbeiter außerdem an der Aushandlung der Gratifikationen beteiligt.

Auch in den untersuchten Unternehmen sind demnach alternative Mitbestimmungsformen verbreitet. Nach Auswertung der Interviews wird allerdings deutlich, dass die Existenz der alternativen Mitbestimmungsformen nicht in allen Unternehmen dazu führt, dass die Arbeitnehmer wirklich in den Entscheidungsfindungsprozess involviert werden. Beispielsweise berichtet der Betriebsrat der Firma C, dass die strengen hierarchischen Strukturen im Unternehmen Teamsitzungen überflüssig machen. Das Interesse von Seiten der Geschäftsleitung an den Ergebnissen der Gespräche sei zu gering. Eine dauerhafte Implementierung sei deshalb wiederholt gescheitert. Der Betriebsrat des Unternehmen D bemängelt, dass die regelmäßigen Teamsitzungen zwar einen kontinuierlichen Informationsfluss von der Geschäftsleitung in die einzelnen Bereiche ermöglichen, Feedback sowie Anregungen der Arbeitnehmerseite allerdings nicht gewünscht sind. Diese Tatsache stieß bei den Arbeitnehmern auf Kritik, sie wollen stärker involviert werden. Umfangreiche Mitspracherechte seien jedoch von der international agierenden Konzernmutter verboten. In Unternehmen F erzählt der Betriebsrat, dass es Belegschaftsversammlungen in einzelnen Objekten zwar gibt, diese jedoch mäßig erfolgreich sind. Das liegt seiner Meinung nach daran, dass es an Themen und Problemen fehlt, die diskutiert werden können. Auch von den Mitarbeitern werde die Notwendigkeit für diese Art Treffen nicht gesehen. Trotzdem soll versucht werden, die Sitzungen mehr zu etablieren.

Auf Arbeitgeberseite sieht es nach Auswertung der Gespräche so aus, als favorisieren diese alternative Formen der Mitbestimmung. Aus Unternehmen H heißt es dazu: „Einen Betriebsrat oder Aufsichtsrat zu bilden, nur weil es das Gesetz fordert – klar kann ich das machen. Aber wenn das gar nichts bringt... Dann bin ich eher für andere Formen der Kommunikation, wenn die besser funktionieren.“ Das Mitglied der Geschäftsführung betont die Wichtigkeit eines kontinuierlichen Informationsflusses zwischen Arbeitgeber und -nehmern. Um diesen zu ermöglichen finden in dem Unternehmen regelmäßig Geschäftsführer-, Regional- und Niederlassungsversammlungen statt. Ziel sei es, die gesamte Belegschaft umfassend zu informieren. Auch die hohe Anzahl der Leiharbeiter werde kontinuierlich in den entleihenden Unternehmen aufgesucht und nach dem Befinden gefragt.

Der Arbeitgeber verspricht sich davon mehr Zufriedenheit und bessere Leistungen, die sich positiv für das eigene Unternehmen auswirken. Das Mitglied der Geschäftsführung der Firma I lobt ebenfalls das eigene System der Mitarbeiterbeteiligung. So haben die Arbeitnehmer die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge an die Geschäftsleitung zu geben. Außerdem finden regelmäßige Teamsitzungen statt, in denen sich die Beschäftigten zu Themen wie etwa der Produktgestaltung äußern können. Der Befragte befürwortet Mitbestimmung auf Produktebene, da helfe das Know-how der Arbeitnehmer vor Ort. Auf höherer Ebene erachtet er die Beteiligung aber als wenig sinnvoll. Die Firma J verschickt zweimal jährlich Mitarbeiterinformationen mit Berichten über den Umsatz, personelle Entscheidungen, die Unternehmensentwicklung etc. So können sich die Beschäftigten bei Interesse umfassend informieren. Außerdem werden Qualitätszirkel veranstaltet, bei denen versucht wird, die Arbeitnehmer gezielt mit einzubeziehen.

4.3.4 Die Rolle der Geschäftsleitung für die Etablierung von Mitbestimmung

Wie die Interviews zeigen kommt der Geschäftsleitung für die Umsetzung und den Erfolg der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen erhebliche Bedeutung zu. Offensichtlich befürworten nicht alle Arbeitgeber die Institution, was für die Implementierung Konsequenzen hat. Je nach Unternehmen wird berichtet, dass eine einheitliche Arbeitnehmersvertretung sowie Mitbestimmung von der Geschäftsleitung unterstützt, toleriert oder aber auch blockiert wird. Die Gespräche offenbaren, dass die befragten Geschäftsführungsmitglieder die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitnehmermitbestimmung eher als Störfaktor, weniger als Bereicherung betrachten. Entscheidungen sollen möglichst unabhängig und flexibel getroffen werden können.

In Bezug auf die betriebliche Mitbestimmung sind die befragten Betriebsräte der Meinung, dass diese nur bei einigen Geschäftsleitungen willkommen ist. Sie sind überzeugt, dass der Betriebsrat nur dann erwünscht ist, wenn er als Vermittler zwischen Arbeitgeber und -nehmern gebraucht wird. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn unliebsame Entscheidungen und Vorhaben innerhalb der Belegschaft kommuniziert und populär gemacht werden müssen. Was die Bestellung eines Aufsichtsrates betrifft zeigt die Erfahrung bzw. wird erwartet, dass die Geschäftsleitungen kein Interesse an dem Organ zeigen. In den Gesprächen wird argumentiert, dass teilweise bereits die Bildung eines Wirtschaftsausschusses auf Widerstand stößt. Die befragten Betriebsräte vermuten, dass die

Unternehmensleitungen sowohl die Weitergabe von Informationen als auch die mit der Aufsichtsratsbestellung verbundenen Kosten scheuen. Die interviewten Mitglieder der Geschäftsleitungen bestätigen die Vermutungen der befragten Betriebsräte. Gleichzeitig sind sie überzeugt, dass ihren Arbeitnehmern bereits ausreichend Rechte zukommen. In diesem Zusammenhang berichten verschiedene Betriebsräte, dass sich die Geschäftsleitungen beim Wunsch der Belegschaft nach mehr Mitbestimmungsrechten oftmals menschlich enttäuscht und betroffen geben. „Wenn alles läuft nimmt es die Geschäftsführung den Arbeitnehmern persönlich übel, wenn die kommen und mehr Mitbestimmung fordern.“

Die folgenden Ausführungen demonstrieren, dass die Arbeitgeber nicht davor zurückschrecken, Mitbestimmung aktiv zu unterbinden. Aus den Unternehmen, in denen versucht wurde einen Aufsichtsrat zu bilden, wird zum Teil von vehementen Reaktionen auf Seiten der Geschäftsleitungen berichtet: So droht im Unternehmen C der Besitzer bei Aufsichtsratsbildung mit einer Standortverlegung sowie der Gründung eines nicht tarifgebundenen Unternehmens. Der Betriebsrat berichtet, dass zur Untermauerung der Drohung bereits ein neues Betriebsgelände gekauft wurde. Da es sich um eine wirtschaftlich schwache Region handelt, sei man zu der Überzeugung gekommen, die Aufsichtsratsbildung nicht weiter voran zu treiben. Die Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes überwiege. Auch der Betriebsrat der Firma D hat die Berufung zunächst wieder aufgegeben. In dem betroffenen Tochterunternehmen eines internationalen Konzerns besteht das Problem darin, dass alle wirtschaftlichen Vorgaben auf europäischer Leitungsebene getroffen werden. Die deutsche Geschäftsführung hat ausschließlich diesen Anweisungen zu folgen. Der Betriebsrat ist überzeugt, dass die Etablierung eines Aufsichtsrates deshalb beim derzeitigen Aufbau nicht möglich ist, da das Organ die Konzern- und Unternehmensstrukturen sowie den Entscheidungsprozess zu sehr beeinträchtigt. Er erklärt, dass schon die Arbeit des eigenen Organs erheblich eingeschränkt stattfindet. Sobald die Unternehmenskennzahlen nicht stimmen werde geprüft, ob der Betriebsrat rechtlich überhaupt beteiligt werden muss. Es wird berichtet, dass erst Verfahrenskosten wegen Verletzung der Anhörungspflicht durch den Betriebsrat dazu geführt haben, dass sich die Zusammenarbeit temporär gebessert hat. Wirkliche Kooperation sei dennoch nicht erreicht worden. Der Betriebsrat ist sich sicher, dass die deutschen Mitbestimmungsgesetze und deren Implementierung auf Konzernebene niemanden interessieren. Die Einbindung des Betriebsrates oder generell von Arbeitnehmern in den Entscheidungsfindungsprozess sei nicht vorgesehen. Nach Meinung des Befragten will die Geschäftsleitung die Aufsichtsratsbildung um jeden Preis vermeiden. Allerdings räumt er

ein, dass die Bildung des Organs bisher auch aufgrund von Kandidatenmangel auf Arbeitnehmerseite nicht zustande gekommen ist.

Teilweise stellt sich aber auch schon die Berufung von Betriebsräten in neuen Niederlassungen schwierig dar, wie aus Unternehmen B berichtet wird. Hier schickt der Gesamtbetriebsrat gezielt Vertreter in die Zweigstellen ohne Betriebsrat, die bei den dortigen Arbeitnehmern für die Bestellung werben. Dabei behindert nach Aussage der Befragten die Geschäftsführung die Aufklärungsarbeit und versucht die Expansion zu vermeiden. Das Organ sei weder gewollt noch notwendig. Auf die werbenden Betriebsratsmitglieder wird nach Angaben der Befragten Druck ausgeübt. Es wird von gezieltem Mobbing derjenigen Kollegen durch die Geschäftsführung berichtet, die sich für die Wahl eines Betriebsrates einsetzen. Das beinhaltet auch Drohungen mit dem Verlust des Arbeitsplatzes. Zwar fänden die zwischen Arbeitnehmervertretern und Geschäftsführung getroffenen Vereinbarungen auch in den anderen Niederlassungen Anwendung, verstanden wird ein solches Verhalten der Geschäftsführung von den Arbeitnehmervertretern dennoch nicht.

In einigen Unternehmen scheint die Geschäftsführung die Arbeitnehmermitbestimmung aber auch zu unterstützen. Hier wird der Betriebsrat kontinuierlich über Strukturen, Pläne und Ziele der Geschäftsführung aufgeklärt. In Unternehmen A schwärmt der Betriebsrat, dass sich alle seit vielen Jahren kennen. Das Ergebnis sei eine gute Zusammenarbeit: „Wahrscheinlich wäre die Bildung eines Aufsichtsrates egal, dann würde eben mit dem kooperiert.“ Es bestätigt sich, dass ein persönliches Verhältnis und gegenseitiges Vertrauen die Zusammenarbeit positiv beeinflussen. Allerdings wird auch in diesem Fall hinzugefügt, dass freiwillig von Seiten der Geschäftsführung keine Informationen fließen. Zu groß sei die Angst, dass wichtige Mitteilungen an Wettbewerber gelangen.

4.4 Mitbestimmung – kein Thema mehr?

Wie in Abschnitt 4.3.1.1 und 4.3.2.1 dargestellt ermöglichen die deutschen Mitbestimmungsgesetze den Arbeitnehmern, unter bestimmten Voraussetzungen am Entscheidungsfindungsprozess der eigenen Unternehmung oder des Betriebes zu partizipieren. Die im Kontext der vorliegenden Untersuchung durchgeführten Gespräche deuten darauf hin, dass das Interesse der Beschäftigten an diesen Mitbestimmungsrechten sehr unterschiedlich ausfällt. In vielen Fällen sieht es so aus, als ob andere Aspekte, wie beispielsweise faire Arbeitsbedingungen oder ein gutes Unternehmensklima wichtiger sind.

Außerdem scheint die Beteiligung auf Abteilungsebene im Vergleich zu den gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen als gleichwertig betrachtet zu werden. Im folgenden Abschnitt werden die Einschätzungen der Befragten zur Bedeutung von betrieblicher, unternehmerischer und von Mitbestimmung im Allgemeinen wiedergegeben.

Die Interviews veranschaulichen, dass betriebliche Mitbestimmung -zumindest von den Betriebsräten- für notwendig erachtet wird. Alle befragten Betriebsräte bezeichnen die Institution als wichtig. Das wird damit begründet, dass sie einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten auf allen Themengebieten ermöglicht. Auch die Zusammenarbeit im Wirtschaftsausschuss wird positiv bewertet. Die Idee der betrieblichen Mitbestimmung begründet sich in der Absicht, den Arbeitnehmern mehr Einfluss und Stimmgewicht beim Arbeitgeber zu verschaffen. Die befragten Betriebsräte erachten diese Einflussnahme als besonders wichtig. Sie sind der Auffassung, dass Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite durch die Interessenbündelung nicht nur leichter, sondern auch konstruktiver sind. Entscheidend für den Mehrwert betrieblicher Mitbestimmung ist nach Meinung der Betriebsräte allerdings die Umsetzung der geltenden Regelungen. Hier kommt es im Wesentlichen auf die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft des Arbeitgebers an. Die Betriebsräte wünschen sich in diesem Kontext eine aktivere Einbeziehung in den Entscheidungsfindungsprozess. So könne bei Vorhaben der Geschäftsleitung agiert, nicht nur reagiert werden. Gleichzeitig sei es leichter, den Mitarbeitern Konsequenzen getroffener Entscheidungen zu kommunizieren.

Unter den befragten Arbeitgebern sind die Meinungen zur Notwendigkeit eines Betriebsrates geteilt. Das Geschäftsführungsmitglied der Firma J ist gegenüber dem Organ grundsätzlich positiv eingestellt. Die Unternehmensleitung der Firma unterstützt die Betriebsratsarbeit aktiv: „Der ist ansonsten nicht in der Lage, erfolgreich zu agieren.“ Der Befragte ist der Meinung, dass es keinen vernünftigen Grund gibt, der gegen eine Betriebsratsgründung spricht. Er betont allerdings, dass die Initiative von den Arbeitnehmern kommen muss. Das Mitglied der Geschäftsführung des Unternehmens H gibt an, dass bei Wunsch der Arbeitnehmer nach einem Betriebsrat diesem natürlich nachgegeben würde. Allerdings stellt sich laut dieser Person die Frage, inwiefern das überhaupt notwendig ist. Wichtiger seien ein gutes Betriebsklima und ein vernünftiger Umgang miteinander. In Unternehmen I ist ein Betriebsrat unerwünscht. „Der stört die Geschäftsführung nur.“ Es wird darauf hingewiesen, dass die Bildung alleinige Sache der Arbeitnehmer ist. Allerdings wird klargestellt, dass beim Wunsch eines Beschäftigten nach einem Betriebsrat diesem zu verstehen gegeben würde, dass

das Organ nicht willkommen ist: „Wenn bei uns die Arbeitnehmer kämen und einen Betriebsrat gründen wollten – mit denen würden wir uns einigen – Abfindung oder Kündigung!“

Die Meinungen zur Notwendigkeit eines Aufsichtsrates sind geteilt, wie die Interviews ergeben. Zunächst wird deutlich, dass der Großteil der Arbeitgeber und Beschäftigten dem Organ mit negativen Vorurteilen begegnet. Das liegt insbesondere an den „abschreckenden Geschichten aus der Presse“. Unabhängig davon zeigen die Gespräche, dass beide Parteien einem Aufsichtsrat kein echtes Interesse entgegen bringen. Es bestehen tiefe Zweifel über Funktion und Aufgaben des Organs. Die Fülle an gesetzlichen Regelungen wirkt ebenfalls abschreckend, die Kenntnis und vor allem die Umsetzung der gesetzlichen Regelungen werden problematisch gesehen. Die Befragten führen an, dass zahlreiche Arbeitnehmer bereits mit den Regelungen des BetrVG und der Bildung eines Betriebsrates überfordert sind. Sich zusätzlich mit den Bestimmungen zum Aufsichtsrat auseinanderzusetzen, sei zu aufwendig. Hinzu kommt, dass nach Meinung der Betriebsräte das Risiko für den Arbeitnehmer zu groß ist, als Vertreter im Aufsichtsrat zu sitzen. Haftungs- und Versicherungsfragen seien nur unzureichend geklärt. Groß sind unter den Beschäftigten auch die Bedenken am eigenen Einfluss und Durchsetzungsvermögen im Aufsichtsrat. Es wird bemängelt, dass aufgrund der stimmlichen Überlegenheit der Arbeitgeberseite der Einfluss der Arbeitnehmer letztlich zu gering ist. Dennoch können auf Arbeitnehmerseite auch Vorteile eines Aufsichtsrates ausgemacht werden. Diese werden darin gesehen, wichtige Informationen und bessere Kontrolle über die Unternehmensvorgänge zu erhalten. Die Interviews zeigen, dass es den Arbeitnehmern in Bezug auf die Aufsichtsratsbestellung hauptsächlich an Wissen und Erfahrung fehlt. Gleichzeitig erachten auch einige Betriebsräte den Aufsichtsrat als zumindest in ihrer Unternehmung für überflüssig, „wenn das Unternehmen läuft...“.

Die Arbeitgeber sprechen sich einstimmig gegen einen Aufsichtsrat aus, sie sehen keinen Sinn in dem Kontrollorgan. In den Gesprächen wird aber auch deutlich, dass sich die Geschäftsleitungen in ihrem Vorgehen weder beeinträchtigen noch kontrollieren lassen wollen. Groß ist außerdem die Sorge, dass interne Unternehmensinformationen an die Wettbewerber gelangen. Gleichzeitig wird argumentiert, dass den Mitarbeitern die Qualifikation fehlt, in Gremien wie einem Aufsichtsrat mit Arbeitgebervertretern zusammen zu arbeiten. Schließlich scheuen die Arbeitgeber die Kosten, die mit dem zusätzlichen Organ entstehen.

In den Gesprächen wurde gefragt, welche Bedeutung die Beschäftigten nach Meinung der Interviewten Mitbestimmung im Allgemeinen beimessen. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass das Interesse der Arbeitnehmer an der Institution zunehmend sinkt. Auffällig ist nach Aussage der Befragten, dass es den Beschäftigten immer öfter an der Bereitschaft fehlt, sich aktiv für die Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen einzusetzen. Es wird angeführt, dass die Arbeitnehmer selten gewillt sind, zusätzliche Zeit zu investieren, um an Betriebsratswahlen, Runden Tischen, etc. teilzunehmen bzw. sich aktiv für die Interessen der Belegschaft zu engagieren. Selbst wenn Sitzungen und Wahlen als Arbeitszeit berechnet werden, falle das Interesse nicht höher aus. Die Befragten bemängeln, dass insbesondere Teilzeitkräfte ausschließlich ihren Job machen und Geld verdienen, sich aber nicht zusätzlich mit dem Unternehmensgeschehen auseinandersetzen wollen. Gleichzeitig gestehen auch die Betriebsräte, dass den Beschäftigten zumindest teilweise die Kompetenzen für eine konstruktive Teilhabe fehlen. „Das Problem ist, dass die Kollegen oft nicht das betriebliche Ganze sehen. Oft sehen sie nur sich selbst.“

Aus einigen Unternehmen wird berichtet, dass das oftmals niedrige Bildungsniveau für das mangelnde Interesse an Mitbestimmung eine entscheidende Rolle spielt. In diesem Kontext ist relevant, dass beispielsweise im Reinigungs- und Sicherheitsgewerbe zahlreiche Arbeitnehmer mit geringen Deutschkenntnissen beschäftigt sind. Die Kommunikation zwischen Arbeitgeber und diesen Beschäftigten sei ohnehin schwierig. Diesen Mitarbeitern ihr Recht auf Mitbestimmung zu erläutern, sei praktisch unmöglich. Zusätzlich wird angeführt, dass eine aktive Vertretung der Arbeitnehmerbelange oder die Wahrnehmung des passiven Wahlrechts für diese Beschäftigtengruppe undenkbar wäre. Vielmehr verhalten sich nach Meinung der Befragten diese Arbeitnehmer möglichst unauffällig, „die würden sich schon wegen der mangelnden Deutschkenntnisse nie zur Wahl stellen“. In den Gesprächen wird deutlich, dass aber auch die jungen, gut ausgebildeten Arbeitnehmer zunehmend weniger Interesse an einer kollektiven Vertretung zeigen, sei es durch einen Betriebsrat oder in Gewerkschaften. Die Bereitschaft, sich über die Arbeit hinaus zu engagieren, wird als besonders gering beschrieben.

Nach Auswertung der Interviews scheint es, dass die Führungsebenen Mitbestimmung zwar tolerieren, sie aber nicht unterstützen. Der Befragte aus Unternehmen H sieht die Institution prinzipiell positiv. Allerdings hält er den Betriebsrat nicht für das entscheidende Organ, um den Belegschaftsinteressen Gehör zu verschaffen. Wichtiger ist seiner Meinung nach eine umfassende Kommunikation mit allen Arbeitnehmern. Unabhängig von den

Rahmenbedingungen seien mündige und motivierte Arbeitnehmer Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Das Mitglied der Geschäftsführung der Firma I argumentiert, dass die Institution Mitbestimmung nicht für alle Unternehmen gleichermaßen geeignet ist. Er hält sie mit ihren Strukturen für anonymisierte Kapitalgesellschaften zweckmäßiger als beispielsweise für Familienunternehmen, weil hier die Familie ihre Entscheidungen unabhängig und ohne Fremdeinfluss treffen will.

In diesem Kontext wird in den Gesprächen auch erklärt, dass die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen für die Strukturen des Industriesektors besser geeignet sind als für die des Dienstleistungssektors. Als Hauptargument wird angeführt, dass sich die Organisation und Erreichbarkeit der Mitarbeiter im Dienstleistungssektor im Vergleich zum Industriebereich komplizierter darstellt. Die im Dienstleistungssektor in Zeit und Ort oftmals stark variierenden Arbeitsverhältnisse führten dazu, dass sich die Arbeitnehmer in vielen Zweigen nicht mehr persönlich kennen. Ein Wir-Gefühl innerhalb der Belegschaft existiere folglich nicht. Die Belegschaft sei gewohnt selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Auch die in diesem Sektor oftmals arbeitenden Teilzeit- und Aushilfskräfte werden für den Bedeutungsverlust mitverantwortlich gemacht. Ihre Planungen und Ziele seien kurzfristig angelegt, in erster Linie wollten sie Geld verdienen. Zusätzliches zeitliches Engagement für die Firma aufzuwenden werde nicht in Betracht gezogen. Gleichzeitig erklären die Befragten, dass unter diesen Arbeitnehmern die Fluktuation sehr hoch ist, was eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und -nehmern erschwert. In Unternehmen, in denen viele Leiharbeiter beschäftigt sind, wird auf den niedrigen Identifikationsgrad der Beschäftigten mit der eigenen Firma hingewiesen. Hier wird bezweifelt, dass sich die Beschäftigten überhaupt für das Unternehmen engagieren wollen (und können). Ihr Ziel liege in erster Linie darin, in ein festes Arbeitsverhältnis zu wechseln. Diese Umstände führen nach Meinung der Befragten dazu, dass Arbeitnehmermitbestimmung im Dienstleistungssektor schwierig umzusetzen ist. Sie hinterfragen deshalb, ob die Definition des Arbeitnehmerbegriffes, so, wie ihn das DrittelbG vorsieht, im Dienstleistungssektor geeignet ist.

Die Interviews belegen, dass sich die Firmeninhaber in ihren Entscheidungen ungern kontrollieren und schon gar nicht von Arbeitnehmern beeinflussen lassen wollen. In Firma I wird die Meinung geteilt, dass mitbestimmte Organe zu sehr stören: Die Geschäftsleitung könne aufgrund des Arbeitnehmereinflusses nicht mehr frei agieren. Das Geschäftsführungsmitglied des Unternehmen J bestätigt dieses negative Bild. Er erklärt, dass

sich ein Unternehmen gerade auch wegen der wirtschaftlichen Konkurrenzsituation ungern in die Karten schauen lässt. Durch die gesetzlich vorgeschriebene Offenlegungspflicht gerieten nach Meinung des Befragten schon genügend Zahlen an die Öffentlichkeit. Gleichzeitig führt der Interviewte an, dass die Arbeitnehmer sowieso kein Interesse an Mitbestimmung haben. Denn er ist überzeugt, dass die mangelnde Organisation der Arbeitnehmer eher in Desinteresse als in Unwissenheit begründet liegt. Für sein Unternehmen unterstellt er, dass Mitbestimmung nicht zu den eigenen Organisations-, Produktions- und Fertigungsabläufen passe.

Unter den Mitgliedern der verschiedenen Geschäftsleitungen herrscht Einigkeit, dass es den Mitarbeitern an der Qualifikation mangelt, um aktiv und konstruktiv an der Unternehmensentwicklung partizipieren zu können. „Den Arbeitnehmern fehlen die Kompetenzen. Die können anderes, aber nicht sich mit der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens beschäftigen.“ Gleichzeitig gehen sie davon aus, dass die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen in Mitarbeiterkreisen bekannt sind. Es wird angemerkt, dass insbesondere die Bildung des Betriebsrates Sache der Arbeitnehmer ist: „Wenn keiner ihn bildet, dann gibt es eben auch keinen.“ Interessant ist die Tatsache, dass der Großteil der befragten Betriebsräte Verständnis dafür aufbringt, dass die Arbeitgeber Arbeitnehmermitbestimmung möglichst vermeiden wollen: „Die stecken da oftmals ihr privates Vermögen rein, ist doch klar, dass die dann auch selbst bestimmen wollen.“

Zusammenfassend gilt, dass in Bezug auf die Bedeutung von Mitbestimmung die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen nicht im Vordergrund zu stehen scheint. H argumentiert: „Die Praktizierung von Mitbestimmung, nur um die gesetzlichen Regelungen einzuhalten, bringt nichts. Immerhin zeigt die Erfahrung, dass die Existenz eines Betriebs- oder Aufsichtsrates keine Garantie für bessere Arbeitsbedingungen ist. Die Regelungen müssen inhaltlich vorteilhaft sein.“ In den Gesprächen wird die Meinung vertreten, dass der Sinn von Mitbestimmung abhängig ist von den Strukturen eines Unternehmens. Bestehen kurze Wege, ist der Geschäftsführer bekannt und präsent, wird die Bedeutung von Mitbestimmungsorganen geringer eingeschätzt. Außerdem wird erklärt, dass der Erfolg der Institution branchenabhängig ist: In einigen Bereichen sei sie beispielsweise aufgrund der dort auftretenden Beschäftigungsverhältnisse ungeeignet. Dasselbe gelte insbesondere für wettbewerbsintensive oder Risikobereiche, in denen die Geschäftsführung Situationen schnell und flexibel einschätzen und entsprechend agieren muss. Sowohl auf Arbeitgeberseite als

auch innerhalb der Belegschaft wird es begrüßt, wenn den Mitarbeitern auf Abteilungsebene Mitbestimmungsrechte zukommen.

Unabhängig von der Arbeitnehmerpartizipation besteht Einigkeit, dass gegenseitiger Respekt und kontinuierliche Kommunikation für das Verhältnis zwischen Arbeitgeber, Betriebsrat und Belegschaft am wichtigsten sind. Die Forderungen sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite müssen angemessen sein. Tenor ist, dass ein gutes Verhältnis und eine ausgewogene Zusammenarbeit aufgrund der beiderseitigen Abhängigkeit selbstverständlich sein sollten. Allerdings wird gefordert, dass sowohl die Geschäftsleitung als auch die Belegschaft ihren Teil zu einem guten Unternehmensklima und –erfolg beitragen: Beide, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, müssen verstehen, dass sie bestimmte Rechte und Pflichten haben, die eingehalten werden müssen.

4.5 Einordnung der Ergebnisse in die Mitbestimmungsdiskussion

In dem Papier von Boneberg (2009) wurden ökonometrisch potenzielle Bestimmungsgründe ermittelt, die die Existenz eines Aufsichtsrates begründen. Nach Durchführung der Interviews erscheint es, dass auf der Suche nach Erklärungsvariablen neben den ermittelten Einflussfaktoren offensichtlich weitere Aspekte berücksichtigt werden müssen. Diese zusätzlichen Bestimmungsgründe liegen augenscheinlich in der Tatsache, dass es sich bei allen untersuchten Firmen um GmbHs handelt, die im Dienstleistungssektor aktiv sind, denn: Wiederholt machen die Befragten die Unternehmensstrukturen und den Sektor dafür verantwortlich, dass weder der Aufsichtsrat noch Mitbestimmung allgemein besondere Beachtung finden. Bei Sichtung der Literatur fällt auf, dass sich die vorliegenden Resultate zu einem Großteil mit bisherigen Untersuchungsergebnissen decken. Auf diese Tatsache soll im folgenden Abschnitt eingegangen werden.

Mehrfach betonen die Befragten die generell niedrige Bedeutung von Mitbestimmung im Dienstleistungsbereich. Damit bestätigt sich in den Interviews, was in der Mitbestimmungsliteratur bereits seit einiger Zeit diskutiert wird. Auch hier wird der Rückgang des Stellenwertes seit einigen Jahren beobachtet. Als Ursache für den Bedeutungsverlust von Mitbestimmung und der zu ihrer Durchsetzung benötigten Institutionen wird der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft genannt. Es heißt, dass in den vergangenen Jahren starke strukturelle Veränderungen auf die Wirtschaftswelt eingewirkt haben. So ist insbesondere die Anzahl alternativer

Beschäftigungsformen gewachsen. Dazu zählen die zunehmende Teilzeitarbeit, Mehrfachbeschäftigung, befristete Arbeitsverhältnisse, Outsourcing, grenzüberschreitende Beschäftigung, flexible Arbeitsverträge sowie Worksharing. Zimmermann (2000: 82 f.) argumentiert, dass es den Arbeitsplatz an sich immer seltener gibt. Im Laufe der Zeit haben sich neue Arbeitsformen gebildet, beispielsweise wird Projektarbeit, die in immer wechselnden vernetzten Teams stattfindet und von überall in der Welt erfüllt werden kann, immer wichtiger. Eine umfassende Interessenvertretung der Arbeitnehmer ist in diesen Strukturen schwierig zu implementieren. Dostal (2001: 60 f.) betont in dem Zusammenhang die zunehmende Anzahl von Randbelegschaften, bei denen die Arbeit in eigenverantwortlicher Form organisiert ist.¹⁷ Er konstatiert, dass für die Randbelegschaft die traditionelle Rolle des Arbeitgebers nicht erhalten bleibt. Die Verfasser der gemeinsamen Studie der Bertelsmann und Böckler-Stiftung (1998: 10) erklären bereits 1998, dass sich die Institution Mitbestimmung deshalb in Zukunft mit neuen strukturellen Gegebenheiten arrangieren muss.

Die Experten der Bertelsmann und der Böckler-Stiftung (1998: 80) unterstreichen, dass mit den innerhalb einer Unternehmung konkurrierenden Beschäftigungsverhältnissen der Verlust der die Arbeitnehmer verbindenden Solidarität einhergeht. Mit dem Wir-Gefühl nehme allerdings auch die Bereitschaft ab, sich für die Interessen der anderen Arbeitnehmer bzw. der Beschäftigten als Einheit einzusetzen. Es wird erklärt, dass die Flexibilisierung des Arbeitsverhältnisses und die Zunahme der Teilzeitbeschäftigung den Anteil der Arbeitnehmer verringern, die sich für Mitbestimmung interessieren und engagieren, aber auch durch sie vertreten wird (vgl. Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung, 1998: 10). Die Befragten machen in den Interviews zu einem Großteil ebenfalls die örtlich und zeitlich variierenden Arbeitsverhältnisse der Belegschaft dafür verantwortlich, dass Mitbestimmung schwierig zu implementieren ist. Auch wegen des mangelnden Wir-Gefühls sei die Bereitschaft gering sich für die Arbeitnehmerinteressen einzusetzen.

Mehrere Interviewpartner beklagen den starken Wettbewerb innerhalb der eigenen Branche. Es wird angemerkt, dass Informationen auch aus Angst vor der Weitergabe an die Konkurrenz nur ungern vor Dritten kommuniziert werden. Außerdem müssten Entscheidungen schnell und flexibel getroffen werden können, um auf eventuelle Veränderungen rechtzeitig reagieren zu können. Einem mitbestimmten Aufsichtsrat stehen die Befragten auch aus diesem Grund

¹⁷ Für die Randbelegschaft kann die Bildung von zwei Gruppen beobachtet werden: Erstens die Freiberufler und Selbständigen, die in Eigenverantwortung auf den Märkten agieren. Zweitens die weniger qualifizierten unteren Randgruppen, die zeitweise Hilfsarbeiten übernehmen und ansonsten von staatlichen Hilfeleistungen leben.

skeptisch gegenüber. Albach (1989: 14ff.) bestätigt, dass im Dienstleistungssektor der Wettbewerb um Kunden und Ressourcen größer geworden ist. Dies führe auf dem Markt zu einer preiselastischen Nachfrage. Darüber hinaus bemerkt der Autor, dass der Dienstleistungsbereich eine hohe Substitutionskonkurrenz aufgrund maschineller Hilfsmittel (z.B. Bankautomaten), Eigenleistungen und Schwarzarbeit aufweist. Diese Tatsache resultiert ebenfalls in einer Verhärtung des Wettbewerbs. Um im Dienstleistungssektor erfolgreich agieren und bestehen zu können, spielen folglich Konkurrenzfähigkeit, Kundennähe und Innovationsfähigkeit eine wichtige Rolle. Es scheint, dass sich die Interessen des Arbeitgebers, der Kunden (beispielsweise an niedrigen Preisen) und die der Mitarbeiter (beispielsweise an hohen Löhnen) überlagern. Um Flexibilität und schnelle Reaktions- und Anpassungszeiten zu garantieren, verzichtet der Arbeitgeber auf die Arbeitnehmermitbestimmung. Das haben die Gespräche bestätigt.

Die Interviews haben gezeigt, dass fehlende Mitbestimmungsorgane nicht in allen Fällen bedeuten, dass im jeweiligen Unternehmen keine Arbeitnehmerpartizipation praktiziert wird. So finden in fast allen untersuchten Unternehmen regelmäßig Teamsitzungen etc. statt. Auch diese Tatsache findet sich in wissenschaftlichen Untersuchungen wieder. Schnabel und Wagner (2001) finden heraus, dass sich in Unternehmen ohne (betriebliche) Mitbestimmungsorgane die direkte Beteiligung der Beschäftigten in Form von Gruppenarbeit, Mitarbeitergesprächen und Qualitätszirkeln zeigt. Dieses Ergebnis unterstützen die Verfasser einer Studie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (2004: 29). Sie bekräftigen, dass in den Unternehmen anstelle von betrieblicher Mitbestimmung häufig Aktienoptionen, runde Tische, ständige Informationsveranstaltungen und elektronische Foren zu finden sind. Heisig et al. (1992: 15) weisen darauf hin, dass im qualifizierten Dienstleistungsbereich die Arbeits- und Sozialbeziehungen durch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet sind. Letzteres zeigt sich anhand der Gewährung von Handlungsspielräumen bei der Arbeit, der Übertragung von Verantwortung, gemeinsamer Kommunikation und Interaktion, wechselseitiger Kooperation und lateraler Kontrolle. Auch die Befragten nennen das hohe Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter als einen Grund, weshalb einer kollektiven Interessenvertretung wenig Bedeutung beigemessen wird. Nach Meinung der Befragten sieht es außerdem danach aus, dass der einzelne Arbeitnehmer die Eigenverantwortung, die ihm aufgrund der neuen Beschäftigungsformen zukommt, tatsächlich höher bewertet als die Aussicht, am institutionalisierten Entscheidungsfindungsprozess zu partizipieren.

Ein Teil der Befragten ist der Meinung, dass die arbeitsrechtlichen Bestimmungen der Mitbestimmungsgesetze nur unzureichend an die wirtschaftliche Realität angepasst sind. Dabei geht es insbesondere um die Definition des Arbeitnehmerbegriffes im Mitbestimmungsgesetz. Diese Tatsache wird auch allgemein bemängelt. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass bei der Berechnung der in der Regel beschäftigten Arbeitnehmer im Rahmen des DrittelbG die gewählte Vertragsform keine Rolle spielt.¹⁸ Das bedeutet, dass zahlreiche Beschäftigungsgruppen mit unterschiedlichen Verträgen und Arbeitszeiten ein Recht auf Mitbestimmung haben. Stettes (2007: 28) vermutet, dass beispielsweise auf Seiten der Leiharbeiter hinterfragt werden muss, inwiefern diese Partizipationsrechten überhaupt Beachtung schenken, schließlich erhalten sie ihre Vergütung vom Verleihunternehmen. Da ihr Arbeitseinsatz für die entleihende Unternehmung außerdem befristet ist, unterstellt er, dass das Interesse an der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens geringer ausfällt als bei den festangestellten Mitarbeitern. Diese Vermutung bestätigt sich in den Interviews.

Auch die dem Aufsichtsrat beigemessene mangelnde Bedeutung findet sich in der Literatur wieder. In den Interviews wird bemerkt, dass ein Aufsichtsrat nicht zu den Unternehmensstrukturen passt. In den meisten Fällen wird erklärt, dass die Geschäftsführung, oder aber auch die Gesellschafterversammlung, die Aufsichts- und Kontrollfunktion übernehmen. Ein weiteres Organ wird als überflüssig erachtet. Tatsächlich wird in der Literatur angeführt, dass dem Aufsichtsrat in GmbHs wenig Einfluss und Bedeutung zukommt. Hier wirken neben der Geschäftsführung vordergründig die Gesellschafterversammlung und teilweise ein Beirat auf das Unternehmensgeschehen ein (für Einzelheiten siehe Alpmann (2007); Fuchs/ Köstler (2005)). Wie in Abschnitt 4.3.1.1 bereits ausgeführt können die Unternehmen Funktionen und Kompetenzen des Beirats je nach eigenem Interesse variieren. Ein Beirat existiert zwar nur in drei der betrachteten Unternehmen, dennoch ist der letzte Aspekt für die untersuchten Unternehmen bedeutsam. Verschiedene Gesprächspartner argumentieren, dass die Gesellschafter selbst entscheiden wollen, wer in welchem Umfang Aufgaben innerhalb einer Unternehmung übernimmt. Fremdeinfluss soll vermieden werden. Ein Beirat scheint somit willkommener als ein Aufsichtsrat.

¹⁸ Es kommt nicht auf die Dauer der täglichen Arbeitszeit an, auch Teilzeitbeschäftigte werden voll gezählt. Leiharbeiter werden ab einer Beschäftigungsdauer von drei Monaten bei der Berechnung des Schwellenwertes ebenfalls mitgerechnet. Auch steht ihnen das aktive Wahlrecht zu. Vgl. Fuchs/ Köstler, 2005: 28.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse der eigenen Untersuchung zahlreiche in der Mitbestimmungsdiskussion bereits bekannte Fakten. Insbesondere die in der Literatur angeführten Argumente, weshalb Mitbestimmung im Dienstleistungsbereich wenig Bedeutung zukommt, lassen sich durch die Ergebnisse der eigenen Studie bestätigen. Diese Tatsache untermauert die Glaubwürdigkeit und Relevanz der vorliegenden Studie.

4.6 Schlussbetrachtung

In dem Papier von Boneberg (2009) wurde herausgearbeitet, dass zahlreiche Unternehmen im westdeutschen Dienstleistungssektor entgegen den gesetzlichen Regelungen keinen Aufsichtsrat bestellen. Hierfür lieferte die ökonomische Ermittlung potenzieller Bestimmungsgründe erste Ursachen. Die Ergebnisse der Untersuchung erschienen allerdings nicht abschließend, weshalb der Bedarf für weitere Analysen gesehen wurde. Um mögliche weitere Gründe für das Fehlen des Aufsichtsrates zu ermitteln, wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Fallstudien durchgeführt. In elf Interviews ergaben sich Informationen zur Verbreitung und Bedeutung des Betriebsrates, des Aufsichtsrates sowie von Mitbestimmung allgemein.

Die Ergebnisse der Fallstudien liefern zunächst Auskunft über den Stellenwert des Betriebsrates. Es zeigt sich, dass dem Organ von Arbeitnehmerseite in vielen Fällen mit Misstrauen und Skepsis begegnet wird. Deutlich wird, dass die Belegschaft einen aktiven Betriebsrat oftmals nur dann favorisiert, wenn sie davon profitiert. Auch die Arbeitgeberseite scheint das Organ nur teilweise zu unterstützen. Die Interviews zeigen, dass die Bestellung eines Aufsichtsrates bisher in den wenigsten Unternehmen Thema gewesen ist. Das liegt nach Meinung der Befragten einerseits an der Unkenntnis der gesetzlichen Regelungen, andererseits am mangelnden Interesse an einem zusätzlichen Gremium. Schließlich erteilen die Gespräche Auskunft darüber, wie Mitbestimmung allgemein von Arbeitgebern und -nehmern eingeschätzt wird. Die Arbeitgeberseite scheint Mitbestimmung zwar positiv zu bewerten, allerdings nur auf Abteilungsebene. Wirklicher Einfluss der Beschäftigten soll nach Auskunft der befragten Geschäftsführungsmitglieder vermieden werden. Die Arbeitnehmer hingegen scheinen in erster Linie an guten Arbeitsbedingungen interessiert zu sein. Das Thema Mitbestimmung wird für sie erst dann relevant, wenn es um die Verteidigung geltender Ansprüche geht.

Die vorliegenden Ergebnisse ergänzen und untermauern die Resultate der Studie von Boneberg (2009). Die Bestellung eines Aufsichtsrates scheint trotz gesetzlicher Vorgaben in den untersuchten Unternehmen nicht selbstverständlich zu sein. In dem genannten Papier konnten insbesondere die Unternehmensgröße und die Hauptgesellschafterstrukturen als Einflussvariablen herausgearbeitet werden. In der vorliegenden Analyse bestätigen sich zumindest die Annahmen über die Bedeutung des Hauptgesellschafters. Die Interviews verdeutlichen die Relevanz der Hauptgesellschafterstrukturen für die daraus resultierende Beziehung der Geschäftsleitung zum Unternehmen. Daneben liefert die vorliegende Untersuchung auch neue Ergebnisse, die die ausgemachten Bestimmungsgründe ergänzen. Offensichtlich wird die Tatsache, dass es sich bei allen betrachteten Firmen um GmbHs handelt, die im Dienstleistungsbereich aktiv sind, wesentlich für die geringe Bedeutung verantwortlich gemacht. Sowohl für die Strukturen des Sektors als auch der Rechtsform wird argumentiert, dass die Mitbestimmungsregelungen hier nicht geeignet sind. Deutlich wird auch, welche Bedeutung den einzelnen Akteuren für die Umsetzung zukommt. Von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite wird betont, dass sich nicht nur der Arbeitgeber, sondern auch die Belegschaft für die Implementierung und den Erfolg von Mitbestimmung engagieren muss. Nur so sei eine erfolgreiche und konstruktive Zusammenarbeit möglich. Insgesamt zeigen die Interviews, dass Arbeitnehmermitbestimmung –trotz der gesetzlichen Regelungen– nicht selbstverständlich ist. Offensichtlich sind die Beschäftigten gezwungen sich für ihre Rechte einzusetzen und diese einzufordern. Allerdings sieht es so aus, dass den Arbeitnehmern das Interesse daran fehlt. Von den Arbeitgebern haben sie hingegen keine Unterstützung zu erwarten.

Die Ausführungen der vorliegenden Studie zeigen den Stellenwert von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor im Frühling/ Sommer 2009. Bezüglich der Validität der Ergebnisse gilt es einige Einschränkungen vorzunehmen. Da aus jedem Unternehmen nur ein oder einige Vertreter befragt wurden, handelt es sich um subjektive Einschätzungen. Außerdem wurde in den Unternehmen ausschließlich die Arbeitgeber- oder die Arbeitnehmerseite befragt. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass bei dem Thema Mitbestimmung die Antworten und Einschätzungen je nach befragter Seite auch innerhalb eines Unternehmens variieren. Aufgrund der geringen Interviewanzahl liegt keine Repräsentativität vor. Laut Gerring (2007: 43) ist dieses Problem bei Fallstudien generell unausweichlich: “Case study research suffers problems of representativeness because it includes, by definition, only a small number of cases of some more general phenomenon.” Allerdings argumentiert Lamnek (2005: 308), dass qualitative Untersuchungen der

Untermauerung von statistisch ermittelten Ergebnissen dienen. Zwar seien die Ergebnisse unter wissenschaftstheoretischen Kriterien nicht beweiskräftig, hierin liege aber auch nicht das primäre Ziel. Copley (2005: 14) erklärt in diesem Kontext: „Den Schwerpunkt qualitativer Ansätze bildet im Gegensatz nicht die Feststellung des Ausmaßes interner Merkmale, sondern die Beschreibung ihres besonderen Charakters.“ Zumindest das Repräsentativitätsproblem scheint somit vernachlässigbar.

Trotz der Einschränkungen liefern die Ergebnisse zweifellos wichtige Indizien. Die Einordnung in die Mitbestimmungsliteratur bezeugt, dass sich zahlreiche bestehende Erklärungsgründe für die mangelnde Bedeutung von Mitbestimmung und ihren Organen in den betrachteten Unternehmen finden lassen. Auch die Tatsache, dass sich bereits nach Durchführung der ersten drei Interviews die Antworten und Einstellungen der befragten Personen wiederholten, unterstreicht den allgemeingültigen Charakter der Ergebnisse. Es scheint, dass sich die Bedeutung und Implementierung von Mitbestimmung und der zur Durchsetzung der gesetzlichen Regelungen benötigten Institutionen in den betrachteten Unternehmen sehr ähnelt. Das wird insbesondere bei der Ermittlung der persönlichen Einschätzung von Mitbestimmung deutlich. Auch wenn für die vorliegende Studie nur elf Firmen befragt wurden, kann deshalb davon ausgegangen werden, dass die ermittelten Ergebnisse auf einen Großteil der Firmen aus dem Datensatz von Boneberg (2009) übertragbar sind. Zusammen ergibt sich eine Momentaufnahme, die die Verbreitung und den Stellenwert von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor demonstriert und die Diskussion um die Institution bereichert.

4.7 Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (1975): Lebensweltanalyse von Fernstudenten. Qualitative Inhaltsanalyse – theoretische und methodische Überlegungen, Werkstattbericht, Hagen.
- Albach, Horst (1989): Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft. Verlag C.H. Beck, München.
- Alpmann, Joseph A. (2007): Gesellschaftsrecht. Verlag Alpmann und Schmidt Juristische Lehrgänge, Münster.
- Boneberg, Franziska (2009): Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor. Ausmaß und Bestimmungsgründe. Industrielle Beziehungen 16 (4): 349- 367.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)(1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

- Cropley, Arthur J. (2005): Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. Verlag Dietmar Klotz, Eschborn bei Frankfurt am Main.
- Dostal, Werner (2001): Quantitative Entwicklungen und neue Beschäftigungsformen im Dienstleistungsbereich, in: Baethge, Martin/ Wilkens, Ingrid (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Verlag Leske und Budrich, Opladen: 45- 71.
- Fuchs, Harald/ Köstler, Roland (2005): Handbuch zur Aufsichtsratswahl. Wahlen der Arbeitnehmervertreter nach dem Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz 2004. Bund-Verlag, Frankfurt am Main.
- Gerring, John (2007): Case Study Research. Principles and Practices. Cambridge University Press, New York, USA.
- Glaser, Barney B./ Strauss, Anselm L. (2005): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Verlag Hans Huber, Bern.
- Heisig, Ulrich/ Littek, Wolfgang/ Gondek, Hans-Dieter (1992): Arbeitsprozeß, Sozialbeziehungen und Rationalisierung bei qualifizierten Dienstleistungstätigkeiten. Besonderheiten, Perspektiven, Themen, in: Littek, Wolfgang/ Heisig, Ulrich/ Gondek, Hans-Dieter (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. Rainer Bohn Verlag, Berlin: 9-33.
- Hennerkes, Brun-Hagen (2004): Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Campus Verlag, Frankfurt und New York.
- Jochmann-Döll, Andrea (1999): Gruppenarbeit im Dienstleistungsbereich: Ein Fallbeispiel aus dem Öffentlichen Personennahverkehr, in: Breisig, Thomas (Hrsg.): Mitbestimmung- Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter. Rainer Hampp Verlag, München und Mering: 353-374.
- Junker, Abbo (2006): Grundkurs Arbeitsrecht. Verlag C.H. Beck, München.
- Lamnek, Sigfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Nidenhoff, Horst-Udo (2005): Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Köln.
- Quermann, Dirk (2004): Führungsorganisation in Familienunternehmen. Eine explorative Studie. Verlag Josef Eul, Bergisch Gladbach und Köln.
- Schnabel, Claus/ Wagner, Joachim (2001): Verbreitung und Bestimmungsgründe verschiedener Formen der Arbeitnehmerpartizipation in Industriebetrieben. Industrielle Beziehungen 8 (4): 445-462.
- Stettes, Oliver (2007): Effiziente Mitbestimmung: Eine ökonomische Analyse. IW Positionen, Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 26.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (2004): Gewerkschaften und Neue Wirtschaft. Projekt int.unity, Berlin.
- Witzel, Andreas (1989): Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Roland Asanger Verlag, Heidelberg: 227- 257.

Zimmermann, Klaus F. (2000): Dienstleistungen als Motor für Wachstum und Beschäftigung,
in: Mangold, Klaus (Hrsg.): Dienstleistungen im Zeitalter globalisierter Märkte.
Strategien für eine vernetzte Welt. Gabler Verlag, Wiesbaden: 69- 89.

Anhang

Leitfaden-Fragebogen zur Bedeutung von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor

1) Einführung des Aufnahmegerätes

2) Eigene Vorstellung

3) Bitte um Vorstellung des Gesprächspartners

3.1) In welcher Branche sind Sie tätig?

3.2) In welcher Funktion?

3.3) Seit wie vielen Jahren?

3.4) Mitarbeiterzahlen, Struktur und Gesellschafterstrukturen im Unternehmen

Wir haben im vergangenen Jahr eine Studie gemacht, derzufolge ein Großteil deutscher GmbHs im Dienstleistungssektor keinen Aufsichtsrat bildet. Das bedeutet, dass auch keine unternehmerische Mitbestimmung praktiziert werden kann. Wie sieht die Mitbestimmungssituation in Ihrem Unternehmen aus?

4) Mitbestimmungssituation im Unternehmen

4.1) Gibt es in ihrem Unternehmen einen **Betriebsrat**?

- Seit wann
- Wie lief der Gründungsvorgang ab, von wem ging die Initiative aus?
- Welche Bedeutung messen die Arbeitnehmer dem Betriebsrat bei?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung?
- Wirtschaftsausschuss?

4.2) Sollte es in Ihrem Unternehmen keinen **Betriebsrat** geben, was sehen Sie als Grund dafür?

- Gab es Bestrebungen einen Betriebsrat zu bilden?
- Wie sieht das Interesse der Arbeitnehmer am Betriebsrat aus?
- Wie würde die Geschäftsleitung auf den Wunsch der Beschäftigten nach einem Betriebsrat reagieren?

4.3) Gibt es in Ihrem Unternehmen einen **Aufsichtsrat**? Wenn nein, was könnten die Gründe sein?

- Könnten Sie sich vorstellen, in ihrem Unternehmen einen Aufsichtsrat zu bilden?
- Wie sieht das Interesse der Arbeitnehmer an einem Aufsichtsrat aus?
- Wie würde die Geschäftsführung auf den Wunsch der Mitarbeiter reagieren, einen Aufsichtsrat zu bilden?
- Erwarten Sie sich von einem Aufsichtsrat Vorteile?

- 4.4) Gibt es einen Beirat? Wenn ja, ist dieser mitbestimmt?
- Wie funktioniert der Beirat?
 - Wie oft finden Treffen statt?
 - Hat Beirat Satzung/ Kann man die kriegen?
 - Sitzen im Beirat Mitarbeiter?
 - Seit wann gibt es den Beirat, Erfahrungen?

5) Gesetzliche Regelungen

5.1) Kennen Sie die gesetzlichen Regelungen der Mitbestimmungsgesetze?

5.2) Ist Ihnen bekannt, dass bei einer Unternehmensgröße zwischen 500 und 2000 Mitarbeitern die **Bildung eines Aufsichtsrates** in GmbHs verpflichtend ist?

5.3) Ist Ihnen bekannt, dass bei einer Unternehmensgröße zwischen 500 und 2000 Mitarbeitern den Arbeitnehmern ein Drittel der Sitze im **Aufsichtsrat** zusteht?

6) Wie schätzen Sie die Meinung der Geschäftsleitung zum Thema Mitbestimmung/ Betriebsrat/ Aufsichtsrat ein?

7) Welche Bedeutung kommt in Ihrem Unternehmen Gewerkschaften zu?

- Haben Gewerkschaften versucht die Mitarbeiter zu beeinflussen/ pushen?

8) Wie sieht die Motivation der Mitarbeiter/ Interesse an Mitbestimmung aus?

8.1) Gibt es andere Formen der Arbeitnehmerbeteiligung, beispielsweise Runde Tische etc.?

- Halten Sie diese für sinnvoller als Mitbestimmung in den gesetzlich vorgeschriebenen Gremien?

8.2) Wie sieht Ihrer Meinung nach die Einschätzung der Mitarbeiter aus?

9) Persönliche Einschätzung

Auf welcher Ebene bewerten Sie Mitbestimmungsrechte als für die Arbeitnehmer gewinnbringend und warum?

- Auf der **betrieblichen** Ebene im Betriebsrat
- Auf der **unternehmerischen** Ebene im Aufsichtsrat
- Auf der **Fachbereichsebene**

Interesse an Ergebnissen klären

Anonymität zusichern

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

5. The Economic Consequences of one-third Co-determination in German Supervisory Boards: First Evidence for the Service Sector from a New Source of Enterprise Data*

5.1 Introduction

Since their first introduction in the fifties, the German co-determination laws have been highly controversial. Especially in the question of implementing workers' participation rights in common legal forms within the European Union, the debate about their consequences has become very heated. As yet, no final determination has been made as to whether the institution brings with it economic advantages for companies, so researchers continue to disagree about the advantages and disadvantages of co-determination. While advocates emphasize the activating and motivating effects of co-determination, opponents fear loss of efficiency.

Several researchers¹⁹ have tried to analyze the possible economic effects of the German co-determination legislation. Most studies have compared companies that fall into the scope of the three different co-determination acts. Since the extent to which the laws can be applied depends on the size of a company, these studies have mainly contrasted big corporations with smaller ones, but such a comparison necessarily entails irregularities. In addition, a lack of meaningful data and adequate econometric methods has impeded research.

The present study advances the state of research in several ways. According to the 2004 Third Part Act, companies with 500-2000 employees must establish a supervisory board and assign a third of the seats on the board to employees. However, previous investigations have shown that, contrary to the law, about half of limited liability companies with 500-2000 employees in

* The first version of this paper was published in June 2010 as Working Paper in the *University of Lüneburg Discussion Paper Series in Economics* No. 177. This is the final version forthcoming in *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. The results of this chapter were presented at the Spring Meeting of Young Economists in Luxemburg, the Doctoral Meeting of Montpellier, the Workshop "Dynamische Wirtschaftsanalysen - erste Ergebnisse aus Forschungsprojekten mit AFiD-Daten" in Berlin and the IAFEP-Conference in Paris. Access to the services statistics panel was provided via remote data access at the Research Data Centre of the Statistical Office of Lower Saxony. For more details about the data access, see Zühlke, Zwick, Scharnhorst and Wende (2004). All calculations were performed using Stata 10. All do-files are available from the author on request. Many thanks go to Nils Braakmann, Christian Pfeifer, Mario Richter, Alexander Vogel, and Joachim Wagner for helpful comments and to Rita Hoffmeister for running the do-files in the Research Data Centre.

¹⁹ See section four for further details.

the western German service sector have not established a supervisory board (Boneberg, 2009a), so there is no co-determination at the enterprise level in the companies' boards. This means that there are companies of the same size, same legal form and active in the same sector which fall into the scope of the German 2004 Co-determination Act due to their size, but differ mainly in the existence or non-existence of a supervisory board. By comparing the economic performance of these firms, more accurate evidence of the economic consequences of the German 2004 Co-determination Act can be provided.

The data base originates from two sources: initial information was collected from the Hoppenstedt Database, a commercial database that provides information on the size, age, legal form and ownership structure of all German companies that employ more than 200 people and/or have more than 20 m Euro in sales volume per year. Because facts on the presence or absence of a supervisory board were not available for all companies from this data source, missing data were collected via telephone calls. However, in order to analyze the economic consequences of the 2004 Co-determination Act, details about productivity and profitability of the observed firms are also needed. These are obtained from official German statistics. By merging the information from the Hoppenstedt Database and the official statistics, the performance of companies that have a supervisory board and those that do not can be compared.

This paper examines the effects of the existence of a supervisory board on two core performance indicators: productivity and profitability. Because of their size, all observed firms fall into the scope of the 2004 Co-determination Act. Due to its increasing relevance, the paper focuses on the western German service sector. While one-third co-determination at the supervisory board level is neither positively nor negatively related to the two indicators for limited liability western Germany manufacturing firms (see Wagner, 2009), the results in the service sector differ.

The remainder of the paper is organized as follows: First, the legal and theoretical backgrounds are outlined. Next, an overview of the existing empirical studies is given, followed by data description and the empirical results. Finally, the results are discussed and a conclusion is drawn.

5.2 Legal background

In Germany, employee representation is provided at two levels. Workers' participation at the establishment level refers to the works council (Betriebsrat), where employees participate in operational decisions, such as those related to lay-offs. It is the task of the works council to represent the employees' interests with management. Employee representation is also required at the enterprise level, where workers participate in corporate planning and decision-making processes relevant to the company as a whole (see Junker, 2006: 442 f.). This level of participation is implemented in the supervisory board, on which employees receive a certain number of seats and votes, depending on the legal structure and size of the company. The mission of the supervisory board is primarily to oversee and control the management of the company. In corporations, the chief executive is appointed by the supervisory board, but this is not the case in limited liability companies. Because of the resulting weak position of supervisory boards in limited liability companies, Fuchs and Köstler (2005: 35 f.) denote them as solely informational organs.

Since 1976, three laws have been implemented that regulate workers' participation on supervisory boards: The Montan Co-determination Act (Montan-Mitbestimmungsgesetz), the 1976 Co-determination Act (Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)) and the 2004 Third Part Act (Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG)). All companies examined in the present analysis fall into the scope of the 2004 Third Part Act, which applies to firms that usually employ 500-2000 workers, whether the firms are corporations (AGs), partnerships limited by shares (KGaA), limited liability companies (GmbHs), mutual insurance associations (VVG), or cooperative, industrial and provident societies (§ 1 DrittelbG) (The working time stipulated by contract is of no relevance when determining company size). The law assigns a third of the seats on the company's board to the employees (§ 4 I DrittelbG). In contrast to the other co-determination laws, the 2004 Third Part Act does not dictate an exact number of board members, so the provisions of the stock corporation law—which prescribe a board size of at least three members, and thereafter a number divisible by three (§ 95 S. 1, 3 Aktien-Gesetz (AktG))—are implemented. The 2004 Third Part Act is applied when no statutory regulation indicates that the scope of another co-determination law is more favorable to workers (§ 1 II 1 No. 1 DrittelbG). The provisions of the 2004 Third Part Act are mandatory, so they cannot be changed by statute or by collective bargaining agreements (see Oetker, 2007: 1836).

Co-determination at the enterprise level is governed by all three laws. The Montan Co-determination Act, which applies to companies in the coal and steel industry that have more

than 1,000 employees, provides equal representation for employees on the company's supervisory board. In addition, a representative of the employees' side can operate as a worker director on the board (see Junker, 2006: 452 f. See also Niedenhoff, 2005: 382 ff; Fuchs/ Koestler, 2005: 20). Companies that regularly engage at least 2000 employees fall into the scope of the 1976 Co-determination Act, which also provides equal representation on the supervisory board. However, because of the tie-breaking vote of the chairman, who generally sides with the shareholders, the law actually provides "quasi-parity" (see Donges et al., 2007: 15f.). Only one of the three laws applies to any one company. The provisions of the Montan Co-determination Act have priority (§ 1 II MitbestG), and the 1976 Co-determination Act takes precedence over the 2004 Third Part Act (§ 1 III MitbestG).

5.3 Theoretical framework

This section outlines the theoretical background concerning the economic consequences of workers' participation. Among economists, there are generally two points of view on the potential effects of co-determination: the Property Rights approach and the Participation Theory approach.

The Property Rights approach

The supporters of the Property Rights approach, such as Furubotn (1985; 1988) and Pejovich (1978; 1990), argue that legal co-determination regulations have primarily negative effects on a company. In their opinion, participation rights reduce the residual decision rights of the owners, which results in less efficient or at least delayed decisions, as well as in delays in the planning and innovation process. In the opinion of Pejovich (1978), shareholders must be able to influence managerial decisions or their willingness to invest capital in the enterprise will decrease. Pejovich (1990: 69) contends that participation rights influence the relationship among employers, shareholders and employees, but that they also alter the roles between risk carrier and benefactor, leading to conflicts of interest that impede efficient solutions. The separation of the position of risk carrier and that of decision-maker has negative impacts on the company's efficiency (see Kraft/ Stank, 2004: 428). In this context, Pejovich (1990: 69) argues, "Co-determination shifts the responsibility for decisions to a group of people who are not at all affected by the consequences of the decisions" such that shareholders and employees benefit from successful investments, while the consequences of unsuccessful investments fall to the owners alone. Consequently, the owners see lower productivity for their investments and lower incomes, partly because the employees use their increasing influence to participate

in the business's profits (Renaud, 2007: 691). Pejovich (1976: 18 ff.) points out that the planning horizon and risk tolerance of equity holders, employers and workers varies, resulting in a strong potential for conflict that shareholders can rarely decide in their own interest because of the participation regulations. Instead, the workers are able to maximize their own utility while the shareholders are not.

The Principal Agent theory is often used in argumentation against workers' participation. According to this theory, owners transfer their decision-making rights to the management with the mandate to implement decisions based on their best interests. However, the employees' right to participate in decisions at the enterprise level endangers the protection of these interests with the result that the shareholder may not feel well represented. As Weizsäcker (1983: 146) observes, "A company's ability to respond flexibly to changing conditions, to take advantage of innovation opportunities, to balance risks against opportunities, is heavily influenced by its internal organization and decision-making structure. [...] Participation rights divide the decision-making rights in a company and therefore lead to a de facto reduction of its decision-making and coordinating power. "

Participation Theory

Adherents of the Participation Theory argue that the benefits of co-determination rights exceed the disadvantages. As the potential conflict that generally defines the relationship between employer and employee eases, satisfaction on both sides increases, and productivity and the acceptance of innovations are augmented (Kraft/ Stank, 2004: 430).

Hirshman (1970) as well as Freeman and Medoff (1984: 94) state that participation rights reduce the labor turnover rate, backing their argument with the exit-voice approach, which traces back to Hirshman (1970: 77ff.). This approach assumes that the collective pooling of interests, such as those in trade unions or works councils (voice), helps prevent employees from leaving the company or from reduced performance and motivation that may be due to dissatisfaction (exit). Workers' participation rights help to retain employees because employees generally prefer dialogue to quitting (Freeman/ Medoff, 1984: 8). This advantage benefits the employer as the company avoids high turnover costs for reappointments or wage payment with absence of consideration (Dilger, 2002: 68 ff.).

Levine and Tyson (1990: 185 ff.) show two effects from workers' participation in decision-making: On one hand, such involvement increases employees' operational readiness and motivation to work. On the other hand, workers' participation rights lead to an activation of

knowledge and a better flow of information. Both effects impact productivity positively, raising the efficiency and profitability of the firm. Levine and Tyson (1990: 187 f.) also contend that workers' participation enhances their confidence in both the company and the management, leading to a stronger identification with the corporate objectives.

Advocates of this point of view also explain that, since even the most detailed contracts cannot be explicit on every potentiality (Hart, 1995: 23 ff.), opportunistic behavior or the emergence of an internal prisoners' dilemma may occur. Both, employers and employees have incentives to deviate from their contractual obligations, so mistrust results. Participation rights can lead to long-ranging employment-employee contracts and support cooperative interaction within the company (Dilger, 2002: 55 f.).

Freeman and Lazear (1995: 29) find something true in both lines of argument. They argue that co-determination on the employees' side leads to increased motivation, willingness to invest in firm-specific skills, and acceptance of innovations, all of which increase productivity. At the same time, the workers' bargaining power increases, along with their demands for a greater share in a company's rent. Thus, co-determination affects not only distribution, but also the amount of joint surplus.

As explained in section two supervisory boards in limited liability companies only have limited possibilities and power. Nevertheless, in the present case impact on productivity and profitability can be expected: The from the better exchange of information and consultation in supervisory boards resulting raise in efficiency might lead to an increase in productivity. Concerning profitability two effects seem conceivable. If the employees succeed in obtaining a higher share of the rent due to the increased productivity, profitability will decrease. However, it is also thinkable, that their influence is too small in order to gain considerable advantages. In that case profitability would not be affected at all.

5.4 Empirical evidence

Many publications have dealt with the potential effects of co-determination at the enterprise level.²⁰ The empirical literature has focused on the analysis of changes in productivity, potential effects on shareholder value and profitability. One study analyzed a possible impact on innovation activities of a company, two others have dealt with potential consequences to a

²⁰ See Addison and Schnabel (2009) for a detailed overview.

firm's employment level. The data mainly is based on publicly available information on publicly-traded companies, which generally does not entail information on the existence or absence of supervisory boards and therefore co-determination at enterprise level. This is why in all studies the existence of the supervisory board has been assumed.²¹ In the course of the investigations either co-determined and non-codetermined firms, or companies that fall into the scope of various co-determination acts, are compared in respect to their business metrics. In most studies Ordinary Least Square (OLS) regressions or Difference-in-Difference (DID) estimations are made. There have been no long-term studies on the effects of co-determination (see Renaud 2007: 693).

The studies analyzing the potential impacts of co-determination on productivity have reached conflicting conclusions. While FitzRoy and Kraft (2005) as well as Renaud (2007) identified a positive relationship between co-determination and productivity, Gurdon and Rai (1990) as well as FitzRoy and Kraft (1993) found a negative relationship. Svejnar (1982) and Wagner (2009) found no significant impact on productivity. The results of studies dealing with potential impacts on profitability also vary: while Gurdon and Rai (1990) identified negative effects of co-determination at the enterprise level, FitzRoy and Kraft (1993) found positive consequences for profitability. Wagner (2009) found no significant effect on profitability. As to possible effects on stock prices, the results of extant studies provide a more uniform picture: Benelli et al. (1987), Baums and Frick (1999), Vitols (2006) and Frick and Bermig (2009) found no significant effects, and Schmid and Seger (1998) and Gorton and Schmid (2004) calculated a negative impact.

The varying results show that no clear conclusions on the impact of co-determination at the enterprise level can yet be reached. Moreover, a direct comparison of the extant work is difficult to draw because of the different methods and data used. Some of the older studies must be regarded with reservations on account of their methodologies. (For additional details, interpretations and criticisms, see Baums/ Frick 1996: 5; Donges et al. 2007: 36 ff; Renaud 2007: 693 ff; Sadowski et al. 2000: 17 f.). Because of their improved approaches, Vitols (2005: 26) considers the results of recent investigations more reliable. Taken together, the extant work on the subject makes it clear that, since the existing studies are neither numerous nor definite, the influence of co-determination cannot yet be assumed (see Kraft 2006: 710). Sadowski et al. (2000: 18) summarize the issue: "All in all the studies at hand suggest that the

²¹ Only one study (Wagner, 2009) obviously differs in its approach. It follows the same idea the present study does, using the industrial sector.

question of potential effects of participation rights in supervisory boards so far is not empirically resolved." The current study takes another approach to the investigation of potential impacts of co-determination, as discussed in the empirical part of the paper.

5.5 Data and methodological remarks

Initial information for the data base for the present study was collected from the Hoppenstedt Database, a commercial database that provides information on the size, age, legal form and ownership structure of all German companies that employ more than 200 people and/or have more than 20 m in Euro sales volume per year. Information about the existence and allocation of staff on the supervisory board is also usually included in this database, although this information is not available for every company. Missing data were collected via telephone calls. (For detailed data specification and additional information regarding the detailed process of data collection, see Boneberg, 2009a.)

The information about productivity and profitability required to analyze the economic consequences of the 2004 Co-determination Act was obtained from the official business services statistics (Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich) set up by the German Federal Statistical Office and the statistical offices of the Federal States (Länder). These statistics include, among other data, information on companies' economic sector, the number of employees (not including temporary workers), total turnover, subsidies, salaries and wages of a company. The European Union first collected these statistics for the year 2000. The data covers the enterprises and professions (Freie Berufe) of the NACE divisions I (transport, storage and communication) and K (real estate, renting and business activities) with an annual turnover of at least €17,500. In order to assign the enterprises, a stratified random sample is employed. The stratification is based on the federal states, 4-digit industries, and 12 size ranges (in terms of turnover or employees). While the data is generally confidential, it can be utilized by researchers on a contractual basis via controlled remote data access inside the research data centres of the German Statistical Offices. (For details, see Zühlke et al., 2004.) Additional information about the German business services statistics panel can be found in Vogel (2009).

Merging the information from the Hoppenstedt Database and the official statistics makes possible an examination of potential consequences for productivity and profitability of companies with and without supervisory boards. Merging was done using information about

the register number and register court of the trade register (Handelsregisternummer und Handelsregistergericht) for an enterprise. This information is available in both the Hoppenstedt data base and in the official register of enterprises (Unternehmensregister) that was linked with the business services statistics data.

The current study uses the results of the 2006 business services statistics; however, profitability and productivity can only be determined as proxies because the data set does not include any information on a company's capital stock or the sum of assets or equity. Therefore, it is not possible to compose profit indicators like return on assets or return on equity. Consequently, profitability is measured as turnover profitability, defined as the rate of return generated as gross firm surplus²² divided by total sales, minus net change of inventories. Productivity is measured as value added per employee and, for a further robustness check, as turnover per employee. The number of employees is based on the number of employed persons and not on full-time equivalents, since full-time equivalents is not included in the dataset. However, this fact does not pose a problem because the 2004 Third Part Act does not differentiate companies on the basis of full-time equivalents anyway.

The initial data set used in previous investigations contained 500 companies (see Boneberg, 2009a). The present study includes only 173 companies because only these firms are in both the Hoppenstedt Database and the official statistics. The official business services statistics comprises solely companies active in sectors I (transport, storage and communication) and K (real estate and renting), while the Hoppenstedt data collection also contains firms from other branches.

5.6 Empirical investigation

This section undertakes the empirical investigation by, first, running two different mean tests and, second, running different OLS-estimations. 80 of the companies in the sample have a supervisory board, and 93 do not (table 5.1).

²² The definition applied here is in line with the denotation of the European Commission (1998): gross value added at factor costs, minus gross wages and salaries, minus costs for social insurance paid by the firm.

Table 5.1: Frequencies of firms with/ without supervisory boards

Supervisory Board	Frequencies	Percent
0	93	53.76
1	80	46.24
Total	173	100.00

Table 5.2 reports the results of a t-test on mean differences. For productivity, the difference in mean value is statistically significant at a 5% level, so companies with a co-determined supervisory board are, on average, more productive than those without one. The t-test for the value added per employee confirms the result. The outcome for profitability, on the other hand, is not statistically significant. Since the t-test provides information on only one moment of the productivity or profitability distribution, it is useful to apply the Kolmogorov-Smirnov test as well. This test provides information on any difference in the whole distribution of productivity and profitability for companies with and without supervisory boards. (For more details concerning this test and its application, see Delgado et al., 2002.) According to the Kolmogorov-Smirnov test, both the two productivity distributions and the two profitability distributions differ for firms with and without workers’ participation at the enterprise level. Apparently, firms with a co-determined supervisory board are, on average, significantly more productive than companies without a supervisory board. In contrast, companies with workers’ participation at the enterprise level seem to have a significantly lower profitability than those that do not.

Table 5.2: Differences in mean of companies with/ without supervisory boards

	Codetermined firms	Non-codetermined firms	t-test on mean differences	Kolmogorov-Smirnov-Test (p-Values)	
	Mean (Standard deviation)	Mean (Standard deviation)	(p-Values)	Codetermined firms	Non-codetermined firms
Value added per employee (€)	73,743 (96,741)	43,646 (54,377)	0.01	0.886	0.000
Profitability (%)	-.033 (1.166)	0.126 (0.135)	0.19	0.015	0.619
Wages per employee (€)	40,686 (16,334)	25,585 (21,409)	0.00	0.914	0.000
Number of Enterprises	80	93			

Table 5.3: Regression results for the enterprise performance of codetermined and not-codetermined firms on board level

Exogenous Variable	Performance indicator					
	Logarithm of Productivity (Value added per Employee in €)			Profitability (%)		
	Model (1)	Model (2)	Model (3)	Model (4)	Model (5)	Model (6)
Codetermination*	0.77 (0.000)	0.36 (0.006)	0.31 (0.022)	-0.16 (0.193)	-0.18 (0.190)	-0.15 (0.291)
Number of employees			-0.3 e-03 (0.047)			0.2 e-03 (0.156)
Number of employees squared			2.05 e-08 (0.056)			-1.31 e-08 (0.239)
Subsidies per employee (€)			-4.2 e-07 (0.936)			-0.3 e-04 (0.000)
Family-owned enterprise*			-0.55 (0.002)			0.05 (0.758)
Family-owned and codetermined enterprise*			-**			-**
I*		0.81 (0.000)	0.72 (0.000)		0.13 (0.384)	0.16 (0.278)
K 70-73*		1.02 (0.000)	0.98 (0.000)		-0.11 (0.574)	0.13 (0.466)
Constant	10.22 (0.000)	10.01 (0.000)	10.36 (0.000)	0.13 (0.129)	0.11 (0.213)	-0.07 (0.623)
R-squared	0.179	0.365	0.413	0.01	0.02	0.17
Number of Enterprises***	170	170	170	173	173	173

Terms in brackets report the p-value.

* Dummy-variable: 1 = yes, 0 = no. Reference category for industry dummies = K 74.

** For confidentiality reasons these values were dropped by the FDZ.

*** Due to single computations handed in to the FDZ at a later state, unfortunately three cases were ex post dropped by the FDZ for confidentiality reasons.

In the next step several OLS-estimations are run, the results of which are shown in table 5.3. Models one and four report the outcome for simple regressions. Here, the variables profitability and the logarithm of the value added per employee are regressed on a dummy

variable reflecting the existence or non-existence of a supervisory board.²³ For productivity the R^2 demonstrates that 18 percent of the variance can be explained by the existence or non-existence of a supervisory board. Furthermore, at a significance level of one percent, companies with supervisory boards are 116 percent²⁴ more productive than firms without them. Looking at the results for profitability, only one percent of the variance can be explained by the presence or absence of a supervisory board. The regression coefficient of the dummy variable that indicates the presence or absence of a supervisory board is not statistically significant.

In models two and five the regressions are augmented by 1-digit industry dummies²⁵ that indicate the sector in which a company is active. Hence, these variables test for industry-specific structural differences and shocks (e.g., the extent of competition, technology of production and fluctuations in demand, and production costs). The industrial sector is significantly correlated to the value added per employee; according to the model, productivity is 43 per cent higher in companies with supervisory boards than in those without. In addition, value added per employee is 125 percent higher in sector I (transport, storage and communication), and 177 percent higher in sector K70-73 (real estate and renting), compared to companies active in sector K74 (other business activities). However, the coefficients are not statistically significant for profitability.

For a robustness check, models two and five are augmented by additional control variables. First, two variables indicating company size—number of employees and the square of the number of employees—are integrated. Firm size seems to influence whether the firm has a supervisory board (see Boneberg 2009a and the descriptive statistics in tables 5.A1a & b) and may influence productivity and profitability as well. Second, a variable reporting subsidies per employee received by an enterprise is contained in the estimation. In the official business services statistics, subsidies per employee are defined as any payments received from local, regional, federal or European authorities, without consideration, in order to lower production costs and/or prices of the goods produced and/ or to guarantee sufficient payments for factors of production. Therefore, subsidies should be higher in firms with lower productivity and

²³ In order to be able to interpret any changes in productivity and wages as marginal rates, regressions are run with the logarithm of these two variables.

²⁴ To facilitate interpretation, all estimated coefficients have been transformed by $100(\exp(\beta) - 1)$.

²⁵ The official business services statistics are comprised only of companies that act in branches I and K. Usually, 5-digit industry identifiers are reported; however, because of the small sample size and the resulting insufficient number of enterprises in single sectors, only 1-digit dummies could be generated for the present study while still preserving confidentiality.

profitability. Finally, two additional dummies are included indicating whether a firm is family-owned (and furthermore co-determined at the enterprise level). Since an earlier study by this author has shown that the probability of family-owned firms' having a supervisory board is lower than that for companies with different ownership structures (see Boneberg 2009a), and since family-owned firms are often said to attach greater importance to lasting continuity than to making profits in the short run, the integration of those two dummies may be of value.

To begin with model three, apart from the subsidies per employee all other variables included in the estimation are apparently correlated to the value added per employee. Value added per employee is 36 percent higher in companies with supervisory boards than in those without. The industrial sector relates significantly to the value added per employee, which is 105 percent higher in sector I, and 166 percent higher in sectors K70-73 than in sector K74. Moreover, at a significance level of one percent, productivity is 42 percent smaller in family-owned firms. The coefficients of the number of employees and its squared value are significant, but small; while an additional worker reduces the value added per employee, according to the squared value, this rate diminishes to a minimum firm size of around 7,317 employees, a firm size irrelevant for the present study. The marginal effect of an additional worker on value added per employee for companies that employ between 550 and 2000 workers amounts to 0.02 percent. Looking at the coefficients in model six, only subsidies per employee relate to profitability and the relationship is negative. No other variables are statistically significant at any conventional error level.

The results show that productivity is higher in co-determined firms than in not-co-determined firms, so it could be argued that profitability should also be higher in these firms. However, the results indicate the opposite. One possible explanation is that the employees are able to demand higher wages because of their higher productivity, and such demand negatively impacts a company's profitability. Thus, it could be worth examining whether the presence of a co-determined supervisory board is linked to the wage levels of a company. The results of the t-tests and the OLS-estimations are presented in tables 5.2 and 5.4, respectively.

Table 5.4: Regression results for the wage level of co-determined and not-co-determined firms on board level

Exogenous Variable	Performance indicator		
	Logarithm of wage		
	Model (7)	Model (8)	Model (9)
Codetermination *	0.68 (0.000)	0.44 (0.000)	0.42 (0.000)
Number of employees			-0.2 e-03 (0.069)
Number of employees squared			1.49 e-08 (0.105)
Subsidies per employee (€)			-4.26 e-06 (0.347)
Family-owned enterprise *			-0.42 (0.005)
Family-owned and codetermined enterprise *			- **
I *		0.46 (0.000)	0.38 (0.001)
K 70-73 *		0.63 (0.000)	0.63 (0.000)
Constant	9.84 (0.000)	9.72 (0.000)	10.00 (0.000)
R-squared	0.206	0.305	0.351
Number of Enterprises ***	173	173	173

Terms in brackets report the p-value.

* Dummy-variable: 1 = yes, 0 = no. Reference category for industry dummies = K 74.

** For confidentiality reasons these values were dropped by the FDZ.

*** Due to single computations handed in to the FDZ at a later state, unfortunately three cases were ex post dropped by the FDZ for confidentiality reasons.

Both t-tests and the OLS estimates suggest a positive relationship between wage level and the presence of a co-determined supervisory board. According to the R^2 of model seven, 27 percent of the variance in wages can be explained by the presence or absence of a supervisory board; on a significance level of one percent, the wages are ceteris paribus higher in

companies with supervisory boards than in companies without them. Running OLS-estimations with the same explanatory variables as before indicates that this relationship is constant. All together it appears that companies with co-determined supervisory boards tend not only to be more productive, but also to pay higher wages. This finding might explain why profitability does not increase as one would expect.

5.7 Discussion

Because of the very small sample size, it is not the aim of this study to provide comprehensive explanations, but only to compare percentage differentials concerning several control variables. Bartelsman and Doms (2000: 585f.) point to the difficulty of explaining productivity differences. In this context Griliches and Mairesse (1990: 221) say, “The simple production function model, even when augmented by additional variables and further nonlinear terms, is at best just an approximation to a much more complex and changing reality at the firm, product, and factory floor level.” The same is true for profitability. The fact that productivity and profitability can only be determined as proxies additionally narrow interpretation.

The results of both the t-test and the regression models indicate that productivity per employee is, on average, significantly higher in companies with supervisory boards than in companies without them. On the other hand, at least the Kolmogorov-Smirnov test reports lower profitability in companies with supervisory boards than in those without them. Summing up, then, productivity appears to be higher and profitability likely lower in corporations that have a co-determined supervisory board. This result is congruent with the idea of Freeman and Lazear (1995), who claim that worker participation raises productivity as the employees put more effort into their work, but lowers profitability as highly productive workers exert more influence on the distribution of a company’s profitability.

The branch of industry is apparently significantly correlated to productivity per employee. Compared to companies active in K74 (entries such as consultancy, accounting, cleaning companies and call center), firms in branches I (transport, storage and communication) and K (real estate, renting and business activities) achieve greater productivity per employee. Furthermore, family-owned companies tend to achieve less value added per employee. This outcome is in line with the recent literature as for example Frick (2004) shows that companies run by managing directors are on average more efficient than owner-managed firms.

Subsidies per employee are, on average, negatively related to profitability, a reasonable finding since corporations with little profitability tend to receive more subsidies.

The present study indicates that the presence of a supervisory board with co-determination relates positively to productivity and wages, but not or only to a small degree to profitability. However, some limitations may constrain the reliability and generalizability of the results. First, the study is based on cross-sectional data. Even though the official business services statistics used here comprises panel data, its advantages cannot be used in the present investigation because whether a firm has a supervisory board does –by construction- not change over time. So studying any fixed effects in order to control for unobserved heterogeneity at the firm level is not possible. Heterogeneity can be caused by differences in management quality, which may be influenced by the presence or absence of a supervisory board. This correlation leads to biased estimates of the co-determination coefficient. Since it is not known whether management performance is better or worse in companies with supervisory boards, the direction of the bias is indeterminate.

Second, investigating causal effects on firm performance is not possible because of the special kind of data used here. In the model at hand, the presence or absence of a supervisory board is exogenously determined and fixed, so its status does not change in the course of time. In consequence, working out treatment effects by dividing the firms into those that have been given the treatment (companies with a supervisory board) and those that have not (companies without a supervisory board) is not possible.²⁶

Finally, a problem arises from controlling for firms' self-selection into co-determination. In the present study whether a firm has a supervisory board or not is assumed as a given. However, the owners or managers of a company may decide to implement a co-determined supervisory board because they anticipate positive effects on firm performance. To determine if this is the case, a variable reflecting the decision in favour or against a supervisory board is needed that is not related to productivity or profitability. Because no such variable is present, an investigation of this kind is not practicable. Another problem of self-selection might occur concerning the abilities and "type of employee" of a firm. It is thinkable that highly productive jobseekers with higher levels of formal qualification select themselves in companies with a supervisory board. In that case it does not seem surprising that productivity

²⁶ See Wagner (2007) for an example of how to design an empirical study of that kind.

and wages in these firms are higher. However, controlling for such a circumstance also is impossible.

Although the study has limitations, the paper provides important evidence on the economic consequences of co-determination. The special kind of data appears to be more reliable because it facilitates a direct comparison of firms with and without co-determination at the enterprise level. The study shows that co-determination at the enterprise level is at least not negatively related to the two core performance indicators of productivity and profitability but indicates that productivity is positively affected by the presence of such an institution. This outcome is in line with the results of most recent studies; Wagner (2009) as well as Frick and Bermig (2009) find no positive or negative economic effects of co-determination on a company's productivity and profitability.

Considering the research design and methodology of the present study, its findings are not surprising. As explained in section two, the position of the supervisory board in limited liability companies is especially weak. In addition, the companies observed in this empirical investigation fall only into the scope of the 2004 Third Part Act, so employees hold only a third of the seats on the supervisory board. In consequence, the employer always can decide in favor of his own ideas. This fact might be of special interest when it comes to the distribution of rents. Even if a co-determined supervisory board is implemented, it cannot automatically influence the actions of the management, which is why the profitability level in the present study may not be affected by the existence of a co-determined supervisory board. However, the from the better exchange of information and consultation in supervisory boards resulting raise in efficiency may lead to an increase in productivity. Additionally, the workers might feel more motivated by their participation rights to improve productivity. The increased employee satisfaction, as well as the implementation of democratic principles in the economic system, can, depending on the values and ambitions of society, lead to an improvement in social welfare. All together, the results of the present study suggest that the controversial debate about co-determination regulations in Germany and their implementation in common legal forms within the European Union is overstated.

5.8 References

Addison, J.T., C. Schnabel (2009), Worker Directors: A German Product that Didn't Export? Discussionpaper 61, University of Erlangen Nürnberg.

- Bartelsman, E.J., M. Doms (2000), Understanding Productivity: Lessons from Longitudinal Microdata. *Journal of Economic Literature* 38 (3): 569-594.
- Baums, T., B. Frick (1999), The Market Value of the Codetermined Firm. Pp. 206-239 in: M.M. Blair, M.J. Roe (eds.), *Employees and Corporate Governance*. Washington D.C.
- Baums, T., B. Frick (1996), Co-determination in Germany: The Impact on the Market Value of the Firm. Paper at the Conference "Employees and Corporate Governance" at the Columbia University Law School. New York.
- Benelli, G., C. Loderer, T. Lys (1987), Labor Participation in Corporate Policy-making Decisions: West Germany's Experience with Codetermination. *The Journal of Business* 60 (4): 553- 575.
- Boneberg, F. (2009a), Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe. *Industrielle Beziehungen* 16 (4): 349-367.
- Boneberg, F. (2009b), Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien. Leuphana University of Lüneburg Working Paper Series No. 150.
- Delgado, M.A., J.C Farinas, S. Ruano (2002), Firm productivity and export markets: a non-parametric approach. *Journal of International Economics* 57 (2): 397-422.
- Dilger, A. (2002), Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. Munich/ Mering.
- Donges, J.B., J. Eekhoff, W. Franz, C. Fuest, W. Möschel, M. Neumann (2007), Unternehmensmitbestimmung ohne Zwang. Institute of Frankfurt Series, No. 47.
- European Commission (1998), Commission Regulation (EC) No. 2700/98 concerning the definitions of characteristics for structural business statistics. Brussels.
- FitzRoy, F.R., K. Kraft (2005), Co-Determination, Efficiency and Productivity. *British Journal of Industrial Relations* 43 (2): 233-247.
- FitzRoy, F.R., K. Kraft (1993), Economic Effects of Codetermination. *The Scandinavian Journal of Economics* 95 (3): 365-375.
- Freeman, R.B., E.P. Lazear (1995), An Economic Analysis of Works Councils. Pp. 27-50 in: J. Rogers, W. Streeck (eds.), *Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago/ London.
- Freeman, R.B., J.L. Medoff (1979), The two faces of Unionism. *The Public Interest* 57: 69-93.
- Frick, B., A. Bermig (2009), Mitbestimmung und Unternehmensperformance: Der Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf Unternehmenswert und operative Entwicklung. Paderborn.
- Frick, B. (2004), Does ownership matter? Empirical Evidence from the German Wine Industry. *KYKLOS* 57 (3): 357–386.

- Fuchs, H., R. Köstler (2005), Handbuch zur Aufsichtsratswahl. Wahlen der Arbeitnehmervereiner nach dem Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz 2004. Frankfurt/ Main.
- Furubotn, E.G.(1988), Codetermination and the Modern Theory of the Firm: A Property rights Analysis. *Journal of Business* 61 (2): 165-181.
- Furubotn, E.G. (1985), Codetermination, Productivity Gains, and the Economics of the Firm. *Oxford Economic Papers* 37 (1): 22-39.
- Gorton, G., F.A. Schmid (2004), Capital, Labor, and the Firm: A Study of German Codetermination. *Journal of the European Economic Association* 2 (5): 863- 905.
- Mairesse, J., Z. Griliches (1990), Heterogeneity in Panel Data: Are There Stable Production Functions? Pp. 192-231 in: P. Champsaur (ed.), *Essays in Honor of Edmond Malinvaud* 3. Cambridge/ Massachusetts.
- Gurdon, M.A., A. Rai (1990), Codetermination and Enterprise Performance: Empirical Evidence from West Germany. *Journal of Economics and Business* 42 (4): 289-302.
- Hart, O. (1995), *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford.
- Hirshman, A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge/ Massachusetts/ London.
- Junker, A. (2006), *Grundkurs Arbeitsrecht*. Munich.
- Kraft, K. (2006), Die Effizienzwirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung. *Wirtschaftsdienst* 86 (11): 708- 711.
- Kraft, K., J. Stank (2004), Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen. *Schmollers Jahrbuch* 124 (3): 421- 449.
- Levine, D. I., L.D.A. Tyson (1990), Participation, Productivity, and the Firm's Environment. Pp. 183-243 in: A.S. Blinder (ed.), *Paying for Productivity*. Washington D.C.
- Michaelis, E., A. Picot (1987), Zur ökonomischen Analyse von Mitarbeiterbeteiligungsrechten. Pp. 83- 120 in: F.R. FitzRoy, K. Kraft (eds.), *Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung in Unternehmen*. Berlin/ New York.
- Niederhoff, H. (2005), *Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland*. Köln.
- Oetker, H. (2007), Drittelbeteiligungsgesetz. Pp. 1835- 1858 in: T. Dieterich, R. Müller-Glöße, U. Preis, G. Schaub (eds.), *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*. Munich.
- Pejovich, S. (1990), *The Economics of Property Rights: Towards a Theory of Comparative Systems*. Dordrecht.
- Pejovich, S. (1978), Codetermination: A New Perspective for the West. Pp. 3-22 in: S. Pejovich (eds.), *The Codetermination Movement in the West. Labor Participation in the Management of Business Firms*. Massachusetts/ Toronto.
- Pejovich, S. (1976), *The Capitalist Corporation and the Socialist Firm; a Study of Corporate Efficiency*. *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*: 1-25.

- Renaud, S. (2007), Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany. *LABOUR* 21 (4/5): 689-712.
- Sadowski, D., J. Junkes, S. Lindenthal (2000), Gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland: Idee, Erfahrungen und Perspektiven aus ökonomischer Sicht. *Quint-Essenzen* 61.
- Schmid, F.A., F. Seger (1998), Arbeitnehmermitbestimmung, Allokation von Entscheidungsrechten und Shareholder Value. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 68 (5): 453-473.
- Svejnar, J. (1982), Codetermination and Productivity: Empirical Evidence from the Federal Republic of Germany. Pp. 199-212 in: D.C. Jones, J. Svejnar (eds.), *Participatory and Self-Managed Firms: Evaluating Economic Performance*. Massachusetts.
- Vitols, S. (2006), Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung: Eine ökonometrische Analyse. Expertise obtained by the federal board of the DGB, department for codetermination and corporate policy. Can be downloaded at: http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/untern_mitbest/vorteile/vorteile.htm (webpage last retrieved February 22, 2010)
- Vitols, S. (2005), Strategien für Gewerkschaften in einem europäischen System der Corporate Governance, Project report „Seeurope“. *Böckler-Impuls* 15.
- Vogel, A. (2009), The German Business Services Statistics Panel 2003 –2007. *Schmollers Jahrbuch* 129 (3): 515-522.
- Wagner, J. (2009), One-third codetermination at company supervisory boards and firm performance in German manufacturing industries: First direct evidence from a new type of enterprise data. *Leuphana University of Lüneburg Working Paper Series No.136*.
- Wagner, J. (2007), Exports and Productivity in Germany. *Applied Economics Quarterly* 53 (4): 353-373.
- Weizsäcker, C.C. von (1983), Was leistet die Property Rights Theorie für aktuelle wirtschaftspolitische Fragen? Pp. 123-152 in: M. Neumann (eds.), *Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte*. Berlin.
- Zühlke, S., M. Zwick, S. Scharnhorst, T. Wende (2004), The research data centres of the Federal Statistical Office and the statistical offices of the Länder. *Schmollers Jahrbuch* 124 (4): 567-578.

Appendix

Table 5.A1a: Descriptive statistics for variables included in the regressions of table 5.3

Part 1: Profitability

Variable	All companies		Codetermined Companies		Not-codetermined companies	
	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation
Profitability (%)	0.07	0.80	-0.01	1.18	0.13	0.14
Codetermination *	0.45	0.5	1	0	0	0
Number of employees	916.78	1,111	966.78	420.54	875.39	1,456
Number of employees squared	2,068,138	1.48 e+07	1,109,216	982,057	2,862,085	2.01 e+07
Subsidies per employee (in €)	1755.72	10,960	3,783	15,930	12.19	34.57
Family-owned enterprise *	0.15	0.36	0	0	0.27	0.45
Family-owned and codetermined enterprise *	0	0	0	0	0	0
I*	0.31	0.46	0.46	0.50	0.17	0.38
K 70-73*	0.15	0.36	0.24	0.43	0.08	0.27
Number of enterprises	173		80		93	

* Dummy-variable: 1 = yes, 0 = no. Reference category for industry dummies = K 74.

Table 5.A1b: Descriptive statistics for variables included in the regressions of table 5.3

Part 2: Value added per employee

Variable	All companies		Codetermined Companies		Not-codetermined companies	
	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation
Value added per employee (€)	59,322	77,598	78,256	95,639	43,646	54,377
Codetermination[*]	0.45	0.5	1	0	0	0
Number of employees	916.78	1111.27	966.78	420.54	875.39	1455.53
Number of employees squared	2,068,138	1.48 e+07	1,109,216	982,057	2,862,085	2.01e+07
Subsidies per employee (in €)	- **	- **	- **	- **	12.19	34.57
Family-owned enterprise[*]	0.15	0.36	- **	- **	0.27	0.45
Family-owned and codetermined enterprise[*]	0	0	0	0	0	0
I[*]	- **	- **	- **	- **	0.17	0.38
K 70-73[*]	- **	- **	- **	- **	0.08	0.27
Number of enterprises	170		77		93	

* Dummy-variable: 1 = yes, 0 = no. Reference category for industry dummies = K 74.

** For confidentiality reasons these values were dropped by the FDZ.

Table 5.A2: Descriptive statistics for variables included in the regressions of table 5.4

Variable	All companies		Codetermined Companies		Not-codetermined companies	
	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation
Wage (€)	32,312	20,438	40,436	15,867	25,585	21,409
Codetermination*	0.45	0.5	1	0	0	0
Number of employees	916.78	1111.27	966.78	420.54	875.39	1455.53
Number of employees squared	2,068,138	1.48 e+07	1,109,216	982,057	2,862,085	2.01 e+07
Subsidies per employee (in €)	-**	-**	-**	-**	12.19	34.57
Family-owned enterprise*	0.15	0.36	0	0	0.27	0.45
Family-owned and codetermined enterprise*	0	0	0	0	0	0
I*	-**	-**	-**	-**	0.17	0.38
K 70-73*	-**	-**	-**	-**	0.08	0.27
Number of enterprises	170		77		93	

* Dummy-variable: 1 = yes, 0 = no. Reference category for industry dummies = K 74.

** For confidentiality reasons these values were dropped by the FDZ.

6. One-third Co-determination in German Supervisory Boards and its Economic Consequences. New Evidence for Employment *

6.1 Introduction

Since their first introduction in the 1950s, co-determination rights at the enterprise level (on a company's supervisory board) have been highly controversial. In terms of theory, there are two primary lines of argument: The advocates of co-determination legislation emphasize the motivating effect, the increase in trust and cooperation and the from that resulting augmentation in productivity, while the opponents fear delayed decisions and loss of efficiency when workers have participation rights.

Empirical evidence about the economic consequences of co-determination is much needed, but proof is not as easy to find as it might seem. Since at least co-determination rights at the enterprise level are compulsory, all companies of certain legal forms and sizes must establish a co-determined supervisory board. So comparisons between companies with and without co-determined supervisory boards can be drawn only by contrasting big firms to small ones (for smaller firms, depending on their size, either a different co-determination act or no co-determination act at all applies). The majority of the existing studies in this field follows this approach, and consequently suffers from irregularities.

Boneberg (2009a) shows that some limited liability companies (GmbHs) in the western German service sector, according to the law, must establish a supervisory board but that some do not do so (Boneberg, 2009a and 2009b). The fact that many companies, contrary to the law, do not create supervisory boards makes it possible to compare companies of the same legal form, size and industry that differ in terms of whether they are co-determined at enterprise level. Wagner (2009) and Boneberg (2010) take advantage of this opportunity: Analyzing the potential economic influence of workers' participation rights on two core

* The first version of this paper will be published in October 2010 as Working Paper in the *University of Lüneburg Discussion Paper Series in Economics* and is furthermore under submission. The results of this chapter were presented at the Workshop "Möglichkeiten der Nutzung kombinierter Firmendaten aus der amtlichen Statistik und aus anderen Quellen – Exemplarische Analysen zu den Effekten der Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitbestimmung" in Lüneburg. The access to the services statistics panel was provided via remote data access at the Research Data Centre of the Statistical Office of Lower Saxony. For more details about the data access, see Zühlke, Zwick, Scharnhorst and Wende (2004). All calculations were performed using Stata 10. All do-files are available from the author on request. Many thanks go to Nils Braakmann, Christian Pfeifer, Mario Richter, Joachim Wagner for helpful comments and to Rita Hoffmeister for running the do-files in the Research Data Centre.

performance indicators, productivity and profitability, Wagner (2009) finds no significant effects for the industrial sector. Boneberg (2010) concludes that, in the western German service sector, companies with co-determined supervisory boards are, on average, more productive than those without them. For profitability, however, she does not find a significant effect.

The present study analyzes the potential impact of co-determination at the enterprise level on employment. Whereas several studies consider the possible effects of works councils on employment, co-determined supervisory boards have been the object of investigation only once. The present paper contributes to this lack of empirical evidence using a data base drawn from two sources: initial information was collected from the Hoppenstedt Database, a commercial database that provides information on the size, age, legal form and ownership structure of all German companies that employ more than 200 people and/or that have more than 20 m Euro in sales volume per year. Since information concerning whether the companies have supervisory boards was not available for all companies from this data source, missing data were collected via telephone calls. In order to analyze the economic consequences of the 2004 Co-determination Act on employment, details about variables such as productivity, profitability or labor costs of the firms observed are also needed, and these were obtained from official German statistics. Merging the information of the Hoppenstedt Database and the official statistics makes it possible to compare the economic consequences of companies that have a supervisory board with those that do not.

The rest of the paper is organized as follows: Sections two and three introduce the legal and theoretical framework, and section four provides an overview of the extant empirical studies on the relation between co-determination and employment. The data description and methodology follow in section five, the empirical investigation is presented in section six. The paper finishes with a conclusion in section seven.

6.2 Legal background

In Germany employee representation is provided not only at the establishment level but also at the enterprise level in a company's supervisory board. Worker participation at establishment level refers to decision-making processes important in operational matters (e.g., layoffs) that are performed by the works council (Betriebsrat). It is the task of the works council to represent the employees' interests to management. In contrast, co-determination at

the enterprise level involves worker participation in corporate planning and decision-making processes relevant to the company as a whole (see Junker, 2006: 442 f.). Co-determination at the enterprise level is implemented in the board, where employees receive a certain number of seats and votes based on the legal structure and size of the company. The mission of the supervisory board is primarily to oversee and control the management; whereas in corporations the executive is appointed by the supervisory board, this is not the case in limited liability companies. Because of the weak position of supervisory boards in limited liability companies, Fuchs / Köstler (2005: 35 f.) denote such boards solely as information organs.

Since the introduction of the Co-determination Act in 1976, there have been three laws regulating workers' participation on supervisory boards: The Montan Co-determination Act, the 1976 Co-determination Act (Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)), and the 2004 Third Part Act (Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG)). All companies examined in the present analysis fall into the scope of the 2004 Third Part Act, which applies to corporations (AGs), partnerships limited by shares (KGaA), limited liability companies (GmbHs), mutual insurance associations (VVG), and cooperative, industrial and provident societies that, generally, employ 500 to 2000 people (§ 1 DrittelbG. The working time stipulated by contract is of no relevance in determining company size). The law assigns one-third of the seats on the board of a company to the employees (§ 4 I DrittelbG). In contrast to the other co-determination laws, the 2004 Third Part Act does not dictate an exact number of board members, so the provisions of the stock corporation law, which prescribe a board size of any number of members that is a multiple of three, are used (§ 95 S. 1, 3 Aktien-Gesetz (AktG)). The 2004 Third Part Act is applied when no statutory regulation initiates the opening of the scope of another co-determination law being more favorable to workers (§ 1 II 1 No. 1 DrittelbG). The provisions of the 2004 Third Part Act are mandatory and cannot be changed by statutes or collective and bargaining agreements (see Oetker, 2007: 1836).

Co-determination at the enterprise level is also governed by the Montan Co-determination Act and the 1976 Co-determination Act. The Montan Co-determination Act, which applies to companies in the coal and steel industry that have more than 1,000 employees, provides for equal representation on the company's supervisory board. Supplementarily, a representative of the employee's side can operate as a worker director in the board (see Junker, 2006: 452 f. See also Niedenhoff, 2005: 382 ff; Fuchs / Koestler, 2005: 20). Companies that regularly engage at least 2000 employees, fall into the scope of the 1976 Co-determination Act. This law also provides equal representation in the supervisory board, but because of the casting

vote of the chairman (who generally sides with the shareholders), talk is of "quasi-parity" (see Donges et al., 2007: 15f.).

Only one of the three laws applies to any one company. The provisions of the Montan Co-determination Act have priority (§ 1 II MitbestG), and the 1976 Co-determination Act takes precedence over the 2004 Third Part Act (§ 1 III MitbestG).

6.3 Theoretical framework

The following section outlines the theoretical background concerning the economic consequences of workers' participation. Among economists different views on the potential effects of such participation are advanced that presume positive as well as negative consequences for a company.

In the context of the Property Rights approach it is expected that legal co-determination regulations have primarily negative effects on the organizational structures of a company. It is argued that participation rights reduce the residual decision rights of the owners and result in less efficient—or at least delayed—decisions, as well as in delays in the planning and innovation process. It is criticized that shareholders must be able to influence managerial decisions and to achieve residual income or their willingness to invest capital in the enterprise will decrease (Furubotn, 1985; 1988; Pejovich, 1978; 1990).

According to Pejovich (1990: 69), participation rights influence the relationship between employers, shareholders and employees but also alter the roles between risk-carrier and benefactor. This influence often leads to conflicts of interest between these groups, which impedes efficient solutions. The division of the position of risk-carrier and that of decision-maker has negative impacts on the efficiency of a company (see Kraft/ Stank, 2004: 428). Pejovich (1990: 69) argues in this context: "Co-determination shifts the responsibility for decisions to a group of people who are not at all affected by the consequences of the decisions." Pejovich contends that, when investments are successful, shareholders and employees benefit, but owners must bear the consequences of unfortunate investments alone. Consequently, the owners experience lower productivity and lower incomes, partly because the employees use their increasing influence to participate in the business profits (Renaud, 2007: 691). Pejovich (1976: 18 ff.) claims that the planning horizons and risk tolerances of equity holders, employers, and workers vary, which results in a strong potential for conflict.

As a result, because of the participation regulations, shareholders can rarely decide in their own interest while the workers can maximize their own utility.

However, in the context of the Participation Theory it is argued that the benefits of co-determination rights exceed the expenses. Since the potential conflict that generally determines the relationship between employer and employee is eased by employee participation, satisfaction on both sides increases (Kraft/ Stank, 2004: 430). Thus, an augmentation in productivity and in the acceptance of innovations can be achieved.

The exit-voice approach proposed by Hirshman (1970: 77ff.) also indicates positive consequences of co-determination: Hirshman explains that the collective pooling of interests, such as that in trade unions or works councils (voice), helps prevent employees from leaving the company or from reducing performance and motivation as a result of dissatisfaction (exit). Thus, Hirshman (1970), Freeman/ Medoff (1984: 94) as well as Pfeifer (2010) state that participation rights reduce the labor turnover rate; workers' participation rights help to retain employees because employees generally prefer dialogue to quitting (Freeman/ Medoff, 1984: 8). This preference is an advantage to the employer since the exit option is a significant expense in terms of finding replacements and paying unemployment compensation (Dilger, 2002: 68 ff.).

Levine and Tyson (1990: 185 ff.) show that there are two primary effects of workers' participation: increased operational readiness and motivation, and better use of knowledge and improved flow of information, all of which have a positive impact on productivity and profitability. The two researchers also show that workers' participation enhances the confidence not only of employees, but also of the management, leading to a stronger identification with the corporate objectives (Levine/ Tyson, 1990: 187 f.).

Another reason for expecting positive consequences is the fact that even the most detailed contracts cannot be exhaustively explicit (Hart, 1995: 23 ff.), so opportunistic behaviour or the internal prisoners' dilemma may occur. Both employers and employees have incentives to deviate from their contractual obligations, so even if a cooperative seems the best solution for both sides, a situation of mistrust emerges. In such a case, participation rights can lead to long-ranging employment-employee contracts and support cooperative interaction within the company (Dilger, 2002: 55 f.).

Turning to the potential influence of workers' participation on employment growth, theory delivers indications about possible relations between the granting of participation rights and employment growth in a company, too. For co-determination at the establishment level, it is argued that a works council leads to a rise in productivity, in the acceptance of innovations, and a more trusting relationship between employer and employees. Therefore, a works council could be expected to have a positive impact on labor demand. On the other hand, it is possible that works councils use their power to assert the rights of people already employed and for redistributive activities, rather than to care for new appointments. According to Lindenthal and Sliwka (2003: 105), employees want the works council to avert lay-offs, making lay-offs in co-determined companies more expensive. An employer who anticipates this effect may hire fewer people from the outset. Thus, works councils that use their power to increase labor costs will have negative consequences for employment growth (Jirjahn, 2010: 476, 478ff. For an overview concerning potential employment effects see Jirjahn, 2005 and 2006, and Frick, 2008). Clearly, from a theoretical point of view, it is critical to determine the relationship that exists between works councils and employment growth.

In the context of co-determination at the enterprise level, the establishment of a supervisory board does not depend on the initiative of the workforce but is regulated by law. The implementation of a supervisory board and, for bigger companies, the extent of co-determination depends on firm size. Therefore, companies may hesitate to grow if they fear they will be moving toward falling into the scope of the more strenuous co-determination act. Instead, these firms may choose to pass up economic advantages like economies of scale rather than to increase the workforce. Furthermore, as is the case with workers' participation rights at the establishment level, employees' representatives at the enterprise level may also prefer to enforce their claims than to pursue the needs of the company. This effect may be even stronger when some of the employee advocates on the supervisory board are represented by union officials who are primarily interested in implementing the political ideas of their unions. Depending on the power and goals of the workers' representatives, negative effects on the future recruitment behavior of a company may result since the owners or managers will avoid too much worker influence and because they fear that lay-offs in critical times will not be enforceable. Even in economically prospering times employment is not raised. Taken together, these factors indicate that a co-determined supervisory board would be expected to be rather negatively related to employment growth.

6.4 Empirical Evidence

Many empirical studies deal with the effects of co-determination at the enterprise level, particularly with changes in productivity. More recently, some papers examine the potential effects of co-determination on shareholder value and profitability. One study analyzes a possible impact on innovation activity, one deals with potential consequences for a firm's occupational level. Renaud (2007: 693) points to the fact that no long-term studies on the effects of co-determination have yet been done. Generally, in the investigations, either co-determined and non-codetermined firms, or companies that fall into the scope of various co-determination acts are compared in terms of their business metrics. Thus, in all studies the existence of a supervisory board is taken for granted.²⁷ A detailed overview on all studies can be found in Addison and Schnabel (2009).

The present study analyzes the potential impact of co-determination on employment growth. Few extant studies deal with this subject of investigation. Most of them consider the potential influences of participation rights at the establishment level (which is accomplished by the works council) on employment growth. As it is the case with productivity and profitability, the results of these studies considerably differ. Gold (1999) and Addison and Teixeira (2006) find negative consequences, while Gerlach and Jirjahn (1999), Schank, Schnabel and Wagner (2004), Addison et al. (2004) and Meyer and Pfeifer (2005) find no significant relationship between works councils and employment growth. Jirjahn (2010) shows a positive effect of works councils on growth and concludes that the performance-enhancing voice role of works councils dominates their monopoly role. The author provides evidence in support of the hypothesis that workers are more interested in a works council when their companies are facing an economic crisis because they hope the works council will protect their quasi-rents. Only one study considers the influence of co-determination at the enterprise level on employment growth; in a study using a similar sample size to the one used here, Werner and Zimmermann (2005) find a negative relationship between union officials on supervisory boards and employment growth.

In the context of the relation between works council existence and employment growth, Jirjahn (2008a, 2008b) claims that the varying results can be explained with the distinct definitions used for the explanatory variable for employment. The scientist refers to the fact

²⁷ Only one study, conducted by Wagner (2009), differs in its approach when analyzing potential economic effects of co-determination at enterprise level. It follows the same idea the present study does, though for the industrial sector.

that works councils are strongly correlated to firm size. As larger companies generally show less growth in employment, a misspecification of firm size can lead to a negative coefficient for the presence of works councils, which rather bases upon the negative relationship between firm size and employment growth. Therefore, Jirjahn prefers to apply the logarithm of firm size instead of its linear form. In the present investigation all companies examined are similar in size as they all fall into the scope of the DrittelbG. In the empirical part of the paper it will be shown, whether the definition of employment also is as crucial as it apparently is in the works council literature.

Another problem in determining the impact of co-determination on employment growth lies in the matter of endogeneity. Concerning workers' participation at the establishment level, it is possible that other, non-observable factors affect employment growth and whether a company has a works council. For example, Jirjahn (2010) argues that employees in a company facing economic difficulties that are likely to result in lay-offs will be more interested in a works council. Therefore, if the economic situation of a company is not controlled for in the estimations, the coefficient indicating whether the company has a works council will be downward biased because of the economic crisis. Jirjahn (2010: 481) also points to the fact that works councils that get involved primarily with rent-seeking activities tend to be implemented in companies that are prospering and where there is potential for further employment growth. In companies that are facing financial distress, works councils are more likely to help the employees protect their quasi-rents. The problem of endogeneity may also influence the results of the present study. Although co-determination at the enterprise level is regulated by law, the own investigations have demonstrated that many companies do not observe the regulations. Therefore, in this context also the question raises, whether there are unobservable factors that influence supervisory board existence as well as employment growth. The discussion will be continued in section six.

6.5 Data and methodological remarks

Initial information for the present study was collected from the Hoppenstedt Database, a commercial database that provides information on the size, age, legal form and ownership structure of all German companies that employ more than 200 people and/or have more than 20 m Euro in sales volume per year. Information about whether the company has a supervisory board and the allocation of staff to it is also usually available in this database.

However, the latter cannot be found for every company, so any missing data was collected via telephone calls. (For detailed data specification and further information regarding data collection, see Boneberg, 2009a.) The service sector was chosen because of its increasing relevance in the German economy. Limited liability companies were selected because the limited liability company law (GmbHG) requires the establishment of a co-determined supervisory board only for companies that employ 500 or more workers. Therefore, the employment level is the decisive factor for the supervisory board existence.

Boneberg (2009a) shows that among limited liability companies in the western German service sector are many companies that do not establish a supervisory board although the law requires them to do so. The present investigation compares companies with co-determination at the enterprise level to those without in order to determine the effects of workers' participation on changes in the number of employees. Therefore, information on whether the firm had a co-determined supervisory board is needed for at least two periods. Which companies had a supervisory board in 2005 as well as in 2007 was obtained from the initial information collected in the year 2007 and from data originating from Hoppenstedt archives for the year 2005. 82 per cent of the companies observed in 2007 were "stable" in terms of their supervisory boards, meaning that no indication was found suggesting that the status of their supervisory boards—whether they had one or not—changed. Unstable, on the other hand, means that either their co-determination status (whether they had a supervisory board or not) changed or the number of employees fell below 500 so the company no longer came under the rules of any co-determination act.

In order to include as many relevant explanatory variables in the model as possible, the information from the Hoppenstedt database were matched with the official business services statistics (*Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich*), which is set up by the German Federal Statistical Office and the statistical offices of the Federal States (*Länder*). It contains, among other data, information on the economic sector of a company, along with its number of employees (not including temporary workers), total turnover, subsidies, and salaries and wages. The statistics were first collected for this database in 2000 on the initiative of the European Union. The data covers the enterprises and professions (*Freie Berufe*) of companies in the NACE divisions I (transport, storage and communication) and K (real estate, renting and business activities) with an annual turnover of at least €17,500. A stratified random sample based on the federal states, 4-digit industries, and 12 size ranges (in terms of turnover or employees) is used to assign the enterprises. The data is, for the most part, confidential, but

researchers can use it on a contractual basis via controlled remote data access inside the research data centers of the German Statistical Offices. For details see Zühlke et al. (2004). Further information about the German business services statistics panel can be found in Vogel (2009).

Merging the information from the Hoppenstedt Database and the official statistics makes it possible to compare companies with and without a co-determined supervisory board in terms of employment growth. Merging was done using information about each enterprise's register number and register court of the trade register (Handelsregisternummer und Handelsregistergericht). This information is available in both the Hoppenstedt data base and in the official register of enterprises (Unternehmensregister) that was linked to the business services statistics data. The initial data set used in previous investigations contained 500 companies (see Boneberg, 2009a), but only 174 companies were included in the present study because only 174 firms were found in both the Hoppenstedt Database and the official statistics. The official business services statistics includes only companies active in sectors I (transport, storage and communication) and K (real estate, renting and business activities), while the Hoppenstedt data collection also contains firms from other sectors.

6.6 Empirical investigation

This section explains the growth rates used in the estimated model, followed by a description of potential determinants of employment growth. Finally, the results of different OLS-regressions are presented.

Growth Rates

Most of the existing studies that determine effects on employment are based on two cross-sections of establishment data. The most common employment-growth equation found in the literature is

$$(1) g = \alpha_0 + \beta_{it-j} Board + \delta X_{it-j} + e_i,$$

where *Board* is a dichotomous variable indicating whether a company has a supervisory board (*Board* =1) or not (*Board* =0). β expresses the supervisory board employment growth differential over the *j*-year interval. X_{it-j} is a vector expressing other establishment

characteristics in the beginning period, δ is a vector of coefficients and e_i the error term. In the present case the supervisory board status is observed in 2005 and assumed to be fixed over time.

Changes in employment are expressed in two ways, both of which are estimated: Equation (2) refers to a model developed by Davis and Haltiwanger (1992). Changes in employment in the years 2007 and 2005 are divided by the average employment to reduce the influence of outliers.

$$(2) g_1 = (\text{Empl}_{2007} - \text{Empl}_{2005}) / 0.5 (\text{Empl}_{2007} + \text{Empl}_{2005})$$

Evans (1987) uses another definition of the employment change rate: the differential of the logarithmic employment level in the two years under observation (equation (3)).

$$(3) g_2 = (\ln \text{Empl}_{2007} - \ln \text{Empl}_{2005})$$

Determinants of employment growth

The present study uses the firm characteristics from the year 2005 to study the effects of workers' participation on supervisory boards on changes in employment levels in the years 2005 to 2007. The following variables are included in the model to control for workforce and establishment characteristics: First, a dichotomous variable indicates whether a company has a supervisory board or not. Second, a variable controls for ownership structure, which is thought to have a decisive influence on employment growth: For example, the owners of GmbHs are thought to accept more risky projects with high returns because of the protection of limited liability. Therefore, greater employment growth could be expected in these companies (Stiglitz and Weiss, 1981). This assumption is supported by Harhoff et al. (1998), who state that GmbHs in Germany tend to have higher employment growth rates. Another argument the distinction of the owners by their activity level may deliver. Considering agency theory it is thinkable that in companies without active owners the managers miss the opportunity to expand the company's market share which leads to negative effects in employment growth. Unfortunately, in the present case the impact only of family-owned firms can be investigated because the other variables indicating ownership structure were dropped by the FDZ for reasons of confidentiality. However, studying the relationship of

family-owned firms to employment growth makes sense insofar as these firms tend to have supervisory boards less often.

Two variables indicating company size are also integrated in the model; the number of employees and its squared value. For co-determination at the establishment level, whether a company has a works council or not is strongly correlated to firm size. Concerning co-determination at the enterprise level, firm size also seems to influence whether the firm has a supervisory board (see Boneberg (2009a) and the descriptive statistics in table 3) and may also influence employment growth. The model controls for whether a firm is a single establishment entity or not; companies that are part of a larger organization may experience more job turnover than single establishments do because larger firms may reallocate employees among the firms' branches. By contrast, managers of single establishments may want to avoid employment growth even in prosperous times to retain flexibility in case of economic contraction.

The productivity and profitability variables are used to capture the economic performance of a firm but, because of missing information, the two terms can be determined only as proxies. The data set does not include information on a company's capital stock or the sum of its assets or equity, so it is not possible to compose profit indicators like return on assets or return on equity. Consequently, profitability is measured as turnover profitability, defined as the rate of return (gross firm surplus²⁸ divided by total sales minus net change of inventories). It is expected that employment growth is higher in companies with higher profitability. Productivity is measured as value added per employee. Higher employment growth is expected in companies with greater productivity.

A variable reporting subsidies per employee received by an enterprise is also contained in the estimation. In the official business services statistics, subsidies per employee are defined as any payments received from local, regional, federal or European authorities without consideration with the purpose of lowering production costs or prices of the goods produced and/ or to guarantee sufficient payments for factors of production. Therefore, it is expected that subsidies are higher in firms with lower productivity and profitability and less employment growth.

²⁸ The definition applied here is in line with the denotation of the European Commission (1998) as gross value added at factor costs minus gross wages and salaries minus costs for social insurance paid by the firm.

It is reasonable to control for wages per capita because employment growth can be expected to be lower in companies with higher levels of remuneration. This effect is captured by integrating the share of labor costs in the company's turnover. If labor costs already account for a large share of a firm's turnover, the company will avoid increasing these costs through increasing employment. Therefore, another variable is also included in the estimation to reflect whether labor costs in t rise compared to $t-j$. Since it is also expected that the heterogeneity of the workforce influences employment growth, the estimations also contain variables that reflect the proportion of part-time and female employees because these groups are expected to have a lower average tenure. Including these two workforce characteristics controls also for lower skill compositions and, thus, workers who are more vulnerable to job loss. The official business services statistics does not provide information on short-time work, overtime, shift-work or the level of technology, which factors are often used as proxies for the situation a company is facing in the market.

Finally, the regressions are augmented by 1-digit industry dummies²⁹, which indicate the sector in which a company is active. These variables test for industry-specific structural differences and shocks (e.g., the extent of competition, technology of production, and fluctuations in demand and production costs).

Table 6.1: Frequencies of firms with/ without supervisory boards in 2005

Supervisory Board	Frequencies	Percent
0	128	73.56
1	46	26.44
Total	174	100.00

Empirical Results

Table 6.1 shows that, in 2005, 46 of the 174 companies in the dataset had supervisory boards and 128 did not. At the end of section five it was described that the initial data set used in previous investigations contained 500 companies (see Boneberg, 2009a), but only 174 companies were included in the present study because only 174 firms were found in both the

²⁹ The official business services statistics is comprised only of companies acting in branches I and K. Five-digit industry identifiers are usually reported; however, because of the small sample size and, as a result, the insufficient number of enterprises in single sectors, only 1-digit dummies could be generated for the present study if confidentiality was to be preserved.

Hoppenstedt Database and the official statistics. As can be seen from table 1 the main part of the companies found has no supervisory board. This is unfortunate, but must be accepted.

Tables 6.2 and 6.3 demonstrate the correlation between supervisory board existence and employment growth. As Jirjahn (2010) demonstrates, the right specification of employment is extremely important when analyzing the outcomes of workers' participation on employment growth. This is why in the study at hand, both growth rates are estimated first with firm size measured in linear and squared form and then in logarithmic form. For both growth rates the results of eight regression models are reported. Models one and five include the number of employees, models two and six additionally contain the squared value of the number of employees. Models three and seven apply the logarithmic firm size as explanatory variable, in models four and eight the squared logarithmic firm size is added.

In model one the coefficient reflecting supervisory board existence suggests that employment growth and supervisory board existence significantly correlate at the 10-percent level. The results of the models two through eight in tables 6.2 and 6.3, however, indicate no correlation between supervisory board existence and the firm's employment growth. The coefficients in either estimation are not statistically significant at any conventional error level. Estimating a regression model containing only linear firm size, a significant correlation between employment growth and value added per employee, the sector K (real estate, renting and other business activities) and an increase in labor costs is pointed out. Including firm size and its squared value in the estimation, a significant positive correlation between the growth rate of a company and the squared firm size, the logarithmized value added per employee, the share of female workers and an increase in labor costs can be observed. Model six additionally indicates a negative relation between profitability and employment growth, and a positive relation between the share of labor costs and employment growth.

Table 6.2: Regression results for the employment growth of codetermined and not-codetermined firms on board level

Exogenous Variable	Endogenous Variable (Empl ₂₀₀₇ – Empl ₂₀₀₅) / 0.5 (Empl ₂₀₀₇ +Empl ₂₀₀₅)			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Board⁺	-0.09* (0.093)	-0.07 (0.174)	-0.07 (0.173)	-0.07 (0.192)
Number of employees	7.35 e-06 (0.811)	-0.9 e-04 (0.144)		
Number of employees squared		8.75 e-09* (0.072)		
Number of employees (log)			-0.03 (0.280)	0.05 (0.766)
Number of employees (log) squared				-0.7 e-02 (0.606)
Value added per employee (log)	0.07* (0.068)	0.07* (0.062)	0.06 (0.109)	0.06 (0.123)
Profitability (%)	-0.3 e-02 (0.405)	-0.3 e-02 (0.308)	-0.3 e-02 (0.334)	-0.4 e-02 (0.334)
Share of part-time workers (%)	-0.08 (0.438)	-0.07 (0.522)	-0.09 (0.403)	-0.09 (0.431)
Share of female workers (%)	0.19 (0.101)	0.19* (0.094)	0.18 (0.118)	0.18 (0.123)
Number of entities	0.2 e-04 (0.983)	-0.4 e-03 (0.729)	0.6 e-03 (0.491)	0.9 e-03 (0.394)
Share of labor costs (%)	0.2 (0.185)	0.22 (0.146)	0.22 (0.150)	0.22 (0.153)
Labor cost increase (dummy-variable: 1 = increase, 0 = decrease)	0.3*** (0.000)	0.28*** (0.000)	0.29*** (0.000)	0.29*** (0.000)
Subsidies per employee (€)	-2.21 e-07 (0.884)	-1.19 e-07 (0.937)	-1.99 e-07 (0.895)	-1.39 e-07 (0.927)
Family-owned⁺	0.05 (0.426)	0.04 (0.562)	0.05 (0.468)	0.04 (0.527)
Sector I (transport, storage and communication) ⁺	-0.05 (0.462)	-0.04 (0.566)	-0.04 (0.568)	-0.04 (0.581)
Sector K (real estate, renting and other business activities) ⁺	-0.14* (0.061)	-0.12 (0.117)	-0.13 (0.102)	-0.13 (0.104)
Constant	-0.97 (0.039)	-0.92 (0.049)	-0.65 (0.219)	-0.86 (0.198)
R-squared	0.284	0.300	0.290	0.291
Number of Enterprises	166	166	166	166

Terms in brackets report the p-value.

⁺ Dummy-variable: 1 = yes, 0 = no. Reference category for industry dummies = K 74.

*/**/** denotes significance at the 10-/5-/1 percent level.

Table 6.3: Regression results for the employment growth of codetermined and not-codetermined firms on board level

Exogenous Variable	Endogenous Variable ($\ln \text{Empl}_{2007} - \ln \text{Empl}_{2005}$)			
	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Board⁺	-0.1 (0.125)	-0.08 (0.219)	-0.08 (0.218)	-0.08 (0.244)
Number of employees	-3.43 e-06 (0.928)	-0.1 e-03 (0.125)		
Number of employees squared		1.02 e-08* (0.089)		
Number of employees (log)			-0.05 (0.206)	0.08 (0.683)
Number of employees (log) squared				-0.01 (0.505)
Value added per employee (log)	0.12** (0.011)	0.12*** (0.010)	0.11** (0.018)	0.11** (0.021)
Profitability (%)	-0.6 e-02 (0.141)	-0.7 e-02* (0.099)	-0.7 e-02 (0.108)	-0.7 e-02 (0.108)
Share of part-time workers (%)	-0.09 (0.488)	-0.08 (0.573)	-0.1 (0.455)	-0.09 (0.492)
Share of female workers (%)	0.29** (0.038)	0.3** (0.035)	0.28** (0.044)	0.28** (0.047)
Number of entities	0.5 e-03 (0.752)	-0.5 e-04 (0.971)	0.09 e-03 (0.410)	0.01 e-02 (0.296)
Share of labor costs (%)	0.38** (0.049)	0.4** (0.036)	0.4** (0.037)	0.4** (0.038)
Labor cost increase (dummy-variable: 1 = increase, 0 = decrease)	0.32*** (0.000)	0.30*** (0.000)	0.31*** (0.000)	0.31*** (0.000)
Subsidies per employee (€)	-8.10 e-07 (0.663)	-6.91 e-07 (0.708)	-8.10 e-07 (0.661)	-7.14 e-07 (0.700)
Family-owned⁺	0.05 (0.540)	0.03 (0.684)	0.04 (0.577)	0.04 (0.659)
Sector I (transport, storage and communication) ⁺	-0.04 (0.623)	-0.03 (0.737)	-0.03 (0.751)	-0.02 (0.768)
Sector K (real estate, renting and other business activities) ⁺	-0.17** (0.064)	-0.15 (0.118)	-0.15 (0.110)	-0.15 (0.112)
Constant	-1.62 (0.006)	-1.56 (0.007)	-1.20 (0.065)	-1.53 (0.062)
R-squared	0.264	0.278	0.271	0.273
Number of Enterprises	166	166	166	166

Terms in brackets report the p-value.

⁺ Dummy-variable: 1 = yes, 0 = no. Reference category for industry dummies = K 74.

*/**/** denotes significance at the 10-/5-/1 percent level.

As mentioned in section four, the literature that addresses the economic effects of co-determination on employment reveals that the “right” specification of firm size strongly influences the outcome. In the present case, running the regressions with the logarithmized firm size and its squared value, the results do not seemingly differ from those models applying the linear and squared form. Using the logarithmic firm size instead of the linear and squared firm size the results of models three, four, seven and eight suggest that an increase in labor costs positively correlates with employment growth. Models seven and eight furthermore find a significant relation between employment growth and the value added per employee, the share of female workers, the share of labor costs and an increase in labor costs. However, a correlation between supervisory board existence and employment also in these models cannot be assumed. Furthermore, it seems that in the present case the specification does not influence the results, which might be due to the fact (as pointed out in section 3) that in the present investigation all companies observed are similar in size.

The results indicate that there is no correlation between supervisory board existence and employment growth. Nevertheless, it is thinkable that there is an indirect influence of co-determined supervisory boards on employment to that effect that the institution has impact on a company’s value added per employee, its profitability or an increase in labor costs. In order to control for any indirect mechanisms further regressions are run, which a) do not contain any of the three variables mentioned, b) contain only one of the three variables and c) contain two of the three variables. The results can be found in tables 6.4 and 6.5. Looking only at a potential correlation between supervisory board existence and employment growth, again no such relation can be found.

Table 6.4: Regression results for the employment growth of codetermined and not-codetermined firms on board level

Exogenous Variable	Endogenous Variable ($\text{Empl}_{2007} - \text{Empl}_{2005}$) / $0.5 (\text{Empl}_{2007} + \text{Empl}_{2005})$						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Board⁺	-0.05 (0.431)	-0.05 (0.373)	-0.06 (0.264)	-0.07 (0.168)	-0.05 (0.365)	-0.04 (0.476)	-0.06 (0.253)
Number of employees	-0.1 e-03** (0.031)	-0.1 e-03** (0.031)	-0.1 e-03* (0.099)	-0.8 e-04 (0.177)	-0.1 e-03** (0.044)	-0.1 e-03** (0.017)	-0.1 e-03* (0.098)
Number of employees squared	1.34 e-08** (0.012)	1.37 e-08** (0.011)	8.60 e-09* (0.078)	8.24 e-09* (0.088)	1.3 e-08** (0.015)	1.37 e-08** (0.011)	8.52 e-09* (0.078)
Value added per employee (log)		0.08* (0.056)		0.05 (0.115)	0.05 (0.163)		
Profitability (%)		-0.5 e-02 (0.149)	-0.5 e-03 (0.875)			-0.2 e-02 (0.509)	
Share of labor costs (%)	0.02 (0.802)	0.26 (0.124)	0.08 (0.560)	0.08 (0.182)	0.04 (0.592)	0.1 (0.482)	0.06 (0.313)
Labor cost increase (dummy-variable: 1 = increase, 0 = decrease)			0.29*** (0.000)	0.29*** (0.000)			0.29*** (0.000)
Constant	0.24 (0.005)	-0.77 (0.138)	-0.07 (0.138)	-0.65 (0.091)	-0.34 (0.426)	0.2 (0.078)	-0.06 (0.491)
R-squared	0.109	0.132	0.286	0.295	0.12	0.111	0.285
Number of Enterprises⁺	167	166	167	166	166	167	167

Terms in brackets report the p-value.

*/**/*** denotes significance at the 10-/5-/1 percent level.

⁺ The number of enterprises differs as there is one company with a negative value added per employee. This company therefore is excluded from the estimations when the logarithm of the VAE is applied.

Table 6.5: Regression results for the employment growth of codetermined and not-codetermined firms on board level

Exogenous Variable	Endogenous Variable (ln Empl ₂₀₀₇ – ln Empl ₂₀₀₅)						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Board⁺	-0.05 (0.525)	-0.06 (0.404)	-0.06 (0.386)	-0.08 (0.21)	-0.06 (0.394)	-0.04 (0.591)	-0.06 (0.354)
Number of employees	-0.2 e-03** (0.02)	-0.2 e-03** (0.03)	-0.1 e-03* (0.076)	-0.1 e-03 (0.179)	-0.2 e-03** (0.051)	-0.2 e-03** (0.014)	-0.1 e-03* (0.085)
Number of employees squared	1.49 e-08** (0.022)	1.55 e-08** (0.016)	9.92 e-09 (0.102)	9.17 e-09 (0.125)	1.43 e-08** (0.026)	1.54 e-08** (0.018)	9.62 e-09* (0.11)
Value added per employee (log)		0.13*** (0.01)		0.09** (0.041)	0.08* (0.063)		
Profitability (%)		-0.01** (0.047)	-0.1 e-02 (0.632)			-0.4 e-02 (0.365)	
Share of labor costs (%)	0.03 (0.702)	0.44** (0.033)	0.15 (0.372)	0.11 (0.137)	0.06 (0.438)	0.18 (0.326)	0.08 (0.292)
Labor cost increase (dummy-variable: 1 = increase, 0 = decrease)			0.31*** (0.000)	0.31*** (0.000)			0.31*** (0.000)
Constant	0.27 (0.011)	-1.39 (0.026)	-0.1 (0.449)	-1.01 (0.034)	-0.67 (0.19)	0.19 (0.163)	-0.07 (0.553)
R-squared	0.102	0.146	0.247	0.264	0.123	0.107	0.246
Number of Enterprises⁺	167	166	167	166	166	167	167

Terms in brackets report the p-value.

*/**/** denotes significance at the 10-/5-/1 percent level.

⁺ The number of enterprises differs as there is one company with a negative value added per employee. This company therefore is excluded from the estimations when the logarithm of the VAE is applied.

6.7 Discussion

In the present paper potential economic consequences of co-determined supervisory boards on employment growth have been determined. Because of the small sample size, it is not the aim of this study to provide comprehensive explanations, but only to compare percentage differentials concerning several control variables. According to the results of different regressions only one model suggests a negative relation between supervisory board existence and employment growth. All other models indicate no significant correlation between the two variables. It is demonstrated that (depending on the particular model) the logarithmized value added per employee, the share of female workers, the share of labor costs, the sector K (real estate, renting and other business activities) and the dummy reflecting labor cost increase are significantly related to employment growth. The specification of the independent employment variable does obviously not impact the results as it is the case in the works council literature.

The main part of the results, therefore, does not support the hypotheses proposed in section three. The section that introduced the theoretical framework explained companies with co-determined supervisory boards were expected to grow less than companies without them, a supposition substantiated by the fact that the establishment of a supervisory board does not depend on the initiative of the workforce but is regulated by law. Therefore, since the implementation of a supervisory board and, for larger companies, the extent of co-determination depends on firm size, some companies may hesitate to grow for fear of falling into the scope of a broader co-determination act. The management of these firms may prefer passing up economic advantages like economies of scale to increasing the workforce. However, for the companies at hand apparently this expectation does not prove true.

As is the case with workers' participation rights at the establishment level, at the enterprise level workforce advocates have two ways to represent the employees' interests: they can invest in rent-seeking activities or in the creation of joint establishment surplus. Depending on their power and goals, the employees' representatives could prefer to pursue their own claims rather than the needs of the company, in which case negative effects on the future recruitment behavior of a company can be expected; the owners or managers will avoid too much worker influence and will fear that lay-offs in critical times will not be enforceable. In the study at hand no correlation of this kind is indicated.

While due to a lack of essays studying potential impact of supervisory boards on employment the present paper refers regularly to the works council literature, one important difference between the works council and the supervisory board at least partly accounts for the varying results obtained: Whereas works councils are optional, supervisory boards are required by law. In the context of works council establishment the problem of endogeneity plays an important role. Kraft/ Lang (2008) and Jirjahn (2009) demonstrate that works councils tend to be introduced in economically difficult times in order to protect the workers' quasi-rents. So the works council effect may be biased. Furthermore, the literature on works councils shows that the right definition of company size is also essential when analyzing any relation between works council existence and employment growth: Since smaller companies less often have a works council than do larger firms, and since works councils in larger companies are, by law, assigned more participation rights than their counterparts in smaller firms, the correct assessment of the size of the company is extremely important in the works council literature. The situation is different with supervisory boards; their establishment and the accompanying influence of the workers are regulated by law based on the firm's size and legal form.

However, the results by Boneberg (2009a) and Wagner (2009) suggest that also in the case of supervisory boards, the outcome might be biased; that may only have different roots than is the case in the works council literature. In the present study whether a firm has a supervisory board or not is assumed as a given. However, the owners or managers of a company may decide to implement a co-determined supervisory board because they anticipate positive effects on firm performance. To determine whether this is the case, a variable is needed that reflects the decision in favor of or against a supervisory board and that is not related to productivity or profitability. Because no such variable is available, an investigation of this kind is not practicable.

Another limitation may furthermore constrain the reliability and generalizability of the present results. In the model at hand, the presence or absence of a supervisory board is -by construction and due to the way the data was collected- fixed. Working out causal effects of co-determined supervisory board existence on firm performance by fitting a treatment-effects model as Jirjahn (2010) does is not possible. For such an investigation a sample of firms is needed, where in period t no firm has a supervisory board and in period $t+1$ some of the firms in the sample have a supervisory board. In consequence, working out treatment effects by dividing the firms into those that have been given the treatment (companies with a supervisory board) and those that have not (companies without a supervisory board) is not possible.³⁰

In the present investigation companies with supervisory board are compared with those firms that do not have a supervisory board relating to their employment growth. The regressions show that apparently there is no significant correlation between supervisory board existence and a firm's employment growth. However, the results can also imply that supervisory boards generally are weak and ineffective institutions, even if they are co-determined. One possibility to escape this problem could be the division of the sample into three groups: companies with supervisory board, companies with co-determined supervisory board and companies without supervisory board. In that case it could be seen whether there is a difference in performance between companies with co-determined and not co-determined supervisory board. From that it could be followed whether co-determination in a firm's supervisory board positively or negatively influences the institution's performance. Unfortunately, the data does not allow such an investigation as it is assumed that in all companies with supervisory board the latter is co-determined.

³⁰ See Wagner (2007) for an example of how to design an empirical study of that kind.

Although the study has limitations, the paper provides new information on the economic consequences of co-determination. The data used appears to be more reliable because it facilitates a direct comparison of firms with and without co-determination at the enterprise level. The brief literature survey demonstrated that empirical evidence is needed concerning workers' participation at the enterprise level. The present study is the second to analyze the economic consequences of employment growth. When studying the 2004 Third Part Act it shows that employment growth does not significantly correlate with supervisory board existence.

6.8 References

- Addison, John T./ Schnabel, Claus (2009): Worker Directors: A German Product that Didn't Export? Discussionpaper No. 61, University of Erlangen Nürnberg.
- Addison, John T./ Teixeira, Paulino (2006): The Effect of Works Councils on Employment Change. *Industrial Relations* 45 (1): 1-25.
- Addison, John T./ Bellmann, Lutz/ Schnabel, Claus and Wagner, Joachim (2004): The reform of the German works constitution act: a critical assessment. *Industrial Relations* 43 (2): 392-420.
- Boneberg, Franziska (2010): The economic consequences of one-third co-determination in German supervisory boards: First evidence for the service sector from a new source of enterprise data. Forthcoming in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*.
- Boneberg, Franziska (2009a): Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe. *Industrielle Beziehungen* 16 (4): 349-367.
- Boneberg, Franziska (2009b): Recht und Realität von Mitbestimmung im westdeutschen Dienstleistungssektor: 11 Fallstudien, Leuphana University of Lüneburg Working Paper Series, No. 150.
- Davis, Steven J./ Haltiwanger, John (1992): Gross Job Creation, Gross Job Destruction, and Employment Reallocation. *Quarterly Journal of Economics* 107 (3): 819-864.
- Dilger, Alexander (2002): *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*. Rainer Hampp Verlag, Munich/ Mering.
- Donges, Juergen B./ Eekhoff, Johann/ Franz, Wolfgang/ Fuest, Clemens/ Möschel, Wernhard/ Neumann, Manfred J.M. (2007): *Unternehmensmitbestimmung ohne Zwang*. Stiftung Marktwirtschaft, Institute of Frankfurt 47, Berlin.
- European Commission (1998): Commission Regulation (EC) No. 2700/98 concerning the definitions of characteristics for structural business statistics, Brussels.

- Evans, David S. (1987): Tests of Alternative Theories of Firm Growth. *Journal of Political Economy* 95 (4): 657-674.
- Freeman, Richard B./ Lazear, Edward P. (1995): An Economic Analysis of Works Councils, in: Rogers, Joel / Streeck, Wolfgang (Eds.): *Works Councils- Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, University of Chicago Press, Chicago/ London: 27-50.
- Freeman, Richard B./ Medoff, James L. (1984): *What do unions do?* Basic Books, New York.
- Frick, Bernd (2008): Betriebliche Mitbestimmung unter Rechtfertigungsdruck – Die relative Bedeutung von Produktivitäts- und Umverteilungseffekten. *Industrielle Beziehungen* 15 (2): 164-177.
- Fuchs, Harald/ Köstler, Roland (2005): *Handbuch zur Aufsichtsratswahl. Wahlen der Arbeitnehmervertreter nach dem Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz 2004.* Bund-Verlag, Frankfurt am Main.
- Furubotn, Eirik G.(1988): Codetermination and the Modern Theory of the Firm: A Property rights Analysis. *Journal of Business* 61 (2): 165-181.
- Furubotn, Eirik G. (1985): Codetermination, Productivity Gains, and the Economics of the Firm. *Oxford Economic Papers* 37 (1): 22-39.
- Gerlach, Knut/ Jirjahn, Uwe (1999): Längerfristige Beschäftigung, personalpolitische Konzepte und Beschäftigungsentwicklung, in: *Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 15: Unternehmungsverhalten und Arbeitslosigkeit.* Campus-Verlag, Frankfurt am Main: 180-215.
- Gold, Michael (1999): Innerbetriebliche Einflüsse auf die Beschäftigungsanpassung – Eine empirische Analyse mit den Daten des Hannoveraner Firmenpanels, in: Bellmann, Lutz/ Kohaut, Susanne/ Lahner, Manfred (Eds.): *Zur Entwicklung von Lohn und Beschäftigung auf der Basis von Betriebs- und Unternehmensdaten, BeitrAB,* Nürnberg: 99-122.
- Harhoff Dietmar/ Stahl, Konrad O./ Woywode, Michael J. (1998): Legal form, growth and exit of West German firms – empirical results for manufacturing, construction, trade and service industries. *Journal of Industrial Economics* 46 (4): 453-488.
- Hart, Oliver (1995): *Firms, Contracts, and Financial Structure.* Clarendon Press, Oxford.
- Hirshman, Albert, O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States.* Harvard University Press, Cambridge/ Massachusetts/ London.
- Jirjahn, Uwe (2010): Works Councils and Employment Growth in German Establishments. *Cambridge Journal of Economics* 34 (3): 475-500.
- Jirjahn, Uwe (2009): The Introduction of Works Councils in German Establishments – Rent Seeking or Rent Protection? *British Journal of Industrial Relations* 47 (3): 521-545.

- Jirjahn, Uwe (2008a): Betriebsräte und Beschäftigungswachstum: Spielt die Spezifikation der Betriebsgröße eine Rolle für den geschätzten Zusammenhang? *Industrielle Beziehungen* 15 (3): 279-291.
- Jirjahn, Uwe (2008b): Works Councils and Employment Growth: A Reply to Addison and Teixeira. *Industrielle Beziehungen* 15 (4): 436-448.
- Jirjahn, Uwe (2006): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien. *Sozialer Fortschritt* 55 (9): 215-226.
- Jirjahn, Uwe (2005): Ökonomische Wirkungen des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes – Was können wir vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung und veränderter arbeitsorganisatorischer Bedingungen erwarten? *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 38 (2/3): 241-268.
- Junker, Abbo (2006): *Grundkurs Arbeitsrecht*. Verlag C.H. Beck, Munich.
- Kraft, Kornelius/ Lang, Julia (2008): The Causes and Consequences of Adopting a Works Council. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 228 (5/6): 512-532.
- Kraft, Kornelius/ Stank, Jörg (2004): Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen. *Schmollers Jahrbuch* 124 (3): 421-449.
- Levine, David I./ Tyson, Laura D.A. (1990): Participation, Productivity, and the Firm's Environment, in: Blinder, Alan S. (Eds.): *Paying for Productivity*. The Brookings Institution, Washington D.C.: 183-243.
- Lindenthal, Sabine/ Sliwka, Dirk (2003): Mitbestimmung, Verfügungsrechte und Investitionsanreize. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4 (Personalmanagement)*: 87-109.
- Meyer, Wolfgang/ Pfeifer, Christian (2005): Flexiblere Anpassung mit befristeten Beschäftigungsverhältnissen? Eine empirische Analyse mit Firmendaten für Niedersachsen, in: Bellmann, Lutz/ Hübler, Olaf/ Meyer, Wolfgang and Stephan, Gesine (Eds.): *Institutionen, Löhne und Beschäftigung*. BeitrAB, Nürnberg: 175-188.
- Oetker, Hartmut (2007): Drittelbeteiligungsgesetz, in: Dieterich, Thomas/ Müller-Glöge, Rudi/ Preis, Ulrich/ Schaub, Günter (Eds.): *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*. Verlag C.H. Beck, Munich: 1835- 1858.
- Pejovich, Svetozar (1990): *The Economics of Property Rights: Towards a Theory of Comparative Systems*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Pejovich, Svetozar (1978): Codetermination: A New Perspective for the West, in: Pejovich, Svetozar (Eds.): *The Codetermination Movement in the West. Labor Participation in the Management of Business Firms*, D.C. Heath, Lexington, Massachusetts and Toronto: 3-22.

- Pejovich, Svetozar (1976): The Capitalist Corporation and the Socialist Firm; a Study of Corporate Efficiency. *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik* 112 (1): 1-25.
- Pfeifer, Christian (2010): Works councils, union bargaining and quits in German firms. *Economic and Industrial Democracy*, OnlineFirst.
- Renaud, Simon (2007): Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany, *LABOR* 21 (4/5): 689-712.
- Schank, Thorsten/ Schnabel, Claus/ Wagner, Joachim (2004): Works Councils – Sand or Grease in the Operation of German Firms? *Applied Economic Letters* 11 (3): 159-161.
- Stiglitz, Joseph/ Weiss, Andrew (1981): Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review* 71 (3): 393-410.
- Vogel, Alexander (2009): The German Business Services Statistics Panel 2003 –2007. *Schmollers Jahrbuch* 129 (3): 515-522.
- Wagner, Joachim (2009): One-third codetermination at company supervisory boards and firm performance in German manufacturing industries: First direct evidence from a new type of enterprise data. *Leuphana University of Lüneburg Working Paper Series*, No.136.
- Wagner, Joachim (2007): Exports and Productivity in Germany. *Applied Economics Quarterly* 53 (4): 353-373.
- Weizsäcker, von, Carl C. (1983): Was leistet die Property Rights Theorie für aktuelle wirtschaftspolitische Fragen? In: Neumann, Manfred (Eds.): *Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte*, Duncker & Humblot, Berlin: 123-152.
- Werner, Jörg-Richard/ Zimmermann, Jochen (2005): Unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland: Eine empirische Analyse der Auswirkungen von Gewerkschaftsmacht in Aufsichtsräten. *Industrielle Beziehungen* 12 (3): 339-354.
- Zühlke, Sylvia / Zwick, Markus / Scharnhorst, Sebastian / Wende, Thomas (2004): The research data centres of the Federal Statistical Office and the statistical offices of the Länder. *Schmollers Jahrbuch* 124 (4): 567-578.

Appendix

Table 6.A1: Descriptive statistics for variables included in the regressions of table 2 and 3

Variable	All companies		Codedetermined Companies		Not-codedetermined companies	
	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation
g1 = $(\text{Empl}_{2007} - \text{Empl}_{2005}) / 0.5 (\text{Empl}_{2007} + \text{Empl}_{2005})$	0.06	0.3	-0.01	0.21	0.09	0.33
g2 = $(\ln \text{Empl}_{2007} - \ln \text{Empl}_{2005})$	0.07	0.37	-0.01	0.23	0.1	0.4
Board⁺	0.27	0.45	1	0	0	0
Number of employees	896.28	1056.61	998.78	389.12	858.47	1212.93
Number of employees squared	1,930,040	1.37 e+07	1,145,604	884,271	2,196,111	1.6 e+07
Value added per employee	62,576	92,362	86,636.84	126,620	53,701	74,690
Profitability (%)	1.37	16.36	4.84	31.5	0.09	0.17
Share of part-time workers (%)	0.27	0.3	0.15	0.14	0.32	0.33
Share of female workers (%)	0.38	0.26	0.28	0.22	0.42	0.26
Number of entities	8.56	25	6.29	10.8	9.41	28.5
Share of labor costs (%)	0.46	0.44	0.48	0.77	0.45	0.22
Labor cost increase (dummy-variable: 1 = increase, 0 = decrease)	0.69	0.46	0.71	0.46	0.69	0.47
Subsidies per employee (€)	2583.97	17,482.15	9,198.25	33,008.57	144.27	900.44
Family-owned⁺	0.14	0.35	0	0	0.2	0.4
Sector I (transport, storage and communication) ⁺	0.32	0.47	0.44	0.5	0.27	0.45
Sector K (real estate, renting and other business activities) ⁺	0.16	0.37	0.29	0.46	0.11	0.32
Number of enterprises⁺⁺	167		45		122	

⁺ Dummy-variable: 1 = yes, 0 = no. Reference category for industry dummies = K 74.

⁺⁺ In the regression models the log value added per employee and in the descriptive statistics the value added per employee are entailed. For reasons of confidentiality, this inaccuracy could not be changed in retrospect, so the total number of enterprises differs.

7. Schlussbetrachtung

7.1 Einordnung der Ergebnisse und Ausblick

Die vorliegende Dissertation analysiert in fünf Papieren die Verbreitung und die ökonomischen Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung. Dabei wird sich ausschließlich auf GmbHs mit 500 bis 2000 Mitarbeitern konzentriert, die im westdeutschen Dienstleistungssektor aktiv sind.

Im zweiten Kapitel wird gezeigt, dass sich nicht alle gesetzlich dazu verpflichteten Unternehmen an die Vorgaben halten und einen (mitbestimmten) Aufsichtsrat bilden. In einer ökonometrischen Analyse wird ermittelt, ob es potentielle Bestimmungsgründe gibt, die das Vorhandensein oder Fehlen des Organs beeinflussen. Es wird demonstriert, dass sich sowohl die Organisationsform des Hauptgesellschafters als auch die Beschäftigtenzahl auf die Wahrscheinlichkeit des Bestehens eines Aufsichtsrates auswirken. Das Unternehmensalter spielt als Einflussgröße hingegen keine wichtige Rolle. Das verbreitete Fehlen des mitbestimmten Aufsichtsrates hat in der Mitbestimmungsforschung Verwunderung hervorgerufen, teilweise wurden die Ergebnisse kritisch hinterfragt. Mit der Veröffentlichung des Papiers erschien eine Replik eines betreuenden Gutachters. Kapitel drei präsentiert die ebenfalls publizierte Erwiderung, die den Einwänden begegnet.

Um die Ergebnisse besser einordnen zu können, wird für das dritte Papier eine qualitative Studie durchgeführt. In elf Interviews erteilen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter aller Regionen Westdeutschlands Auskunft zur Mitbestimmungssituation im eigenen Unternehmen. Es wird deutlich, dass zahlreiche Faktoren das Vorhandensein oder Fehlen des Aufsichtsrates beeinflussen. Die ökonometrisch ermittelten Bestimmungsgründe erweisen sich in den Interviews als relevante Argumente, die die Aufsichtsratslücke mitbegründen. Zudem kommt der Tatsache, dass es sich bei allen betrachteten Unternehmen um GmbHs aus dem Dienstleistungssektor handelt, entscheidende Bedeutung für das Fehlen des Aufsichtsrates zu.

In Kapitel zwei wird aufgezeigt, welche entscheidende Konsequenz die ermittelte Aufsichtsratslücke für die Mitbestimmungsforschung hat: Zum ersten Mal ist es möglich, Unternehmen gleicher Größenordnung und gleicher Branche, die sich insbesondere durch die Existenz eines Aufsichtsrates unterscheiden, in Hinblick auf ihre wirtschaftliche Performanz zu vergleichen. Diese Vorgehensweise wird für das vierte und fünfte Papier gewählt: Mit

potentiellen ökonomischen Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung auf Produktivität und Rentabilität einer Firma wird sich im fünften, mit möglichen Effekten auf die Beschäftigung im sechsten Kapitel beschäftigt. Es kann gezeigt werden, dass sich die Existenz eines Aufsichtsrates im Durchschnitt positiv auf die Produktivität eines Unternehmens auswirkt. Für Rentabilität ergeben sich keine signifikanten Ergebnisse. Im Kontext von Beschäftigungswachstum lässt die Untersuchung vermuten, dass das Vorhandensein eines Aufsichtsrates und die Beschäftigungsentwicklung nicht signifikant zusammenhängen.

Die fünf Aufsätze demonstrieren, dass die Existenz eines drittelmitbestimmten Aufsichtsrates positiv mit der Produktivität, aber nicht signifikant mit der Profitabilität und der Beschäftigungsentwicklung einer Unternehmung zusammenhängt. Das bedeutet, dass zumindest GmbHs im westdeutschen Dienstleistungssektor mit 500 bis 2000 Mitarbeitern keine durch Mitbestimmung verursachten Effizienzverluste aufweisen. Die Befürchtungen der Verfechter der Property Rights Theorie bewahrheiten sich für diese Unternehmen also nicht. Dagegen lässt sich anscheinend durch Mitbestimmung die Effizienz einer Unternehmung steigern, was sich - wie von den Anhängern der Partizipationstheorie erwartet- positiv auf die Produktivität auswirkt.

Die Kapitel zwei bis vier lassen dennoch vermuten, dass die Geschäftsleitungen unternehmerische Mitbestimmung in der Mehrheit negativ einschätzen, oder ihr zumindest für den Unternehmenserfolg keine Bedeutung beimessen. Dabei profitieren sie von der Tatsache, dass die Beschäftigten der Institution aufgrund der veränderten strukturellen und wirtschaftlichen Gegebenheiten anscheinend ebenfalls wenig Beachtung schenken (siehe Kapitel drei). Es sieht so aus, als arrangierten sich Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gewerkschaften mit dem Fehlen des Aufsichtsrates und der Möglichkeit, auf Unternehmensebene mitzubestimmen. Die gesetzlichen Regelungen werden ignoriert.

Die dargestellten Papiere liefern wichtige Impulse für die Mitbestimmungsforschung. Die Debatte nach Veröffentlichung des ersten Papiers zeigt, dass das Interesse an verlässlichen Ergebnissen zu den Auswirkungen unternehmerischer Mitbestimmung weiterhin groß ist. Schade ist, dass es aufgrund des besonderen Charakters der Daten nicht möglich ist, Längsschnittuntersuchungen durchzuführen. Da die Aufsichtsratsexistenz als exogene Größe betrachtet werden muss, sind Fixed-Effect- oder Treatment-Effect-Schätzungen nicht möglich. Auch die Tatsache, dass zahlreiche Unternehmen des Ursprungsdatensatzes im

Matching-Verfahren für das vierte und fünfte Papier verloren gehen, ist bedauerlich, aber nicht vermeidbar.

Die Ergebnisse sind für die Mitbestimmungsforschung dennoch von Bedeutung. Die Mitbestimmungstheorie beschäftigt sich umfangreich mit der Frage, welche Funktionen der Institution zukommen, welche Wirkungen sie mit sich bringt und ob ihr Vorhandensein durch Marktversagen legitimiert werden kann. Dabei gehen alle Wissenschaftler wie selbstverständlich davon aus, dass in den Unternehmen, die in den Anwendungsbereich eines Mitbestimmungsgesetzes fallen, Aufsichtsräte existieren. Weiterhin wird ohne Bedenken gefolgert, dass diese Aufsichtsräte mitbestimmt sind. Aufbauend auf diesen Annahmen wird überlegt und untersucht, welche Auswirkungen die gesetzlich verordneten Mitbestimmungsregelungen haben. Im Rahmen der in der vorliegenden Arbeit getätigten Analyse fällt allerdings auf, dass in über der Hälfte der betrachteten Unternehmen kein Aufsichtsrat existiert. Bevor also potenzielle Wirkungen unternehmerischer Mitbestimmung untersucht werden können, muss der Frage nachgegangen werden, welche Konsequenzen die Aufsichtsratsbildung haben kann. Immerhin scheinen bei einem Großteil der Unternehmen Unwissenheit oder so starke Bedenken gegen die Einrichtung dieses Gremiums vorzuliegen, dass ein Aufsichtsrat nicht bestellt wird. Es muss folglich untersucht werden, welche Unternehmen aus welchen Gründen bevorzugt die Aufsichtsratsbildung umgehen.

Die vorliegende Arbeit leistet einen ersten Beitrag, indem sie die Aufsichtsratsverbreitung in GmbHs des westdeutschen Dienstleistungssektors analysiert. Auch in Zukunft sollte individuellen, sowie branchen- und größenspezifischen Besonderheiten Rechnung getragen werden. Renaud (2007: 709) unterstreicht: „Further research should concentrate on the effects of codetermination in special subgroups (e.g. services), as the evidence presented here is only ‚on average‘.“ Dieses Vorgehen ermöglicht eine schrittweise Ergebnisannäherung, in deren Verlauf einzelne Gruppen mit gleichen Merkmalen untersucht werden können. Nach Ermittlung der Bestimmungsgründe in den Untergruppen können als nächstes Unternehmen verschiedener Branchen verglichen werden. Daraus lassen sich am Ende möglicherweise zahlreiche Bestimmungsgründe herausfiltern, die als Motive für die Nicht-Einrichtung eines Aufsichtsrats einen allgemeingültigen Charakter aufweisen.

Zukünftige Forschungen sollten beachten, dass sich die Institution Mitbestimmung mit neuen Rahmenbedingungen konfrontiert sieht. Die vorliegende Arbeit hat diese Tatsache bereits berücksichtigt: So wird in Kapitel vier erläutert, dass durch den Rückgang des Industriebereiches und durch das kontinuierliche Wachstum des Dienstleistungssektors die

Institution Mitbestimmung allgemein an Bedeutung verliert. Die Ergebnisse der eigenen Untersuchungen bestätigen diese Annahme. Aus den vorliegenden Ergebnissen kann außerdem geschlussfolgert werden, dass die Gewährung von Mitbestimmungsrechten allein nicht ausreicht, um Mitarbeiter an sich zu binden und die Motivation zu steigern. Dieses Argument spielt in Anbetracht des Wandels von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft eine bedeutende Rolle: Der Übergang führt dazu, dass allgemein das Wissen an Bedeutung zunimmt, während der Stellenwert des Kapitals sinkt (vgl. auch Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, 2006: 48 ff.). Somit wird der einzelne Arbeitnehmer mit seinen Fähigkeiten und Qualifikationen zunehmend wichtiger. Wegen des Bedarfs an spezialisiertem Wissen müssen Unternehmen verstärkt versuchen, die Arbeitnehmer an sich zu binden. Die Motivierung und Identifizierung der Mitarbeiter für bzw. mit dem Unternehmen spielt dabei laut Zimmermann (2000: 84) eine entscheidende Rolle. Bei Betrachtung der vorliegenden Dissertation stellt sich die Frage, ob Mitbestimmung zu einer verstärkten Motivation und Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen führt. Die Ergebnisse legen nahe, dass der institutionalisierten betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung nicht in dem Maße Bedeutung zukommt, wie sie die Theorie ihr unterstellt. Vielmehr zeigt sich, dass andere, von Unternehmen zu Unternehmen individuell abgestimmte Mitbestimmungsformen, beispielsweise auf Abteilungsebene mehr Zuspruch finden. Diese Tatsache sollte zukünftig berücksichtigt werden.

7.2 Literaturverzeichnis

Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung (2006): Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission. Mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer.

Renaud, Simon (2007): Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany, *LABOUR* 21 (4/5): 689-712.

Zimmermann, Klaus F. (2000): Dienstleistungen als Motor für Wachstum und Beschäftigung, in: Mangold, Klaus (Hrsg.): *Dienstleistungen im Zeitalter globalisierter Märkte. Strategien für eine vernetzte Welt*. Gabler Verlag, Wiesbaden: 69- 89.