

Der Einfluss von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat auf die
Vorstandsvergütung
Eine institutionelle Perspektive

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Dipl.-Soz. Tim Müllenborn

aus Köln

Berlin, 2015

Erstgutachter: Prof. Dr. Gregory Jackson

Zweitgutachter: Prof. Dr. Werner Nienhüser

Tag der Disputation: 16.07.2015

Danksagung

Meinen Dank möchte ich Gregory Jackson aussprechen, ohne dessen Interesse für meine Forschungsfragen, seine Unterstützung und Anregungen diese Arbeit nicht möglich geworden wäre. Mein besonderer Dank gilt auch Werner Nienhüser und Sigurt Vitols für ihre Unterstützung und Kommentare sowie meinem Koautor Martin Höpner für eine stets inspirierende und fruchtbare Zusammenarbeit.

Daneben gilt mein Dank meiner Familie, Freunden und Kollegen, die mir auf vielerlei Weise bei der Durchführung dieser Arbeit zur Seite gestanden haben: Eva und Hans-Gerd Müllenborn, Matthias Kress, Heike Pantelmann, Nikolas Rathert, Stefanie Schmitz, Uwe Schnetzer, Marilyn Siebeck, Frithjof Stöppler und Eva Tenschert. Nicht zuletzt danke ich allen Interviewpartnern, die mir trotz dieses brisanten Themas das Vertrauen entgegenbrachten auf meine Fragen zu antworten.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere: Der zweite und dritte Artikel dieser Dissertation mit den Titeln „The Coupling of Executive Pay and Performance: The Influence of Supervisory Board Codetermination in Germany” sowie “Der Einfluss von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat auf die Entscheidungen über Vorstandsvergütungen” wurden von mir selbständig verfasst. Der erste Artikel mit dem Titel „Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat,“ wurde in fünfzigprozentiger Koauthorschaft mit apl. Prof. Dr. Martin Höpner verfasst. Andere als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen habe ich nicht benutzt.

Die Arbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, den 13.04.2015

Tim Müllenborn

It is not unusual for two or more strong minority interests to enter into a working arrangement by which they jointly maintain control; or a minority and a management may combine as "the" control. In such cases we may say that control is divided and can refer to the situation as "joint control".

(Berle und Means, 1932: S. 89)

Inhalt

| | |
|---|-------|
| Einleitung | S.1 |
| Mitbestimmung im Unternehmensvergleich Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmersvertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat..... | S.25 |
| The Coupling of Executive Pay and Performance: The Influence of Supervisory Board Codetermination in Germany | S.58 |
| Der Einfluss der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat auf die Entscheidungen über Vorstandsvergütungen..... | S. 99 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|---|
| A | Answer |
| AATC | Annual Average Total Compensation |
| Codet. | Codetermination |
| Max. | Maximum |
| Min. | Minimum |
| PBR | Price to Book Ratio |
| Q | Question |
| ROA | Return on Assets |
| SD | Standard Deviation |
| VorstAG | Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung |
| KonTrag | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich |

Einleitung

Das Interesse an der Vergütung von Vorständen hat in Fachwelt, Presse und Politik stark zugenommen. Motiviert ist dieses Interesse durch die Steuerungswirkung, welche der Vergütung zugeschrieben wird, durch die Kosten, welche die Vergütung von Vorständen für das Unternehmen darstellt, aber auch durch Gerechtigkeitsfragen, die durch die Höhe der Vergütung aufgeworfen werden.

Während die Steuerungswirkung vor allem von Akteuren des Kapitalmarktes angeführt wird, wird der Aspekt der Gerechtigkeit hingegen oft von Vertretern der Gewerkschaften sowie der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat in die öffentliche Diskussion um die Vorstandsvergütung eingebracht. Formal sind und waren Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zumindest seit 2009 an den Entscheidungen über die Anstellung und Vergütung von Vorständen beteiligt.¹

Es stellt sich also die Frage, ob und welchen Einfluss Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat auf die Steuerungswirkung ausüben. Konkret wurde diese übergeordnete Fragestellung auf vier Forschungsfragen heruntergebrochen, welche in drei Artikeln bearbeitet werden:

1. Wie kann das Einflusspotential der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat statistisch abgebildet werden?
2. Welchen Einfluss hat das Einflusspotential der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat auf die Kopplung von Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg? Können unterschiedliche Machtkonstellationen zwischen Arbeitnehmern und Anteilseignern zur Erklärung der zwischen den Unternehmen unterschiedlichen Kopplung von Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg beitragen?
3. Wie unterscheidet sich die Einbindung der Arbeitnehmer in vergütungsrelevante Entscheidungen zwischen den Unternehmen? Und wie ist dies zu erklären?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird im ersten Artikel ein Index zur Abbildung des Einflusspotentials der Arbeitnehmer entwickelt und anhand der einhundert größten deutschen Unternehmen nach Wertschöpfung im Jahr 2007 auf seine statistischen Ei-

¹ Seit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) am 5. August 2009 kann nur noch das Plenum des Aufsichtsrates über die Vergütung entscheiden. Zuvor konnte diese Entscheidung an einen Ausschuss delegiert werden, in dem proportional weniger Arbeitnehmer vertreten waren als nach der Anwendung des für das Unternehmen geltenden Mitbestimmungsgesetzes im Aufsichtsrat. Siehe hierzu Bundesgerichtshof v. 17.5.1993, DB 1993, 1609.

genschaften erprobt. Im zweiten Artikel wird die Wirkung des Einflusspotentials der Arbeitnehmer auf die Koppelung der Vergütung an den Unternehmenserfolg anhand 80 börsennotierter Unternehmen über die Jahre 2007 bis 2011 untersucht. Der dritte Artikel beschäftigt sich auf Basis von 17 Interviews mit Vorständen, Vertretern der Arbeitnehmer und Kapitaleseite sowie Vergütungsberatern schließlich mit der Prozessebene. Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht über die methodischen, inhaltlichen und theoretischen Beiträge der vorliegenden Arbeit zu den Forschungsbereichen der drei Artikel:

Tabelle 1: Beiträge der vorliegenden Inaugural-Dissertation

| Artikel | Forschungsbereich | Methodischer Beitrag | Inhaltlicher Beitrag | Theoretischer Beitrag |
|---------|--|--|---|--|
| 1 | Mitbestimmung | Vorschlag zur Lösung des Kontrollgruppenproblems | Starke Mitbestimmung geht mit einer hohen Kapitalverflechtung einher. | Abbildung struktureller Machtressourcen |
| 2 | Corporate Governance & Theorie der Unternehmung | <ol style="list-style-type: none"> 1) Verwendung des Index im Artikel und somit Lösung des Kontrollgruppenproblems bei der Mitbestimmung. 2) Untersuchung von Interaktionseffekten zwischen Konzentration der Anteilseigner und Mitbestimmung. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Arbeitnehmer haben Einfluss auf die Vergütung der Vorstände. 2) Es gibt Anzeichen, dass Interaktionsmuster bei der Festlegung der Vergütung vorliegen. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Arbeitnehmer tragen zur Lösung des Kontrollproblems bei. 2) Die Interaktion unterschiedlicher Stakeholder hat eine empirische Relevanz. |
| 3 | Corporate Governance, Prozesse im Aufsichtsrat & institutionalistische Theorie | Verwendung halb strukturierter Interviews zur Identifikation von informellen Institutionen, welche Prozesse strukturieren. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Die Steuerungswirkung von Vergütungen als informelle Institution. Zudem besteht eine breite Meinungsbasis hinsichtlich der Notwendigkeit, die Vergütung an die Strategie und das EBIT zu koppeln. 2) Strukturelle und individuelle Machtressourcen bestimmen die Einbindung der Arbeitnehmer in den Vergütungsprozess. 3) Quantifizierung als Prozess in Kontrollorganen | <ol style="list-style-type: none"> 1) Bezug des Begriffssystems von Pettigrew und McNulty auf die deutsche Corporate Governance 2) Das Aushandeln organisationaler Praktiken und/oder Institutionen als Spiel zwischen Akteuren der Corporate-Governance |

Grundsätzlich ist die Mitbestimmungsforschung durch ein Kontrollgruppenproblem gekennzeichnet. Hier bietet der im ersten Artikel vorgeschlagene Index zur Abbildung struktureller Machtressourcen eine Lösungsmöglichkeit an. Es zeigt sich ferner, dass Mitbestimmung mit der Kapitalverflechtung von Unternehmen korreliert. Im zweiten Artikel wird die aus der Prinzipal-Agenten-Theorie abgeleitete Hypothese mit einer institutionellen Sichtweise auf die Vorstandsvergütung kontrastiert. Es wird gezeigt, dass die Arbeitnehmer die Kopplung der Vorstandsvergütung an den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Zudem werden Hypothesen überprüft, die auf einer politischen Perspektive auf das Unternehmen gründen. Unterschiedliche Machtkonfigurationen zwischen den Arbeitnehmervertretern und den Anteilseignern – so das Ergebnis – tragen zur Erklärung der Unterschiede in der Kopplung der Vergütung an den Unternehmenserfolg zwischen Unternehmen bei. Im dritten Artikel werden anhand einer qualitativen Analyse die Präferenzen der Arbeitnehmer hinsichtlich der Gestaltung der Vergütung aufgezeigt und ein sozialer Mechanismus skizziert, wie Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat versuchen, diese in die Gestaltung der Vergütungen einzubringen. Es wird zudem argumentiert, dass Arbeitnehmer die Quantifizierung (Espeland und Stevens, 2008) von Vergütungszielen vorantreiben.

Im Folgenden werden die drei Artikel in der Reihenfolge ihrer Entstehung vorgestellt. Abschließend werden Schlussfolgerungen und Implikationen aus den Artikeln aufgezeigt sowie Anregungen für die weitere Forschung zum Einfluss der Mitbestimmung auf die Corporate Governance gegeben.

Entwicklung des Mitbestimmungsindex

Das deutsche dualistische Corporate-Governance-Modell unterscheidet sich durch zwei Merkmale grundsätzlich vom monistischen im angelsächsischen Sprachraum verbreiteten Corporate-Governance-Modell. Während im angelsächsischen Sprachraum die Kontrolle des Unternehmens meist in einem Kontrollorgan² – dem Board of Directors – liegt, in dem keine Arbeitnehmer vertreten sind, ist die Kontrolle in deutschen Unternehmen aufgliedert in einen Vorstand und einen Aufsichtsrat. Weist ein Unternehmen zwischen 500 und 2000 Arbeitnehmern auf, so stehen diesen nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1952 ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat zu. Weist es über 2000 Arbeitnehmer auf, so sind es nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 die Hälfte der

² Ich wähle hier den Begriff Kontrollorgan, um Organe unabhängig von ihrer nationalen Prägung zu bezeichnen.

Sitze. Seit der Verkündung beider Gesetze sind diese immer wieder Gegenstand politischer als auch wissenschaftlicher Diskussion. Dabei steht vor allem in jüngerer Zeit die Effizienzwirkung der Mitbestimmung im Fokus dieser Diskussion (Addison und Schnabel, 2011, Paster, 2011, Fauver und Fuerst, 2006, Mitbestimmung, 2006, Gorton und Schmid, 2004, Höpner, 2004, Mitbestimmungskommission, 1970).

Die Motivation des ersten Artikels dieser Inaugural-Dissertation liegt in einem methodischen Problem begründet, welchem sich die Mitbestimmungsforschung gegenüber sieht. Dadurch, dass die formalen Mitbestimmungsrechte der Mitbestimmungsgesetze von 1952 und 1976 an die Anzahl der Mitarbeiter gebunden sind, können Unterschiede zwischen diesen Unternehmen nicht zweifelsfrei auf die Mitbestimmungsrechte zurückgeführt werden. Vielmehr ist es möglich, dass beispielsweise der Zusammenhang zwischen einem hohen Einflusspotential der Arbeitnehmer und dem Erfolg eines Unternehmens auf Größeneffekte zurückzuführen ist. Auch der im zweiten Artikel untersuchte Zusammenhang zwischen dem Einflusspotential der Arbeitnehmer und der Kopplung der Vorstandsvergütung an den Erfolg des Unternehmens könnte einem solchen Größeneffekt geschuldet sein.

Um den Mitbestimmungs- vom Größeneffekt separieren zu können, schlagen wir³ einen Index vor, der Informationen über die Zurechenbarkeit eines Unternehmens zu einem Mitbestimmungsgesetz sowie über die von Arbeitnehmervertretern besetzten Positionen im Unternehmen verdichtet. Hierbei konnten wir auf Vorarbeiten von Witte (1980a, b), Vitols (2008), Zugehör (2003), Hörisch (2009), Kirsch (1983) und Bamberg (1987) aufsetzen. In Abgrenzung zu diesen war es uns jedoch wichtig, einen Index zu entwickeln, der auf Informationen beruht, die leicht zu erheben und aus Sicht des Datenschutzes als nicht sensible Informationen einzustufen sind, um so die Wiederholbarkeit und Anschlussfähigkeit an spätere Studien zu maximieren.

Aus theoretischer Sicht wird das Einflusspotential oder die Macht der Arbeitnehmer untersucht. Dabei wird ein webersches Verständnis (Weber, 1980) von Macht als der Chance, seinen Willen auch gegen das Widerstreben eines Anderen durchzusetzen, angelegt. Wir argumentieren, dass diese Chance der Arbeitnehmer von den formalen Institutionen, auf welche sich die Arbeitnehmer berufen können und den Positionen in der formalen Hierarchie des Unternehmens, welche von den Arbeitnehmern besetzt werden,

³ Martin Höpner & Tim M. Müllenborn

abhängt. Diese Machtressourcen werden im Folgenden als strukturelle Machtressourcen bezeichnet.

Der erhobene Index ergibt sich aus der Summe von fünf Dummy-Variablen. Von einem hohen Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter wird ausgegangen, wenn

- (1) der Aufsichtsrat hälftig mit Arbeitnehmervertretern besetzt ist,
- (2) der Aufsichtsrat über ein neutrales Mitglied zur Auflösung von Pattsituationen verfügt,
- (3) der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende unternehmensexterner Gewerkschaftsfunktionär ist,
- (4) ein Gewerkschaftsmitglied zum Arbeitsdirektor bestellt wurde und
- (5) der Prüfungsausschuss hälftig mit Arbeitnehmervertretern besetzt ist.

Mit Bezug auf die Besetzung der Positionen nehmen wir an, dass Anteilseiger einer Einschränkung ihrer Verfügungsrechte kritisch gegenüberstehen. Wenn nun Arbeitnehmer beziehungsweise Gewerkschaften einen Arbeitsdirektor durchsetzen können, der durch seine Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft eine grundsätzliche Präferenzaus-sage für die Beteiligung von Arbeitnehmern an unternehmerischen Entscheidungen trifft, so gehen wir davon aus, dass die Besetzung dieser Position mit einem Gewerkschaftsmitglied eine Folge aus der darunter liegenden Machtverteilung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist. Daneben spielen sicherlich auch Machtressourcen auf individueller Ebene wie Bildung, Netzwerke oder Arbeitszeit bei der Durchsetzung von Interessen eine Rolle; diese stellen zwar keinen Gegenstand des Index dar, werden jedoch im dritten Artikel ausführlicher thematisiert.

Entsprechende Daten werden für 82 der 100 wertschöpfungsstärksten deutschen Unternehmen im Jahr 2008 erhoben. Der so erstellte Index weist ein Cronbachs Alpha von 0,7 und damit ein ausreichendes Maß interner Konsistenz auf und kommt einer Normalverteilung recht nahe. Der Index weist daher statistische Eigenschaften auf, die beispielsweise für die Verwendung in Regressionsmodellen vorteilhaft sind.

Ferner zeigt sich in einigen Regressionsmodellen, in denen die Mitbestimmungsstärke als abhängige Variable verwendet wird, dass die Unternehmen, die im Zentrum des als

„Deutschland AG“ (Beyer, 2003, 2006) bezeichneten Netzwerkes der Kapitalverflechtungen liegen, eine stärkere Mitbestimmung aufweisen als die Unternehmen in der Peripherie der „Deutschland AG“. Auch die Anzahl der Vertreter anderer Unternehmen aus diesem Netzwerk in einem Aufsichtsrat ist positiv mit der Mitbestimmung korreliert. Dieser Zusammenhang erweist sich jedoch als weniger stark. Sind Unternehmen zu 50 Prozent im Eigentum von anderen Großunternehmen, so weisen sie eine höhere Mitbestimmung auf. Auch die Unternehmen, welche sich im Besitz der öffentlichen Hand befinden, unterliegen einer erhöhten Mitbestimmungsstärke. Dieses Ergebnis ist kongruent mit einer Hypothese von Roe (2003), nach der sich Mitbestimmung und eine hohe Konzentration von Anteilseignern wechselseitig verstärken. Zudem zeigt sich, dass sich der Anteil ausländischer Einzelaktionäre nicht dämpfend auf die Mitbestimmungsstärke auswirkt. Dies unterstützt die Erkenntnis, dass sich Anteilseigner auf die institutionellen Gegebenheiten eines Landes einstellen (Wever, 1995); hingegen sind es inländische Familienunternehmen, die eine geringere Mitbestimmung als der Durchschnitt aufweisen.

Arbeitnehmer und der Einfluss auf die Kopplung von Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung

Der zweite Artikel dieser Inaugural-Dissertation wendet sich einem zentralen Thema der Corporate-Governance-Forschung zu: Der Frage, ob ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Vergütung und dem Unternehmenserfolg besteht und wie stark dieser ausfällt. Ein solcher Zusammenhang ist zentral für die Anreizwirkung der Vorstandsvergütung und daher ein elementarer Bestandteil ihrer gesellschaftlichen und ökonomischen Legitimation.

Vor allem in den USA und Großbritannien hat diese Frage eine lange Forschungstradition (Canyon, Gregg und Machin, 1995, Garen, 1994, Haubrich, 1994, Jensen und Murphy, 1990, Murphy, 1985, 1986, Rosen, 1990). Oft konnte hier, wenn überhaupt, nur ein schwacher Zusammenhang festgestellt werden (Barkema und Gomez-Mejia, 1998), der hinter der Unternehmensgröße als erklärendem Faktor zurücktritt. In einer Metastudie konnten Tosi et al. (2000) 40% der Varianz der CEO-Vergütung durch die Größe, jedoch lediglich 2 bis 4% durch das Unternehmensergebnis erklären. Auch für Deutschland scheint die Situation nicht anders zu sein. Schwalbach und Graßhoff (1997) finden nur einen geringen Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Unterneh-

mens und der Vergütung der Vorstände. Der Buchwert, der Marktwert und die Aktienrendite beeinflussen die Vergütung demnach schwach positiv. Doch dieser Zusammenhang fällt nicht so stark aus wie der Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens und der Höhe der Vergütung. Nach Conyon und Schwalbach (2000) besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Vergütung des Vorstandes und der Aktienrendite, welcher vergleichbar mit britischen Unternehmen ist. Nach Rang (2008) besteht ein Zusammenhang zwischen der variablen Vergütung und dem Ergebnis vor Steuern (EBT). Darauf, dass sich der Zusammenhang im zeitlichen Verlauf verändert, weisen Hitz et al. (2010) hin. Sie legen dar, dass die Sensitivität für Bonuszahlungen zwischen 2006 und 2009 in Deutschland zugenommen hat.

Aus diesem Forschungszweig abgeleitet wurde schließlich die Frage aufgeworfen, welche Faktoren den Zusammenhang zwischen Performanz und Vergütung beeinflussen. Dieser Fragestellung ist auch der zweite Artikel dieser Inaugural-Dissertation zuzuordnen. Ein Moderator, welcher sich in mehreren Studien als einflussreich abzeichnet, ist die Konzentration der Anteilseigner. In Bezug auf die Richtung des Einflusses stehen sich die Substitutions- und Komplementaritätshypothese gegenüber (Eisenhardt, 1989). Nach der Substitutionshypothese liegt hier ein negativer Zusammenhang vor. Der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung nimmt demnach mit steigender Konzentration der Anteilseigner ab. Kontrolle durch die Setzung von Anreizen wird hier durch direkte Kontrolle substituiert. Nach der Komplementaritätshypothese liegt ein positiver Zusammenhang vor. Erst eine hohe Konzentration der Anteilseigner ermöglicht demnach die Kontrolle der Vorstandsvergütung. Liegt eine geringe Konzentration der Anteilseigner vor, so kann man auch von managerkontrollierten Unternehmen sprechen (Finkelstein, Hambrick und Cannella, 2009). Hier kommt es nach dieser Hypothese zu einer Situation, in der dem Management nur eine geringe interne Kontrolle entgegensteht und es somit zu einer geringen Kopplung zwischen Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg kommt.

Im Einklang mit der Substitutionshypothese finden Kraft und Niederprüm (1999) einen reduzierten Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung für deutsche Unternehmen, in denen es einen dominanten Hauptaktionär gibt. Auch die Ergebnisse von Edwards et al. (2009) unterstützen die Substitutionshypothese. Deutsche Unternehmen mit einer geringen Konzentration der Anteilseigner, zeichnen sich demnach durch einen geringeren Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vor-

standsvergütung aus. Für Unternehmen die inländische Finanzinstitution als Hauptaktionär aufweisen konnten Edwards et al. (2003) keinen Zusammenhang zwischen Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg und feststellen. Demgegenüber finden Hartzell und Starks (2003) für die USA einen positiven Effekt der Konzentration institutioneller Investoren auf den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung.

Neben dem Einfluss der Konzentration der Anteilseigner untersuchen Gorton und Schmid (2004) den Einfluss der Mitbestimmung auf den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung. Sie zeigen, dass Unternehmen mit einer paritätischen Mitbestimmung einen geringeren Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der Vorstandsvergütung aufweisen als Unternehmen, deren Aufsichtsratssitze zu einem Drittel von Arbeitnehmern besetzt sind. Hingegen finden Edwards et al. (2009) keine Hinweise darauf, dass eine paritätische Mitbestimmung den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung schwächt.

Unter Zuhilfenahme des im ersten Artikel entwickelten Mitbestimmungsindex sucht der zweite Artikel daher Antworten auf die Forschungsfrage zu geben, ob das Einflusspotential der Arbeitnehmer einen positiven oder negativen Effekt auf den Zusammenhang zwischen Vergütung und Erfolg des Unternehmens hat und ob dieser Effekt im Gleichklang mit den Präferenzen der Arbeitnehmer steht. Anders formuliert: Tragen Arbeitnehmer zur Sicherstellung dieser Anreizwirkung bei? Zur Beantwortung dieser Frage wurde ein balanciertes Panel aus 80 deutschen Unternehmen des DAX, MDAX, TecDAX und SDAX aufgebaut, welches die Jahre 2007 bis 2011 umfasst. Die Antwort auf die Frage nach dem Einfluss der Arbeitnehmer auf die Sensitivität der Vergütung fällt positiv aus. Anders als von der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Theorie der Verfügungsrechte angenommen, wird in dem Artikel gezeigt, dass das Einflusspotential positiv mit der Gesamtkapitalrendite als auch dem Kurs-Buchwert-Verhältnis korreliert. Weiterhin wird anhand von Interviews argumentiert, dass dieser Effekt mit den Präferenzen der Arbeitnehmer zu erklären ist und daher als intendierter Effekt gewertet werden kann.

Wie dargestellt, zeigt sich in vorhergehenden Studien sowohl ein Effekt der Mitbestimmung als auch des Vorhandenseins eines Hauptaktionärs auf den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung. Über die Fragestellung von Gorton und Schmid (2004) sowie Edwards et al. (2009) hinausgehend, wird daher im

zweiten Artikel der Frage nachgegangen, ob unterschiedliche Machtkonstellationen zwischen Arbeitnehmervertretern und Aktionären einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Vergütung und Unternehmenserfolg haben. Dabei werden vier Konstellationen unterschieden, die sich aus der Kombination zwischen einem starken oder schwachen Anteilseigner sowie einem hohen und niedrigen Einflusspotential der Mitbestimmung ergeben. Aufbauend auf Überlegungen zu Koalitionen in Unternehmen (March, 1962) und des sozialen Austausches (Blau, 1964) werden Hypothesen entwickelt, wie diese vier unterschiedlichen Machtkonstellationen auf den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung wirken. Es zeigt sich, dass in Übereinstimmung mit den Hypothesen das Vorliegen lediglich eines starken Anteilseigners zusammen mit einem geringen Einflusspotential der Arbeitnehmer zu einem geringen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und der Vergütung und das Vorliegen eines starken Anteilseigners in Kombination mit einer starken Mitbestimmung zu einem starken Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung führt. Die Fälle, in denen kein kontrollierender Aktionär in Kombination mit einem geringen oder hohen Einflusspotential der Arbeitnehmer vorliegt, weisen eine mittlere Sensitivität der Vergütung auf.

Die vorliegenden Ergebnisse legen nahe, dass von den Trägern der Mitbestimmung ein intendierter Effekt auf die Sensitivität der Vergütung ausgeht. Diese Ergebnisse stehen nicht im Einklang insbesondere mit klassischen Ansätzen der Prinzipal-Agenten- und Vertragstheorie. Konsistent sind die Ergebnisse jedoch mit Ansätzen, welche die spezifischen Fähigkeiten von Arbeitnehmern (Becker, 1964) in ihre Überlegungen einbeziehen (Hill und Jones, 1992) oder mit institutionalistischen Theorien, welche die Präferenzen der Akteure als durch das institutionelle Umfeld geprägt betrachten (Katznelson und Weingast, 2005, North, 1992, Thelen und Steinmo, 1992). Mit Bezug auf die Untersuchung der Wirkung verschiedener Machtkonstellationen auf die Sensitivität bzw. Elastizität der Vergütung zeigt sich, dass diese zu einer differenzierten Betrachtung verschiedener Sensitivitätsniveaus beitragen kann.

Der Einfluss der Arbeitnehmer auf Vergütungsentscheidungen

Im Mittelpunkt des ersten Artikels dieser kumulativen Inaugural-Dissertation steht das strukturelle Einflusspotential der Arbeitnehmer als zu operationalisierendes und zu erklärendes Phänomen. Darauf aufbauend wird im zweiten Artikel eine Auswirkung der Mitbestimmung ins Zentrum der Analyse gerückt. Der dritte Artikel betrachtet, welche

Präferenzen Vertreter der Arbeitnehmer hinsichtlich der Gestaltung der Vorstandsvergütung aufweisen, wie sie in den Prozess der Vergütungsentscheidung integriert sind und welche Faktoren die unterschiedlichen Integrationsformen beeinflussen.

Hinsichtlich der Präferenzen zur Ausgestaltung der Vergütung kann zusammenfassend gesagt werden, dass variable Vergütungsbestandteile von keinem der interviewten Akteure als Steuerungsinstrument grundlegend in Frage gestellt werden. Daher wird geschlossen, dass sich diese als informelle Institution manifestiert haben. Einer der Gründe hierfür ist, dass Arbeitnehmervertreter gelernt haben, dass ein negatives Jahresergebnis zu einer Forderung nach Entlassungen von Seiten des Managements führen kann. Zudem ist die Ausrichtung der Vorstandsvergütung an der Strategie des Unternehmens das meist genannte Prinzip und – wie schon von Höpner (2003) befunden – die Wichtigkeit von Transparenz eine weitgehende Parallele zwischen Vertretern der Arbeitnehmer und Kapitaleseite. In Bezug auf die Kriterien, der Leistungsbeurteilung der Vorstandsmitglieder, scheint sich in vielen Unternehmen das EBIT etabliert zu haben, welches sowohl von Seiten der Kapitalvertreter als auch von Vertretern der Arbeitnehmer akzeptiert wird. Demgegenüber wurden als wichtige Prinzipien und Ziele, an denen sich die Vergütung orientieren sollte, von Seiten der Vertreter der Arbeitnehmer, nicht jedoch von Vertretern der Kapitaleseite, die vertikale Gerechtigkeit innerhalb des Unternehmens, der Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen sowie die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz genannt.

Hinsichtlich der Analyse der Entscheidungsprozesse über vergütungsrelevante Aspekte wird davon ausgegangen, dass die Zeit eine wesentliche Analysedimension darstellt (Pettigrew, 1997). Zwar unterscheiden sich die Prozesse von Unternehmen zu Unternehmen, sie können jedoch auch Ähnlichkeiten aufweisen, sodass sie zu Prozesstypen zusammengefasst werden können. Problematisch ist, dass Prozesse in Kontrollorganen nur schwierig zu beobachten sind (Leblanc und Schwartz, 2007). Nur wenige Forscher erlangen Zugang zu mehreren Kontrollorganen und können so die in ihnen ablaufenden Prozesse direkt beobachten und vergleichen. Daher basieren die meisten Studien über Prozesse in Kontrollorganen auf Interviews. Hier fällt es jedoch schwer, die zeitliche Dimension einzufangen und abzubilden.

Abstrahiert man jedoch von der Zeit als metrische, in Tagen, Stunden und Minuten abgebildeten Dimension auf das abstraktere Konstrukt der Reihenfolge, so können Regelmäßigkeiten zutage treten, welche die Frage nach ihren Bestimmungsgründen nahe le-

gen und so den Raum der möglichen Antworten für den Begriff der Institution öffnen. Hier setzt der dritte Artikel an. Die Interviews wurden mit Hinblick auf die Identifikation informeller Institutionen analysiert, welche die Prozesse strukturieren.

Die Beschreibung der unterschiedlichen Prozesse stellt auf die Unterscheidung einer Service- bzw. Strategie- und einer Kontrollfunktion des Aufsichtsrates (Forbes und Milliken, 1999, Goodstein, Gautam und Boeker, 1994, Hillman und Dalziel, 2003, Minichilli, Zattoni und Zona, 2009, Stiles und Taylor, 2002) ab. Es wird argumentiert, dass die Entscheidungen, welche die Vergütung berühren, entgegen der häufigen und ausschließlichen Einordnung in die Kontrollfunktion sowohl Aufgaben in der Service- und Kontrollfunktion umspannt (Spira und Bender, 2004). Zu einer effektiven Kontrolle der Vergütung notwendige Informationen stehen den Arbeitnehmern gar nur zur Verfügung, wenn sie in die Service- bzw. Strategiefunktion mit eingebunden sind.

Konkret werden die Prozesse entlang der Kategorien „Treffen von Entscheidungen“, „Mitgestalten von Entscheidungen“ und „Beeinflussung des Kontextes, Inhalts und der Umsetzung von Entscheidungen“ beschrieben.⁴ Überträgt man diese von Pettigrew und McNulty (1999) für die Beschreibung von Strategieentscheidungen entwickelten Kategorien auf die Entscheidung über Vergütungen, so gelangt man zu folgenden Beschreibungen:

Beeinflussung des Kontextes, Inhalts und der Umsetzung von Vergütungsentscheidungen läge nach Pettigrew und McNulty dann vor, wenn der Einfluss auf die Vergütung kontinuierlich ausfällt und nicht auf einzelne Entscheidungsepisoden beschränkt ist. Die Arbeitnehmer sind hier in die Entwicklung des Kontextes der Vergütungsentscheidung, namentlich die Strategiefindung des Unternehmens, eingebunden und beeinflussen die Methoden, nach denen die Vergütung entwickelt, verändert und überwacht wird. So sind die Arbeitnehmer in der Lage zu beurteilen, wie ehrgeizig die gesetzten strategischen Ziele selbst als auch deren Bepreisung mit unterschiedlichen Vergütungswerten und Kriterien sind oder können diese sogar beeinflussen. Als ein besonderes Merkmal hat sich hier das Bestreben nach einer Quantifizierung und damit einer starken Überprüfbarkeit der Zielerreichungsgrade (Espeland und Stevens, 2008) von Vergütungszielen durch die Vertreter der Arbeitnehmer herausgestellt.

⁴ Im englischen Original: Decision-Taking, Decision-Shaping und Shaping the Content, Context and Conduct of Strategy.

Mitgestalten von Vergütungsentscheidungen ist durch die Einbindung der Arbeitnehmer in Bezug auf die Vorstandsvergütung zu einem frühen Zeitpunkt der Entscheidung gekennzeichnet. Jedoch findet dieses Einbinden nicht – wie im oben genannten Fall – kontinuierlich statt. Zwar werden die Arbeitnehmer früh über strategische Überlegungen informiert und können zu diesen Stellung beziehen, nicht jedoch in einem so starken Maße wie im erstgenannten Fall. Denkbar wäre es hier beispielsweise, dass die Arbeitnehmer während der Arbeitnehmervorbesprechung⁵ durch den Vorsitzenden des Vorstandes über aktuelle Strategieüberlegungen informiert werden. Im Vergleich zum ersten Fall sind sie jedoch nicht in die Entwicklung von Methoden zur Entwicklung und Administration von Vergütungsentscheidungen integriert.

Treffen von Vergütungsentscheidungen liegt nach Pettigrew und McNulty (1999) dann vor, wenn der Einfluss am Ende des Entscheidungsprozesses im Aufsichtsrat selbst ausgeübt wird. Hier kann eine Entscheidung nur noch angenommen, abgelehnt oder diskutiert werden. In Bezug auf die Vergütungsentscheidung sind die Arbeitnehmer nicht in die Formulierung der Vergütungsziele eingebunden. Daher fehlen ihnen wesentliche Informationen, um das Anspruchsniveau der Ziele, die Leistung der Vorstände und damit die Zielerreichung der Vorstände einschätzen zu können. Verfügen die Arbeitnehmer über ausreichende Machtressourcen, so sind sie in der Lage, einen sozialen Tausch für ihre Zustimmung zur Vergütung der Vorstände nahezulegen. Verfügen sie jedoch nicht über ausreichende Machtressourcen, so können sie der Entscheidung lediglich pro forma zustimmen oder sie ablehnen.

Zentraler Akteur des vorgeschlagenen Modells, welches beschreibt, welche Form der Entscheidung über vergütungsrelevante Sachverhalte sich in einem Unternehmen etabliert, ist der Aufsichtsratsvorsitzende. Verfügen die Arbeitnehmer über hohe individuelle und strukturelle Machtressourcen, so ist es wahrscheinlicher, dass der Aufsichtsratsvorsitzende die Arbeitnehmer sowohl in den Strategiefindungsprozess als auch in die Festlegung der Methoden zur Entscheidung über Aspekte der Vorstandsvergütung einbezieht. In diesem Fall kann von einem maximalistischen Vorgehen bei der Formulierung der Vergütungsstrategie gesprochen werden (Pettigrew und McNulty, 1995). Die Macht der beteiligten Personen ist weiter gestreut. Verfügen die Arbeitnehmer jedoch nur über geringe individuelle Machtressourcen, so kann von einer minimalistischen Machtverteilung in Bezug auf die Strategieformulierung gesprochen werden. Liegt eine

⁵ Eine solche Vorbesprechung auf Seiten der Arbeitnehmer ist üblich. Siehe auch Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 24. Juni 2014, Ziffer 3.6.

solche Machtverteilung vor, so bleibt den Arbeitnehmern meistens nur die Form des *Treffens von Vergütungsentscheidungen*. Individuelle Machtressourcen können daher als eine notwendige Bedingung des Vorliegens der *Beeinflussung des Kontextes, des Inhalts und der Umsetzung von Vergütungsentscheidungen* oder des *Mitgestaltens von Vergütungsentscheidungen* betrachtet werden.

Damit verbindet der dritte Artikel jüngere qualitative Forschung zu Prozessen in Kontrollorganen und die Unterscheidung zwischen Funktionen von Kontrollorganen aus dem angelsächsischen Rechtssystem mit institutionalistischen Theorien und wendet diese auf den Fall der deutschen Corporate Governance an. Durch den gemeinsamen Begriffsrahmen wird so der Weg für Vergleiche zwischen unterschiedlichen Rechtssystemen eröffnet.

Schlussfolgerungen und Implikationen

Im Zentrum dieser Inaugural-Dissertation steht der Einfluss der Mitbestimmung in deutschen Aufsichtsräten auf die Vergütung von Vorständen. Zur Untersuchung dieses und anderer Zusammenhänge wird im ersten Artikel ein Index zur Messung der strukturellen Macht der Arbeitnehmer vorgeschlagen. Die statistischen Eigenschaften als auch erste Ergebnisse zeigen, dass dieser Index sich gut eignet strukturelle Macht abzubilden. Im zweiten Artikel wird der so entwickelte Index verwendet, um den Einfluss der strukturellen Macht der Arbeitnehmer auf die Kopplung der Vorstandsvergütung an den Unternehmenserfolg zu untersuchen. Hier zeigt sich, dass die strukturelle Macht der Arbeitnehmer den Zusammenhang zwischen Vorstandsvergütung und Gesamtkapitalrendite sowie zwischen Vorstandsvergütung und Kurs-Buchwert-Verhältnis moderiert. Unternehmen mit hohen strukturellen Machtressourcen der Arbeitnehmervertreter weisen einen stärkeren Zusammenhang zwischen Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg auf, als Unternehmen in denen die Vertreter der Arbeitnehmer lediglich über geringe strukturelle Machtressourcen verfügen. Ebenso werden Hypothesen hinsichtlich der Frage untersucht, ob unterschiedliche Machtkonstellationen zwischen Arbeitnehmern und einem Hauptaktionär den Grad der Kopplung zwischen Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung beeinflussen. Auch diese Hypothesen werden durch die analysierten Daten gestützt. Schließlich werden im dritten Artikel mit Hilfe qualitativer Interviews die Präferenzen von Arbeitnehmervertretern hinsichtlich der Gestaltung von Vorstandsvergütungen sowie deren Einbindung in die Prozesse der Entscheidung über vergütungsrelevante Sachverhalte beleuchtet. Hier zeigt sich, dass es mit steigenden indi-

viduellen und strukturellen Machtressourcen zu einer weitreichenderen Einbindung der Arbeitnehmer in vergütungsrelevante Entscheidungen kommt. Damit spricht die vorliegende Inaugural-Dissertation zu zwei Bereichen: Der Theorie der Unternehmung und der Literatur der Spielarten des Kapitalismus.

Theorie der Unternehmung Betrachtet man die Ergebnisse des zweiten und dritten Artikels zusammen, so spricht vieles dafür, dass eine stärkere Mitbestimmung bzw. ein stärkeres Einflusspotential mit einer höheren Kopplung der Vergütung an die Gesamtkapitalrendite (ROA) und das Kurs-Buchwert-Verhältnis (PBR) einhergeht. Dies kann im zweiten Artikel quantitativ gezeigt werden. Der dritte Artikel wirft weiteres Licht auf die Prozesse, durch welche dieser Zusammenhang entsteht. Erstens zeigen die Ergebnisse, dass Arbeitnehmer Anreize für ein geeignetes Steuerungsinstrument halten. Dies lässt sie die Bepreisung der Vergütungsziele als wichtigen Ansatzpunkt für die Einflussnahme in den Vordergrund rücken. Da bezüglich der Vorteilhaftigkeit von Anreizen auf Seiten der Anteilseigner nicht mit einer kritischeren Haltung gerechnet werden kann, ist davon auszugehen, dass Anreize in deutschen Aufsichtsräten als Instrument der Einflussnahme auf den Vorstand eine weite Akzeptanz finden. Zudem legen die Ergebnisse des dritten Artikels nahe, dass eine breite Akzeptanz des Gewinns vor Steuern und Zinsen (EBIT) als Maß für den Unternehmenserfolg in deutschen Aufsichtsräten bestehen könnte. Dies unterfüttert den im zweiten Artikel gefundenen Zusammenhang zwischen der Gesamtkapitalrendite und der Vorstandsvergütung. Da sich die Gesamtkapitalrendite als EBIT dividiert durch das Gesamtkapital berechnet, steigt die Gesamtkapitalrendite mit steigendem EBIT an.

Zwar legt das im dritten Artikel entwickelte Model nahe, dass zu einer Einbeziehung der Arbeitnehmer in die Diskussion der Unternehmensstrategie der strukturellen Macht der Arbeitnehmer individuelle Machtressourcen hinzutreten müssen, dennoch werden mit steigender struktureller Macht der Arbeitnehmer Formen des Entscheidens über vergütungsrelevante Sachverhalte mit einem stärkeren Einfluss der Vertreter der Arbeitnehmer auf die Vergütung wahrscheinlich. Es liegt daher nahe zu vermuten, dass diese mit einer stärkeren Kopplung der Vergütung an den Erfolg des Unternehmens – gemessen durch die Gesamtkapitalrendite – assoziiert sind. Um dies jedoch als empirisch gesichert zu betrachten, bedürfte es einer weiteren Überprüfung. Doch sprechen die Ergebnisse des zweiten und dritten Artikels dafür, dass die Mitbestimmung zumindest keinen dämpfenden Effekt auf die Kopplung von Vorstandsvergütung und Unter-

nehmenserfolg hat. Die hier präsentierte Empirie legt vielmehr nahe, dass die Gegenteilige Erklärung nicht ausgeschlossen werden kann: Die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat tragen zu einer stärkeren Kopplung von Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg bei. Folgt man der Annahme eines interessen geleiteten Individuums und damit der Annahme, dass Vorstände ihr Verhalten an der Vergütung ausrichten, so sind die Implikationen dieses Ergebnisses für die Theorie der Unternehmung weitreichend. So gingen Jensen und Meckling (1979) davon aus, dass Mitbestimmung in einem Unternehmen eine nicht tragfähige Lösung darstellen würde. Die vorliegende Inaugural-Dissertation legt nun nahe, dass Arbeitnehmer im Aufsichtsrat – unter bestimmten institutionellen Randbedingungen – dazu beitragen können, das durch die Trennung von Eigentum von Kapital (Berle und Means, 1932) hervorgerufenen Kontrolldefizit zu minimieren. Gleichzeitig, so wird im dritten Artikel gezeigt, kommt es vor dass Arbeitnehmer für die Zustimmung zu Vergütungsentscheidungen politische Renten einfordern, wie es von den Klassikern der Prinzipal-Agenten-Theorie unterstellt wird (Jensen und Meckling, 1979).

Betrachtet man unterschiedliche Definitionen einer Institution, so ist vielen gemein, dass eine Institution Verhalten auf unterschiedliche Weise beschränkt und reguliert. Aus Sicht der Theorie optimaler Verträge soll ein Vergütungsschema genau diesen Zweck erfüllen. Es soll das Verhalten des Vorstandes beschränken und regulieren. Die Gestaltung von Vergütungsschemata kann somit auch als ein Akt der Institutionalisierung verstanden werden. Nun ist der Grund für die Entstehung von Institutionen in der Theorie umstritten: Während in der neuen Institutionenökonomik die Meinung vorherrscht, Institutionen entstünden oder sollten nur in den Fällen aufrecht erhalten werden, in denen sie ökonomische Vorteile für beide Parteien generierten (North, 1984, Williamson, 1990), betont die andere Position beschränkende Wirkung auf das Handeln sowie Verteilungseffekte (Knight, 1997). Betrachtet man Vergütungsschemata als Institution, wird offensichtlich, dass beide Aspekte unmittelbar miteinander verbunden sind. Zusammen mit Fragen der Verteilung geraten damit jedoch auch politische Aushandlungsprozesse innerhalb von Unternehmen in das Blickfeld.

Neben einem linearen positiven oder negativen Einfluss der Arbeitnehmer auf die Sensitivität der Vorstandsvergütung werden im zweiten Artikel Hypothesen aufgestellt, die auf einer politischen Perspektive auf das Unternehmen gründen (Aguilera und Jackson, 2003, Eisenhardt und Zbaracki, 1992). Gemeinsam ist diesem heterogenen Literatur-

strang mit dem historischen Institutionalismus, dass Entscheidungen in Unternehmen nicht nur durch die Effizienz einer Alternative, sondern durch politisches Verhalten unterschiedlicher Akteure innerhalb eines Unternehmens zu erklären sind. Übertragen auf die Entscheidung über Vergütungsschemata bedeutet dies: Die Entscheidung, ob eine hohe oder niedrige Sensitivität der Vergütung gewählt wird, hängt nicht nur von ihrer ökonomischen Begründung, sondern auch von den Präferenzen der beteiligten Akteure und deren Durchsetzungskraft ab.

Aus dieser Perspektive wurden Hypothesen abgeleitet, wie sich die vier möglichen Kombinationen aus einem starken oder schwachen Hauptaktionärs mit einer starken oder schwachen Unternehmensmitbestimmung auf den Zusammenhang zwischen Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg auswirkt. Die höchste Sensitivität der Vergütung, so zeigte sich, liegt demnach vor, wenn eine starke Mitbestimmung und ein starker Hauptaktionär aufeinander treffen. In Artikel zwei wird hier die Hypothese aufgestellt, dass beide Parteien aufeinander angewiesen sind. Arbeitnehmer – so die Hypothese – würden ihr Wissen über den Zustand des Unternehmens, begünstigt durch das gemeinsame Interesse an einer hohen Transparenz, im sozialen Tausch (Blau, 1964) für eine Gegenleistung zur Verfügung stellen. Auch wenn im dritten Artikel nicht explizit auf die Konstellation eines starken Hauptaktionärs in Kombination mit einer starken Mitbestimmung eingegangen wird, so wirft das hier induktiv entwickelte Model doch ein genaueres Licht auf diese Hypothese. Entgegen dieser Hypothese scheint es, dass Arbeitnehmer dann in den gesamten Vergütungsprozess einbezogen werden, wenn sie über individuelle Machtressourcen, strategisch relevantes Wissen und Netzwerke verfügen und explizit darauf verzichten, sachfremde Forderungen mit der Vergütung zu verknüpfen. Dies kann zwar auch als Tausch gewertet werden, jedoch zeigt es auf, dass dem in einem solchen Tausch als legitim geltenden Gegenwert soziale Grenzen gesetzt sind.

Eine starke Ähnlichkeit des Zusammenhangs zwischen Gesamtkapitalrendite und Vorstandsvergütung besteht zwischen einem managerdominierten Unternehmen und einem Unternehmen mit einer internen Koalition. Beide Konstellationen weisen eine im Vergleich mittlere Sensitivität der Vergütung in Bezug auf die Gesamtkapitalrendite auf. Eine stärkere interne Kontrolle durch Mitbestimmung oder eine höhere Ausgesetzttheit gegenüber dem Markt für Unternehmenskontrolle und damit höheren Transparenzan-

forderungen von Seiten des Kapitalmarktes führen zu einem statistisch nicht unterscheidbaren Ergebnis. Man könnte hier auch von Äquifinalität sprechen (Fiss, 2007).

Demgegenüber stehen Unternehmen, die einen starken Hauptaktionär und eine geringe Sensitivität der Vergütung in Bezug auf Gesamtkapitalrendite aufweisen. In solchen Unternehmen scheinen grundsätzlich andere Prinzipien der Governance vorzuherrschen. Diese können als eine Triade des Vertrauens und der informellen Beziehungen zwischen Kapitalgeber, Aufsichtsratsvorsitzenden und Vorstand bezeichnet werden.

Die vorliegende Analyse zeigt, dass ein durch den historischen Institutionalismus inspiriertes Verständnis von Unternehmen, welches die Wirkung von Institutionen auf die Formierung von Präferenzen sowie die Machtkonstellationen in einem Unternehmen in Rechnung stellt, dazu beitragen kann, den zwischen Unternehmen unterschiedlichen Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung zu erklären.

Spielarten des Kapitalismus Wie oben ausgeführt sprechen die Ergebnisse der vorliegenden Inaugural-Dissertation auf der einen Seite zur Theorie der Unternehmung, auf der Anderen zur Debatte über interne Diversität (Deeg, 2009, Lane und Wood, 2009) innerhalb bestehender Spielarten des Kapitalismus (Hall und Soskice, 2001). Innerhalb der Literatur zu den Spielarten des Kapitalismus wird unter anderem die Frage aufgeworfen, wie die innerhalb eines Landes bestehenden Institutionen von außen kommende Impulse des Wandels beeinflussen. So wird innerhalb dieser Diskussion die variable Vergütung von Vorständen als Zeichen der Adaption eines Shareholder-Value-Ansatzes gewertet (Beyer und Hassel, 2002, Höpner, 2003), welcher Mitte der 90er von deutschen Unternehmen adaptiert wurde (Buck und Chizema, 2008, Sanders und Tuschke, 2007, Tuschke und Sanders, 2003). Vieles deutet in der vorliegenden Arbeit darauf hin, dass Vertreter der Arbeitnehmer international gültige „common norms“ (Deeg, 2009: S. 559) der Corporate Governance übernommen haben. So wird der normative Anspruch, dass die Vergütung von Vorständen an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt werden sollte, in den Interviews nicht in Frage gestellt. Dies sollte, so die Ansicht der meisten interviewten Vertreter der Arbeitnehmer, über eine Kopplung der Vergütung an die Strategie des Unternehmens erfolgen. Artikel zwei legt hingegen nahe, dass die organisationale Innovation der variablen Vergütung zwar eine deutschlandweite Norm wurde, deren Ausgestaltung jedoch je nach Machtkonstellation in einem Unternehmen variiert.

Forschungsausblick

Die Forschung zur Unternehmensmitbestimmung hat sich stark auf die politische Verwertbarkeit von Studienergebnissen konzentriert und daher eine große Menge von Studien hervorgebracht, die sich auf die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Erfolg oder die Innovationskraft des Unternehmens konzentriert (Addison und Schnabel, 2011, Baums und Frick, 1999, FitzRoy und Kraft, 2005, FitzRoy und Kraft, 1993, Kraft und Stank, 2004, Kraft und Ugarkovic, 2006, Schmidt und Seger, 1998, Vitols, 2006a). Der hier verfolgte Ansatz ist, einen kleineren Zusammenhang herauszugreifen und Regelmäßigkeiten in Bezug auf eine weniger komplexe kausale Hypothese zu prüfen. Die hier vorgestellten Artikel zeigen, dass solche kleinschrittigeren Hypothesen einen wichtigen Beitrag zum theoretischen und praktischen Verständnis des Einflusses der Mitbestimmung innerhalb der deutschen Corporate-Governance leisten können, deren Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist. Hier sind weitere Schritte angebracht. So zeigt sich im dritten Artikel, dass individuelle Machtressourcen der Arbeitnehmer einen wesentlichen Einfluss auf die Vergütungsprozesse haben. Hier liegt es nahe, den aktuellen Index zur Abbildung von strukturellen Machtressourcen um ein Modul zu erweitern, welches individuelle Machtressourcen der Arbeitnehmer operationalisiert. Auch eine Kombination mit einer koalitionstheoretisch abgeleiteten Operationalisierung aus der kooperativen Spieltheorie, wie sie von Dilger et al. (2011) vorgeschlagen wurde, ist denkbar. Zudem liegt eine Wiederholung der Erhebung zum Aufbau eines Panels nahe. Hierdurch wäre es erstmals möglich, eine Entwicklung der Mitbestimmung beispielsweise innerhalb der Gruppe börsennotierter Unternehmen aufzuzeigen.

Schließlich kann über eine internationale Erweiterung des Index nachgedacht werden. Hierzu bieten die Begriffe der strukturellen und individuellen Machtressourcen eine tragfähige Basis. Eine solche internationale Erweiterung würde zudem ermöglichen, den Einfluss von Arbeitnehmern auf die Vergütung im internationalen Vergleich zu betrachten. Hierdurch wäre untersuchbar, wie Institutionen auf nationaler Ebene die Interaktion von Akteuren auf nationaler Ebene beeinflussen. Die Ergebnisse des zweiten Artikels deuten darauf hin, dass ein solcher institutioneller Einfluss in der Form gedacht werden sollte, dass Institutionen auf nationaler Ebene eine Bandbreite von Verhalten ermöglichen und beschränken. Auch die Erweiterung des dritten Artikels um einen internationalen Vergleich – besonders mit dem britischen Raum – bietet sich an. Hier liegen be-

reits unterschiedliche Ansätze vor, die in die gleiche Richtung weisen (Bender, 2007, Spira und Bender, 2004).

Literatur

- Addison, John T. & Schnabel, Claus (2011): Worker Directors: A German Product that Did Not Export? *Industrial Relations*, 50(2), 354-374.
- Aguilera, Ruth V. & Jackson, Gregory (2003): The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
- Bamberg, Ulrich W; Bürger, Michael & Mahnkopf, Birgit (1987): *Aber ob die Karten voll ausgereizt sind ... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*. Köln: Bund-Verlag.
- Barkema, Harry G. & Gomez-Mejia, Luis R. (1998): Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework. *The Academy of Management Journal*, 41(2), 135-145.
- Baums, Theodor & Frick, Bernd (1999): The Market Value of Codetermined Firms. Blair, Margaret M. & Roe, Mark J (Hrsg.): *Employees and Corporate Governance*. Washington D.C. The Brookings Institution: 194-205.
- Becker, Gary S. (1964): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Bender, Ruth (2007): Onwards and Upwards: Why Companies Change their Executive Remuneration Schemes, and why this Leads to Increases in Pay. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 709-723.
- Berle, Adolph A. & Means, Gardiner C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Beyer, Jürgen (2003): *Deutschland AG a.D.: Deutsche Bank Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus*. Frankfurt/New York: Campus.
- Beyer, Jürgen (2006): *Vom Netzwerk zum Markt? Zur Kontrolle der Managereliten in Deutschland*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Beyer, Jürgen & Hassel, Anke (2002): The Effects of Convergence: Internationalization and the Changing Distribution of Net Value Added in Large German Firms. *Economy and Society*, 31(3), 309-332.
- Blau, Peter M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York/London/Sydney: John Wiley & Sons.
- Buck, Trevor W. & Chizema, Amon (2008): *The Adoption of an Americanized Executive Pay Practice in Germany*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Conyon, Martin; Gregg, Paul & Machin, Stephen (1995): Taking Care of Business: Executive Compensation in the United Kingdom. *The Economic Journal*, 105(430), 704-714.
- Conyon, Martin J. & Schwalbach, Joachim (2000): Executive Compensation: Evidence from the UK and Germany. *Long Range Planning*, 33(4), 504-526.
- Deeg, Richard (2009): The Rise of Internal Capitalist Diversity? Changing Patterns of Finance and Corporate Governance in Europe. *Economy and Society*, 38(4), 552-579.
- Dilger, Alexander; Balsmeier, Benjamin & Geyer, Hannah (2011): Machtindex und Drittelmitbestimmung: Differenzierter Arbeitnehmereinfluss und dessen Konsequenzen. *Schmollers Jahrbuch*, 131(1), 133-152.
- Edwards, Jeremy; Eggert, Wolfgang & Weichenrieder, Alfons (2009): Corporate Governance and Pay for Performance: Evidence from Germany. *Economics of Governance*, 10(1), 1-26.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Zbaracki, Mark J. (1992): Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Espeland, Wendy Nelson & Stevens, Mitchell L. (2008): A Sociology of Quantification. *European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie*, 49(3), 401-436.
- Fauver, Larry & Fuerst, Michael E. (2006): Does Good Corporate Governance Include Employee Representation? Evidence from German Corporate Boards. *Journal of Financial Economics*, 82(3), 673-710.
- Finkelstein, Sydney; Hambrick, Donald C. & Cannella Jr., Albert A. (2009): *Strategic Leadership. Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford: Oxford University Press.
- Fiss, Peer (2007): A Set-Theoretic Approach to Organizational Configurations. *The Academy of Management Review Archive*, 32(4), 1180-1198.
- FitzRoy, Felix & 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.
- Forbes, Daniel P. & Milliken, Frances J. (1999): Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Garen, John E. (1994): Executive Compensation and Principal-Agent Theory. *Journal of Political Economy*, 102(6), 1175-1199.
- Goodstein, Jerry; Gautam, Kanak & Boeker, Warren (1994): The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.
- 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.
- Hall, Peter A. & Soskice, David (2001): *An Introduction to Varieties of Capitalism*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Hartzell, Jay C. & Starks, Laura T. (2003): Institutional Investors and Executive Compensation. *The Journal of Finance*, 58(6), 2351-2374.
- Haubrich, Joseph G. (1994): Risk Aversion, Performance Pay, and the Principal-Agent Problem. *Journal of Political Economy*, 102(2), 258-276.
- Hill, Charles W. L. & Jones, Thomas M. (1992): Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, Amy J. & Dalziel, Thomas (2003): Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hitz, Jörg-Markus; Kuhner, Christoph; Sabiwalsky, Ralf & Drefahl, Christian (2010): *Studie Managergehälter 2010. Vorstandsvorgütung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften: Analyse, Entwicklung, Transparenz*. Köln: Bundesanzeiger Verlag.
- Höpner, Martin (2003): *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Höpner, Martin (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. *Industrielle Beziehungen*, 11(4), 347-379.

- Hörisch, Felix (2009): *Unternehmensmitbestimmung im nationalen und internationalen Vergleich – Entstehung und ökonomische Auswirkungen*. Berlin/Münster: LIT - Verlag.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1979): Rights and Production Functions: An Application to Labor-Management Firms and Codetermination. *Journal of Business*, 52(4), 469-506.
- Jensen, Michael C. & Murphy, Kevin J. (1990): Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225-264.
- Katznelson, Ira & Weingast, Barry R. (2005): *Preferences and Situations. Points of Intersection Between Historical and Rational Choice Institutionalism*. New York Russell Sage Foundation.
- Kirsch, Werner; Scholl, Wolfgang & Paul, Günter (1983): *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis – Eine empirische Bestandsaufnahme*. München: Kirsch.
- Knight, Jack (1997): *Institutionen und gesellschaftlicher Konflikt*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kraft, Kornelius & Niederprüm, Antonia (1999): Determinants of Management Compensation with Risk-Averse Agents and Dispersed Ownership of the Firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 40(1), 17-27.
- Kraft, Kornelius & Stank, Jörg (2004): Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen. *Schmollers Jahrbuch*, 124(3), 421-449.
- Kraft, Kornelius & Ugarkovic, Marija (2006): Gesetzliche Mitbestimmung und Kapitalrendite. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 226(5), 588-604.
- Lane, Christel & Wood, Geoffrey (2009): Capitalist Diversity and Diversity within Capitalism. *Economy and Society*, 38(4), 531-551.
- Leblanc, Richard & Schwartz, Mark S. (2007): The Black Box of Board Process: Gaining Access to a Difficult Subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 843-851.
- March, James G. (1962): The Business Firm as a Political Coalition. *The Journal of Politics*, 24(4), 662-678.
- McNulty, Terry & Pettigrew, Andrew (1999): Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.
- Minichilli, Alessandro; Zattoni, Alessandro & Zona, Fabio (2009): Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55-74.
- Mitbestimmung, Kommission zur Modernisierung der deutschen (2006): *Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und Vertreter der Arbeitnehmer*.
- Mitbestimmungskommission (1970): *Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Murphy, Kevin J. (1985): Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1-3), 11-42.
- Murphy, Kevin J. (1986): Incentives, Learning, and Compensation: A Theoretical and Empirical Investigation of Managerial Labor Contracts. *The Rand Journal of Economics*, 17(1), 59-76.
- North, Douglass C. (1984): Government and the Cost of Exchange in History. *The Journal of Economic History*, 44(2), 255-264.
- North, Douglass C. (1992): *Institutionen, Institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen: Mohr.

- Paster, Thomas (2011): Do German Employers Support Board-Level Codetermination? The Paradox of Individual Support and Collective Opposition. *Socio-Economic Review*, 10(3), 471-495.
- Pettigrew, Andrew M. (1997): What is a Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Pettigrew, Andrew & McNulty, Terry (1995): Power and Influence in and Around the Boardroom. *Human relations*, 48(8), 845-873.
- Rang, Reiner (2008): *Vorstandsvergütung 2006. Eine Untersuchung zur Vergütung von Vorstandsmitgliedern der 80 DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2006 mit Vergleichen zu Aufgabe, Unternehmensgröße und Beschäftigungszahl.* Köln: Hans Böckler Stiftung.
- Roe, Mark (2003): *Political Determinants of Corporate Governance.* Oxford: Oxford University Press.
- Rosen, Sherwin (1990): Contracts and the Market for Executives. No. w3542.
- Sanders, Wm. Gerard & Tuschke, Anja (2007): The Adoption of Contested Organizational Policies: The Emergence of Stock Option Pay in Germany. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 33-56.
- Schmidt, Frank A. & Seger, Frank (1998): Arbeitnehmermitbestimmung und Shareholder Value. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68(5), 453-473.
- Schwalbach, Joachim & Grasshoff, Ulrike (1997): Managervergütung und Unternehmenserfolg. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67, 203-217.
- Spira, Laura F. & Bender, Ruth (2004): Compare and Contrast: Perspectives on Board Committees. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 489-499.
- Stiles, Philip & Taylor, Bernard (2002): *Boards at Work. How Directors View their Roles and Responsibilities.* Oxford: Oxford University Press.
- Thelen, Kathleen & Steinmo, Steven (1992): Historical Institutionalism in Comparative Politics. Thelen, Kathleen, Steinmo, Steven & Longstreth, Frank (Hrsg.): *Structuring politics.* Cambridge. Cambridge University Press: 1-32.
- Tosi, Henry L.; Werner, Steve; Katz, Jeffrey P. & Gomez-Mejia, Luis R. (2000): How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies. *Journal of Management*, 26(2), 301-339.
- Tuschke, Anja & Sanders, Wm. Gerard (2003): Antecedents and Consequences of Corporate Governance Reform: The Case of Germany. *Strategic Management Journal*, 24(7), 631-649.
- Vitols, Sigurt (2006): Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung: Eine ökonometrische Analyse. *Gutachten im Auftrag des DGB-Bundesvorstandes, Berlin.*
- Vitols, Sigurt (2008): *Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung.* Hans-Böckler-Stiftung.
- Weber, Max (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie.* Tübingen: Mohr.
- Wever, Kirsten S. (1995): *Negotiation versus Unilateralism.* Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Williamson, Oliver E. (1990): *Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting.* New York / London: The Free Press.
- Witte, Eberhard (1980a): Das Einflußpotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. *Die Betriebswirtschaft*, 40(1), 3-26.
- Witte, Eberhard (1980b): Der Einfluß der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik. *Die Betriebswirtschaft*, 40(4), 541-559.

Zugehör, Rainer (2003): *Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung*. Opladen: Leske + Budrich.

**Mitbestimmung im Unternehmensvergleich
Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der
Arbeitnehmersvertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat**

Martin Höpner & Tim Müllenborn

2010 erschienen in Industrielle Beziehungen: 17(1): 7-29

http://dx.doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2010_01_Hoepner

Einleitung: Mitbestimmungsforschung im Elfenbeinturm?⁶

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

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

⁶ Die in diesem Beitrag dargestellten Forschungen wurden von der Hans Böckler Stiftung kofinanziert, der unser herzlicher Dank gilt. Für wertvolle organisatorische und inhaltliche Hilfestellungen danken wir zudem Irene Ehrenstein, Karsten Schneider und Sebastian Sick. Ein besonderer Dank gilt Roland Köstler, der uns nicht nur vor und während der Durchführung des Projekts beriet, sondern zudem mit seinen Kommentaren zu einer früheren Fassung des Manuskripts einige Missverständnisse aufklärte, die uns ohne seine Hilfe verborgen geblieben wären. Das Manuskript profitierte von sehr hilfreichen Hinweisen von Sigurt Vitols und Raymund Werle, denen wir ebenfalls herzlich danken wollen. Unser Dank gilt außerdem Fatih Dilekci, studentische Hilfskraft am MPIfG, für seine souveräne Mitarbeit bei unseren Recherchen.

Jahr 2006 beibehielt und ihren Bericht im Dezember 2006 vorlegte (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, 2006).

Der Bericht machte deutlich, dass der Unternehmensmitbestimmung Fehleinschätzungen anhaften. Im Widerspruch zu den polarisierenden Darstellungen der Kritiker entwarfen die wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission ein differenziertes Bild der Mitbestimmungspraxis, distanzierten sich von den Forderungen der Unternehmens- und Arbeitgeberverbände und regten an, die Mitbestimmung behutsam und kontrolliert für Aushandlungslösungen auf Unternehmensebene zu öffnen. „Die wissenschaftlichen Mitglieder“, so einer der Kernsätze des Berichts, „halten eine grundsätzliche Korrektur der bestehenden Gesetzeslage nicht für erforderlich und den durch die bestehenden Regelungen bewirkten Schutz von Arbeitnehmerbelangen weiterhin für geboten“ (ebd.: 14). Diese Einschätzung quittierten die Vertreter der Unternehmen mit der Weigerung, die Empfehlungen mitzutragen.

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

Allerdings bestehen Probleme der empirischen Mitbestimmungsforschung fort. Neben großen Schwierigkeiten der Datenverfügbarkeit besteht das Problem der fehlenden Kontrollgruppe, das wir im nachfolgenden Abschnitt beschreiben. An diesem Stand der

Dinge setzt unser Beitrag an. Auf Grundlage von Recherchen, die am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung zwischen November 2008 und September 2009 durchgeführt wurden, schlagen wir einen Index der Reichweite der Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane der 100 größten deutschen Unternehmen zum Zeitpunkt 2008/09 vor. Der Index soll der quantitativ und qualitativ ausgerichteten Mitbestimmungsforschung als Hilfsmittel zur Überprüfung von Hypothesen zu den sozialen und wirtschaftlichen Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung dienen und in diesem Sinne dazu beitragen, die gesellschaftspolitische Debatte über den mitbestimmten Aufsichtsrat auf eine solide empirische Grundlage zu stellen.

Der Mehrwert eines unternehmensbezogenen Mitbestimmungs- Index

Die quantitativ-unternehmensvergleichende Mitbestimmungsforschung sieht sich bis heute mit dem Problem der fehlenden Kontrollgruppe konfrontiert. In diesem Forschungszweig werden Performanzkennziffern – insbesondere zu Profitabilität, Aktienkursen, Innovation, Produktivitäts- und Beschäftigungswirkungen – für Unternehmen inner- und außerhalb des Geltungsbereichs des 1976er Mitbestimmungsgesetzes verglichen. Diese Vergleiche bleiben letztlich stets Größenvergleiche, weil die große Mehrzahl der Unternehmen oberhalb der Schwelle von 2.000 Mitarbeitern über ein paritätisch besetztes Kontrollorgan verfügt. Eine hinreichend große Kontrollgruppe nicht mitbestimmter deutscher Großunternehmen existiert nicht. Wegen dieses methodischen Problems wundert es nicht, dass diese Studien bis heute zu uneinheitlichen Ergebnissen gelangen (vergleiche hierzu die entsprechenden Überblicksstudien von Dilger, 2003, Frick und Lehmann, 2005, Höpner, 2004c, Jirjahn, 2005, Sadowski, 1997).

Dieses Problem lässt sich im Prinzip auf zweierlei Weise beheben. Erstens, die Forschung kann von statischen Perspektiven auf dynamische Betrachtungsweisen umschalten und beispielsweise untersuchen, welche Effekte die Umsetzung des 1976er Mitbestimmungsgesetzes in den Unternehmen hatte (FitzRoy und Kraft, 2005b, Kraft und Stank, 2004b, Renaud, 2007, 2008: Kapitel 4) oder etwa überprüfen, ob sich Performanzkennziffern in signifikanter Weise verändern, wenn Gerichte Urteile zur Zugehörigkeit der Unternehmen zu den Wirkungskreisen der Mitbestimmungsgesetze sprechen (Baums und Frick, 1998). Zweitens, an die Stelle der binären Unterscheidung zwischen vorliegender und nicht vorliegender paritätischer Aufsichtsratsmitbestimmung könnte

auf Seiten der unabhängigen Variable eine Unterscheidung variierender Mitbestimmungsintensitäten treten (Vitols 2008; Zugehör 2003). Dass diese Forschungsstrategie selten genutzt wird, liegt nicht daran, dass die Existenz unterschiedlicher Mitbestimmungsintensitäten im Kreis der Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten bestritten würde (vergleiche etwa SAP einerseits, Volkswagen andererseits). Die Schwierigkeit liegt vielmehr in dem hohen Aufwand bei der Erhebung der hierfür notwendigen Daten. Hierin liegt der Reiz des Angebots, das wir nachfolgend unterbreiten. Wir stellen einen Mitbestimmungs-Index vor, dessen sich Anschlussstudien bedienen können und der so konstruiert ist, dass er vom Anwender sukzessive um weitere Beobachtungspunkte (Unternehmen, Bezugsjahre), gegebenenfalls auch um weitere Teilindikatoren erweitert werden kann.⁷

Grundentscheidungen zur Konstruktionsweise des Mitbestimmungs-Index

Wir mussten bei unseren Überlegungen nicht von Null anfangen, sondern konnten an eine Reihe von Vorarbeiten anknüpfen. Solche Vorarbeiten existieren in zweierlei Hinsicht. Zum einen wurden bereits unterschiedliche Vorschläge zur Messung von Mitbestimmungsintensitäten auf Ebene der Leitungsorgane von Unternehmen unterbreitet, wobei insbesondere die Studien von Bamberg et al. (1987), Kirsch et al. (1984), Witte (1980b, d), Zugehör (2003b: Kapitel IV) und jüngst Hörisch (2009: Kapitel IV)⁸ zu nennen sind. Zum anderen liegen entwickelte Forschungsstände zu ausgewählten Aspekten der Unternehmensmitbestimmung vor, um deren Operationalisierung in Teilindizes wir uns bemühen. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang Gerums verdienstvolle Studie zu den Aufgaben, den organisatorischen Strukturen und den personellen Besetzungen deutscher Aufsichtsräte zu nennen, die in den achtziger Jahren durchgeführt und vor kurzem aktualisiert und erweitert wurde (Gerum, 2007, Gerum, Steinmann und Fees, 1988). Zudem hat Vitols (2008b) Daten zur Besetzung von Aufsichtsratsausschüssen und zur Herkunft der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden in 104 deutschen Großunternehmen erhoben, um Hypothesen zur Unternehmensperfor-

⁷ Vergleiche den Schlussteil dieses Beitrags für weitere, über die quantitativ-unternehmensvergleichende Performanzforschung hinausgehende Anwendungsmöglichkeiten des Index.

⁸ Hörischs Studie entstand parallel und im Austausch mit unserer. Sie folgt unseren (an Zugehör anknüpfenden) Grundentscheidungen, über die wir uns im Vorfeld austauschten, führt aber auch einige Neuerungen ein. Als Sample verwendet Hörisch Unternehmen, die zwischen Januar und September 2007 im DAX oder MDAX notiert waren (vergleiche Abschnitt 4 zur Beschreibung unseres Samples, der Gruppe der „Monopolkommission 100“). Trotz einiger abweichender Entscheidungen bei der Operationalisierung sind die entstandenen Indizes in Ansätzen – begrüßenswerter Weise – vergleichbar.

manz und zur Vergütung der Führungskräfte zu prüfen. Weder Gerum noch Vitols ging es dabei aber um die Verdichtung der Daten in einen Gesamtindex.

Bei der Konstruktion des Index kam es uns vor allem auf die Anschlussfähigkeit für nachfolgende Forschungsprojekte an. Unser Ziel war deshalb, für ein geeignetes Sample deutscher Großunternehmen ein Messkonzept zu entwickeln, das möglichst intuitiv und nachvollziehbar ist. Wir wollten den Index zudem aus Rohdaten zusammensetzen, die nicht so sensibel sind, dass sie unter Verschluss gehalten werden müssen.⁹ Nur dies gewährleistet die Nutzbarkeit für Anschlussstudien.

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

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

⁹ Die Erreichung dieses Ziels erwies sich schwieriger als erwartet: Einige Informationen über die Gewerkschaftszugehörigkeit der Arbeitsdirektoren wurden von Befragten als zumindest so sensibel eingestuft, dass sie nicht an die Presse weitergegeben werden sollen. Wir gehen mit diesem Problem wie folgt um: Der Gesamtindex wird im vorliegenden Beitrag dokumentiert (siehe Tabelle 2). Auf Anfrage und nach sorgfältiger Prüfung des Anliegens werden die Rohdaten zur Nutzung in Anschlussstudien weitergegeben. Voraussetzung hierfür ist die Verpflichtung der Empfänger, die Rohdaten ihrerseits nicht zu veröffentlichen und ausschließlich für Forschungszwecke zu verwenden.

erscheint es aber sinnvoller, den Ausschuss zu betrachten, der in der Praxis am weitesten verbreitet ist. Dabei handelt es sich um den Prüfungsausschuss.

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

5. Allgemein ist der Zugehör-Index kompliziert und nicht auf Anhieb durchschaubar. Auf Grundlage dieser Überlegungen schlagen wir einen additiven, im Ergebnis sechsstufigen (0-5) Index vor, der sich aus der Addition von fünf Dummy-Variablen ergibt:

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

Latentes Mitbestimmungspotential

Wenn wir im Sinne dieser Kriterien von der Stärke der Mitbestimmung sprechen, geht es genau genommen um das latente *Einflusspotential* der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (Witte, 1980b). Die Fähigkeit der Arbeitnehmervertreter, ihren Einfluss auf wichtige Unternehmensentscheidungen geltend zu machen, speist sich aus drei unterschiedlichen Quellen. Erstens, das Einflusspotential resultiert aus formalen, einklagbaren Regeln (also: Institutionen im engeren Sinne). Dieser Quelle latenter Einwirkungsmöglichkeiten wird in der Mitbestimmungsforschung in der Regel die größte Bedeutung zugesprochen (grundlegend Gerum, Steinmann und Fees, 1988: 24-31). Unbeschadet dessen aber können formale Rechte in der Praxis sowohl ausgeweitet als auch umgangen werden.¹⁰ Zweitens, das Einflusspotential speist sich aus Kräfteverhältnissen auf

¹⁰ Vergleiche etwa jüngst zur Umgehung des Drittelbeteiligungsgesetzes Boneberg (2009) sowie Troch (2009).

Unternehmensebene, die unabhängig von den formalen Institutionen, in deren Wirkungskreise die Unternehmen fallen, variieren können. Beispielsweise gelingt in gewerkschaftlich stark organisierten Unternehmen mitunter auch dann die Durchsetzung eines gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektors, wenn ein entsprechendes formales Recht nicht besteht. Drittens, auch tradierte Unternehmenskulturen, die ihrerseits unabhängig von den beiden erstgenannten Quellen variieren können, machen für das Einflusspotential der Mitbestimmung einen Unterschied. In der Praxis sind die beiden letztgenannten Quellen schwer voneinander zu unterscheiden. So ist im Einzelfall unklar, ob eine über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehende Mitbestimmung auf tradierten Vorstellungen über „gute“, kooperative Unternehmensführung beruht oder auf das Vorhandensein einer starken Vetomacht auf Arbeitnehmerseite zurückzuführen ist.

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

Ein weiteres Merkmal unseres Messvorschlags besteht darin, dass es am Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ansetzt, nicht aber am Einflusspotential des Aufsichtsrats in seiner Gesamtheit gegenüber dem Vorstand. Von einem schwachen Einflusspotential gegenüber dem Vorstand ist zum einen auszugehen, wenn die Satzungen der Aufsichtsräte nur wenige zustimmungspflichtige Geschäfte aufführen, und zum anderen, wenn es sich bei den betrachteten Unternehmen um beherrschte Töchter ausländischer Mutterkonzerne handelt. Die Dimensionen des Einflusses der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und des Einflusses des Aufsichtsrats auf den Vorstand sollten analytisch unterschieden werden, was aber noch nicht bedeutet, dass sie empirisch unkorreliert sind. Zugehörts (2003: 132) Ergebnisse legen nahe, dass beide Dimensionen im Unternehmensvergleich deutlich korrelieren. Im Prinzip erschiene uns diskutabel, Informationen zu den zustimmungspflichtigen Geschäften in den nachfolgend zu

beschreibenden Index einfließen zu lassen. Das Hauptproblem hierbei ist, dass diesen Daten in der Regel ein so hohes Maß an Vertraulichkeit zugeschrieben wird, dass eine Aufnahme in den Index weit reichende Folgeprobleme hinsichtlich der Anschlussfähigkeit für Nachfolgestudien nach sich ziehen würde. Beherrschte deutsche Tochterunternehmen ausländischer Mutterkonzerne werden wir bei der Darstellung des Index gesondert kennzeichnen (siehe Tabelle 2).

Das Untersuchungssample

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

Gegenüber dem DAX 100 hat das Sample der Monopolkommission zudem den Vorteil, dass in ihm auch nicht börsennotierte Unternehmen Berücksichtigung finden. Forschungspraktisch erweist sich dieser Vorteil allerdings gleichzeitig als Nachteil. Weil die nicht börsennotierten Unternehmen im Vergleich zu den börsennotierten über eine ungleich schwächer ausgeprägte Transparenzkultur verfügen, sieht sich die Datenerhebung mit größeren Schwierigkeiten konfrontiert. Gleichwohl erschien uns die Beschränkung auf börsennotierte Aktiengesellschaften als theoretisch ungerechtfertigte Verzerrung,¹¹ so dass wir uns dafür entschieden, den höheren Aufwand der Datenerhebung in Kauf zu nehmen.

¹¹ Die Beschränkung auf börsennotierte Unternehmen führt zu einer Überschätzung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Rechtfertigen ließe sich diese Verzerrung beispielsweise, wenn der zu konstruierende Index vor allem genutzt werden sollte, um etwaige Wirkungen der Mitbestimmung auf die Entwicklung von Börsenkursen aufzudecken (vergleiche zu dieser Fragestellung Baums und Frick, 1998, Gorton und Schmid, 2004b, Vitols, 2006b). Da wir aber nicht speziell auf diese Fragestellungen zielten, erschien es uns geboten, eine entsprechende Verzerrung zu vermeiden.

Drei Unternehmen schlossen wir aus der Grundgesamtheit aus, weil sie zwar von der Monopolkommission wie privatwirtschaftliche Unternehmen behandelt werden, formal aber den Charakter von Anstalten des öffentlichen Rechts haben. Dabei handelte es sich um die Landesbank Baden-Württemberg, die Bayerische Landesbank und die Kreditanstalt für Wiederaufbau. Von den verbliebenen 97 Unternehmen gelang die vollständige Erhebung der für den Mitbestimmungs-Index notwendigen Informationen in 82 Fällen (84,5 Prozent).¹² Der Bezugszeitpunkt des Index ist das Jahr 2008. Zu diesem Erhebungszeitpunkt haben wir die jeweils neusten verfügbaren Informationen zugrunde gelegt. Wir werden die erhobenen Teilindizes nachfolgend eingehender beschreiben und darüber informieren, wie sich die Ausprägungen auf die untersuchten Unternehmen verteilen.

Die Einzelkriterien

Zugehörigkeit zu den Wirkungskreisen der Mitbestimmungsgesetze

Der erste Teilindex bezieht sich auf die Zugehörigkeit der Unternehmen zu den Wirkungskreisen eines rechtlichen Regelwerks, das die paritätische Verteilung der Aufsichtsratsitze auf die Vertreter der Anteilseigner und die Arbeitnehmervertreter vorsieht (also: auf Institutionen im engeren Sinne). Das trifft sowohl auf das Mitbestimmungsgesetz von 1976 als auch auf das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 zu, zudem auf Mitbestimmungsvereinbarungen bei Europäischen Aktiengesellschaften (SEs), bei denen die paritätische Verteilung der Aufsichtsratsitze im Fall von gescheiterten Verhandlungen als Rückfalloption fungierte. Bei Unternehmen außerhalb des Geltungsbereichs des Montanmitbestimmungsgesetzes übersetzt sich die paritätische Sitzverteilung wegen des Doppelstimmrechts des von der Anteilseignerbank bestimmten Aufsichtsratsvorsitzenden nicht in ein faktisches Kräftegleichgewicht. Finden die

¹² Wir haben überprüft, ob Anlass zu der Vermutung besteht, dass die *missings* nicht zufällig, sondern hinsichtlich bestimmter Unternehmensmerkmale systematisch über das Untersuchungssample verteilt sind. Eine entsprechende Ausfallanalyse findet sich im Anhang (siehe Tabelle A1). Es handelt sich um logistische Regressionen, die die Wahrscheinlichkeit, dass für ein Unternehmen keine Informationen zur Aufsichtsratsmitbestimmung erhoben werden konnten, anhand einiger struktureller Merkmale der Unternehmen schätzen. In der bivariaten Regressionslogik erweist sich eine geringe Unternehmensgröße als signifikanter Schätzer der Ausfallwahrscheinlichkeit. In der multivariaten Regressionslogik wird dieser Effekt allerdings ausgewaschen, und nur noch die passive Personalverflechtung (die Involviertheit in das Personalverflechtungsnetzwerk der einhundert größten Unternehmen) erweist sich als signifikanter Schätzer (siehe die Gleichungen 3, 9 und 10). Da diese passive Personalverflechtung ihrerseits keinen systematischen Unterschied für das Mitbestimmungspotential zu machen scheint (vergleiche hierzu die Gleichungen 3 und 9 in Tabelle A3), haben wir keinen Anlass zu der Annahme, dass die *missings* hinsichtlich der Mitbestimmungsstärken anders als zufällig über das Gesamtsample der einhundert größten Unternehmen streuen.

Aufsichtsratsmitglieder keine einvernehmlichen Lösungen, kann die Anteilseignerbank stets damit drohen, die Arbeitnehmervertreter zu überstimmen. In Antizipation dieser Möglichkeit kann davon ausgegangen werden, dass das Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter letztlich nicht „auf einer Augenhöhe“ mit dem der Vertreter der Anteilseigner rangiert.¹³ Gleichwohl besteht Einigkeit darüber, dass die quasi-paritätische Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz weiter reicht als die Beteiligung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004, in das die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 überführt wurden.

Wir haben diesen Teilindex aus zwei Gründen zum Bestandteil unseres Messkonzepts gemacht. Erstens wollen wir den Index für Samples anschlussfähig machen, die auch Unternehmen unterhalb der Schwelle von 2.000 Beschäftigten enthalten, ab der das Mitbestimmungsgesetz von 1976 greift. Zweitens existieren auch in der Gruppe der sehr großen Unternehmen Leitungsgremien ohne quasi-paritätische Arbeitnehmerbeteiligung. Dies war in immerhin 12 der 82 Unternehmen der Fall. Es kann unterschiedliche Gründe haben, warum Unternehmen trotz ihrer Zugehörigkeit zu den 100 Größten nicht der paritätischen Mitbestimmung unterliegen. Die erste Möglichkeit ist, dass das Unternehmen den Status eines Tendenzunternehmens hat. Das sind Unternehmen, die nach § 1 Absatz 4 des Mitbestimmungsgesetzes politischen, erzieherischen, wissenschaftlichen Zielen oder Zwecken der Berichterstattung und der Meinungsäußerung dienen und deshalb vom Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes ausgenommen sind. Hierunter fallen in unserem Sample Bertelsmann (ein Sonderfall, weil in diesem Unternehmen einige funktionale Äquivalente zur gesetzlichen Mitbestimmung existieren) und Axel Springer. Zweitens wird das Mitbestimmungsgesetz nicht auf Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit angewendet, was in unserem Sample auf HUK Coburg sowie HDI zutrifft. Drittens wählen einige Unternehmen und Unternehmensgruppen (häufig in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft & Co. KG) gezielt eine rechtlich zergliederte Struktur, aufgrund derer die Mitbestimmungsgesetze keine Anwendung finden. Das trifft beispielsweise auf Aldi und Liebherr International zu. Zudem finden, wiederum aus unterschiedlichen Gründen,¹⁴ in Deutschland ausländische Rechtsformen Anerkennung,

¹³ In der Praxis findet die Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden selten Anwendung. Wir haben aber den Eindruck gewonnen, dass Kampfabstimmungen in Aufsichtsräten in der jüngeren Vergangenheit wieder zugenommen haben. Dies werten wir als einen Hinweis für Anschlussstudien.

¹⁴ Gründe hierfür sind zum einen ein Handelsvertrag mit den USA aus dem Jahr 1954, der amerikanischen Unternehmen ermöglicht, deutsche Tochterunternehmen in mitbestimmungsfreier amerikanischer Rechtsform zu gründen (Mayer, 1974); bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass unbeschadet dieser Möglichkeit der „Mitbestimmungsvermeidung“ viele Unternehmen mit amerikanischen Wurzeln

die keiner Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane unterliegen. Diese Möglichkeit trifft aber auf keines der Unternehmen des Samples zu.

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

Beide Teilindikatoren sind Dummy-Variablen (1=Unternehmen fällt in den Wirkungsbereich der jeweiligen Regelungen, 0=Unternehmen fällt nicht in den Wirkungsbereich). Die Informationen wurden aus den Geschäftsberichten der Unternehmen, aus Internetrecherchen sowie aus Angaben der Hans Böckler Stiftung zusammengetragen. Wie nicht anders zu erwarten, fällt die große Mehrzahl der von uns betrachteten Unternehmen *mindestens* unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 oder unter eine analoge Mitbestimmungsvereinbarung (70 Unternehmen, das entspricht 85,4 Prozent; Allianz, BASF und Porsche sind SEs mit paritätisch besetzten Aufsichtsgremien¹⁵). Lediglich 3 dieser 70 Unternehmen fallen unter das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 (das entspricht 3,7 Prozent der erfassten Unternehmen). 12 Unternehmen unterschreiten hingegen den Standard des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 und verfügen über keinen paritätisch besetzten Aufsichtsrat (14,6 Prozent).

deutsche Rechtsformen wählen. Zum anderen erlaubt die jüngere EuGH-Rechtsprechung die Gründung deutscher Unternehmen mit ausländischen Rechtsformen. Je mehr diese Unternehmen über mitbestimmungsrelevante Schwellen hinauswachsen, umso mehr „weiße Flecken“ werden in der Mitbestimmungslandschaft entstehen. Sick (2008a) erfasst von Dezember 2006 bis Juni 2008 eine Zunahme mitbestimmungsrelevanter Fälle (über 500 Arbeitnehmer) von 17 auf 29. In Zukunft werden zu dieser Gruppe mitbestimmungsfreie SEs (Europäische Aktiengesellschaften) hinzutreten. Dabei handelt es sich um SEs, die nahe mitbestimmungsrelevanter Schwellen oder als so genannte Vorrats-SEs mitbestimmungsfrei gegründet wurden, anschließend aber über mitbestimmungsrelevante Schwellen hinauswachsen (ein paralleles Problem ergibt sich, wenn SEs lediglich mit Drittelbeteiligung gebildet werden und im Anschluss über die Schwelle hinauswachsen, oberhalb derer der Aufsichtsrat eigentlich paritätisch zu besetzen wäre). Jüngst haben Keller und Werner (2009: Abschnitt 6) eine bemerkenswerte Anzahl an SE-Gründungen dokumentiert, die offensichtlich dem Motiv einer „vorausseilenden Mitbestimmungsflucht“ folgen.

¹⁵ Auch die MAN AG hat sich (im Sommer 2009) in eine SE umgewandelt, unsere Daten beziehen sich aber auf die MAN AG vor der Umwandlung.

Arbeitsdirektor

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

Die Bestellung eines arbeitnehmernahen Arbeitsdirektors ist ein guter Indikator für das latente Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter (siehe beispielsweise auch Hörisch, 2009b: 142-144, Zugehör, 2003b: 123-124), unabhängig davon, ob sich dieses aus formalen Rechten (Montanmitbestimmung), aus Machtressourcen (stark organisierte Belegschaft) oder aus einer von diesen Quellen unabhängigen tradierten Mitbestimmungskultur speist. Allerdings ist von außen schwer zu beurteilen, in wieweit die Arbeitnehmerseite ihre Belange bei der Bestellung des Arbeitsdirektors zur Geltung bringt. Aus diesem Grund greifen wir auf eine Hilfsvariable zurück: Von einem besonders starken Arbeitnehmereinfluss kann ausgegangen werden, wenn es der Arbeitnehmerseite gelingt, ein Gewerkschaftsmitglied als Arbeitsdirektor durchzusetzen.

Zur Erhebung dieser Daten haben wir Zeitungs- und Internetrecherchen und Recherchen im Munzinger Archiv durchgeführt und schriftliche und mündliche Anfragen an verschiedene Stellen in den Unternehmen (Ressorts für Öffentlichkeitsarbeit, Investors Relations, Personalressorts, Betriebsrat) und an die zuständigen Gewerkschaften gerichtet. Ergaben sich aus keiner dieser Quellen Hinweise darauf, dass der Arbeitsdirektor Gewerkschaftsmitglied sein könnte, dann gingen wir davon aus, dass keine Gewerkschaftsmitgliedschaft vorliegt. In diesen Fällen wurde der Dummy-Variable der Wert 0,

in den anderen Fällen der Wert 1 zugewiesen. In 14 Fällen ergaben sich Hinweise auf eine Gewerkschaftsmitgliedschaft des Arbeitsdirektors (17 Prozent), darunter – wie nicht anders zu erwarten – die 3 montanmitbestimmten Unternehmen. In den anderen 68 Fällen deutete nichts darauf hin, dass der Arbeitsdirektor Mitglied einer Gewerkschaft sein könnte (83 Prozent).

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

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

Der stellvertretende Vorsitzende kann interner Arbeitnehmervertreter (in der Regel: der Vorsitzende des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats) oder externer Gewerkschaftsvertreter (bei wichtigen Großunternehmen häufig: der Vorsitzende der zuständigen Einzelgewerkschaft) sein (Gerum, 2007: 241-242). Witte (1980b: 8, 1980d: 552), Zugehör (2003b: 119) und andere argumentieren, dass die Präsenz unternehmensexterner Gewerkschafter im Aufsichtsrat das Einflusspotential der Arbeitnehmervertreter erhöht, und dass es insbesondere von starker Mitbestimmung zeugt, wenn ein Gewerkschaftsvertreter zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt wird. Denn ein externer Gewerkschaftsvertreter ist im Gegensatz zu internen Arbeitnehmervertretern nicht persönlich vom zu kontrollierenden Management abhängig, kann gewerkschaftliche Ressourcen in die Aufsichtsratsarbeit einbringen und bereitgestellte Informationen in übergeordneter Perspektive, die sich aus mehr als einem Unternehmen speist, beurteilen. Für diese Interpretation spricht, dass die Präsenz der unternehmensexternen Gewerkschafter in den Aufsichtsräten stets besonders umstritten war und dass insbesondere Mitbestimmungskritiker häufig forderten, auf das überbetriebliche Element der Mitbestimmung zu verzichten (siehe beispielsweise Franz, 2005: 279-280).¹⁶

¹⁶ Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang Vitols' Befund, dass von der Präsenz unternehmensexterner Gewerkschaftsfunktionäre im Amt des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzes ein dämpfender Effekt auf die Vorstandsvergütung ausgeht (Vitols 2008: 32-33).

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

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

Da die Behandlung dieses Indikators auf theoretischer Ebene ambivalent erschien, haben wir die erforderlichen Daten mittels Recherchen in Geschäftsberichten, Zeitungs- und Internetrecherchen sowie Anfragen an die Unternehmen erhoben, die Aufnahme in den Gesamtindex aber zunächst offen gelassen und überprüft, wie sich das entstandene Item empirisch zu den anderen Bestandteilen des Index verhält (vergleiche hierzu auch

Abschnitt 7). Die Dummy-Variable nimmt den Wert 1 an, wenn der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende externer Gewerkschaftsvertreter ist. Das war in 21 der 82 Unternehmen der Fall (das entspricht 26 Prozent der Fälle). Es zeigte sich, dass der Teilindex mit den anderen Teilindikatoren durchweg auf dem 5-Prozent-Signifikanzniveau positiv korreliert war (vergleiche hierzu auch die Angaben zu Cronbachs Alpha in Tab. 1).¹⁷ Dieses Ergebnis wird auch durch andere Studien gestützt. So zeigt beispielsweise Vitols (2008b: 22), dass Aufsichtsratsausschüsse häufiger paritätisch besetzt werden, wenn ein Gewerkschaftsvertreter stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist.¹⁸ Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, den Teilindex bei der Konstruktion des Gesamtindex zu berücksichtigen. Insgesamt sehen wir insbesondere in Bezug auf die widersprüchliche Funktion der externen Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten weiteren Forschungsbedarf.^{19, 20}

Besetzung des Prüfungsausschusses

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

¹⁷ Die Korrelationen (Pearsons r) betragen (in abnehmender Reihenfolge) $r=.55$ ($p=.000$, $n=82$) für die Gewerkschaftszugehörigkeit des Arbeitsdirektors, $r=.38$ ($p=.001$, $n=82$) für die paritätische Besetzung des Prüfungsausschusses, $r=.33$ ($p=.002$, $n=82$) für die Zugehörigkeit zum Wirkungskreis des Montanmitbestimmungsgesetzes und $r=.24$ ($p=.028$, $n=82$) für die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats. Siehe zur Anwendung von Pearsons r bei dichotomen Variablen, die wie metrische Variablen interpretiert werden, zum Beispiel Raithel (2006: 153). Die komplette Korrelationsmatrix findet sich im Anhang (Tabelle A2).

¹⁸ Einen positiven Zusammenhang zwischen diesem und anderen Indikatoren des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter zeigt auch Zugehör (2003: 132).

¹⁹ Hörisch (2009: 138-142) schlägt ein Alternativkonzept vor, das ebenfalls an der Position des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden ansetzt und das zudem recht leicht zu erheben ist: Er argumentiert, dass es das Mitbestimmungspotential schwächt, wenn dem stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden weitere Stellvertreter an die Seite gestellt werden, die nicht der Arbeitnehmerbank angehören. Diese Grundüberlegung erscheint uns vernünftig, gleichwohl lautet unsere Einschätzung, dass die praktische Bedeutung dieses Indikators hinter der Bedeutung der anderen hier behandelten Indikatoren weit zurückbleibt, weil nur dem ersten stellvertretenden Vorsitzenden formale Rechte zustehen.

²⁰ Siehe beispielsweise Jürgens et al. (2008) zu den unterschiedlichen Ressourcen, die die vertretenen Gruppen in die Aufsichtsratsarbeit einbringen.

Verbreitung von Aufsichtsratsausschüssen bei börsennotierten Unternehmen erhoben hat, gelangt zu ähnlichen Größenordnungen (2008b: 13).

Wie werden diese Ausschüsse besetzt? Nahe liegend wäre die Annahme, dass die Besetzung der Ausschüsse stets analog zum Kräfteverhältnis der Bänke im Aufsichtsrat erfolgt. Aktien- und Mitbestimmungsrecht schreiben dies aber nicht vor. Der Gewerkschaftsforderung, die paritätische Besetzung der Ausschüsse in paritätisch mitbestimmten Unternehmen zwingend vorzuschreiben, kam der Gesetzgeber bisher nicht nach. In ihrem Gutachten empfahlen auch die wissenschaftlichen Mitglieder der Biedenkopf-Kommission, in dieser Hinsicht rechtliche Klarheit zu schaffen (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, 2006: 43). Nach derzeitiger Rechtslage steht lediglich fest, dass es nicht im Sinne des Gesetzgebers ist, wenn Ausschüsse gänzlich ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertreter gebildet werden. Das wird auch durch eine Entscheidung des Bundesgerichtshofs aus dem Jahr 1993 bestätigt (Köstler, Zachert und Müller, 2006).

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

Nicht verwunderlich ist, dass wir in unserem Sample im Vergleich zu den Studien von Kienbaum (2008) und Vitols (2008b) weniger Aufsichtsratsausschüsse vorfanden. Das liegt daran, dass sich beide Studien auf börsennotierte Unternehmen konzentrierten. Wir entschieden uns dafür, den Ausschuss als Prüfkriterium zu wählen, der in unserem Sample am weitesten verbreitet war. Dabei handelt es sich um den Prüfungsausschuss, der in 48 der 82 Unternehmen existiert. In die Zuständigkeit des Prüfungsausschusses fallen unter anderem die Überwachung der Rechnungslegung, des internen Kontrollwesens und des Risikomanagements sowie die Unterbreitung von Vorschlägen für die

Wahl der Abschlussprüfer. Da die Rechtslage vorsieht, dass Arbeitnehmervertreter in mitbestimmten Unternehmen an der Arbeit der Ausschüsse grundsätzlich beteiligt werden, interessierte uns vor allem, ob die Unternehmen die Ausschüsse paritätisch besetzen oder nicht. Dem entsprechend haben wir wie folgt codiert: Existierte ein Prüfungsausschuss und war er paritätisch besetzt, bekam das Unternehmen den Wert 1 zugewiesen, existierte ein nicht paritätisch besetzter Prüfungsausschuss, wurde mit 0 codiert. Existierte kein entsprechender Ausschuss, konnten wir davon ausgehen, dass die Aufgaben im paritätisch besetzten Plenum entschieden werden. In diesem Fall vergaben wir ebenfalls eine 1. Eine 0 vergaben wir aber im Fall nichtexistenter Prüfungsausschüsse, wenn auch das Plenum des Aufsichtsrats nicht paritätisch besetzt war.

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

Bildung und Sichtung des Mitbestimmungs-Index

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

Legt man einen Schwellenwert von 0,7 für Cronbachs Alpha zugrunde (Streiner 2003: 99-103), dann zeigt sich, dass der Gesamtindex statistische Mindestanforderungen an die Konsistenz von kombinierten Konstrukten erreicht (siehe den Cronbachs-Alpha-Wert unter „Gesamtindex“). Unser besonderes Augenmerk gilt der Herkunft des stell-

vertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Die Angabe unter „Item-Test Correlation“ zeigt, dass dieser Teilindex mit einem ohne dieses Item gebildeten Gesamtindex recht stark korreliert ist. Würde das Item aus dem Index ausgeschlossen, so würde Cronbachs Alpha auf 0,62 absinken (Zeile: Cronbachs Alpha).

Tabelle 1: Die interne Konsistenz des Mitbestimmungs-Index (Cronbachs Alpha)

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

n=82.; Definitionen der Teilindizes: Siehe Abschnitte 6.1-6.4.

Beides spricht dafür, den Teilindex in das Gesamtkonstrukt aufzunehmen. Ein unbefriedigendes Ergebnis liegt nicht für das Item zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, sondern für das Item zur Montanmitbestimmung vor. In diesem Fall haben wir aber zwingende theoretische Gründe, den Teilindex zu berücksichtigen: Es steht außer Frage, dass die im Vergleich zur faktischen Unterparität der 1976er Mitbestimmung „echte“ Parität der Montanmitbestimmung das Einflusspotential der Mitbestimmung erhöht. Die vergleichsweise niedrige Korrelation ist allein der schiefen Verteilung des Items geschuldet (lediglich drei Unternehmen des Samples sind montanmitbestimmt), die aber keine inakzeptable Schiefe des Gesamtindex nach sich zieht.²¹

Durch Addition der fünf Dummy-Variablen gelangen wir zu unserem sechsstufigen Gesamtindex des Mitbestimmungspotentials im Aufsichtsrat (siehe Tab. 2). Die Ausprägungen erstrecken sich über die theoretisch mögliche Spannweite zwischen 0 (geringes Einflusspotential) und 5 (hohes Einflusspotential). Schaubild 1 informiert über die Verteilung der Häufigkeiten. Der Vergleich einer Kerndichteschätzung mit einer statistischen Normalverteilung zeigt, dass die geschätzte Verteilung einer Normalverteilung recht nahe kommt.²² Damit ist der Index für statistische Standardmethoden zugänglich.

²¹ Im Anhang findet sich zudem eine Korrelationsmatrix der Einzelindikatoren sowie des Gesamtindex (siehe Tabelle A2). Befunde und Interpretation entsprechen den im Text anhand von Cronbachs Alpha dargelegten Ergebnissen.

²² Zur Überprüfung wurden des Weiteren nicht-parametrische (Kasten-, Q-Q- und P-P-Diagramm) sowie parametrische Verfahren (Shapiro-Wilk-, Shapiro-Francia-, Schiefe-Kurtosis-Test) durchgeführt. Keiner der Tests ergab einen Hinweis darauf, dass der Index des Mitbestimmungspotentials nicht normalverteilt ist.

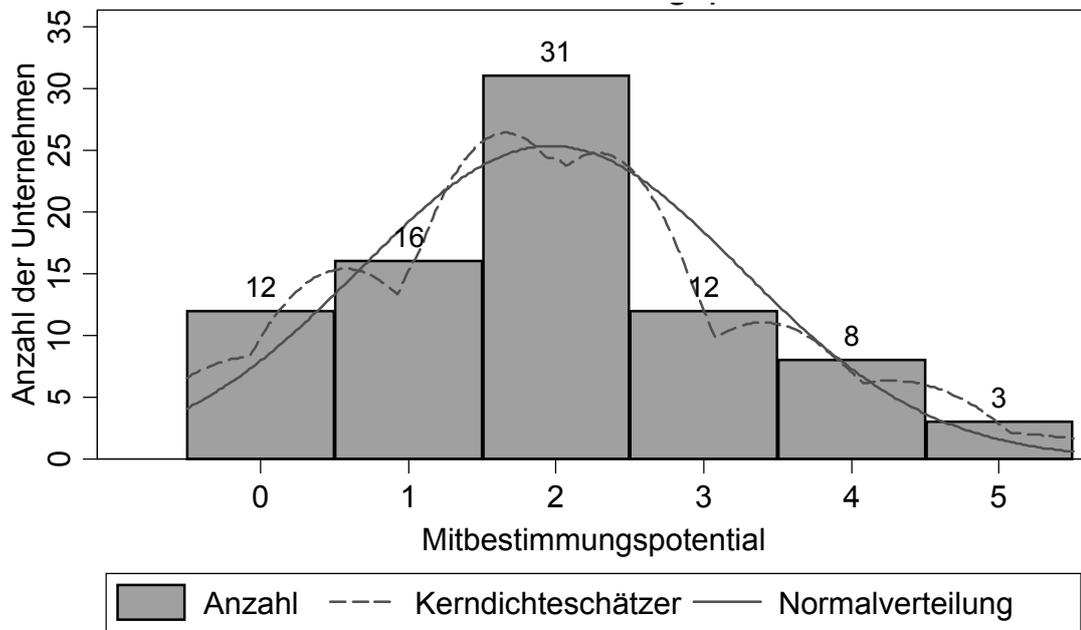
Tabelle 2: Der Index zum Mitbestimmungspotential in 82 der 100 größten deutschen Unternehmen

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

1) Deutsche Töchter ausländischer Mutterkonzerne. 2) MAN wurde im Sommer 2009 in eine SE umgewandelt, die Angabe bezieht sich auf die MAN AG vor der Umwandlung.

Die leichte Rechtsschiefe ergibt sich daraus, dass die Anzahl der besonders stark mitbestimmten Unternehmen im Sample geringer ist als die Anzahl der Unternehmen, die über eine vergleichsweise schwache Mitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane verfügen.

Abbildung 1: Anzahl der Unternehmen nach Mitbestimmungspotential



Lediglich drei Unternehmen erreichen den maximalen Indexwert von 5. Dabei handelt es sich um die drei montanmitbestimmten Unternehmen, die – erwartungsgemäß – auch bei allen anderen Teilindizes die Ausprägung „1“ aufweisen: Die RAG, Salzgitter und Arcelor Mittal. Acht weitere Unternehmen weisen mit einem Indexwert von 4 eine deutlich überdurchschnittliche Mitbestimmung auf. Darunter fallen beispielsweise Volkswagen, ThyssenKrupp (das so genannte „76 plus“-Modell) und RWE. Beispiele für ein deutlich unterdurchschnittliches Mitbestimmungspotential bieten Aldi sowie Axel Springer, das als Tendenzunternehmen von der paritätischen Aufsichtsratsmitbestimmung ausgenommen ist. Alle 12 Unternehmen, die nicht über einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat verfügen, weisen erwartungsgemäß auch bei allen anderen Teilindikatoren den Indexwert 0 auf. Der Indexwert 1 ist mit 16 Unternehmen, der Indexwert 3 mit 12 Unternehmen besetzt. Die häufigste Ausprägung ist der Indexwert 2, der mit 31 Unternehmen besetzt ist. Beispielsweise erhalten Daimler, Bosch und BASF den Indexwert 2.^{23, 24}

²³ Der durchschnittliche Indexwert für die 82 betrachteten Unternehmen beträgt 1,9. Der Medianwert beträgt 2.

Mitbestimmungspotential und Strukturmerkmale der Unternehmen

Um weiteren Aufschluss über die Verteilung der unterschiedlichen Mitbestimmungsstärken über das Unternehmenssample zu erhalten und um das Potential des Index für ausgewählte analytische Fragestellungen explorativ auszuloten, prüfen wir in diesem Abschnitt Zusammenhänge zwischen dem Mitbestimmungs-Index und einigen Strukturmerkmalen der Unternehmen: der Unternehmensgröße, den Graden an aktiver und passiver Personalverflechtung und den Eigentümerstrukturen der Unternehmen. Hierzu schätzen wir OLS-Regressionen, die von den Strukturmerkmalen auf die Mitbestimmungsstärken schließen (siehe Tabelle A3 im Anhang). Im einzelnen zeigen wir zehn Regressionsmodelle: Eine bivariate Regression mit lediglich der Unternehmensgröße als unabhängiger Variable (Gleichung 1); sieben weitere Regressionen, die unter statistischer Kontrolle für die Unternehmensgröße jeweils ein weiteres Strukturmerkmal als unabhängige Variable in das Modell aufnehmen (Gleichungen 2-8); sowie zwei kombinierte Modelle, einmal mit allen zur Verfügung stehenden unabhängigen Variablen und einmal mit den Variablen, die in den Modellen 1-8 mindestens auf dem 10-Prozent-Niveau signifikante Ergebnisse erwirtschafteten (Gleichungen 9 und 10).

Es zeigt sich, dass keine Strukturmerkmale der Unternehmen existieren, mit denen sich die Mitbestimmungsstärken in großer Deutlichkeit vorhersagen ließen, weder einzeln noch in Kombination: Die Anteile erklärter Varianz an der Gesamtvarianz gehen über 30 Prozent nicht hinaus. Gleichwohl sind einige der Zusammenhänge bemerkenswert. Für die Unternehmensgröße (gemessen anhand der inländischen Wertschöpfung) kommt lediglich in der bivariaten Regression, nicht aber in den kombinierten Modellen ein signifikantes Ergebnis zustande. Ein ähnlich ambivalentes Ergebnis zeigt sich für die aktive Personalverflechtung, für die sich unter statistischer Kontrolle für die Unternehmensgröße kein signifikantes Ergebnis, aber ein schwach signifikantes Ergebnis im kombinierten Modell 9 ergibt. Die Variable zur aktiven Personalverflechtung misst, in wie viele Aufsichtsräte aus dem Kreis der einhundert größten Unternehmen das jeweili-

²⁴ Wir haben den entstandenen Mitbestimmungs-Index mit den anderen beiden vorliegenden Messvorschlägen verglichen, dem von Zugehör (2003: 228) und dem von Hörisch (2009: 152-154). 31 der Unternehmen unseres Samples finden auch bei Zugehör Berücksichtigung, 35 der Unternehmen bei Hörisch. Die Korrelation zum Zugehör-Index beträgt $r=.76$ ($p=.000$, $n=31$), die Korrelation zu Hörischs Index $r=.84$ ($p=.000$, $n=35$). Zugehör und Hörischs Indizes korrelieren mit $r=.73$ ($p=.000$, $n=19$). Dass die stärkste beobachtete Korrelation die zwischen Hörischs und unserem Index ist, interpretieren wir dahingehend, dass zwischen den Indizes nicht nur die Wahl der Einzelindikatoren und deren Operationalisierungen, sondern auch die Bezugszeiträume variieren; Zugehör's Index bezieht sich, anders als Hörischs und unser Index, auf die späten Neunzigerjahre.

ge Unternehmen Vorstandsmitglieder entsandt hat. Hingegen misst die Variable zur passiven Personalverflechtung, wie viele Vorstandsmitglieder aus anderen Unternehmen, die ebenfalls aus dem Kreis der einhundert größten Unternehmen stammen, sich in den Aufsichtsgremien der jeweiligen Unternehmen befinden; für diese Variable ergibt sich, anders als für die aktive Personalverflechtung, kein signifikant von Null verschiedener Effekt auf das Mitbestimmungspotential. Unter Vorsicht lässt sich deshalb als Tendenzaussage formulieren, dass sich die Zugehörigkeit zum mitunter als „Deutschland AG“ bezeichneten Personalverflechtungsnetzwerk begünstigend auf die Entwicklung des Mitbestimmungspotenzials auszuwirken scheint (vergleiche zu Unternehmensverflechtungen Beyer, 1998). Außerhalb dieses Netzwerks sinkt die Wahrscheinlichkeit, auf ein Unternehmen zu treffen, dessen Mitbestimmungspotential im Aufsichtsrat überdurchschnittlich ist.

Die meisten der verbleibenden Ergebnisse haben eine größere Deutlichkeit. Auch für die Kapitalverflechtung (siehe Variable „Großunternehmen“) gilt: Die Zugehörigkeit zum Netzwerk scheint das Mitbestimmungspotenzial zu begünstigen. Diese Variable misst, wie viele Eigentumstitel des jeweiligen Unternehmens von anderen Unternehmen gehalten werden, die ebenfalls zu den einhundert größten deutschen Unternehmen zählen. Der Effekt erweist sich als vergleichsweise stark: Befindet sich ein Unternehmen zu 50 Prozent im Eigentum anderer Großunternehmen, dann ist zu erwarten, dass es auf dem Mitbestimmungsindex eine bis anderthalb Stufen höher rangiert. Ein grundsätzlich zu erwartender, aber schwächerer Effekt zeigt sich auch für die öffentliche Eigentümerschaft an den Unternehmen.

Überraschen mag, dass die Präsenz ausländischer Einzelaktionäre keinen dämpfenden Effekt auf das Mitbestimmungspotential auszuüben scheint. Im kombinierten Modell 9 zeigt sich sogar, entgegen aller Erwartungen, ein schwach signifikanter Effekt mit positivem Vorzeichen. Dieses Ergebnis bestätigt, dass Unternehmen in ausländischer Eigentümerschaft keineswegs stets zur „Mitbestimmungsflucht“ neigen. Nicht die Präsenz ausländischer Großaktionäre, sondern die Präsenz inländischer Familienaktionäre (inkl. Einzelpersonen und Familienstiftungen) scheint einen dämpfenden Effekt auf das Mitbestimmungspotential auszuüben. Allerdings sind hier sowohl die Deutlichkeit (signifikante Effekte in den Gleichungen 7 und 10, nicht aber 9) als auch die Stärke des Effekts (Höhe des Regressionskoeffizienten) geringer ausgeprägt als etwa im Fall der Kapitalverflechtung. So findet sich die Aufspaltung in Unternehmensgruppen, die vor der Ein-

setzung eines paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrats bewahrt, vor allem bei Familienunternehmen wie Aldi und der Schwarz-Gruppe. Auch das Tendenzunternehmen Axel Springer sowie Würth, beides Unternehmen ohne paritätisch besetzte Aufsichtsräte (aus unterschiedlichen Gründen), haben Familieneigentümer als Großaktionäre.

Auch wenn diese Zusammenhänge nur unter Vorsicht zu interpretieren sind, helfen sie unseres Erachtens doch, über Bestandsvoraussetzungen und Gefahren für die Unternehmensmitbestimmung nachzudenken. Zweifellos befindet sich das deutsche Regelwerk der Mitbestimmung unter dem Druck von Europäisierung und Internationalisierung. Das Problem hierbei ist aber nicht, dass ausländische Großaktionäre im Inland in überdurchschnittlicher Weise auf eine Senkung des Mitbestimmungspotentials hinwirken würden. Das Problem ist vielmehr, dass die Europäisierung jenen zusätzliche Fluchtmöglichkeiten eröffnet, die als Inländer aus dem Regelwerk der Mitbestimmung ausbrechen wollen. Dies gilt im Prinzip für alle Eigentümergruppen. Unsere Analyse generierte zudem Hinweise darauf, dass dies in besonderem Maße auf Familienaktionäre zutreffen könnte. Das Problem der Mitbestimmung unter dem Druck der Europäisierung wollen wir in unserem Ausblick noch einmal aufgreifen.

Ausblick: Die nächste Mitbestimmungsdebatte kommt bestimmt

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

Quelle dieses Problemdrucks sind Entwicklungen auf europäischer Ebene, die vor allem Unternehmen außerhalb der in diesem Beitrag behandelten Gruppe der einhundert Größten betreffen. Zwei Problembereiche sind besonders virulent. Erstens, durch die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) wurde die ausländische Briefkastenholding dem Schutz durch das Europarecht unterworfen, was konkret bedeutet, dass der deutsche Gesetzgeber die Gründung von Unternehmen mit ausländischen

Rechtsformen auf deutschem Hoheitsgebiet dulden muss (vergleiche im Einzelnen Roth, 2008). Sehen diese Rechtsformen keine Unternehmensmitbestimmung vor und wachsen die Unternehmen über mitbestimmungsrelevante Schwellen hinaus, findet die Unternehmensmitbestimmung keine Anwendung. Das selbe gilt, zweitens, für Europäische Aktiengesellschaften (SEs), die entweder kurz unterhalb mitbestimmungsrelevanter Schwellen oder als so genannte Vorrats-SEs gegründet werden (Keller und Werner, 2009). Weitere Reformbaustellen auf europäischer Ebene mit derzeit noch unklaren Auswirkungen auf die Mitbestimmung sind die (vorerst gestoppte) Richtlinie zur Sitzverlegung sowie die Bestrebungen zur Einrichtung einer Europäischen Privatgesellschaft für kleine und mittlere Unternehmen.

Im Prinzip wäre es möglich, der Entstehung „weißer Flecken“ in der Mitbestimmungslandschaft entgegenzuwirken, indem man auch ausländische Rechtsformen einer – gegebenenfalls modifizierten – Form der Unternehmensmitbestimmung unterwerfen würde (Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, 2006: 35).²⁵ Derartige Reformbestrebungen würden die Mitbestimmungsdebatte zweifellos noch einmal eröffnen. In ihren Reaktionen auf die Empfehlungen der Biedenkopf-Kommission hatten BDA und BDI verdeutlicht, auch weiterhin Forderungen nach Mitbestimmungsabbau an den Gesetzgeber herantragen zu wollen (ebd.: 55-66). Zudem sind vor kurzem neue Vorschläge zur Öffnung der Unternehmensmitbestimmung für Aushandlungslösungen auf Unternehmensebene präsentiert worden (Arbeitskreis "Unternehmerische Mitbestimmung", 2009). Kurz: Die nächste Mitbestimmungsdebatte ist bereits in Sicht.

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

²⁵ Offen ist allerdings, ob dies einen Konflikt mit Europäischer Kommission und EuGH nach sich ziehen würde. Grundsätzlich erkennt der EuGH Arbeitnehmerbelange als „zwingende Gründe des Allgemeininteresses“ an, die einen Eingriff in die europäischen Grundfreiheiten (freie Bewegung von Personen, Kapital, Waren und Dienstleistungen) rechtfertigen. Zu der Frage, in wieweit hierunter auch die Arbeitnehmermitbestimmung auf Ebene der Leitungsorgane fällt, hat sich der EuGH aber noch nicht geäußert.

nehmensvergleich nutzen, um Aufschluss über die sozialen und ökonomischen Wirkungen unterschiedlicher Grade an Unternehmensmitbestimmung zu erhalten.

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

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

Anhang

Tabelle A1: Ausfallanalyse

| | (1) Wert- schöpfung | (2) akt. Perso- nalverfl. | (3) pass. Perso- nalverfl. | (4) Groß- unternehmen | (5) ausl. Einzelbesitz | (6) öffentliche Hand | (7) Familien- besitz | (8) Streu- besitz | (9) Kombiniert 1 | (10) Kombiniert 2 |
|---|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| Unternehmensgröße (inländische Wertschöp- fung in Mio. €) | -0,541+ | -0,390 | -0,429 | -0,576+ | -0,511 | -0,552+ | -0,543+ | -0,412 | -0,372 | -0,429 |
| aktive Personalverfechtung | | -1,071 | | | | | | | -0,897 | |
| passive Personalverflechtung | | | -0,887+ | | | | | | -1,588+ | -0,887+ |
| Großunternehmen | | | | 0,014 | | | | | 0,062 | |
| ausl. Einzelbesitz | | | | | 0,009 | | | | 0,004 | |
| öffentliche Hand | | | | | | -0,007 | | | -0,010 | |
| Familienbesitz | | | | | | | -0,001 | | 0,002 | |
| Streubesitz | | | | | | | | -0,050 | -0,035 | |
| Konstante | -0,715 | -0,738 | -0,516 | -0,732 | -1,124+ | -0,638 | -0,696 | -0,509 | -0,407 | -0,516 |
| Pseudo R^2 | 0,082 | 0,116 | 0,134 | 0,089 | 0,105 | 0,086 | 0,082 | 0,164 | 0,269 | 0,134 |
| chi ² | 6,812 | 9,699 | 11,22 | 7,458 | 8,789 | 7,212 | 6,821 | 13,72 | 22,44 | 11,22 |
| Prob > chi ² | 0,0091 | 0,0078 | 0,0037 | 0,0240 | 0,0123 | 0,0272 | 0,0330 | 0,0011 | 0,0042 | 0,0037 |

N=97; Logitmodell; Software: Stata 10; + p<0,1, * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001; Datenquelle: Monopolkommission, eigene Recherchen. Einige Angaben zu den Eigentümerstrukturen der Unternehmen wurden anhand der Internetauftritte der Unternehmen nachrecherchiert.

Tabelle A2: Korrelationsmatrix der Einzelindizes und des Gesamtindex des Mitbestimmungspotentials

| | Mitbestimmungs- potential | Teilindex- min. Parität | Teilindex- Montan | Teilindex- Arbeitsdirektor | Teilindex- stellv. AR-Vorsitzender |
|---------------------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Teilindex- min. Parität | 0,6338 | | | | |
| p-Wert | 0,0000 | | | | |
| Teilindex- Montan | 0,4614 | 0,0807 | | | |
| p-Wert | 0,0000 | 0,4712 | | | |
| Teilindex- Arbeitsdirektor | 0,7205 | 0,1879 | 0,4295 | | |
| p-Wert | 0,0000 | 0,0910 | 0,0001 | | |
| Teilindex- stellv. AR-Vorsitzender | 0,7574 | 0,2429 | 0,3321 | 0,5506 | |
| p-Wert | 0,0000 | 0,0279 | 0,0023 | 0,0000 | |
| Teilindex- Prüfungsausschuss | 0,7744 | 0,5597 | 0,1441 | 0,3356 | 0,3756 |
| p-Wert | 0,0000 | 0,0000 | 0,1963 | 0,0021 | 0,0005 |

Angegeben werden der Pearsonsche Korrelationskoeffizient r sowie der p-Wert (Signifikanz).

N=82; Datenquelle: eigene Recherchen.

Tabelle A3: Mitbestimmungspotential und Strukturmerkmale der Unternehmen

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) |
|---|--------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| | Wert- schöpfung | akt. Perso- nalverfl. | pass. Perso- nalverfl. | Groß- unternehmen | ausl. Einzelbesitz | öffentliche Hand | Familien- besitz | Streu- besitz | Kombiniert 1 | Kombiniert 2 |
| Unternehmensgröße (inländische Wert- schöpfung in Mio. €) | 0,072+ | 0,047 | 0,050 | 0,056 | 0,084* | 0,066+ | 0,056 | 0,064 | 0,021 | 0,042 |
| aktive Personalverflechtung | | 0,120 | | | | | | | 0,159+ | |
| passive Personalverflechtung | | | 0,202 | | | | | | 0,043 | |
| Großunternehmen | | | | 0,023* | | | | | 0,030* | 0,022* |
| ausl. Einzelbesitz | | | | | 0,005 | | | | 0,014* | |
| öff. Hand | | | | | | 0,011* | | | 0,021** | 0,010* |
| Familienbesitz | | | | | | | -0,011** | | 0,003 | -0,008* |
| Streubesitz | | | | | | | | 0,002 | 0,007 | |
| Konstante | 1,740*** | 1,703*** | 1,613*** | 1,674*** | 1,577*** | 1,631*** | 2,013*** | 1,704*** | 0,691 | 1,780*** |
| R ² | 0,040 | 0,063 | 0,071 | 0,096 | 0,059 | 0,099 | 0,132 | 0,043 | 0,301 | 0,211 |
| Adjustiertes-R ² | 0,0281 | 0,0389 | 0,0478 | 0,0730 | 0,0355 | 0,0764 | 0,110 | 0,0188 | 0,224 | 0,170 |
| F-Wert | 3,345 | 2,638 | 3,035 | 4,188 | 2,492 | 4,351 | 6,003 | 1,778 | 3,927 | 5,140 |
| Prob > F | 0,0711 | 0,0778 | 0,0537 | 0,0187 | 0,0892 | 0,0161 | 0,0037 | 0,176 | 0,0007 | 0,002 |

N=82, OLS; Software: Stata 10; + p<0,1, * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001; Datenquelle: Monopolkommission, eigene Recherchen. Einige Angaben zu den Eigentümerstrukturen der Unternehmen wurden anhand der Internetauftritte der Unternehmen nachrecherchiert.

Abbildung 2: P-Norm-Plot Mitbestimmungspotential

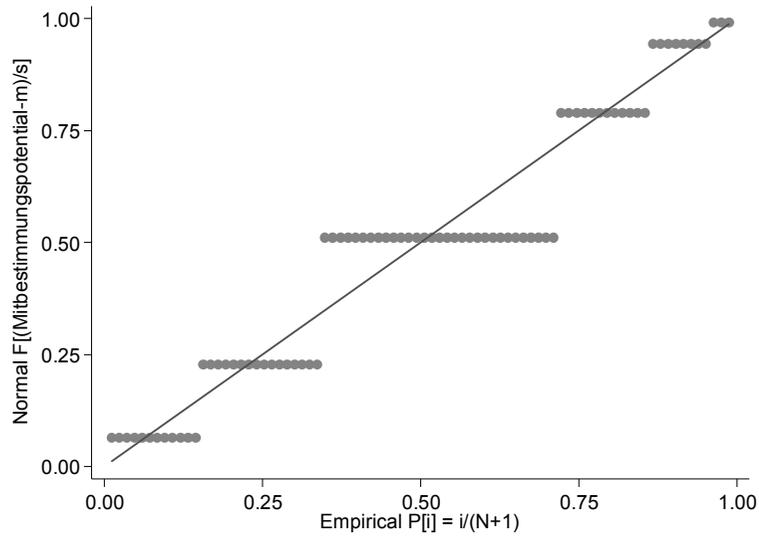


Abbildung 3: Q-Norm-Plot Mitbestimmungspotential

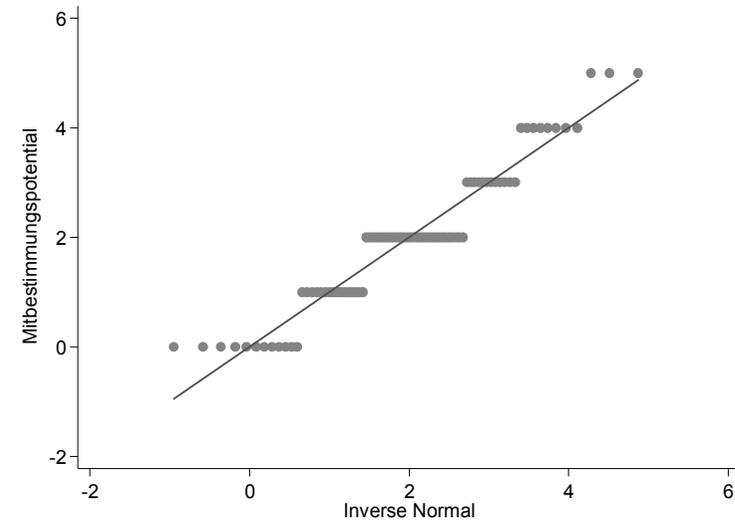


Tabelle A4: Test auf Normalverteilung des Gesamtindex des Mitbestimmungspotentials

| Test | N | W | V bzw. V' | z | ws>z |
|-----------------|----|---------|-----------|--------|---------|
| Shapiro-Wilk | 82 | 0.98143 | 1.301 | 0.577 | 0.28212 |
| Shapiro-Francia | 82 | 0.99625 | 0.290 | -2.416 | 0.99215 |

Tabelle A5: Schiefe-Kurtosis-Test des Gesamtindex des Mitbestimmungspotentials

| Variable | N | ws(Schiefe) | ws(Kurtosis) | Adj. chi2(2) | ws>chi2 |
|----------|----|-------------|--------------|--------------|---------|
| Index- | 82 | 0.1784 | 0.7264 | 1.99 | 0.3691 |

Literatur

- Arbeitskreis „Unternehmerische Mitbestimmung“ (2009): Entwurf einer Regelung zur Mitbestimmungsvereinbarung sowie zur Größe des mitbestimmten Aufsichtsrats. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 30: 885-898.
- Bamberg, Ulrich, et al. (1987): Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz. Köln: Bund-Verlag.
- Baums, Theodor / Bernd Frick (1998): Co-Determination in Germany: The Impact of Court Decisions on the Market Value of Firms. In: Economic Analysis, 1: 144-161.
- BDA / BDI (2004): Mitbestimmung modernisieren. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Berlin: Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI).
- Berliner Netzwerk Corporate Governance (2003): Corporate Governance und Modernisierung der Mitbestimmung. 12 Thesen zur „Modernisierung der Mitbestimmung“. Berlin: Berliner Netzwerk Corporate Governance.
- Beyer, Jürgen (1998): Managerherrschaft in Deutschland? „Corporate Governance“ unter Verflechtungsbedingungen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Boneberg, Franziska (2009): Die Drittelmitbestimmungslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe. Working Paper Series in Economics 114. Lüneburg: University of Lüneburg.
- Dilger, Alexander (2003): Economic Effects of Co-Determination. In: Walther Müller-Jentsch / Hansjörg Weitbrech (eds.): The Changing Contours of German Industrial Relations. München / Mering: Rainer Hampp Verlag: 119-136.
- FitzRoy, Felix / Kornelius Kraft (2005): Co-Determination, Efficiency, and Productivity. In: British Journal of Industrial Relations, 43: 233-247.
- Franz, Wolfgang (2005): Die deutsche Mitbestimmung auf dem Prüfstand: Bilanz und Vorschläge für eine Neuausrichtung. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 38: 268-283.
- Frick, Bernd / Erik Lehmann (2005): Corporate Governance in Germany: Ownership, Codetermination and Firm Performance in a Stakeholder Economy. In: Howard Gospel / Andrew Pendelton / Gregory Jackson (eds.): Corporate Governance and Human Resource Management. Cambridge: Cambridge University Press: 122-147.
- Gerum, Elmar (2007): Das deutsche Corporate-Governance-System. Eine empirische Untersuchung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gerum, Elmar / Horst Steinmann / Werner Fees (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat. Eine empirische Untersuchung. Stuttgart: Poeschel.
- Gorton, Gary / Frank A. Schmid (2004): Capital, Labor, and the Firm: A Study of German Codetermination. In: Journal of the European Economic Association, 2: 863-905.
- Heuschmid, Johannes (2009): Mitentscheidung durch Arbeitnehmer – ein europäisches Grundrecht? Die Wirkung der Grundrechte als Korrektiv der Grundfreiheiten dargestellt am Beispiel der Beteiligung der Arbeitnehmer im Unternehmen. Baden-Baden: Nomos.
- Höpner, Martin (2004a): Der organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang. Unternehmenskontrolle und Arbeitsbeziehungen im Wandel. In: Roland Czada / Reinhard Zintl (Hrsg.): Staat und Markt (PVS-Sonderheft 2003): 300-324.
- Höpner, Martin (2004b): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: Industrielle Beziehungen, 11: 347-379.

- Höpner, Martin (2009): Parteigänger und Landschaftspfleger. Eine Analyse der Parteispenden großer deutscher Unternehmen, 1984-2005. MPIfG Working Paper. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Hörisch, Felix (2009): Unternehmensmitbestimmung: Entstehung und ökonomische Auswirkungen im nationalen und internationalen Vergleich. Münster u.a.: Lit Verlag.
- Jirjahn, Uwe (2005): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien. Gutachten für die Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Jürgens, Ulrich / Inge Lippert / Frank Gaeth (2008): Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Baden-Baden: Nomos.
- Keller, Berndt / Frank Werner (2009): Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) – Empirische Befunde und (un)erwartete Konsequenzen. In: WSI-Mitteilungen, 82: 416-424.
- Kienbaum (2008): Aufsichtsratsausschüsse 2008. Gummersbach: Kienbaum Consultants International GmbH.
- Kirsch, Werner / Wolfgang Scholl / Günter Paul (1984): Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme. München: Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften.
- Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung (2006): Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer. Berlin: Mitbestimmungskommission.
- Köstler, Roland / Ulrich Zachert / Matthias Müller (2006): Aufsichtsratspraxis. Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Achte, überarbeitete Auflage. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag.
- Kraft, Kornelius / Jörg Stank (2004): Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivitäten deutscher Unternehmen In: Schmollers Jahrbuch – Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 124: 421-449.
- Mayer, Udo (1974): Paritätische Mitbestimmung und Völkerrecht. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 25: 771-781.
- Monopolkommission (2008): Weniger Staat, mehr Wettbewerb. Gesundheitsmärkte und staatliche Beihilfen in der Wettbewerbsordnung. Siebzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission gemäß §44 Abs. 1 Satz 1 GWB Baden-Baden: Nomos.
- Raabe, Nico (2004): Die Zukunft der Mitbestimmung. Eine qualitative Studie zur Praxis der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Diplomarbeit, Berlin: Humboldt-Universität.
- Raithel, Jürgen (2006): Quantitative Forschung. Ein Praxisbuch. Wiesbaden: VS Verlag.
- Renaud, Simon (2007): Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany. In: Labour, 21: 689-712.
- Renaud, Simon (2008): Arbeitnehmermitbestimmung im Strukturwandel. Marburg: Metropolis.
- Roth, Günter H. (2008): Gesellschaftsrecht: Briefkastengründungen und Golden Shares. In: Günter H. Roth / Peter Hilpold (Hrsg.): Der EuGH und die Souveränität der Mitgliedstaaten. Eine kritische Analyse richterlicher Rechtsschöpfung auf ausgewählten Rechtsgebieten. Wien: Linde Verlag, 427-479.
- Sadowski, Dieter (1997): Mitbestimmung – Gewinne und Investitionen. Zusammenfassung der relevanten theoretischen und empirischen Literatur. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Schmid, Frank A. (1997): Vorstandsbezüge, Aufsichtsratsvergütung und Aktionärsstruktur. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67: 67-83.

- Schnell, Rainer / Paul B. Hill / Elke Esser (1992): Methoden der empirischen Sozialforschung. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. München / Wien: Oldenbourg.
- Sick, Sebastian (2008a): Mitbestimmungsrelevante Unternehmen mit ausländischen / kombiniert ausländischen Rechtsformen. Studie der Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Sick, Sebastian (2008b): Corporate Governance in Deutschland und Großbritannien. Ein Kodex- und Systemvergleich. Baden-Baden: Nomos.
- Streiner, David L. (2003): Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. In: Journal of Personality Assessment, 1: 99-103.
- Troch, Sebastian (2009): Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat – Gesetzliche Regelung versus Unternehmenspraxis. Working Paper Series in Economics. Lüneburg: University of Lüneburg.
- Vitols, Sigurt (2006): Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung: Eine ökonometrische Analyse. Gutachten im Auftrag des DGB Bundesvorstands. Berlin: DGB.
- Vitols, Sigurt (2008): Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung. Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Witte, Eberhard (1980a): Der Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik. In: Die Betriebswirtschaft, 40: 541-559.
- Witte, Eberhard (1980b): Das Einflusspotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. In: Die Betriebswirtschaft, 40: 3-26.
- Zugehör, Rainer (2003): Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung. Opladen: Leske und Budrich.

**The Coupling of Executive Pay and Performance:
The Influence of Supervisory Board Codetermination in Germany**

Tim Müllenborn

Introduction

Executive pay is not only conceptualized as a mechanism of reward, but foremost as a mechanism of control to bind the top management to a companywide goal. Accordingly, one of the prevailing questions of corporate governance is who controls this mechanism of control?

Following the dominant theory in this research field – agency theory – which argues that shareholders as the residual claimants should have control over pay-for-performance sensitivity, many studies have investigated if and how executive pay is set by shareholders²⁶. In addition most scholars in this tradition do not consider the role of employees in the pay setting process. Only few studies have even investigated whether employees wield any influence on pay-for-performance sensitivity (Edwards, Eggert and Weichenrieder, 2009, Gomez and Tzioumis, 2006, Gorton and Schmid, 2004). This study contributes to closing this research gap and answers the following questions: Does codetermination by employees have a positive or negative effect on pay-for-performance sensitivity? Can this effect be attributed to preferences for pay-for-performance of employees or is it an unintended effect? Can different configurations of power between employees and shareholders explain differences in pay-for-performance sensitivity between companies?

To answer these questions I utilize a mixed method research design drawing on a panel of 80 German companies between 2007 and 2011 as well as interviews of union and employee representatives at the supervisory board level. To be able to meaningfully operationalize the main concepts of this paper, I have chosen Germany as an extreme case.

The German two-tier corporate governance system has long been described as an insider system characterized by its dense network of crossholdings, large block-holders, the universal banking system and the system of strong employee representation at the supervisory board (Fiss and Zajac, 2004, Franks and Mayer, 1997, Porta, Lopez-De-Silanes and Shleifer, 1999). But since the mid-1990s the German corporate governance system has undergone considerable changes which can be characterized as liberalization

²⁶ While many studies have covered this question focusing on the U.S market (David, Kochhar and Levitas, 1998, Finkelstein and Hambrick, 1989, Gomez-Mejia, Larraza-Kintana and Makri, 2003, Hambrick and Finkelstein, 1995, Hartzell and Starks, 2003) the evidence for Germany is relatively scarce.

(Jackson, 2005b) and brought about the spread of shareholder value practices such as stock option pay, information disclosure and equity based performance measures for subunits (Höpner, 2001). One of the major changes was the 1998 legislation of the KonTraG²⁷ which for the first time allowed the integration of stock option into executive pay packages (Buck and Chizema, 2008, Cioffi, 2002, Höpner, 2001) and has been followed by a bust in levels of executive pay. According to Jackson and Sorge (2012) other main parts of the KonTraG were the introduction of the one share-one vote principle and the introduction of a mandatory risk management system. Jackson and Sorge (2012) explain that while the scope for defensive actions in the case of hostile takeover attempts has been reduced to share buybacks, alternative acquisitions and the search for a white knight - provided an approval by the shareholders' meeting - the number of hostile takeover bids have been limited (see also: Franks, Mayer, Volpin and Wagner, 2012). In sum, these reforms have strengthened market forces. At the same time, codetermination laws have not been changed. This provokes the question how employees would act under such conditions, coinciding with the above mentioned research question on how codetermination will effect pay-for-performance sensitivity?

The main argument of this paper is that employees are not principally opposed to variable pay, and that pay performance sensitivity can be better understood by conceptualizing corporate governance as a negotiation between different stakeholder groups of the company. I find that in line with institutionalist reasoning, representatives of employees at the supervisory board of German companies show a preference for high pay-for-performance sensitivity of executive pay. Second, based on this finding I show that pay-for-performance sensitivity of German prime market companies can in part be explained by different power configurations between the biggest block-holder and codetermination of employees.

Section 2 reviews the relevant literature and derives hypotheses about the impact of employee influence on pay-for-performance sensitivity from different theoretical perspectives. Section 3 lays out the methods and data employed. Section 4 presents the empirical results and section 5 concludes with a discussion of the results and their implications.

²⁷ Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) = [German] Control and Transparency in Business Act

Theory and Hypotheses

Agency Theory

The discussion about executive pay is dominated - explanatory and normatively - by economic institutionalism and its derivative, agency theory. From this view, institutions are only maintained if they foster more efficient outcomes (Williamson, 1990). Early agency theorists clearly stated that giving employees voice in corporate governance cannot be efficient: "If codetermination is beneficial to both stockholders and labor, why do we need laws which force firms to engage in it? Surely they would do so voluntarily" (Jensen and Meckling, 1979: p. 474).

In addition, it is assumed that actors are equipped with stable preferences in pursuing individual self-interest maximizing behavior. While agency theory assumes that investors are homogeneous (Bagwell, 1991), risk neutral (because they are able to diversify their portfolio), and merely interested in maximizing profit, managers are assumed to be risk averse and interested in growth (Baumol, 1967 [1959], Marris, 1963, 1964, Williamson, 1963, 1974 [1964]).

Equipped with these properties, managers and shareholders enter into a principal agent relationship which Jensen and Meckling define as "[...] a contract under which one or more persons the principal (s) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent" (Jensen and Meckling, 1976: p. 308) and for which they have to bear only a small proportion of the risk (Fama and Jensen, 1983). Under these assumptions, the agent must be controlled by the principal, leading to agency costs which are defined as "[...] the sum of: (1) the monitoring expenditures by the principal, (2) the bonding expenditures by the agent, (3) the residual loss" (Jensen and Meckling, 1976: p. 308) and are to be minimized. One of the most effective solutions to this minimization problem would be to use a variable compensation for the agent to tie him to the shareholders' interests. (Grossman and Hart, 1983, Hemmer, 1993, Hölmstrom, 1979, Jensen and Murphy, 1990, Lambert, 1983, Lazear and Rosen, 1981, Mirrlees, 1976, Murphy, 1986, Prendergast, 1999, Rappaport, 1986). But executives – agents – are assumed to be risk averse and therefore to prefer fixed over variable compensation. Therefore the complementary hypothesis of agency theory (Eisenhardt, 1989) holds that some sort of power is needed to tie executive compensation to firm performance. As shareholder concentration yields more power (Tosi, Werner, Katz and Gomez-Mejia, 2000), pay-for-

performance sensitivity is expected to increase with shareholder concentration. In line with this argument a recent meta-study by van Essen et al. (2012) found robust evidence that strong directors are able to tie compensation more closely to firm performance.

In addition to the incentives provided by variable pay, it is assumed that the appointment and control of top executives by shareholders are carried out against the backdrop of the markets for managers, the market for corporate control, and an active financial market. If managers are not able to deliver reasonable company performance reflecting the salary they bargained for in the market for executives, share prices would fall, encouraging hostile takeovers.

If the percentage of shares held in blocks increases, this mechanism is increasingly suspended. Strong shareholders might shield companies from market pressures, from takeovers, and from the demand of pension funds (Jackson, 2005c), which might lead to lower pay-for-performance sensitivity. Eisenhardt (1989) argues that pay-for-performance sensitivity is low if shareholders see themselves as capable of monitoring executives. It is commonly assumed that this capability increases with the percentage of stocks in the hands of a single shareholder. This is known as the substitution hypothesis, because owners substitute incentives schemes with direct monitoring. In addition, Wu (2008) argues that a high percentage of equity-based pay renders it difficult to transfer rents from the firm to the biggest shareholder. The transfer could provoke interventions from regulatory authorities which in turn may reduce the share price.

But what happens if employees have a strong voice at the supervisory board? Employees as well as managers are assumed to be risk averse and have an inherent tendency to redistribute money to their own advantage. Redistribution from shareholders to employees may occur in the indirect form of employees trying to influence what is being maximized by top management. This may be achieved by setting the parameters of executive pay so that they encourage growth rather than efficiency (instead of extracting rents for example directly through higher wages). Assuming that employee representatives believe in the impact of incentives, there are strong arguments why employee representatives should object to high proportions of equity based pay which depend on the capital market e.g. stock options. If the company keeps growing, employment will typically at least be stable. As employment grows with the growth of sales, there are more career opportunities. If the company strategy is oriented towards efficiency instead of growth, why should the management preserve the present state of employment? However, for a

shareholder, growth is not the ultimate aim. As long as the return on investment remains adequate given owner preferences, workforce size needed to achieve the return on investment may be an irrelevant figure. Since a high percentage of variable pay is intended to align the assumed interest of the management with the assumed interest of owners toward efficiency, employees should object to this incentive. It has indeed been found that stock markets react positively to restructuring announcements that are not due to a decline in demand (Chatrath, Ramchander and Song, 1995, Chen, Mehrotra, Sivakumar and Yu, 2001, Dial and Murphy, 1995, Farber and Hallock, 2009, Hahn and Reyes, 2004). If compensation schemes are closely tied stock performance managers would be rewarded for dismissing employees.

Hypothesis 1a: the higher employees' ability to influence supervisory board decisions, the lower the pay-for-performance sensitivity.

The only studies covering the effect of codetermination on pay-for-performance sensitivity are Gorton and Schmid (2004) and Edwards et al. (2009). Gorton and Schmid investigated whether the link between performance – measured as the price to book ratio – and executive compensation is affected by codetermination. They found a significantly weaker link for companies with one half of the board seats assigned to employees in comparison to companies where employees make up only one third of the supervisory board. Using a dummy variable indicating equal parity and coal and steel codetermination, Edwards et al. (2009) could not support the conclusion of Gorton and Schmid. Instead they found a positive but not significant effect of codetermination on the link between performance and executive compensation.²⁸

Institutionalism

In contrast to agency theory, a view on corporate governance has emerged which is inspired by historical institutionalism.²⁹ Here it is also assumed that actors are driven by self-interest, but that their preferences are shaped and constrained by formal and informal institutions embedded in professional organizations and networks which change over time (Immergut, 1998; Jackson, 2005a). This feature of historical institutionalisms provides several perspectives for arguing that employee representatives are not opposed to variable pay per se.

²⁸ Also Gomez and Tzioumis (2006) found no dampening effect of unionization on pay-for-performance for U.S-companies.

²⁹ See (Hall and Taylor, 1996; Immergut, 1998; Katznelson and Weingast, 2005)

First, research from this line of thinking has shown that the general orientation of codetermination has changed from an ideological orientation in the past to a kind of co-management in the present (Jackson, 2005a).

Second, there is theoretical and empirical research that shows that giving employees voice might not lead to rent seeking and a negative impact on firm performance, but may instead have an at least neutral or even positive impact. Scharpf (1997) introduces the term of positive coordination. Positive coordination describes a process of negotiation between two parties in which both reach an outcome which is superior to the initial situation. To reach this outcome the parties have to deal with the problems of production and distribution at the same time. One solution would be the “procedural separation of both types of interaction” (Scharpf, 1997: p. 135). I argue that this is realized in the German industrial relations system, where wage bargaining is separated from the internal work councils and codetermination system by prohibiting employee representatives to invoke strikes. It has been shown that “works councils are more likely to be engaged in productivity-enhancing activities and less engaged in rent-seeking activities than their counterparts in [...] establishments not covered by industry wide wage bargaining” (Hübler and Jirjahn, 2003). In addition, it seems that strong codetermination might be correlated with a cooperative orientation since companies with strong codetermination firms are not the ones opting out of the “Flächentarifverträgen”³⁰ (Höpner, 2001). Also, recent research has shown that the impact of employee voice enhances organizational performance if management gives a strong signal towards a cooperative employee management model (Pohler and Luchak, 2013). Further, voice flowing from subordinates to business unit leaders enhances organizational performance (Detert, Burris, Harrison and Martin, 2013). By providing formal institutionalized channels of upward voice flows, codetermination is likely to enhance organizational performance if management signals to value it. Many studies have investigated the link between codetermination at the supervisory board and firm performance. The emerging picture in this literature is that both institutions have no clear effect on firm performance. Recent studies mostly find no or an increasing effect of parity codetermination on firm performance (Addison and Schnabel, 2011; Berming and Frick, 2011) providing less support for the rent seeking hypothesis.

³⁰ Industry-wide bargaining agreements that apply for all firms and all employees of that industry in a certain area irrespective of their union membership.

Third, scholars from comparative and historical institutionalism have asked how the growing liberalization of financial markets and the changes in the German corporate governance system will interact with the strong German codetermination laws. Höpner (2003) found no indication that codetermination impedes the adoption of shareholder-value strategies like variable pay for executives. Beyer and Hassel (2002) have shown that firms that adopt shareholder value practices increase their dividends, reduce their workforce while at the same time pay high wages. As employee representatives at the supervisory board might be more responsive to core workers needs this might explain why codetermination representatives have no reason to oppose variable pay. Indeed a survey showed that a majority of employee representatives support stock option plans as a means of variable pay (Höpner, 2001).

If specific skills are taken into account, like in the varieties of capitalism literature, the new institutional economics as well as by scholars advocating a stakeholder view (Aoki and Jackson, 2008; Becker, 1964; Blair, 2005, van den Berg, 2004), it becomes obvious that employees have incentives to monitor managers to protect their specific investments (van den Berg, 2004). Because specific skills have no value in another company employees would lose the value of the specific skills if the company goes bankrupt. Therefore they will devote considerable effort to make sure that the management seizes every possible measure to preserve their investments. Edwards et al. (2009: p. 5) noted, employees are in “a good position to monitor managers” “because of their understanding of the firm’s operations”. In addition they also have the incentives to do so.

Hypothesis 1b: the higher employees’ ability to influence supervisory board decisions, the higher pay-for-performance sensitivity.

The impact of shareholder-employee interaction on pay-for-performance

So far, we only considered the effect of codetermination on the pay-for-performance sensitivity in isolation. But what happens if employees interact with shareholders? One view of organizations sees companies as coalitions in which decisions are made through a bargaining process between different groups (Aguilera and Jackson, 2003; Coffee, 1990; Cyert and March, 1992; Gandz and Murray, 1980; Höpner, 2003; March, 1962; Palmer, Friedland, Jennings and Powers, 1987; Sauerwald and Peng, 2012; Ungson and Steers, 1984).

From this literature, a conception of corporate governance has emerged which distinguishes between different conflict lines between management, shareholders and employees. In an insider-outsider conflict, outside shareholders' interests are said to conflict with those of managers and employees. A class conflict may occur when labor has different interests from management and shareholders for mostly distributional reasons. An accountability conflict is indicated by a conflict between management and the joint interest of labor and shareholders (Aguilera and Jackson, 2003; Höpner, 2003). While conflicts are one concept describing the relation between two actor groups, coalitions based on the consent between two groups are another conceptualization. In this sense, Jackson (2005a) argues that codetermination indeed conflicts with shareholder value principles but that both leave enough ambiguity to negotiate consent between management and employees. While some of the measures defining the adoption of transparency rules (Jackson, 2005a) are perceived to leave little room to maneuver, others such as the adoption of stock option pay leave much room for interpretation (Faust, 2012) and allow for coalition agreements between the different groups. Consistent with this Buck (2004) shows in paired case studies of German, US and UK firms that employees have managed to bargain for employee stock plans in the process of adopting stock options for management compensation plans.

To describe the process by which the agreements between the different groups come into existence, I draw on the idea that a coalition has to produce some kind of outside value to be accepted as legitimate (March, 1962), and on the idea of social exchange (Blau, 1964). Social exchange puts an obligation to reciprocate on the receiver of a voluntary gift. Therefore I assume that the probability that a voluntary gift is presented by an actor A to an actor B increases with the power of B. While the power of an actor B might make it more likely that a gift is presented to him by A, the power of B might constrain the set of opportunities available to actor A.

This suggests that an increase in the power of employees (B) translates into a constrained set of opportunities for management (A) in the first place. This constraining effect can be dampened by A by giving in to a coalition with B. The constrained actor can regain their domain of command by giving in to a coalition with the constraining partner B at the cost of a shared decision making process. In addition, it is of crucial importance how the involved actors value the costs and benefits of the resources provided by the second actor. These resources can be legitimate power, information, or

money. The gained space of alternatives can then be used for more productive production and the gained increase can be divided by the partners.

The harder the constraints imposed through the power of actor B on A, the more likely A will give into a coalition with B for two reasons. First, a confrontation strategy decreases the likelihood of an intended positive outcome (e.g. company performance) which will legitimate the commanding authority. Second, there is a high correlation between power of an actor and the resources under their command which are valuable to the other party. Thus an actor with high power is able to contribute resources to a possible coalition which renders an intended outcome more likely.

To account for different power constellations, I distinguish between two states for block-holding and codetermination each: high and low. In line with Aguilera & Jackson (2003), I assume that shareholders with lower stakes tend to pursue more financial interests and shareholders with higher stakes more strategic interests. These states are depicted in Table 1.

Management controlled firm: weak codetermination / weak block-holder: If managers face neither a controlling block-holder nor strong codetermination, the situation might resemble what Hambrick and Finkelstein (1995) have called a management-controlled firm. This situation is shown in the upper left corner of Table 1. In this situation, the formal authority will reside with the chairman of the supervisory board, but management will have considerable power over the supervisory board and will coordinate its actions with the chairman who is responsible to only fragmented ownership and a weak codetermination side. In this case, board and management will choose a mid-range performance level as a means of signaling their performance orientation to the financial market. Otherwise the management would risk a loss in shareholder confidence resulting in a low share price, provoking a hostile takeover in the worst case. Since employees lack power in this constellation, they agree to financial market performance criteria to avoid the breaking of implicit social exchange agreements in the case of a hostile takeover. We therefore expect a mid-range pay-for-performance sensitivity (2a).

Class conflict: weak codetermination & strong block-holder: The configuration in the upper right corner of Table 1 resembles a company in which a strong block-holder is the legitimate authority. Therefore we assume that in this case the block-holder is actor

A who grants some of his authority to the management (B). We assume further that such a shareholder pursues mainly strategic interests. In such a situation, pay packages resulting in a constant income flow are well suited to the interest of the strategic shareholder. First, they use the self-selection mechanism inherent in pay to attract long-term-oriented managers. Second, it leaves much discretionary leeway for owners in using qualitative or quantitative performance criteria as rewards. In addition, such owners have access to relevant information to ensure adherence to these criteria. Third, such a package is also in the interest of managers but can be framed by the shareholder (A) as a gift to the manager (B) so that he feels an obligation to reciprocate. Employees in such companies have no impact on the pay setting and appraisal process. In such a situation, we therefore expect a low pay-for-performance sensitivity (2b).

Table 1: Summary of interaction hypotheses

| | | Percentage Block-holder | |
|-----------------|------|--|---|
| | | low | high |
| Codetermination | low | Management controlled firm Hypothesis 2a: Mid-range pfp | Class Conflict Hypothesis 2b: low pfp |
| | high | <i>Insider-Outsider Conflict</i> Hypothesis 2d: Mid-range pfp | <i>Accountability Conflict</i> Hypothesis 2c High pfp |

Insider outsider conflict: strong codetermination/weak block-holder: The configuration in the bottom left corner of Table 1 depicts a situation when codetermination is strong and no countervailing block-holder exists. Such a situation might resemble what has been outlined in the previous section and what Aguilera and Jackson (2003) as well as Höpner (2003) call an ‘insider-outsider conflict’.

In this situation the formal authority resides with the chairman of the supervisory board but the factual authority might be on the management side. Therefore we assume that management – exhibiting a preference for low income risk – is actor A. As mentioned earlier on in such a situation, management will give in to some form of variable pay as a signal to the financial market but might be inclined to more symbolic forms of variable pay packages or pay packages limiting downward adjustment of pay. On the one hand - as in the before mentioned case – employees (B) may have an incentive to accept this as they know that they will depend on the goodwill of executives in other situations. They

also know that future expansion by raising capital at the financial market will depend on stock reputation. But fearing the threat of takeovers by another management and the breaking up of implicit contracts, they push executive performance criteria and control their compliance. Conversely, managers know - because of the strength of employees - that they will also depend on the goodwill of employees, which opens up some space for negotiation. In this situation, management only has the choice between a constructive or destructive strategy in relation to employees. According to social exchange theory, giving in to social exchanges vis-à-vis employees will put obligations onto the relation to employees which can help management in other situations. Therefore a mid-range pay-for-performance level is expected in this case (2d).

Accountability conflict: strong codetermination & strong block-holder: Roe (2003) argues that shareholder concentration and strong employee representation are mutually reinforcing. If owners were to withdraw their blocks from the company, this would lead to the skimming of rents by managers and workers. Based on the before mentioned social exchange approach I argue that this association is not only driven by the will to counteract employee influence but hypothesize that shareholder and employees enter into some special form of cooperation.

We again assume that the controlling shareholder is the legitimate authority (A). If shareholders are confronted with strong codetermination they may switch to their second best option of long-term oriented variable pay for two reasons. First, if managers act in their own self-interest, variable pay may counteract the influence of employees at the board by ensuring the commitment of executives through highly variable compensation. Second, since board room employees (B) have a preference for variable compensation the shareholder might frame the switch to variable compensation as gift to employees (B). In addition employees have incentives to reveal the true economic state of the company to shareholders, in order to prevent high dividend demands at the cost of the company's economic substance (Höpner, 2001). But employees may not give in to the cooperation at no cost. Shareholders are concerned regarding restructuring and labor costs. But because of the strong German codetermination and dismissal laws they depend on the employees' cooperation. That might lead to a space for social exchange to arise. Given that such coalitions need a certain time horizon for social exchanges to pay off, and that high levels of block-holding make short-term trading less likely (Dyck and Zingales, 2004), the probability of a coalition rises with the size of the stake of a share-

holder. The common denominator of shareholders and employees is that both have invested high stakes in the company, share a preference for high transparency, and are aware that a firm can only survive if it yields high profits. Therefore a high pay-for-performance sensitivity is expected in this case (2d).

Data, Methods and research strategy

Quantitative Analysis

Sample Construction

To construct the sample for this study, the companies listed in the DAX, MDAX, TecDAX or SDAX in 2007 through 2010 served as a starting point which yielded 129 companies. One company was excluded from the sample because no reliable information or financial reports were available. From the remaining 128 companies, 48 had not published compensation figures in their annual reports. This was in most cases because the relevant companies did not agree to the disclosure of individual remuneration at the general annual meeting. A list of the included companies can be found in Table 7 in the appendix.

Estimation strategy

To estimate the influence that codetermination has on pay-for-performance sensitivity, I follow two different approaches. First I follow Edwards et al. (2009) and estimate the pay-for-performance sensitivity by interpreting the slopes associated with β_1 and β_2 in equation (1) as pay-for-performance sensitivity. If the coefficient of the interaction term β_2 with codetermination and one of the performance indicators is positive we can assume that the impact of performance on pay is positively moderated by codetermination (Brambor, Clark and Golder, 2006, Dawson, 2014).

$$(1) \log(AATC)_{it} = \alpha_0 + \beta_1 perf_{it} + \beta_2 codeter_{i07} * perf_{it} + \beta_3 codeter_{i07} + \beta_4 C_{it} + \beta_5 D_{it} + w_{it}$$

Where AATC is annual average total compensation of managerial board i in year t . All variables will be discussed more deeply in the following sections. *Codeter* is an index measuring the strength of codetermination in supervisory board i in year 2007 and *perf* either the return on investment (ROA) or the price to book ratio (PBR). The vector C

contains control variables and the vector D industry dummies as well as a dummy variable (Recession) distinguishing between a downturn in average annual total compensation in 2007-2009 and an upturn in 2010 and 2011. w_{it} contains the unit-specific error u_i as well as an idiosyncratic error e_{it} .

Second, following others such as (Rosen, 1990), Murphy (1999), Kaplan (1994) as well as Kato and Kubo (2006), I estimate the pay-for-performance (semi)-elasticity's in the form of:

$$\begin{aligned} (2) \Delta \log(AATC)_{it} & \\ &= \alpha_0 + \beta_1 \text{codeter}_{i07} * Dperf_{it} + \beta_2 \text{codeter}_{i07} + Dperf_{it} + \beta_4 C_{it} + \beta_5 D_{it} \\ &+ w_{it} \end{aligned}$$

Here $\Delta \log(AATC)_{it}$ denotes the first difference of $\log(AATC)_{it}$ and $Dperf$ the first differences of the respective performance indicator. Since ROA and PBR are percentages the coefficients here can be interpreted as elasticities. All estimations were calculated using STATA 13.

Dependent variable

Just as other studies in the field of executive compensation I have relied on propriety data (Brunello, Graziano and Parigi, 2001, Kato and Kubo, 2006). The compensation data came from Standard and Poor's *capital iq* database and have been provided in individualized form. From this database, I used the variable 'total compensation'. This variable contains base salary, bonuses, and the estimated value of shares as well as option programs using the Black-Schols option pricing model. The compensation data have been cross-checked and revised with regard to the number of people within managerial boards, the attribution of pay to companies if managers have changed companies within one financial year, as well as missing values. In order to ensure comparability with previous research (Andreas, Rapp and Wolff, 2012; Edwards, Eggert and Weichenrieder, 2009; Elston and Goldberg, 2003; Gorton and Schmid, 2004; Haid and Yurtoglu, 2006; Lazar, 2007; Schmid, 1997), I have computed total compensation per board member from the individualized data as the main dependent variable. Descriptive graphics as well as yearly descriptive statistics of the depended variable are depicted by Figure 4 to 7 and Table 8 in the appendix.

Independent variables

Pay-for-performance The impact of performance on the dependent variable was operationalized by two different performance measures. Edwards et al. (2009) used return-on-assets (ROA) as a measure for accounting-based performance. Gorton and Schmid (2004) used the price-to-book ratio (PBR) as a measure of equity-based firm performance. To ensure comparability and account for possible correlation, both measures have been used here. The compensation and performance data have been taken from the same income statement of a company. At this time, the performance appraisals of the executives based on the performance of the last period had already been carried out and the published data is artificially synchronized to the same point in time. The data for the performance indicators as well as other independent variables came from Thomson Reuter's *Datastream* database.

Measurement of codetermination The German codetermination system is the result of different legislation stages starting in 1951 with the "Coal and steel codetermination act".³¹ It mandates that companies from the coal and steel industry award half of the votes on the supervisory board to employee representatives. In the case of a deadlock vote in such companies, a mediator is called in to resolve the underlying conflict of interest. In 1952, further regulation mandated that public companies with 500 to 2000 employees have one third of their supervisory board seats filled with employees. However, the law that mostly distinguishes today's German corporate governance system was legislated in 1976: the codetermination act³² mandating that public companies with over 2000 employees must give half the seats on their board to employee representatives. Here, in the case of a deadlock vote, the chairperson's vote counts twice. Because of the attachment of a certain codetermination status to the number of employees, previous research on the impact of codetermination suffered from an underlying multicollinearity problem. The legislation to which a company is subject to as well as three additional criteria is utilized by Höpner und Müllenborn (2010) to construct a continuous measurement of codetermination. First, the measure takes into account the legislation to which a company is subject and assigns a zero to each company which is not subject to any codetermination act. If one third of the seats are given to employees one point is assigned, in the case of half of the seats given to employees two points and in the case of the coal and steel codetermination act three points are assigned to the com-

³¹ [German = Montanmitbestimmungsgesetz]

³² [German = Mitbestimmungsgesetz]

pany. The fourth criterion is whether or not the deputy chairperson is in a trade union and whether there is a further non-union deputy chairperson. As a fifth criterion it is considered to be a sign of employee strength if the executive responsible for human resource management is known to be in a trade union. As a sixth criterion the measure takes into account the composition of the committees of the board. The sub-indicator for committees is based on the concept by Hörisch (2009) and was calculated as follows:

$$(3) \text{ committee composition} = \frac{\sum_{i=1}^I \frac{A_i}{E_i}}{I}$$

Where I is the number of all committees appointed by the board except the mediation and nomination committee, A is the number of employee representatives on the committee i and E denotes the number of equity representatives in the committee i . The mediation as well as the nomination committee is not included in the calculation because both committees have a fixed number of seats given to equity and employee representatives. The mediation committee is by law composed of 50% of shareholder representatives and 50% employee representatives, the nomination committee only of equity representatives. Thus both committees provide no additional information on how strong employees are represented at the board. If none of the codetermination laws applied to a company, it was assumed that none of the criteria described above could be applied to the company and thus the codetermination index for that particular company was set to zero. The data for the index have been collected for 2007. The resulting index can be regarded as a proxy measuring the *potential* impact employees generally have on decision making by the supervisory board.

Table 2: Legal codetermination status and disclosure of executive compensation

| Codetermination status | Disclosure of Compensation | | | | | |
|--------------------------------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | No | | Yes | | Total | |
| | # | % | # | % | # | % |
| No codetermination | 11.0 | 45.8 | 31.0 | 29.8 | 42.0 | 32.8 |
| One third | 2.0 | 8.3 | 18.0 | 17.3 | 20.0 | 15.6 |
| Parity | 11.0 | 45.8 | 54.0 | 51.9 | 65.0 | 50.8 |
| Coal and steel-codetermination | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 0.8 |
| Total | 24.0 | 100.0 | 104.0 | 100.0 | 128.0 | 100.0 |

The right column in Table 2 shows the distribution of the companies across the different codetermination laws. 32.2% have no employees on their boards. 15.6 % fall under the

one-third codetermination and almost exactly half of the companies fall under equal parity codetermination. There are no companies within the sample subject to the coal and steel codetermination act. Thus the maximum of the index is five. In addition, table 2 shows the disclosure of executive remuneration. At a first glance, one might suspect that the participation of employees on the board is related to the disclosure of executive remuneration, which would lead to a selection bias in the sample. To check whether this is the case, a variable was formed that takes the value 1 if a legally guaranteed participation status is provided. The correlation between the two variables was tested in a logistic regression. The results suggest no significant effect.

Control Variables

Ownership Data To measure the impact of ownership I used data provided by Bureau van Dijk's "Dafne" databank to obtain data on the single biggest owner. The single biggest owner is used for two reasons: First, it provides the most straight-forward way for the conceptualization of shareholder power, not covering different preferences of different shareholders. Second, this measure is not diluted by any collective action problems that might arise when using measures of shareholder groups.

Table 3: Descriptive statistics of variables used across all years in thousands of Euros

| | Mean | Median | Min. | Max. | SD | N |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----|
| AATC | 1448.255 | 1073.102 | 204.6 | 9816.499 | 1148.816 | 400 |
| log(AATC) | 7.012827 | 6.978306 | 5.321057 | 9.19182 | 0.7314571 | 400 |
| Codetermination | 1.857875 | 2 | 0 | 5 | 1.446018 | 400 |
| ROA | 4.1453 | 4.935 | -52.25 | 28.24 | 8.960735 | 400 |
| PBR | 2.236425 | 1.825 | 0.28 | 18.43 | 1.781873 | 400 |
| Big.Owner | 26.50585 | 23.71 | 1.3 | 100 | 20.63253 | 400 |
| Log(Tot.Assets) | 8.548724 | 8.132468 | 5.42715 | 12.80629 | 1.80202 | 400 |
| Leverage | 26.03393 | 23.46 | 0 | 81.22 | 18.47625 | 400 |

Other control variables It is well established that total compensation is strongly correlated with firm size (Tosi, Werner, Katz and Gomez-Mejia, 2000). Thus the log of total assets was used as the main indicator of company size.

In order to account for the capital structure of the company, the leverage – measured by the debt to assets ratio – was also included as a control variable. Following Beatty and Zajac (1994) the Standard Industrial Classification was used to control for industry effects. The industry dummies are based on the first digit of the standard industry classification (SIC) dividing industries in 10 categories: (1) Agriculture, Forestry, Fishing; (2)

Mining; (3) Construction; (4) Manufacturing; (5) Transportation; (6) Wholesale Trade; (7) Retail Trade; (8) Finance, Insurance, Real Estate; (9) Services and (10) Public Administration.

Descriptive statistics are presented in Table 3 which summarizes means calculated for all firm-year data. Yearly descriptive statistics can be found in Tables 8-13 in the appendix. Pairwise correlations of the dependent and independent variables are presented in Table 4. Total compensation ranges from 204.6 to 9,816.5. It can be seen from the untransformed compensation variable that the distribution is strongly skewed. Hence, the natural log has been applied to total compensation. All variables have been tested for stationarity utilizing Harris-Tzavalis unit-root tests. The results can be found in the appendix in Table 14.

Table 4: Pairwise correlations (* p<0.01, N=400)

| | AATC | Codet. | Big. Owner | ROA | PBR | Assets | Leverage |
|-------------------|---------|----------|------------|----------|----------|--------|----------|
| AATC | 1 | | | | | | |
| Codet. | 0.3722* | 1 | | | | | |
| Big. Owner | -0.0937 | -0.1450* | 1 | | | | |
| ROA | 0.1730* | 0.1338* | 0.0207 | 1 | | | |
| PBR | -0.0116 | -0.1682* | 0.1350* | 0.1862* | 1 | | |
| Assets | 0.5927* | 0.2769* | -0.0912 | -0.0384 | -0.088 | 1 | |
| Leverage | -0.0676 | -0.1972* | 0.1328* | -0.2515* | -0.1704* | 0.0609 | 1 |

Qualitative Analysis

To validate the assumption concerning employee preferences, I conducted 12 interviews with actors from the field. Actors included one executive, one supervisory board director and former CEO, supervisory board members from unions and employees, executive pay consultants and one member of an investment management corporation involved with the exercise of votes at shareholder meetings' in Germany. The only interviewee not involved with a company from the sample was a union representative. The interviews took between 45 minutes and 2 hours and have been transcribed or recorded in writing directly after the interview in such cases in which the interviewees disagreed to have the interviews recorded.

Results

The impact of codetermination on pay-for-performance sensitivity

To test hypotheses *1a* and *1b* regarding the impact of codetermination on pay-for-performance, I followed the approach used by Edwards (2009) in estimating several interaction models. All Models have been tested against their respective fixed effects model using Hausman tests. The results indicated that a fixed effects model should be used in case of model (3). Model (1) in Table 5 resembles equation (1) and establishes the baseline on which the other models have been build. Model (2) and (3) utilize the slope of the performance measures return-on-assets and price-to-book ratio as a means of modeling pay-for-performance sensitivity. All control variables from the baseline model were included in the estimation.

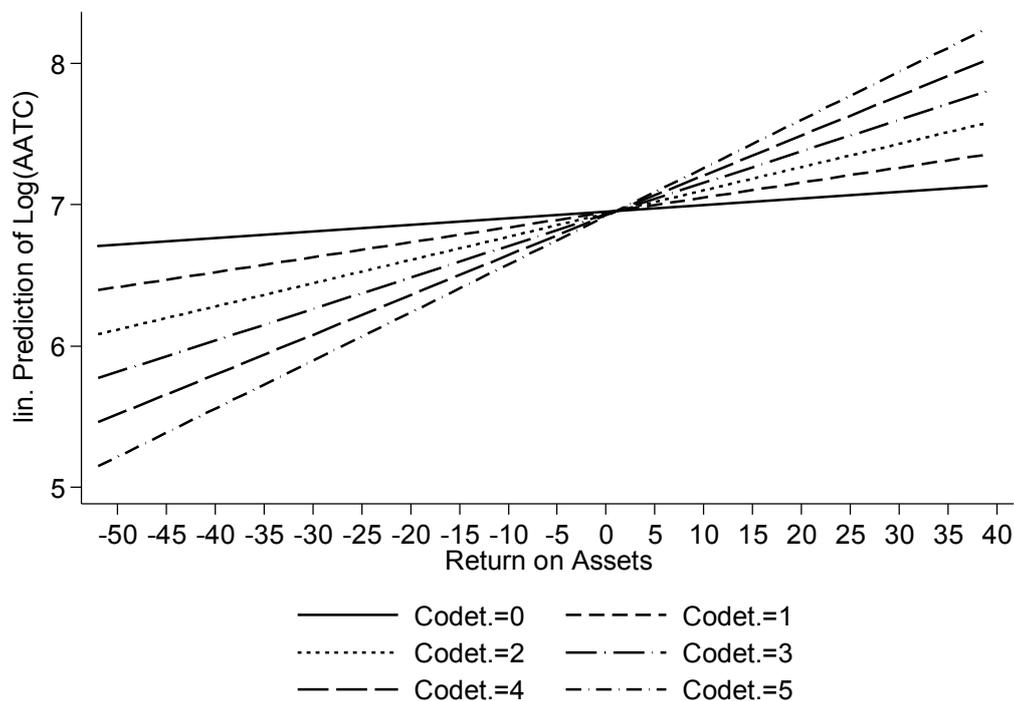
Table 5: Sensitivity of Total Compensation

| | (1) Log(AATC) | (2) Log(AATC) | (3) Log(AATC) | (4) Log(AATC) | (5) D.Log(AATC) |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| ROA*Codet. | | 0.00587*** | | 0.00524** | |
| PBR*Codet. | | | 0.0149 | 0.0150 | |
| Codet. | 0.0243 | -0.00654 | 0 | -0.0292 | 0.000666 |
| Biggest Owner | -0.00144 | -0.00121 | -0.00154 | -0.00180 | 0.000271 |
| ROA | 0.00951*** | 0.00468 | | 0.00451 | |
| Price to Book | 0.0347* | | 0.0342+ | 0.0221 | |
| Log(Assets) | 0.277*** | 0.282*** | 0.141+ | 0.284*** | -0.0000700 |
| Leverage | -0.00510* | -0.00465* | -0.0112*** | -0.00432+ | -0.00181 |
| Recession | 0.179*** | 0.174*** | 0.192*** | 0.182*** | 0.0998* |
| Agriculture, Forestry, Fishing | -0.296 | -0.267 | | -0.247 | -0.00996 |
| Mining | -0.137 | -0.122 | | -0.103 | 0.0603 |
| Construction | 0.0919 | 0.105 | | 0.104 | 0.0246 |
| Manufacturing | -0.0625 | -0.0606 | | -0.0559 | 0.0819 |
| Transportation & Public Utilities | 0.213 | 0.205 | | 0.253 | 0.106 |
| Wholesale Trade | -0.00103 | 0.0513 | | 0.0663 | 0.0463 |
| Retail Trade | -0.303 | -0.330 | | -0.315 | -0.00466 |
| Finance, Insurance, Real Estate | 0.115 | 0.192 | | 0.117 | 0.000904 |
| D.ROA | | | | | 0.00863** |
| D.Price to Book | | | | | 0.0187 |
| D.ROA*Codet. | | | | | 0.00549** |
| D.PBR*Codet. | | | | | 0.0152 |
| Constant | 4.566*** | 4.593*** | 5.933*** | 4.524*** | 0.0172 |
| Groups | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| R2 within | 0.169 | 0.175 | 0.162 | 0.191 | 0.159 |
| R2 between | 0.712 | 0.725 | 0.531 | 0.726 | 0.119 |
| R2 overall | 0.619 | 0.630 | 0.463 | 0.634 | 0.155 |
| Chi2 | 229.393 | 245.961 | | 250.356 | 55.229 |
| P.>chi2 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Model (3): Fixed Effects Model. All other: Random effects models tested against the respective fixed effects model. + p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

Model (2) includes an interaction term between return-on-assets and codetermination which is significant at the 0.1 percent level. This indicates that the sensitivity of return-on-assets on compensation is moderated by the level of codetermination. In other words companies with higher codetermination exhibit a greater change of total compensation if return-on-assets changes. Figure 1 depicts this relation. If a firm has no codetermination we see only little change in the total compensation when moving along the x-axis from negative to positive values of return-on-assets. If, on the contrary, the ability of employees to influence supervisory board decisions is high, we see more change in total compensation if we move along the x-axis of the graph. From the above model we must thus reject hypothesis *Ia* derived from agency theory that the strength of employee representation has a negative effect on pay-for-performance sensitivity. However, hypothesis *Ib* that the strength of employee representation at the board is positive related to pay-for-performance sensitivity derived from comparative and historical institutionalism could not be rejected.

Figure 1: Predictive margins log total compensation and ROA



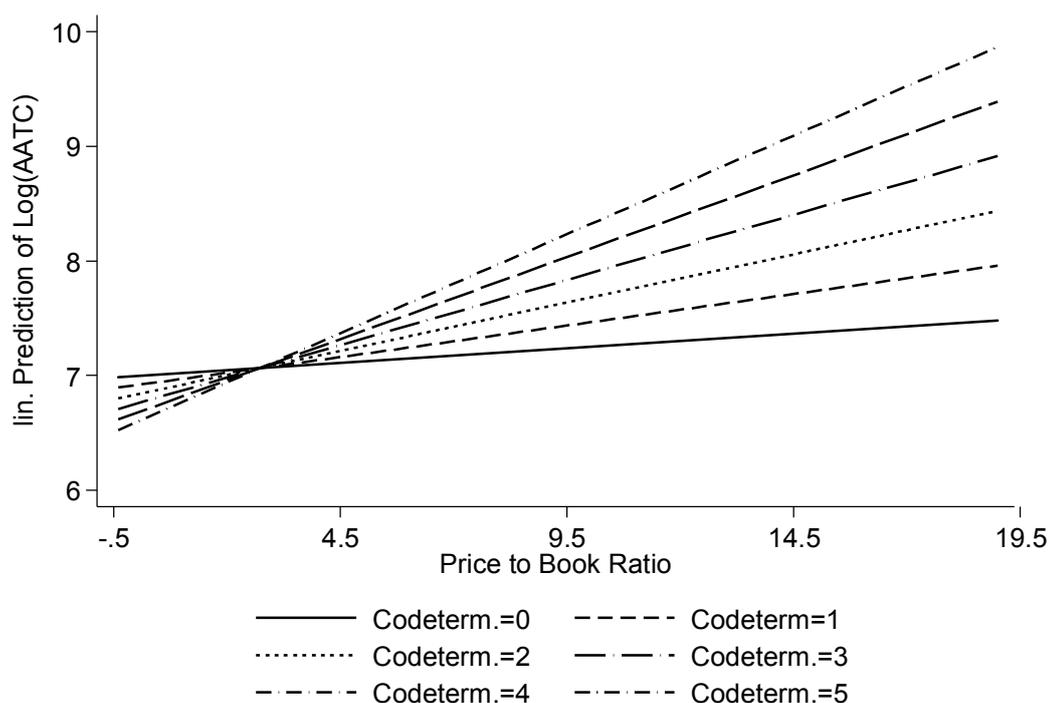
To check for robustness against outliers model (4) have been calculated with common used cutoff points using winsorization. The results were not substantially different from the findings presented here and can be found in the appendix in Table 15.

In Model 3 the interaction term between return-on-assets and codetermination was dropped and replaced by an interaction term of price-to-book ratio with codetermination. The equation exhibits a positive effect of codetermination on pay-for-performance sensitivity although the result is not significant.

Even more surprisingly, Model 2 also supports the conclusion that codetermination does not negatively affect pay-for-performance sensitivity. The moderating effect of codetermination on the relation between price-to-book ratio and total compensation is depicted in Figure 2. As a robustness test both indicators have been included in model 4. Again we see that only the moderating effect of codetermination on return-on-assets is significant at the 5 percent level.

As a further robustness check, equation 5 takes the approach modeling the impact of change in return-on-assets on change in executive compensation as elasticity (Kato and Kubo, 2006; Murphy, 1999). This model assumes that changes in compensation between years must be related to change in return-on-assets if executives are paid according to their performance. To examine whether this change is effected by codetermination, I included the interaction “D.ROA*Codeter.” which shows the expected sign and is significant at the 1 percent level.

Figure 2: Predictive margins log total compensation and price-to-book ratio



The quantitative results support the hypothesis that the stronger employees at the supervisory board, the more sensitive executive compensation reacts to performance changes. However, this may also be interpreted as an unintended consequence. It is possible that shareholders bind managers to performance criteria when they face strong employees in the boardroom. In that case, higher performance sensitivity would be an unintended outcome from the perspective of the employees. To rule out this possibility, I conducted 12 interviews with members of supervisory boards in order to capture the preferences of employee representatives as well as union officials. One of the main findings of the interviews was that variable pay was widely accepted in principal by unionists as well as employee representatives. As one employee representative stated:

Statement (1): "We've learned that if a company is successful, one can well accept that. I can agree with that with some reservations. I always say "Who does a good job, should earn a lot of money. I don't have a problem with that. Our board does a good job. Our jobs are safe, so they should earn their three millions." I have no feelings of envy or something like that."

This statement from an employee representative in a company with a committed shareholder and modest codetermination strength makes clear that elected employee representatives accept the principal of pay-for-performance and conceive it as some form of fairness. It also gives an idea of the performance criteria involved in judging that outcome, namely that jobs are safe. A Unionist which not allowed the recording of the interview stated regarding the question "How would you distribute fixed and variable pay?" that this issue would depend on the form of variable pay. If it would be a "real variable pay", he would have no objection against it. He said that he only has problems, if the variable pay scheme would develop into a fixed one, by being released automatically which was his experience in the past. Here we see again a clear commitment and agreement to the principal of pay-for-performance.

This experience has been shared by another union representative with modest employee strength at the board and a strong block-holder:

Statement (2): Q: If you could wish for a compensation package for executives, a package you would agree to as an employee representative and as a trade unionists, what would it look like? A: If we're not

speaking about the amount / if I remember correctly / remunerations got so out of control because the variable components ... Q: ... have been rising increasingly...? A: exactly ... they became more and larger and the targets/ at first they sounded quite reasonable and very ambitious, but the executive board does the planning, and if it does the planning in a way for it to reach the maximum compensation, then you are powerless. Even if you felt that they've set quite ambitious targets which are difficult to reach, the executive Board often tricked us. That's what it looks like in the aftermath, because the planning was actually worse / The targets were simply a lot easier to meet and that's why the remunerations got so / sometimes in some years went up so much. In those cases you have to limit the variable compensation components.

Here the problems identified by the union representatives is the process of performance target setting in which the employees "have been tricked". That means that there was indeed a discussion of the performance criteria at the board but the employee side has been unable to assess the pay-for-performance scheme appropriately. Even if employee representatives show a positive orientation toward variable pay they may lack the information or information processing capabilities needed to enforce their preferences. Since in this particular company the integration of employees into the committees of the board has not been strong it can be concluded that the employee's side lacked the information. But also the integration of employees in the committees does not ensure that the employees' concerns are considered if the targets are prone to manipulation. As one employee representative stated:

Statement (3): A: They say: "Wow, great job. 200% target achievement." Sometimes us employee representatives, we have to swallow, because we say: "Well, folks, how did you measure that, in order to propose it like this?" Q: In the Personnel Committee? A: Exactly, and then the committee chairman, who is also chairman of the board of directors, submits it as a proposal.

At the time where the interviews have been carried out this experience of being not able to push their own concerns have led to a wide discussion of quantitative criteria as a means of performance appraisal. One union representative expressed:

Statement (4): We always say that the most important thing is - and I've also written that there - that what counts is not so much the absolute level, but rather what the manager achieves for it. We are okay with the fact that a manager earns well, I mean reasonably, but we are a far cry from that. In the future that has to, it mustn't rise further, it just has to stop at one point, but appropriate in relation to his performance, and one has to come to the point to be able to measure that, and that is a very difficult point.

This Statement also embassies that unionists have no objection against high levels of pay, but it represents also the finding that unionist are generally more concerned that it has to be in a certain range. This union representative – being an accounting expert – emphasized that. In contrast to that one employee representative had a quite specific notion of the balancing of qualitative and quantitative measure for performance appraisal.

Statement (5): I'd give more weight to the quantitative targets, because they're considerably easier to measure, correspondingly I'd reduce the weight of the qualitative goals. I'll say what I'd like: 70% quantitative, 30% qualitative as an example. I'd like that. And then I would make sure that the qualitative targets - we managed it pretty well this year - are measureable against hard criteria. That it is not inherently assumed that the goal attainment is 200% again, without me having to try very hard. Q: So you do have the feeling that they are a bit soft sometimes and get bent? A: Yes.

To sum up: The interviews reveal several aspects: First, none of the interviewees questioned the usage of variable pay as an instrument of corporate governance. Second, when the *amount* of variable pay is questioned, then it is done in combination with criticism regarding the handling of performance criteria (statement 1 and 2). Third, without directly asking, some interviewees stated that they do not have any objections to high pay levels as long as they are related to some sort of performance criteria (statements 1 and 4). Fourth, the interviewees of statement 2 and 3 stated that they had the feeling of being tricked with regard to the performance criteria. Fifth, unionists and employee representatives – speaking from the experience of loosely coupled performance criteria –

expressed a preference for more quantitative, measurable performance criteria (statement 4 and 5).

These findings correspond with and shed light on the quantitative results. It has been shown in the quantitative results that codetermination has a positive effect on accounting as well as stock market based performance criteria. The interviews clearly show that employee and union representatives have a preference for variable pay based on quantitative performance measures. Therefore it can be concluded that the effect of codetermination on the sensitivity of pay is intended by employee and union representatives. If they have enough power to push their preferences into executive pay frameworks, the more performance sensitive gets the pay of executives.

Interaction of employees and block-holders

To investigate whether the interaction of strong block-holders and employees have an effect on the pay-for-performance sensitivity, I further estimated models which include three-way-interaction terms. The comparison of fixed and random models using Hausman specification tests suggested that random effects models should be used here. The results of the random effects models are reported in table 5.

Table 5: Stakeholder Interaction: Log(AATC) and different cut-off points using winsorization

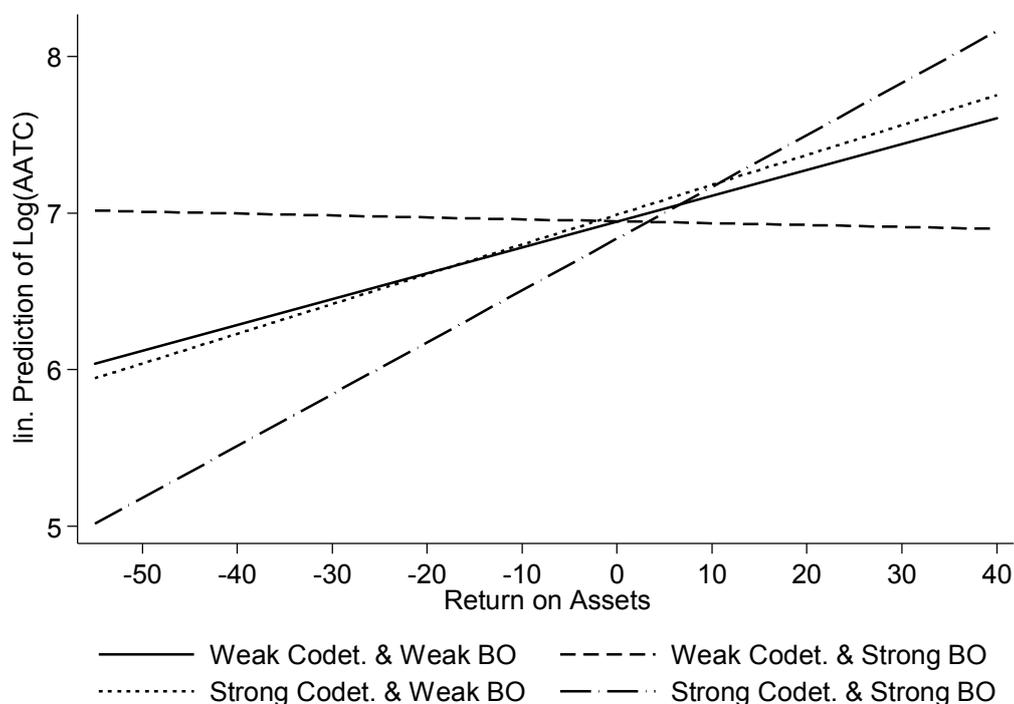
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Log(AATC) | Log(AATC) | Log(AATC) | Log(AATC) | Log(AATC) |
| Cut-off point (%) | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 |
| ROA*Codet.*BO | 0.000199* | 0.000265* | 0.000265* | 0.000266* | 0.000278* |
| ROA*Codet. | 0.000567 | -0.00101 | -0.00104 | -0.00149 | -0.00210 |
| ROA*BO | -0.000506** | -0.000556** | -0.000647** | -0.000801** | -0.000904** |
| Codet.*BO | | -0.00108 | -0.00105 | -0.00104 | -0.00106 |
| ROA | 0.0186** | 0.0211*** | 0.0258*** | 0.0348*** | 0.0396*** |
| Biggest Owner (BO) | -0.00140 | 0.000216 | 0.000575 | 0.00135 | 0.00181 |
| Codet. | -0.00812 | | | | |
| Log(Assets) | 0.283*** | 0.291*** | 0.291*** | 0.292*** | 0.294*** |
| Leverage | -0.00435* | -0.00474* | -0.00450* | -0.00420+ | -0.00431+ |
| Recession | 0.176*** | 0.178*** | 0.177*** | 0.174*** | 0.174*** |
| Constant | 4.580*** | 4.476*** | 4.458*** | 4.393*** | 4.361*** |
| Groups | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| R2 within | 0.190 | 0.194 | 0.201 | 0.208 | 0.208 |
| R2 between | 0.737 | 0.742 | 0.745 | 0.747 | 0.746 |
| R2 overall | 0.643 | 0.647 | 0.651 | 0.654 | 0.653 |
| Chi2 | 262.708 | 268.392 | 273.555 | 277.481 | 276.585 |
| P.>chi2 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Random Effects Models: + p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001; Codet.=Codetermination, BO= Biggest Owner, SIC industry dummies included.

To test hypotheses 2a to 2d, the interaction term ROA*Codet.*BO was included in the models (1)-(5). This interaction can be understood as the way in which codetermination and the prevalence of a single biggest owner jointly moderate the sensitivity between

return-on-assets and executive pay. In model (1) we see that the interaction term is significant at the 5 percent level when controlling for size by using the log of total assets. Following Aiken and West (1991) Figure 3 depicts the relation between the three variables. To plot the results for both variables, the point one standard deviation above the mean (strong codetermination = 3.3 and strong block owner = 47.1) and below the median (weak codetermination = 0.4 and weak block owner = 5.8) were calculated. Together this yields 4 different configurations resembling the configurations of hypotheses 2a to 2d. The respective marginal effects have been calculated and can be found in the appendix in Table 16.

Figure 3: Predictive margins log total compensation by ROA, block owner and codetermination



(2b) Weak codetermination/weak block-holder: The marginal effect of ROA on Log(AATC) in this case is .0164867 with a p-value of 0.000. This situation resembles a company where managers have considerable discretionary room to maneuver which is only constrained by the financial market and the market for corporate control. Hypothesis 2b stated that we expect mid-range pfp sensitivity in this case. This expectation is confirmed in Figure 3. We see here that managers and supervisory boards choose compensation packages which leads to a modest sensitivity of compensation to return-on-assets. This finding resembles a kind of signaling from managers to satisfy investor demands.

(2b) Weak codetermination/ strong block-holder: Hypothesis 2b expected a low pay-for-performance sensitivity for companies with low codetermination and a strong blockholder. Figure 3 supports this hypothesis. The marginal effect of ROA on Log(AATC) is $-.001219$ with a p-value of 0.771. Owners with large blocks seem to substitute variable pay with direct monitoring in the sense of Eisenhardt (1989). This supports our assumption that block-holders pursue mostly strategic interests (Aguilera and Jackson, 2003).

(2c) Strong codetermination/weak block-holder: Here the marginal effect of ROA on Log(AATC) is $.0190286$ with a respective p-value of 0.001. In this situation, the risk for executives with regard to a change in ROA is higher than in the previous case. Compared with the case of the management-controlled firm, the regression line differs by a slightly steeper slope. This means that employees exert control over management even when they are not backed up by a stronger blockholder.

(2d) Strong codetermination/strong block-holder: Hypothesis 2c that high codetermination combined with a strong blockholder leads to a high pay-for-performance sensitivity also finds support. The marginal effect of ROA on Log(AATC) in this case is $.0331087$ with a respective p-value of 0.001. The interpretation of this finding according to the theory is that if employees and shareholders pursue mid- to long-term interests and have the power to enforce them in the supervisory board, shareholders can make use of the information provided about the state of the company and reward this with transparent performance criteria leading to a high pay-for-performance sensitivity.

As a final step, the differences of the slopes have been compared following (Dawson and Richter, 2006) with and without the application of a Bonferroni correction, which counteracts type-one error accumulation due to performing multiple tests using the same sample. The results can be found in Tables 17 and 18 in the appendix. After applying a Bonferroni correction, three differences turned out to be significant: first the difference between the configuration with strong codetermination and a strong blockholder compared with weak codetermination and a strong blockholder (p-value of 0.002); second, the difference between the configuration with strong codetermination and weak blockholder vs. weak codetermination with strong blockholder (p-value of 0.02); third, the difference between weak codetermination with strong blockholder and weak codetermination with weak blockholder (p-value of 0.035).

Discussion & Conclusion

This paper set out to investigate which effect employees and owners have on pay-for-performance sensitivity. In answering this question, unlike other papers, I explicitly considered the interaction of different stakeholder groups on pay-for-performance sensitivity. Using Gorton and Schmid (2004) as well as Edwards et al. (2009) as starting points, I employed a new measure of codetermination (Höpner and Müllenborn, 2010). However, since prior studies used either an equity-based or accounting-based performance measure, I included both to control for possible correlations.

Table 8 summarizes the results. Hypotheses *1a* and *1b* were concerned with the isolated influence of codetermination on the sensitivity of pay-for-performance. In contrast to Gorton and Schmid (2004) and Edwards et al. (2009), I found that codetermination has an increasing effect on the sensitivity of executive pay when based on an accounting-based performance measure.

Table 6: Summary of hypothesis and results

| Hypothesis | Statement | Result |
|------------|---|-----------|
| 1a | The higher employees' ability to influence supervisory board decisions, the lower the pay-for-performance sensitivity | rejected |
| 1b | The higher employees' ability to influence supervisory board decisions, the higher pay-for-performance sensitivity | supported |
| 2a | Low codetermination and a weak block-holder lead to mid-range pfp sensitivity | supported |
| 2b | Low codetermination and a strong block-holder lead to low pfp sensitivity | supported |
| 2c | High codetermination and strong block-holder lead strong pfp sensitivity | supported |
| 2d | High codetermination and weak block-holder lead to mid-range pfp sensitivity | supported |

The overall picture that emerges is that, in contrast to the preferences ascribed to them from agency theory, employee representatives in Germany are neither fundamentally opposed to shareholder value measures such as performance pay, nor do they resist performance-based pay schemes of managers or employees. This may be due to their professional heritage which binds employees at the supervisory board to their cooperative imperative legally laid down in the works constitution act³³. Even if there are signs that

³³ Betriebsverfassungsgesetz = [German] Works constitution act

employees may side with managers in certain situations, the picture that employees merely extract rents at the expense of shareholders seems to be false. Instead, shareholders may profit from the information that employees add to the governance process, even though this information comes at some costs.

In light of this evidence, it seems that early agency theorist may have overestimated the efficiency loss accruing from non-self-enforcing institutions such as the German code-termination laws. The results of this paper point more in the direction of what Knight (1992) pointed out: Once installed, an institution can have efficiency as well as redistributive effects.

Regarding the generalizability of the findings, it should be taken into account that stock market companies may work differently from non-stock market firms that exhibit a different distribution of legal forms and consider the concerns of external capital markets to a lesser degree. In addition, this study has been only possible because of the increasing transparency in the prime standard of the Deutsche Börse Group, which is in turn a result of external capital markets and trade union pressure (Höpner, 2003). This may alter the capability of actors to influence the design of executive pay packages. Thus, I only claim that my results provide evidence for companies that can be grouped into the prime standard.

Hypotheses *2a-2d* considered the effects of different shareholder-codetermination configurations. Especially *2c* revealed that a configurational analysis can lead to different results than looking at isolated effects. We can thus conclude that studying the corporation by viewing it as a political entity can add value to the analysis of executive pay and thus shed light on corporate governance as well as the process of goal formation and implementation in companies.

Appendix

Table 7: Companies included in the balanced panel

| | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| ADVA Optical Networking SE | Heidelberger Druckmaschinen AG |
| Adidas AG | Henkel AG & Co. KGaA |
| Aixtron SE | Hochtief AG |
| Alstria Office Reit-AG | IVG Immobilien AG |
| Aurubis AG | Infineon Technologies AG |
| BASF SE | KWS Saat AG |
| Bayer AG | Kontron AG |
| Bayerische Motoren Werke AG | LEONI AG |
| Beiersdorf AG | MAN SE |
| Bilfinger SE | METRO AG |
| Biotest AG | MLP AG |
| CTS Eventim AG | MTU Aero Engines Holding AG |
| Carl Zeiss Meditec AG | MVV Energie AG |
| Conergy AG | Medion AG |
| Constantin Medien AG | Morphosys AG |
| Continental AG | Pfeiffer Vacuum Technology AG |
| DIC Asset AG | Praktiker AG |
| Daimler AG | ProSiebenSat.1 Media AG |
| Demag Cranes AG | RWE AG |
| Deutsche Boerse AG | Rheinmetall AG |
| Deutsche Euroshop AG | Rhoen Klinikum AG |
| Deutsche Lufthansa AG | SAP AG |
| Deutsche Post AG | SGL Carbon SE |
| Deutsche Telekom AG | Salzgitter AG |
| Deutsche Wohnen AG | Siemens AG |
| Deutz AG | Singulus Technologies AG |
| Douglas Holding AG | Sky Deutschland AG |
| E.ON AG | Software AG |
| ElringKlinger AG | SolarWorld AG |
| Fielmann AG | Stada-Arzneimittel AG |
| Fraport AG | Symrise AG |
| Fresenius Medical Care AG & Co. KGAA | TAG Immobilien AG. |
| GEA Group AG | The Linde Group |
| Gerry Weber International AG | ThyssenKrupp AG |
| GfK SE | Tognum AG |
| Gildemeister AG | United Internet AG |
| Global PVQ SE | Volkswagen AG |
| Grammer AG | Vossloh AG |
| GrenkeLeasing AG | Wacker Chemie AG |
| H&R AG | Wincor Nixdorf AG |

Figure 4: Histogram AATC 2007-2011

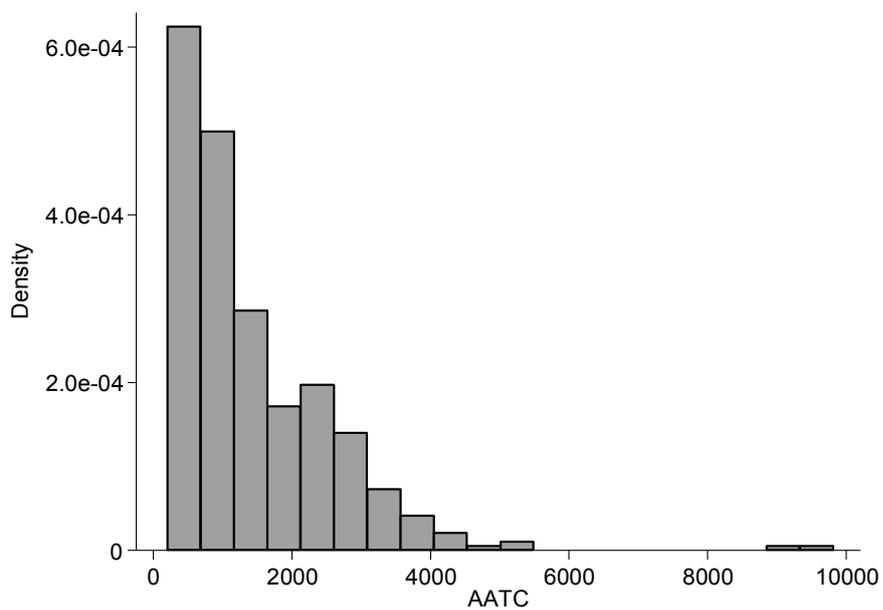


Figure 5: Histogram AATC by year 2007-2011

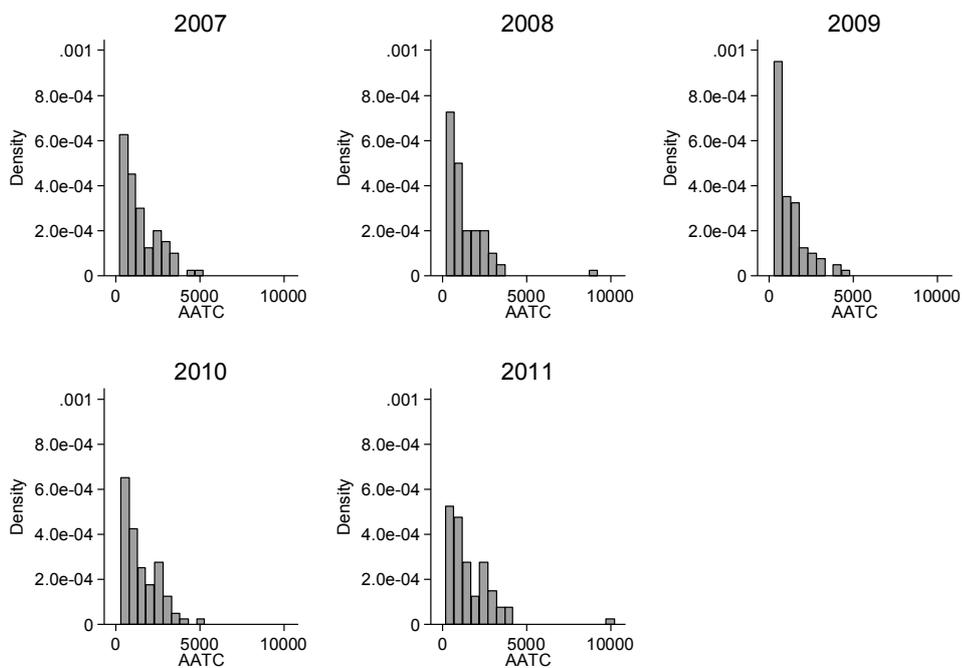


Figure 6: Histogram, normal distribution and kernel density estimation of Log(AATC) 2007-2011

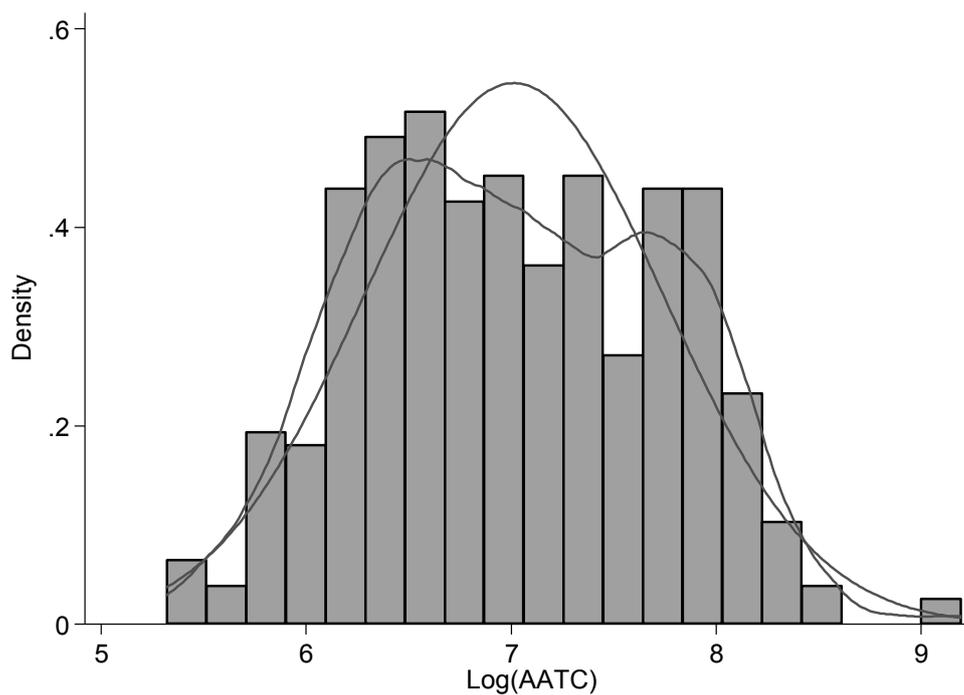


Figure 7: Histogram, normal distribution and kernel density estimation of Log(AATC) by year 2007-2011

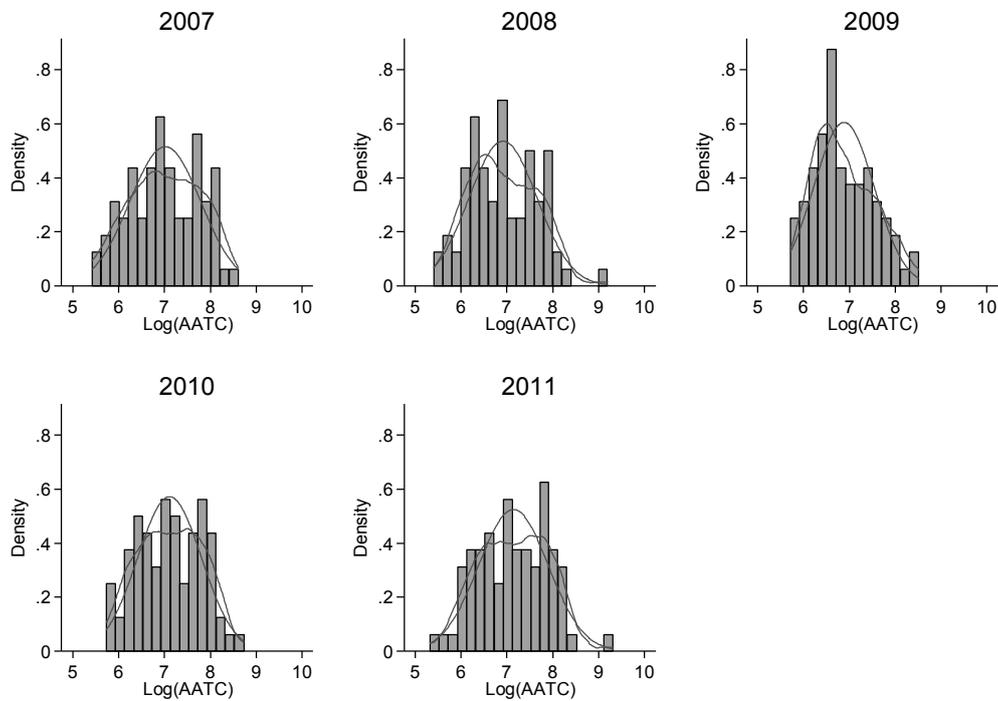


Table 8: Descriptive statistics: total calculated compensation (thousands of Euro)

| Year | Mean | Median | Min. | Max. | SD | N |
|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------|----------|
| 2007 | 1467.246 | 1087.059 | 224.625 | 5055.1 | 1078.721 | 80 |
| 2008 | 1340.038 | 936.2625 | 221.994 | 9076.474 | 1225.89 | 80 |
| 2009 | 1228.039 | 833.7908 | 303.68 | 4726.387 | 934.7314 | 80 |
| 2010 | 1537.131 | 1235.588 | 307.9 | 5285.477 | 1042.942 | 80 |
| 2011 | 1668.82 | 1244.054 | 204.6 | 9816.499 | 1385.36 | 80 |
| Total | 1448.255 | 1073.102 | 204.6 | 9816.499 | 1148.816 | 400 |

Table 9: Descriptive statistics: return on assets

| Year | Mean | Median | Min. | Max. | SD | N |
|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------|----------|
| 2007 | 6.475625 | 6.385 | -25.76 | 22.27 | 6.54574 | 80 |
| 2008 | 4.060875 | 5.2 | -35.92 | 22.39 | 8.72258 | 80 |
| 2009 | 1.577375 | 3.235 | -52.25 | 24.35 | 10.59518 | 80 |
| 2010 | 4.663125 | 4.77 | -35.62 | 28.24 | 7.984966 | 80 |
| 2011 | 3.9495 | 5.21 | -47.21 | 22.96 | 9.90441 | 80 |
| Total | 4.1453 | 4.935 | -52.25 | 28.24 | 8.960735 | 400 |

Table 10: Descriptive statistics: percentage of stocks held by the single biggest owner

| Year | Mean | Median | Min. | Max. | SD | N |
|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------|----------|
| 2007 | 25.47387 | 18.67 | 1.65 | 100 | 20.89658 | 80 |
| 2008 | 25.62138 | 23.83 | 1.3 | 94 | 20.01555 | 80 |
| 2009 | 27.23225 | 24.355 | 1.46 | 97.66 | 21.32745 | 80 |
| 2010 | 26.96725 | 25 | 2.54 | 94 | 20.2096 | 80 |
| 2011 | 27.2345 | 24.355 | 2.22 | 98.8 | 21.12644 | 80 |
| Total | 26.50585 | 23.71 | 1.3 | 100 | 20.63253 | 400 |

Table 11: Descriptive statistics: price to book ratio

| Year | Mean | Median | Min. | Max. | SD | N |
|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------|----------|
| 2007 | 2.99725 | 2.555 | .61 | 10.9 | 2.001169 | 80 |
| 2008 | 1.7565 | 1.55 | .28 | 11.52 | 1.488574 | 80 |
| 2009 | 2.025 | 1.765 | .36 | 5.65 | 1.153826 | 80 |
| 2010 | 2.278375 | 1.975 | .5 | 7.56 | 1.351127 | 80 |
| 2011 | 2.125 | 1.565 | .29 | 18.43 | 2.404099 | 80 |
| Total | 2.236425 | 1.825 | .28 | 18.43 | 1.781873 | 400 |

Table 12: Descriptive statistics: total assets (millions of Euros)

| Year | Mean | Median | Min. | Max. | SD | N |
|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------|----------|
| 2007 | 27904.71 | 3196.69 | 253.28 | 343095.4 | 60209.49 | 80 |
| 2008 | 29700.67 | 3226.65 | 230.69 | 364502.1 | 65068.67 | 80 |
| 2009 | 26957.19 | 3328.5 | 227.5 | 249876.9 | 56169.15 | 80 |
| 2010 | 26461.55 | 3553.125 | 243.35 | 261792.3 | 54212.43 | 80 |
| 2011 | 28245.49 | 3609.015 | 235.74 | 321020.9 | 61414.93 | 80 |
| Total | 27853.92 | 3403.205 | 227.5 | 364502.1 | 59251.16 | 400 |

Table 13: Descriptive statistics: debt to assets

| Year | Mean | Median | Min. | Max. | SD | N |
|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------|----------|
| 2007 | 24.3745 | 21.36 | 0 | 73.2 | 17.45034 | 80 |
| 2008 | 26.48725 | 24.78 | 0 | 74.58 | 19.48024 | 80 |
| 2009 | 27.24012 | 25.03 | 0 | 73.88 | 18.8306 | 80 |
| 2010 | 26.20275 | 24.045 | 0 | 75.32 | 17.75712 | 80 |
| 2011 | 25.865 | 21.91 | 0 | 81.22 | 19.12367 | 80 |
| Total | 26.03393 | 23.46 | 0 | 81.22 | 18.47625 | 400 |

Table 14: Harris-Tzavalis unit-root tests for main variables

| Variable | Trend included | Statistic | z | p |
|-----------------|-----------------------|------------------|----------|----------|
| AATC | No | -0.2205 | -13.3057 | 0.0000 |
| ROA | No | -0.1386 | -11.7928 | 0.0000 |
| PRR | No | -0.0508 | 10.1717 | 0.0000 |
| Log(Assets) | No | 0.5297 | 0.5479 | 0.7081 |
| Log(Assets) | Yes | -0.3315 | -4.2484 | 0.0000 |
| Leverage | No | 0.2193 | -5.1847 | 0.0000 |
| ROA*Codet. | No | 0.1530 | -6.4087 | 0.0000 |
| PBR*Codet. | No | -0.1142 | -11.3434 | 0.0000 |
| ROA*BO*Codet. | No | -0.0216 | -9.6320 | 0.0000 |

Table 15: Log(AATC) and ROA using Winsorization

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Cut-off point (%) | Log(AATC) 0 | Log(AATC) 5 | Log(AATC) 10 | Log(AATC) 15 | Log(AATC) 20 |
| Codetermination | 0.000982 | 0.00230 | -0.000703 | -0.00328 | -0.00230 |
| Biggest Owner | -0.00146 | -0.00146 | -0.00144 | -0.00138 | -0.00136 |
| Log(Assets) | 0.284*** | 0.283*** | 0.283*** | 0.285*** | 0.286*** |
| ROA | 0.00433 | 0.00564 | 0.00789+ | 0.0113* | 0.0128* |
| Leverage | -0.00478* | -0.00462* | -0.00422+ | -0.00391+ | -0.00400+ |
| Price to Book | 0.0319* | 0.0319* | 0.0310* | 0.0285* | 0.0278* |
| Recession | 0.177*** | 0.177*** | 0.176*** | 0.172*** | 0.172*** |
| ROA*Codet. | 0.00561** | 0.00521** | 0.00552** | 0.00590* | 0.00584* |
| Constant | 4.503*** | 4.503*** | 4.489*** | 4.450*** | 4.436*** |
| Groups | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| R2 within | 0.190 | 0.191 | 0.197 | 0.204 | 0.204 |
| R2 between | 0.721 | 0.722 | 0.725 | 0.727 | 0.726 |
| R2 overall | 0.630 | 0.631 | 0.634 | 0.637 | 0.637 |
| Chi2 | 250.068 | 250.658 | 255.298 | 259.378 | 258.591 |
| P.>chi2 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Table 16: Average marginal effects dlog(AATC)/dROA, (N=400)

| | Description | dy/dx | Std. Err. | z | P> z | [95% Conf. Interval] | |
|---|------------------------------------|----------|-----------|------|-------|----------------------|----------|
| 1 | Strong codet. & strong block-owner | .0375844 | .0103483 | 3.63 | 0.000 | .0173022 | .0578666 |
| 2 | Weak codet. & strong block-owner | .0018229 | .0046497 | 0.39 | 0.695 | -.0072903 | .0109362 |
| 3 | Strong codet. & weak block-owner | .0185428 | .0060418 | 3.07 | 0.002 | .0067011 | .0303846 |
| 4 | Weak codet. & weak block-owner | .0152668 | .0045929 | 3.32 | 0.001 | .0062649 | .0242687 |

Table 17: Pairwise comparisons of average marginal effects of ROA on Log(AATC)

| | Contrast dy/dx | Delta- method Std. Err. | Unadjusted | | Unadjusted | |
|-------|-------------------|-------------------------------|------------|-------|----------------------|-----------|
| | | | z | P> z | [95% Conf. Interval] | |
| 2 vs1 | -.0357614 | .0100952 | -3.54 | 0.000 | -.0555477 | -.0159752 |
| 3vs1 | -.0190415 | .012056 | -1.58 | 0.114 | -.0426709 | .0045878 |
| 4vs1 | -.0223176 | .0112126 | -1.99 | 0.047 | -.0442939 | -.0003413 |
| 3vs2 | .0167199 | .0073411 | 2.28 | 0.023 | .0023316 | .0311082 |
| 4vs2 | .0134438 | .0068508 | 1.96 | 0.050 | .0000165 | .0268712 |
| 4vs3 | -.003276 | .0073319 | -0.45 | 0.655 | -.0176464 | .0110943 |

Table 18: Pairwise comparisons of average marginal effects of ROA on Log(AATC) utilising Bonferroni correction

| | Contrast dy/dx | Delta- method Std. Err. | Bonferroni | | Bonferroni | |
|-------|-------------------|-------------------------------|------------|-------|----------------------|-----------|
| | | | z | P> z | [95% Conf. Interval] | |
| 2 vs1 | -.0357614 | .0100952 | -3.54 | 0.002 | -.0623952 | -.0091276 |
| 3vs1 | -.0190415 | .012056 | -1.58 | 0.685 | -.0508484 | .0127654 |
| 4vs1 | -.0223176 | .0112126 | -1.99 | 0.279 | -.0518993 | .0072642 |
| 3vs2 | .0167199 | .0073411 | 2.28 | 0.137 | -.0026478 | .0360876 |
| 4vs2 | .0134438 | .0068508 | 1.96 | 0.298 | -.0046304 | .0315181 |
| 4vs3 | -.003276 | .0073319 | -0.45 | 1.000 | -.0226196 | .0160675 |

Literature

- Addison, John T. & Schnabel, Claus (2011): Worker Directors: A German Product that Did Not Export? *Industrial Relations*, 50(2), 354-374.
- Aguilera, Ruth V. & Jackson, Gregory (2003): The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
- Aiken, Leona S. & West, Stephen G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Andreas, Jörn; Rapp, Marc & Wolff, Michael (2012): Determinants of director compensation in two-tier systems: evidence from German panel data. *Review of Managerial Science*, 6(1), 33-79.
- Aoki, Masahiko & Jackson, Gregory (2008): Understanding an Emergent Diversity of Corporate Governance and Organizational Architecture: An Essentiality-Based Analysis. *Industrial and Corporate Change*, 17(1), 1-27.
- Bagwell, Laurie Simon (1991): Shareholder Heterogeneity – Evidence and Implications. *American Economic Review*, 81(2), 218-221.
- Baumol, William J. (1967 [1959]): *Business Behavior, Value and Growth*. New York/Chicago: Harcourt, Brace & World.
- Beatty, Randolph P. & Zajac, Edward J. (1994): Managerial Incentives, Monitoring, and Risk Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 313-335.
- Becker, Gary S. (1964): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Berming, Andreas & Frick, Bernd (2011): Mitbestimmung und Unternehmensperformance. Der Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf den Unternehmenswert. *Die Betriebswirtschaft*, 71(3), 281-304.
- Beyer, Jürgen & Hassel, Anke (2002): The Effects of Convergence: Internationalization and the Changing Distribution of Net Value Added in Large German Firms. *Economy and Society*, 31(3), 309-332.
- Blair, Margaret M. (2005): Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm. Blair, Margaret M. & Roe, Mark (eds.): *Employees and Corporate Governance*. Washington D.C. Brookings Institutions Press: 58-90.
- Blau, Peter M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York/London/Sydney: John Wiley & Sons.
- Brambor, Thomas; Clark, William Roberts & Golder, Matt (2006): Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analyses. *Political Analysis*, 14(1), 63-82.
- Brunello, Giorgio; Graziano, Clara & Parigi, Bruno (2001): Executive compensation and firm performance in Italy. *International Journal of Industrial Organization*, 19(1-2), 133-161.
- Buck, Trevor; Shahrin, Azura & Winter, Stefan (2004): Executive Stock Options in Germany: The Diffusion or Translation of US-Style Corporate Governance? *Journal of Management and Governance*, 8(2), 173-186.
- Buck, Trevor W. & Chizema, Amon (2008): The Adoption of an Americanized Executive Pay Practice in Germany. *Corporate Governance and International Business: Strategy, Performance and Institutional Change*, 242-265.
- Chatrath, Arjun; Ramchander, Sanjay & Song, Frank (1995): Are Market Perceptions of Corporate Layoffs Changing? *Economics Letters*, 47(3-4), 335-342.

- Chen, Peter; Mehrotra, Vikas; Sivakumar, Ranjini & Yu, Wayne W. (2001): Layoffs, Shareholders' Wealth, and Corporate Performance. *Journal of Empirical Finance*, 8(2), 171-199.
- Cioffi, John W. (2002): Restructuring "Germany Inc": The Corporate Governance Debate and the Politics of Company Law Reform. *Law and Policy*, 24(4), 355-402.
- Coffee, John. C. (1990): Unstable Coalitions – Corporate Governance as a Multiplayer Game. *Georgetown Law Journal*, 78(5), 1495-1549.
- Cyert, Richard M. & March, James G. (1992): *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- David, Parthiban; Kochhar, Rahul & Levitas, Edward (1998): The Effect of Institutional Investors on the Level and Mix of CEO Compensation. *The Academy of Management Journal*, 41(2), 200-208.
- Dawson, Jeremy F. (2014): Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- Dawson, Jeremy F. & Richter, Andreas W. (2006): Probing Three-Way Interactions in Moderated Multiple Regression: Development and Application of a Slope Difference Test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917-926.
- Detert, James R.; Burris, Ethan R.; Harrison, David A. & Martin, Sean R. (2013): Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. *Administrative Science Quarterly*,
- Dial, Jay & Murphy, Kevin J. (1995): Incentives, Downsizing, and Value Creation at General Dynamics. *Journal of Financial Economics*, 37(3), 261-314.
- Dyck, Alexander & Zingales, Luigi (2004): Private Benefits of Control: An International Comparison. *Journal of Finance*, 59(2), 537-600.
- Edwards, Jeremy; Eggert, Wolfgang & Weichenrieder, Alfons (2009): Corporate Governance and Pay for Performance: Evidence from Germany. *Economics of Governance*, 10(1), 1-26.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Elston, Julie Ann & Goldberg, Lawrence G. (2003): Executive Compensation and Agency Costs in Germany. *Journal of Banking & Finance*, 27(7), 1391-1410.
- Fama, Eugene F. & Jensen, Michael C. (1983): Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325.
- Farber, Henry S. & Hallock, Kevin F. (2009): The Changing Relationship Between Job Loss Announcements and Stock Prices: 1970-1999. *Labour Economics*, 16(1), 1-11.
- Faust, Michael (2011): The Shareholder Value Concept of the Corporation and Co-determination in Germany. Unresolved Contradictions or Reconciliation of Institutional Logics?. Lane, Christel & Wood, Geoffrey T. (eds.): *Capitalist Diversity and Diversity within Capitalism*. London. Routledge: 150-188
- Finkelstein, Sydney & Hambrick, Donald C. (1989): Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes. *Strategic Management Journal*, 10(2), 121-134.
- Fiss, Peer. C. & Zajac, Edward (2004): The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 501-534.
- Franks, Julian & Mayer, Colin (1997): Corporate Ownership and Control in the U.K., Germany, and France. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(4), 30-45.

- Franks, Julian; Mayer, Colin; Volpin, Paolo & Wagner, Hannes F. (2012): The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence. *Review of Financial Studies*, 25(6), 1675-1712.
- Gandz, Jeffrey & Murray, Victor V. (1980): The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Gomez-Mejia, Luis R.; Larraza-Kintana, Martin & Makri, Marianna (2003): The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226-237.
- Gomez, Rafael & Tzioumis, Konstantinos (2006): What do Unios do to CEO-Compensation. *CEP-Discussion Paper No 720, Centre for Economic Performance*.
- 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.
- Grossman, Sanford J. & Hart, Oliver D. (1983): An Analysis of the Principal-Agent Problem. *Econometrica*, 51(1), 7-45.
- Hahn, TeWhan & Reyes, Mario G. (2004): On the Estimation of Stock-Market Reaction to Corporate Layoff Announcements. *Review of Financial Economics*, 13(4), 357-370.
- Haid, Alfred & Yurtoglu, B. Burcin (2006): Ownership Structure and Executive Compensation in Germany. *SSRN eLibrary*.
- Hall, Peter & Taylor, Rosemary (1996): Political Science and the Three New Institutionalisms *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Hambrick, Donald. C. & Finkelstein, Sydney (1995): The Effects of Ownership Structure on Conditions at the Top – the Case of Ceo Pay Raises. *Strategic Management Journal*, 16(3), 175-193.
- Hartzell, Jay C. & Starks, Laura T. (2003): Institutional Investors and Executive Compensation. *The Journal of Finance*, 58(6), 2351-2374.
- Hemmer, Thomas (1993): Risk-free Incentive Contracts: Eliminating Agency Cost using Option-based Compensation Schemes. *Journal of Accounting and Economics*, 16(4), 447-473.
- Hölmstrom, Bengt (1979): Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.
- Höpner, Martin (2001): *Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany*. Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies.
- Höpner, Martin (2003): *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Höpner, Martin & Müllenborn, Tim (2010): Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. *Industrielle Beziehungen*, 17(1), 7-21.
- Hörisch, Felix (2009): *Unternehmensmitbestimmung im nationalen und internationalen Vergleich - Entstehung und ökonomische Auswirkungen*. Berlin/Münster: LIT - Verlag.
- Hübler, Olaf & Jirjahn, Uwe (2003): Works Councils and Collective Bargaining in Germany: The Impact on Productivity and Wages. *Scottish Journal of Political Economy*, 50(4), 471-491.
- Immergut, Ellen M. (1998): The Theoretical Core of the New Institutionalism. *Politics and Society*, 26(1), 5-34.

- Jackson, Gregory (2005a): Contested Boundaries: Ambiguity and Creativity in the Evolution of German Codetermination. *Beyond Continuity: Explorations in the Dynamics of Advanced Political Economies*, 229-254.
- Jackson, Gregory (2005b): Stakeholders under Pressure: Corporate Governance and Labour Management in Germany and Japan. *Corporate Governance: An International Review*, 13(3), 419-428.
- Jackson, Gregory (2005c): Toward a Comparative Perspective on Corporate and Labour Management: Enterprise Coalitions and National Trajectories. *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*, 284-309.
- Jackson, Gregory & Sorge, Arndt (2012): The Trajectory of Institutional Change in Germany, 1979-2009. *Journal of European Public Policy*, 19(8), 1146-1167.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1979): Rights and Production Functions: An Application to Labor-Management Firms and Codetermination. *Journal of Business*, 52(4), 469-506.
- Jensen, Michael C. & Murphy, Kevin J. (1990): Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225-264.
- Kaplan, Steven N. (1994): Top Executive Rewards and Firm Performance: A Comparison of Japan and the United States. *The Journal of Political Economy*, 102(3), 510-546.
- Kato, Takao & Kubo, Katsuyuki (2006): CEO Compensation and Firm Performance in Japan: Evidence from New Panel Data on Individual CEO Pay. *Journal of the Japanese and International Economies*, 20(1), 1-19.
- Katznelson, Ira & Weingast, Barry R. (2005): *Preferences and Situations. Points of Intersection Between Historical and Rational Choice Institutionalism*. New York Russel Sage Foundation.
- Knight, Jack (1992): *Institutions and Social Conflict*. Cambridge England/New York: Cambridge University Press.
- Lambert, Richard A. (1983): Long-Term Contracts and Moral Hazard. *The Bell Journal of Economics*, 14(2), 441-452.
- Lazar, Christian (2007): *Managerversgütung, Corporate Governace und Unternehmensperformance*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lazear, Edward P. & Rosen, Sherwin (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.
- March, James G. (1962): The Business Firm as a Political Coalition. *The Journal of Politics*, 24(4), 662-678.
- Marris, Robin (1963): A Model of the "Managerial" Enterprise. *The Quarterly Journal of Economics*, 77(2), 185-209.
- Marris, Robin (1964): *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Mirrlees, James A. (1976): The Optimal Structure of Incentives and Authority within an Organization. *The Bell Journal of Economics*, 7(1), 105-131.
- Murphy, Kevin J. (1986): Incentives, Learning, and Compensation: A Theoretical and Empirical Investigation of Managerial Labor Contracts. *The Rand Journal of Economics*, 17(1), 59-76.
- Murphy, Kevin J. (1999): Chapter 38: Executive compensation. *Handbook of Labor Economics*, 2485-2563.
- Palmer, Donald; Friedland, Roger; Jennings, Devereaux P. & Powers, Melanie E. (1987): The Economics and Politics of Structure - the Multidivisional Form and

- the Large United-States Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 25-48.
- Pohler, Dionne & Luchak, Andrew (forthcoming): Are Unions Good or Bad for Organizations? The Moderating Role of Management's Response. *British Journal of Industrial Relations*: doi: 10.1111/bjir.12042.
- Porta, Rafael La; Lopez-De-Silanes, Florencio & Shleifer, Andrei (1999): Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Prendergast, Canice (1999): The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63.
- Rappaport, Alfred (1986): *Creating Shareholder Value*. New York/London: Free Press.
- Roe, Mark (2003): *Political Determinants of Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Rosen, Sherwin (1990): Contracts and the Market for Executives. NBER *Working Paper*. No. w3542.
- Sauerwald, Steve & Peng, MikeW (2012): Informal Institutions, Shareholder Coalitions, and Principal–Principal Conflicts. *Asia Pacific Journal of Management* , 30(3), 1-18.
- Scharpf, Fritz W. (1997): *Games Real Actors Play. Actor- Centered Institutionalism in Policy Research*. Boulder: WestviewPress.
- Schmid, Frank A. (1997): Vorstandsbezüge, Aufsichtsratsvergütung und Aktionärsstruktur. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67(1), 67-83.
- Tosi, Henry L.; Werner, Steve; Katz, Jeffrey P. & Gomez-Mejia, Luis R. (2000): How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies. *Journal of Management*, 26(2), 301-339.
- Ungson, Gerardo Rivera & Steers, Richard M. (1984): Motivation and Politics in Executive Compensation. *The Academy of Management Review*, 9(2), 313-323.
- van den Berg, Annette (2004): The Contribution of Work Representation to Solving the Governance Structure Problem. *Journal of Management and Governance* , 8(2), 129-148.
- van Essen, Marc; Otten, Jordan & Carberry, Edward J. (2015): Assessing Managerial Power Theory: A Meta-Analytic Approach to Understanding the Determinants of CEO Compensation. *Journal of Management*, (41)1, 164-202.
- Williamson, Oliver E. (1963): Managerial Discretion and Business Behavior. *The American Economic Review*, 53(5), 1032-1057.
- Williamson, Oliver E. (1974 [1964]): *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in the Theory of the Firm*. London: Kershaw.
- Williamson, Oliver E. (1990): *Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York / London: The Free Press.
- Wu, Zhonghua (2008): Exploring the Impact of Ownership Structure and CEO Compensation Arrangements on Controlling Shareholders' Tunnelling Behaviour. Strange, Roger & Jackson, Gregory (eds.): *Corporate Governance and International Business Strategy, Performance and Institutional Change*. Basingstoke: Palgrave Macmillan: 131-147.

Der Einfluss von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat auf die Entscheidungen über Vorstandsvergütungen

Tim Müllenborn

Einleitung

Die deutsche Corporate Governance hat sich in den letzten 25 Jahren stark verändert (Jackson und Sorge, 2012). Diese Veränderungen reichen von der Auflösung der Deutschland AG (Höpner und Krempel, 2004, Lane, 2003, Streeck und Höpner, 2002), über die Transformation des Bankensystems (Deeg, 1999, Lütz, 2005) bis zur Veränderung der Vergütungssysteme von Vorständen (Cheffins, 2001, Höpner, 2004b). Demgegenüber wird die Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene als relativ unveränderlicher Grundpfeiler eines stakeholderorientierten, auf die Koordination in Netzwerken aufbauendes Wirtschaftssystem (Hall und Soskice, 2001) gezeichnet (Jackson und Sorge, 2012) und zumindest in einigen Teilen der Literatur als Barriere für Veränderung aufgefasst. So auch in Bezug auf die Einführung variabler Vergütungsmodelle für Vorstände (Buck und Chizema, 2008, Chizema, 2010, Tuschke und Sanders, 2003).

Der vorliegende Artikel nimmt die Rolle der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat bei der Bestimmung der Vorstandsvergütung aus heutiger Sicht in den Blick. Dabei wird eine politische Perspektive auf das Unternehmen eingenommen, welche Bezüge aus dem historischen Institutionalismus (Hall, 1997, Hall und Taylor, 1996) mit der Literatur zu Prozessen in Kontrollorganen (McNulty, 1998, McNulty und Pettigrew, 1999, Pettigrew und McNulty, 1995) und der Managementliteratur zu Funktionen in Kontrollorganen (Hillman und Dalziel, 2003) in Verbindung setzt.

Konkret werden folgende Forschungsfragen beantwortet:

- 1) Welche Präferenzen weisen Vertreter der Arbeitnehmer hinsichtlich der Ausgestaltung von Vorstandsvergütungen auf?
- 2) Unterscheidet sich die Integration der Arbeitnehmer in Entscheidungen welche die Vergütung von Vorständen berühren zwischen Unternehmen? Wenn ja, wie kann die unterschiedliche Integration der Arbeitnehmer in die Entscheidungspraxis bezüglich der Vorstandsvergütung beschrieben werden?
- 3) Lässt sich die unterschiedliche Integration der Arbeitnehmer in die Entscheidungspraxis durch Unterschiede in den Machtressourcen der Arbeitnehmervertreter erklären?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden Interviews mit 12 Vertretern der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, sowie Vertretern der Kapitalseite, Vergütungsberatern und anderen Experten geführt. Die Befunde deuten in Richtung einer Hybridisierung (Jackson und Moerke, 2005), das heißt der Kombination von Elementen der angelsächsischen Corporate Governance mit Elementen der deutschen Corporate Governance, welche eine interner Diversität (Deeg, 2009) innerhalb Deutschlands erzeugt. Es zeigt sich, dass sich die Praxis der Mitbestimmung bei Vergütungsentscheidungen zwischen den Unternehmen stark unterscheidet.

Zum einen hat sich ein hybrides System entwickelt, welches das für die amerikanisch geprägte Corporate Governance zentrale Element der Annahme einer Wirksamkeit von Anreizen mit dem deutschen System einer stakeholderorientierten Corporate Governance kombiniert. In diesen Unternehmen sind die Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat in unterschiedlichem Maße in die Festlegung der Kriterien der Vorstandsvergütung und ihrer Kontrolle eingebunden.

Andere Unternehmen hingegen weisen eine Entscheidungspraxis auf, in der sich die Vertreter der Arbeitnehmer nicht in die Bestimmung der Vergütung integrieren oder integriert werden. Weisen die Vertreter der Arbeitnehmer jedoch starke strukturelle Machtressourcen auf, so können diese bei ansteigender Vorstandsvergütung verwendet werden, um ein Entgegenkommen des Managements in sachfremden Belangen der Arbeitnehmer zu erwirken.

Der Artikel geht wie folgt vor: Zunächst werden die zentralen theoretischen Überlegungen vorgestellt, welche in der empirischen Literatur zu Präferenzen von Arbeitnehmern hinsichtlich der Vergütung von Vorständen vorgebracht werden sowie die Ergebnisse empirischer Studien dargelegt, welche den Einfluss der Unternehmensmitbestimmung auf die Vergütung von Vorständen untersuchen. Aufbauend auf einer Studie von McNulty und Pettigrew (1999) werden unterschiedliche Beschreibungen der Entscheidungspraxis über Aspekte der Vorstandsvergütung vorgeschlagen. Nach der Erläuterung des methodischen Vorgehens werden die empirischen Ergebnisse der Interviews dargestellt und schließlich zusammengefasst.

Literaturrückblick

Ansätze der Präferenzformierung

In der Literatur des historischen Institutionalismus und im Speziellen der Spielarten des Kapitalismus (Hall und Soskice, 2001) sowie Teilen der Managementliteratur (Buck und Chizema, 2008, Chizema, 2010, Tuschke und Sanders, 2003) werden variable Vergütung und insbesondere Aktienoptionen als eine Praxis betrachtet, die aus liberalen Marktwirtschaften wie den USA und Großbritannien Mitte der 90er Jahre in den koordinierten Marktwirtschaften wie Deutschland eingeführt wurde. Dabei wurde zunächst oft angenommen, dass Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat als Barriere gegen die Einführung dieser neuen Vergütungspraxis wirken.

Bei der Herleitung dieses angenommenen Widerstandes lässt sich die Literatur in eine nutzenorientierte und eine normative Argumentation gliedern. Die nutzenorientierte Argumentation gründet auf den Begriffen der Spezifität von Fähigkeiten (Becker, 1964) und der Komplementarität von Institutionen (Amable, E. und Palombarini, 2005, Hall und Soskice, 2001, Höpner, 2005). Als spezifische werden solche Fähigkeiten bezeichnet, welche nicht zwischen verschiedenen Unternehmen transferiert werden können. Diese werden von der Literatur der Spielarten des Kapitalismus in Verbindung mit inkrementellen Innovationen gesetzt (Soskice, 1997). Mitbestimmung, so die Argumentation, setzte einen Anreiz, in spezifische Fähigkeiten zu investieren, da es diese den Arbeitnehmern ermöglicht, über die Verwendung des Residualgewinns mit zu entscheiden (Blair, 2005). Dieser Anreiz, so die Argumentation, würde dadurch verstärkt, dass die Mitbestimmung in einem institutionell komplementären Verhältnis zu anderen Institutionen der Mitbestimmung und des Wohlfahrtsstaates steht.

Wie Hall und Gingerich (2004: S. 6) definieren: „One set of institutions is complementary to another when its presence raises the returns available from the other“.

Maßgeblich für den Anreiz, in spezifische Fähigkeiten zu investieren, ist die Langfristigkeit der Arbeitsbeziehung (Amable, E. und Palombarini, 2005, Blair, 2005) sowie Absicherung im Falle eines Arbeitsplatzverlustes (Estévez-Abe, Iversen und Soskice, 2001, Iversen und Soskice, 2001). Da angenommen wird, dass variable Vergütungen die Kurzfristigkeit der Unternehmensführung begünstigen, stellt sie aus Sicht der Vertreter der Arbeitnehmer – so die Argumentation – eine Gefährdung des aus der Investition in spezifische Fähigkeiten erwachsenden Rückflusses dar. Variable Vergütungsprogram-

me, so die Befürchtung, könnten die Freisetzung großer Mengen von Arbeitnehmern belohnen und so die Investitionen in spezifische Fähigkeiten entwerten. Daher wurde vermutet, dass eine stärkere Vertretung von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat zu einem geringeren Niveau der Vorstandsvergütung, zu Widerständen bei der Einführung von variabler Vergütung sowie zu einer geringeren Kopplung von Vergütung und Unternehmenserfolg führen würde. Dabei ist es aus wissenschaftlicher Sicht nicht relevant, ob diese befürchtete Folge eintritt. Hall (2004) verweist darauf, dass Entscheidungen oftmals unter Bedingungen von Unsicherheit zu treffen sind. Unter diesen Umständen ist die Bewertung der Alternativen durch die Akteure eine Funktion ihrer kausalen Vorstellungen über bestimmte Zusammenhänge.³⁴ Solche Vorstellungen sind Ergebnisse von Interpretationen, durch die Akteure versuchen, eine Situation zu strukturieren. In diesem Prozess sammeln Akteure Informationen und evaluieren diese im Licht ihrer vorher erworbenen Kategorien und Schemata, verwerfen sie, passen Schemata an und suchen nach neuen Strategien. In dieser Beschreibung findet sich das Verhalten wieder, welches bereits von March und Simon (2004) für Situationen beschrieben wurde, in denen keine festgelegten Handlungsskripte existieren.

Die normative Argumentation räumt dem unbewusst, zwingenden Charakter von Institutionen einen größeren Raum ein (Hall und Taylor, 1996) und zeichnet das Bild eines Akteurs, der auf seinem Lebensweg, in seiner sozialen Schicht, bestimmte kognitive Schemata der Informationsverarbeitung erlernt, welche die Brille darstellen, durch die er die Welt betrachtet. Präferenzen werden damit weniger eine Sache der freien Entscheidungswahl eines Akteurs, als vielmehr eine Funktion der Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Schicht, Partei, eines Berufs und damit multipler Identitäten, die durch den Staat, Parteien, Gewerkschaften, Unternehmen und andere Organisationen geprägt werden. Welche dieser Präferenzen bei einer Entscheidung zum Tragen kommen, liegt auch daran, welche dieser multiplen Identitäten durch Framing-Effekte im politischen Wettbewerb in den Vordergrund geraten (Hall, 2004).

Aus Sicht der sozialwissenschaftlichen Forschung nimmt die institutionalisierte Mitbestimmung von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat eine Stellung zwischen der Corporate Governance und den industriellen Beziehungen ein. Während sie aus dem Blick des ökonomischen Institutionalismus und der Literatur der Spielarten des Kapitalismus

³⁴ Diese Sichtweise kann auch als Abwandlung der als Thomas Theorem bekannten Aussagen „If men define situations as real, they are real in their consequences.“ (Thomas und Thomas, 1928: S. 572) gesehen werden.

meist als Teil der industriellen Beziehungen angesehen wird (Höpner, 2005), wird sie aus dem Blickwinkel der stakeholderorientierten Corporate Governance Literatur (Freeman und Reed, 1983) als Teil des Corporate Governance Systems betrachtet (Aguilera und Jackson, 2003). Gleichwohl stellt sie durch ihre Integration von unternehmensinternen Vertretern der Arbeitnehmer, von Gewerkschaftern und leitenden Angestellten die offensichtlichste personelle Verbindung beider Teilsysteme dar.

Bezieht man dies auf die Präferenzen gegenüber Vorstandsvergütungen, so können zwei prägende Einflüsse auf die Identitäten von Arbeitnehmervertretern herausgestellt werden, ein gewerkschaftlicher sowie ein betrieblicher bzw. Unternehmenseinfluss. Betrachtet man den gewerkschaftlichen Einfluss, so können Gewerkschaften als Akteure von Lohnkompression aufgefasst werden. Gewerkschaften setzen sich demnach für eine Erhöhung der Löhne von Arbeitnehmern und gleichzeitig gegen ein weiteres Ansteigen oberer Einkommen ein. Mit dieser Sichtweise stimmen auch Publikationen überein, die von Gewerkschaftsverbänden herausgegeben wurden (Evers, Köstler, Seyboth, Thannisch und Weckes, 2010, verdi, 2010) in welchen ein angemessenes Verhältnis der Vorstandsvergütungen als wichtiges Ziel dargestellt wird, welches beispielsweise über eine Deckelung der Vergütung zu erreichen ist. Darüber hinaus wird für eine langfristige Orientierung der Vergütung plädiert, welche die kurzfristigen Anreize der Vergütung reduziert. Eine Orientierung am Aktienmarkt wird abgelehnt, auch da variable Vergütungen vor allem zu einem Anwachsen der Vergütungen führen würden.

Dieser gewerkschaftlichen Prägung der Identitäten steht eine Prägung gegenüber, welche durch die betrieblichen Belange der Arbeitnehmer in Verbindung mit einem Imperativ zur Kooperation mit dem Management gekennzeichnet ist.³⁵ Beide Aspekte wirken eher auf eine normative Prägung im Sinne einer Leistungsgerechtigkeit hin. Wenn es dem Unternehmen gut geht, so soll es auch den Mitarbeitern und dem Management gut gehen. Wird diese Prägung durch ein entsprechendes Framing wirksam, stellen Arbeitnehmer ihre eigenen und die Interessen „ihres“ Unternehmens über die gesamtgesellschaftlichen Ziele der Gewerkschaften (siehe hierzu auch: Höpner, 2004a, Jackson, 2005). Aus Perspektive dieser Argumentation sollte also einer leistungsgerechten Entlohnung von Vorständen nicht entgegengestanden werden.

³⁵ Siehe hierzu: Betriebsverfassungsgesetz § 2

Wie beeinflussen Arbeitnehmer die Vorstandsvergütung

Wie oben dargestellt, kann eine auf dem Nutzen aufbauende und eine auf Identitäten und Frames aufbauende Argumentation in der Formierung der Präferenzen bezüglich der Vorstandsvergütung unterschieden werden. Die meisten empirischen Studien, welche den Einfluss der Unternehmensmitbestimmung auf die Vergütung von Vorständen untersuchen, rekurren implizit oder explizit auf eine dieser Argumentationslinien und unterstellen ein einfaches kausales Model der Einflussnahme: Je stärker die Macht der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat ausfällt, desto eher sollte ein Ergebnis zu beobachten sein, welches mit den angenommenen Präferenzen übereinstimmt.

Dabei variiert die Macht der Arbeitnehmer zwischen Unternehmen. Diese Variation entsteht zu einem großen Anteil dadurch, dass Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen Subjekt unterschiedlicher Mitbestimmungsrechte sein können, deren Anwendung maßgeblich von der Anzahl der Beschäftigten des Unternehmens abhängt. Während Arbeitnehmer in Aktiengesellschaften mit 500 bis 2000 Beschäftigten ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat zustehen, sind es in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten die Hälfte der Sitze. Hier steht dem Aufsichtsratsvorsitzenden im Falle einer Pattsituation jedoch eine zweite Stimme zu, sodass eine Mehrheit der Stimmen der Anteilseigner gesichert ist.³⁶

In quantitativen Studien wurden bisher meist die formalen Mitbestimmungsrechte als Operationalisierung der Arbeitnehmermacht verwendet. So vergleicht Schmid (1997) Unternehmen, die unter das Montanmitbestimmungsgesetz oder die paritätische Mitbestimmung von 1976 fallen, mit Unternehmen, die nicht der Mitbestimmung im Aufsichtsrat unterliegen. Mitbestimmte Unternehmen, so sein Befund, weisen eine signifikant geringere Vorstandsvergütung auf. Hingegen konnten Rapp und Wolff (2010) keinen Effekt der Mitbestimmung auf die Höhe der Vergütung feststellen.

In solchen Unternehmen, die unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 fallen, müssen nach §7 Abs. 2 des Mitbestimmungsgesetzes bis zu drei Vertreter der Gewerkschaften vertreten sein. Nach Vitols (2008) weisen Unternehmen, in denen einer der ihnen zustehenden Sitze nicht von einem Gewerkschaftsvertreter besetzt ist, eine signifikant höhere Vorstandsvergütung auf. Dieser Zusammenhang besteht jedoch lediglich im obersten Quartil der Verteilung der Vorstandsvergütung. Ist einer der Sitze nicht von

³⁶ Hier sei auch auf die Montanmitbestimmung von 1951 verweisen. Da jedoch keines der hier untersuchten Unternehmen unter dieses Gesetz fiel, soll hier nicht weiter darauf eingegangen werden.

einem Gewerkschaftsvertreter besetzt, so wiesen die betrachteten Unternehmen ebenfalls einen höheren Anteil variabler Vergütungsbestandteile auf. Höpner (2004b) analysierte nicht die Sensitivität der Vorstandsvergütung gegenüber Änderungen des Unternehmenserfolges, sondern die Steigerungsraten der Vorstandsvergütung und befindet, dass Unternehmen mit einem hohen Anteil von Gewerkschaftsvertretern geringere Steigerungsraten der Vergütung aufweisen.

Sanders und Tuschke (2007) dokumentieren den Widerstand verschiedener Akteure der Corporate Governance gegen die Einführung von Aktienoptionen mit Beginn der 90er Jahre anhand von Zitaten aus unterschiedlichen Quellen, unter anderem auch von Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretern, operationalisierten die Mitbestimmung in ihrer quantitativen Studie jedoch nicht. Basierend auf der Annahme, dass Arbeitnehmer eine Kopplung der Vorstandsvergütung an den Aktienkurs als Bedrohung der Arbeitsplatzsicherheit betrachten, untersuchten Buck und Chizema (2008) und Chizema (2010) jedoch die Hypothese, dass Arbeitnehmer ihre Macht in Aufsichtsräten dazu benutzen, die Einführung von Aktienoptionsprogrammen für Vorstände zu verhindern. Sie fanden heraus, dass Unternehmen mit einem hohen Anteil an Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat in der Zeit von 1992 bis 1998 Aktienoptionsprogramme mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit einführten als Unternehmen mit einem geringen Anteil an Gewerkschaftsvertretern. Dieser Zusammenhang ließ sich jedoch im Zeitraum von 1999 und 2006 nicht mehr nachweisen.

Eine in diesem Zusammenhang diskutierte Frage ist, ob die Kopplung zwischen Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg in Unternehmen mit einer starken Unternehmensmitbestimmung stärker oder schwächer ausfällt. Während Gorton und Schmid (2004) im Vergleich mit Unternehmen, welche der Drittmittbestimmung unterliegen, einen dämpfenden Effekt der paritätischen Mitbestimmung auf die Kopplung von Unternehmenserfolg und Vorstandsvergütung aufzeigen konnten, wurde ein solcher Effekt von Edwards et. al (2009) nicht bestätigt.

Zunächst ist zusammenzufassen, dass eine stärkere Vertretung der Gewerkschaften im Aufsichtsrat mit einer leicht geringeren Höhe, einem höheren Widerstand gegen die Adaption von Aktienoptionen und einer geringeren Steigerungsrate der Vorstandsvergütungen verbunden zu sein scheint. Schließt man auf die unter den Ergebnissen liegenden Präferenzen zurück, so scheint eine höhere gewerkschaftliche Präsenz im Aufsichtsrat die nutzenorientierte Sichtweise der Sicherung des Arbeitsplatzes sowie den Aspekt der

Lohnkompression bzw. Lohngerechtigkeit in den Vordergrund zu rücken. Eine reine Betrachtung des Effektes der Stärke der Mitbestimmungsstärke, operationalisiert durch den rechtlichen Status, ergibt gemischte Ergebnisse. Doch auch hier deuten die Ergebnisse in Richtung der in der Einleitung beschriebenen Barrierefunktion der Unternehmensmitbestimmung gegen die Innovation der variablen Vergütung und damit in Richtung der nutzenorientierten Argumentationslinie.

Ein anderes Bild ergibt sich aus qualitativen Studien und solchen, die sich konkret mit den Einstellungen der Vertreter im Aufsichtsrat beschäftigen. Vertreter der Arbeitnehmer, so zeichnet sich ab, stehen einer variablen Vergütung nicht grundsätzlich entgegen. Jedoch tritt hier der normative Aspekt der betrieblichen Prägung deutlicher hervor. Es zeigt sich, dass die Vergütung von Vorständen in einem Zusammenhang mit einer innerbetrieblich wahrgenommenen Fairness in Verbindung zu stehen scheint. Auf den Aspekt der innerbetrieblichen Fairness deuten auch hin, dass nach Faust (2011) die Vergütung von Vorständen dann im Aufsichtsrat thematisiert würde, wenn es gleichzeitig zur Entlassung von Arbeitnehmern käme. Kehrt man diese Aussage um, so deutet dies darauf hin, dass Vorstände so lange nicht mit Kritik an der Vergütung durch die Arbeitnehmer rechnen müssen, so lange sie aus Sicht der Arbeitnehmer erfolgreich agieren. In einer Befragung, welche vom Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung im Jahr 2000 unter den 111 größten deutschen Unternehmen durchgeführt wurde, sagten 15 von 20 Betriebsräten aus, sie hätten Aktienoptionspläne befürwortet. Lediglich 5 sagten aus, sie hätten diesen entgegengestanden (Höpner, 2001). Nach Höpner sei dies darauf zurückzuführen, dass Arbeitnehmervertreter Aktienoptionspläne von Vorständen akzeptierten und sich gleichzeitig dafür einsetzten, diese auf weitere Arbeitnehmergruppen auszuweiten oder Arbeitnehmern das Recht eingeräumt wird, Unternehmensanteile zu einem Vorzugspreis zu erwerben. Diese Interpretation wird durch eine Studie von Buck et al. (2004) gestützt. In einem Vergleich von sieben deutschen mit britischen und amerikanischen Unternehmen zeigten sie, dass deutsche Unternehmen ihre Aktienoptionsprogramme im Vergleich zu britischen und amerikanischen Unternehmen auf weitere Ebenen unterhalb des Vorstandes ausdehnen. Weiterhin stellten sie die Hypothesen auf, dass (1) deutsche Unternehmen einen geringeren Anteil ihrer Aktienoptionsprogramme als Optionen ausgeben, (2) die Ausübung von Aktienoptionsprogrammen in deutschen Unternehmen an eine höhere Anzahl von Bedingungen geknüpft sei, welche (3) zudem qualitativ höhere Ansprüche an die Ausübung stellten.

Alle drei Hypothesen konnten im Vergleich mit amerikanischen, jedoch nicht mit britischen Unternehmen bestätigt werden.

Es wirkt zunächst wie ein Paradoxon: Während die quantitativen Ergebnisse darauf hindeuten, dass ein starker Einfluss von Arbeitnehmern und/oder Gewerkschaften im Aufsichtsrat zu einem dämpfenden Effekt auf das Niveau der Vorstandsvergütung, die Einführung variabler Vergütungsbestandteile und die Sensitivität der Vergütung führt, deuten Befragungen und qualitative Untersuchungen darauf hin, dass die Vertreter der Arbeitnehmern auf Unternehmensebenen der Einführung von variablen Vergütungsprogrammen nicht per se entgegenstehen. Dieses Paradoxon führt zu den folgenden Fragen:

- Welche Präferenzen weisen Vertreter der Arbeitnehmer hinsichtlich der Ausgestaltung von Vorstandsvergütungen auf?
- Welchen Einfluss haben Vertreter der Arbeitnehmer auf die Entscheidungen, welche die Vorstandsvergütung berühren?
- Lässt sich dieser Einfluss durch die Machtressourcen der Vertreter der Arbeitnehmer erklären?

Analyserahmen

Wollen wir uns den oben aufgeworfenen Forschungsfragen nähern, so benötigen wir eine Beschreibung des Entscheidungsprozesses über Vorstandsvergütungen, welcher uns zwischen unterschiedlichen Stufen der Einbindung der Arbeitnehmer in Vergütungsentscheidungen unterscheiden lässt.

Während der historische Institutionalismus eine differenzierte Konzeptualisierung der Formierung von Präferenzen bietet, kommt der Entscheidungsfindung innerhalb von Kontrollgremien im historischen Institutionalismus wenig Aufmerksamkeit zu. Auch der Blick in die deutsche qualitative Corporate Governance-Literatur hilft hier nicht weiter, welche, inspiriert durch die Literatur der industriellen Beziehungen, bemüht ist, Typen von Aufsichtsräten auszumachen (Jansen, 2013, Trögel, 2013). Es kann jedoch bezweifelt werden, dass sich Aufsichtsräte in unterschiedlichen Sachfragen in einer ähnlichen Art und Weise organisieren. So zeigen McNulty und Pettigrew (1995), dass die Einbeziehung der verschiedenen Mitglieder oder Akteure innerhalb britischer Kontrollorgane von Aufgabe zu Aufgabe stark variiert.

Von dieser Prämisse ausgehend entwickeln McNulty und Pettigrew (1999) drei Kategorien, welche beschreiben, inwieweit nicht-geschäftsführende Mitglieder britischer Kontrollorgane in strategische Entscheidungen einbezogen sind. Sie unterscheiden zwischen: erstens, der Beeinflussung des Kontextes, des Inhaltes und der Umsetzung; zweitens der Mitgestaltung der Entscheidung und drittens, dem Treffen von Entscheidungen. Möchte man die Unterscheidung McNultys und Pettigrews im Hinblick auf den Inhalt und die betrachteten Akteure abstrahieren und auf die Entscheidung über Vergütungen und die Einbeziehung der Arbeitnehmer übertragen, so stellt sich zunächst die Frage, wie der Kontext der Vergütungsentscheidung zu konzeptualisieren ist.

In der Management-Literatur zu Kontrollorganen hat sich in den letzten Jahren die Unterscheidung einer Kontroll- und einer Dienstleistungsfunktion etabliert (2003). Dabei wird die Frage der Vergütung ausschließlich der Kontrollfunktion zugeordnet (Canyon und Simon, 1998, Forbes und Milliken, 1999, McNulty, Pettigrew, Jobome und Morris, 2011). Tabelle 2 im Anhang gibt einen Überblick über die in der Corporate Governance-Literatur diskutierten Funktionen von Kontrollorganen und die jeweilige Zuordnung von Aufgaben zu Funktionen durch verschiedene Autoren. Obwohl die Unterscheidung beider Aufgaben des Kontrollorganes konzeptionell als sinnvoll zu erachten ist, wird die alleinige Zurechnung der Vergütungsentscheidung zur Kontrollfunktion der Realität nicht gerecht. Dies liegt darin begründet, dass unter die Dienstleistungsfunktion auch die Beratung des Vorstandes in Fragen der Unternehmensstrategie gefasst wird, welche immanent mit Entscheidung über variable Vergütungspläne verflochten ist. Erstens, da verschiedene Eigenschaften von Vergütungsprogrammen wie die Auswahl von Erfolgskriterien, die Bepreisung unterschiedlicher Aufgaben mit Vergütungswerten stark mit strategischen Entscheidungen verbunden sind. Zweitens, sind die Informationen, über welche Aufsichtsratsmitglieder durch die Beteiligung an der Strategieformulierung verfügen, eine wichtige Voraussetzung, die eine umfassende Vergütungsüberwachung durch die Mitglieder des Aufsichtsrates erst ermöglichen. Sind die Vertreter der Arbeitnehmer nicht in diese Funktionen eingebunden, so fehlen ihnen diese Informationen. Darauf deuten auch Ergebnisse qualitativer Studien aus dem britischen Corporate Governance System hin (Spira und Bender, 2004). Die Diskussion um die Strategie des Unternehmens und damit die Antwort auf die Frage, was Erfolg aus Sicht der Unternehmensleitung definiert, stellt somit einen wichtigen Kontext der Entscheidung über die Vorstandsvergütung dar.

Überträgt man nun die von McNulty und Pettigrew (1999) entwickelten Kategorien auf die Entscheidung über Vorstandsvergütungen in deutschen Aufsichtsräten, so gelangt man zu folgenden Beschreibungen:

Beeinflussung des Kontextes, Inhalts und der Umsetzung von Vergütungsentscheidungen: Diese Form der Einflussnahme läge dann vor, wenn der Einfluss der Arbeitnehmer nicht auf eine einzelne Entscheidungsepisode beschränkt ist, sondern dieser kontinuierlich stattfindet. Auch sind die Vertreter der Arbeitnehmer in diesem Fall in die Entwicklung des Kontextes der Vergütungsentscheidung eingebunden – namentlich die Entwicklung der Strategie des Unternehmens und beeinflussen ebenso die Methoden, nach denen die Vergütung entwickelt, verändert und überwacht wird. Da sie hier eingebunden sind, können Arbeitnehmer beurteilen, wie ambitioniert die Vergütungsziele von Vorständen sowie die Bepreisung ist, diese eventuell beeinflussen und schließlich in die Leistungsbeurteilung der Vorstände einbeziehen.

Mitgestalten von Vergütungsentscheidungen beschreibt ebenso einen frühen Einfluss auf die Vergütungsentscheidung. Anders als in der oben beschriebenen Situation findet der Einfluss jedoch nicht kontinuierlich statt. Zwar werden hier die Arbeitnehmervertreter ebenfalls über Strategieentscheidungen informiert und können zu diesen Stellung nehmen, jedoch tragen die Vertreter der Arbeitnehmer in diesem Fall nicht zur Entwicklung der Methoden zur Entwicklung, Anpassung und Überwachung der Vergütung bei, sind jedoch in die Leistungsbeurteilung eingebunden.

Treffen von Vergütungsentscheidungen wird von Pettigrew und McNulty als eine Situation beschrieben, in der lediglich bei Abstimmungen während der Sitzungen des Kontrollgremiums Einfluss genommen werden kann. In dieser Situation können Entscheidungen lediglich angenommen, abgelehnt oder diskutiert werden. Wendet man dieses auf die Entscheidung über Vergütungen an, so bedeutet dies zum Beispiel, dass die Vertreter der Arbeitnehmer nicht in die Formulierung der Vergütungsziele eingebunden werden. Daher fehlen ihnen wesentliche Informationen zur Einschätzung des Ambitionsniveaus der Ziele, des Erfolges des Vorstandes und daher der Zielerreichung des Vorstandes.

Zu Beantwortung der zuvor genannten Forschungsfragen soll hier daher eine weitere forschung leitende Frage formuliert werden:

Kann der Einfluss der Arbeitnehmer auf die Vergütungsentscheidung entlang der Kategorien von McNulty und Pettigrew (1999) und beschrieben werden?

Entscheidungen können – zumal dann, wenn sie in einer Organisation wiederholt getroffen werden – als eine organisationale Praxis aufgefasst werden (Schatzki, 2006). Wenn sich auch noch keine einheitliche Definition von Praxis herauskristallisiert hat, so rückt diese Perspektive doch den routinierten Charakter der Entscheidung in den Vordergrund (siehe zum Beispiel: Jarzabkowski und Paul Spee, 2009, Kostova und Roth, 2002, Reckwitz, 2002). Die Auffassung von Entscheidungen als Praxis ist damit nahe an einem soziologischen Verständnis von Institutionen. So definiert Scott “Institutions comprise regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life (Scott, 2001: S. 56). Wir können also Entscheidungsprozesse oder Praxis auch als durch formale und informale Institutionen geregelte Verkettung von kognitiven und physischen Aktivitäten verstehen. Gleichsam einem äußeren Rahmen wird die Entscheidungspraxis durch ihre formalen institutionellen Regeln definiert. Im hier betrachteten Fall sind dies die einschlägigen Gesetze zur Vorstandsvergütungen und der Aufsichtsratsarbeit. Diese spiegeln, konkretisieren oder werden überlagert durch einen inneren Rahmen informeller Institutionen wie geteilte Normen, Kategorien, Frames und Routinen. Dies bedeutet, dass die Praxis der Entscheidung über vergütungsrelevante Sachverhalte durch eine Analyse der informellen Institutionen verstanden werden kann. Während jedoch der formale institutionelle Rahmen aus der Gesetzeslage abgeleitet werden kann, gilt dies nicht für die informellen Institutionen. Es stellt sich somit die Frage:

Welche informellen Institutionen bestimmen den Prozess der Vergütungsentscheidung?

Diesem Rahmen aus formellen und informellen Regeln werden im historischen Institutionalismus die Begriffe des Interesses und der Macht gegenüber gestellt. Gehen wir mit dem historischen Institutionalismus von einem interessiert handelnden Akteur aus, so gerät in den Blick, dass Institutionen immer auch eine Verteilungswirkung aufweisen (Knight, 1997) und so auch die auf ihnen beruhende Praxis des Entscheidens über vergütungsrelevante Sachverhalte. Dies impliziert unter Annahme eines interessiert handelnden Akteurs, dass diese immer auch umkämpft sind. Wir gelangen so zu einem politischen Verständnis von Unternehmen, in welchem die Chance in diesem Kampf auch immer abhängig von der Macht der jeweiligen Akteure ist.

Methoden

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Dabei waren vor allem drei Gründe ausschlaggebend: Erstens, da eine teilnehmende Beobachtung von Verhandlungen im Aufsichtsrat im Rahmen einer solchen Studie aus Datenschutzgründen nicht durchführbar erscheint, beruht diese Studie auf Beschreibungen von Personen, die an Vergütungsverhandlungen teilgenommen haben. Zweitens ermöglichen es teilstrukturierte Interviews, auf die jeweiligen Situation des Interviewten einzugehen, um so das notwendige Vertrauen aufzubauen, welches es erlaubt, die notwendigen Informationen in einem vorgegebenen Zeitraum zu erlangen. Drittens ist es mit teilstrukturierten Interviews möglich, die sozialen Erwartungen der Interviewten aufzufangen, welche die "rules of the game" (North, 1990: S. 3) definieren und wesentlicher Bestandteil dieser Studie sind.

Da es schwierig ist, Zugang zu Mitgliedern von Kontrollorganen zu erlangen (Leblanc und Schwartz, 2007, Pettigrew, 1992, Stiles und Taylor, 2002) wurde der Kontakt zur Managern, Aufsichtsratsmitgliedern und Vergütungsberatern durch verschiedene Kommunikationswege angebahnt. Hierzu zählten E-Mails, Telefonate und die persönliche Vorstellung durch Fakultätsmitglieder. Die Interviewleitfäden bestanden aus zwei Teilen. Einem ersten Teil zu den Prinzipien und Präferenzen des Befragten, welcher über alle Befragten konstant war; sowie einem zweiten Teil, der an die jeweilige Akteursgruppe angepasst wurde. Unterschieden wurden: Arbeitnehmer, Anteilseigner, Berater und Vorstände. Der Begriff der Prinzipien wurde in den Interviews gewählt, um ein umgangssprachliches Formulierung für Regeln und damit Institutionen zu erhalten, nach denen die Festlegung der Vergütung in den Augen der Interviewpartner erfolgen sollte. Der an die Akteursgruppen angepasste Teil enthielt Fragen zur Beschreibung des Verhandlungsprozesses sowie zur Wahrnehmung der Anderen am Verhandlungsprozess beteiligten Akteure. Um eine tiefe Involviertheit in das Feld zu signalisieren, wurde der Leitfaden auswendig gelernt und jedes Interview gesondert vorbereitet. Hierbei wurde vor allem die Entwicklung des Vorstandsvergütungssystems nachgezeichnet und in den Kontext der ökonomischen und personellen Entwicklung des Unternehmens gestellt. Zusätzlich wurden in einschlägigen Medien nach besonderen Vorkommnissen wie Konflikten im Aufsichtsrat gesucht.

Tabelle 1 enthält eine Aufstellung der geführten Interviews. Insgesamt wurden 17 Interviews geführt, davon beziehen sich 12 Interviews mit Vertretern der Arbeitnehmer auf

ein konkretes Unternehmen. Daneben wurden Interviews mit Vergütungsberatern, einem Aufsichtsratsvorsitzenden, einem Vorstand, einem Human Resource Spezialisten und einem Mitarbeiter eines großen Investmentunternehmens geführt, welcher für die Stimmrechtsausübung auf Hauptversammlungen zuständig ist.

Table 1: Interviewpartner, Branche und Mitbestimmungsstärke

| Nr. | Funktion | Branche | Stärke der Mitbestimmung |
|-----|---|---------------------------------|--------------------------|
| 1 | Arbeitnehmervertreter | Telekommunikation, Software, IT | 2.0 |
| 2 | Arbeitnehmervertreter und Vorsitzender des Betriebsrates | Herstellung von Waren | 2.0* |
| 3 | Arbeitnehmervertreter | Banken & Versicherungen | 2.6 |
| 4 | Arbeitnehmervertreter | Banken & Versicherungen | 2.75 |
| 5 | Arbeitnehmervertreter und stellv. Vorsitzende des Aufsichtsrates | Telekommunikation, Software, IT | 3.0 |
| 6 | Arbeitnehmervertreter, hauptamtliches Gewerkschaftsmitglied | Dienstleistungen | 3.0* |
| 7 | Arbeitnehmervertreter | Herstellung von Waren | 3,75 |
| 8 | Arbeitnehmervertreter | Maschinenbau | 4 |
| 9 | Arbeitnehmervertreter, hauptamtliches Gewerkschaftsmitglied | Mitarbeiter einer Gewerkschaft | |
| 10 | Vertreter der leitenden Angestellten | Energie | 4 |
| 11 | Vorstandsmitglied | Transport | 4 |
| 12 | Aufsichtsratsvorsitzender | Maschinenbau | 3.0 |
| 13 | Vergütungsberater | Beratung | |
| 14 | Vergütungsberater | Beratung | |
| 15 | Human Resource Spezialist zuständig für die Vergütung von Vorständen | Herstellung von Waren | 3,08 |
| 16 | Angestellter einer großen Investment Firma zuständig für die Stimmrechtsausübung auf Hauptversammlungen | Banken & Versicherungen | |
| 17 | Vertreter eines Verbandes von Kapitalmarktakteuren | Banken & Versicherungen | |

* Minimum des Mitbestimmungsindex nach Höpner und Müllenborn (2010) bzw. Müllenborn (2014) des betrachteten Unternehmens basierend auf dem Rechtsstatus des Unternehmens sowie anderen verfügbaren Informationen.

Ebenso wurden Interviews aus der Presse als auch Abstimmungsrichtlinien für Hauptversammlungen von wichtigen Finanzmarktakteuren als Hintergrundinformationen herangezogen. Bei der Auswahl der Datenquellen wurde Wert auf eine breite Auswahl an Unternehmen, Branchen und professionellen Positionen gelegt, um möglichst viele Perspektiven auf die Entscheidung über Vergütungsmodelle abzudecken und so Gemeinsamkeiten herauskristallisieren zu können.

Die Interviews dauerten zwischen 45 Minuten und zwei Stunden und wurden persönlich oder per Telefon zwischen Dezember 2012 und März 2013 durchgeführt. Als erster Arbeitsschritt erfolgte eine Transkription. Alle Namen wurden anonymisiert, Füllwörter entfernt, die Struktur der Sätze und Absätze wurde erhalten.

Zunächst wurden die Interviews ausgedruckt und gelesen, um einen Gesamteindruck des Materials zu gewinnen (Legewie, 1994) und unbekannte Begriffe und Zusammenhänge zu verstehen (Flick, 2007). In einem zweiten Schritt wurden unter Zuhilfenahme von MAXQDA alle Interviews induktive kodiert. Dabei wurden lediglich die in den Interviews aufgegriffenen Kategorien Präferenzen, Prinzipien und Verhandlung a priori angenommen. Nach den ersten Kodierungen wurden die Parallelen zwischen den vorliegenden Prozessen und den Beschreibungen bei Pettigrew und McNulty (1996, 1999, 1995) sowie die Wichtigkeit individueller Machtressourcen offenbar. Um den Einfluss struktureller Macht weiter zu analysieren, wurde der Mitbestimmungsindex von Höpner und Müllenborn (2010) in der modifizierten Version von Müllenborn (2014) genutzt. Nach weiteren iterativen Schritten der Kodierung auf einem jeweils abstrakteren Niveau wurden die Beschreibungen von Präferenzen und Prozessen hinsichtlich ihrer Homogenität und Heterogenität analysiert.

Wird eine starke Homogenität zwischen den Aussagen unterschiedlicher Akteure festgestellt, so können wir von einer geteilten Erwartung – und unter der Nebenbedingung, dass dieser Aussage eine zwingende Komponente zugeordnet wird – von einer informellen Institution sprechen. Aus der Perspektive einer quantitativen Forschungslogik ist es problematisch, Unterschiede eines zu erklärenden Phänomens einer Ursache zuzuordnen, da diese leicht durch eine nicht kontrollierte Variable hervorgerufen sein kann. Wenn jedoch bei unterschiedlichen Fällen ein bestimmtes Phänomen unabhängig von einer Ursache auftritt, so kann dies zumindest als Vorliegen einer geringen Varianz zwischen den Fällen gewertet werden. Tritt dies beim Vorliegen einer bestimmten Meinung oder Einstellung auf, so deutet dies darauf hin, dass diese Einstellung eine gewisse Ge-

meingültigkeit aufweist und daher unabhängig von den Umständen oder demographischen Merkmalen der Akteure ist. Dasselbe gilt umso mehr, wenn das gleiche Ergebnis aus der Beschreibung unterschiedlicher Akteure oder unterschiedlicher Datentypen resultiert: ein Prozess, der auch unter dem Begriff der Triangulation bekannt ist (Flick, 2007). Hier können wir dann von geteilten Erwartungen sprechen.

Prinzipien und Präferenzen

Prinzipien: Die Regeln des Spiels

Wie im Literaturreview herausgearbeitet, wurden die Vertreter der Arbeitnehmer in quantitativen Studien bisher als Barriere gegenüber variablen Vergütungsmodellen von Vorständen dargestellt. Die hier ausgewerteten Interviews stützen diese Annahme nicht. Dies wird vor allem dadurch deutlich, dass in den Augen der Akteure eines der wesentlichen Prinzipien, nach denen die Vergütung ausgerichtet werden sollte, die Passung von Strategie und Vergütungssystem ist. Die Verwendung von Verben wie „müssen“ oder die Beschreibung eines Veränderungsprozesses im Unternehmen, welcher nach Darstellung des Interviewpartners eine Veränderung im Vergütungssystem notwendig machte, deuten hier auf die Dringlichkeit hin, mit der Arbeitnehmer dieses Prinzip verstehen. Interviewpartner #4, ein interner Vertreter der Arbeitnehmer, sagte, das Vergütungssystem müsse „entlang“ der Strategie des Unternehmens ausgerichtet werden. Interviewpartner, #5 hauptamtlicher Gewerkschafter und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, berichtete von einer Neuausrichtung des Vergütungssystems in seinem Unternehmen. Dabei hätten die Arbeitnehmer der Ausrichtung an verschiedenen Finanzkennzahlen zugestimmt und sich für eine strategische Komponente stark gemacht.

Auch in den Interviews mit Befragten, welche sich eher der Kapitalseite zuordnen lassen, wurde dieses Prinzip erwähnt. Hierzu zählten einer der Vergütungsberater sowie der interviewte Vorstand. Der Vertreter des großen Finanzdienstleisters sagte, dass die Mitglieder des Aufsichtsrates in der Lage sein müssten, zu rechtfertigen, warum das gewählte Vergütungssystem geeignet sei, die definierte Unternehmensstrategie durchzusetzen.

Auch wenn es sich hierbei nicht um eine quantitative Prüfung der Übereinstimmung von Präferenzen handelt, so ist doch festzustellen, dass zwischen den Aussagen von Arbeitnehmern und Vertretern der Kapitalseite eine hohe Übereinstimmung besteht.

Auch die Darstellung durch zwingende Worte wie „müssen“ legen eine Interpretation als geteilte Erwartung und damit informelle Institution nahe, an der sich das Verhalten der Akteure ausrichtet. Dieses Prinzip korrespondiert mit der zweiten oft genannten Aussage, dass Vorstände nach ihrem Erfolg bezahlt werden sollten. Von sieben Aussagen wurden hier drei durch Vertreter der Arbeitnehmer gemacht. Zudem wurde das dargestellte Prinzip von keiner der befragten Personen in Frage gestellt.

Dass Vertreter der Arbeitnehmer einen anderen Maßstab für Erfolg anlegen als Vertreter der Kapitaleseite, deutet sich dadurch an, dass ein weiteres Prinzip ausschließlich durch drei Vertreter der Arbeitnehmer benannt wurde. Dieses kann als Prinzip vertikaler Fairness bezeichnet werden. Demnach ist die Entwicklung der Löhne im Unternehmen ein Maßstab, an dem die Vergütung von Vorständen bemessen werden sollte. Ebenso wurde von einer Begebenheit berichtet, bei welcher der Aufsichtsratsvorsitzende eine Bonuszahlung für den Vorstand bei zeitgleichen Entlassungen von Arbeitnehmern gegenüber den Vertretern der Arbeitnehmer durch die Verwendung der Zweitstimme durchsetzen musste.

Die Entscheidungen über die Vergütung von Vorständen, so zeigen es die Interviews, finden in einem Spannungsfeld von Normen der Transparenz und Diskretion statt. Dabei kann unterschieden werden zwischen der Transparenz der Zahlungen, welche durch das Unternehmen an den Vorstand geleistet werden und der Transparenz des Prozesses der Vergütungsfestlegung. Wenn auch beide unterschieden werden können, so stehen sie doch miteinander in Verbindung. Eine Person, die an den gesamten Verhandlungen teilnimmt, ist sowohl über den Prozess als auch über die Inhalte informiert. Demgegenüber stehen solche Anspruchsgruppen, welche durch das Offenlegungsgesetz Einblick in das Vergütungsschema haben. Höpner (2003) argumentierte, dass Anteilseignern, Gewerkschaftern und internen Arbeitnehmervertretern eine Präferenz für eine hohe Transparenz gemein ist. Auch in Bezug auf Vergütungsschemata kam dies in den Interviews immer wieder zur Sprache. Auch wenn dies nicht als Prinzip gelten kann, welche die Vergütungsfestlegung bestimmt, so stellt es jedoch eine prozessuale Eigenschaft dar. Dieser Präferenz einer hohen Transparenz stehen starke Normen der Diskretion in Vergütungsfragen gegenüber.

Interviewpartner #9: „Also das kann ich sagen: das Thema Vergütung ist sicherlich immer eines der sensibelsten im Aufsichtsrat und das ist sicherlich auch ein Thema, bei dem Anreize bestehen, mög-

lichst viel im Vorfeld in kleineren Kreisen zu besprechen, bevor man dann durch die gesetzliche Lage natürlich ins Plenum gehen muss.“

Diese Aussage von Interviewpartner #9 wird durch weitere Illustrationen durch Interviewpartner #7 und #5 gestützt.

Diese Norm der Diskretion ist es möglicherweise auch, die einer hohen Transparenz in der Berichterstattung gegenüber steht. In diesem Zusammenhang berichtete Interviewpartner #16, zuständig für die Stimmrechtsausübung einer großen Investmentgesellschaft, dass seine Gesellschaft regelmäßig deutsche Vergütungsberichte analysiere. Dabei würde sie immer wieder auf Berichte stoßen, die nicht verständlich wären. Diese Aussage wurde von einem der interviewten Vergütungsberater gestützt. Die Berechnung der Vergütungen sei lediglich möglich, wenn weitere Annahmen getroffen würden. Auch ein Vertreter der Arbeitnehmer wünschte sich eine transparentere und einfachere Vergütung. Dieser Arbeitnehmersvertreter als auch der Vertreter der Investmentgesellschaft waren sich darüber im Klaren, dass sie bezüglich der Transparenz ein gleichgerichtetes Interesse verfolgen. Gehen wir davon aus, dass es Unternehmen gibt in denen die Akteure diesen Eindruck teilen, so beinhaltet diese gegenseitige Wahrnehmung die Möglichkeit eines koordinierten Handelns.

Kriterien der Vergütung

Mit Bezug auf die Kriterien, welche zur Messung des Erfolges des Unternehmens herangezogen und an welche die Vergütung geknüpft werden sollte, stehen vor allem zwei Bereiche heraus. Dies ist zum einen der Erfolg, definiert durch verschiedene Größen der Rechnungslegung zum anderen sind es personalwirtschaftliche und soziale Ziele des Unternehmens.

Als häufigstes Kriterium wurde der Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT) genannt. Hier besteht eine hohe Kongruenz zwischen Vertretern der Arbeitnehmer als auch der Kapitaleseite. Nach einer Aussage von Interviewpartner #7, einem internen Vertreter der Arbeitnehmer, würden sowohl Arbeitnehmer als auch Vertreter der Kapitaleseite das EBIT als Indikator für ein nachhaltig aufgestelltes Unternehmen betrachten. Dies wurde von drei Vertretern der Arbeitnehmer damit begründet, dass dieses den betrieblichen Erfolg des Unternehmens widerspiegle und nicht empfindlich gegenüber finanziellen

Sonderbewertungseffekten oder Bewegungen am Kapitalmarkt sei. Interviewpartner #5 führte jedoch aus:

„Wenn Sie jetzt annehmen, Sie sind jetzt in einer Führungsrolle gegenüber dem Vorstand und Sie müssen als Aufsichtsrat steuern, dann kommen Sie als Arbeitnehmer nicht drum herum, dass Sie sagen, „Wir sind eine betriebswirtschaftliche Firma“, Sie kommen da gar nicht drum herum, da Finanzgrößen zuzulassen.“

Diese Aussage verdeutlicht, dass obwohl Vertreter der Arbeitnehmer keine Einwände gegen Finanzkennzahlen habe, sie in diesem Bezug die Initiative der Seite der Anteilseigner überlassen. Interviewpartner #5 sagte, dass Arbeitnehmer ihre Kompetenz nicht in der Auswahl spezifischer Kennzahlen sehen würden. Hingegen würden sie versuchen, die Bepreisung von Zielen als auch die Einführung qualitativer Kriterien voranzutreiben.

Die am häufigsten genannte Präferenz in Bezug auf personalpolitische Ziele ist die Anzahl der Beschäftigten, welche für das Unternehmen arbeiten und die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Wichtigkeit, welche die Vertreter der Arbeitnehmer der Absicherung und Schaffung neuer Stellen beimessen, wird auch durch zwei Presseinterviews mit Berthold Huber, dem Vorsitzenden der IG Metall und Bernd Osterloh, dem Vorsitzenden des Betriebsrates der Volkswagen AG illustriert (Frese, 2013, Roth und Wenzel, 2012). In beiden Interviews verteidigten Huber und Osterloh die Vergütung des Vorstandsvorsitzenden Winterkorn über 17,4 Millionen Euro im Jahr 2011. Hierbei argumentierten sie über ein Verhältnis aus Euro pro geschaffenen Arbeitsplatz. Diese Wichtigkeit, welche dem Erhalt und der Schaffung von Stellen beigemessen wird, kommt auch in den Interviews zum Ausdruck. In zwei Unternehmen wurde davon berichtet, dass diese die Zufriedenheit der Mitarbeiter bereits als Kriterium für die Vergütung der Vorstände eingeführt hätten und dieses für sehr wichtig befanden. Jeweils einmal wurden die Arbeitszeitflexibilität, die Ausbildung der Arbeitnehmer und die Karrierechancen der Arbeitnehmer benannt. Alle personalpolitischen Themen wurden lediglich von Vertretern der Arbeitnehmer vorgebracht.

Die Ausrichtung der Vergütung an der Strategie des Unternehmens kann als ein durch die Akteure akzeptiertes Prinzip der Vergütungsausrichtung gewertet werden. Mit Blick auf die Kriterien, nach denen die Ausrichtung der Vergütung erfolgt, scheint besonders

das EBIT als eines der Kriterien zu gelten, die sowohl durch das Management als auch durch die Arbeitnehmer gestützt werden. Vertreter der Arbeitnehmer scheinen gelernt zu haben, dass ein negatives EBIT oder anderer Erfolgskennzahlen schnell zu einer Forderung nach Entlassungen führt. Auch hier findet sich somit eine Begründung, die auf einem personalpolitischen Hintergrund beruht. Die Angst vor Entlassungen, wie diese als maßgeblich für die Formierung der Präferenzen durch Literatur der Spielarten des Kapitalismus gesehen wird, hat also einen hohen Deckungsgrad mit den Präferenzen der Arbeitnehmer. Während jedoch finanzielle Kennzahlen in manchen Unternehmen der Kapitalseite überlassen werden, ist es vor allem die vertikale Gerechtigkeit, für die sich die Seite der Arbeitnehmer verantwortlich zeigt. Damit deutet sich an, dass die Vertreter der Arbeitnehmer das angelsächsische Vergütungsprinzip der variablen Vergütung mit der Logik einer Stakeholderorientierung zu einem hybriden System zu verbinden suchen, in welchem die Arbeitnehmer ihre eigenen Ziele in das Kontrollsystem der Vorstandsvergütung implementieren. Im Folgenden wird analysiert, auf welche Art und Weise die Vertreter der Arbeitnehmer diese Präferenzen in die Entscheidungspraxis bezüglich der Vorstandsvergütung einbringen.

Beeinflussung des Kontextes, Inhalts und Umsetzung

Zuvor wurde die Frage aufgeworfen, ob die von McNulty und Pettigrew (1999) entwickelten Kategorien der „Beeinflussung des Kontextes, des Inhalts und der Durchführung der Entscheidung“, der „Mitgestaltung der Entscheidung“ und dem „Treffen von Entscheidungen“ auf die Entscheidungen über Vorstandsvergütungen übertragen werden können. In diesem Zusammenhang wurde argumentiert, dass die Diskussion der Unternehmensstrategie den Kontext bildet, in dessen Zusammengang die Vergütungsentcheidung betrachtet werden muss. Bei der Betrachtung des empirischen Materials haben sich zwei dieser drei Formen als klar zuordenbar herauskristallisiert: Zum einen die Form der Beeinflussung des Kontextes, des Inhalts und der Umsetzung von Entscheidungen sowie die des Treffens von Entscheidungen, welche sich in zwei unterschiedlichen Formen in den Daten fand. Die Form des Mitgestaltens von Entscheidungen bildete sich nicht in einer klar abgegrenzten Form in den Daten ab, lässt sich aber als eine abgeschwächte Form des ersten Typs verstehen, in die Vertreter der Arbeitnehmer lediglich in die Leistungsbeurteilung einbezogen sind.

Einfluss auf die Strategie

In den Interviews wurde als eine der wesentlichen Möglichkeiten, Einfluss auf die Vergütung zu nehmen, der Eintritt in die strategische Diskussion benannt. Diese Einflussmöglichkeit baut auf einem langfristigen Engagement der Arbeitnehmervertreter auf. Dies wird aus dem Zitat von Interviewpartner #5, hauptamtliches Gewerkschaftsmitglied und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, deutlich:

„Aber ich halte es für weitaus adäquater, dass Sie eine Ahnung davon haben, wo geht die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung hin, welche Marktbedingungen verändern sich wie? Wo sind Marktchancen, wo sind Innovationspotenziale, mit welcher Strategie muss man. Das machen wir so [...] Wir haben in der Arbeitnehmergruppe des Aufsichtsrates mit den leitenden Angestellten eine Innovationsstrategie für [Unternehmensname] geschrieben und uns Gedanken darüber gemacht, worauf müssen wir setzen, damit der Konzern eine Zukunft hat und damit waren wir dann beim Vorstandsvorsitzenden und damit waren wir beim [Ausschussbezeichnung]. Das heißt, wir machen von uns aus, abgeleitet von den Markterkenntnissen, eine Zukunftsstrategie und die tragen wir dann rein.“

Dieses Bemühen ist es, was Forbes und Miliken (1999) als aktive Teilnahme an der strategischen Diskussion bezeichnen. Der Norm der Diskretion folgend findet diese Diskussion über die Strategie oder die Vergütung oft in kleinem, manchmal auch informellem Kreis bestehend aus Vorstandsmitgliedern, dem Aufsichtsratsvorsitzenden und Mitgliedern des Präsidial- und/oder Personalausschusses statt. Wie Interviewpartner #5 hier ausführt, wurde der Eintritt in die strategische Diskussion durch ein proaktives Projekt erreicht, welches eine häufige Interaktion, eine geteilte Vision und eine gemeinsame Sprache etablierte und so das Vertrauen zwischen den Arbeitnehmervertretern, dem Vertreter der leitenden Angestellten und dem Vorstand förderte (Abrams, Cross, Lesser und Levin, 2003, Tsai und Ghoshal, 1998). Innerhalb dieses Kreises können die Verhandlungen um strategische Ziele und deren Belohnung durch die Arbeitnehmer beeinflusst werden. In einigen Unternehmen wurde es von den Arbeitnehmern darüber hinaus erreicht, eine systematische Rolle im Prozess der Leistungsbeurteilung einzunehmen, wie im folgenden Abschnitt diskutiert wird.

Leistungsbeurteilung

Nach dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG), welches 2009 verabschiedet wurde, muss die Entscheidung über die Vorstandsvergütung durch den gesamten Aufsichtsrat erfolgen. Die Interviews zeigen jedoch, dass sich die Einbindung der Arbeitnehmervertreter in diesen Prozess zwischen den Unternehmen stark unterscheidet. In einigen Unternehmen wird die Leistungsbeurteilung ausschließlich durch den Aufsichtsratsvorsitzenden vorbereitet. Aus anderen Unternehmen wurde berichtet, dass eine Diskussion der Leistung des Vorstandes lediglich in einem kleinen Kreis von Aufsichtsratsmitgliedern erfolgen würde, meist im Präsidial- oder dem Personalausschuss, gelegentlich auch in einem informellen Kreis. Durch die beteiligten Mitglieder des Aufsichtsrates würde ein Vorschlag für den Aufsichtsrat erarbeitet. Die Abstimmung im Aufsichtsrat erfolge dann nur pro forma.

Auch der Grad der Formalisierung der Leistungsbeurteilung variiert stark zwischen den einzelnen Unternehmen, jedoch parallel zur Anzahl der Personen, welche in den Beurteilungsprozess eingebunden sind. Im Unternehmen von Arbeitnehmervertreter #8 weisen die Arbeitnehmervertreter starke strukturelle Machtressourcen auf. Er berichtete, dass die Vergütung durch die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zur Diskussion gestellt wurde, diese jedoch durch die Kapitaleseite überstimmt wurde. Hierbei sei angeführt worden, dass der Vorstand seine Ziele erreicht hätte, dies wurde von den Arbeitnehmern jedoch anders beurteilt. Auch von Arbeitnehmervertreter #1 wurde ein solches Verhalten berichtet. Arbeitnehmervertreter #7 führte hierzu aus:

„Weil man muss ja ganz klar sagen, wenn ein Geschäftsführer jetzt eine Vorstandsvergütung oder einen Zielerreichungsgrad verkaufen möchte, der es drauf anlegt, das wird der immer können, der wird es immer erklären können, ohne dass erst mal einer was dagegen sagen kann, weil so tief in den Zahlen ist niemand drin.“

Aus der Perspektive eines Aufsichtsratsvorsitzenden ist ein weiterer Punkt wesentlich, welcher mit der Formalisierung der Leistungsbeurteilung in Konflikt stehen kann. Dies wird vor allem in einem Zitat des interviewten Aufsichtsratsvorsitzenden deutlich:

„Das dürfen Sie nicht als einen mathematisch ausrechenbaren Prozess nehmen. [...] Ich war mal Vorstand bei [Unternehmensname], da gab es Leute, die haben gesagt: „Da müssen wir ein Computer-

programm machen, wo wir das eingeben und dann wirft der genau aus, was der Mitarbeiter als Bonus bekommt“. Ich sage: „Kommt überhaupt nicht in Frage. Der Vorgesetzte beurteilt den Mitarbeiter, spricht das mit ihm durch und man argumentiert. Am Ende sollten beide sagen: „Okay, so ist der Bonus in Ordnung“. Da geht es um ein absolutes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Das ist ganz wichtig bei diesem Thema.“

Im Gegensatz zu diesen Beschreibungen, welche einen hohen diskretionären Spielraum des Aufsichtsratsvorsitzenden nahelegen, ist die Leistungsbeurteilung in anderen Unternehmen unter Einbezug der Arbeitnehmervertreter stark formalisiert. So ist beispielsweise Arbeitnehmervertreter #2 – welcher gleichzeitig Vorsitzender des Betriebsrates ist – aufgrund seiner positiven Erfahrung in seinem Unternehmen der Meinung, dass die Leistungsbeurteilung zweimal im Jahr erfolgen sollte. Bei dieser würden die Mitglieder des Präsidialausschusses und des Vorstandes ein 360-Grad-Feedback durchführen. Er führte weiter aus, dass er seine Wahrnehmung in Bezug auf die dort abgefragten Kriterien über das Jahr hinweg in einem Buch niederschreiben würde. Interviewpartner #5, hauptamtlicher Gewerkschafter und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, berichtet von einem doppelblinden Beurteilungsverfahren, welches in dem von ihm betreuten Unternehmen jedes Jahr einmal durchgeführt wird. In diesem beurteilen alle Mitglieder des Vorstandes und des Präsidialausschusses zunächst den Vorstandsvorsitzenden nach festgelegten Kriterien. Umgekehrt würde dieser durch die restlichen Mitglieder des Vorstandes und die Mitglieder des Präsidialausschusses beurteilt. In beiden Fällen werden abweichende Meinungen in einem offenen Gespräch identifiziert und verhandelt, bis eine Einigung erzielt sei.

Ein weiterer Aspekt, welcher mit der Formalisierung der Vergütungsbeurteilung einhergeht und in den Interviews häufig angesprochen wurde, war das Bedürfnis der Arbeitnehmer, Ziele zu quantifizieren, um diese leichter überprüfbar zu machen. So wie Arbeitnehmervertreter #7 ausdrückte:

„Mein Idealbild wäre es, zu sagen, „Wir müssen quantitative Kriterien finden, die in gewisser Weise auch messbar sind“.

Während solche Ziele im Unternehmen von Interviewpartner #5, hauptamtliches Gewerkschaftsmitglied und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, bereits innerhalb

der Vergütungsprogramme implementiert sind, verweisen ebenso Aussagen von Arbeitnehmervertreter #7 und #5 darauf hin, dass es einen Trend gibt, die Quantifizierung von Erfolgszielen voran zu treiben.

Wie Espeland (2008: S. 420) ausführt: „Numbers can constrain discretion and hold people accountable“. Da knappe Ressourcen zudem immer auch umkämpft sind, benötigt die Verteilung von Ressourcen auch immer Legitimation (Espeland und Stevens, 2008, Sauder und Espeland, 2009). Auch etabliert die Quantifizierung eine gemeinsame Sprache zwischen sonst nicht verbundenen Gruppen und reduziert Unsicherheit. Dem steht entgegen, dass ihre Etablierung und Nutzung mit Aufwand verbunden ist, der auf kurze Sicht eine Etablierung verhindern kann. Langfristig können diesem Aufwand jedoch Vorteile wie die Reduzierung von Verhaltensunsicherheiten, eine gesteigerte Legitimität des Verfahrens, geringere Konfliktkosten sowie eine verbesserte Disziplinierung des Vorstandes gegenüber stehen.

Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter sind diese Eigenschaften der Quantifizierung aus mehreren Gründen von Vorteil. Erstens, zeigen die Interviews, dass die Vertreter der Arbeitnehmer an die Wirkung von Anreizen glauben. Zweitens entlastet die Quantifizierung die Arbeitnehmer von Vorwürfen der Abhängigkeit gegenüber dem Vorstand und erhöht so ihre Legitimität. Aus Sicht von Investoren werden Arbeitnehmer als interne und daher abhängige Mitglieder des Aufsichtsrates behandelt (BlackRock, 2011). Werden Ziele wie beispielsweise die Zufriedenheit der Arbeitnehmer quantifiziert und im Vergütungssystem festgeschrieben, so werden diese zu legitimen Zielen erklärt. Drittens machen Vertreter der Arbeitnehmer häufig die Erfahrung, dass weiche Ziele zu Gunsten des Vorstandes interpretiert werden. Eine empfundene Überdehnung der Kriterien gibt Mitgliedern des Aufsichtsrates das Gefühl, keine Kontrolle über Vorgänge zu haben, für welche sie verantwortlich gemacht werden können. Die Quantifizierung von Vergütungszielen trägt hier dazu bei, dass Vertreter von Arbeitnehmern das Gefühl bekommen, strategisch nicht ausgespielt zu werden und wird von diesen daher unterstützt.

Treffen von Entscheidungen & modifiziertes Treffen von Entscheidungen

Die Entscheidungspraxis des Treffens von Entscheidungen ist nach McNulty und Pettigrew (McNulty und Pettigrew, 1999) vor allem dadurch gekennzeichnet, dass den Mitgliedern des Kontrollorgans – in dem von uns betrachteten Fall den Arbeitnehmer –

lediglich die Möglichkeit eingeräumt wird, in den entsprechenden Sitzungen über die Entscheidung abzustimmen. Dass eine solche Entscheidungspraxis auch in deutschen Aufsichtsräten vorkommt, dürfte unstrittig sein. Wie bereits im Abschnitt zur Leistungsbeurteilung erwähnt, berichtete zum Beispiel Interviewpartner #8 von einer Situation, in der die Vertreter der Arbeitnehmer durch die Anteilseigner überstimmt wurden.

Neben dem reinen Treffen von Entscheidungen zeigte sich in einigen Interviews eine Systematik, die hier als modifiziertes Treffen von Entscheidungen bezeichnet werden soll. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitnehmer zwar nicht in die Entscheidung über Vergütungsbelange einbezogen sind, das Ergebnis der Entscheidung jedoch nutzen, um eine Verbesserung der Situation der Beschäftigten zu erwirken; ein Verhalten, welches aus soziologischer Perspektive als sozialer Tausch verstanden werden kann. Blau (1964: S. 91) definiert: „Social exchange as [...] voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do bring from others“. Solche Praktiken sind im Kontext von Betriebsräten nicht grundsätzlich illegal, wenn diese freiwillig eingegangen werden, sie dem Schutzzweck der Mitbestimmung entsprechen und die Grenzen der Verhältnismäßigkeit eingehalten werden (Rieble, Klumpp und Gilstel, 2006). Dass es zu einem solchen Verhalten kommt, scheint nicht bestritten zu werden. Darauf deuten sowohl anekdotische Evidenz³⁷ als auch Befragungen hin (Rieble, Klumpp und Gilstel, 2006). Doch ist diese Praktik in der politischen Arena der Corporate Governance Diskussion umstritten.

Auch wenn es hier – solange sich das Verhalten beider Seiten im gesetzlichen Rahmen bewegt – um die dem System immanente Aufgabe des Interessenausgleichs geht, scheint dies daran zu liegen, dass der Eindruck entstehen könnte, dass die Kapitaleseite die Zustimmung der Arbeitnehmer erkauft, was sowohl von der Kapital- als auch der Arbeitnehmerseite aus der entsprechenden moralischen Logik als nicht legitim betrachtet werden kann. Die Frage, ob es in deutschen Aufsichtsräten im Zuge der Vergütungsverhandlungen zu einem solchen Verhalten kommt, wurde mit Blick auf die Studien von Höpner (2001) sowie Buck et al. (2004) aufgeworfen.

³⁷ So sagte DGB-Vorstand Annelie Buntenbach im Dezember 2007 in der Sendung Frontal21 des ZDF „Da ist unser Ziel die möglichst gute Absicherung von Beschäftigten zum Beispiel durchzusetzen, die vor der Entlassung stehen oder eben in die Ausbildung von Jugendlichen zu investieren. Und dafür – um das durchzusetzen – werden dann sicherlich im Einzelfall auch mal Entscheidungen in Kauf genommen, die wir nicht wünschen und die dann eben auch heißen können ...die Abfindung von Managern.“ Auch in einem Artikel in der Neuen Juristischen Wochenzeitschrift schreibt Bauer (2009) „Erfahrungen bei Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern zeigen, dass „Kopplungsgeschäfte“ mit der Arbeitnehmerbank leider bittere Realität sind.“ Ob diese Realität „bitter“ ist, soll hier nicht beurteilt werden.

Mit Bezug auf die Vergütung vor Vorständen zeigen die vorliegenden Interviews, dass die Initiative zur Erhöhung und Veränderung von Vergütungspaketen auf Seiten der Vorstände liegt und dies von allen beteiligten Akteuren auch erwartet wird. In Unternehmen, in denen die Arbeitnehmer nicht Teil eines formalen Leistungsbeurteilungsprozesses sind, scheint es ein übliches Vorgehen zu sein, dass Arbeitnehmervertreter den Anlass einer Vergütungserhöhung nutzen, um die Empfänglichkeit für ein Entgegenkommen gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden anzudeuten. Wie der interviewte Aufsichtsratsvorsitzende (Interviewpartner #12) erklärte:

„Sie sprechen mit dem Betriebsratsvorsitzenden und sagen: " Wir sollten die Festgehälter der Vorstände erhöhen.“ Frage: „Wie viel?“, „So und so viel Prozent“. Sagt der: "Herr [Nachname von B], der Bonus für die Belegschaft ist aber um weniger erhöht worden, das können Sie nicht machen. Das wird schwierig.““

Der Vertreter der leitenden Angestellten (Interviewpartner #10) führte aus:

„Ich weiß, dass damals bei der LTIP-Einführung, wusste noch keiner genau, "Was passiert damit überhaupt und wird das was bringen für die Einzelnen?" Als die dann das erste Mal im Positiven durchgeschlagen sind, das hat natürlich schon zu Reaktionen bei der Arbeitnehmerbank geführt und das hat sicherlich auch ein bisschen die Verhandlungsposition bei den Tarifverhandlungen beeinflusst, was die Prozentsätze anging.“

Die Möglichkeit, eine solche Forderung zu formulieren, basiert auf drei Voraussetzungen. Erstens, der wahrgenommenen Legitimität dieses Vorgehens. So deuten die Zitate an, dass es sich hierbei nicht um eine Ausnahmesituation handelt. Zudem wird aus der Aussage des Aufsichtsratsvorsitzenden deutlich, dass er ein solches Verhalten nicht missbilligt. Der leitende Angestellte bezeichnet es als „natürlich“, dass in der beschriebenen Situation eine Reaktion durch die Arbeitnehmer erfolgt. Die zweite Voraussetzung ist, selbst nicht für die Vergütungsentscheidung verantwortlich zu sein. Nur dann kann eine „Gegenleistung“ nahe gelegt werden. Drittens muss auf der Seite der Arbeitnehmer die Einschätzung vorliegen, durch ein solches Verhalten die eigene zukünftige Verhandlungsposition nicht zu diskreditieren, sowie eine Chance für den Erfolg des Begehrens zu sehen. Diese kann auf der Wahrnehmung einer geteilten Vorstellung von

Gerechtigkeit oder einem Drohpotential beruhen. Zusammen genommen deutet sich an, dass dieses Vorgehen in einigen Unternehmen als legitime Form des Verhandeln gilt und durch den Aufsichtsratsvorsitzenden stabilisiert wird.

Zusammenfassend können wir hier von einer Form der Entscheidungsfindung sprechen, welche der Form der Entscheidungshinnahme ähnelt. Die Arbeitnehmer nehmen keinen Einfluss auf die Entscheidung über die Vergütung selbst, nutzen jedoch den neuen strategischen Rahmen, um die Situation für sich in einem für sie positiven Sinne zu verändern. Den Bezugsrahmen für diese Veränderung bilden hierbei die im oben stehenden Abschnitt dargestellten Präferenzen.

Argumentiert man nutzenorientiert, so ist diese Form des sozialen Tausches möglicherweise auch der Grund, aus dem einige Arbeitnehmer eine gesetzliche Deckelung der Vorstandsgehälter ablehnen. Würde eine solche Deckelung implementiert, würde dies die Möglichkeiten, welche einen diskretionären Verhandlungsspielraum der Arbeitnehmer öffnen, verringern.

Die Macht der Arbeitnehmer und des Aufsichtsratsvorsitzenden als erklärender Faktor

Die in den oberen Abschnitten dargestellten Prozesse der Entscheidungsbeeinflussung werfen ein Licht darauf, wie die Entscheidungen über Vergütungen ablaufen und in wie weit sich die Einbindung der Arbeitnehmer in diese Entscheidungsprozesse unterscheidet. Bisher blieb jedoch die Frage offen, wie die unterschiedlichen Prozesstypen zwischen den Unternehmen zu erklären sind. Zwar ist aus der Forschung zum Einfluss von Mitgliedern von Kontrollorganen bekannt, dass externe Faktoren wie Krisen einen Einfluss auf die Verteilung der Macht innerhalb des Kontrollgremiums haben können (Kranz und Steger, 2013, Lorsch und MacIver, 1989, McNulty und Pettigrew, 1996), hier soll jedoch ein Fokus auf die Interaktion der Mitglieder des Kontrollorganes gelegt werden. Dabei wird Macht als ein Potenzial verstanden. Einfluss hingegen bezeichnet den kausalen Effekt ausgeübter Macht (McNulty, Pettigrew, Jobome und Morris, 2011, Weber, 1980). Die nächsten Abschnitte diskutieren unterschiedliche Machtressourcen auf der Mikro- und Meso-Ebene.

Macht der Arbeitnehmer auf der Meso-Ebene

Pettigrew und McNulty (1995) unterscheiden auf der Meso-Ebene zwischen struktureller Macht und Eigentumsmacht. Dabei gründet strukturelle Macht auf der Besetzung formaler Positionen innerhalb des Unternehmens, Eigentumsmacht hingegen auf dem Eigentum von Unternehmensanteilen oder persönlichen Beziehungen zu den Eigentümern des Unternehmens.

Wie oben bereits angedeutet, können die Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen Subjekt weitreichender Mitbestimmungsrechte sein, die maßgeblich durch die Mitbestimmungsrechte von 1992, 1996 und das Montanmitbestimmungsgesetz geprägt sind. Doch können die Machtressourcen auch innerhalb dieser Gruppen variieren (Höpner und Müllenborn, 2010, Hörisch, 2009). Um die Entscheidungsfindung zu verbessern, kann der Aufsichtsrat bestimmte Themen an Ausschüsse delegieren.³⁸ Die üblichen Ausschüsse umfassen einen Präsidialausschuss, Prüfungsausschuss und Personalausschuss. Ist eine Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gesetzlich vorgeschrieben, so müssen die Arbeitnehmer mit mindestens einem Mitglied in dem entsprechenden Ausschuss vertreten sein. Nicht festgelegt ist jedoch, dass die Arbeitnehmer proportional zu den Sitzen im Aufsichtsrat in den Ausschüssen vertreten sind. Eine weitere Quelle von Variation zwischen den Unternehmen liegt in der Rolle des Betriebsratsvorsitzenden. Auch wenn Betriebsrat und Vertreter im Aufsichtsrat zwei unterschiedliche organisatorische Einheiten sind, kommt es häufig vor, dass der Betriebsratsvorsitzende im Aufsichtsrat vertreten ist. Hierdurch wird der Informationsfluss und damit die Integration zwischen beiden Instanzen verbessert. Ist der Betriebsratsvorsitzende stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, kann von einer Stärkung der Arbeitnehmerseite ausgegangen werden; ebenso, wenn der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende hauptamtlich in einer Gewerkschaft angestellt ist.

Folgt man den Aussagen einiger der interviewten Aufsichtsratsmitglieder, so spielen strukturelle Machtressourcen eine wesentliche Rolle in der Einflussnahme auf die Vorstandsvergütung. Ein wesentlicher Faktor, so Interviewpartner #9, ein Gewerkschaftsvertreter, sei hier, dass in Unternehmen mit einer paritätischen Mitbestimmung den Vertretern der Arbeitnehmer insgesamt mehr Arbeitskraft für die Bearbeitung unterschiedlicher Themen zu Verfügung stünde. Nach Interviewpartner #7, einem Vertreter der internen Arbeitnehmer, macht es einen wesentlichen Unterschied, wie viele Arbeitneh-

³⁸ Siehe hierzu § 107 Abs. 4 AktG als auch Abschnitt 5.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex

mervertreter in dem für Personalangelegenheiten zuständigen Ausschuss vertreten sein.³⁹

Betrachtet man die Aussagen der in den Gestaltungsprozess involvierten Personen, als auch die Unternehmen, in welchen hohe strukturelle Machtressourcen, gemessen durch den Index von Höpner und Müllenborn (2010) vorliegen, so können diese nicht als hinreichende Bedingung für das Vorliegen einer Beeinflussung des Kontextes, des Inhaltes und der Umsetzung in Frage kommen, sondern stellen eine notwendige Bedingung dar. In Unternehmen mit hohen strukturellen Machtressourcen steht Arbeitnehmern die Option offen, auf Erhöhungen der Vergütung durch Forderung mit einem Entgegenkommen im Sinne der Arbeitnehmer zu reagieren und so die Entscheidung über die Vergütung zur Modifikation der eigenen Situation zu nutzen. Zum Einbezug in die Leistungsbeurteilung oder sogar in die strategische Diskussion, so zeigt sich, reichen strukturelle Machtressourcen jedoch nicht.

Macht der Arbeitnehmer auf der Mikro-Ebene

Auf der Mikro-Ebene unterscheiden Pettigrew und McNulty fünf Faktoren, die zu einer größeren Macht beitragen: Prestige, Wissen über die Funktionsweise des Unternehmens, Expertenwissen, Branchenwissen sowie die Qualität und Größe des persönlichen Netzwerkes innerhalb und außerhalb des Unternehmens (siehe hierzu: Jürgens, Lippert und Gaeth, 2008), Zeit sowie Engagement (McNulty, Pettigrew, Jobome und Morris, 2011, Pettigrew und McNulty, 1995). Obwohl in den Interviews nicht direkt nach den individuellen Machtressourcen der Arbeitnehmer gefragt wurde, sprachen dies doch einige Interviewpartner selbst an. So sagte Interviewpartner #7, ein interner Arbeitnehmervertreter, dass die individuelle Macht der Arbeitnehmervertreter von den individuellen Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsrates als auch der Geschichte der Einigungen und Zugeständnisse zwischen ihnen abhängig wäre. Mit Bezug auf den Einfluss individueller Machtressourcen auf Vergütung von Vorständen berichtete er, der Erfolg beruhe darauf, dass Vertreter der Arbeitnehmer Informationen einfordern, die Erfüllung von Kriterien nachprüfen und ihre Forderungen präzise formulieren. Interviewpartner #3 sagte aus, er erwarte, dass es hauptamtliche Gewerkschafter in einem Aufsichtsrat dem Vorstand erschwerten, Druck in Richtung der Erhöhung der Vergütung auszuüben. Sie betrachteten ihr Amt als politisches Mandat und hätte durch ihre potenzielle Vernetzung in andere Aufsichtsräte einen Überblick über branchenübliche

³⁹ Meist handelt es sich hierbei um den Personal- oder den Präsidialausschuss.

Vergütungen. Diese Meinung wurde auch durch Aussagen von Interviewpartner #9 gestützt.

Die Wichtigkeit der individuellen Machtressourcen herausstellend fügte Interviewpartner #5, Gewerkschaftsvertreter und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, hinzu, dass Vertreter von Finanzunternehmen meist wenig Wissen über technologische und gesellschaftliche Veränderungen und ihre Implikationen für die Nachfrage und Produktion mitbrächten. Mit ihrem Wissen aus den verschiedensten Berufen hätten die Vertreter der Arbeitnehmer die Chance, diese Wissenslücke innerhalb des Aufsichtsrates zu besetzen. Durch ihre Netzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Jürgens, Lippert und Gaeth, 2008) befinden sich die Vertreter der Arbeitnehmer in einer günstigen Position, Wissen über Produktmärkte und Probleme in der Produktion zu erlangen. Zudem werden sich Beschäftigte des Unternehmens an sie wenden, wenn es zu Problemen in der Produktion kommt. Dieses Wissen ist ein wesentlicher Bestandteil, um sich in die strategische Diskussion des Unternehmens einzubringen. Begünstigend kommt hinzu, dass besonders deutsche Manager eine hohe Produktorientierung aufweisen (Witt und Redding, 2012, Witt und Redding, 2009), welche eine gemeinsame Sprache und Orientierung beider Gruppen schafft.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass vor allem in den Unternehmen eine Beeinflussung des Kontextes, des Inhaltes und der Umsetzung der Vergütungsentscheidung in Form einer Integration der Arbeitnehmer in die Formulierung der Strategie und eine systematische Rolle der Arbeitnehmer in der Leistungsbeurteilung zu beobachten war, in denen in den Interviews hohe individueller Machtressourcen in Form von Kenntnis des Vergütungssystems, des Engagements, und der Branchenkenntnis beobachtet werden konnten.

Macht des Vorstandes und des Aufsichtsratsvorsitzenden

Zwar sind die Machtressourcen der Vertreter im Aufsichtsrat wichtig, sie stellen jedoch nicht den wichtigsten Faktor dar, welcher den Einbezug der Arbeitnehmer in den Entscheidungsprozess der Vergütung bedingt. Dieser liegt in der Position des Vorstandes und des Aufsichtsratsvorsitzenden begründet.

So sagten viele Interviewpartner aus, dass die Initiative für Veränderungen von Vergütungspaketen vom Vorstand, im Speziellen dem Vorstandsvorsitzenden, ausginge. Nach einer Informationsphase – oftmals unterstützt durch Vergütungsberater – würde der

Vorstandsvorsitzende an den Aufsichtsratsvorsitzenden herantreten. Der entsprechende Vorschlag würde dann von beiden diskutiert und schließlich in den Präsidial- oder Personalausschuss des Aufsichtsrates eingebracht werden, in welchem die Vertreter der Arbeitnehmer und im Speziellen der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrates über die Initiative informiert würde.

Eine Strategie in Bezug auf die Veränderung von Vergütungspaketen, von der die Interviewpartner immer wieder berichteten, ist die ausgesprochene oder unausgesprochene Drohung des Vorstandes, das Unternehmen zu verlassen. Zwar sind sich die Vertreter der Arbeitnehmer durchaus bewusst, dass es sich hierbei um eine leere Drohung handeln könnte, da diese durch sie jedoch nicht überprüfbar ist, wird sie in den meisten Fällen ernst genommen. Dies zeigt, dass, obwohl in der Wissenschaft darüber diskutiert wird, ob es sich beim Markt für Führungskräfte um einen Markt im engeren Sinne handelt (Pohlmann, 2009, Rost, 2010), dieser von den Akteuren als gegeben angenommen wird.

Auch in Bezug auf den Vorschlag von Vergütungskriterien wird von den beteiligten Akteuren erwartet, dass die Initiative durch den Vorstand erfolgt. Hierzu führte Interviewpartner #12, Aufsichtsratsvorsitzender und früherer Vorstand, aus:

Frage: „Und wie werden diese Ziele generiert? A: Da macht der Vorstand einen Vorschlag und sie reden mit dem, was sie da wollen und was sie nicht wollen. F: Im Präsidium? A: Im Präsidium.“

Nach Interviewpartner #11, dem interviewten Vorstandsmitglied, kommt dem Vorstand bei der Festlegung der Kriterien eine wichtige Rolle zu:

Frage: „Es hört sich so an, dass man nicht als Vorstand überlegt, „Okay, ich tue nur die Dinge, die meine Vergütung maximieren“, sondern sie denken drüber nach, „Welche Dinge tun dem Unternehmen gut? Was ist für mich Erfolg?“ A: Und verbinde meine Vergütung mit diesen Zielen. So rum, ja.“

Dieser Prozess wird ebenso von Interviewpartner #15, einem Angestellten in einer Personalabteilung, welcher für die Vorstandsvergütung zuständig ist, beschrieben. Demnach würden die finanziellen Ziele des Unternehmens und ihre strategischen Treiber am Beginn des Jahres durch den Vorstand diskutiert. Diese Ziele und Maßnahmen würden

dann in Ziele für die Bereichsvorstände heruntergebrochen. An diesem Punkt der Diskussion hätten die Vorstände die Möglichkeit, für Ziele zu plädieren, welche aus ihrer Perspektive als leicht erreichbar gelten können.

Daraus, dass der Ausrichtung der Vergütung an der Strategie – wie im Abschnitt über Prinzipien und Präferenzen dargestellt – von allen beteiligten Akteuren eine hohe Bedeutung zugemessen wird, die Ausrichtung auf Vorschlag des Vorstandes erfolgt und diese Initiative von allen beteiligten Akteuren als legitim betrachtet wird, kann auf einen hohen diskretionären Spielraum des Vorstandes bei der Festlegung der Ziele und Kriterien geschlossen werden. Im Regelfall wird diese Initiative zur Erhöhung oder Veränderung der Kriterien dann an den Aufsichtsratsvorsitzenden herangetragen.

Interviewpartner #6, ein hauptamtlicher Gewerkschaftler, welcher in einem Dienstleistungsunternehmen die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vertritt, führte aus: Es sei das Standardprozedere, dass der Aufsichtsratsvorsitzenden diesen Vorschlag zunächst mit dem größten Anteilseigner diskutiere. Andernfalls würde er sich einer Entlassungsdrohung gegenüber sehen. In Unternehmen, welche sich zu einem hohen Anteil im Streubesitz befinden, käme es jedoch auch vor, dass Vorstandsvorsitzende am Aufsichtsratsvorsitzenden vorbei auf die Vertreter der Arbeitnehmer zugehen. Dies wäre die schnellste Möglichkeit, eine stabile Mehrheit im Aufsichtsrat zu erreichen, ist jedoch nur dann wahrscheinlich, wenn die Seite der Arbeitnehmer stabil genug wäre, eine solche Mehrheit zu bilden. Die Ausführungen von Interviewpartner #6 deuten darauf hin, dass der Aufsichtsratsvorsitzende bei der Wahl seiner Kommunikationsstrategie die Machtressourcen der Anteilseigner und Arbeitnehmer berücksichtigt.

Auf einer allgemeineren Ebene beschrieb der interviewte Aufsichtsratsvorsitzende die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden als Moderator, der in der Lage ist und sein sollte, den Informationsfluss in und um den Aufsichtsrat herum zu steuern, indem er die Regeln setze, welche definieren, wer mit wem über welche Inhalte sprechen darf. Auch die Literatur zu Prozessen in Kontrollgremien konvergiert zu dem Ergebnis, dass die Entscheidungspraxis in einem Kontrollgremium stark durch den Aufsichtsratsvorsitzenden beeinflusst wird (McNulty, Pettigrew, Jobome und Morris, 2011, Steger, 2011, Trögel, 2013). Neben der vorgestellten Beschreibung der zwischen Unternehmen unterschiedlichen Entscheidungspraxis führen McNulty und Pettigrew (1995) eine Verhaltensbeschreibung des Kontrollorganes ein, die zwischen einem minimalistischen und maximalistischen Pol unterscheidet. Die Einordnung eines Kontrollorganes auf dieser Achse

geschieht entlang von fünf Dimensionen. Erstens der Verteilung der Macht zwischen den Mitgliedern des Boards, zweitens der Zeit, welcher der Präsentation der Strategie gegenüber den Mitgliedern des Boards eingeräumt wird, drittens dem Grad des Teilens von Informationen zwischen den Mitgliedern des Kontrollorgans. Viertens, dem informellen Dialog zwischen den Mitgliedern. Fünftens, dem Grad, inwieweit die Strategie des Vorstandes in Frage gestellt und offen diskutiert wird.

Beziehen wir die herausgearbeiteten Unterschiede in der Entscheidungspraxis auf diese Ausführungen, so entscheidet der Aufsichtsratsvorsitzende darüber, ob und wer in die Diskussion um die Unternehmensstrategie oder die Leistungsbeurteilung der Vorstände mit einbezogen wird. Die geführten Interviews legen nahe, dass eine Kommunikationsstrategie, die gegenüber den Arbeitnehmern als maximalistisch bezeichnet werden kann, neben den von McNulty und Pettigrew beschriebenen Dimensionen mit einer höheren Formalisierung des Leistungsbeurteilungsprozesses verbunden ist und somit zu einer Einbuße des diskretionären Spielraumes des Aufsichtsratsvorsitzenden führt. Auch erhöht das Einbeziehen der Arbeitnehmer die Gefahr, dass Details über Vereinbarungen mit Vorständen in den Aufsichtsrat oder die Öffentlichkeit getragen werden⁴⁰ und so gegen die Norm der Diskretion verstoßen wird. Auch wird ein solcher Einbezug mit der Berücksichtigung der Präferenzen der Arbeitnehmer bei der Festlegung von Anreizen einhergehen müssen. Hierdurch können dem Unternehmen weitere Kosten entstehen. Gleichzeitig mindert eine maximalistische Kommunikation jedoch die Möglichkeit, dass Arbeitnehmer nach einer Veränderung oder Erhöhung der Vorstandsvergütungen die Verbesserung eigener Belange ins Spiel bringen und damit die Gefahr einer Beendigung kooperativer Beziehungen auftritt, falls ein solches Ersuchen nicht auf Gehör bei der Unternehmensleitung treffen sollte. Es ist wahrscheinlich, dass der Aufsichtsratsvorsitzende in dieser Entscheidung die Machtressourcen der Arbeitnehmer sowie der anderen Anteilseigner berücksichtigt. Dabei scheinen hohe strukturelle Machtressourcen zwar zu einem Drohpotenzial der Arbeitnehmer führen zu können, dieses wird jedoch von Aufsichtsratsvorsitzenden nicht gegen die Norm der Diskretion abgewogen. Eine Einbeziehung in die Strategieformulierung und Leistungsbeurteilung scheint dann stattzufinden, wenn die entsprechenden Personen in den Augen des Aufsichtsratsvorsit-

⁴⁰ Hier soll keinesfalls angedeutet werden, dass Vertreter der Arbeitnehmer eine besondere Tendenz aufweisen, vertrauliche Informationen an die Öffentlichkeit gelangen zu lassen, sondern lediglich, dass diese Gefahr mit der Anzahl der involvierten Personen ansteigt.

zenden über hohe individuelle Machtressourcen verfügen und er diese für die Strategiediskussion als wertvoll erachtet.

Zusammenfassung und Implikationen

Anders als andere qualitative Studien zur Corporate Governance (Raabe, 2010, Scholz, 2006, Steger, 2011, Stiles und Taylor, 2002) konzentrierte sich die vorliegende Studie auf eine Aufgabe des Aufsichtsrates. Dabei wurde betrachtet, wie weit die Vertreter der Arbeitnehmer in Aufsichtsräten deutscher Unternehmen in vergütungsrelevante Entscheidungen eingebunden sind, sowie welche Prinzipien, Präferenzen und Taktiken den Grad der Einbindung beeinflussen. Die vorliegende Studie trägt so zur Literatur der Prozesse in Aufsichtsräten aus einer politischen Perspektive bei (Pye und Pettigrew, 2005) und bietet ein empirisch basiertes Verständnis, wie die Vertreter von Arbeitnehmern in deutschen Aufsichtsräten in die Entscheidungspraxis der Vergütung einbezogen sind.

Zunächst wurde der Frage nachgegangen, welche Präferenzen Vertreter der Arbeitnehmer hinsichtlich der Ausgestaltung von Vorstandsvergütungen aufweisen. Es stellt sich heraus, dass sie in Übereinstimmung mit einer nutzenorientierten Argumentation Präferenzen aufweisen, die Vergütung an personalpolitische Kriterien wie die Mitarbeiterzufriedenheit, den Lohn, oder die Anzahl der geschaffenen Stellen zu binden. Gleichzeitig greift jedoch auch eine auf normative Prägung aufbauende Argumentation, welche den Bezugsrahmen der Präferenzformierung der Arbeitnehmervertreter in den Vordergrund rückt. Die geführten Interviews deuten darauf hin, dass der Bezugsrahmen der Arbeitnehmervertreter eher das eigene Unternehmen als die gesamtgesellschaftliche Lohnverteilung ist. Dies zeigt zum Beispiel die weitgehende Akzeptanz variabler Vergütungsmodelle. Vertreter der Arbeitnehmer sehen sich weniger als Akteure, der seine Aufgaben darin besteht, die Lohnschere nach oben zu begrenzen. Vielmehr steht im Vordergrund, die eigenen Ziele über Anreize in den Vergütungsprogrammen für Vorstände zu verankern. Maßgeblich für eine Begrenzung der Vorstandsvergütung nach oben ist der Bezugsrahmen des eigenen Unternehmens nicht der gesamtgesellschaftliche.

Anschließend wurde dargestellt, inwieweit die von McNulty und Pettigrew (1999) vorgeschlagenen Beschreibungen von Strategiebeschreibungen auf die Beschreibung des Einflusses der Arbeitnehmer auf die Vergütung übertragen und durch die Macht der Arbeitnehmer erklärt werden kann. Hier zeigte sich, dass vor allem die Kategorien der

Beeinflussung des Kontextes, Inhalt und Umsetzung, sowie die des Treffens von Entscheidungen klare Bezüge zu den Darstellungen der Unternehmen durch Vertreter der Arbeitnehmer aufwiesen. Daneben kristallisierte sich eine Form der Entscheidung heraus, welche hier als modifizierendes Treffen von Vergütungsentscheidungen bezeichnet wurde und dadurch gekennzeichnet ist, dass Vertreter der Arbeitnehmer nach der Erhöhung der Vorstandsvergütung – unter der Randbedingung hoher struktureller Machtressourcen – ein Entgegenkommen des Managements in anderen Belangen der Arbeitnehmer nahe legen.

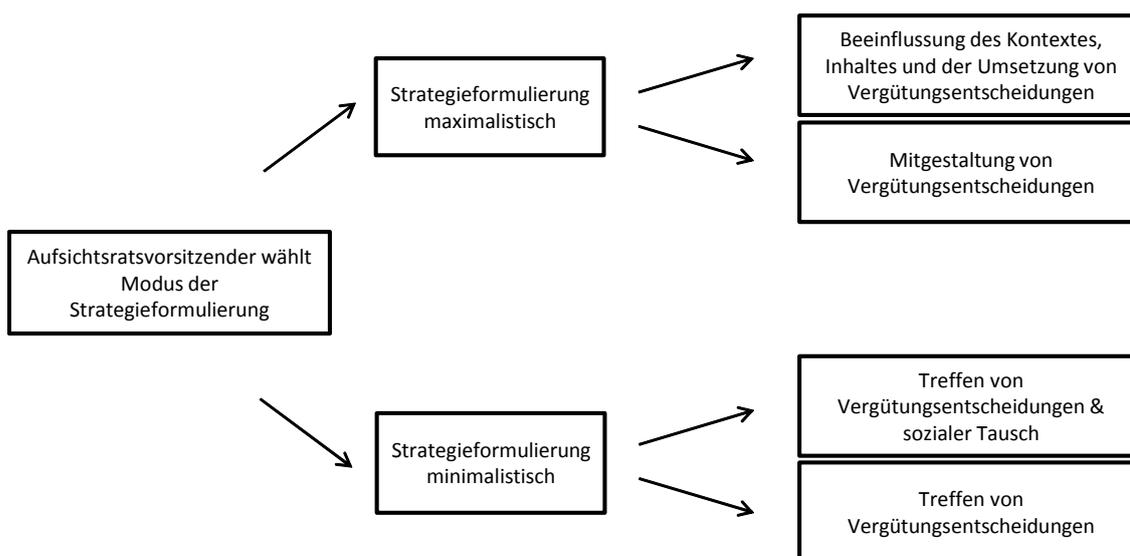
Darüber hinaus konnten geteilte Erwartungen identifiziert werden, welche den Prozess der Vergütungsentscheidung maßgeblich prägen. Diese sind:

- (1) Die Initiative zur Veränderung der Vergütung geht vom Vorstand aus.
- (2) Die Vergütung sollte am Unternehmenserfolg und der Strategie ausgerichtet sein.
- (3) Informationen über die strategische Diskussion, die Anbindung von Vergütungskriterien und die Leistungsbeurteilung des Vorstandes sind – ausgenommen deren Ergebnis – hoch vertraulich zu behandeln.

Unter der Annahme, dass alle Kategorien der von McNulty und Pettigrew (1999) beschriebenen Formen von Entscheidungspraktiken empirisch vorkommen, zeigt Abbildung 1 eine Modell der Entscheidungsbeeinflussung, welches die Ergebnisse der Literatur sowie die kristallisierten Erwartungen und Beschreibungen aus den Interviews zusammenfasst.

Zunächst wählt der Aufsichtsratsvorsitzende zwischen einen minimalistischen oder maximalistischen Modus der Strategieformulierung. Die Tatsache, dass der Aufsichtsratsvorsitzende den Modus der Strategieformulierung setzen kann, wird durch die Erwartungen der anderen Mitglieder des Aufsichtsrates stabilisiert. In seine Entscheidung bezieht der Aufsichtsratsvorsitzende die individuellen und strukturellen Machtressourcen der Arbeitnehmer mit ein. Im nächsten Schritt wird die Strategie des Unternehmens diskutiert. Abhängig davon, in welchem Modus dies geschieht, können die Arbeitnehmer das Ambitionsniveau der Zielvorgaben, deren Bepreisung einschätzen und verfügen so über die notwendigen Informationen, um sich in die Überwachung der Vergütung einzubringen.

Abbildung 1: Model der Manifestation von Entscheidungsformen über Vorstandsvergütungen



In einigen Unternehmen sind die Vertreter der Arbeitnehmer sogar in der Lage, sich in die Diskussion um die Unternehmensstrategie einzubringen und die Methoden der Leistungsbeurteilung zu beeinflussen. Sind die Vertreter der Arbeitnehmer nicht in die Lage, sich in die Strategiediskussion einzubringen, besitzen jedoch hohe strukturelle Machtressourcen, so sind diese unter bestimmten Randbedingungen in der Lage, Gesuche zur Veränderung von Vergütungspaketen zu nutzen, um selber Verbesserungen für die Arbeitnehmer des Unternehmens nahe zu legen. Können sich die Vertreter der Arbeitnehmer nicht in die Strategiediskussion einbringen oder werden einbezogen und verfügen nicht über hohe strukturelle Machtressourcen, so bleibt ihnen lediglich die Möglichkeit, die Entscheidung zu akzeptieren oder gegen diese zu stimmen, um so ihrer Opposition Ausdruck zu verleihen.

Wenn auch die Einführung variabler Vergütungsformen in deutschen Aktiengesellschaften flächendeckend ist, so haben sich doch unterschiedliche Modelle der Entscheidungsfindung bezüglich der Ausgestaltung der Vergütungssysteme herausgebildet. Als Hybridisierung (Jackson und Moerke, 2005) kann aufgefasst werden, dass sich der Ansatz der Kontrolle durch Anreize auf unterschiedliche Art und Weise mit dem System der Mitbestimmung verbunden hat und so zu einer internen Diversität der deutschen Corporate Governance beiträgt. Anders als von Vertretern einer Konvergenzthese (Lane, 2003) angenommen, führte die Auflösung alter Regulierungsstrukturen wie der Deutschland AG bei gleichzeitigem Druck internationaler Finanzinvestoren nicht zu einem Angleichen der Governance Strukturen innerhalb der Unternehmen hin zu einem angelsächsisch geprägten Model. Vielmehr, so lassen sich die hier dargestellten Ergeb-

nissen deuten, trifft dieser Druck auf unterschiedliche Machtressourcen und Akteure, welche die Situation ihrer Unternehmen unterschiedlich bewerten und so eine Diversität der Formen von Vergütungsentscheidungen innerhalb der deutschen Corporate Governance erzeugen.

Anhang

Tabelle 2: Funktionen von Kontrollgremien und Zuordnung der jeweiligen Aufgaben aus Sicht unterschiedlicher Autoren

| Autoren | Funktionsbenennung* | | |
|--|---|----------|------------|
| Forbes et al (1999), Minichilli (2009) Hillman & Dalziel (2003) | Service/ Resource Provision Function | | Control |
| Goodstein (1994) | Resource dependence | Strategy | Governance |
| Styles & Taylor (2002) | Institutional Role | Strategy | Control |
| Hillman & Dalziel (2003) | External | Internal | Monitoring |
| Aufgabe | Zuordnung der Aufgabe zu den Funktion von Autoren | | |
| Bereitstellung von Legitimität | Hillman & Dalziel (2003) | | |
| Verbreitung von Innovationen | Hillman & Dalziel (2003) | | |
| Bereitstellung von Expertise (beinhaltet Informationen von innerhalb des Unternehmens) | Hillman & Dalziel (2003) | | |
| Verbindung zu wichtigen Stakeholdern und Leistungserbringern herstellen. | Hillman & Dalziel (2003) | | |
| Generierung und Analyse strategischer Alternativen | Forbes & Milliken (1999); Hillman & Dalziel (2003) | | |
| Planung von Nachfolge, Auswahl, Bestellung und des Austauschs von Vorstandsmitgliedern | Forbes & Milliken (1999); McNulty, Pettigrew, Jobome & Morris (2011) | | |
| Festsetzung und Administration des Vergütungsschemata | Forbes & Milliken (1999); McNulty, Pettigrew, Jobome & Morris (2011) | | |
| Überwachung des Vorstandes | Hillman & Dalziel (2003) | | |
| Überwachung der Strategieimplementierung | Hillman & Dalziel (2003) | | |
| Leistungsbeurteilung | Hillman & Dalziel (2003) | | |

* Die Funktionsbenennungen wurden für eine bessere Identifizierung auf Englisch belassen.

Literatur

- Abrams, Lisa C.; Cross, Rob; Lesser, Eric & Levin, Daniel Z. (2003): Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Aguilera, Ruth. V. & Jackson, Gregory (2003): The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
- Amable, Bruno; Ekkehard, Ernst & Palombarini, Stefano (2005): How do Financial Markets affect Industrial Relations: An Institutional Complementary Approach. *Socio-economic review* 3(2), 311-330.
- Bauer, Jobst-Hubertus (2009): Editorial: (Wahl-)Kampf den Gehaltsexzessen. *Neue Juristische Wochenzeitschrift*, 13.
- Becker, Gary S. (1964): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- BlackRock (2011): Proxy Voting Guidelines for European Securities. February 2011.
- Blair, Margaret M. (2005): *Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm*. Washington D.C: Brookings Institutions Press.
- Blau, Peter M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York/London/Sydney: John Wiley & Sons.
- Buck, Trevor; Shahrin, Azura & Winter, Stefan (2004): Executive Stock Options in Germany: The Diffusion or Translation of US-Style Corporate Governance? *Journal of Management and Governance*, 8(2), 173-186.
- Buck, Trevor W. & Chizema, Amon (2008): *The Adoption of an Americanized Executive Pay Practice in Germany*. In: Strange, Roger & Jackson, Gregory (Hrsg.): *Corporate Governance and International Business: Strategy, Performance and Institutional Change*. Basingstoke: Palgrave Macmillan: 242-265.
- Cheffins, Brian R. (2001): The Metamorphosis of "Germany Inc.": The Case of Executive Pay. *The American Journal of Comparative Law*, 49(3), 497-539.
- Chizema, Amon (2010): Early and late Adoption of American-style Executive Pay in Germany: Governance and Institutions. *Journal of World Business*, 45(1), 9-18.
- Canyon, Martin J. & Simon, I. Peck (1998): Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation. *The Academy of Management Journal*, 41(2), 146-157.
- Deeg, Richard (1999): *Finance Capitalism Unveiled: Banks and the German Political Economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Deeg, Richard (2009): The Rise of Internal Capitalist Diversity? Changing Patterns of Finance and Corporate Governance in Europe. *Economy and Society*, 38(4), 552-579.
- Edwards, Jeremy; Eggert, Wolfgang & Weichenrieder, Alfons (2009): Corporate Governance and Pay for Performance: Evidence from Germany. *Economics of Governance*, 10(1), 1-26.
- Espeland, Wendy Nelson & Stevens, Mitchell L. (2008): A Sociology of Quantification. *European Journal of Sociology/Arc hives Européennes de Sociologie*, 49(03), 401-436.
- Estévez-Abe, Margarita; Iversen, Torben & Soskice, David (2001): Social Protection and the Formation of Skills: A Reinterpretation of the Welfare State. In: Hall, Peter A. & Soskice, David (Hrsg.): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press: 145-183.

- Evers, Heinz; Köstler, Roland; Seyboth, Marie; Thannisch, Rainald & Weckes, Marion (2010): Vorstandsvergütung. Informationen zur Bemessung der Vorstandsvergütungen durch den Aufsichtsrat. Arbeitshilfen für Aufsichtsräte H. 14; 4. Erweiterte Neuauflage.
- Faust, Michael; Bahn Müller, Reinhard & Fisecker, Christiane (2011): *Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung*. Berlin: Edition Sigma.
- Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. rororo.
- Forbes, Daniel P. & Milliken, Frances J. (1999): Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Freeman, Edward R. & Reed, David L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, XXV(3), 88-106.
- Frese, Alfons (2013): VW-Betriebsrat zu Millionengehältern. „Martin Winterkorn ist sein Geld wert“. *Der Tagesspiegel*, 11.12.2013.
- Goodstein, Jerry; Gautam, Kanak & Boeker, Warren (1994): The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.
- 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.
- Hall, Peter (1997): The Role of Interest, Institutions, and Ideas in the Comparative Political Economy of the Industrialized Nations. In: Lichbach, Mark I. & Zuckerman, Alan S. (Hrsg.): *Comparative Politics. Rationality, Culture and Structure*. Cambridge: Cambridge University Press: 147-207
- Hall, Peter (2004): Preference Formation as a Political Process: The Case of European Monetary Union. Katznelson, Ira & Weingast, Barry (Hrsg.): *Preferences in Time. Perspectives from Rational Choice and Historical Institutionalism*. London. Sage: 129-160.
- Hall, Peter A. & Soskice, David (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. Hall, Peter A. & Soskice, David (Hrsg.): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford/New York. Oxford University Press: 1-68.
- Hall, Peter A. & Taylor, Rosemary C.R. (1996): Political Science and the Three New Institutionalisms *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Hall, Peter & Gingerich, Daniel (2004): *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis*. Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies. MPIfG Discussion Paper 04/5
- Hillman, Amy J. & Dalziel, Thomas (2003): Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Höpner, Martin (2001): Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany. Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies. MPIfG Discussion Paper 01/5.
- Höpner, Martin (2003): *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Höpner, Martin (2004a): Der Organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang. Unternehmenskontrolle und Arbeitsbeziehungen im Wandel.

- Czada, Roland & Zintl, Reinhard (Hrsg.): Politik und Markt. VS Verlag für Sozialwissenschaften: 300-321.
- Höpner, Martin (2004b): Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements. *Soziale Welt*, 55(3), 263-282.
- Höpner, Martin (2005): What Connects Industrial Relations with Corporate Governance? Explaining Complementarity. Followed by Comments from Bruno Amable, Robert Boyer, Colin Crouch, Peter A. Hall, Gregory Jackson, Wolfgang Streeck, and an Epilogue by Martin Höpner. *Socio-Economic Review*, 3(2), 331-338.
- Höpner, Martin & Krempel, Lothar (2004): The politics of the German company network. *Competition and Change*, 8(4), 339-356.
- Höpner, Martin & Müllenborn, Tim (2010): Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. *Industrielle Beziehungen*, 17(1), 7-21.
- Hörisch, Felix (2009): *Unternehmensmitbestimmung im nationalen und internationalen Vergleich - Entstehung und ökonomische Auswirkungen*. Berlin/Münster: LIT - Verlag.
- Iversen, Torben & Soskice, David (2001): An Asset Theory of Social Policy Preferences. *American Political Science Review*, 95(4), 875-893.
- Jackson, Gregory (2005): Contested Boundaries: Ambiguity and Creativity in the Evolution of German Codetermination. Streeck, Wolfgang & Thelen, Kathleen (Hrsg.): *Beyond Continuity: Explorations in the Dynamics of Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press: 229-254.
- Jackson, Gregory & Moerke, Andreas (2005): Continuity and Change in Corporate Governance: Comparing Germany and Japan. *Corporate Governance: An International Review*, 13(3), 351-361.
- Jackson, Gregory & Sorge, Arndt (2012): The Trajectory of Institutional Change in Germany, 1979–2009. *Journal of European Public Policy*, 19(8), 1146-1167.
- Jansen, Till (2013): *Mitbestimmung im Aufsichtsrat*. Wiesbaden: Springer VS.
- Jarzabkowski, Paula & Paul Spee, Andreas (2009): Strategy-as-practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jürgens, Ulrich; Lippert, Inge & Gaeth, Frank (2008): *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat*. Baden-Baden: Nomos.
- Knight, Jack (1997): *Institutionen und gesellschaftlich er Konflikt*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kostova, Tatiana & Roth, Kendall (2002): Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kranz, Olaf & Steger, Thomas (2013): The Impact of the Global Financial Crisis on Employee Participation – two German Case Studies. *International Journal of Manpower*, 34(3), 252-270.
- Lane, Christel (2003): Changes in corporate governance of German corporations: Convergence to the Anglo-American model? *Competition and Change*, 7(2-3), 79-100.
- Leblanc, Richard & Schwartz, Mark S. (2007): The Black Box of Board Process: Gaining Access to a Difficult Subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 843-851.

- Legewie, Heiner (1994): Globalauswertung von Texten. In: Böhm, Andreas; Mengel, Andreas & Muhr, Thomas (Hrsg.): *Texte verstehen*. Konstanz: Universitätsverlag. 177-182.
- Lorsch, Jay. W. & MacIver, Elisabeth (1989): *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lütz, Susanne (2005): The Finance Sector in Transition: A Motor for Economic Reform? *German Politics*, 14(2), 140-156.
- March, James G. & Simon, Herbert A. (2004): *From Organizations: Cognitive Limits on Rationality*. Princeton/Oxford: Princeton University Press.
- McNulty, Andrew Pettigrew Terry (1998): Sources and Uses of Power in the Boardroom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 197-214.
- McNulty, Terry & Pettigrew, Andrew (1996): The Contribution, Power and Influence of Part-time Board Members. *Corporate Governance: An International Review*, 4(3), 160-179.
- McNulty, Terry & Pettigrew, Andrew (1999): Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.
- McNulty, Terry; Pettigrew, Andrew; Jobome, Greg & Morris, Clare (2011): The Role, Power and Influence of Company Chairs. *Journal of Management & Governance*, 15(1), 91-121.
- Minichilli, Alessandro; Zattoni, Alessandro & Zona, Fabio (2009): Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55-74.
- Müllernborn, Tim (2014): The Coupling of Executive Pay and Performance: The Influence of Supervisory Board Codetermination in Germany. *Unpublished manuscript*. Freie Universität Berlin.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Pettigrew, Andrew M. (1992): On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 163-182.
- Pettigrew, Andrew & McNulty, Terry (1995): Power and Influence in and Around the Boardroom. *Human relations*, 48(8), 845-873.
- Pohlmann, Markus (2009): Globale ökonomische Eliten? Eine Globalisierungsthese auf dem Prüfstand der Empirie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 61(4), 513-534.
- Pye, Annie & Pettigrew, Andrew (2005): Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future. *British Journal of Management*, 16(S1), 27-38.
- Raabe, Nico (2010): *Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Theorie und Wirklichkeit in deutschen Aktiengesellschaften*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Rapp, Marc Steffen & Wolff, Michael (2010): Determinanten der Vorstandsvergütung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 80(10), 1075-1112.
- Reckwitz, Andreas (2002): Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Rieble, Volker; Klumpp, Steffen & Gilstel, Cornelia (2006): Rechtsmißbrauch in der Betriebsverfassung. *ZAAR Beiträge zum Arbeitsrecht* 1.
- Rost, Katja (2010): The Rise in Executive Compensation – Consequence of a 'War for Talents'? *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-7.
- Roth, Eva & Wenzel, Frank-Thomas (2012): Managergehälter. "Nicht jeder Großverdiener ist ein schlechter Mensch". *Berliner Zeitung*, 23.03.2012.

- Sanders, Wm. Gerard & Tuschke, Anja (2007): The Adoption of Contested Organizational Policies: The Emergence of Stock Option Pay in Germany. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 33-56.
- Sauder, Michael & Espeland, Wendy Nelson (2009): The Discipline of Rankings: Tight Coupling and Organizational Change. *American Sociological Review*, 74(1), 63-82.
- Schatzki, Theodore R. (2006): On Organizations as they Happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873.
- Schmid, Frank A. (1997): Vorstandsbezüge, Aufsichtsratsvergütung und Aktionärsstruktur. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67(1), 67-83.
- Scholz, Frank (2006): *Determinanten von Aufsichtsratsarbeit und ihre Entwicklung*. Bielefeld: Doktorarbeit.
- Scott, William Richard (2001): *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Soskice, David (1997): German Technology Policy, Innovation, and National Institutional Frameworks. *Industry and Innovation*, 4(1), 75-96.
- Spira, Laura F. & Bender, Ruth (2004): Compare and Contrast: Perspectives on Board Committees. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 489-499.
- Steger, Thomas (2011): Context, Enactment and Contribution of Employee Voice in the Boardroom: Evidence from Large German Companies. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 6(2), 111-134.
- Stiles, Philip & Taylor, Bernard (2002): *Boards at Work. How Directors View their Roles and Responsibilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Streeck, Wolfgang & Höpner, Martin (2002): Einleitung: Alle Macht dem Markt? Streeck, Wolfgang & Höpner, Martin (Hrsg.): *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt/Main. Campus: 11-59.
- Thomas, William Isaac & Thomas, Dorothy Swaine (1928): *The Child in America: Behavior Problems and Programs*. New York: Knopf.
- Trögel, Jutta (2013): *Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme des Vorsitzenden im Aufsichtsrat. Eine empirische Untersuchung*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra (1998): Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tuschke, Anja & Sanders, Wm. Gerard (2003): Antecedents and Consequences of Corporate Governance Reform: The Case of Germany. *Strategic Management Journal*, 24(7), 631-649.
- Verdi (2010): *Handlungsempfehlung für Aufsichtsräte zum Thema „Vorstandsvergütungen“*. Berlin: ver.di Gewerkschaftspolitische Bildung gemeinnützige Gesellschaft mbH.
- Vitols, Sigurt (2008): *Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung*. Hans-Böckler-Stiftung.
- Weber, Max (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Witt, Michael A. & Redding, Gordon (2012): The Spirits of Corporate Social Responsibility: Senior Executive Perceptions of the Role of the Firm in Society in Germany, Hong Kong, Japan, South Korea and the USA. *Socio-Economic Review*, 10(1), 109-134.
- Witt, Michael C. & Redding, Gordon (2009): Culture, Meaning, and Institutions: Executive Rationality in Germany and Japan. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 859-885.