

Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat

Voraussetzungen und Kriterien guter
Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive
leitender Angestellter

Studie in Kooperation mit dem Deutschen
Führungskräfteverband (ULA)

Autoren:

Ulrich Jürgens (WZB)
Inge Lippert (InterCase)

Berlin, 09.01.2005

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort und Danksagung	IV
0. Executive Summary	V
1. Einleitung	1
1.1 Die aktuelle Diskussion zur Unternehmensmitbestimmung	1
1.2 Ziele und Fragestellungen der Studie	3
1.3 Entwicklungstendenzen der Aufsichtsratsarbeit	5
1.4 Methodische Vorgehensweise	6
1.5 Übersicht über die Studie.....	7
2. Erläuterungen zur Untersuchung	9
2.1 Das Untersuchungssample	9
2.2 Die Gruppe der leitenden Angestellten.....	12
3. Information und Kommunikation im Aufsichtsrat	15
3.1 Informationsversorgung durch den Vorstand	15
3.2 Informationsübermittlung aus den Ausschüssen	23
3.3 Bedeutung persönlicher Kontakte/Netzwerke	30
4. Prozess der Aufsichtsratsarbeit	36
4.1 Rolle der Vorbesprechungen	36
4.2 Form und Ablauf der Aufsichtsratssitzungen	41
4.3 Einbeziehung externer Personen in die AR-Sitzungen	45
4.4 Einbeziehung ausländischer Arbeitnehmervertreter in die AR-Sitzungen	47
5. Nutzung der Wissenspotenziale im Aufsichtsrat	50
5.1 Verschiebung der inhaltlichen Schwerpunkte in der Aufsichtsratsarbeit	50
5.2 Bedeutung einzelner Wissenspotenziale für die Aufsichtsratsarbeit	51
5.3 Wissensrepräsentanz im Aufsichtsrat	54
6. Rahmenbedingungen der Aufsichtsratsarbeit	60
6.1 Größe des Aufsichtsrats	60
6.2 Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder	63
6.3 Haftungsbedingungen der Aufsichtsratsmitglieder	65
7. Wirkungen der Aufsichtsratsarbeit	68
7.1 Qualität der Entscheidungen	69
7.2 Selbstverständnis des Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium	71
7.3 Gewicht des Aufsichtsrats in strategischen Fragen	73
7.4 Einfluss des Aufsichtsrats auf Innovationen	76
7.5 Bewertung der Strukturen des Aufsichtsrats im Hinblick auf die Beratungskompetenz	78
7.6 Bewertung der Mitbestimmungsstrukturen	79

8. Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen für die politische Diskussion um die Unternehmensmitbestimmung	83
9. Abbildungsverzeichnis	88
10. Literatur	90
Anhang: Statistisches Material ¹	

¹ Vom Abdruck wurde im vorliegenden Exemplar abgesehen. Das statistische Material steht über www.ula.de zum Download bereit oder kann als CD bezogen werden.

VORWORT UND DANKSAGUNG

Mit der vorliegenden Studie knüpfen wir an die aktuelle Reformdiskussion zur Mitbestimmung an, die vor dem Hintergrund eines zunehmenden Veränderungsdrucks auf das deutsche Corporate Governance-System geführt wird. Dabei wenden wir uns einer Thematik zu, die empirisch noch wenig untersucht ist und mit der wir hoffen, neue Impulse für die Reformdiskussion setzen zu können. Die Analyse der Kommunikations- und Wissensprozesse im Aufsichtsrat soll dazu beitragen, die Mitbestimmungsdiskussion von ihrem bisherigen Fokus auf Fragen der Struktur und Zusammensetzung des Aufsichtsrats hin zu Wissensfragen und Verbesserungspotenzialen im Hinblick auf die Bewältigung zukünftiger Anforderungen zu orientieren.

Die Studie wurde in Kooperation mit dem Deutschen Führungskräfteverband (ULA) durchgeführt. Wir danken insbesondere Herrn Dr. Kraushaar, der das Projekt so engagiert vorangetrieben und die Durchführung der Umfrage auf Seiten des Verbandes koordiniert hat. Unser besonderer Dank gilt auch Herrn Frank Gaeth für seine kompetente Unterstützung bei der Vorbereitung der Datenerhebung und der Auswertung der Umfrageergebnisse.

Die Befunde der Studie reflektieren die Sichtweise der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat. Ein umfassenderes und repräsentatives Bild ergibt sich jedoch erst dann, wenn auch die anderen Gruppen ihre Sichtweise zu den Kommunikations- und Wissensprozessen in die Untersuchung einbringen. Wir möchten daher auch die anderen Gruppen des Aufsichtsrats einladen, sich an der Umfrage zu beteiligen.

Berlin, im Januar 2005

Prof. Dr. Ulrich Jürgens

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung
Reichpietschufer 50
10785 Berlin

Tel. 030-25491-272
E-Mail: juergens@wz-berlin.de

Dr. Inge Lippert

InterCase
Innovationsforschung
Schloßstr. 41
12165 Berlin

Tel. 030-797 49 194
E-Mail: lippert@intercase-berlin.de

0. EXECUTIVE SUMMARY

Die Studie stellt die Ergebnisse einer Umfrage unter Vertretern der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat von mitbestimmten Unternehmen vor, die im September 2004 in Kooperation mit dem Deutschen Führungskräfteverband durchgeführt wurde. Ziel der Studie ist es, den Arbeitsprozess von Aufsichtsräten unter der Fragestellung der Informations- und Wissensnutzung zu beleuchten und Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit zu identifizieren. Es wird die These vertreten, dass die Mitbestimmung kein Relikt der Vergangenheit, sondern notwendiges Element eines modernen Corporate Governance-Systems ist. Die zukünftige Perspektive des deutschen Systems der Unternehmensmitbestimmung kann daher nicht in einem radikalen Umbruch bestehen. Es spricht vielmehr vieles für einen Ansatz, der darauf abzielt, vorhandene Stärken auszubauen und neue Lösungen zu entwickeln, mit denen die Funktionsweise des bestehenden deutschen Corporate-Governance-Systems verbessert werden kann. Die Studie weist Defizite in den Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen nach, die die kompetente, informierte und strategische Ausübung der Überwachungs- und Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats behindern. Darüber hinaus wird gezeigt, dass alle im Aufsichtsrat vertretenen Gruppen einen wesentlichen Wissensbeitrag leisten und daher unverzichtbar sind, um die steigenden Anforderungen an das Gremium zu bewältigen. Der leitende Angestellte spielt dabei eine wichtige Rolle.

1. EINLEITUNG

1.1 Die aktuelle Diskussion zur Unternehmensmitbestimmung

Vor dem Hintergrund von Globalisierungsprozessen, Wachstums- und Standortschwächen einerseits und den europäischen Regelungen andererseits wird in Deutschland eine Reformdiskussion zum Mitbestimmungssystem geführt, die sich vor allem auf die Unternehmensmitbestimmung bezieht. Der jüngst veröffentlichte Bericht der Kommission Mitbestimmung von BDA und BDI kommt in diesem Zusammenhang zu dem Schluss, dass die Unternehmensmitbestimmung in ihrer gegenwärtigen Form nur schwer mit den Grundsätzen einer guten Unternehmensführung zu vereinbaren ist (BDA/BDI 2004). Mit dieser Schlussfolgerung wird eine wesentliche „Säule“ der deutschen Corporate Governance zur Disposition gestellt (Jürgens et al. 2002).

Die Diskussion findet statt in einer Situation, in der das deutsche Corporate Governance-Modell sowohl extern wie auch intern unter Veränderungsdruck gerät. Zentrale Triebkräfte dieser Entwicklung sind:

- die Übernahme von US-amerikanischen Elementen der Corporate Governance in das deutsche System einhergehend mit einer „Shareholder-Value“-Orientierung der Unternehmen (O’Sullivan 2000, Witt 2004),
- das Bestreben der EU-Kommission, eine Angleichung der Corporate-Governance-Standards in Europa zu erzielen und die Unternehmensmobilität durch die Einführung der europäischen Aktiengesellschaft zu fördern (Köstler 2003, Köstler 2004, Kraushaar 2004) und
- die mit den Unternehmensskandalen seit Beginn des Jahrzehnts zunehmende öffentliche Kritik an der Wirksamkeit der Aufsichtsratsarbeit (Leyens 2003, BDI 2000).

Vor diesem Hintergrund wird von Kritikern des Mitbestimmungssystems eine „Modernisierung“ gefordert, die in weiten Teilen auf einen Bruch mit den bestehenden Mitbestimmungsstrukturen hinausläuft. Wesentliche Elemente dieser Modernisierung sind die Einführung der Drittelparität (BDA/BDI 2004), die Herauslösung der Arbeitnehmer aus dem Aufsichtsrat im Sinne einer Konsultationslösung (von Werder 2004) und die radikale Verkleinerung der Aufsichtsratsgremien (Schwalbach 2004). Diese Modernisierungsschritte sollen dazu beitragen, die vermeintlichen ökonomischen Ineffizienzen des deutschen Corporate-Governance-Systems zu überwinden und einem Standortwechsel von Unternehmen in Länder mit „günstigeren“ Rahmenbedingungen entgegenzuwirken (Witt 2000).

Die vorliegende Studie knüpft an diese Reformdiskussion an. Sie legt dabei einen Ansatz zugrunde, der davon ausgeht, dass sich nationale Governance-Systeme über lange Zeiträume

hinweg als Teil übergreifender nationaler Systeme der Innovation und Produktion herausbilden. Insofern sind bei Reformüberlegungen institutionelle und strukturelle Komplementaritäten zu beachten, die eine wesentliche Voraussetzung für nach wie vor geltende komparative Vorteile des deutschen Systems darstellen (Schmidt/Spindler 2002, Roe 1996, Nelson 1993, Keck 1993). Eine ähnliche Argumentation verfolgt auch der Ansatz der „Varieties of Capitalism“ (Höpner 2004, Jackson 2001, Soskice 1999).

Das deutsche Corporate-Governance-System kann in dieser Perspektive idealtypisch als „Insidermodell“ beschrieben werden. Dieses System ist durch die direkte Vertretung von Interessen der Anteilseigner- und der Arbeitnehmerseite in Gremien wie dem Aufsichtsrat gekennzeichnet („voice“). Die spezifische Stärke des deutschen Corporate-Governance-Systems basiert auf langfristig orientierten Kooperations- und Vertrauensbeziehungen in sowie zwischen Unternehmen und mit Kapitalgebern. Es unterscheidet sich grundsätzlich von dem „Outsidermodell“ der angelsächsischen Länder, in dem die Kontrolle des Managements über den Kapitalmarkt erfolgt. Die Investoren sind im angelsächsischen Modell in der Regel nicht im Unternehmens-Board vertreten; soweit sie Kritik an der Unternehmensführung haben, werden sie das Unternehmen wechseln („exit“), d.h. ihre Aktien verkaufen (Jürgens 2004, Vitols 2003).

In der Perspektive des oben genannten Ansatzes sollten nationale Systeme nicht versuchen, sich die Strukturen eines anderen Systems „überzustülpen“, wenn sie ihren komparativen Vorteil nicht verlieren wollen. Wir gehen daher davon aus, dass einer Übernahme des Outsidermodells in das deutsche Corporate-Governance-System, wie sie in der Reformdiskussion zum Teil gefordert wird, klare Grenzen gesetzt sind. Diese Grenzen ergeben sich – neben der politischen Entscheidung für Mitbestimmung – auch aus den unterschiedlichen Voraussetzungen in den Eigentums- und Kapitalmarktstrukturen. Zum einen weist das deutsche System mit seinem konzentrierten Aktienbesitz und seinen Überkreuzverflechtungen zwischen Unternehmen eine andere Eigentümerstruktur auf. Eine Entwicklung in Richtung auf einen breiten Streubesitz, wie er in angelsächsischen Ländern vorherrschend ist, ist dabei nicht zu erkennen. Zum anderen ist, auch unter Berücksichtigung der neuen Regelungen zur Verbesserung der Transparenz und Effizienz des Kapitalmarkts, die Funktionsweise des Kapitalmarkts eine andere. Der wesentliche Unterschied zum angelsächsischen Modell besteht darin, dass das deutsche Sozialversicherungssystem nicht kapitalmarktorientiert ist. Eine Ablösung des deutschen Stakeholder-Systems durch ein angelsächsisches Shareholder-System, würde die Komplementarität der Strukturen in der deutschen „Konsensökonomie“ (Streeck 2003) aufbrechen und damit die Produktivität des deutschen Produktions- und Innovationssystems in Frage stellen.

Wir sehen die Perspektive des Reformprozesses folglich nicht darin, die bestehenden Strukturen komplett zu verändern. Die Herausforderung liegt unserer Meinung nach vielmehr darin, die Stärken des deutschen Systems weiter zu entwickeln und bestehende Potenziale zum Ausbau der komparativen Stärken zu nutzen. Hierzu müssen neue Lösungen gefunden werden, die die Reformanforderungen mit den funktionalen Aspekten des gegenwärtigen Systems verbinden.

1.2 Ziele und Fragestellungen der Studie

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen geht die Studie von den folgenden drei Thesen aus:

Mitbestimmung ist kein historisches Relikt, sondern nach wie vor ein wichtiges Element guter Unternehmensführung in modernen Corporate-Governance-Systemen,

Die Institutionen der Mitbestimmung müssen sich jedoch an neue Anforderungen der Globalisierung, Shareholder-Value-Orientierung, strategischen Beratung etc. anpassen und entsprechend weiterentwickeln.

Die Schlüsselrolle in diesem Anpassungsprozess spielen Fragen der Kommunikation und Kooperation und der Nutzung der Wissenspotenziale im Aufsichtsrat.

Die erste These bezieht sich auf die nach wie vor bestehenden positiven Wirkungen des deutschen Mitbestimmungssystems. Die Mitbestimmung hat sich über viele Jahrzehnte als charakteristische Institution der deutschen Wirtschaftsordnung entwickelt und als wesentliches Element der „diversifizierten Qualitätsproduktion“ den ökonomischen Erfolg dieses Modells mitbegründet (Streeck 1997). Eine Herauslösung der Mitbestimmung aus diesem Gesamtzusammenhang würde erhebliche, nicht abschätzbare Folgen für das Gesamtsystem nach sich ziehen (Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 1998, S. 29). Auf der anderen Seite zeigen viele Studien, dass die Mitbestimmung in Unternehmen auch beim Management und bei den Unternehmensleitungen eine weithin anerkannte Institution ist (Niederhoff 1999, Glaum 1998), dass mitbestimmte Strukturen Innovationen unterstützen können (Götzen 2002) und dass ausländische Unternehmen die Mitbestimmung nicht als große Barriere ansehen (Vitols 2001). Ein empirischer Beweis für die Ineffizienz der Mitbestimmung ist hingegen noch nicht erbracht worden (Junkes/Sadowski 1999). Eine Reihe von Studien zeigt im Gegenteil sogar positive ökonomische Effekte der Mitbestimmung auf die Unternehmensentwicklung auf (vgl. hierzu FitzRoy/Kraft 2004, FitzRoy/Kraft 1995). Aus diesen Gründen sollte zunächst überprüft werden, welche Verbesserungspotenziale das bestehende System besitzt, bevor es in seiner Grundausrichtung reformiert wird.

Damit ist aber nicht gesagt, dass nationale Systeme in ihren Pfadabhängigkeiten gefangen bleiben und suboptimale Lösungen akzeptiert werden müssen. Wir gehen mit unserer zweiten These vielmehr davon aus, dass der Veränderungsdruck auf das deutsche System in den letz-

ten Jahren deutlich zugenommen hat. Der Veränderungsbedarf bezieht sich u.E. jedoch weniger auf die grundlegenden Strukturen des Mitbestimmungssystems, als vielmehr auf die Stärkung der strategischen Orientierung in der Arbeitsweise der Institutionen und die Gestaltung der Prozesse der Aufsichtsratsarbeit. Diese Themen sind aus der Modernisierungsdiskussion bisher weitgehend ausgeklammert.

Damit sind wir bei unserer dritten These, die den wesentlichen Veränderungsbedarf im Bereich der Kommunikation und Wissensnutzung verortet. Aufsichtsräte sind heterogen besetzte Gremien, in denen verschiedene Interessengruppen vertreten sind. Sie sind damit einerseits ein Forum potenzieller Interessenskonflikte. Andererseits bietet die heterogene Zusammensetzung der Gremien aber auch Chancen, denn im Aufsichtsrat ist mit den einzelnen Gruppen ein breites Spektrum an Erfahrungs- und Wissensarten vertreten, das eine wichtige Voraussetzung für „gute“ Aufsichtsratsarbeit darstellt. Dieses Potenzial kann aber nur zum Tragen kommen, wenn es gelingt, die verschiedenen Wissens- und Erfahrungsarten auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Hierzu sind eine gute Kommunikation und Kooperation und ein Selbstverständnis des Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium erforderlich. An der Qualität der Kommunikation entscheidet sich, ob der Aufsichtsrat produktive Problemlösungskompetenzen zu entwickeln und für gute Entscheidungen zu nutzen vermag.

In der Literatur liegen bislang noch kaum empirische Studien vor, die sich mit den Prozessen der Aufsichtsratsarbeit beschäftigen. Der dominierende Ansatz in der wissenschaftlichen Diskussion ist der institutionenökonomische Ansatz, insbesondere die Principal-Agent-Theorie, die die Corporate Governance unter dem Gesichtspunkt der Durchsetzung der Eigentümer- bzw. Investoreninteressen betrachtet (vgl. hierzu Becht et al. 2002, Franck 2002). Daneben bestehen aber auch Ansätze, die sich mit der sozialen Interaktion zwischen den Akteuren der Corporate Governance unter dem Gesichtspunkt des Interessenausgleichs befassen, z.B. organisationstheoretische Ansätze (Gerum 1991, Gerum 1995), der Stewardship-Ansatz (Nippa 2002, Donaldson/Hilmer 1998) und verhaltenstheoretische Ansätze (vgl. hierzu Huse 2004). Diese Ansätze bieten wichtige Ansatzpunkte für die vorliegende Studie.

Ziel der Studie ist es, die Arbeitsweise von Aufsichtsräten vor dem Hintergrund der sich verändernden Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit zu beleuchten und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, die als Anhaltspunkte für Kriterien und Voraussetzungen guter Aufsichtsratsarbeit dienen können. Im Zentrum der Untersuchung stehen dabei der Arbeitsprozess im Aufsichtsrat und die hier bestehenden Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen.

1.3 Entwicklungstendenzen der Aufsichtsratsarbeit

Die Hauptaufgabe des Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft besteht nach dem Aktiengesetz darin, die Geschäftsführung zu überwachen (§ 111 AktG). Diese Überwachungsaufgabe bezieht sich zunächst auf eine vergangenheitsorientierte Kontrolle, die die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts, sowie neuerdings auch der Controllingssysteme des Vorstands und des Risikomanagements umfasst (Leyens 2003, S. 86).

Im Zuge der Verabschiedung neuer gesetzlicher Regelungen und Kodizes ist die Aufsichtsratsarbeit seit Ende der 90er Jahre einem deutlichen Wandel unterworfen. Die Eckpunkte dieser Entwicklung werden durch die folgenden Regelwerke festgelegt:

Das *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* (KonTraG) von 1998 verfolgt das Ziel, die Überwachungskompetenzen des Aufsichtsrats zu schärfen und das Bewusstsein des Aufsichtsrates als Kontrollinstanz zu stärken. Mit diesem Gesetz wird der Vorstand verpflichtet, ein Überwachungssystem einzurichten, das riskante Entwicklungen für das Unternehmen frühzeitig erkennbar macht. Zudem wird der Abschlussprüfer direkt an den Aufsichtsrat angebunden.

Der *Corporate-Governance-Kodex*, der im Jahr 2002 durch die von der Bundesregierung beauftragte Kommission Corporate Governance entwickelt und vorgelegt wurde, enthält detaillierte Empfehlungen zur „guten Unternehmensführung“, die sich u.a. auf die Aufgaben, Befugnisse, Zusammensetzung, Vergütung und interne Struktur des Aufsichtsrats und sein Zusammenwirken mit dem Vorstand beziehen. Neu ist vor allem, dass der Vorstand den Aufsichtsrat stärker in die strategische Planung des Unternehmens einbeziehen soll (DCGK 2003).

Das *Transparenz- und Publizitätsgesetz* (TransPubG) von 2002 soll dazu beitragen, die Führung und Kontrolle börsennotierter deutscher Unternehmen an internationale Standards anzugleichen, unter anderem, indem Geschäfte eingeführt werden, denen der Aufsichtsrat zustimmen muss (§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG). Mit diesem Gesetz wurden die Unternehmen verpflichtet, eine jährliche „Entsprechenserklärung“ abzugeben, welche Vorgaben des Corporate-Governance-Kodex sie anwenden und welche nicht angewendet werden.

Als Folge der neuen Aufgabenbeschreibungen verändert sich die Rolle des Aufsichtsrats von einem auf die Vergangenheit ausgerichteten, kontrollorientierten hin zu einem stärker beratungsorientierten Gremium (Hanau/Wackerbarth 2004). Die Zusammenarbeit mit dem Vorstand wird intensiver, die Anforderungen an die Kommunikation und Kooperation und an das Wissen und die Kompetenz des Aufsichtsrats nehmen zu. In der Verknüpfung dieser Wissens-

fragen mit den informations- und kommunikationsbezogenen Fragen der Aufsichtsratsarbeit liegt der Kern unserer Untersuchung.

1.4 Methodische Vorgehensweise

Die Studie basiert auf den Ergebnissen einer schriftlichen Umfrage unter Vertretern der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat, die in Kooperation mit dem Deutschen Führungskräfteverband (ULA) im September 2004 durchgeführt wurde.

Aus etwa 800 Unternehmen, die dem Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes, des Montanmitbestimmungsgesetzes und des Montanmitbestimmungsergänzungsgesetzes unterliegen, wurden 280 Unternehmen angeschrieben. 104 Unternehmen haben den Fragebogen ausgefüllt zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 37,1%.

Grundlage der Befragung war ein standardisierter Fragebogen, der, um die komplexe Fragestellung des Projekts hinreichend abbilden zu können, relativ umfangreich gestaltet wurde. Er umfasste insgesamt 83 Fragen mit zum Teil komplexen Unterfragen. Dabei wurden unterschiedliche Fragetypen berücksichtigt: Einfache „Ja-Nein-Fragen“, die sich auf den Status Quo der Situation im Aufsichtsrat beziehen, Bewertungs- und Meinungsfragen, mit denen die Sichtweisen und Einschätzungen der Aufsichtsratsmitglieder erhoben wurden, Rankingfragen, die eine Rangordnung zwischen vorgegebenen Alternativen herstellen, und offene Fragen, mit denen den Aufsichtsratsmitgliedern die Möglichkeit gegeben wurde, Verbesserungsvorschläge vorzubringen und/oder auf spezifische Kontextbedingungen in ihrem Unternehmen zu verweisen.

Der Fragebogen basiert überwiegend auf Ordinalskalen, die auf einer Skala von 1 bis 4 angelegt waren (z.B. 1= immer, 2 = meistens, 3 = selten, 4= nie). Die in der Studie dargestellten Mittelwerte sind entsprechend so zu interpretieren, dass ein niedriger Wert ein besseres Ergebnis bedeutet. Neben Ordinalskalen enthielt der Fragebogen auch metrische Skalen und Nominalskalen.

Die Datenanalyse wurde in zwei Teilen durchgeführt: deskriptive Darstellung der Befunde und Tests von Hypothesen. Die statistischen Berechnungen zu den getesteten Hypothesen finden sich im Anhang der Studie.

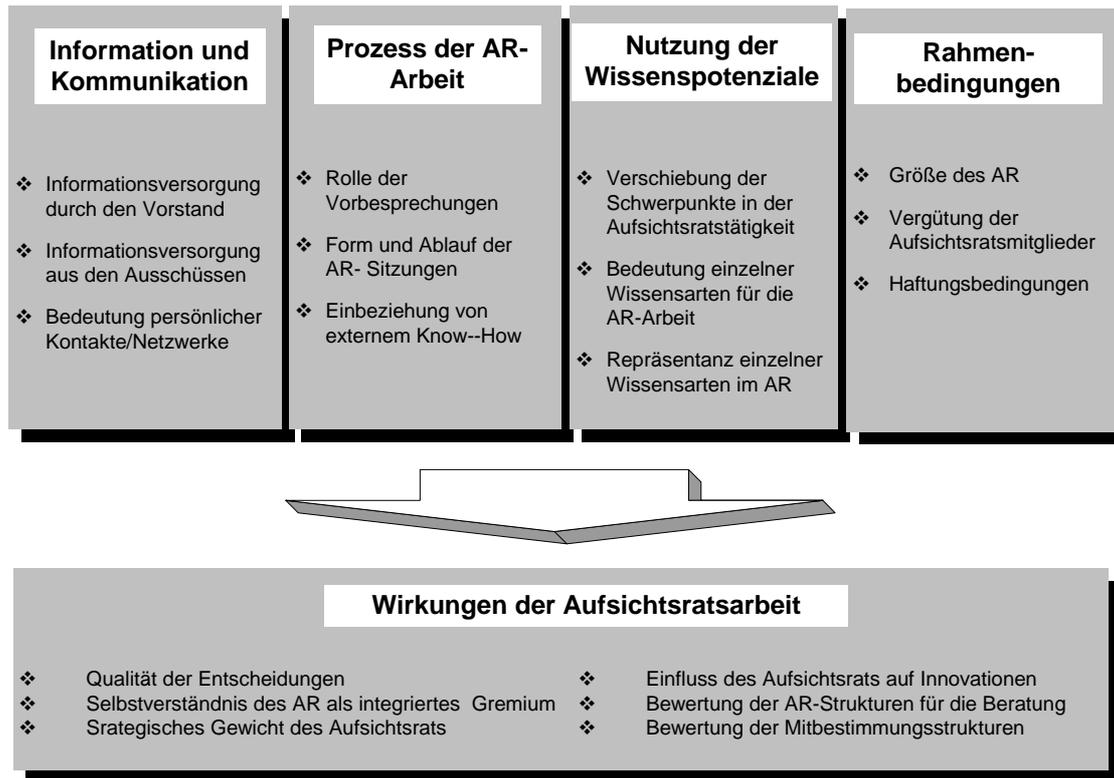
Neben den quantitativen Daten wurden im Rahmen der Untersuchung auch Interviews mit Vertretern der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat großer Unternehmen durchgeführt (insgesamt 7 Interviews). Ziel der Interviews war es, die Fragen des Fragebogens im Vorfeld zu testen und zusätzliche Kontextinformationen zu den einzelnen Fragen zu erhalten. Die quali-

tativen Ergebnisse der Interviews werden an geeigneter Stelle in die jeweilige Ergebnisdarstellung einbezogen.

1.5 Übersicht über die Studie

Die Studie konzentriert sich auf die folgenden fünf Untersuchungsschwerpunkte:

Abbildung 1: Schwerpunkte der Untersuchung



Im ersten Schwerpunkt (Kap. 3.) werden die Informations- und Kommunikationsprozesse untersucht. Dabei konzentrieren wir uns auf drei zentrale Fragestellungen: die Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch den Vorstand, die Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch seine Unterausschüsse und die persönlichen Kontakte und Netzwerke, die eine wichtige Funktion als Informationsquelle ausüben.

Den zweiten Schwerpunkt bildet der Prozess der Aufsichtsratsarbeit selbst (Kap. 4), d.h. die Routinen der Aufsichtsratssitzungen inklusive ihrer Vorbereitung und der Einbeziehung externer Personen/Fachexperten in die Sitzungen. Dabei wird vor allem die Frage untersucht, inwieweit die Arbeitsroutinen und Strukturen heterogen besetzter Aufsichtsratsgremien dem gewandelten Verständnis der Aufsichtsratsarbeit entsprechen.

Im dritten Schwerpunkt (Kap. 5) wird untersucht, in welche Richtung sich der inhaltliche Fokus der Aufsichtsratsarbeit verschiebt, und welche Wissensarten für die Bewältigung dieser

Themen als wichtig angesehen werden. Anschließend gehen wir der Frage nach, wie diese Wissensarten im Aufsichtsrat repräsentiert sind.

Die Rahmenbedingungen der Aufsichtsratsarbeit werden wir in unserer Studie nur kurz umreißen, da der Schwerpunkt auf prozessbezogenen Fragen liegt (Kap. 6). Wir berücksichtigen hierbei drei Aspekte, die Größe der Aufsichtsratsgremien, die Vergütungsformen und die Diskussion um die persönlichen Haftungsbedingungen. Diese Rahmenbedingungen werden in erster Linie daraufhin untersucht, ob sie sich förderlich, hinderlich oder neutral auf die Arbeit des Aufsichtsrats auswirken.

Den letzten Schwerpunkt der Untersuchung bilden die Wirkungen der Aufsichtsratsarbeit (Kap. 7). Bei der Erhebung dieser Wirkungen orientieren wir uns an Kriterien, die aus unserer Perspektive eine zentrale Rolle für gute Aufsichtsratsarbeit spielen. Dies sind: die Entscheidungsqualität, das Selbstverständnis des Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium, das Gewicht des Aufsichtsrats in strategischen Fragen und der Einfluss des Aufsichtsrats auf Innovationen. Dies sind schließlich die Wirkungen der Mitbestimmungsstrukturen im Aufsichtsrat auf die Erfüllung der Beratungsaufgaben sowie auf die Umsetzung von Entscheidungen und die Fähigkeit zur Balance von Arbeitnehmer- und Anteilseignerinteressen.

Bevor wir die Untersuchungsergebnisse zu diesen inhaltlichen Schwerpunkten vorstellen, wollen wir zunächst näher auf das Untersuchungssample und die Gruppe der leitenden Angestellten eingehen.

2. ERLÄUTERUNGEN ZUR UNTERSUCHUNG

2.1 Das Untersuchungssample

Bei der Vorstellung des Untersuchungssamples gehen wir zunächst auf die strukturellen und anschließend auf die personenbezogenen Aspekte ein.

Bei den strukturellen Aspekten sind wie in Tabelle 1 dargestellt die Größe der Aufsichtsräte, die Größe der Unternehmen, die konzernrechtliche Stellung der Unternehmen und die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen von Bedeutung.

Tabelle 1: Strukturelle Aspekte des Untersuchungssamples

Größe der Aufsichtsräte	12 Mitglieder: 53% 16 Mitglieder: 13% 20 Mitglieder: 30% Sonstige: 4%
Größe der Unternehmen	2.000 – 10.000 Mitarbeiter: 71% über 10.000 bis 20.000 Mitarbeiter: 10% über 20.000 bis 50.000 Mitarbeiter : 8% über 50.000 Mitarbeiter: 11%
Konzernrechtliche Stellung der Unternehmen	Abhängige Unternehmen: 64% Unabhängige Unternehmen: 36%
Branchenzugehörigkeit der Unternehmen	Chemie: 36% Metall/Elektro: 15% Telekommunikation: 1% Handel: 5% Banken: 4% Versicherungen: 5% Energie- und Versorgungswirtschaft: 21% Sonstiges: 15%

Wie die Tabelle zeigt, setzt sich die Mehrzahl der Aufsichtsratsgremien (53%) aus 12 Mitgliedern und 30% der Aufsichtsräte aus 20 Mitgliedern zusammen. 16er Aufsichtsräte sind mit 13% relativ gering vertreten. Neben diesen gesetzlich definierten „Standardgrößen“ sind im Sample auch Zwischengrößen zu erkennen, die unter „Sonstiges“ gefasst wurden. Hierbei, so ist zu unterstellen, handelt es sich entweder um montan-mitbestimmte Unternehmen oder um Unternehmen, die aufgrund eigener Satzung einen Aufsichtsrat von 13, 18 oder 21 Personen eingerichtet haben.

Die Unternehmensgrößen korrespondieren naturgemäß eng mit der Größe der Aufsichtsräte. Über 70% der Unternehmen sind der Unternehmensgruppe von 2.000 bis 10.000 Mitarbeitern zuzuordnen. Großunternehmen mit über 50.000 Mitarbeitern sind mit nahezu 11% vertreten.

Zwei Drittel der Unternehmen sind konzernrechtlich abhängig, der Rest ist unabhängig. Abhängige Unternehmen sind Tochterunternehmen eines Konzerns, der seinen Hauptsitz im Ausland oder in Deutschland hat. Diese Unterscheidung ist bei der Untersuchung der Aufsichtsratsarbeit deshalb wichtig, weil Vorstände in abhängigen Unternehmen unter anderen Bedingungen agieren und durch ihre Abhängigkeit vom Konzern geringere Handlungsspielräume haben, als Vorstände in unabhängigen Unternehmen. Im Zweifelsfall kann es dazu kommen, dass sie von der Konzernobergesellschaft verpflichtet werden, gegen die Interessen der Tochtergesellschaft zu handeln, damit das Konzernziel umgesetzt werden kann. An diese Verpflichtung sind auch die Aufsichtsräte gebunden. Dieser Typus bildet die große Mehrheit der Unternehmen in unserem Sample.

Im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen enthält die Studie einen Schwerpunkt zugunsten der Chemieindustrie, die sich aus der historisch gewachsenen Mitgliederstruktur des Deutschen Führungskräfteverbandes erklärt. Dieser Branche sind 36% der befragten Aufsichtsräte zuzuordnen, gegenüber 15% aus der Metall- und Elektroindustrie, 21% aus der Energie- und Versorgungswirtschaft und 15% aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen, überwiegend dem Finanzdienstsektor.

Tabelle 2 zeigt die personenbezogenen Aspekte des Untersuchungssamples. Hier wurden berücksichtigt: die Dauer der Aufsichtsrats­tätigkeit, die Gruppenvertretung, die Vertretung der leitenden Angestellten in Ausschüssen, Bildungsabschluss und Fachrichtung der Ausbildung, Alter der Aufsichtsratsmitglieder, Geschlechterverteilung und Zeitaufwand für die Aufsichtsrats­tätigkeit.

Die durchschnittliche Amtsdauer der befragten Aufsichtsratsmitglieder liegt bei ca. 4 ½ Jahren. Die größte Gruppe der Befragten (61%) befindet sich in der ersten Amtsperiode ihrer Tätigkeit. Dem stehen ca. 39% der Aufsichtsratsmitglieder gegenüber, die länger als vier Jahre Mitglied im Aufsichtsrat sind und ca. 15%, die das Amt 9 Jahre oder länger ausüben. Die längste Amtsdauer liegt bei 22 Jahren. Die Datenbasis bezieht sich daher zum größeren Teil auf Mitglieder des Aufsichtsrats mit kürzerer Amtsdauer und zum geringeren Teil auf erfahrene Aufsichtsratsmitglieder.

Leitende Angestellte können auf drei Arten im Aufsichtsrat vertreten sein. Sie können entweder direkt den Sitz des leitenden Angestellten einnehmen oder einen Arbeitnehmer- oder Gewerkschaftssitz. Die Teilnehmer der Untersuchung nehmen in der Mehrzahl (fast 90%) den

Sitz des leitenden Angestellten ein. Die restlichen Aufsichtsratsmandate verteilen sich mit knapp 7% auf einen Gewerkschaftssitz und mit knapp 4% auf einen Arbeitnehmersitz.

Tabelle 2: Personelle Aspekte des Untersuchungssamples

Dauer der Aufsichtsrats-tätigkeit	bis 4 Jahre: 61%, 5 - 8 Jahre: 23%, 9 - 12 Jahre: 11,7%, länger als 12 Jahre: 4% Durchschnitt: 4,5 Jahre
Gruppenvertretungen	Sitz des leitenden Angestellten: 89% Arbeitnehmersitz: 4% Gewerkschaftssitz: 7%
Vertretung in Ausschüssen	Mitglied eines Ausschusses: 40%
Bildungsabschluss	Studium: 88% Berufsausbildung: 11%
Fachrichtung der Ausbil-dung	Technisch-naturwissenschaftlich: 67% Betriebswirtschaftlich: 25% Juristisch: 11%
Alter der AR-Mitglieder	Durchschnitt 53 Jahre
Geschlechterverteilung:	Männlich: 95% Weiblich: 5%
Zeitaufwand für die AR-Tätigkeit im Jahr	Vor- und Nachbereitung der AR-Sitzungen (formal): 9,5 Tage Gespräche und Abstimmungen (informell): 6,4 Tage

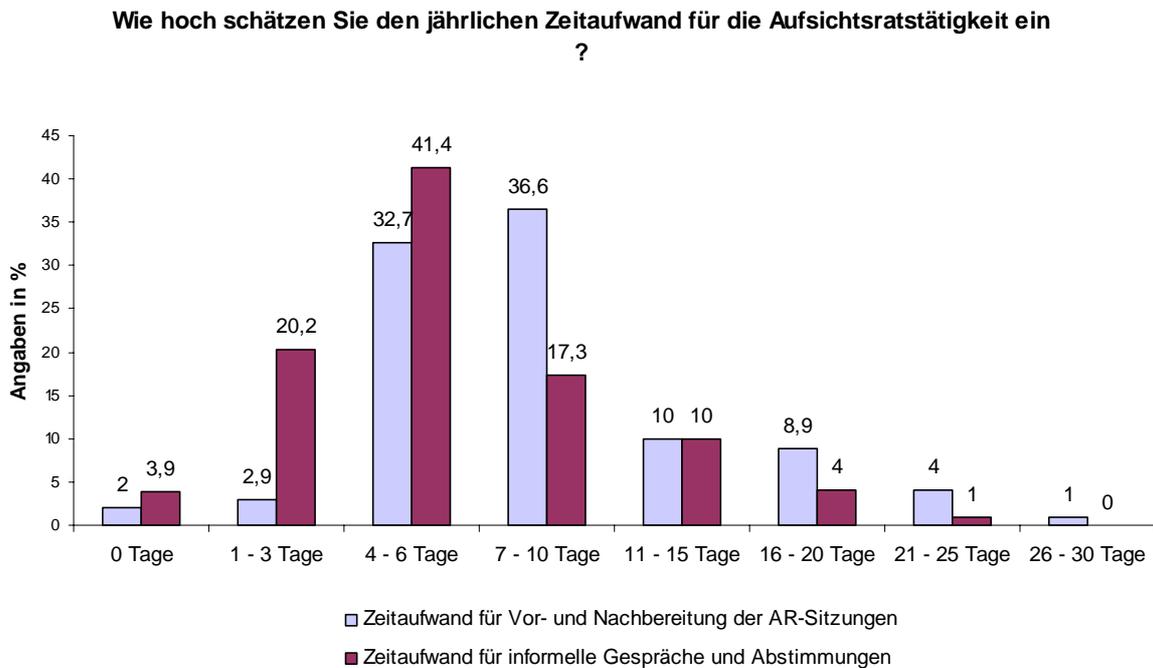
Die befragten Aufsichtsratsmitglieder sind nur zu 40% in Ausschüssen vertreten. Dies erklärt sich zum einen daraus, dass leitende Angestellte in einigen Unternehmen grundsätzlich nicht in Ausschüssen vertreten sind. Zum anderen werden sie bei der paritätischen Zusammensetzung der Ausschüsse häufig von der Arbeitnehmerseite nicht berücksichtigt. Auffallend im Sample ist dabei vor allem die geringe Repräsentanz im Prüfungsausschuss. Nur 11,5% der Befragten sind Mitglied in diesem neuen „Typus“ von Ausschuss, obwohl der Prüfungsausschuss für die leitenden Angestellten als besonders geeignet gilt.

Die Verteilung von Hochschulabsolventen und Personen mit einer Berufsausbildung spricht deutlich für die Tendenz zur Akademisierung der deutschen Führungskräfte (Scheuch/Scheuch 1997, S. 11/12). 88% der leitenden Angestellten verfügen über ein abgeschlossenes Studium, nur 11% haben eine Berufsausbildung durchlaufen. Die Fachrichtung der Ausbildungen ist mit 67% überwiegend technisch-naturwissenschaftlich ausgerichtet. Betriebswirtschaftliche und juristische Fachqualifikationen sind mit 25% bzw. 11% deutlich geringer vertreten.

Der Altersdurchschnitt der befragten Aufsichtsratsmitglieder liegt bei 53 Jahren. 11 % sind über 60 Jahre alt, ca. 65% sind über 50 Jahre. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder (35%) sind jünger als 50 Jahre. Die überwiegende Mehrzahl der Aufsichtsratsmitglieder (95%) sind Männer. Frauen sind mit 5% der Aufsichtsratsmitglieder deutlich unterrepräsentiert.

Der durchschnittliche Zeitaufwand für die Aufsichtsrats­tätigkeit beträgt 16 Tage im Jahr, die sich aufteilen in einen „Zeitaufwand für die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen“ (9,5 Tage im Durchschnitt) und einen „Zeitaufwand für informelle Gespräche und Abstimmungen“ (6,4 Tage im Durchschnitt). Bei der Verteilung dieser Tage zeigt sich eine große Streuung:

Abbildung 2: Zeitaufwand für die AR-Tätigkeit



Die Abbildung verdeutlicht, dass der Zeitaufwand für die Vorbereitung und Nachbereitung der Sitzungen bei der Mehrheit der Aufsichtsräte zwischen vier und zehn Tage liegt. Der Zeitaufwand für informelle Gespräche und Abstimmungen liegt etwas niedriger, mehrheitlich zwischen vier und sechs Tagen.

2.2 Die Gruppe der leitenden Angestellten

Die Gruppe der leitenden Angestellten ist seit Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes² von 1976 fest im Aufsichtsrat vertreten. Das Mitbestimmungsgesetz schreibt vor, dass dem Aufsichtsrat eines Unternehmens, das dem Geltungsbereich des Gesetzes unterliegt, mindestens

2 Die Verfassungsmäßigkeit des Mitbestimmungsgesetzes wurde in den 70er Jahren durch zwei Gutachten überprüft, die zu unterschiedlichen Ergebnissen kamen. Während ein von Seiten der Arbeitgeberverbände in Auftrag gegebenes Gutachten zu dem Schluss kam, dass die Verfassungsmäßigkeit des Mitbestimmungsgesetzes nicht gegeben ist (Badura/Rittner/Rüthers 1977), stellten Kübler/Schmidt/Simitis 1978 dar, dass das in der Hauptsache gegen das Mitbestimmungsgesetz 1976 eingewandte Argument, die Gegnerfreiheit und damit die Tarifautonomie sei nicht mehr gewahrt, unzutreffend sei. Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) stellte in seiner Entscheidung vom 1.3.1979 (AP Nr. 1 zu § 1 MitbestG) die Verfassungsmäßigkeit des Mitbestimmungsgesetzes 1976 fest.

ein leitender Angestellter angehören muss. Der Vertreter der leitenden Angestellten wird durch Beschluss der wahlberechtigten leitenden Angestellten aufgestellt und im Regelfall in der Delegiertenversammlung gewählt (§ 15 Abs. 2 MitbestG).

Leitende Angestellte weisen gegenüber den anderen im Aufsichtsrat repräsentierten Gruppen einige Besonderheiten auf. Eine dieser Besonderheiten betrifft ihre spezifische Funktion im Unternehmen. Leitende Angestellte sind laut Betriebsverfassungsgesetz dadurch charakterisiert, dass sie Führungsaufgaben im Unternehmen oder Konzern übernehmen. Die genaue Definition dieser Aufgaben findet sich im § 5 Absatz (3) des Betriebsverfassungsgesetzes:

„Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb

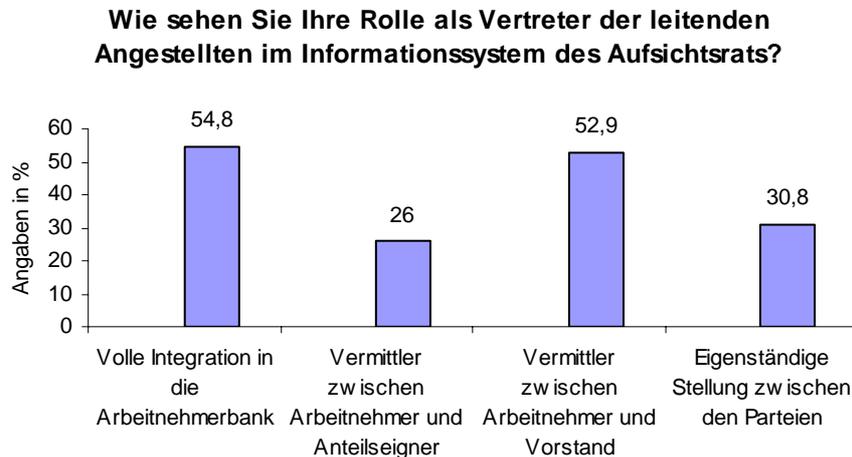
1. zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist oder
2. Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist oder
3. regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst; dies kann auch bei Vorgaben insbesondere auf Grund von Rechtsvorschriften, Plänen oder Richtlinien sowie bei Zusammenarbeit mit anderen leitenden Angestellten gegeben sein.“ (§ 5 Abs. 3 BetrVG).

Neben der betrieblichen Situation zeichnen sich leitende Angestellte auch durch eine besondere soziale Situation aus. Hierzu zeigt eine Untersuchung des Deutschen Führungskräfteverbandes eine Reihe von Faktoren auf. Leitende Angestellte sind überwiegend männlich, älter als 50 Jahre alt, verheiratet und oft Alleinverdiener in der Familie mit vergleichsweise hohem Einkommen und überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten. Sie weisen darüber hinaus einen hohen Bildungsstand auf. Das Studium ist der Normalfall. Es wird zu über 30% mit einer Promotion abgeschlossen. Aufgrund ihrer guten Sprachkenntnisse arbeiten die Führungskräfte auch häufig für längere Zeit im Ausland, während ein Wechsel des Unternehmens oder der Branche zumindest in der Vergangenheit eher seltener stattfand (Scheuch/Scheuch 1997).

Als Vertreter im Aufsichtsrat nimmt der leitende Angestellte oft eine Vermittlerrolle zwischen Vorstand und Arbeitnehmerseite ein, die in der Literatur u.a. darauf zurückgeführt wird, dass die Gruppe der leitenden Angestellten im Vergleich zu den anderen Vertretern der Arbeitnehmerbank einem größeren Konflikt zwischen der eigenen Karriere und der Notwendigkeit zur Konfrontation mit dem Management ausgesetzt ist (Raabe 2004, S. 59). Diese Vermittlerrolle wurde durch die Untersuchung bestätigt. Auf die Frage, wie sie ihre Rolle im Unternehmen sehen, antworteten knapp 55% der leitenden Angestellten, dass sie sich voll in die Arbeitnehmerbank integriert fühlen. Gleichzeitig fühlt sich ein ebenso großer Anteil als Ver-

mittler zwischen Arbeitnehmerbank und Vorstand (53%). 30% sehen ihre Stellung als eigenständig zwischen den Parteien und 26% sehen sich auch als Vermittler zur Anteilseignerseite.³

Abbildung 3: Rolle des leitenden Angestellten im Aufsichtsrat



Da wir die Erwartung hatten, dass sich leitende Angestellte bei längerer Aufsichtsrats­tätigkeit stärker mit der Arbeitnehmerbank identifizieren, haben wir die folgende Hypothese getestet.

Hypothese 1: Je länger ein leitender Angestellter dem Aufsichtsrat angehört, desto mehr fühlt er sich voll in die Arbeitnehmerbank integriert [vgl. Anhang].

Die Hypothese konnte auf dem Signifikanzniveau von ($p < 0,05$) bestätigt werden. Ein genauere Blick auf die Häufigkeitsverteilung macht dabei deutlich, dass sich von den Aufsichtsratsmitgliedern, die relativ neu im Aufsichtsrat vertreten waren (bis 4 Jahre) 43% voll in die Arbeitnehmerbank integriert fühlten, während der Anteil bei denjenigen, die ihr Amt länger als vier Jahre ausüben, bei 67% lag.

Dieser Sachverhalt weist auf die hohe Bedeutung der „Aufsichtsratsbiographie“ hin. Offensichtlich findet über die Zeit hinweg ein Sozialisationsprozess bei den Aufsichtsratsmitgliedern statt, der erst im Laufe der Zeit zu einer stärkeren Hinwendung zur Arbeitnehmerseite führt.

3 Die Frage ließ mehrere Antwortmöglichkeiten zu.

3. INFORMATION UND KOMMUNIKATION IM AUFSICHTSRAT

Die Information und Kommunikation ist ein Thema, das in der deutschen Corporate-Governance-Diskussion zunehmend als wichtige Voraussetzung für eine gute Aufsichtsratsarbeit angesehen wird. Das Thema gewinnt auch deshalb an Bedeutung, weil dem US-amerikanischen Board-Modell in dieser Hinsicht oft höhere Potenziale bescheinigt werden (Leyens 2003, S. 92/93). Zur Information und Kommunikation im Aufsichtsrat liegen, zumindest in der deutschen Literatur, bislang aber nur wenige empirische Studien vor. Wir haben dieser Thematik in unserer Studie daher einen breiten Raum gewidmet.

Bei der Darstellung unserer empirischen Ergebnisse zur Information und Kommunikation gehen wir im Folgenden der Frage nach, wie die Informationsversorgung in den untersuchten Aufsichtsräten funktioniert und welche Verbesserungspotenziale sich an den einzelnen Schnittstellen im Informations- und Kommunikationsgefüge der Aufsichtsratsarbeit zeigen. Wir beziehen uns dabei auf die folgenden drei Aspekte:

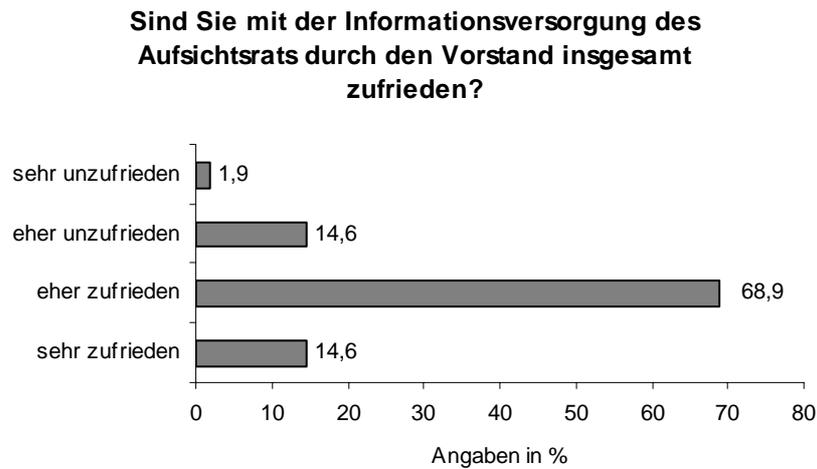
- die Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch den Vorstand,
- die Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch die Ausschüsse und
- die Rolle persönlicher Kontakte und Netzwerke im Aufsichtsrat.

3.1 Informationsversorgung durch den Vorstand

Die Beziehung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ist im zweistufigen Gefüge des deutschen Corporate-Governance-Systems von zentraler Bedeutung für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats. Der Kommunikation und Kooperation an dieser „Schnittstelle“ wird daher auch in den Empfehlungen des Corporate-Governance-Kodex eine besonders hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Dem Vorstand wird hier die Aufgabe zugeschrieben, den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle das Unternehmen betreffende Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements zu informieren (DCGK 3.4.).

Im Hinblick auf die Erfüllung dieser Kriterien weist die Studie auf den ersten Blick einen recht hohen Zufriedenheitsgrad der Aufsichtsratsmitglieder aus. Wie die Abbildung 4 zeigt, wird der Informationsaustausch mit dem Vorstand mehrheitlich als relativ gut wahrgenommen. Knapp 84% der befragten leitenden Angestellten sind mit der Informationsversorgung sehr zufrieden oder eher zufrieden.

Abbildung 4: Zufriedenheit mit der Informationsversorgung durch den Vorstand



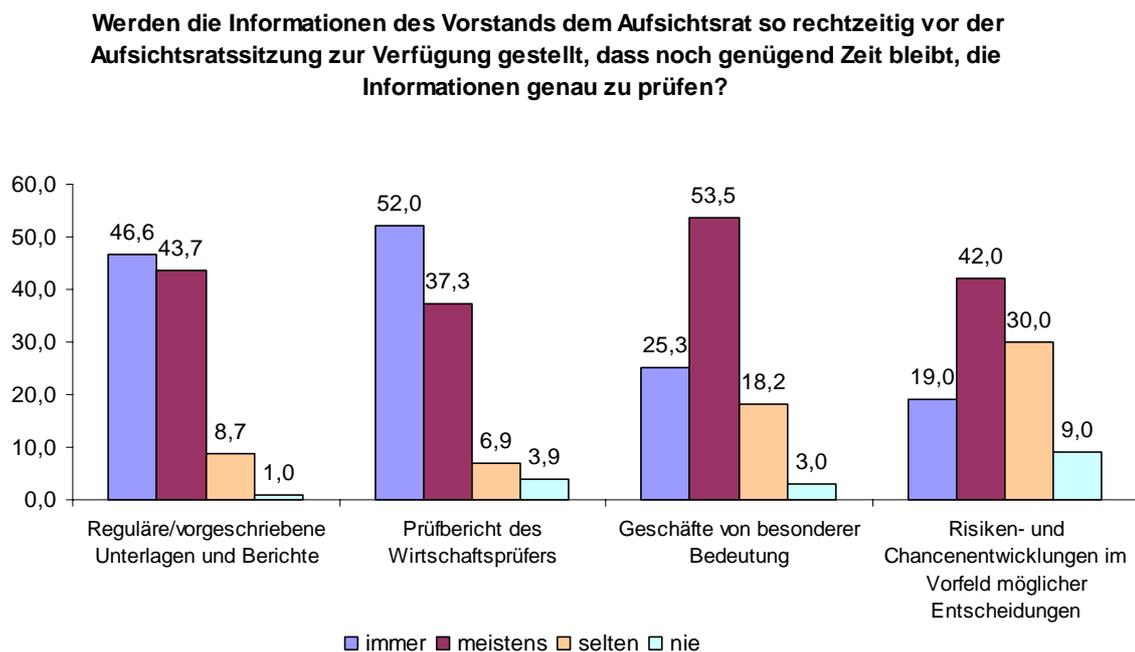
Bei genauerer Betrachtung der zugrunde liegenden Informations- und Kommunikationsstrukturen zeigt sich jedoch, dass sich hinter dieser allgemeinen „Zufriedenheit“ auch Defizite verbergen. Wir gehen dabei von einer Interpretation aus, die nicht nur die eindeutig negativen Aussagen („sehr unzufrieden“ bzw. „eher unzufrieden“) als problematisch bewertet, sondern zum Teil auch die Aussagen, die mit dem Wert „2“ belegt wurden (z.B. „eher zufrieden), kritisch betrachtet. Die Aussagen zu dieser Antwortkategorie können bezogen auf die momentane Situation noch als relativ unproblematisch betrachtet werden. Bezogen auf die zukünftigen Anforderungen der zunehmenden strategischen Beratung und der verstärkten Kontrollanforderungen an den Aufsichtsrat deutet sich hier aber ein höheres Problempotenzial an, denn mit diesen Anforderungen nehmen auch die Anforderungen an die Qualität der Information und Kommunikation im Aufsichtsrat zu. Wir wollen diese Defizite im Folgenden genauer untersuchen.

Betrachten wir zunächst die Frage der „Rechtzeitigkeit“ der Informationsversorgung. Um diese Frage differenziert untersuchen zu können, haben wir zwischen zwei Kategorien von Informationen unterschieden:

- Informationen, die der Vorstand im Rahmen seiner gesetzlich festgelegten Informationspflicht an den Aufsichtsrat übermitteln muss (Quartalsberichte, Jahresabschluss, Berichte des Wirtschaftsprüfers). Diese Informationen beziehen sich vor allem auf die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats.
- Informationen, die sich auf Geschäfte von besonderer Bedeutung bzw. auf Risiken- und Chancenentwicklungen im Vorfeld möglicher Entscheidungen beziehen. Die Übermittlung dieser Informationen ist nicht gesetzlich geregelt. Die Informationen beziehen sich in erster Linie auf die Beratungsfunktion des Aufsichtsrats.

Wie Abbildung 5 zeigt, sind bei den Antworten der Aufsichtsratsmitglieder eindeutige Unterschiede zwischen diesen beiden Kategorien zu erkennen. Während die Informationen in Form der regulären/vorgeschriebenen Berichte in der überwiegenden Mehrheit immer oder zumindest meistens rechtzeitig vorliegen, geben bei den Geschäften von besonderer Bedeutung rund 21% der Befragten an, dass die Informationen selten oder nie rechtzeitig vorliegen. Bei den Risiken- und Chancenentwicklungen betrachten fast 40% den Zeitpunkt der Informationsversorgung des Aufsichtsrats als zu spät.

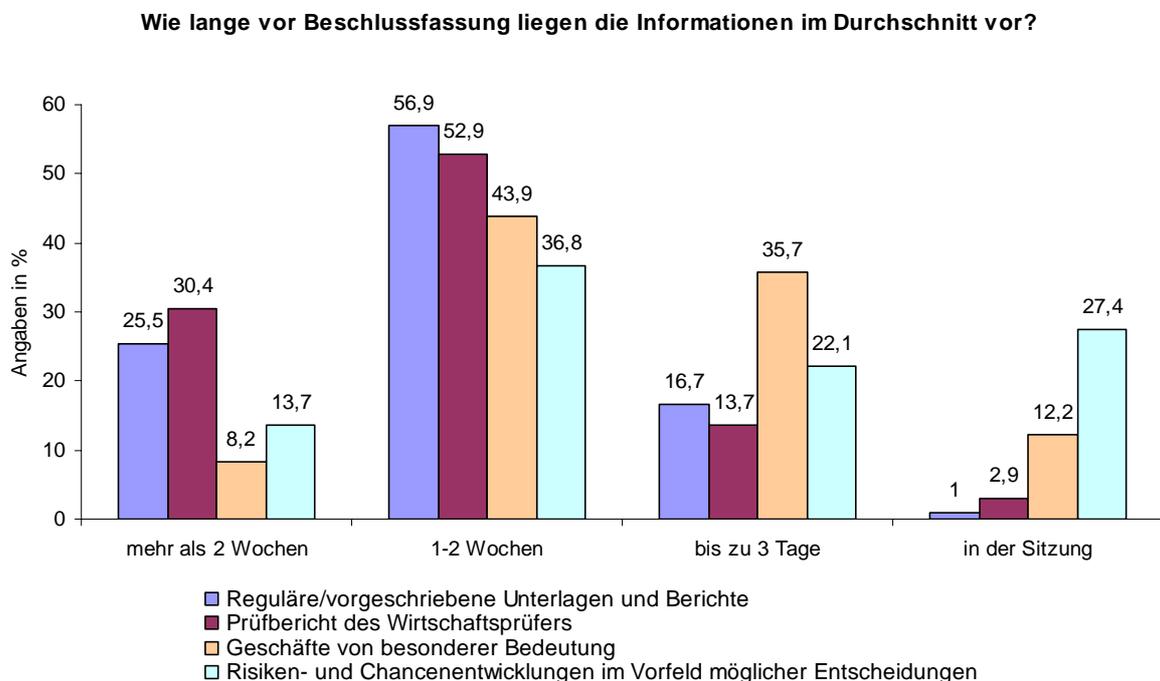
Abbildung 5: *Rechtzeitigkeit der Vorstandsinformationen*



Kritisch sind diese Befunde vor allem deshalb, weil mit den Geschäften von besonderer Bedeutung und den Risiken- und Chancenentwicklungen diejenigen Bereiche angesprochen sind, in denen der Aufsichtsrat neben seiner Kontrollfunktion seine Beratungsfunktion in besonderer Weise ausübt. Verspätete Informationen in diesen Bereichen lassen eine frühzeitige und strategische Beratung aber nicht zu. Die Tatsache, dass die Kategorie „meistens“ in allen vier Bereichen einen hohen bzw. den höchsten Wert erreicht, legt durchaus eine kritische Interpretation der Ergebnisse in Abbildung 5 nahe. Auf die zukünftigen Anforderungen des Aufsichtsrats bezogen, weisen damit auch die Befunde zu den regulären Berichten/Unterlagen und zum Bericht des Wirtschaftsprüfers Verbesserungspotenziale auf, denn ein Aufsichtsrat, der seine Kontroll- und Beratungsfunktion ernst nimmt und kompetent ausfüllen will, muss immer frühzeitig vom Vorstand informiert werden.

Der Blick auf die konkreten Zeitpunkte der Informationsversorgung bestätigt dieses Bild. Wie Abbildung 6 zeigt, liegen die regulären Berichte und Unterlagen mehrheitlich ein bis zwei Wochen vor der Aufsichtsratssitzung vor. Ein Teil dieser Unterlagen und Berichte erreicht den Aufsichtsrat jedoch erst bis zu drei Tagen vor der Sitzung, was für eine sorgfältige Prüfung dieser Unterlagen zeitlich oft nicht ausreicht. Noch ungünstiger stellt sich die Situation bei den „Geschäften von besonderer Bedeutung“ dar. Hier kommen die Informationen in fast 36% der Fälle erst bis zu drei Tagen vor der Sitzung. Bei den Informationen zu Risiken- und Chancenentwicklungen wird der Aufsichtsrat zu über 27% ad hoc, d.h. erst am Tag der Sitzung informiert.

Abbildung 6: Zeitpunkte der Informationsversorgung



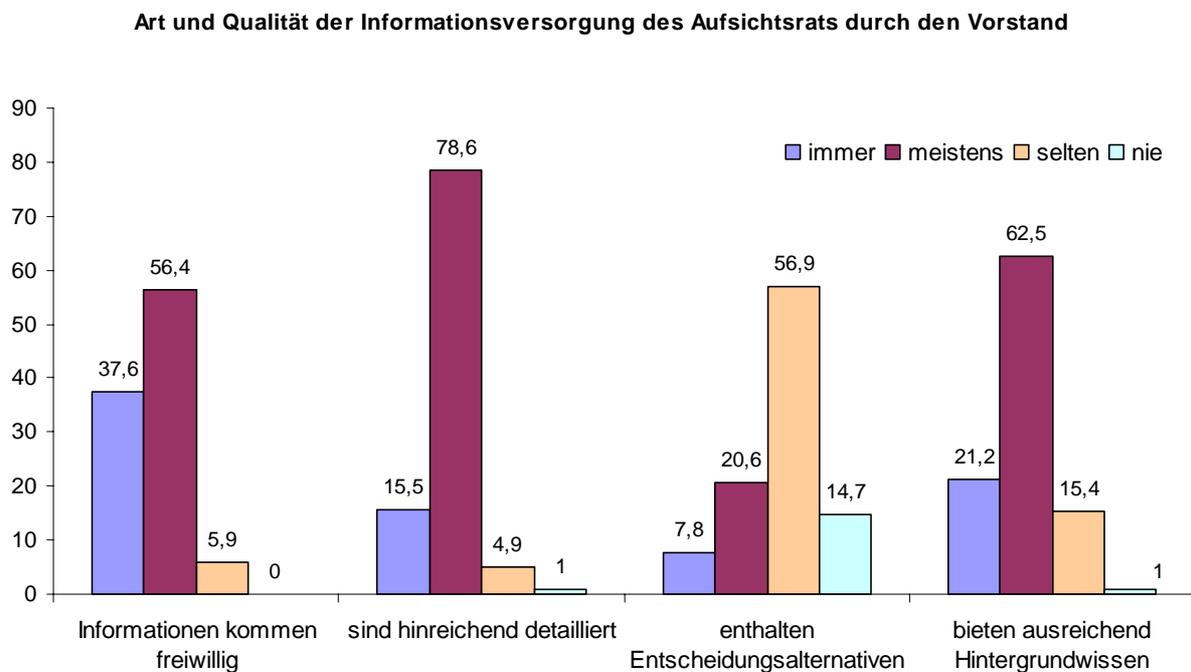
Für die kompetente Erfüllung der Überwachungs- und Beratungsaufgabe ist aber nicht nur der Zeitpunkt der Informationsübermittlung ausschlaggebend. Ebenso entscheidend ist auch die Art und Qualität der Informationsversorgung. Unter diesem Gesichtspunkt haben wir vier Fragen untersucht:

- die „Freiwilligkeit“ der Informationsübermittlung, d.h. die Frage, ob die Informationen zu aktuellen Themen und Ereignissen vom Vorstand unaufgefordert und zeitnah zur Verfügung gestellt werden,
- die „Detailliertheit“ der Informationen, d.h. ob die Informationen die für die Behandlung des Themas notwendigen Details in ausreichender Menge und Tiefe enthalten,
- die „Entscheidungsalternativen“, die dem Aufsichtsrat die möglichen Entscheidungsoptionen aufzeigen und

- das „Hintergrundwissen“, d.h. ob die Informationen den Kontext der Entscheidungen ausreichend reflektieren.

Wie die Abbildung 7 zeigt, deuten die Ergebnisse der Befragung auf unterschiedliche Problemlagen in diesen vier Bereichen hin. Bei der „Freiwilligkeit“ und „Detailliertheit“ der Informationen zeigt sich ein relativ positives Bild. Allerdings hat sich die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder hier für die Kategorie „meistens“ (56% bei „freiwillig“ bzw. 79% bei „hinreichend detailliert“) und nicht für „immer“ (38% bzw. 16%) entschieden. Deutlich negativer fällt die Bewertung für die Entscheidungsalternativen aus. In 72% der Fälle werden solche Informationen selten oder nie vermittelt. Die Angaben zum Hintergrundwissen deuten wiederum auf ein eher geringes Problempotenzial hin. Jedoch fällt auch hier die Bewertung überwiegend zugunsten der Kategorie „meistens“ aus.

Abbildung 7: Art und Qualität der Informationsversorgung



Insgesamt weisen die bisherigen Ergebnisse bereits auf deutliche Verbesserungspotenziale in der Informationsversorgung durch den Vorstand hin. Dieser Eindruck verstärkt sich, wenn man die zugrunde liegenden Mechanismen des Informationsaustauschs genauer betrachtet. In der politischen Organisationstheorie wird in dem Zusammenhang vor allem auf die Problematik der selektiven Informationsversorgung verwiesen. Zahlreiche Untersuchungen, die im Rahmen dieser theoretischen Perspektive durchgeführt wurden, machen deutlich, dass gerade in Situationen, die durch Interessenheterogenität geprägt sind, selektive Informationsmechanismen dazu verwendet werden, Macht auszuüben und bestehende Machtbeziehungen zu stärken (Pfeffer/Salancik 1974, Zündorf/Grunt 1982, Minett 1992, Lullies et al. 1993).

Diese Thematik lässt sich auch auf die Aufsichtsratsarbeit beziehen. Aufsichtsräte sind sehr heterogene Gremien. Sie unterteilen sich zunächst in die beiden „Bänke“ der Arbeitnehmer- und der Anteilseignerseite. Diese Bänke setzen sich wiederum aus verschiedenen Gruppen zusammen. Auf der Anteilseignerseite sind die internen und externen Vertreter der Anteilseigner zu unterscheiden. Interne Anteilseignervertreter sind in der Regel ehemalige Vorstandsmitglieder, die nach ihrer aktiven Vorstandstätigkeit in den Aufsichtsrat wechseln. Daneben werden zu den internen Anteilsvertretern auch Vertreter von Hauptaktionären gerechnet. Externe Anteilseignervertreter sind Vertreter von Banken und institutionellen Investoren, aber auch Vertreter von Unternehmen, Regulierungsbehörden sowie aus Politik oder Verwaltung. Die Arbeitnehmerseite untergliedert sich in drei Gruppen: Arbeitnehmervertreter, in der Regel freigestellte Betriebsräte aus dem Unternehmen, externe Gewerkschaftsvertreter und der Vertreter der leitenden Angestellten.

Um zu überprüfen, ob in der Kommunikation zwischen diesen Gruppen und dem Vorstand eine selektive Informationsversorgung praktiziert wird, haben wir untersucht, ob Rangordnungen im Anvertrauen von Informationen zwischen den Gruppen bestehen. 50% der Aufsichtsratsmitglieder gaben an, dass in ihrem Aufsichtsrat Rangordnungen in der Informationsversorgung durch den Vorstand bestehen. Abbildung 8 gibt die Rangordnungen wieder, die von den leitenden Angestellten in ihren Aufsichtsräten gesehen wurden.⁴

Gehen wir die Gruppen einzeln durch, so lässt sich feststellen, dass die internen Anteilseigner mit 89% der Nennungen überwiegend auf dem ersten Rang eingeordnet werden. Auch die externen Anteilseigner werden mit 41% der Nennungen mehrheitlich auf diesem Rang gesehen. Bei den Arbeitnehmervertretern überwiegen demgegenüber die Nennungen, die sich auf den zweiten Rang beziehen (44%). Die Gewerkschaftsvertreter und die Vertreter der leitenden Angestellten werden mit 37% bzw. 44% der Nennungen mehrheitlich auf dem dritten Rang verortet.

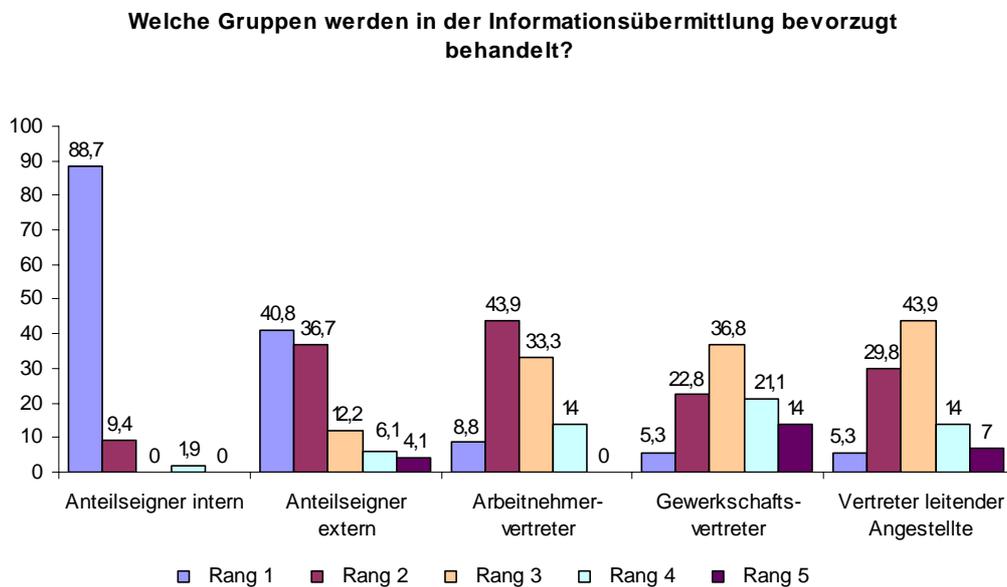
Deutlicher wird die Rangfolge, wenn man die Mittelwerte der einzelnen Gruppen vergleicht.⁵ Aus diesem Vergleich ergibt sich die folgende Rangordnung. An erster Stelle stehen mit einem Mittelwert von 4,9 die internen Anteilseigner, gefolgt von den externen Anteilseignern, die einen Mittelwert von 4,0 erreichen. An dritter Stelle folgen die Arbeitnehmervertreter mit

4 Rang 1 repräsentiert den ersten Rang in der Informationsversorgung, d.h. die Gruppen, die unter diesem Rang eingeordnet wurden, erhalten die Informationen vom Vorstand an erster Stelle. Rang 5 repräsentiert den niedrigsten Rang. Gruppen, die hier eingeordnet wurden, spielen in der Informationsversorgung des Vorstands eine nachrangige Rolle. Bei der Frage waren mehrere Antworten möglich. Für die einzelnen Gruppen konnten die gleichen Ränge auch mehrfach vergeben werden.

5 Die Mittelwerte wurden folgendermaßen errechnet: Die einzelnen Ränge wurden zunächst mit Werten belegt, Rang 1 erhält den höchsten Wert, d.h. eine 5, Rang 5 den niedrigsten, d.h. eine 1. Diese Werte wurden dann mit den Prozentangaben der Gruppen zu den einzelnen Ränge multipliziert und durch 100 geteilt.

einem Mittelwert von 3,4 und dann der leitende Angestellte, der mit 2,8 den gleichen Wert erhält, wie die Gewerkschaftsvertreter.

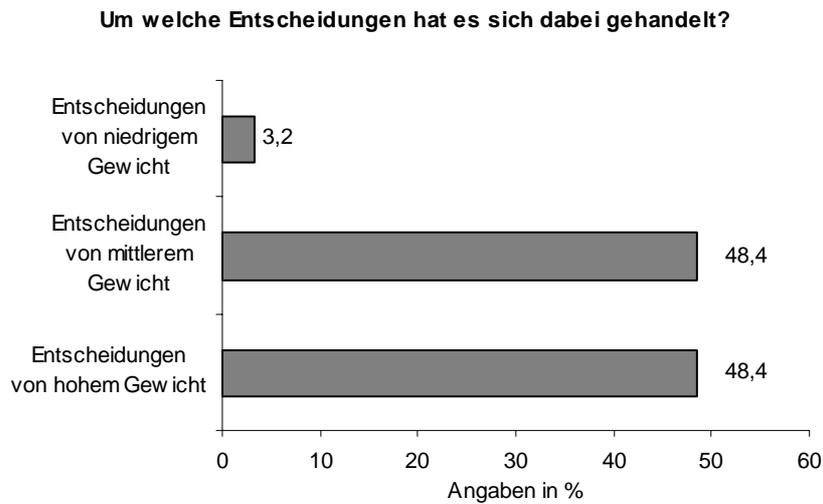
Abbildung 8: Rangordnungen in der Informationsversorgung



Aus diesen Rangordnungen lässt sich entnehmen, dass in den 50% der Aufsichtsräte, in denen aus Sicht der leitenden Angestellten solche Rangordnungen bestehen, die Arbeitnehmerseite offensichtlich nicht an erster Stelle in der Informationsversorgung durch den Vorstand steht. Während die Anteilseignerseite frühzeitig und umfassend informiert wird, erhalten die Gruppen der Arbeitnehmerseite die Informationen erst später und häufig nicht umfassend genug.

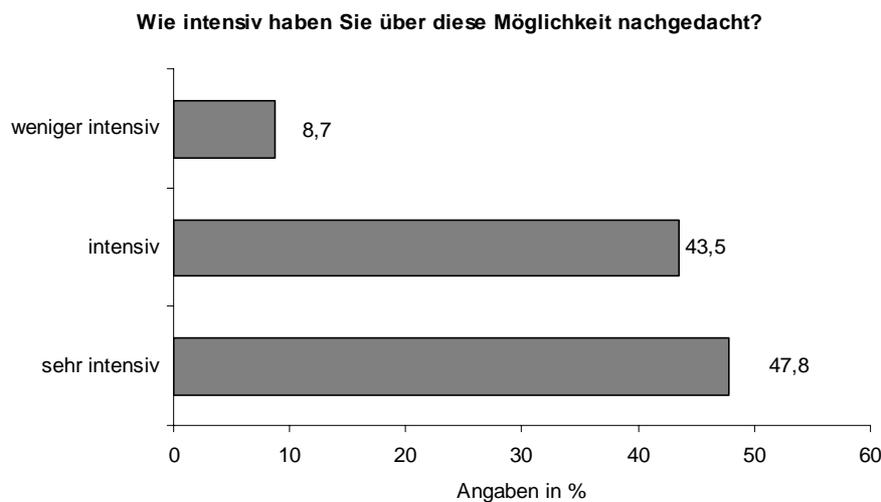
Eine Annahme von uns war, dass infolge solcher Informationsasymmetrien die Qualität der Aufsichtsratsarbeit eingeschränkt wird. Um diese Thematik genauer zu untersuchen, haben wir die Aufsichtsratsmitglieder danach gefragt, ob und inwieweit in ihrer Aufsichtsratspraxis Situationen eingetreten sind, in denen sie bei Verfügbarkeit aller vorhandenen Informationen andere Entscheidungen getroffen hätten. Diese Frage wurde mit einem eindeutigen Ja beantwortet. 69% der Aufsichtsratsmitglieder haben eine solche Erfahrung einmal oder mehrmals gemacht. Die Mehrzahl der Befragten gibt an, dass es sich dabei um relevante Entscheidungen von hohem oder zumindest mittlerem Gewicht gehandelt hat. Die Verteilung der Antworten ist in Abbildung 9 dargestellt.

Abbildung 9: Suboptimale Entscheidungen aufgrund von Informationsdefiziten



Fehlende Informationen erzeugen für die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder das Dilemma, dass sie entweder ihre Sorgfaltspflicht nicht ausreichend wahrnehmen können oder zusätzliche Informationen im Rahmen ihres formalen Informationsrechts vom Vorstand anfordern, was sie in einen Konflikt mit dem Vorstand bringen kann. 20% der von uns befragten Aufsichtsratsmitglieder haben angegeben, dass sie sich schon einmal in einem solchen „Gewissenskonflikt“ befunden und darüber nachgedacht haben, ob sie nicht verpflichtet wären, als Einzelmitglied des Aufsichtsrates gemäß § 90 III Satz 2 AktG Berichte an das Gremium anzufordern. Wie die Abbildung 10 zeigt, haben 91% dieser Aufsichtsratsmitglieder intensiv bis sehr intensiv über diese Möglichkeit nachgedacht (43,5% intensiv, 47,8% sehr intensiv).

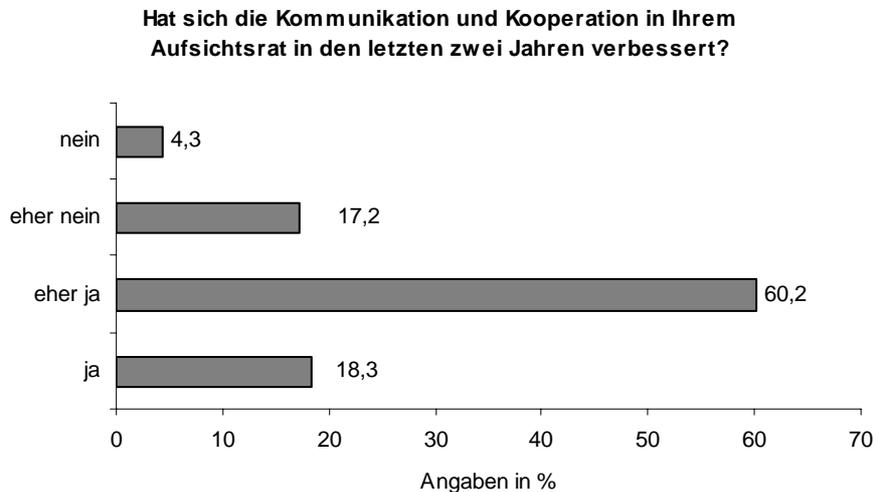
Abbildung 10: Aufsichtsratsmitglieder in Gewissenskonflikten



Aus diesen Befunden wird deutlich, dass eine unzureichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats als Gesamtgremium deutlich negative Wirkungen für die Aufsichtsratsarbeit nach sich ziehen. Als Folge davon kann der Aufsichtsrat seine Beratungs- und Überwachungsaufgabe nicht mit der gebotenen Sorgfalt ausüben.

Unser Gesamtergebnis zur Qualität der Kommunikation und Kooperation deutet allerdings darauf hin, dass sich diese Problematik in den letzten Jahren zu verringern scheint. Wie Abbildung 11 zeigt, wird von den Aufsichtsratsmitgliedern in den letzten zwei Jahren eine Tendenz zur Verbesserung gesehen. Allerdings können nur 18% der Befragten diese Tendenz deutlich erkennen. Die Mehrheit antwortet mit einem verhaltenen „eher ja“ (60%).

Abbildung 11: Verbesserung der Kommunikation in den letzten zwei Jahren



Diese leicht positive Tendenz kann als Zeichen dafür gesehen werden, dass die Empfehlungen des Corporate-Governance-Kodex und die Maßnahmen, die infolge zurückliegender Unternehmensskandale und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks auf die deutschen Unternehmen ergriffen wurden, offensichtlich bereits Wirkungen zeigen. Die positive Tendenz in der Kommunikation und Kooperation ist aber noch nicht so stark ausgeprägt, dass die bestehenden Defizite in der Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch den Vorstand ein nur marginales Problem darstellen.

3.2 Informationsübermittlung aus den Ausschüssen

Neben der Informationsversorgung durch den Vorstand stellt auch die Informationsversorgung aus den Ausschüssen eine wichtige Voraussetzung für eine gute Aufsichtsratsarbeit dar. Dieser Aspekt verweist auf die Informations- und Kooperationsbeziehungen innerhalb des

Aufsichtsratsgremiums, die mit steigender Tendenz zur Bildung von Unterausschüssen an Bedeutung gewinnen.

Der Aufsichtsrat hat nach § 107 Abs. 3 AktG die Befugnis, Ausschüsse zu bilden. Dies sieht auch der Corporate-Governance-Kodex vor. Diese Übertragung von Kompetenzen bringt einerseits den Vorteil mit sich, dass einzelne Themen vertiefend in einem kleineren Kreis verhandelt werden können, was sich effizienzsteigernd auf die Aufsichtsratsarbeit auswirken kann. Auf der anderen Seite entstehen durch die Bildung spezialisierter Ausschüsse aber neue Schnittstellen in der Binnenorganisation des Aufsichtsrats, die überbrückt werden müssen. Da die Entscheidungskompetenzen im deutschen Corporate-Governance-System beim Aufsichtsrat als Gesamtplenium verbleiben (Leyens 2003, S. 84), besteht die Notwendigkeit, die Kommunikation an der Schnittstelle zu den Ausschüssen so zu gestalten, dass alle entscheidungsrelevanten Informationen an das Gesamtgremium zurückfließen.

Bevor wir diesen Aspekt weiter vertiefen, wollen wir zunächst die Ausschussstruktur der untersuchten Unternehmen betrachten. Die Ausschussbildung hat sich seit Ende der 90er Jahre in einem schrittweisen Prozess vollzogen. Folgt man der Literatur, so lag der Schwerpunkt zunächst auf der Einrichtung des in mitbestimmten Unternehmen gem. § 27 Abs. 3 MitbestG 1976 vorgeschriebenen Personalausschusses. Über diese gesetzlichen Ausschüsse hinaus wurden in einer zweiten Welle verstärkt Finanz- und Investitionsausschüsse in den Aufsichtsräten einberufen, während die Einrichtung sonstiger Ausschüsse nur relativ langsam vorstatten ging (Leyens 2003, S. 82).

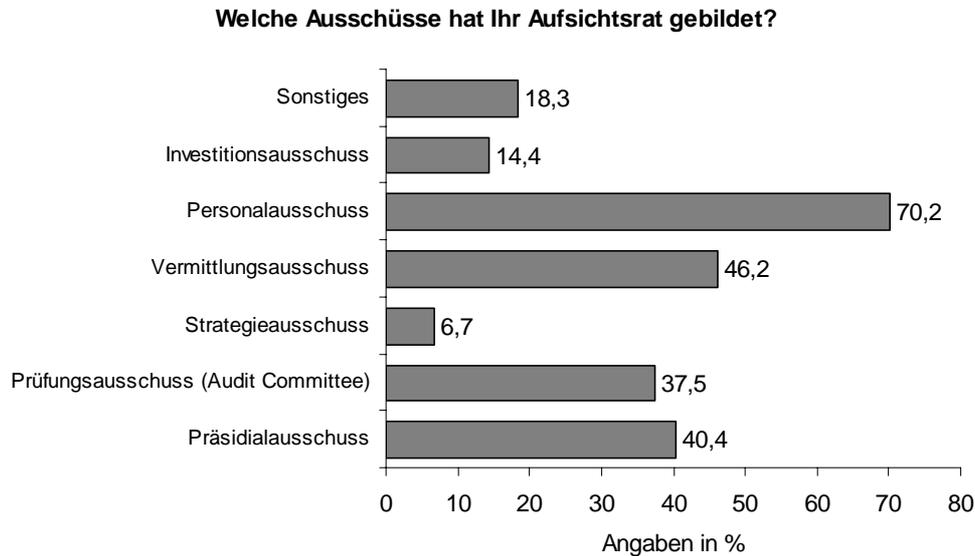
Gegenüber dieser Darstellung zeigt die Ausschussstruktur der untersuchten Aufsichtsräte ein leicht abweichendes Bild. Überraschend ist zunächst, dass nur 70% der Aufsichtsräte einen Personalausschuss eingerichtet haben. Neben den Personalausschüssen spielen in unserem Sample auch Vermittlungsausschüsse (46%), Präsidialausschüsse (40%) und Prüfungsausschüsse (37,5%) eine relativ große Rolle. Die restlichen Ausschussarten sind weniger weit verbreitet. Die Befunde sind in Abbildung 12 dargestellt.

Eine besondere Bedeutung im Prozess der Ausschussbildung muss dem Prüfungsausschuss beigemessen werden. Diese neue Art des Ausschusses wurde in Deutschland in Anlehnung an das im US-amerikanischen System gesetzlich vorgeschriebene „audit committee“ eingeführt. Das Audit Committee ist ein Ausschuss des Board of Directors, dem durch den Sarbanes-Oxley Act⁶ in den USA weit reichende Kompetenzen zugeschrieben werden. Dieser Ausschuss hat die Aufgabe, das Rechnungswesen und das Finanzberichtswesen des Unternehmens zu

6 Der Sarbanes-Oxley Act ist ein Gesetz, das in den USA zum verbesserten Schutz von Anlegern entwickelt wurde. Das Gesetz wurde am 30. Juli 2002 von George Bush unterzeichnet.

überwachen und die Unternehmensabschlüsse zu überprüfen. Das Audit Committee ist darüber hinaus unmittelbar für die Ernennung, Entschädigung und Beaufsichtigung des Wirtschaftsprüfers verantwortlich (Gruson/Kubicek 2003, S. 6/7).

Abbildung 12: Struktur der Ausschüsse in den Aufsichtsräten



In Anlehnung an den Sarbanes Oxley Act wurde in den Deutschen Corporate-Governance-Kodex die Empfehlung für die Einrichtung eines Prüfungsausschusses übernommen. Der Prüfungsausschuss deutscher Prägung ist jedoch nur bedingt mit dem US-amerikanischen Audit Committee zu vergleichen. Die wesentlichen Unterschiede bestehen darin, dass der Prüfungsausschuss in Deutschland paritätisch besetzt ist und dass ihm weniger weit reichende Kompetenzen zugeschrieben werden. Nach den Empfehlungen des Corporate-Governance-Kodex soll sich der Prüfungsausschuss mit den folgenden Fragen beschäftigen: der Rechnungslegung, dem Risikomanagement, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung (DCGK 5.3.2.).

Angesichts der zunehmenden Bedeutung, die dem Prüfungsausschuss in der Corporate-Governance-Diskussion zukommt, stellt sich die Frage, warum die Prüfungsausschüsse im Sample der vorliegenden Studie mit 37,5% eine noch eher geringere Rolle spielen. Eine Erklärung hierfür kann in der Vielzahl abhängiger Unternehmen des Untersuchungssamples (64%) gesehen werden, da abhängige Unternehmen in der Regel keinen Prüfungsausschuss bilden. Diese Vermutung wurde durch die Überprüfung der folgenden Hypothese bestätigt.

Hypothese 2: Aufsichtsräte von konzernrechtlich abhängigen Unternehmen haben weniger Prüfungsausschüsse gebildet als Aufsichtsräte von konzernrechtlich unabhängigen Unternehmen [vgl. Anhang].

Die Prüfung dieser Hypothese hat ergeben, dass zwischen der Bildung von Prüfungsausschüssen und einer abhängigen konzernrechtlichen Stellung der Unternehmen ein enger signifikanter Zusammenhang besteht ($p < 0,01$). Dabei ist jedoch auffallend, dass dieser Zusammenhang nur für den Prüfungsausschuss zu erkennen ist. Bei den anderen Ausschüssen liegt, von kleineren Abweichungen abgesehen, im Wesentlichen eine ähnliche Verteilung zwischen den beiden Unternehmensgruppen vor. Die folgende Tabelle stellt die Verteilung der Ausschüsse nach den beiden Gruppen „abhängige“ und „unabhängige“ Unternehmen dar.

Tabelle 3: Ausschüsse in abhängigen und unabhängigen Unternehmen

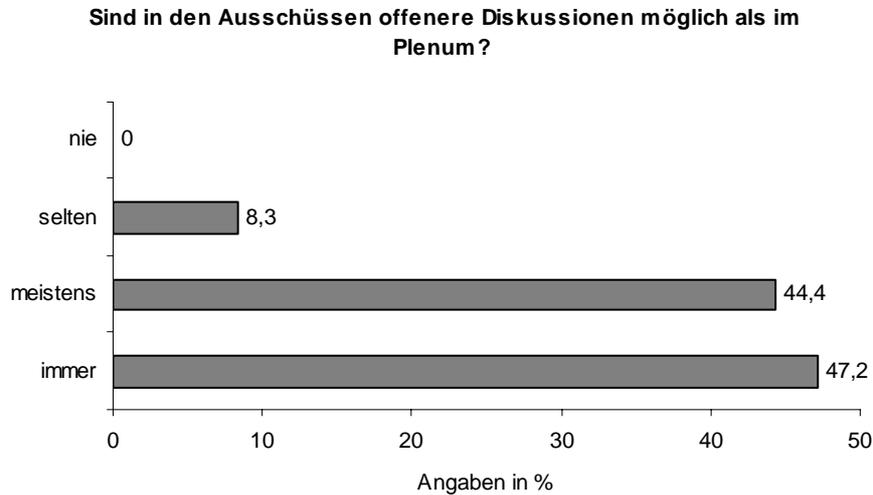
	Abhängige Unternehmen	Unabhängige Unternehmen
Investitionsausschuss	12,7 %	17,1 %
Personalausschuss	71,4 %	68,6 %
Vermittlungsausschuss	44,4 %	51,4 %
Strategieausschuss	4,8 %	8,6 %
Prüfungsausschuss	19,0 %	65,7 %
Präsidialausschuss	36,5 %	45,7 %

Neben der Art der Ausschüsse bestehen zwischen abhängigen und unabhängigen Unternehmen auch leichte Unterschiede in der Anzahl der gebildeten Ausschüsse. Die Ergebnisse hierzu zeigen, dass von den unabhängigen Unternehmen 71% zwischen 0 und 3 Ausschüsse und 29% mehr als drei Ausschüsse gebildet haben. Von den abhängigen Unternehmen haben demgegenüber 86% der Aufsichtsräte zwischen 0 und 3 Ausschüsse und lediglich 16% haben mehr als drei Ausschüsse. Abhängige Unternehmen weisen gegenüber den unabhängigen Unternehmen also offensichtlich eine geringere Komplexität in der Binnenorganisation des Aufsichtsrats auf.

Ausschüsse wirken sich in mehrfacher Hinsicht auf die Kommunikationsstrukturen im Aufsichtsrat aus. Hierzu ist zunächst festzustellen, dass in den Ausschüssen in der Regel eine in-

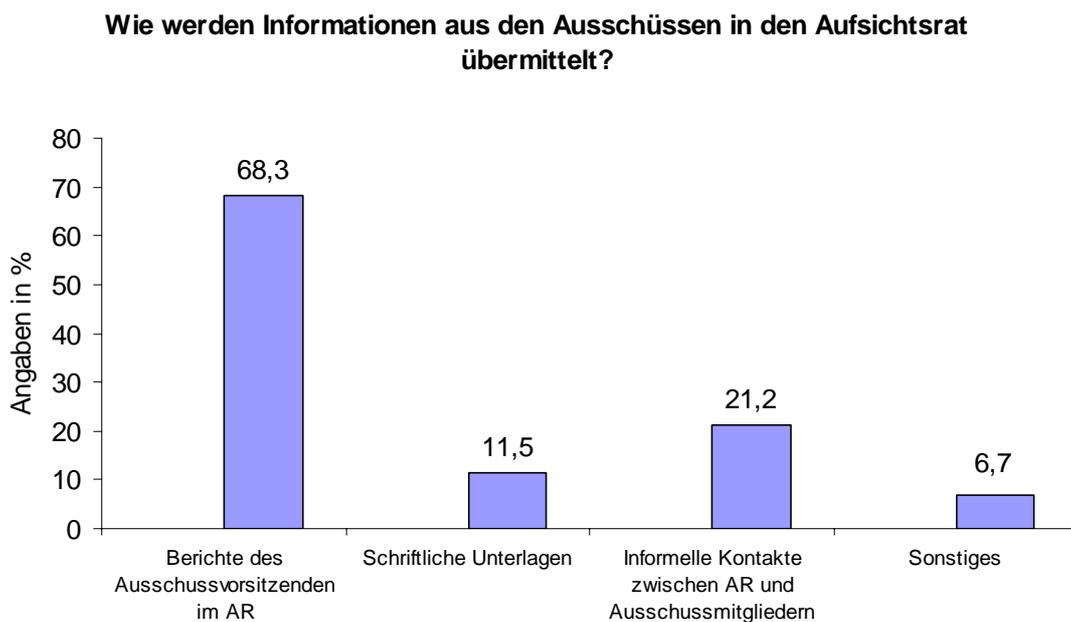
tensivere Diskussion geführt wird als im Gesamtgremium. Die Antworten zu diesem Befund sind in Abbildung 13 dargestellt.

Abbildung 13: Diskussionen in Ausschusssitzungen



Die intensive Arbeit in diesen Ausschüssen bringt auf der anderen Seite aber die Problematik mit sich, dass die vielfältigen Informationen, die hier ausgetauscht werden, kaum in vollem Umfang an das Gesamtgremium zurückgespielt werden können. Wie Abbildung 14 darstellt, erfolgt die Informationsübermittlung aus den Ausschüssen im Wesentlichen durch Berichte des Ausschussvorsitzenden an das Gesamtplenum (68%), zum Teil aber auch durch informel-

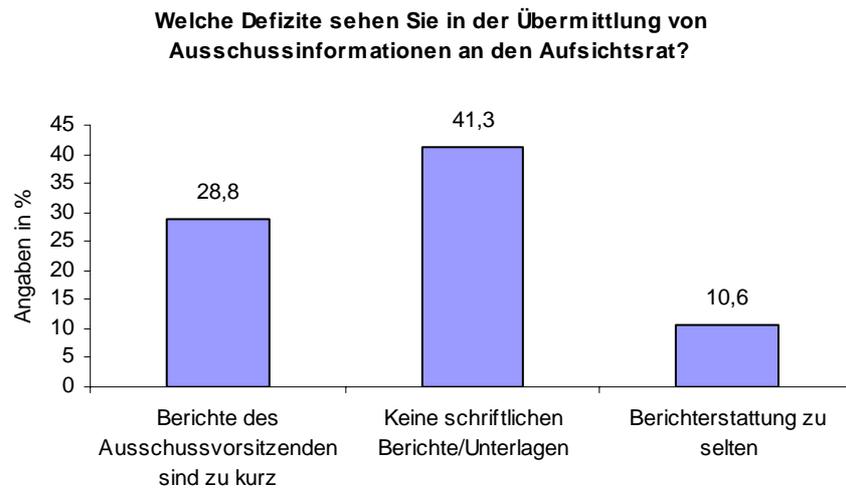
Abbildung 14: Art der Informationsübermittlung aus den Ausschüssen



le Kontakte zwischen Ausschussvorsitzendem und einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern (21%). Schriftliche Unterlagen spielen demgegenüber nur eine geringe Rolle (12%).

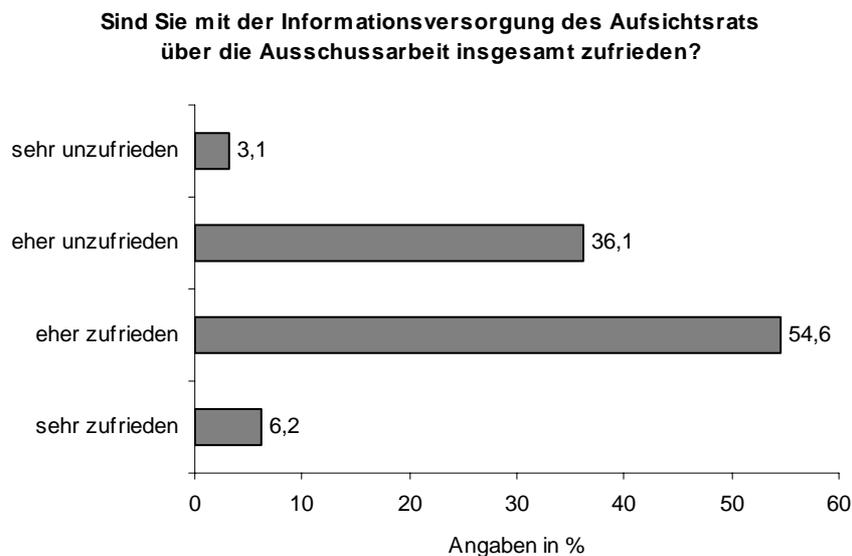
Diese Formen der Informationsübermittlung werden zum Teil als nicht ausreichend angesehen. Bemängelt wird vor allem, dass schriftliche Unterlagen fehlen, dass die Berichte des Ausschussvorsitzenden im Gesamtplenium zu kurz sind und dass die Berichterstattung zu selten erfolgt (vgl. Abb. 15).

Abbildung 15: Defizite der Informationsübermittlung aus den Ausschüssen



Eine Folge dieser wahrgenommenen Defizite ist, dass den Aufsichtsrat wichtige Informationen nicht erreichen. Hieraus erklärt sich auch die relativ große Unzufriedenheit, die insgesamt

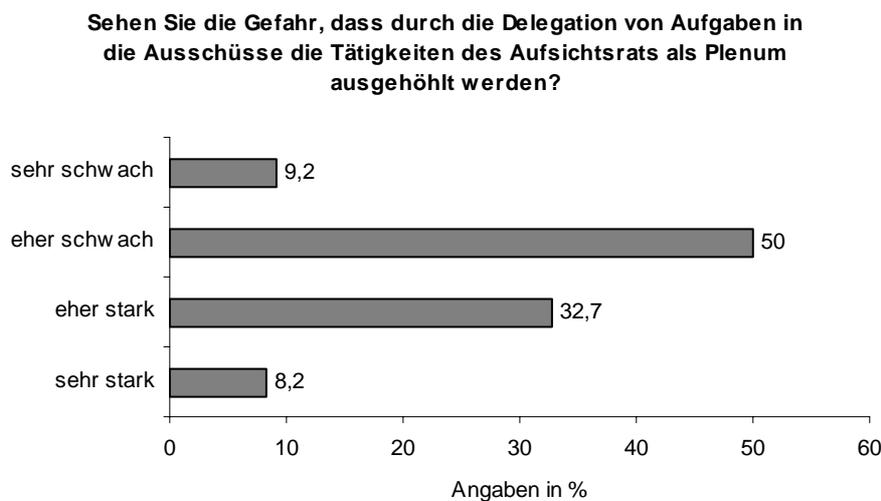
Abbildung 16: Zufriedenheit mit der Informationsversorgung aus den Ausschüssen



mit der Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch die Ausschüsse besteht. Wie die Abbildung 16 zeigt, sind knapp 40% der Befragten mit der Informationsversorgung des Aufsichtsrates durch die Ausschussarbeit eher unzufrieden (36%) bzw. sehr unzufrieden (3%). Die Mehrheit der Befragten (60%) äußert sich zwar zufrieden bzw. eher zufrieden. Im Vergleich mit der Gesamtbewertung der Informationsversorgung durch den Vorstand fällt jedoch auf, dass die Zufriedenheit mit der Kommunikation zwischen Ausschüssen und Gesamtplenem insgesamt geringer ausfällt. Bei der Informationsversorgung durch den Vorstand lag der Anteil der Zufriedenen oder eher Zufriedenen immerhin bei 80%.

Die Schnittstelle zwischen Gesamtgremium und Ausschüssen kann daher durchaus kritisch gesehen werden. Im heterogen besetzten Gremium des Aufsichtsrats bestehen offensichtlich erhebliche Friktionen nach innen, die einen guten Informations- und Kommunikationsfluss zwischen den einzelnen Gruppen und Untereinheiten behindern. Infolgedessen wird von 40% der Befragten eine starke oder eher starke Gefahr der Aushöhlung der Tätigkeiten des Gesamtplenums durch die Ausschüsse gesehen (Abb. 17).

Abbildung 17: Gefahren der Delegation von Aufgaben an Ausschüsse



Um diese Befunde richtig einordnen zu können, haben wir überprüft, inwieweit sich bei der Beurteilung der Ausschussarbeit Unterschiede zwischen Ausschussmitgliedern und Nicht-Mitgliedern zeigen. Hierzu wurde die folgende Hypothese getestet.

Hypothese 3: Aufsichtsratsmitglieder, die in Ausschüssen vertreten sind, sehen weniger Probleme in der Rechtzeitigkeit der Informationsversorgung (vor allem Situationen, in denen Beratung erforderlich ist) als Aufsichtsratsmitglieder, die nicht in Ausschüssen vertreten sind [vgl. Anhang].

Diese Hypothese wurde vor dem Hintergrund der Überlegung entwickelt, dass Ausschussmitglieder eine engere Beziehung zum Vorstand haben und operativ tiefer in die Materie einbezogen sind, so dass sie besseren Zugang zu Informationen haben. Dabei wurde angenommen, dass sich dieser Informationsvorteil vor allem in außerordentlichen Situationen zeigt, in denen Informationen generell schwieriger zu erhalten sind. Die Hypothese konnte für die „Geschäfte von besonderer Bedeutung“ nicht bestätigt werden. Klar bestätigt wurde sie dagegen im Falle von „Risiken- und Chancenentwicklungen im Vorfeld möglicher Entscheidungen“. Dieser Zusammenhang ist hoch signifikant ($p < 0,01$). Damit zeigt sich, dass Ausschussmitglieder offensichtlich gerade in strategisch wichtigen Situationen einen leichteren Zugang zu Informationen vom Vorstand haben als reguläre Aufsichtsratsmitglieder.

Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses lässt sich die Kommunikationsproblematik, die mit der Ausschussbildung entsteht, nun differenzierter darstellen. Ausschüsse sind offensichtlich eine wichtige Informationsquelle, die zur Verbesserung des Informationsstandes bei denjenigen führt, die dort Mitglied sind. Sie haben aber auch eine ausschließende Wirkung mit der Folge, dass diejenigen Aufsichtsratsmitglieder, die nicht in Ausschüssen vertreten sind, Informationsdefizite wahrnehmen. Die zurzeit vorherrschenden Mechanismen der Informationsübermittlung scheinen nicht ausreichend zu sein, um diese Informationsasymmetrie zufrieden stellend auszugleichen. In letzter Konsequenz droht hier die Gefahr, dass der Aufsichtsrat in zwei Gruppen zerfällt: die Gruppe der gut informierten Ausschussmitglieder und die Gruppe der weniger gut informierten regulären Mitglieder des Aufsichtsrats. Problematisch sind diese Bedingungen insbesondere für die leitenden Angestellten, die eher selten in Ausschüssen vertreten sind.

3.3 Bedeutung persönlicher Kontakte/Netzwerke

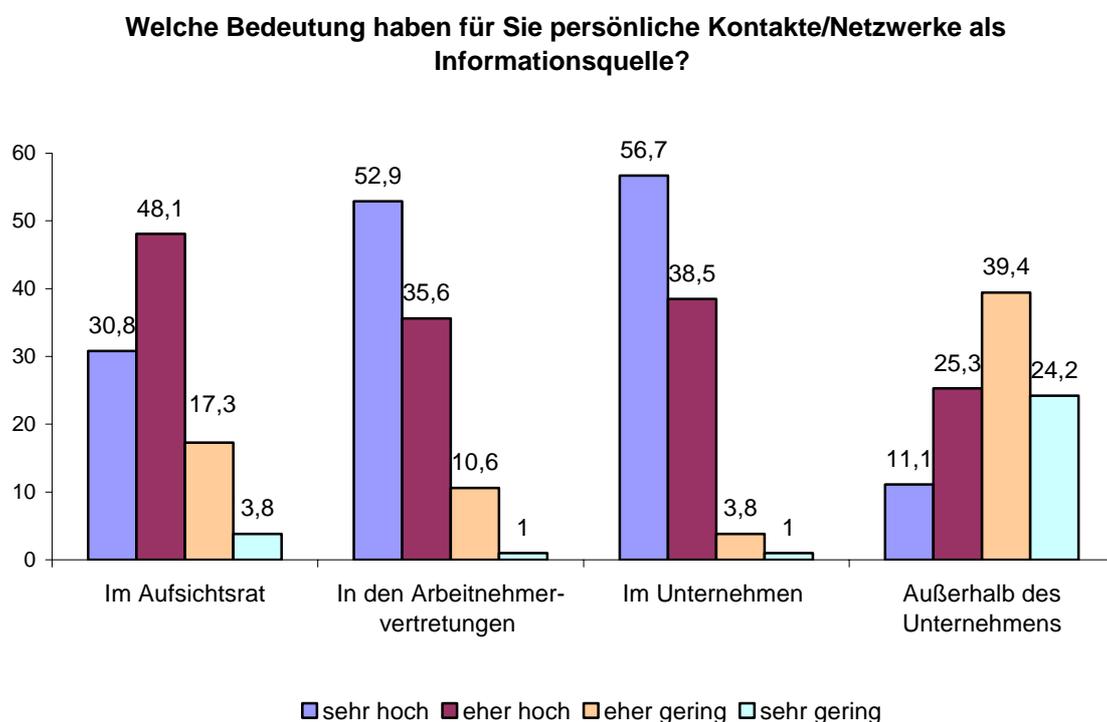
Mit den persönlichen Kontakten und Netzwerken kommen wir nun zu einem Aspekt, dem vor allem in den verhaltenstheoretisch orientierten Ansätzen eine große Bedeutung beigemessen wird. Diese Ansätze stellen die Beziehungen zwischen einzelnen Akteuren (Top Management, Shareholder, Stakeholder, Beschäftigte) ins Zentrum ihrer Untersuchung und analysieren die Kommunikationsstrukturen, die sich in diesen Beziehungen herausbilden (vgl. hierzu Huse 2004, Westphal 1999).

In einem anderen Strang dieser Literatur wird die Bedeutung sozialer Netzwerke auch unter dem Stichwort des „sozialen Kapitals“ diskutiert. Dieses Stichwort macht deutlich, dass Personen, die in soziale Netzwerke eingebunden sind, einen systematischen Vorteil gegenüber anderen Personen haben, da „in-group-relations“ einen früheren Zugang zu relevanten Informationen ermöglichen und über soziale Sanktionsmechanismen das Vertrauen der Kooperati-

onspartner beim Umgang mit vertraulichen Informationen stärken (Adler/Kwon 2000, Reagans/Zuckerman 1999, Burt 1997).

Informelle Beziehungsgeflechte spielen insbesondere im deutschen Corporate-Governance-System eine wichtige Rolle. Entsprechend hat auch unsere Untersuchung die hohe Bedeutung persönlicher Kontakte und Netzwerke bestätigt. Sie zeigt zum einen, dass soziale Kontakte in Netzwerken eine wichtige zusätzliche Informationsquelle für die Aufsichtsratsmitglieder darstellen, die für die Aufsichtsratsarbeit als unentbehrlich angesehen werden. Sie zeigt zum anderen aber auch, dass die einzelnen Netzwerke unterschiedlich hoch bewertet werden. An erster Stelle der Bedeutungsskala wurden die persönlichen Kontakte und Netzwerke im Unternehmen genannt. 57% der Aufsichtsratsmitglieder messen ihnen eine sehr hohe Bedeutung, 39% eine hohe Bedeutung zu. An zweiter Stelle stehen die Kontakte und Netzwerke innerhalb der Arbeitnehmervertretungen mit 53% für „sehr hohe Bedeutung“ und 36% für „hohe Bedeutung“. Soziale Netzwerke innerhalb des Aufsichtsrat werden demgegenüber weniger hoch bewertet und deutlich geringer erscheint die Bedeutung von Kontakten und Netzwerken außerhalb des Unternehmens (11% sehr hohe Bedeutung, 25% hohe Bedeutung).

Abbildung 18: Bedeutung persönlicher Kontakte/Netzwerke als Informationsquelle

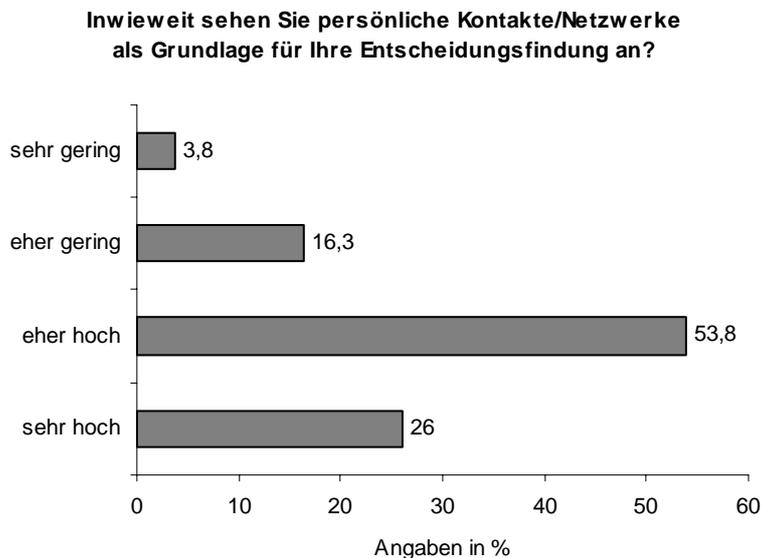


In den Interviews wurde in diesem Zusammenhang auf die zentrale Rolle der Sprecherausschüsse verwiesen. Die Sprecherausschüsse wurden generell als das entscheidende Sprungbrett der leitenden Angestellten in den Aufsichtsrat angesehen. Hier „muss“ man quasi Mit-

glied sein, um Kontakte zu anderen Führungskräften auf- und auszubauen. Daneben spielen für die leitenden Angestellten aber auch die Beziehungen zum Deutschen Führungskräfteverband eine wichtige Rolle. Die von ihm und seinen Mitgliedsverbänden mehrmals im Jahr durchgeführten Schulungen bieten die Möglichkeit, Kontakte zu Aufsichtsratsmitgliedern aus anderen Unternehmen aufzubauen, die für die Aufsichtsratsmitglieder wichtige Hilfestellungen bieten können.

Neben der Informationsfunktion sehen die leitenden Angestellten in persönlichen Kontakten und Netzwerken auch eine wichtige Funktion für die Entscheidungsfindung. Wie in Abbildung 19 dargestellt, schätzen ca. 80% der Befragten die Bedeutung von Kontakten und Netzwerken in dieser Hinsicht als hoch bzw. sehr hoch ein (sehr hoch 26%, eher hoch 54%).

Abbildung 19: Bedeutung persönlicher Kontakte/Netzwerke als Grundlage für Entscheidungen



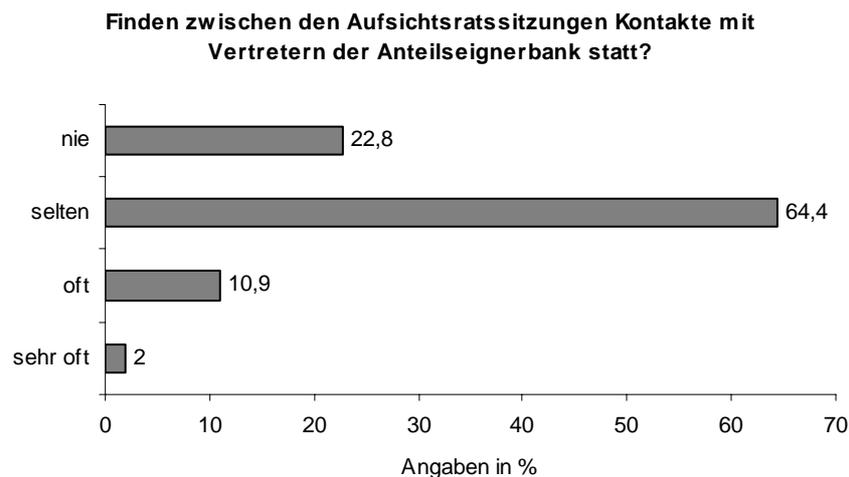
Damit zeigt sich, dass sich die Aufsichtsratsarbeit nicht nur auf die Sitzungen und ihre Vor- und Nachbereitung bezieht, sondern ein kontinuierlicher Prozess ist, der sich auch zwischen den Sitzungen in Form von persönlichen Kontakten weiter fortsetzt (wir werden auf diesen Aspekt im nächsten Kapitel noch genauer eingehen). Dabei können auch Beziehungen zum Vorstand, die in einigen Unternehmen in Form von regelmäßigen oder ad hoc einberufenen bilateralen Abstimmungsgesprächen zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und Vorstandsmitgliedern geführt werden, eine wichtige Rolle spielen.

Persönliche Kontakte und Netzwerke wurden von der Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder als eine wesentliche Voraussetzung für gute Aufsichtsratsarbeit angesehen. 82% der Befragten beantworteten diese Frage mit „Ja“. Nur 18% sehen in persönlichen Kontakten und Netz-

werken kein wichtiges Kriterium für gute Aufsichtsratsarbeit. Es muss jedoch betont werden, dass sich diese Auffassung nur auf die internen Kontakte und Netzwerke bezieht. Externe Kontakte und Netzwerke spielen, wie bereits oben schon erwähnt, eine deutlich geringere Rolle.

Wir wollen dies am Beispiel der Kontakte zu der Anteilseignerseite weiter vertiefen. Von einem Aufsichtsrat, der sich als gemeinsam arbeitendes Gremium versteht, müsste man erwarten, dass zwischen der Anteilseignerseite und der Arbeitnehmerseite Kommunikationsbeziehungen bestehen, Dies müsste insbesondere für die leitenden Angestellten gelten, die sich, wie weiter vorne dargestellt, auch in einer Vermittlerrolle zur Anteilseignerseite sehen. Wie die Abbildung 20 zeigt, ist dies jedoch nicht der Fall. Die überwiegende Mehrheit der leitenden Angestellten gibt an, dass außerhalb der Aufsichtsratssitzungen nur selten (64%) oder nie (23%) Kontakte zu Anteilseignern bestehen. Nur eine Minderheit der Befragten hat solche persönlichen Kontakte oft (11%) oder immer (2%).

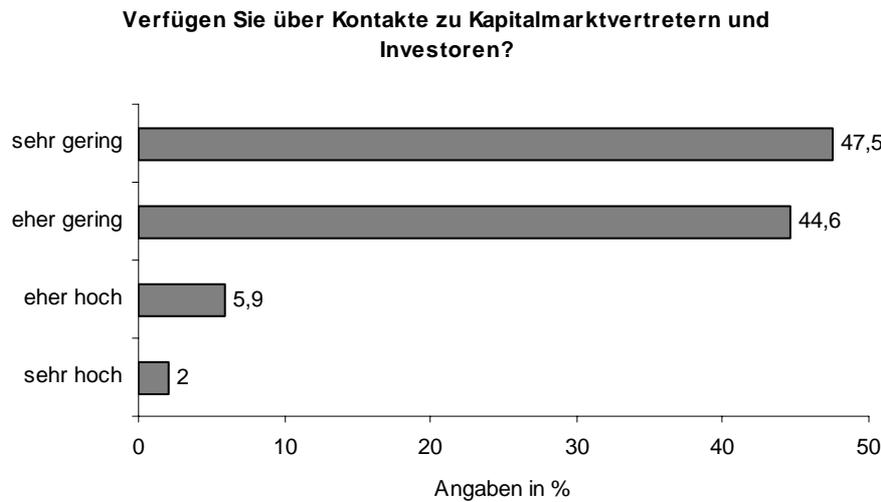
Abbildung 20: Bedeutung von Kontakten/Netzwerkbeziehungen zu Anteilseignern



Der Befund gering ausgeprägter Kontakte und Netzwerkbeziehungen nach außen lässt sich noch deutlicher in der Beziehung zu den Kapitalmarktvertretern ablesen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Kontakte zu Kapitalmarktvertretern und Investoren noch seltener sind als Kontakte zur Anteilseignerseite (vgl. Abb. 21).

Eine Erklärung für die geringen Beziehungen zu Kapitalmarktvertretern könnte in dem hohen Anteil abhängiger Unternehmen der Untersuchung liegen. Wir haben dies statistisch überprüft. Der Test der entsprechenden Hypothese hat jedoch keinen signifikanten Zusammenhang nachweisen können.

Abbildung 21: Bedeutung von Kontakten/Netzwerkbeziehungen zu Kapitalmarktvertretern



Eine andere Erklärung wurde in den Interviews gegeben. Die Interviewpartner führten die geringen Kontakte zu Kapitalmarktvertretern in erster Linie auf die im Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) festgeschriebene Insiderhaftung zurück. Das Wertpapierhandelsgesetz schreibt vor, dass in den Unternehmen „Insiderverzeichnisse“ über Personen geführt werden müssen, die aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen Zugang zu Insiderinformationen haben (§ 15b WpHG) Diese Personen (Personen mit Führungsaufgaben, die persönlich haftende Gesellschafter oder Mitglieder eines Leitungs-, Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans des Unternehmens sind) sind verpflichtet, „Geschäfte in Insiderpapieren, die sie für eigene oder fremde Rechnung oder für einen anderen abgeschlossen haben, unverzüglich dem Dienstvorgesetzten oder der von ihm beauftragten Person schriftlich anzuzeigen“ (§ 16a WpHG). Unter diesen Bedingungen würde ein direkter Kontakt von Aufsichtsratsmitgliedern zu Kapitalmarktvertretern den Verdacht nähren, dass vertrauliche Informationen weitergeleitet werden.

Dieser Zusammenhang deutet auf ein bestehendes Dilemma in den Aufsichtsräten hin. In dem Maße, wie im deutschen Corporate-Governance-System die Tendenz zunimmt, die bisher vorherrschende Insiderkontrolle durch eine stärkere Outsiderkontrolle abzulösen, sind die Aufsichtsräte zunehmend auf Informationen und Hintergrundwissen über Kapitalmarktprozesse, z.B. Berichte von Rating-Agenturen, angewiesen. Auf der anderen Seite wird der Informationsfluss durch die Haftungsbedingungen und die Kontrolle der Interaktionen mit Kapitalmarktvertretern aber behindert. Dieses Dilemma wird in der Reformdiskussion zum Corporate-Governance-System bisher noch zu wenig thematisiert. Hier müssten Lösungen entwickelt werden.

Die Befunde zum Untersuchungsschwerpunkt „Information und Kommunikation“ zeigen zusammenfassend, dass trotz erreichter Verbesserungen in der Kommunikation und Kooperation

der Aufsichtsräte zum Teil noch erhebliche Barrieren in der Informationsversorgung des Aufsichtsrats fortbestehen. Hierbei sind vor allem die folgenden drei Punkte zu nennen: (1) Informationen vom Vorstand an den Aufsichtsrat, die für die Beratung wichtig sind, kommen häufig zu spät, (2) die Informationsversorgung aus den Ausschüssen erfolgt nicht ausreichend, so dass Asymmetrien zwischen Ausschussmitgliedern und regulären Aufsichtsratsmitgliedern entstehen und (3) die informellen Kontakte und Netzwerke des Aufsichtsrats wirken überwiegend nach innen, während nach außen, insbesondere in Richtung Kapitalmarkt, so gut wie kein Informationsaustausch stattfindet. Als Folge davon können den Aufsichtsrat wichtige Informationen nicht erreichen, die für die kompetente Entscheidungsfindung und Beratung benötigt werden.

4. PROZESS DER AUFSICHTSRATSARBEIT

Der Prozess der Aufsichtsratsarbeit kann unter Kommunikations- und Kooperationsgesichtspunkten idealiter als ein gruppendynamischer Prozess beschrieben werden, in dem die verschiedenen Gruppen des Aufsichtsrats ihre Interessen und ihr Know-How einbringen, um kompetente Entscheidungen zugunsten des „Unternehmenswohls“ zu treffen. Eine zentrale Phase dieses Prozesses sind die Aufsichtsratssitzungen, in denen das Gremium zusammentritt, um Beschlüsse zu fassen, Prüfungsergebnisse zu kontrollieren und Strategien für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu beraten. Der Prozess der Aufsichtsratsarbeit beinhaltet daneben aber auch vorbereitende Aktivitäten (getrennte Vorbesprechungen der Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreter) und nachbereitende Aktivitäten. Die wesentliche Herausforderung für die Gestaltung des Gesamtprozesses der Aufsichtsratsarbeit besteht darin, eine Gruppendynamik zu fördern, die das Selbstverständnis des Gremiums zu einem gemeinsam arbeitenden Gremium unterstützt.

Mit diesen Fragen wollen wir uns in diesem Kapitel näher beschäftigen. Wir betrachten dabei zunächst die Rolle der Vorbesprechungen im Entscheidungsfindungsprozess. Danach gehen wir auf die Sitzungsroutinen der untersuchten Aufsichtsräte ein. Abschließend untersuchen wir, inwieweit die Aufsichtsräte externes Know-how nutzen.

4.1 Rolle der Vorbesprechungen

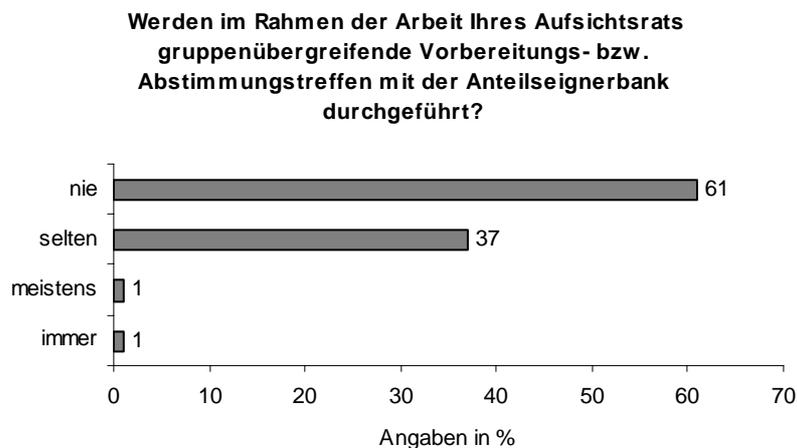
Vorbesprechungen der einzelnen „Bänke“ vor den Sitzungen des Aufsichtsrats sind eine fest etablierte Praxis im deutschen Corporate-Governance-System. Diese Praxis ist neuerdings jedoch in die Kritik geraten. Bemängelt wird an den Vorbesprechungen zum einen, dass sie dem Vorstand die Möglichkeit eröffnen, die einzelnen Gruppen zu beeinflussen (Leyens 2003, S. 93). Zum anderen wird die Gefahr gesehen, dass durch die Absprachen und Festlegungen in den Vorbesprechungen die Aufsichtsratssitzungen inhaltlich entleert würden (von Werder 2004, S. 10). Wir wollen das Für und Wider der Vorbesprechungen im Folgenden überprüfen.

Die Ergebnisse unserer Studie weisen zunächst auf die hohe Bedeutung der Vorbesprechungen in der gegenwärtigen Aufsichtsratspraxis hin. 87% der von uns untersuchten Aufsichtsräte führen Vorbesprechungen der Arbeitnehmerbank durch. An diesen Vorbesprechungen sind häufig auch Vorstandsmitglieder beteiligt, in der Regel der Personalvorstand, teilweise auch andere Ressortvorstände und/oder der Vorstandsvorsitzende. Der leitende Angestellte nimmt

an den Vorbesprechungen der Arbeitnehmerbank in der überwiegenden Mehrheit der Fälle als voll integriertes Mitglied teil (89%).

Wie Abbildung 22 zeigt, werden die Vorbesprechungen in strikter Gruppentrennung durchgeführt. Nur eine Minderheit der untersuchten Aufsichtsräte führt neben den getrennten Vorbesprechungen auch gruppenübergreifende Vorbesprechungen durch. 2% der Befragten berichten, dass dies immer oder meistens der Fall ist. In 61% der Fälle werden gruppenübergreifende Treffen nie, in 37% nur selten praktiziert.

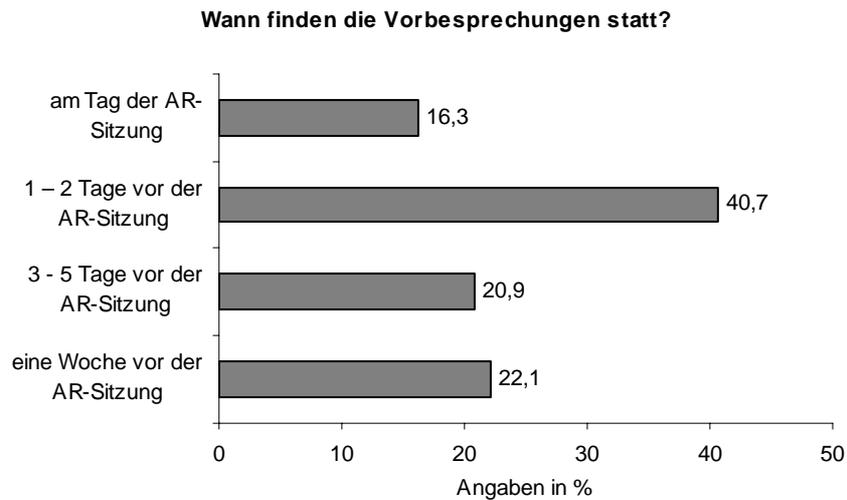
Abbildung 22: Gruppenübergreifende Vorbereitungs- und Abstimmungstreffen



Die getrennten Vorbesprechungen finden mehr oder weniger kurz vor der Aufsichtsratssitzung statt. Bei der Mehrheit der Aufsichtsräte (41%) werden die Vorbesprechungen ein bis zwei Tage vor der Aufsichtsratssitzung durchgeführt, 21% der Aufsichtsräte führen die Vorbesprechungen drei bis fünf Tage vor der Sitzung durch und 21% eine Woche vorher. In 16% der Fälle fallen die Vorbesprechungen mit dem Tag der Aufsichtsratssitzung zusammen (Abb. 23).

Die Zeitpunkte der Vorbesprechungen wurden von einigen Interviewpartnern als zu knapp bezeichnet. Angemerkt wurde, dass sie mindestens drei bis fünf Tage vor der Sitzung stattfinden müssten, damit die Aufsichtsratsmitglieder noch die Möglichkeit haben, zusätzliche Informationen zu einzelnen Themen einzuholen. Eine Vorbesprechung, die am Tag vor der Sitzung oder am Sitzungstag stattfindet, schließt dies weitgehend aus.

Abbildung 23: Zeitpunkt der Vorberechungen

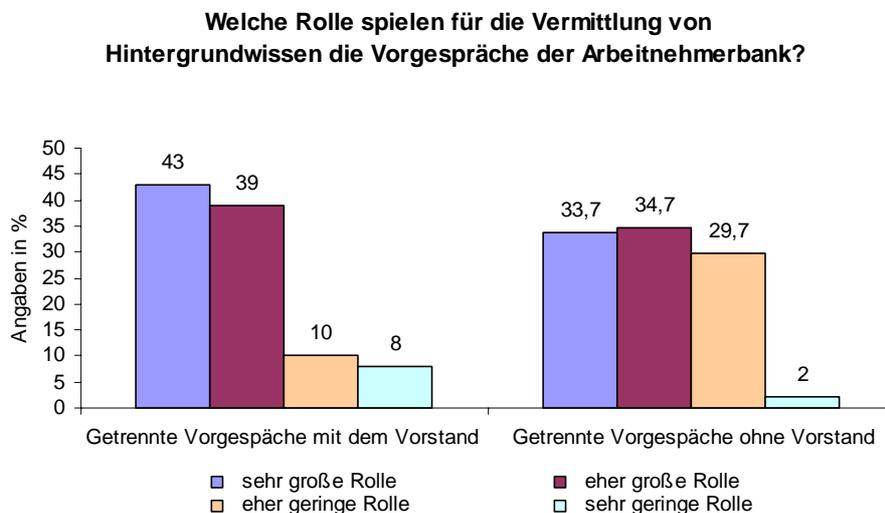


Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die Vorberechungen eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess des Aufsichtsrats spielen. Dabei wurden im Wesentlichen drei Funktionen erkennbar: Die Vorberechungen

- leisten einen Beitrag zur Vermittlung von Hintergrundwissen,
- ermöglichen eine ausgiebige Diskussion über anstehende Fragen und
- ermöglichen Abstimmungen und Einigungen im Vorfeld über anstehende Entscheidungen.

Der Beitrag der Vorberechungen zur Vermittlung von Hintergrundwissen wurde von den befragten Aufsichtsratsmitgliedern insgesamt als sehr wichtig angesehen. Wie Abbildung 24 zeigt, misst die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder den „Vorberechungen mit Vorstand“

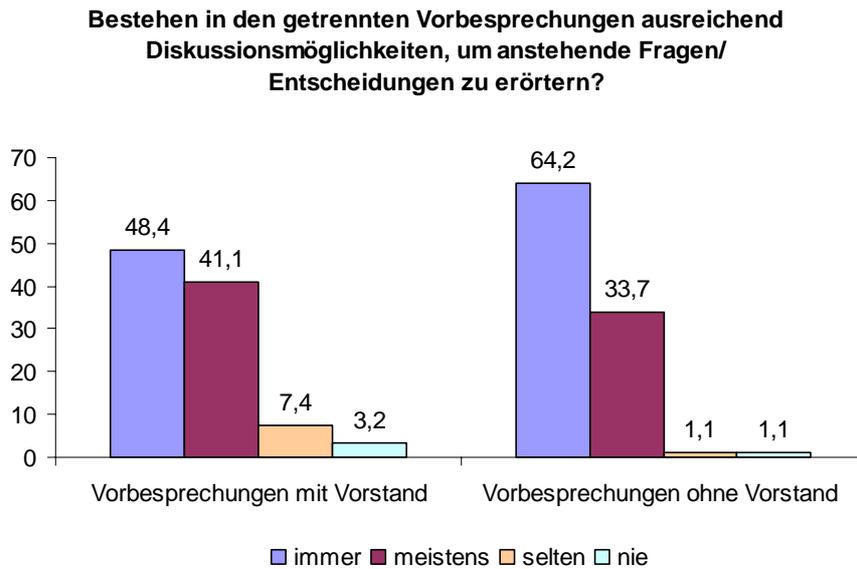
Abbildung 24: Bedeutung der Vorberechungen mit und ohne Vorstand



und - mit leichten Abstrichen auch den „Vorbesprechungen ohne Vorstand“ - eine sehr große oder eher große Bedeutung bei der Vermittlung von Hintergrundwissen zu.

Im Hinblick auf die Diskussionsmöglichkeiten, wurden die Vorbesprechungen ohne Vorstand etwas höher bewertet. Die genaue Verteilung der Antworten ist in Abbildung 25 dargestellt.

Abbildung 25: Diskussionsmöglichkeiten in den Vorbesprechungen

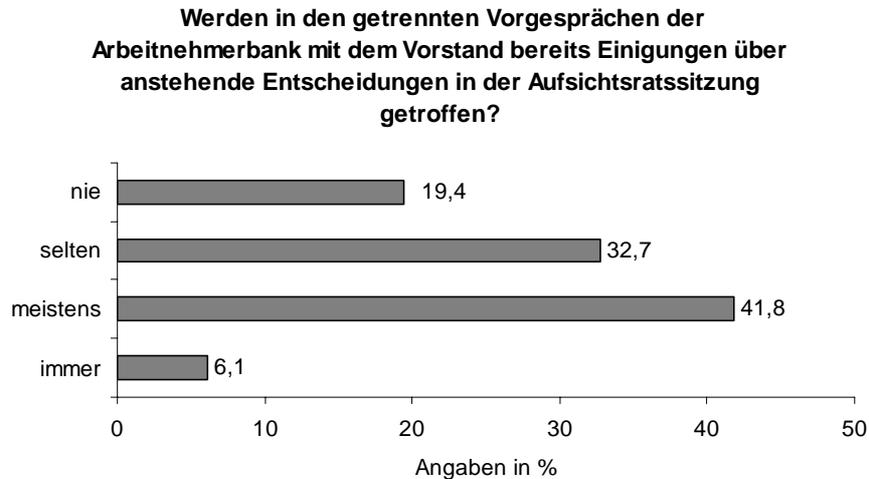


Die dritte Funktion der Vorbesprechungen, d.h. die Absprachen und Einigungen über anstehende Entscheidungen, zielen direkt auf die kritischen Einwände, die in der Corporate-Governance-Diskussion an der Praxis der Vorbesprechungen geübt werden. Bei der Auswertung der Befunde zu dieser Thematik zeigt sich ein zunächst uneinheitliches Bild. Wie in Abbildung 26 dargestellt, antwortet die Mehrheit der befragten Aufsichtsratsmitglieder (52%), dass Einigungen in den Vorgesprächen der Arbeitnehmerbank selten oder nie getroffen werden (selten 33%, nie 19%), gegenüber 48%, bei denen dies immer oder meistens der Fall ist.

Der Mittelwert der Antworten liegt bei 2,7, was auf der Skala von 1 bis 4 (1 = immer, 4 = nie) einer leichten Tendenz in Richtung auf die Antwortkategorie „selten“ entspricht. Aus diesen Ergebnissen lässt sich schlussfolgern, dass Einigungen im Vorfeld der Aufsichtsratssitzungen offensichtlich weniger oft stattfinden, als die kritischen Einwände zur Aufsichtsratspraxis zunächst vermuten lassen.

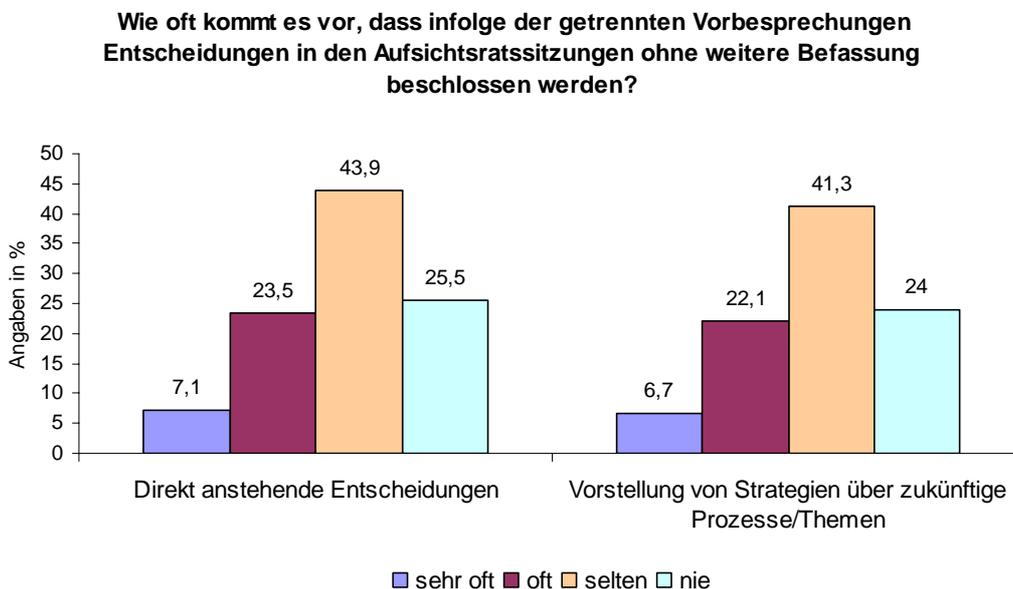
Um dies zu vertiefen, wollten wir wissen, wie oft es vorkommt, dass die in den Vorbesprechungen festgelegten Entscheidungen im Aufsichtsrat ohne weitere Befassung beschlossen werden. Bei den Antworten fällt auf, dass sich die Mehrheit der Befragten jeweils für die Antwortkategorie „selten“ entscheidet, bei den direkt anstehenden Entscheidungen 44%, bei

Abbildung 26: Funktion der Vorbesprechungen



der Vorstellung von Strategien über zukünftige Prozesse/Themen 41%. Nur in ca. 30% der Fälle werden Entscheidungen „sehr oft“ oder „oft“ ohne weitere Befassung in den Aufsichtsratssitzungen beschlossen (Abb. 27).

Abbildung 27: Entscheidungsrelevanz von Vorbesprechungen



Die Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat wird durch die Vorbesprechungen offensichtlich vorbereitet, aber nicht determiniert. Die These, dass der Aufsichtsrat überwiegend den Charakter eines „Abnickgremiums“ hat, kann damit nicht bestätigt werden. Dieser Befund wurde auch durch die Überprüfung der folgenden Hypothese bestätigt.

Hypothese 4: In Aufsichtsräten, in denen getrennte Vorbesprechungen der Arbeitnehmerbank mit dem Vorstand durchgeführt werden, wird seltener offen und kontrovers diskutiert als in Aufsichtsräten, die keine Vorbesprechungen durchführen [vgl. Anhang].

Nach Durchführung aller relevanten Tests wurden keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den Variablenausprägungen gefunden, die einen hemmenden Einfluss der Vorbesprechungen auf die Diskussionen in den Aufsichtsratssitzungen belegt hätten.

Damit kann als bestätigt gelten, dass die Vorbesprechungen nicht der hauptsächliche Faktor für das Fehlen einer offenen und/oder kontroversen Diskussion sind. Wie aus den Interviews zu erfahren war, bewirken die getrennten Vorbesprechungen jedoch bestimmte Verhaltensweisen der „Fraktionsorientierung“ (z.B. bestellte Fragen, Orientierung an den festgelegten Diskussionslinien, geschlossenes Auftreten der Gruppe etc.) die einer offenen Diskussion aber auch nicht unbedingt förderlich sind.

4.2 Form und Ablauf der Aufsichtsratssitzungen

In diesem Abschnitt wollen wir der Frage nachgehen, inwieweit unter den Bedingungen von Heterogenität in den Aufsichtsräten ein offener und/oder kritischer Diskurs in den Aufsichtsratssitzungen geführt wird bzw. durch welche Faktoren ein solcher Diskurs behindert wird.

Die hohe Interessenheterogenität erklärt zum großen Teil, warum der Entscheidungsprozess im Aufsichtsrat in so hohem Maße durch formale Regeln und festgelegte Routinen bestimmt ist. Diese Regelmäßigkeit bezieht sich den Aussagen der Interviewpartner zufolge jedoch überwiegend auf solche Fragen, die schnell entschieden werden müssen. Bei strategischen Fragen wird demgegenüber eine offene Diskussion geführt. Wie das Diagramm in Abbildung 28 zeigt, geben 61% der Befragten an, dass sie ein- bis dreimal pro Jahr in ihren Aufsichtsräten eine offene Diskussion führen, 27% beraten viermal und öfter im Jahr mit offener Diskussion und 12% haben offensichtlich noch nie eine offene Diskussion in ihrem Aufsichtsrat geführt.

Diese Befunde lassen sich nur sinnvoll vor dem Hintergrund der Sitzungsintensität interpretieren. Bei genauerer Sichtung der Daten wird erkennbar, dass die Mehrheit der Aufsichtsräte viermal im Jahr reguläre Aufsichtsratssitzungen durchführt. Die durchschnittliche Sitzungsfrequenz liegt bei 3,6 Sitzungen im Jahr. Zusätzlich zu den ordentlichen Aufsichtsratssitzungen werden Sondersitzungen einberufen. Der Durchschnitt liegt bei 0,7 Sondersitzungen im Jahr. Die genaue Anzahl der Sitzungen in den untersuchten Aufsichtsräten ist in Abbildung 29 dargestellt.

Abbildung 28: Diskussionsintensität im Aufsichtsrat

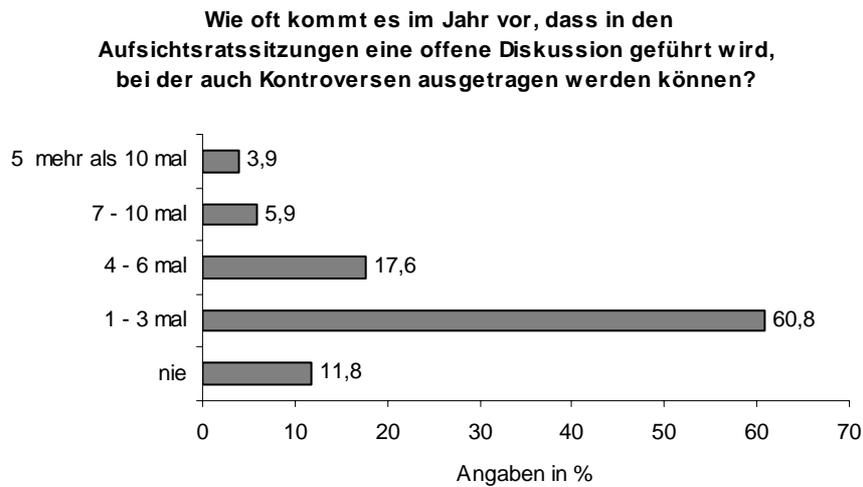
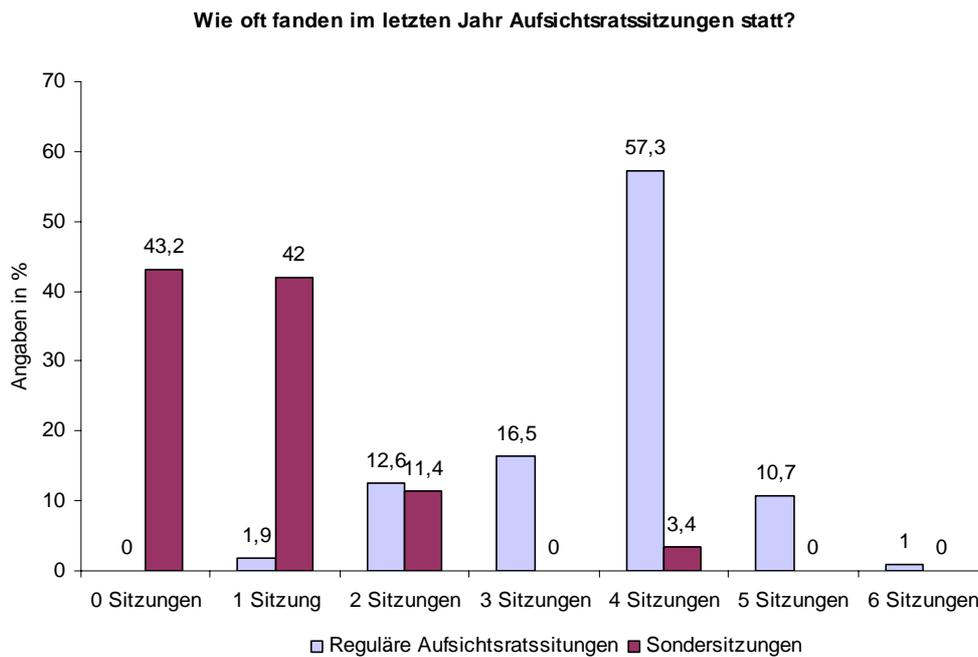


Abbildung 29: Anzahl der Aufsichtsratssitzungen im Jahr



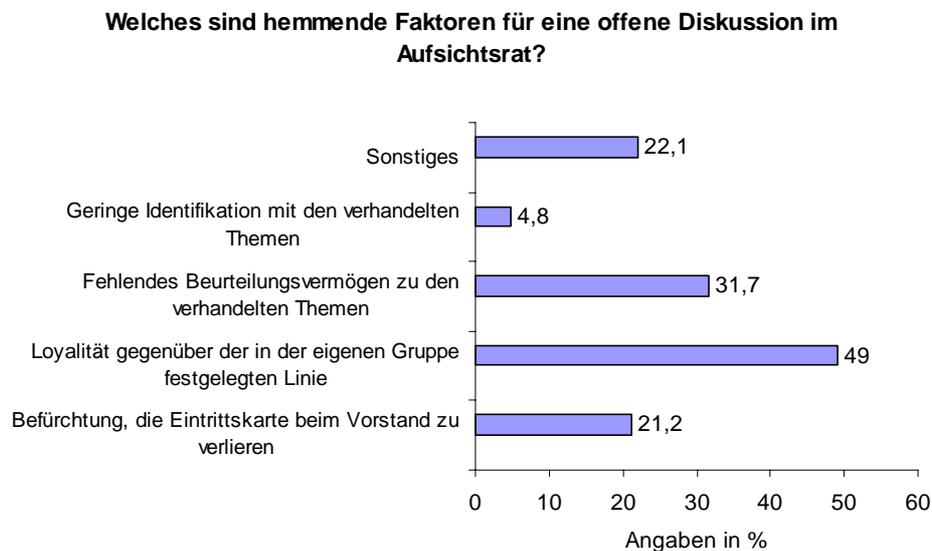
Die oben festgestellte geringe Anzahl offener und/oder kontroverser Diskussionen kann zum Teil mit der geringen Anzahl von Aufsichtsratssitzungen erklärt werden. Die Untersuchung hat daneben aber noch andere Faktoren ausfindig gemacht, die sich hemmend auf eine offene Diskussion auswirken.

Diese Faktoren sind in Abbildung 30 dargestellt. Die Abbildung macht deutlich, dass bei den Antworten nach den Hemmfaktoren für eine offene Diskussion die „Loyalität gegenüber der in der eigenen Gruppe festgelegten Linie“ mit 49% der Antworten an erster Stelle steht. An

zweiter Stelle der Angaben steht mit 32% der Aufsichtsratsmitglieder „fehlendes Beurteilungsvermögen“. Weniger häufig als erwartet wurde demgegenüber die Befürchtung genannt, die „Eintrittskarte“ beim Vorstand zu verlieren, d.h. aus der Informationsversorgung des Vorstands ausgeschlossen zu werden. Am geringsten wurde eine „geringe Identifikation mit den verhandelten Themen“ als Problem gesehen (5%). Unter der Kategorie „Sonstiges“ führten die Aufsichtsratsmitglieder die folgenden Gründe an:

- zu wenig Zeit, um eine ausgiebige Diskussion zu führen,
- Verhalten des Aufsichtsratsvorsitzenden,
- Aufsichtsratsvorsitzender hat den Vorsitz beim Mehrheitsaktionär,
- Verhärtung der Positionen,
- Anteilseigner achten auf „Kultur“,
- das Vorgehen entspricht nicht der Tradition,
- vorabgestimmte Entscheidungen,
- man widerspricht nicht dem Vorstand sowie
- Angst vor persönlichen Nachteilen.

Abbildung 30: Hemmende Faktoren für eine offene Diskussion im Aufsichtsrat

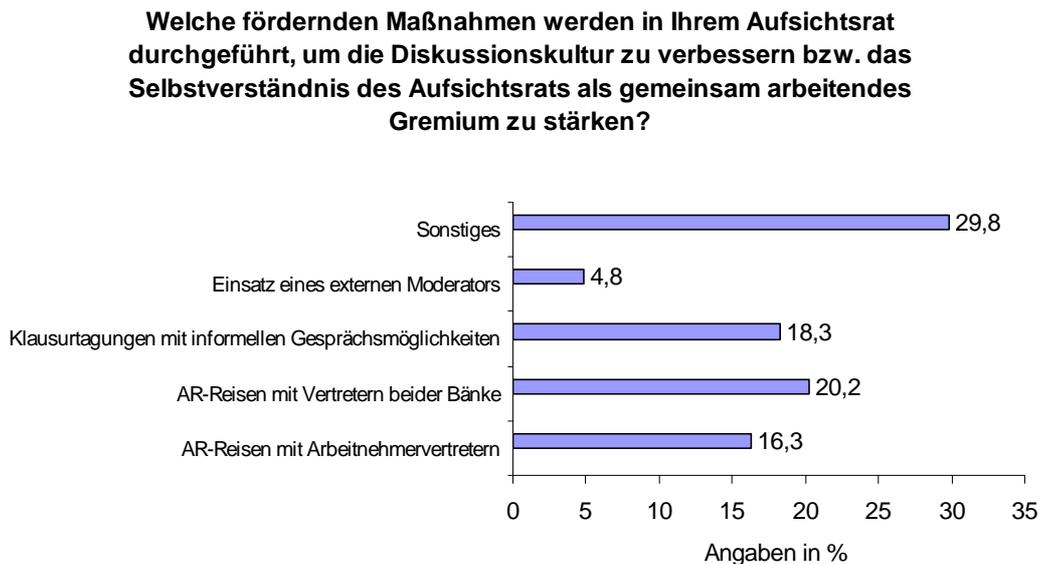


Diese Liste macht deutlich, dass viele der hemmenden Faktoren mit hierarchischen Strukturen und dem Fehlen einer Diskussionskultur zusammenhängen. Diese Faktoren könnten durch gezielte Maßnahmen zur Integration des Gremiums verbessert werden. Möglichkeiten hierzu sind z.B. Aufsichtsratsreisen oder Klausurtagungen mit der Möglichkeit, persönliche Gespräche zu führen und Kontakte zu vertiefen.

Solche Maßnahmen werden von den untersuchten Aufsichtsräten jedoch nur sehr selten durchgeführt. Wie in Abbildung 31 dargestellt, werden Aufsichtsratsreisen der Vertreter beider Bänke oder auch Klausurtagungen mit informellen Gesprächsmöglichkeiten nur in 20% bzw. 18% der Fälle angeboten. In 16% reisen die Arbeitnehmervertreter als eigene Gruppe. Mit dem Einsatz eines externen Moderators haben nur knapp 5% der Aufsichtsratsmitglieder Erfahrung. Der größte Anteil der Angaben bezieht sich auf die Kategorie „Sonstiges“, die im Fragebogen als offene Antwortkategorie gestaltet war. Unter dieser Kategorie wurden als weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen den Gruppen vorgeschlagen:

- Abendveranstaltungen mit Vortrag,
- gemeinsame Gespräche mit dem Vorstandsvorsitzendem,
- Informationsveranstaltungen für neue Aufsichtsratsmitglieder,
- Feedback am Ende jeder Aufsichtsratsitzung,
- gemeinsames Business Dinner.

Abbildung 31: Maßnahmen zur Verbesserung der Diskussionskultur



Das übergreifende Ziel dieser Maßnahmen besteht darin, das Selbstverständnis des Aufsichtsratsgremiums als gemeinsam arbeitendes Gremium zu fördern, um so der Trennung der Gruppen entgegenzuwirken. Dieses Ziel kann aber nur dann erreicht werden, wenn im Aufsichtsrat ergänzend zu den angesprochenen Maßnahmen auf Verfahren hingewirkt wird, die den gruppenübergreifenden Zusammenhalt des Gremiums stärken. Ein Ansatzpunkt in dieser Richtung könnten gruppenübergreifend durchgeführte Vorbesprechungen mit dem Vorstand sein, die eine Plattform schaffen, auf der der Vorstand dem gesamten Gremium gegenüber-

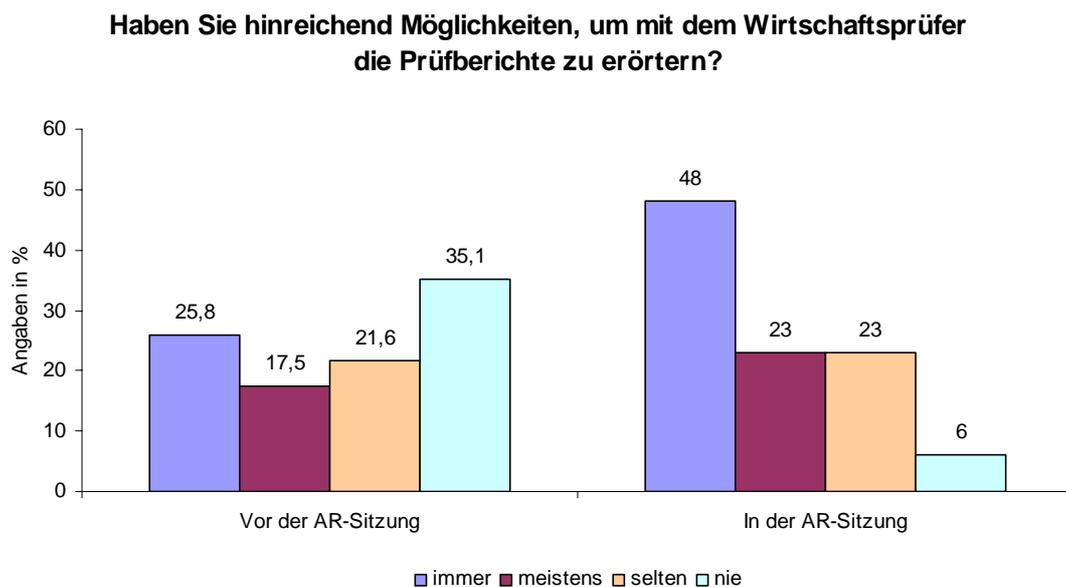
tritt. Die bisher vorherrschende Praxis bilateraler Absprachen mit einzelnen Gruppen würde dadurch zugunsten gemeinsamer Absprachen an Bedeutung verlieren.

4.3 Einbeziehung externer Personen in die AR-Sitzungen

Mit den steigenden Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit und der Globalisierung der Unternehmen stehen die Aufsichtsratsgremien vor der Herausforderung, zusätzliches Know-How zu mobilisieren und für die Aufsichtsratsarbeit fruchtbar zu machen. Dies kann durch die Einbeziehung externer Personen in die Aufsichtsratssitzungen geschehen.

Eine besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang vor allem der Wirtschaftsprüfer, der durch die Regelungen im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) direkt an den Aufsichtsrat angebunden wird. Zwischen dem Aufsichtsrat und dem Wirtschaftsprüfer besteht daher eine enge Zusammenarbeit. Im Zusammenhang mit der Prüfung des Jahresabschlusses werden Wirtschaftsprüfer auch in die Aufsichtsratssitzungen einbezogen. Unsere Ergebnisse zeigen dabei, dass 70% der befragten Aufsichtsratsmitglieder immer oder meistens hinreichend Möglichkeiten haben, um in den Aufsichtsratssitzungen die Prüfberichte mit dem Wirtschaftsprüfer zu erörtern. Vor der Sitzung sind die Gelegenheiten zur Kommunikation mit dem Wirtschaftsprüfer demgegenüber seltener. 26% der Befragten geben an, dass die Kommunikation im Vorfeld der Sitzungen immer hinreichend erfolgt, 17% haben diese Möglichkeit meistens, während dies bei 22% eher selten und 35% nie der Fall ist (Abb. 32).

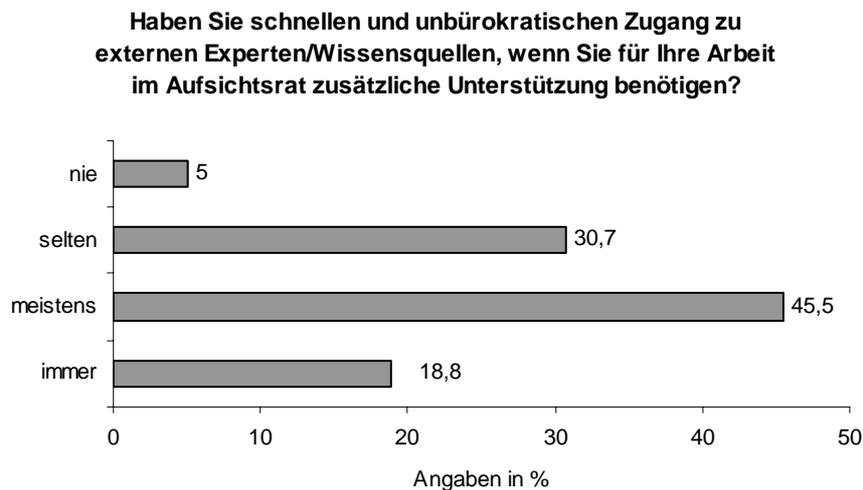
Abbildung 32: Kontakte mit dem Wirtschaftsprüfer



In dem Maße, wie die Kontroll- und Beratungsanforderungen an den Aufsichtsrat zunehmen, steigt bei vielen Gremien die Notwendigkeit, Fachexperten für die Aufsichtsratsarbeit zu Rate zu ziehen. Dies können Berater, Vertreter von Regulierungsbehörden oder wissenschaftliche Experten zu speziellen Themen sein. Wir sind in dem Zusammenhang der Frage nachgegangen, ob der Zugang zu diesen und anderen externen Wissensquellen in den Aufsichtsräten zeitnah und ohne bürokratischen Aufwand möglich ist und in welchem Ausmaß externe Fachexperten in die Aufsichtsratsarbeit tatsächlich einbezogen werden. Die Ergebnisse zu diesen Fragen zeigen ein eher widersprüchliches Bild.

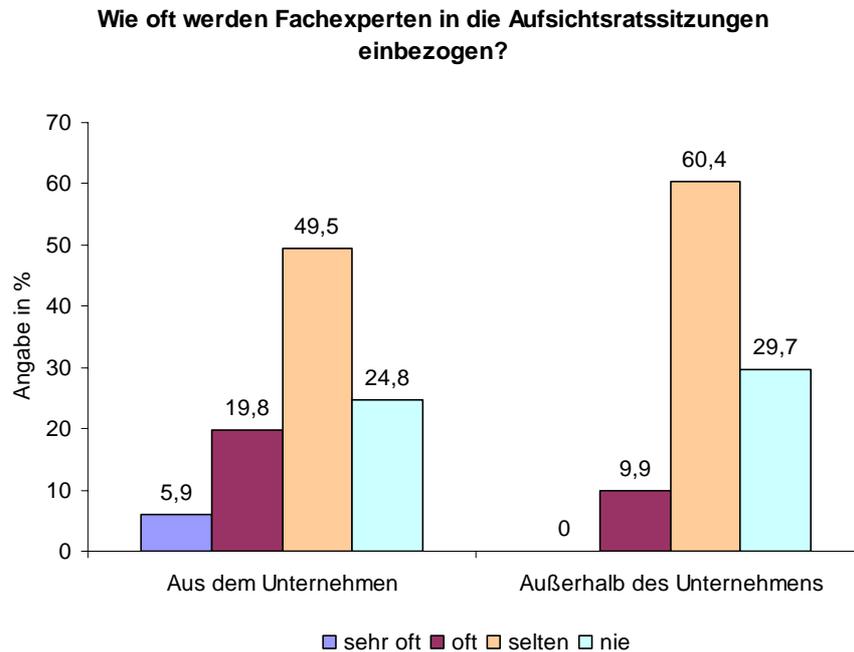
Auf die Frage, ob der Zugang zu externen Experten/Wissensquellen schnell und unbürokratisch möglich ist, antwortete eine Mehrheit von 64%, dass dies immer oder meistens der Fall sei (Abb. 33).

Abbildung 33: Zugang zu externen Experten/Wissensquellen



Dem steht aber, wie die Abbildung 34 zeigt, eine nur relativ geringe tatsächliche Nutzung von Fachexperten gegenüber. Während Fachexperten aus dem Unternehmen immerhin noch in ca. 25% sehr oft oder oft in die Aufsichtsratsitzungen einbezogen werden, ist dies bei Fachexperten, die von außerhalb des Unternehmens kommen, nur in einer kleinen Minderheit der Fall. Über 90% der Aufsichtsräte beziehen externe Fachexperten selten oder nie in die Sitzungen ein (selten 60%, nie 30%).

Abbildung 34: Einbeziehung von Fachexperten



Wir gingen von der Annahme aus, dass sich dieses Bild bei Aufsichtsräten, die in den letzten Jahren verstärkt mit Umstrukturierung beschäftigt waren, deutlich unterscheiden würde. Daher haben wir die folgende Hypothese überprüft:

Hypothese 5: Aufsichtsräte, die sich in den letzten Jahren verstärkt mit dem Thema Umstrukturierung beschäftigen, nutzen den Sachverstand von Fachexperten in höherem Maße als Aufsichtsräte, die sich mit diesem Thema nicht schwerpunktmäßig beschäftigen [vgl. Anhang].

Ein für uns erstaunlicher Befund war, dass diese Hypothese nur zum Teil bestätigt werden konnte. Während sich bezogen auf die externen Fachexperten ein signifikanter Zusammenhang gezeigt hat ($p < 0,05$), war der Zusammenhang bezogen auf die internen Fachexperten nicht signifikant. Als Erklärung für die nur geringe Einbeziehung von internen Fachexperten in die Aufsichtsratsarbeit wurde in den Interviews die Zeitknappheit genannt, der die Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat unterliegt. Eine intensive Einbeziehung von Fachexperten wäre unter diesen Bedingungen häufig zu zeitaufwändig.

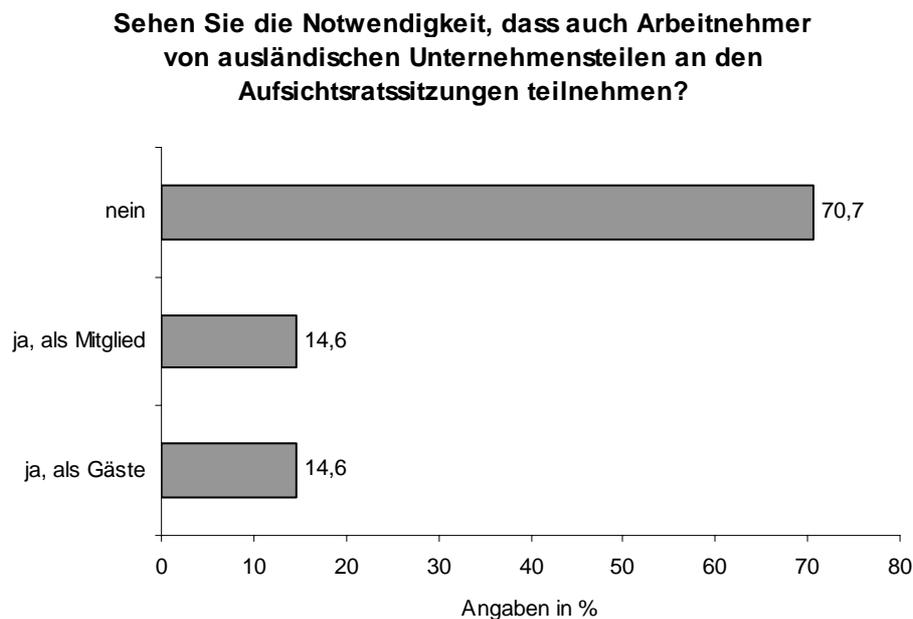
4.4 Einbeziehung ausländischer Arbeitnehmervertreter in die AR-Sitzungen

Die Frage der Einbeziehung von Arbeitnehmern aus ausländischen Unternehmensteilen wird seit einiger Zeit in der Corporate-Governance-Diskussion unter dem Stichwort „Internationalisierung der Mitbestimmung“ diskutiert. Im Bericht der gemeinsamen Kommission „Mitbe-

stimmung“ der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände und des Bundesverbandes der deutschen Industrie wird in dem Zusammenhang auf die Problematik verwiesen, dass durch die Nichteinbeziehung von ausländischen Arbeitnehmern zentrale Teile der Belegschaft aus der Interessenvertretung ausgeblendet werden (BDA/BDI 2004, S. 20). Auch auf gewerkschaftlicher Seite wurde diese Frage in die Programmatik zur Verbesserung der deutschen Corporate Governance aufgenommen. Der Gesetzgeber wurde in dem Zusammenhang aufgefordert, die rechtlichen Voraussetzungen für eine Kandidatur ausländischer Beschäftigter zu schaffen (DGB 2004a, 2004b, S. 14/15).

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass das Interesse der leitenden Angestellten an einer Beteiligung ausländischer Arbeitnehmervertreter jedoch relativ gering ist. Die Notwendigkeit, dass ausländische Arbeitnehmervertreter als Mitglieder an den Aufsichtsratssitzungen teilnehmen, wird von 15% als gegeben angesehen. Ebenfalls 15% der Aufsichtsratsmitglieder befürworten einen Gaststatus für die ausländischen Unternehmensvertreter. 70% der Befragten sehen demgegenüber keine Notwendigkeit einer Einbeziehung (Abb. 35).

Abbildung 35: Einbeziehung von ausländischen Arbeitnehmervertretern in den AR



Da wir von der Annahme ausgingen, dass ein wesentlicher Grund für dieses Antwortverhalten auch hier in dem hohen Anteil abhängiger Unternehmen liegen könnte, haben wir die folgende Hypothese getestet.

Hypothese 6: Aufsichtsratsmitglieder von konzernrechtlich abhängigen Unternehmen sehen eine geringere Notwendigkeit, ausländische Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat einzu-

beziehen, als Aufsichtsratsmitglieder in konzernrechtlich unabhängigen Unternehmen [vgl. Anhang].

Diese Hypothese konnte auf einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ bestätigt werden. Damit wird deutlich, dass die konzernrechtliche Stellung der Unternehmen offensichtlich einen großen Einfluss auf die Frage ausübt, ob eine Einbeziehung von ausländischen Arbeitnehmervertretern als notwendig angesehen wird oder nicht. Wie die folgende Tabelle zeigt, sind die Antworten zur Kategorie „ja, als Gäste“ zwischen konzernrechtlich abhängigen und unabhängigen Unternehmen relativ gleich verteilt. Größere Differenzen zeigen sich hingegen bei den beiden anderen Antwortkategorien, die sich auf die klare Zustimmung („ja, als Mitglied“) bzw. die klare Ablehnung („nein“) einer Einbeziehung ausländischer Arbeitnehmervertreter beziehen.

Tabelle 4: Einstellungen zur Einbeziehung ausländischer Arbeitnehmervertreter nach Unternehmensgruppen

	Konzernrechtlich abhängige Unternehmen	Konzernrechtlich unabhängige Unternehmen
Ja, als Gäste	13,2	17,2
Ja, als Mitglied	9,4	24,1
Nein	77,4	58,6

Als weitere Gründe für die eher ablehnende Haltung der leitenden Angestellten gegenüber der Einbeziehung ausländischer Arbeitnehmervertreter wurden in den Interviews genannt, dass

- Arbeitnehmervertreter aus Deutschland in ausländischen Unternehmensteilen auch nicht vertreten seien,
- die Durchführung der Sitzungen auf Englisch einige Aufsichtsratsmitglieder überfordern würde und
- die zentralen Unternehmensfunktionen in vielen Unternehmen in Deutschland liegen, weshalb eine Einbeziehung ausländischer Arbeitnehmervertreter nicht nötig sei.

In den Interviews wurde auf der anderen Seite aber auch deutlich betont, dass das Thema „ausländische Vertreter im Aufsichtsrat“ ein wichtiges Thema für die Zukunft sei. Einer der Interviewpartner kommentierte dies mit den folgenden Worten:

„Auf der Anteilseignerbank Ausländer und auf der Arbeitnehmerseite nicht, das kann nicht sein“.

5. NUTZUNG DER WISSENSPOTENZIALE IM AUFSICHTSRAT

Die Frage nach der Wissensrepräsentanz und Nutzung der Wissenspotenziale im deutschen Aufsichtsrat ist in der Corporate-Governance-Diskussion bisher noch zu wenig behandelt worden. Die Diskussion zu dieser Thematik, soweit sie überhaupt geführt wird, bezieht sich auf die formale Qualifikation der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder. Nicht thematisiert wird hingegen die Frage, wie die Wissensrepräsentanz im Aufsichtsrat als Gesamtgremium aussieht.

Dieser Frage wollen wir in diesem Kapitel nachgehen. Dabei gehen wir in drei Schritten vor: Im ersten Schritt wird untersucht, wie sich die inhaltlichen Schwerpunkte der Aufsichtsratsarbeit in den letzten zwei Jahren verändert haben. Im zweiten Schritt fragen wir nach der Bedeutung einzelner Wissensarten im Aufsichtsrat und im dritten Schritt untersuchen wir, wie diese Wissensarten durch die unterschiedlichen Gruppen im Aufsichtsrat abgedeckt werden.

5.1 Verschiebung der inhaltlichen Schwerpunkte in der Aufsichtsratsarbeit

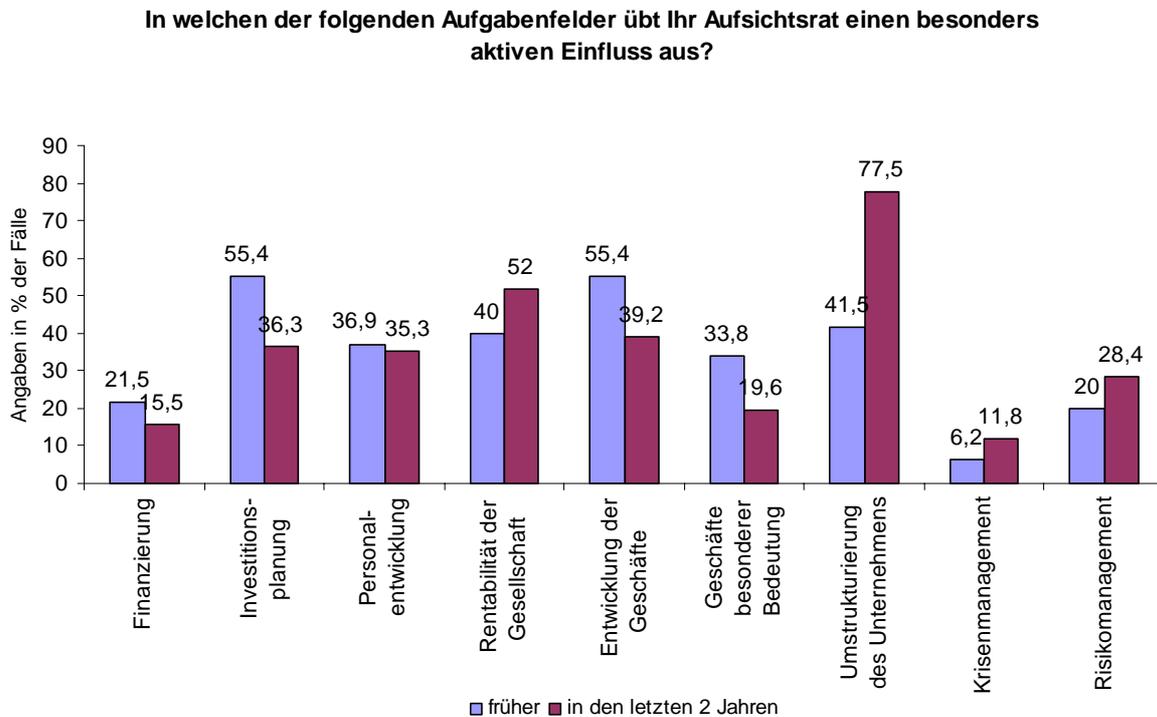
Die Befunde unserer Studie deuten darauf hin, dass sich die Schwerpunkte der Aufsichtsratsarbeit in den letzten Jahren erheblich verändert haben. Einen Überblick über diese Verschiebungen gibt Abbildung 36, die die Aufgabenfelder darstellt, in denen die Aufsichtsräte in den letzten zwei Jahren im Vergleich zu der Zeit davor einen aktiven Einfluss ausgeübt haben.

Betrachten wir die Aufgabenfelder, die in den vergangenen zwei Jahren eine zentrale Rolle spielen, so steht mit 78% der Nennungen eindeutig das Thema der „Umstrukturierung des Unternehmens“ im Vordergrund. An zweiter Stelle sehen die Aufsichtsratsmitglieder die „Rentabilität der Gesellschaft“ (52%) gefolgt von der „Entwicklung der Geschäfte“, die gegenüber früheren Jahren allerdings etwas an Bedeutung verloren haben (39% in den letzten zwei Jahren, 55% früher).

Neben der Umstrukturierung und den Rentabilitätsfragen haben in den letzten zwei Jahren auch das Krisenmanagement und das Risikomanagement an Gewicht gewonnen. Die Anteile haben sich beim Krisenmanagement von 6% auf 12% und beim Risikomanagement von 20% auf 28% erhöht. Demgegenüber haben die eher traditionellen Themen wie Investitionsplanung und Finanzierung relativ an Bedeutung verloren. Die Investitionsplanung wurde in der Bedeutung von 45% früher auf 36% in den letzten zwei Jahren abgestuft, bei der Finanzie-

rung haben sich die Anteile von 22% (früher) auf 16% (in den letzten zwei Jahren) verringert. Relativ unverändert bleibt die Bedeutung des Themas Personalentwicklung, die für die letzten zwei Jahre bei 35% verortet wird.

Abbildung 36: Verschiebung der Aufgabenschwerpunkte im Aufsichtsrat



Diese Verschiebung der Themenschwerpunkte spiegelt die momentane Dynamik wieder, in der sich viele Unternehmen befinden (zur chemischen Industrie vgl. Rehberg et al. 2004). In dieser Situation müssen sich die Aufsichtsräte heute stärker mit Themen beschäftigen, die sich auf die Bewältigung von Umstrukturierungs- und Reengineering-Prozessen und ihren Folgen beziehen. Gleichzeitig führt die zunehmende Shareholder-Value-Orientierung in den Unternehmen (Höpner 2001, Jürgens et al. 2002) zu Strategien, die auf kurzfristige Erfolge zielen und zu einem größeren Druck führen, finanzielle Ziele erreichen zu müssen. Damit steigt die Bedeutung von Controlling und Risikomanagement.

5.2 Bedeutung einzelner Wissenspotenziale für die Aufsichtsratsarbeit

Die Verschiebungen der Aufgabenschwerpunkte beeinflussen die Einschätzungen über das Wissen und die Kompetenzen, die im Aufsichtsrat benötigt werden. Diese Thematik wird in den Empfehlungen zu „guter“ Unternehmensführung bisher kaum berücksichtigt. Im Corporate-Governance-Kodex wird lediglich darauf verwiesen, dass bei der Aufstellung zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder darauf geachtet werden soll, „dass dem Aufsichtsrat Mitglieder ange-

hören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen“ verfügen“ (DCGK 5.4.1.). Welches Wissen im Aufsichtsrat konkret benötigt wird, wird hingegen nicht näher beschrieben.

Mit dieser Thematik und ihren Implikationen für die Arbeitnehmerseite setzen sich die Gewerkschaften seit einiger Zeit auseinander. So weist Vassiliadis, Vorstandsmitglied der IG Bergbau, Chemie und Energie, darauf hin, dass Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat neben der fachlichen Komponente vor allem über Kompetenzen verfügen müssen, die es ihnen ermöglichen, ihre strategischen Ziele erfolgreich einzubringen. Dies umfasse Wissen und Kenntnisse in den folgenden Bereichen:

- Berichts- und Kennzahlensysteme des Unternehmens,
- Unternehmensstruktur, Kerngeschäftsaktivitäten, Verteilung der Beschäftigten,
- gegenwärtige Trends der allgemeinen Unternehmensentwicklung wie z.B. Outsourcing,
- Entwicklung von Märkten und Konkurrenten, die für das Unternehmen wesentlich sind sowie
- Rahmenbedingungen z.B. Gesetze und Kodizes.

Über diese Anforderungen hinaus, nennt Vassiliadis als weitere Kompetenzanforderungen: persönliche, intellektuelle und soziale Fähigkeiten, strategisches Denken und hohe Kommunikationsfähigkeit (Vassiliadis 2004, S. 27/28).

Ein spezifisches Kompetenz- und Wissensprofil für Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat liegt demgegenüber, soweit uns bekannt ist, noch nicht vor. Schwalbach verweist in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit von finanzwirtschaftlichem Wissen. Darüber hinaus spricht er allgemeine Kriterien wie Unabhängigkeit und ausreichendes Zeitbudget der Aufsichtsratsmitglieder als Voraussetzung für eine Aufsichtsrats Tätigkeit an (Schwalbach 2004).

Die Frage, welche Wissensarten vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen im Aufsichtsrat benötigt werden und wie sie repräsentiert sind, stellt einen Kernbereich unserer Studie dar. Wir betrachten die Wissensthematik dabei jedoch nicht individuell, d.h. auf einzelne Gruppen oder Personen bezogen, sondern wir nähern uns der Thematik funktional, d.h. wir gehen von den Aufgaben des Aufsichtsrats aus und fragen danach, welche Wissensarten benötigt werden, um diese Aufgaben zu erfüllen.

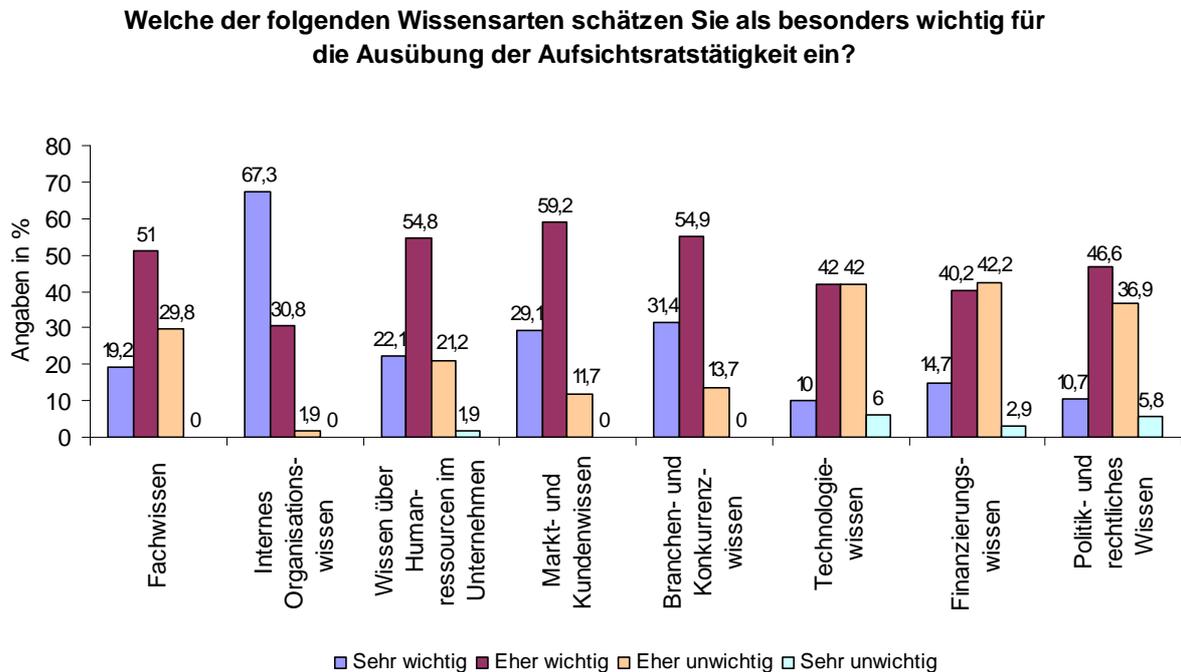
Um diese Frage genauer untersuchen zu können, haben wir auf Basis der Interviews und der Literatur einen Katalog von Wissensarten entwickelt, die als Voraussetzung für gute Aufsichtsratsarbeit angesehen werden. Diese Wissensarten beziehen sich zum einen auf formales Fachwissen, zum anderen aber auch auf Kompetenzen und Know-How, die aus der Arbeitspraxis erwachsen, d.h. Erfahrungswissen sowie auf übergreifendes Wissen über Branchen und

politisch-rechtliche Entwicklungen. Im Einzelnen haben wir die folgenden Wissensarten berücksichtigt:

- Fachwissen, d.h. formale Qualifikationen, die in einer Berufsausbildung, einem Studium oder durch Weiterbildung erworben werden,
- internes Organisationswissen, d.h. Wissen über die Situation des Unternehmens und über Wissensquellen, d.h. wichtige Ansprechpartner im Unternehmen,
- Wissen über die Humanressourcen im Unternehmen,
- Markt- und Kundenwissen,
- Branchen- und Konkurrenzwissen,
- Technologiewissen, d.h. Wissen über die Technologien des Unternehmens und die Entwicklungstrends in diesen technologischen Feldern,
- Finanzierungswissen, d.h. Wissen über Banken und Investoren,
- Politik- und rechtliches Wissen, d.h. Wissen über nationale und EU-weite neue Regelungen und allgemeine Politiktendenzen.

Abbildung 37 gibt einen Überblick darüber, wie hoch die Bedeutung der einzelnen Wissensarten von den Aufsichtsratsmitgliedern bewertet wurde:

Abbildung 37: Bedeutung der einzelnen Wissensarten im Aufsichtsrat (in %)



Aus dem Vergleich der Mittelwerte lässt sich ein klares Ranking dieser Wissensarten erkennen (Abb. 38): An erster Stelle steht mit einem Wert von 3,7 das „interne Organisationswissen“, gefolgt von „Markt- und Kundenwissen“ (3,2) und „Branchen- und Konkurrenzwissen“

(3,2). Das „Wissen über die Humanressourcen im Unternehmen“ belegt mit einem Mittelwert von 3 den dritten Rang. Auf dem vierten Rang ist das „Fachwissen“ (2,9) und auf dem fünften mit 2,7 das „Finanzierungswissen“ angesiedelt. „Technologiewissen“ und „politisch-rechtliches Wissen“ belegen mit einem Faktor von 2,6 den sechsten Rang.⁷

Abbildung 38: Bedeutung der einzelnen Wissensarten im AR



Diese Rangordnung zeigt, dass allen Wissensarten eine wichtige Bedeutung für die Aufsichtsratsarbeit zugemessen wird. Dennoch lassen sich unterschiedliche Grade in der Bewertung feststellen: Während das interne Organisationswissen stark in Richtung auf die Kategorie „sehr wichtig“ tendiert, sind die Wissensarten Finanzierungswissen, Technologiewissen und politisch-rechtliches Wissen von etwas geringerer Bedeutung, aber mit einem Mittelwert zwischen 2 und 3 immer noch wichtig.

5.3 Wissensrepräsentanz im Aufsichtsrat

Die Diskussion um das Thema „Qualifikation des Aufsichtsrats“ wird in der aktuellen Reformdiskussion überwiegend mit Blick auf einzelne Gruppen im Aufsichtsrat geführt. Dabei werden vor allem den Arbeitnehmervertretern häufig unzureichende Qualifikationen beschei-

⁷ Zur Verbesserung der Anschaulichkeit sind die Mittelwerte aus einer Umkehr der ursprünglichen Skalierung errechnet worden. Zur Interpretation: 4 = sehr hohe Bedeutung, 3 = eher hohe Bedeutung, 2 = eher niedrige Bedeutung, 1 = sehr niedrige Bedeutung. Nach der ursprünglichen Skalierung war die höchste Bedeutung mit 1 belegt, die zweithöchste mit 2 usw.

nigt. So führt von Werder z.B. aus, dass Arbeitnehmervertreter zwar über detaillierte interne Kenntnisse über ihre Unternehmen verfügen, dass sie den allgemeinen Qualifikationsanforderungen aber oft nicht gerecht werden (von Werder 2004, S. 10). Mit dieser Thematik wollen wir uns im Folgenden beschäftigen, wobei wir abweichend zur allgemeinen Qualifikationsdiskussion eine Perspektive einnehmen, die den Schwerpunkt nicht auf einzelne Gruppen, sondern auf die Wissensrepräsentanz im Aufsichtsrat als Gesamtgremium legt.

Der vorige Abschnitt hat gezeigt, dass alle von uns untersuchten Wissensarten im Ergebnis der Umfrage als wichtig angesehen wurden. Daher können wir davon ausgehen, dass in einem Aufsichtsrat, der den neuen Herausforderungen an die Kontroll- und Beratungsaufgabe gerecht werden will, alle diese Wissensarten hinreichend präsent sein müssen. Auf die Frage, wie diese Wissensarten im Aufsichtsrat vertreten sind, zeichneten sich aus den Angaben der leitenden Angestellten die in Tabelle 5 dargestellten Schwerpunkte ab.⁸

Tabelle 5: Verteilung der Wissensarten auf die Aufsichtsratsgruppen

	Anteilseigner Intern	Anteilseigner Extern	Arbeitnehmer	Gewerkschaft	Leitender Angestellter
Fachwissen					X
Internes Organisationswissen			X		X
Wissen über Humanressourcen im Unternehmen			X		
Markt- und Kundenwissen	X				
Branchen- und Konkurrenzwissen	X				
Technologiewissen					X
Finanzierungswissen	X	X			
Politik- und rechtliches Wissen				X	

Aus der Verteilung der Kreuze lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen: erstens, dass jede der Gruppen im Aufsichtsrat über ein spezifisches Wissensprofil verfügt und zweitens, dass keine der Gruppen das gesamte Spektrum der Wissensarten allein abdecken kann. Der gesamte Umfang der Wissensarten kann nur durch die Summe der gruppenspezifischen Wissensprofile und -schwerpunkte lückenlos bereitgestellt werden.

8 Die Kreuze in der Tabelle wurden aus den Prozentwerten ermittelt, die den einzelnen Gruppen bezogen auf die untersuchten Wissensarten von den Befragten zugewiesen wurden. Ein Kreuz wurde dann gesetzt, wenn eine Gruppe den höchsten Prozentwert bei einer Wissensart erreicht hat bzw. wenn die Prozentwerte bei einer Wissensart im Vergleich zu den anderen Gruppen überdurchschnittlich hoch waren. Auf einen genauen Nachweis der zugrunde liegenden Werte wurde verzichtet, um ein „fingerpointing“ auf einzelne Gruppen zu vermeiden.

In diesem Zusammenhang liegen die Stärken der Arbeitnehmer beim „Wissen über Humanressourcen im Unternehmen“ und beim „internen Organisationswissen“. Im Bereich des internen Organisationswissens haben auch die leitenden Angestellten ihren Wissensschwerpunkt, der sich daneben aber auch auf das „Fachwissen“ und „Technologiewissen“ erstreckt. Die internen Anteilseigner werden durch die Tabelle ebenfalls als Gruppe mit hohem und breitem Wissenspotenzial ausgewiesen. Ihre Schwerpunkte liegen vor allem im Bereich „Markt- und Kundenwissen“, „Branchen- und Technologiewissen“ und „Finanzierungswissen“. Den externen Vertretern des Aufsichtsrats werden erwartungsgemäß geringere Wissensschwerpunkte in den unternehmens- und technologiebezogenen Wissensbereichen zugewiesen. Die Stärken werden hier eher in den allgemeinen Wissensbereichen gesehen, bei den externen Anteilseignervertretern im Bereich „Finanzierungswissen“, bei den Gewerkschaftsvertretern im Bereich „Politik- und rechtliches Wissen“.

Die Abbildung 39 zeigt, wie sich die Wissensarten der einzelnen Gruppen in der Summe darstellen. Die Netzabbildung gibt die durchschnittlichen prozentualen Angaben über alle Gruppen hinweg für die einzelnen Wissensarten wieder.

Abbildung 39: Wissensinput der einzelnen Aufsichtsratsgruppen

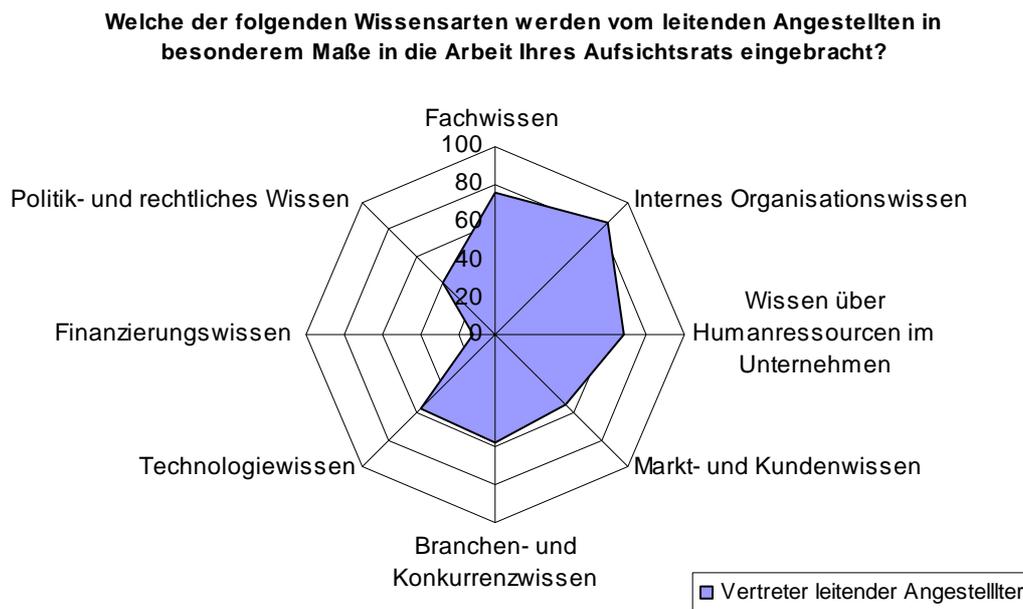


Aus der Abbildung wird deutlich, dass alle Wissensarten im Durchschnitt relativ gleichwertig vertreten sind. Es wird aber auch deutlich, dass die durchschnittlichen Prozentwerte insgesamt relativ niedrig liegen. Das Verhältnis von Stärken und Schwächen der Gruppen summiert sich auf Durchschnittswerte um die 40% in den einzelnen Wissensarten. Hinter diesen Durchschnittswerten stehen aber zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Grup-

pen. Diese Unterschiede müssen bei der Bewertung der Wissensrepräsentanz berücksichtigt werden.

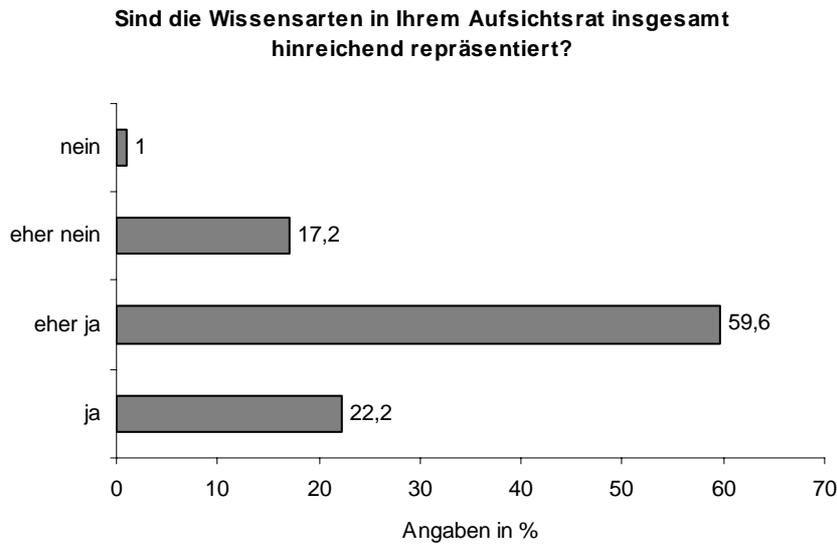
Um dies zu verdeutlichen, wollen wir einen genaueren Blick auf die Gruppe der leitenden Angestellten richten, da wir in dieser Gruppe unsere Erhebung durchgeführt haben. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist jedoch zu berücksichtigen, dass die leitenden Angestellten sich hier selbst bewertet haben. Die Ergebnisse dieser Selbstbewertung sind in Abbildung 40 dargestellt. Der leitende Angestellte weist demnach in der Mehrzahl der Wissensbereiche im Vergleich zu den Durchschnittswerten aller Gruppen überdurchschnittlich hohe Werte auf. Unterdurchschnittliche Anteile in der Wissensrepräsentanz wurden den leitenden Angestellten lediglich beim politisch-rechtlichen Wissen und, ganz deutlich, beim Finanzierungswissen zugewiesen. In diesen Befunden spiegeln sich die überwiegend technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildungshintergründe aber auch die spezifischen Aufgaben von leitenden Angestellten in der Organisation des Unternehmens wieder.

Abbildung 40: Wissensinput des leitenden Angestellten



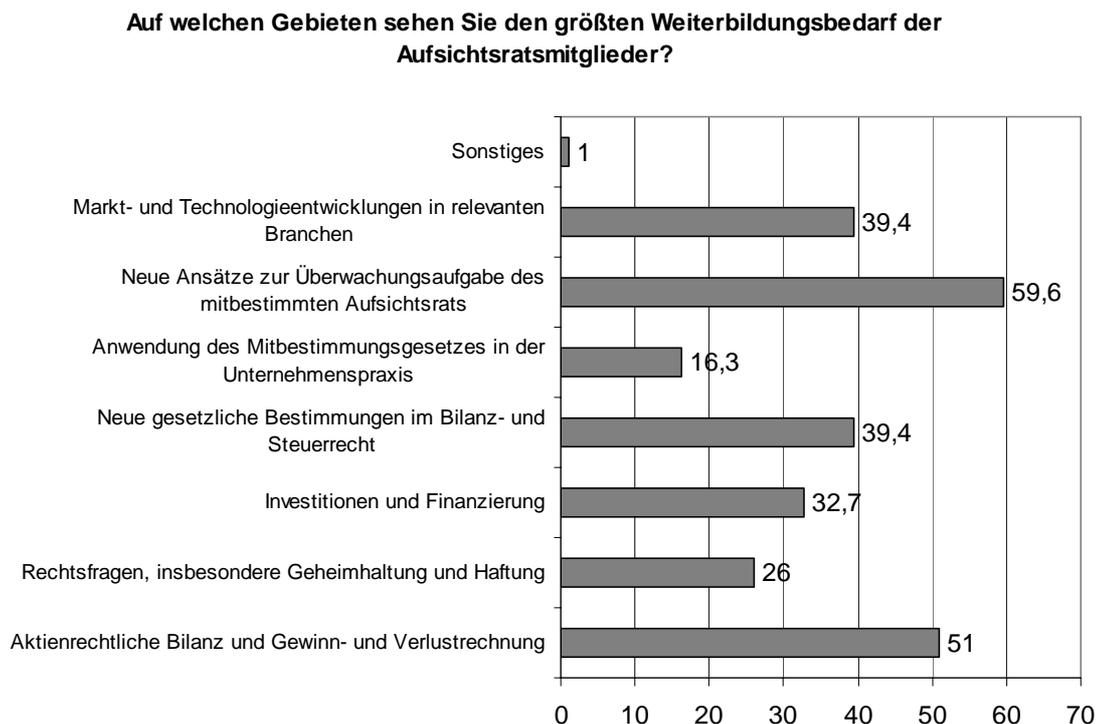
Um eine zusammenfassende Bewertung zu erzielen, haben wir die Aufsichtsräte schließlich nach ihrer allgemeinen Einschätzung über die Repräsentanz des Wissens im Aufsichtsrat befragt. Die Ergebnisse zu dieser Frage belegen die oben dargestellten Befunde. Fast 82% der Befragten ist der Meinung, dass die Wissensarten im Aufsichtsrat hinreichend abgedeckt sind (ja 22%, eher ja 60%). Ca. 18% der Aufsichtsratsmitglieder sehen demgegenüber Kompetenzlücken in ihren Aufsichtsräten (Abb. 41).

Abbildung 41: Repräsentanz der Wissensarten im Aufsichtsrat



Trotz der insgesamt relativ hohen Zufriedenheit mit der Wissensrepräsentanz im Aufsichtsrat wurden aber auch Weiterbildungsbedarfe gesehen. Die Angaben der Aufsichtsratsmitglieder bezogen sich dabei zum einen auf betriebswirtschaftliche und rechtliche Fragestellungen, zum anderen auf übergreifende Entwicklungen in der Branche und in einzelnen Technologiefeldern (Abb. 42).

Abbildung 42: Weiterbildungsbedarf der Aufsichtsratsmitglieder



Als ein zentraler Weiterbildungsbereich wurden mit 59% der Angaben „Neue Ansätze zur Überwachungsaufgabe des mitbestimmten Aufsichtsrats“ angegeben. An zweiter Stelle folgten die „Aktienrechtliche Bilanz- und Verlustrechnung“ mit 51% und zu gleichen Anteilen „Markt- und Technologieentwicklungen in relevanten Branchen“ und „neue gesetzliche Bestimmungen im Bilanz- und Steuerrecht“ mit jeweils 39%. „Investitionen und Finanzierung“ wurden von ein Drittel der Aufsichtsräte als wichtiges Schulungsthema gesehen. Als weniger relevant wurden Rechtsfragen zur Geheimhaltung und Haftung und die Anwendung des Mitbestimmungsgesetzes im Unternehmen eingestuft.

Die Befunde zu diesem Kapitel „Nutzung der Wissenspotenziale im Aufsichtsrat“ machen insgesamt deutlich, dass die leitenden Angestellten der paritätischen Mitbestimmung im Hinblick auf die Wissensrepräsentanz ein gutes Zeugnis ausstellen. Jeder der Gruppen wird ein spezifisches Wissenspotenzial bescheinigt, das für die Gesamtabdeckung der Wissensarten als notwendig erachtet wird. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber, dass durch die Herauslösung einer dieser Wissensarten aus dem Aufsichtsrat eine deutliche Wissenslücke entstehen würde. Die Ergebnisse sprechen damit deutlich für die Beibehaltung der gegenwärtigen Besetzung des Aufsichtsrats.

6. RAHMENBEDINGUNGEN DER AUFSICHTSRATSARBEIT

Da wir den Schwerpunkt unserer Studie auf den Prozess der Aufsichtsratsarbeit gelegt haben, wollen wir die Rahmenbedingungen nur am Rande unter dem Gesichtspunkt betrachten, wie diese sich auf die Aufsichtsratsarbeit auswirken. Dabei beziehen wir uns auf drei Rahmenbedingungen, die zunehmend im Interesse der öffentlichen Diskussion stehen: die Größe der Aufsichtsratsgremien, die Vergütung der Aufsichtsratsarbeit und die Haftungsbedingungen.

6.1 Größe des Aufsichtsrats

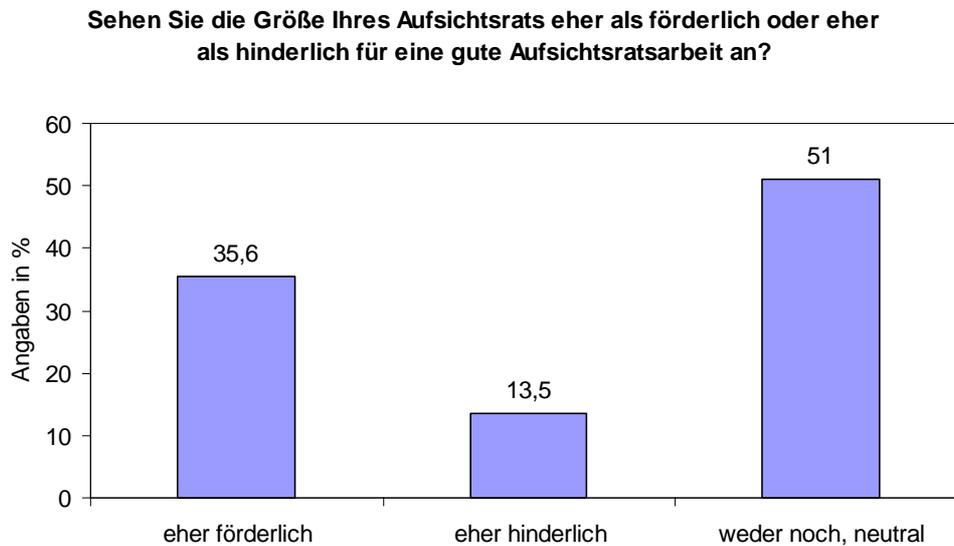
Ein kontrovers diskutierter Punkt zu den Rahmenbedingungen der Aufsichtsratsarbeit ist vor allem die Größe des Aufsichtsratsgremiums. Beispielhaft für die kritische Betrachtung der Aufsichtsratsgröße ist der jüngst veröffentlichte Bericht der Kommission Mitbestimmung von BDA und BDI, in dem die Auffassung vertreten wird, dass große Aufsichtsräte in Deutschland zu ineffektiver Arbeit, der Verzögerung von Entscheidungsprozessen und zu hohen Kosten führen, die erhebliche Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Ländern nach sich ziehen. Die durchschnittliche Größe deutscher Aufsichtsräte wird vor diesem Hintergrund als ein grundsätzliches Strukturproblem des deutschen Mitbestimmungssystems angesehen (BDA/BDI 2004).

Die empirischen Befunde des Projekts bestätigen diese Position nicht. Zum einen zeigt die Verteilung der Aufsichtsratsgrößen im Untersuchungssample, dass die Mehrheit der Aufsichtsräte keine Größe von 20 Mitgliedern, sondern eher eine mittlere Größe von 12 Mitgliedern aufweist. Die Größenverteilung der Aufsichtsräte des Untersuchungssamples entspricht damit im Wesentlichen den Zahlen, die der DGB als repräsentativ für die Aufsichtsratsgrößen in Deutschland insgesamt vorlegt (DGB 2003).

Zum anderen wurden die bestehenden Aufsichtsratsgrößen von den Mitgliedern der Aufsichtsräte weit weniger problematisch gesehen, als angesichts der kritisch geführten Diskussion zu erwarten wäre. Die Mehrheit der Befragten sehen die bestehenden Aufsichtsratsgrößen in der Wirkung als neutrale (51%) oder eher als förderliche Rahmenbedingung (ca. 35%) für gute Aufsichtsratsarbeit. Nur eine Minderheit von 14% sieht die Größe ihres Aufsichtsrats als hinderlich für gute Aufsichtsratsarbeit an (Abb. 43).

Eine negative Wirkung der Aufsichtsratsgröße auf die Kommunikation und Kooperation in der Aufsichtsratsarbeit wurde durch die Untersuchung ebenfalls nicht nachgewiesen. So

Abbildung 43: Bewertung der Größe der Aufsichtsratsgremien



konnten die folgenden Hypothesen, die sich auf möglicherweise negative Wirkungen der Größe auf die Kommunikation und Kooperation bezogen, durchgängig nicht bestätigt werden.

Hypothese 7: Große Aufsichtsräte haben größere Probleme/Defizite mit der Rechtzeitigkeit der Informationsversorgung in außerordentlichen Situationen (Geschäfte von besonderer Bedeutung, Risiken- und Chancenentwicklungen) als kleinere Aufsichtsräte [vgl. Anhang].

Diese Hypothese wurde für zwei Größengruppen von Aufsichtsräten getestet, Aufsichtsräte mit weniger als 20 Personen und Aufsichtsräte mit 20 Personen und mehr. Signifikante Zusammenhänge konnten in keinem der vier Bereiche der Informationsversorgung (reguläre Unterlagen und Berichte, Berichte des Wirtschaftsprüfers, Geschäfte von besonderer Bedeutung, Risiken- und Chancenentwicklungen im Vorfeld möglicher Entscheidungen) nachgewiesen werden. Bei den außerordentlichen Situationen liegen die Mittelwerte bei der Gruppe der kleineren Aufsichtsräte sogar leicht über dem Ergebnis der größeren Gruppe, bei den Geschäften von besonderer Bedeutung 2,05 vs. 1,87, bei den Risiken- und Chancenentwicklungen 2,36 vs. 2,09. Grundlage dieser Bewertungen ist die aufsteigende Skala von 1 bis 4, wobei 1 den besten Wert und 4 den schlechtesten Wert repräsentiert.

Mit der Hypothese 8 wollten wir überprüfen, ob Rangordnungen in größeren Aufsichtsräten stärker ausgeprägt sind, als in kleineren Gremien.

Hypothese 8: In größeren Aufsichtsräten bestehen häufiger klare Rangordnungen im Anvertrauen von Informationen durch den Vorstand als in kleineren Aufsichtsräten [vgl. Anhang].

Die Prüfung dieser Hypothese hat jedoch keine signifikanten Zusammenhänge in dieser Hinsicht aufgezeigt. Zwischen den Gruppen waren nur minimale Unterschiede in der Feststellung von Rangordnungen im Anvertrauen von Informationen zu verzeichnen, woraus der Schluss gezogen werden kann, dass größere Aufsichtsräte keine größeren Probleme mit selektiver Informationsversorgung durch den Vorstand haben, als kleinere Aufsichtsräte.

Eine weitere Frage war, ob in größeren Aufsichtsräten weniger offen diskutiert und verhandelt wird als in kleineren Aufsichtsräten. Diese Frage wurde anhand der Hypothese 9 überprüft.

Hypothese 9: In größeren Aufsichtsräten wird seltener eine offene, auch kontroverse Diskussion geführt als in kleineren Aufsichtsräten [vgl. Anhang].

Auch hier konnte kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Die Gruppe der kleineren Aufsichtsräte erreicht mit 2,23 jedoch einen leicht besseren Mittelwert auf der vierstufigen Skala als die Gruppe der größeren Aufsichtsräte (Mittelwert 2,42). Die Unterschiede sind jedoch so gering, dass hieraus nicht der Schluss gezogen kann, größere Aufsichtsräte würden generell weniger offen verhandeln.

Gegenüber diesen Hypothesen zur Größe, die nicht bestätigt wurden, konnten eine Reihe von Hypothesen bestätigt werden, die sich auf positive Wirkungen großer Aufsichtsratsgremien beziehen.

Als ausgesprochen förderlich erwies sich die Größe von Aufsichtsratsgremien im Hinblick auf die Beratungsstrukturen. Auf diesen Zusammenhang bezieht sich die Hypothese 10:

Hypothese 10: Vertreter großer Aufsichtsräte sehen die bestehenden Strukturen der Aufsichtsratsarbeit eher als geeignet an, um den gestiegenen Anforderungen an die Beratungskompetenz des Aufsichtsrats gerecht zu werden als Vertreter kleinerer Aufsichtsräte [vgl. Anhang].

Die Prüfung der Hypothese weist einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Größe des Aufsichtsrats und der Geeignetheit der Strukturen für die Beratungskompetenz aus ($p < 0,05$).⁹ Der Befund bringt zum Ausdruck, dass die Strukturen großer Aufsichtsräte offensichtlich besser für Beratung geeignet sind, als die Strukturen, die üblicherweise in kleineren Aufsichtsratsgremien bestehen.

9 Der negative Wert des Korrelationskoeffizienten verweist unter Berücksichtigung der Codierung auf ein umgekehrt proportionales Verhältnis der beiden getesteten Variablen: je größer die Aufsichtsräte, desto höher die Zustimmung bei der Bewertung der Beratungsstrukturen.

Die nächste Hypothese bezieht sich auf den Zusammenhang der Aufsichtsratsgröße und der Fähigkeit, eine Balance zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmerinteressen herzustellen:

Hypothese 11: Vertreter großer Aufsichtsräte sehen in höherem Maße, dass es in ihrem Aufsichtsrat gelingt, die Interessen von Anteilseignern und Arbeitnehmern in Einklang zu bringen, als Vertreter kleinerer Aufsichtsräte [vgl. Anhang].

Auch diese Hypothese konnte bestätigt werden ($p < 0,05$). Damit wird deutlich, dass größere Aufsichtsräte bessere Fähigkeiten des Interessenausgleichs entwickeln als kleinere Aufsichtsräte. Dies ist ein starkes Argument für die Aufsichtsratsgröße.

Das in unseren Augen stärkste Argument für einen größeren Aufsichtsrat bringt jedoch die Hypothese 12 zum Ausdruck, die sich auf die Frage der Wissensrepräsentanz im Aufsichtsrat bezieht.

Hypothese 12: Das für die Bewältigung der neuen Anforderungen benötigte Wissen ist in größeren Aufsichtsräten besser repräsentiert als in kleineren Aufsichtsräten [vgl. Anhang].

Auch diese Hypothese wurde bestätigt. Der Zusammenhang zwischen der Aufsichtsratsgröße und der Wissensrepräsentanz ist signifikant auf dem Niveau von $p < 0,05$. Das heißt, dass sich mit zunehmender Größe des Aufsichtsrats die Wissensrepräsentanz verbessert. Damit sind größere Aufsichtsräte im Hinblick auf ihre Wissens- und Kompetenzpotenziale gegenüber kleineren Gremien als deutlich überlegen gekennzeichnet.

Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung bieten insgesamt keinen Hinweis darauf, dass die bestehenden Aufsichtsratsstrukturen in Deutschland per se zu ineffizienter Aufsichtsratsarbeit führen. Es überwiegen im Gegenteil sogar eher die positiven Effekte eines großen Aufsichtsratsgremiums. Eine bestimmte Mindestgröße des Gremiums ist offensichtlich eine wichtige Voraussetzung für ein breites Wissens- und Kompetenzrepertoire. Vor dem Hintergrund, dass Wissen und Kompetenzen des Aufsichtsrats angesichts der neuen Anforderungen an die Beratung immer wichtiger werden, sind die Befunde als zentrales Argument gegen eine Verkleinerung des Gremiums zu interpretieren.

6.2 Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

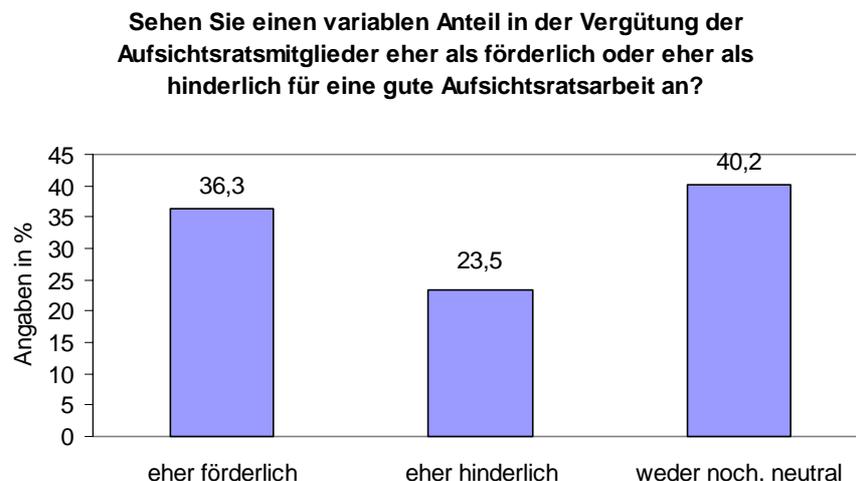
Vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen an den Aufsichtsrat wird gegenwärtig auch über neue Formen der Aufsichtsratsvergütung nachgedacht. Richtungsweisende Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Vergütung enthält der Deutsche Corporate-Governance-Kodex. Der Kodex empfiehlt, dass die Aufsichtsratsvergütung der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage, aber auch dem

Erfolg des Unternehmens Rechnung tragen soll. Dabei sollen der Vorsitz, der stellvertretende Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Ausschüssen berücksichtigt werden. Der Kodex sieht weiterhin vor, dass Aufsichtsratsmitglieder neben einer festen eine erfolgsorientierte Vergütung erhalten sollen (DCGK 5.4.5.).

Den Empfehlungen des Corporate-Governance-Kodex wird in der Praxis der Unternehmen bisher nur zum Teil entsprochen. Eine gemeinsame Studie von Towers Perrin und dem Deutschen Aktieninstitut kommt diesbezüglich zu den folgenden Ergebnissen: Von den untersuchten DAX, MDAX und NEMAX 50 Unternehmen gewährten nahezu alle Unternehmen eine fixe Vergütung, wobei entsprechend der Kodexempfehlung in der Regel zwischen den verschiedenen Positionen im Aufsichtsrat unterschieden wurde. Die Mehrzahl der Unternehmen wählte dabei eine Relation von 2 : 1,5 : 1 (Vorsitzender, Stellvertreter, reguläres Mitglied). Im Vergleich hierzu sind erfolgsorientierte variable Komponenten noch nicht in allen Unternehmen verbreitet. Während von den DAX-Unternehmen bereits 73% und von den MDAX-Gesellschaften immerhin 71% eine Aufsichtsratsantieme gewährten, war dies bei den NEMAX 50 Unternehmen lediglich in 23% der Fall. Als Bemessungsgrundlage für die erfolgsorientierte Vergütung dominierte dabei die Dividende (von Rosen 2003, S. 20ff.).

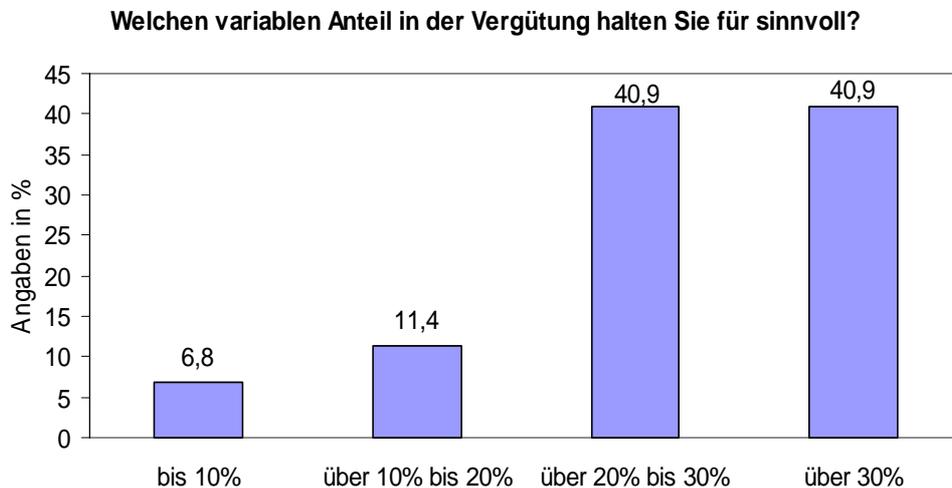
Von einem grundlegenden Wandel in der Aufsichtsratsvergütung kann zurzeit noch nicht ausgegangen werden. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen aber, dass ein solcher Wandel von ca. ein Drittel der befragten leitenden Angestellten durchaus befürwortet würde. Es wurde deutlich, dass 36% der Befragten in einer variablen Vergütung eine förderliche Wirkung für die Aufsichtsratsarbeit sehen, während ein deutlich geringerer Anteil (24%) von der gegenteiligen Wirkung ausgeht. 40% sehen in der variablen Vergütung eine neutrale Größe (Abb. 44).

Abbildung 44: Bewertung der Vergütungsformen



Auf die Frage, in welcher Höhe ein variabler Anteil von den Befürwortern einer variablen Vergütung als sinnvoll angesehen wird, antworteten die Befragten wie folgt (Abb. 45).

Abbildung 45: Gewünschte Anteile variabler Vergütung



Das hohe Interesse, das den Vergütungsfragen von den Vertretern der Reformdiskussion entgegengebracht wird, legt die Vermutung nahe, dass der variablen Aufsichtsratsvergütung in Zukunft noch eine verstärkte Bedeutung zukommen wird. Dabei wird vor allem die vom Corporate-Governance-Kodex angeregte Berücksichtigung des langfristigen Unternehmenserfolgs eine zunehmende Rolle spielen. Solche Vergütungsformen sind bisher nur sehr gering verbreitet.¹⁰

6.3 Haftungsbedingungen der Aufsichtsratsmitglieder

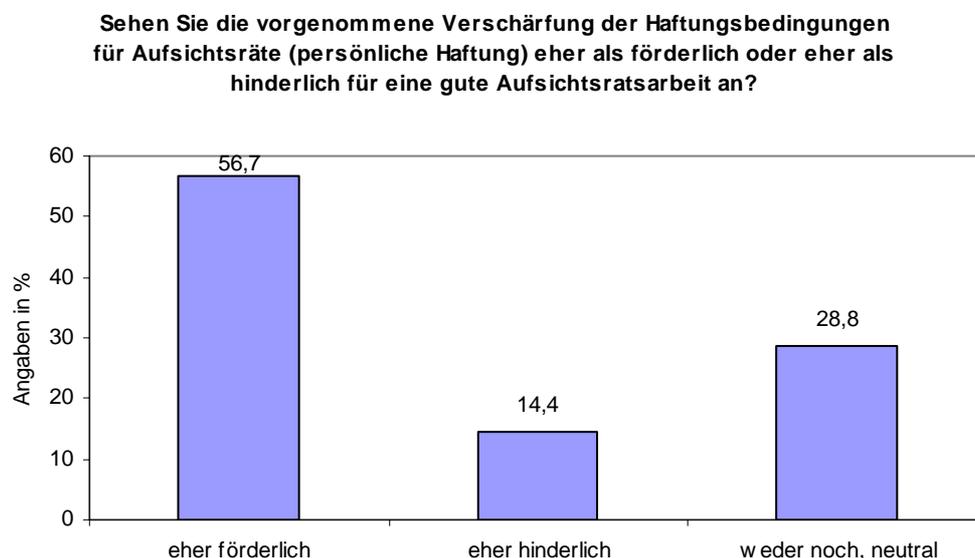
Eine weitere Rahmenbedingung, die in der aktuellen Corporate-Governance-Debatte insbesondere mit Blick auf die angloamerikanische Rechtsprechung verstärkt diskutiert wird, sind die Haftungsbedingungen für Aufsichtsräte (Kock/Dinkel 2004, Spindler 2004). Die Grundlagen der Schadensersatzhaftung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern werden durch das Aktiengesetz geregelt. Danach haben Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder ihr Amt mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters auszuüben. Verletzen sie diese Pflicht schuldhaft, sind sie zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet (vgl. §§ 93, 116 AktG).

10 So stellt die oben erwähnte Studie fest, dass Long-Term Incentives in Form von Wertsteigerungsrechten oder Wandelschuldverschreibungen im Jahr 2003 lediglich von 10% der DAX-Unternehmen, 2% der MDAX-Unternehmen, aber schon fast von 13% der NEMAX 50 Unternehmen angeboten wurden.

Diese Grundlagen werden zurzeit von der Bundesregierung durch ein „10-Punkte-Programm zur Verbesserung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes“ überarbeitet und modifiziert. Im Rahmen dieses Programms wurden im November 2004 zwei neue Gesetzesentwürfe vorgestellt, die die Anleger besser schützen sollen. Das „Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts“ (UMAG) zielt auf die Erleichterung der Durchsetzung von Klagen der Anleger gegen die Unternehmensorgane. Um ein Gegengewicht zur Erleichterung der Haftungsklage herzustellen, wurde in das Gesetz die US-amerikanische „Business Judgement Rule“ (Fleischer 2004) aufgenommen, die einen Haftungsfreiraum für alle unternehmerischen Entscheidungen vorsieht, die der Vorstand nach bestem Wissen und Gewissen getroffen hat. Nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz soll jeder geschädigte Anleger künftig die Einleitung von Musterverfahren gegen eine Aktiengesellschaft beantragen können.

Eine drastische Verschärfung der persönlichen Haftung, wie sie in dem vom Finanzministerium ausgearbeiteten Entwurf eines Kapitalmarktinformationshaftungsgesetzes (KapInHaG) ausgearbeitet wurde, konnte hingegen u.a. aufgrund des Widerstands von Vertretern der Wirtschaft und der Arbeitgeberverbände nicht umgesetzt werden. Der Gesetzentwurf wurde am 10. November 2004 vom Bundesfinanzminister wieder zurückgezogen.

Abbildung 46: Bewertung der Haftungsbedingungen



Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die befragten Aufsichtsratsmitglieder eine Verschärfung der Haftungsbedingungen aber durchaus begrüßen würden. Eine Mehrheit von 57% der Befragten sieht hierin eine förderliche Wirkung für die Aufsichtsratsarbeit. Nur 14% beur-

teilen eine Verschärfung der Haftung eher als hinderlich und 29% nehmen keinen Einfluss in einer der beiden Richtungen wahr.

Die befragten leitenden Angestellten geben zwar kein repräsentatives Gesamtbild der Situation im gesamten Aufsichtsrat ab. Die Ergebnisse scheinen aber zumindest darauf hinzudeuten, dass im Aufsichtsrat geringere Berührungspunkte im Hinblick auf die Verschärfung der Haftung bestehen als bei vielen Unternehmensvorständen.

7. WIRKUNGEN DER AUFSICHTSRATSARBEIT

In diesem Kapitel wollen wir der Frage nachgehen, wie sich die untersuchten Strukturen und Prozesse auf das Ergebnis der Aufsichtsratsarbeit auswirken. Dabei haben wir einen methodischen Zugang gewählt, der sich von der quantitativen Mitbestimmungsforschung abhebt.

Die quantitative Mitbestimmungsforschung konzentriert sich vor allem auf den Zusammenhang von Mitbestimmung und Effizienz. Die Effekte der Mitbestimmung werden dabei anhand von ökonomischen Kennziffern wie Rentabilität, Umsatz oder Börsenbewertung gemessen. Eine Kernproblematik dieser Studien besteht darin, dass sie zu unklaren, teilweise direkt widersprüchlichen Ergebnissen führen und darüber hinaus kaum statistisch signifikante Ergebnisse aufweisen (Junkes/Sadowski 1999, Dilger 2003, Höpner 2004, FitzRoy/Kraft 2004). Darüber hinaus wird in der kritischen Diskussion zu diesen Studien auch auf die Kontrollgruppenproblematik verwiesen. Diese besteht darin, dass große mitbestimmungsfreie Unternehmen in Deutschland nicht zu finden sind, weshalb Vergleiche zwischen mitbestimmten und nicht mitbestimmten Unternehmen immer Vergleiche zwischen Groß- und Kleinunternehmen sind. Bei Studien, die einen solchen Vergleich vornehmen, könne demnach nicht ermesselt werden, ob die ermittelten Effekte auf die Wirkungen der Mitbestimmung oder auf Größeneffekte zurückzuführen seien (Bertelsmann-Siftung und Hans-Böckler-Stiftung 1998, S. 61).

Aufsichtsratsarbeit ist unserer Einschätzung nach eine zu komplexe und voraussetzungsbezogene Tätigkeit, als dass ihre Wirkungen von anderen Faktoren isoliert und getrennt erfasst werden könnten. Hinzu kommt, dass die wirtschaftlichen Institutionen eines Landes in einen übergreifenden politischen und gesellschaftlichen Zusammenhang eingebunden, weshalb sich der wirtschaftliche Nutzen einer Institution nicht nur aus ihren direkten, sondern auch aus ihren indirekten, über andere Institutionen vermittelten Wirkungen, ergibt (Bertelsmann-Siftung und Hans-Böckler-Stiftung 1998, S. 62).

Im Rahmen unserer Studie standen Effizienzgesichtspunkte ohnehin nicht im Vordergrund. Unsere Fragestellung ist eine andere: Wir untersuchen die Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit und wollen daher auch die Wirkungen der Aufsichtsratsarbeit unter diesen Gesichtspunkten bewerten. Dabei beziehen wir uns zum einen auf die Bewertungen, die von den Aufsichtsratsmitgliedern selbst vorgenommen wurden. Zum anderen überprüfen wir die Wirkungen der Aufsichtsratsarbeit anhand von Hypothesen.

Als Bewertungsmaßstab für die Wirkungen der Aufsichtsratsarbeit im Sinne einer „guten“ Aufsichtsratsarbeit haben wir die folgenden Kriterien entwickelt:

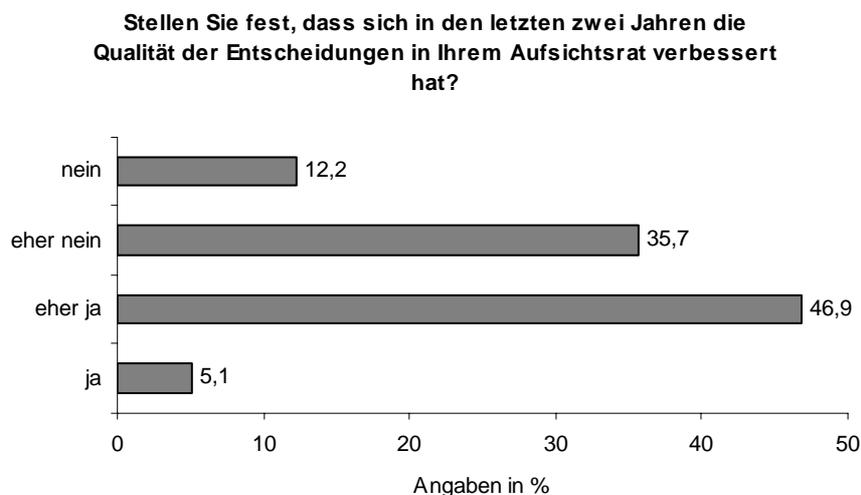
- die Qualität von Entscheidungen,
- das Selbstverständnis des Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium,
- das Gewicht des Aufsichtsrats in strategischen Fragen,
- der Einfluss des Aufsichtsrats auf Innovationen,
- die Bewertung der Aufsichtsratsstrukturen für die Beratungskompetenz und
- die Bewertung der Mitbestimmungsstrukturen.

7.1 Qualität der Entscheidungen

Eine hohe Entscheidungsqualität stellt den Kern einer guten Aufsichtsratsarbeit dar, denn der Aufsichtsrat kann nur dann eine gute Arbeit leisten, wenn er die „richtigen“ Entscheidungen im Sinne des Unternehmenswohls und der Interessen der Beschäftigten trifft. Dies galt bereits in der Vergangenheit, in der die Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats eindeutig im Vordergrund standen. Dies gilt umso mehr für die aktuelle Situation, die durch eine zunehmende Bedeutung der Beratungsaufgabe gekennzeichnet ist.

Ein erster Blick auf unsere Ergebnisse macht dabei deutlich, dass die befragten Aufsichtsräte in den letzten zwei Jahren insgesamt kaum eine Verbesserung in der Entscheidungsqualität wahrnehmen. Etwas über die Hälfte der Befragten gibt zwar an, dass sich die Entscheidungsqualität verbessert oder eher verbessert hat (52%), aber ein fast genauso großer Anteil (48%) kann eine solche Entwicklung nicht oder eher nicht erkennen (Abb. 47).

Abbildung 47: Veränderung in der Qualität der Entscheidungen



Diese Befunde legen es nahe, sich mit der Frage zu beschäftigen, woran sich eine hohe Entscheidungsqualität bemisst und welche Voraussetzungen hierfür gegeben sein müssen. Die Entscheidungsqualität des Aufsichtsrats ist ein zentrales, zugleich aber auch schwer erfassbares Kriterium für gute Aufsichtsratsarbeit, denn ob eine Entscheidung „richtig“ oder „falsch“ ist, lässt sich mit Bestimmtheit erst ex post, d.h. anhand des Ergebnisses bestimmen.

Im Rahmen unseres Ansatzes gehen wir jedoch davon aus, dass bereits im Hinblick auf den Prozess der Entscheidungsfindung Qualitätsanforderungen definiert werden können, die dazu beitragen, die Unsicherheit der Entscheidungssituation zu reduzieren und eine Basis für „gute“ Entscheidungen aufzubauen. Wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass dem Aufsichtsrat ausreichende Informationen über die Relevanz, Hintergründe und Folgen der anstehenden Entscheidungen vorliegen. Eine gute Informationsbasis allein reicht jedoch noch nicht aus, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Zusätzlich muss das Aufsichtsratsgremium in der Lage sein, die richtige Auswahl unter den Entscheidungsalternativen zu treffen. Hierzu müssen alle entscheidungsrelevanten Gesichtspunkte, Daten, berührten Interessen und betroffenen Belange gegen- und untereinander abgewogen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die getroffene Entscheidung nur dann gut ist, wenn die beabsichtigte Maßnahme nicht durch andere, im Verhältnis mildere Mittel, zu verwirklichen wäre und die eingegangenen Risiken bei sorgfaltsgerechter unternehmerischer Einschätzung in einem angemessenen Verhältnis zu den mit ihr verbundenen Chancen stehen.

Diese Überlegungen legen die Vermutung nahe, dass eine hohe Qualität der Entscheidungen in entscheidendem Maße von der Kommunikation und Kooperation des Gremiums abhängt. Um diesen Zusammenhang zu testen, haben wir die folgende Hypothese entwickelt.

Hypothese 13: In Aufsichtsräten, in denen sich die Kommunikation und Kooperation in den letzten zwei Jahren verbessert hat, hat sich auch die Qualität der Entscheidungen in diesem Zeitraum erhöht [vgl. Anhang].

Dieser Zusammenhang hat sich als hoch signifikant erwiesen ($p < 0,01$). Damit sehen wir den Grundansatz unserer Studie bestätigt, dass Kommunikation und Kooperation tatsächlich die zentrale Schlüsselgröße für eine gute Aufsichtsratsarbeit darstellt. Mit der Kommunikation und Kooperation verbessert sich die Qualität der Entscheidungen, während Defizite in diesem Bereich zu verminderter Entscheidungsqualität führen.

Eine weitere Vermutung bezog sich darauf, dass auch das Selbstverständnis des Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium eine hohe Bedeutung für eine gute Entscheidungsfindung ausübt. Die Hypothese, die wir in diesem Zusammenhang getestet haben, lautet.

Hypothese 14: In Aufsichtsräten, in denen ein wachsendes Selbstverständnis des Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium in den letzten zwei Jahren zu verzeichnen ist, hat auch die Qualität der Entscheidungsfindung zugenommen [vgl. Anhang].

Auch diese Hypothese wurde in hohem Maße bestätigt. Die Korrelation zwischen den Variablen „Selbstverständnis des Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium“ und „Qualität der Entscheidungen“ ist auf einem Niveau von 0,01 signifikant.

Damit lässt sich mit Blick auf die Ergebnisse in Abbildung 47 der Schluss ziehen, dass diejenigen Aufsichtsräte, die in den letzten zwei Jahren keine oder nur eine geringe Verbesserung der Entscheidungsqualität feststellen können, offensichtlich größere Probleme in der Kommunikation und Kooperation und/oder in ihrem Selbstverständnis als gemeinsam arbeitendes Gremium erleben.

7.2 Selbstverständnis des Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium

Die Befunde zur Entwicklung des Selbstverständnisses der Gremien deuten auf eine überraschend negative Bewertung hin. So stellt die Mehrheit der Befragten fest, dass sich das Selbstverständnis ihrer Aufsichtsräte in den letzten zwei Jahren kaum oder gar nicht in Richtung auf ein gemeinsam arbeitendes Gremium entwickelt hat (56%). Nur 8% können in den letzten zwei Jahren eine deutliche Verbesserung in diese Richtung erkennen.

Abbildung 48: Veränderung des Selbstverständnisses des AR

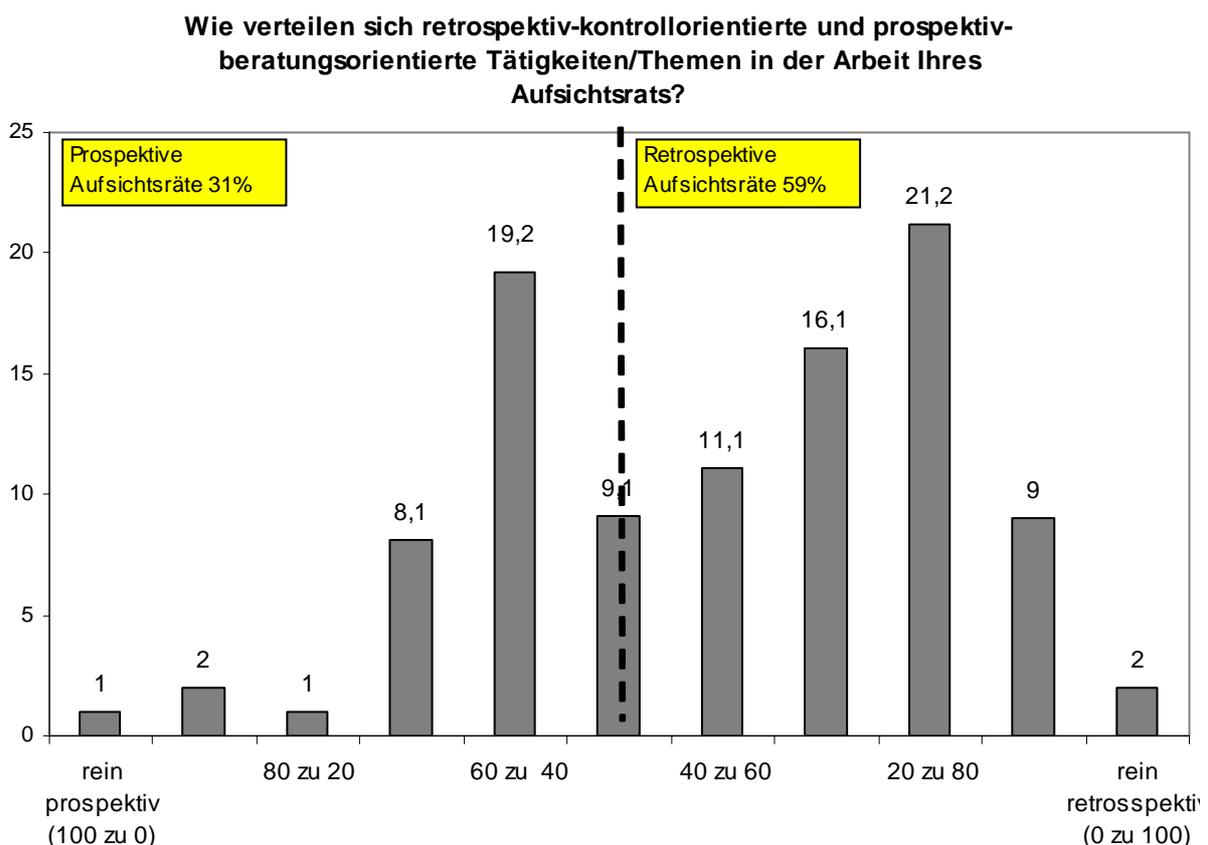


Die Antworten deuten darauf hin, dass weiterhin erhebliche Friktionen zwischen den Gruppen des Aufsichtsrats bestehen. Von einer gemeinsamen Zielperspektive scheinen die Gremien überwiegend noch weit entfernt zu sein.

Kennzeichnend für das Selbstverständnis der Aufsichtsräte ist weiterhin, dass die überwiegende Mehrheit der Aufsichtsräte noch stark retrospektiv-kontrollorientiert ausgerichtet ist. Abbildung 49 stellt diesen Befund dar.

Die einzelnen Balken in der Abbildung repräsentieren jeweils ein spezifisches Mischungsverhältnis zwischen retrospektiv-kontrollorientierten und prospektiv-beratungsorientierten Anteilen in der Tätigkeit der befragten Aufsichtsräte. Auf der linken Seite neben der gestrichelten Trennlinie sind diejenigen Aufsichtsräte zusammengefasst, bei denen die prospektiven Anteile überwiegen. Auf der rechten Seite befinden sich die Aufsichtsräte, bei denen die retrospektiven Anteile überwiegen. Die Abbildung zeigt, dass die Mehrheit der befragten Aufsichtsratsmitglieder ihren Aufsichtsrat als retrospektiv orientiertes Gremium ansieht, während nur 31% von einer eher prospektiven Orientierung ausgeht. Am häufigsten vertreten sind Aufsichtsräte, die ein 60:40-Verhältnis zugunsten der prospektiven Orientierung und ein 20:80 Verhältnis zugunsten der retrospektiven Orientierung aufweisen.

Abbildung 49: Retrospektiv-kontrollorientierte vs. prospektiv-beratungsorientierte Anteile



Da wir von der Erwartung ausgingen, dass die strategische Orientierung des Aufsichtsrats (retrospektiv-kontrollorientiert vs. prospektiv-beratungsorientiert) einen großen Einfluss auf das Selbstverständnis der Aufsichtsräte ausübt, haben wir die folgende Hypothese getestet.

Hypothese 15: In prospektiv orientierten Aufsichtsräten hat sich das Selbstverständnis des Aufsichtsrats als gemeinsam arbeitendes Gremium in den letzten Jahren verstärkt [vgl. Anhang].

Die Prüfung der These hat ergeben, dass zwischen diesen beiden Variablen ein hoch signifikanter Zusammenhang ($p < 0,01$) besteht, der belegt, dass mit der prospektiven Orientierung der Aufsichtsratsgremien offensichtlich positive Wirkungen auf den sozialen Gruppenzusammenhang verbunden sind. Von diesem positiven Effekt können diejenigen Aufsichtsräte, die sich prospektiv orientieren, bereits profitieren.

7.3 Gewicht des Aufsichtsrats in strategischen Fragen

Mit der Umorientierung des Aufsichtsrats in Richtung auf ein prospektiv-beratungsorientiertes Gremium steigt auch das strategische Gewicht des Aufsichtsrats. Diesen Zusammenhang belegen die Ergebnisse zu der folgenden Hypothese.

Hypothese 16: In prospektiv orientierten Aufsichtsräten hat sich das Gewicht des Aufsichtsrats in strategischen Fragen in den letzten Jahren verstärkt [vgl. Anhang].

Die Prüfung zeigt einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen diesen Variablen ($p < 0,01$). Bei den prospektiv-beratungsorientierten Gremien liegt der Mittelwert bei 2,31, bei den retrospektiv-kontrollorientierten Aufsichtsräten bei 2,85. Auf die zugrunde liegende Vierskala bezogen bedeutet dies, dass Aufsichtsräte aus der ersten Gruppe (prospektive Orientierung) die Frage nach der Zunahme des strategischen Gewichts mit „eher ja“ und die andere Gruppe diese Frage mit „eher nein“ beantwortet hat.

Diese positive Tendenz bezieht sich jedoch auch hier nur auf die kleinere Gruppe der prospektiv orientierten Aufsichtsräte. Auf alle Aufsichtsräte bezogen wird die Frage, ob das Gewicht des Aufsichtsrats in strategischen Fragen im Verhältnis zu den anderen Unternehmensorganen in den letzten zwei Jahren zugenommen hat, eher mit nein beantwortet (50% eher nein, 14% nein). Eine eindeutige Zunahme des strategischen Gewichts können nur ca. 11% erkennen, eine leichte Zunahme immerhin 25% (vgl. Abb. 50).

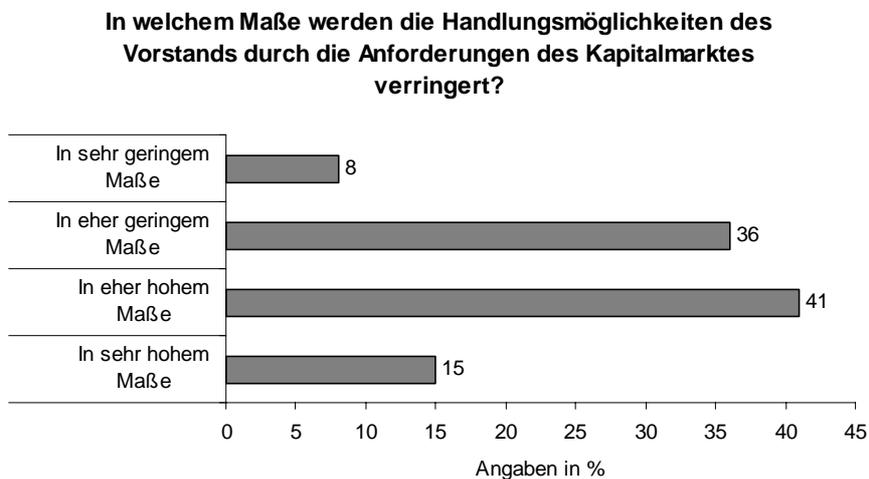
Aus den bisher vorgestellten Befunden zu den Wirkungen der Aufsichtsratsarbeit geht hervor, dass die Anzeichen für einen Wandel der Aufsichtsräte vom retrospektiv-kontrollorientierten hin zu einem prospektiv-beratungsorientierten Gremium noch eher gering sind. Er hat einen Teil der Aufsichtsräte (ca. 1/3) bereits erreicht, die Mehrheit jedoch noch nicht. Damit bleibt das strategische Gewicht der untersuchten Aufsichtsräte insgesamt eher gering.

Abbildung 50: Veränderungen des strategischen Gewichts des Aufsichtsrats



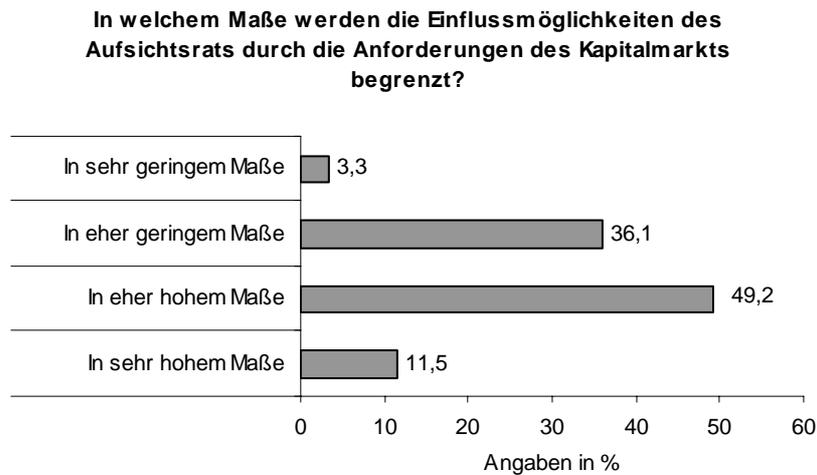
Dieser Befund muss vor dem Hintergrund interpretiert werden, dass die Spielräume der Corporate Governance-Akteure infolge des externen Kapitalmarkteinflusses enger werden. Auf die Frage, in welchem Maße die Handlungsmöglichkeiten des Vorstands durch die Anforderungen des Kapitalmarkts verringert werden, gaben 56% der Befragten an, dass dies in hohem oder eher hohem Maße in ihrem Unternehmen der Fall sei (Abbildung 51).

Abbildung 51: Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten des Vorstands



Mit den engeren Spielräumen des Vorstands verringern sich gleichzeitig auch die Handlungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats. Die in Abbildung 52 dargestellten Antworten zu dieser Thematik deuten sogar darauf hin, dass sich der Spielraum des Aufsichtsrats noch stärker verengt als der des Vorstands. 72% der Aufsichtsratsmitglieder sehen solche Einschränkungen als gegeben an (in sehr hohem Maße 12%, in eher hohem Maße 49%).

Abbildung 52: Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats



Bei der genaueren Überprüfung dieser Befunde sind wir von der Annahme ausgegangen, dass bei der Reichweite der Entscheidungsmöglichkeiten die konzernrechtliche Stellung der Unternehmen ebenfalls eine entscheidende Rolle spielt. Unsere Erwartung war, dass sich die Handlungsmöglichkeiten in abhängigen Unternehmen durch den Kapitalmarkteinfluss stärker verringern als die Handlungsmöglichkeiten in unabhängigen Unternehmen. Um diesen Zusammenhang statistisch zu überprüfen, haben wir die folgenden Hypothesen entwickelt:

Hypothese 17: In abhängigen Unternehmen werden die Handlungsmöglichkeiten des Vorstands durch die Anforderungen des Kapitalmarkts stärker verringert, als in unabhängigen Unternehmen [vgl. Anhang].

Diese Hypothese konnte auf einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ bestätigt werden. Der mittlere Wert der Gruppe „abhängige Unternehmen“ ist signifikant niedriger als der der Vergleichsgruppe. Unter Berücksichtigung der zugrunde gelegten Viererskala ((1 = Handlungsmöglichkeiten haben sich in sehr hohem Maße verengt, 4 = Handlungsmöglichkeiten haben sich in sehr geringem Maße verengt) entspricht dies einer höheren Zustimmung der Aufsichtsratsmitglieder aus abhängigen Unternehmen zur gestellten Frage, was als Bestätigung der getroffenen Annahme interpretiert werden kann. Der Mittelwert der abhängigen Unternehmen liegt bei 2,29, der der unabhängigen Unternehmen bei 2,67.

Hypothese 18 bezieht sich auf die Einflussmöglichkeiten des Aufsichtsrats:

Hypothese 18: In abhängigen Unternehmen werden die Einflussmöglichkeiten des Aufsichtsrats durch die Anforderungen des Kapitalmarkts stärker begrenzt, als in unabhängigen Unternehmen [vgl. Anhang].

Da der Stichprobenumfang zur Überprüfung dieser Hypothese zu klein war, konnte kein Signifikanznachweis erbracht werden. Numerisch deuten die Ergebnisse jedoch auch hier auf eine stärker ausgeprägte Problematik bei den abhängigen Unternehmen hin. Der mittlere Wert dieser Gruppe liegt bei 1,81, was gemessen an der Viererskala einem Platz zwischen den beiden Antwortkategorien „in sehr hohem Maße“ und „in eher hohem Maße“ mit Tendenz zur zweiten Kategorie entspricht. Der mittlere Wert der unabhängigen Unternehmen liegt bei 2,0, was sich mit der Antwortkategorie „in eher hohem Maße“ deckt.

Die Befunde deuten insgesamt darauf hin, dass die Spielräume in abhängigen Unternehmen durch den Kapitalmarkteinfluss besonders stark begrenzt werden. Angesichts dieser Bedingungen ist eine Hinwendung der Aufsichtsräte zu einer prospektiv-beratungsorientierten Ausrichtung und ein steigendes Gewicht des Aufsichtsrats in strategischen Fragen in diesem Unternehmenstypus noch schwerer umzusetzen als in unabhängigen Unternehmen. Der Kapitalmarkt fordert einen derartigen Wandel und erschwert ihn zugleich, indem er Bedingungen setzt, denen sich die Unternehmen immer weniger (insbesondere in Bezug auf mittel- und längerfristige Strategien) entziehen können. Dadurch werden die Spielräume für unternehmerische Entscheidungen und die entsprechende strategische Beratung der Aufsichtsräte enger. Im nächsten Abschnitt wollen wir der Frage nachgehen, wie sich dieser Zusammenhang auf den Einfluss des Aufsichtsrats auf Innovationen auswirkt.

7.4 Einfluss des Aufsichtsrats auf Innovationen

Innovationen sind ein wichtiges Themengebiet für die strategische Beratung der Aufsichtsräte. Durch eine prospektiv zukunftsorientierte Vorgehensweise kann der Aufsichtsrats wichtige Anstöße für Innovationen geben, Akzente setzen und einen Erwartungsdruck an den Vorstand erzeugen. Ein in diese Richtung strategisch orientierter Aufsichtsrat kann daher wichtige Innovationspotenziale für das Unternehmen erschließen.

Im Hinblick auf diese Frage, zeigt die Studie ein geteiltes Bild. Wie Abbildung 53 zeigt, gab die Hälfte der Befragten an, dass von ihrem Aufsichtsrat ein Erwartungsdruck in Richtung auf Innovationen gegenüber dem Vorstand erzeugt wird (ja 20%, eher ja 30%). Die andere Hälfte konnte einen Einfluss in diese Richtung allerdings nicht bestätigen (9% nein, 41% eher nein). Positive und negative Antworten zu dieser Frage halten sich demnach die Waage.

Ein interessanter Befund in dem Zusammenhang war, dass bei denjenigen Aufsichtsräten, die einen solchen Erwartungsdruck an den Vorstand erzeugt haben, auch konkrete Innovationen angestoßen wurden. Wie die Abbildung 54 zeigt, gibt die Mehrheit der Befragten aus dieser Gruppe an, dass dies in ihrem Aufsichtsrat der Fall war (ja 17%, eher ja 41%), während die

übrigen Aufsichtsratsmitglieder keine oder eher keine konkreten Innovationen infolge der Einflussnahme ihrer Aufsichtsräte feststellen konnten.

Abbildung 53: Erzeugung von Erwartungsdruck auf Innovationen

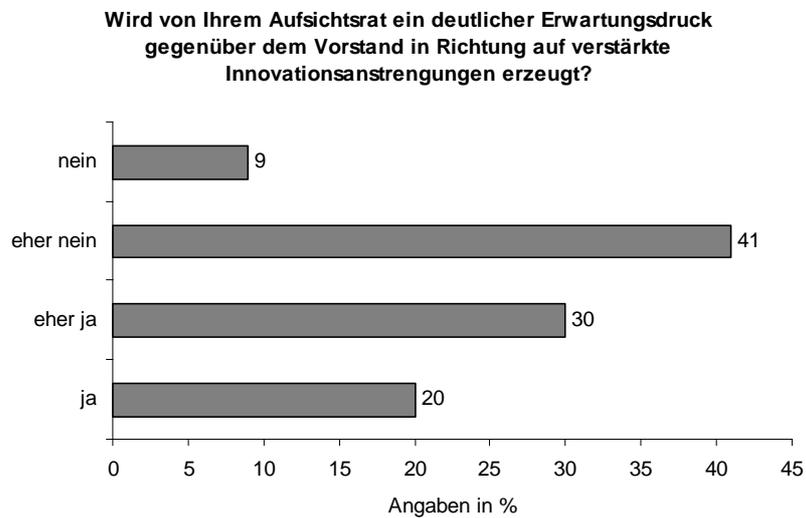
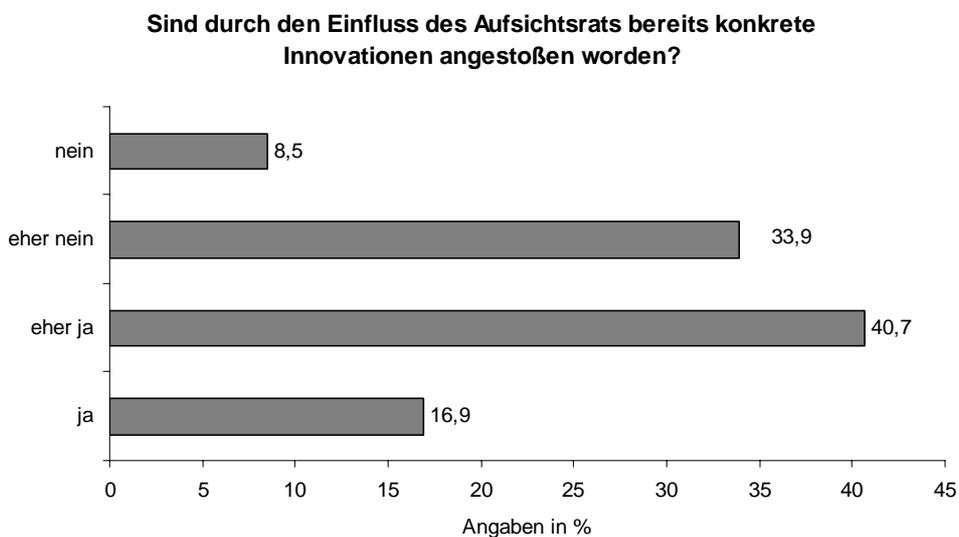


Abbildung 54: Anstoß von Innovationen durch den AR



Hieraus wird deutlich, dass Aufsichtsräte einen positiven Einfluss auf Innovationen ausüben können, wenn sie beratend in diese Richtung tätig werden. Die Überprüfung der folgenden These belegt diesen Befund.

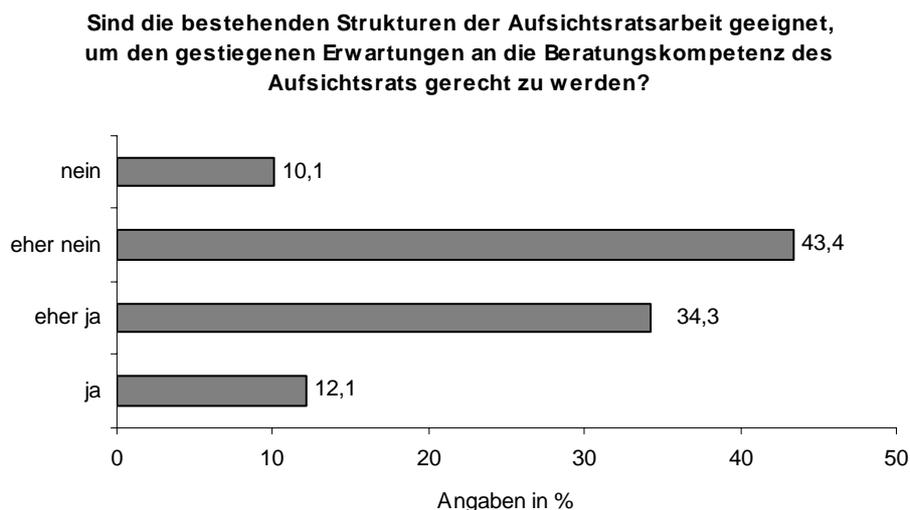
Hypothese 19: In Aufsichtsräten, in denen das Gewicht des Aufsichtsrats in strategischen Fragen in den letzten zwei Jahren zugenommen hat, ist der Einfluss des Aufsichtsrats auf Innovationen gestiegen [vgl. Anhang].

Die Prüfung der Hypothese weist einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen der Zunahme des Gewichts in strategischen Fragen und dem positiven Einfluss des Aufsichtsrats auf Innovationen auf dem Niveau von $p < 0,01$ aus.

7.5 Bewertung der Strukturen des Aufsichtsrats im Hinblick auf die Beratungskompetenz

Die Aufsichtsräte können den steigenden Anforderungen an die Beratungskompetenz aber nur dann gerecht werden, wenn die Strukturen der Aufsichtsratsarbeit eine solche Entwicklung fördern und unterstützen. Bei der Untersuchung dieser Frage sind wir jedoch auf einen überraschend negativen Befund gestoßen. Wie Abbildung 55 zeigt, sieht die Mehrheit der befragten Aufsichtsratsmitglieder ihre Strukturen nicht (10%) oder eher nicht (43%) als geeignet an, um den steigenden Ansprüchen an die Beratungskompetenz gerecht zu werden.

Abbildung 55: Bewertung der AR-Strukturen für Beratung



Hier zeigt sich erneut, wie stark die Beharrungstendenzen beim Aufbau der Beratungskompetenzen insgesamt noch sind. Umgekehrt zeigen unsere Ergebnisse aber auch, dass Aufsichtsräte, die ihre Strukturen an die steigenden Anforderungen der Beratungskompetenz anpassen, über deutliche Vorteile bei der Informationsversorgung verfügen. Hypothese 18 bezieht sich auf diesen Zusammenhang.

Hypothese 20: Aufsichtsräte, die die bestehenden Strukturen der Aufsichtsratsarbeit als geeignet ansehen, um den gestiegenen Erwartungen an die Beratungskompetenz des AR gerecht zu werden, haben geringere Probleme bei der Rechtzeitigkeit und Vollständigkeit der Informationsversorgung als Aufsichtsräte, bei denen dies nicht der Fall ist [vgl. Anhang].

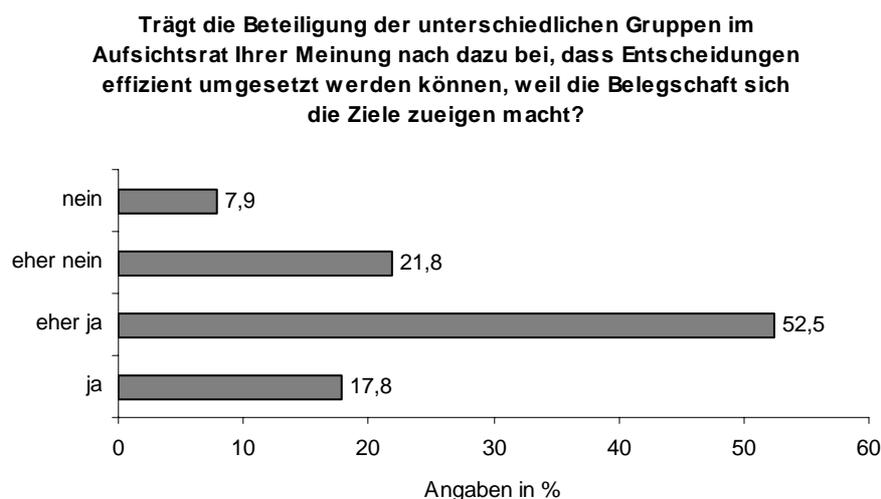
Die Überprüfung der Hypothese weist auf signifikante Zusammenhänge zwischen der Beratungsorientierung des Aufsichtsrats und der Rechtzeitigkeit und Vollständigkeit der Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch den Vorstand hin. Bei der „Rechtzeitigkeit“ der Informationsversorgung ist der Zusammenhang etwas schwächer, er liegt auf dem Niveau von $p < 0,05$ (bezogen auf den Prüfbericht des Wirtschaftsprüfers $p = 0,018$ und bezogen auf die Geschäfte von besonderer Bedeutung $p = 0,026$). Beim „Detailliertheitsgrad“ und beim „Hintergrundwissen“ sind die Zusammenhänge hingegen hoch signifikant ($< 0,01$).

7.6 Bewertung der Mitbestimmungsstrukturen

Zum Abschluss dieses Kapitels kommen wir nun zu der Frage, wie die Mitbestimmungsstrukturen durch die befragten Aufsichtsratsmitglieder allgemein bewertet werden.

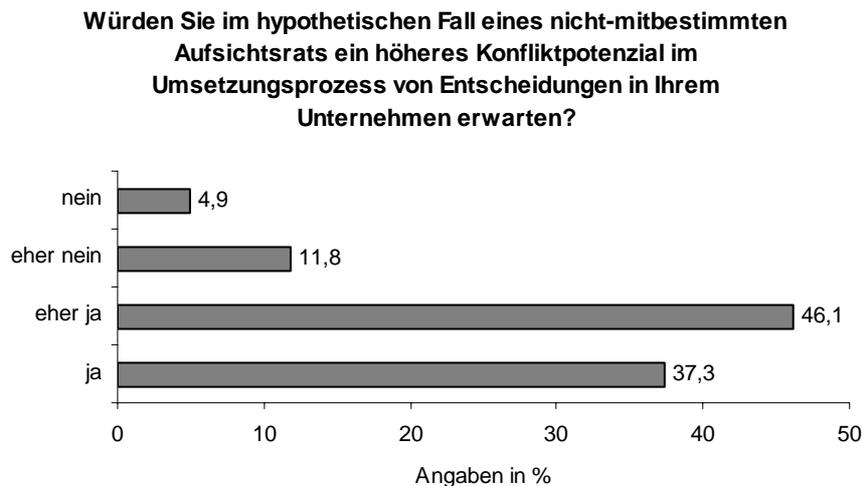
Bei der Untersuchung der Mitbestimmungsstrukturen gingen wir zunächst von der Annahme aus, dass sich die Mitbestimmung positiv auf die Umsetzung von Entscheidungen im Unternehmen auswirkt. Die Begründung für diese Annahme liegt darin, dass die sozialen Gruppen im Rahmen der Mitbestimmung in Entscheidungsprozesse einbezogen sind und sich so mit den Entscheidungen besser identifizieren können, als wenn sie nicht einbezogen wären. Diese Annahme wurde durch die Bewertungen der Aufsichtsratsmitglieder in hohem Maße bestätigt. Die überwiegende Mehrheit der befragten Aufsichtsratsmitglieder (ca. 70%) sieht die Beteiligung der unterschiedlichen Gruppen im Aufsichtsrat als entscheidende Voraussetzung für eine hohe Umsetzungseffizienz von Entscheidungen an (ja 18%, eher ja 53%). Dem stehen ca. 30% gegenüber, die einen solchen Effekt nicht oder eher nicht erkennen können (Abb. 56).

Abbildung 56: Aufsichtsrat und Umsetzungseffizienz



Als Spezifizierung zu der vorherigen Fragestellung haben wir weiter gefragt, ob im Falle eines nicht mitbestimmten Aufsichtsrats ein höheres Konfliktpotenzial im Unternehmen zu erwarten wäre. Auch diese Frage wurde von den Aufsichtsratsmitgliedern mit hoher Zustimmung beantwortet. Über 80% der Befragten gehen davon aus, dass ein nicht mitbestimmter Aufsichtsrat zu höheren Konflikten im Umsetzungsprozess führen würde. Dem stehen nur ca. 17% der Antworten gegenüber, die einen solchen Zusammenhang nicht (knapp 5%) oder nur schwach ausgeprägt (knapp 12%) sehen (Abb. 57).

Abbildung 57: Konfliktpotenzial bei nicht mitbestimmtem AR



Aus diesem Befund kann der Schluss gezogen werden, dass die Mitbestimmung von den leitenden Angestellten offensichtlich als wichtiges sozialintegratives Instrument bewertet wird. Dieses Ergebnis knüpft an eine zentrale These partizipationstheoretischer Ansätze an, der zufolge mit der eingespielten und sozial integrierten Betriebsorganisation in deutschen Unternehmen erhebliche wirtschaftliche Vorteile erzielt werden können. Diese These wird im Bericht der Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung folgendermaßen zusammengefasst:

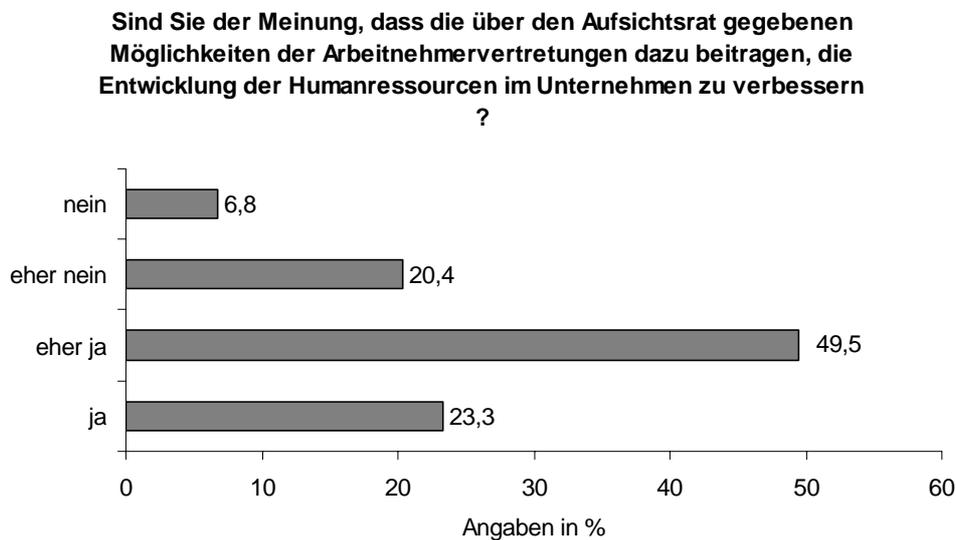
„Dadurch, dass Mitbestimmung den Beschäftigten ein Recht auf Widerspruch einräumt (,voice‘), ermögliche sie ihnen, bei Konflikten auf Abwanderung (,exit‘) zu verzichten. Auf diese Weise senkt Mitbestimmung in der Perspektive der Partizipationstheorie nicht nur die Suchkosten der Personalverwaltung, sondern versetzt auch die Unternehmen unter anderem in die Lage, höhere Investitionen in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter zu amortisieren“ (Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 1999, S. 64.)

Eine damit zusammenhängende Annahme war, dass die Mitbestimmung auch einen positiven Einfluss auf die Humanressourcenentwicklung ausübt. Mit dieser Annahme beziehen wir uns auf einen Aspekt, der in der deutschen Diskussion zur Mitbestimmung einen breiten Raum einnimmt. So argumentiert Streeck z.B., dass die Unternehmensmitbestimmung in Deutsch-

land eine wichtige Komplementärfunktion zur betrieblichen Mitbestimmung ausübt, indem sie dazu beiträgt, kooperative Unternehmensbeziehungen aufzubauen, in denen Humanressourcenfragen eine größere Bedeutung einnehmen als in anderen Ländern (Streeck 1995). Dieser Zusammenhang wird auch von vielen ausländischen Autoren als wesentlicher Wettbewerbsvorteil des deutschen Systems angesehen (vgl. hierzu FitzRoy/Kraft 2004).

Die Bewertungen der befragten Aufsichtsräte bestätigen diese Thesen. Wie in Abbildung 58 dargestellt, gehen 73% der Aufsichtsratsmitglieder davon aus, dass die über den Aufsichtsrat gegebenen Möglichkeiten dazu beitragen, die Humanressourcen im Unternehmen zu verbessern. 27% sehen diesen Zusammenhang nicht oder eher nicht.

Abbildung 58: Arbeitnehmervertretungen und Entwicklung von Humanressourcen



Als letzten Punkt wollen wir schließlich noch die Annahme überprüfen, inwieweit die Mitbestimmung einen Einfluss auf die Fähigkeit zur Herstellung einer Balance zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmerinteressen ausübt. Auf diesen Zusammenhang bezieht sich die folgende Hypothese:

Hypothese 21: Aufsichtsräte, in denen die Präsenz von Arbeitnehmern als wesentlicher Bestandteil guter Aufsichtsratsarbeit angesehen wird, gelingt es eher, die Interessen von Anteilseignern und Arbeitnehmern in Einklang zu bringen, als Aufsichtsräten, bei denen dies nicht der Fall ist [vgl. Anhang].

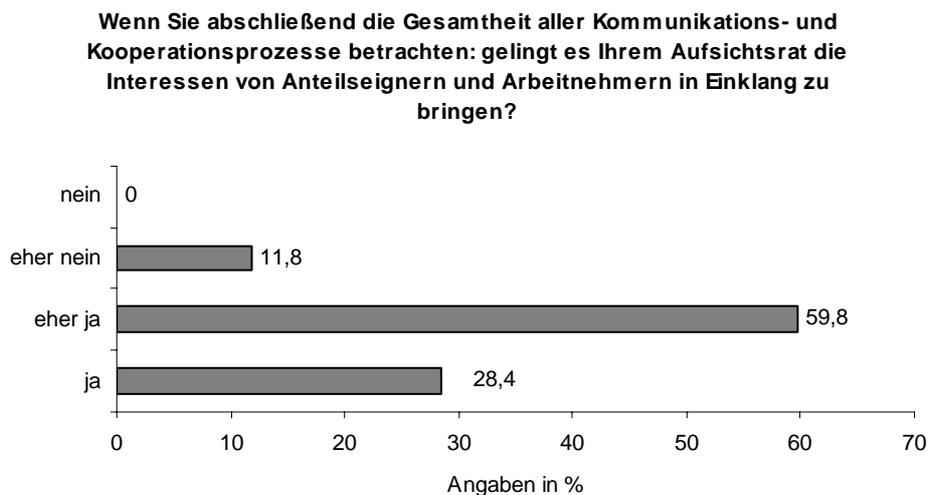
Die Hypothese konnte auf einem Signifikanzniveau von $p < 0,05$ bestätigt werden. Dabei zeigt die Überprüfung der anschließenden Hypothese, dass ein gut ausbalancierter Aufsichtsrat wiederum Verbesserungen in der Information und Kommunikation nach sich zieht.

Hypothese 22: Aufsichtsräte, in denen es gelingt, die Interessen von Anteilseignern und Arbeitnehmern in Einklang zu bringen, haben geringere Probleme mit der Rechtzeitigkeit und Vollständigkeit der Informationsversorgung als Aufsichtsratsmitglieder, bei denen diese Integration nicht gelingt [vgl. Anhang].

Die multivariate Analyse zur Prüfung dieser Hypothese hat allerdings nur an zwei Stellen signifikante Zusammenhänge aufgezeigt: bei der Rechtzeitigkeit der Informationen im Hinblick auf Geschäfte von besonderer Bedeutung ($p < 0,05$) und beim Hintergrundwissen ($p < 0,01$). Bei den anderen beiden getesteten Variablen (Informationen zu Risiken- und Chancenentwicklungen im Vorfeld möglicher Entscheidungen und Detailliertheitsgrad der Informationen) konnten keine signifikanten Zusammenhänge nachgewiesen werden.

Eine zusammenfassende Gesamtbewertung der Aufsichtsräte im Hinblick auf ihre Fähigkeit, eine Interessenbalance herzustellen gibt die Abbildung 59 wieder. Die befragten Aufsichtsratsmitglieder kommen zu 80% zu dem Schluss, dass es ihrem Aufsichtsrat gelingt, die Interessen von Anteilseignern und Arbeitnehmern in Einklang zu bringen.

Abbildung 59: Fähigkeit des AR zur Ausbalancierung der Interessen



Die Befunde deuten insgesamt auf eine deutliche Zustimmung der leitenden Angestellten zum bestehenden System der paritätischen Mitbestimmung hin. Bei den Bewertungen zur Wirkung der Mitbestimmung auf die untersuchten Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit überwogen – bei allen Fragen – die positiven Aussagen bei weitem. Negative Bewertungen zur Wirkung der Mitbestimmung wurden nur jeweils zu einem geringen Prozentsatz vorgenommen.

8. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE POLITISCHE DISKUSSION UM DIE UNTERNEHMENSMITBESTIMMUNG

Die Studie zeigt, dass sich die Bedingungen der Aufsichtsratsarbeit in den letzten Jahren deutlich verändert haben. Neue gesetzliche Regelungen und die Empfehlungen zur „guten“ Unternehmensführung, die mit der Entwicklung des Corporate-Governance-Kodex eine zunehmende Verbindlichkeit erlangen, stellen neue Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit, die sich in der Praxis des Arbeitsprozesses der Aufsichtsräte schon deutlich auswirken. Den erkennbaren Veränderungstendenzen stehen auf der anderen Seite aber auch Beharrungstendenzen gegenüber. Wir wollen die Ergebnisse der Studie im Folgenden zusammenfassen, wobei wir uns auf unsere eingangs formulierten Thesen beziehen.

Mitbestimmung ist kein historisches Relikt, sondern nach wie vor ein wichtiges Element guter Corporate Governance in modernen Corporate-Governance-Systemen

Die Studie weist zahlreiche Belege auf, die diese These bestätigen. Ein erster Beleg ergibt sich aus der Bewertung der Mitbestimmungsstrukturen. Mitbestimmten Aufsichtsräten wurden in allen untersuchten Wirkungsbereichen der Mitbestimmung (Umsetzungseffizienz, Konfliktpotenzial, Humanressourcenentwicklung, Fähigkeit zur Balance von Anteilseigner- und Arbeitnehmerinteressen) überwiegend positive Auswirkungen bescheinigt. Belege für die Notwendigkeit eines radikalen Wandels in den Grundstrukturen des deutschen Mitbestimmungssystems waren aus den empirischen Befunden insgesamt nicht abzuleiten.

Dies gilt auch für einzelne Aspekte, die in der Reformdebatte um die Unternehmensmitbestimmung diskutiert werden, z.B. die Aufsichtsratsgröße. Durch die Studie konnten keine Hinweise darauf gefunden werden, dass die bestehenden Aufsichtsratsgrößen als ineffizient bewertet werden und mit den Anforderungen einer guten Unternehmensführung nicht vereinbar sind (vgl. BDA/BDI 2004). Die bestehenden Aufsichtsratsgrößen wurden von der Mehrheit der Befragten in ihrer Wirkung vielmehr als neutrale oder als eher förderliche Rahmenbedingung für gute Aufsichtsratsarbeit angesehen. Nur eine Minderheit sah die Größe ihres Aufsichtsrats als hinderlich für gute Aufsichtsratsarbeit an.

Darüber hinaus haben die Hypothesenprüfungen zu den Fragen der Aufsichtsratsgröße ergeben, dass große Aufsichtsräte weder größere Probleme bei der Informationsversorgung haben, noch dass in größeren Aufsichtsräten seltener offene und kontroverse Diskussionen geführt werden. Größere Aufsichtsräte sind offensichtlich nicht in stärkerem Maße durch ein „Abnickverhalten“ gekennzeichnet, als kleinere Aufsichtsräte. Vertreter großer Aufsichtsräte

sahen die bestehenden Strukturen der Aufsichtsratsarbeit vielmehr eher als geeignet an, um den gestiegenen Anforderungen an die Beratungskompetenz des Aufsichtsrats gerecht zu werden. Es wurde außerdem deutlich, dass das für gute Aufsichtsratsarbeit benötigte Wissen in größeren Aufsichtsräten besser repräsentiert ist als in kleineren Aufsichtsräten. Eine Forderung, die sich auf die radikale Verkleinerung der Aufsichtsratsgremien bezieht, kann vor diesem Hintergrund, zumindest was die Sicht der leitenden Angestellten betrifft, empirisch nicht gestützt werden.

Ein starkes Argument für die Mitbestimmung hat die Untersuchung der Wissensressourcen und der Wissensrepräsentanz ergeben. Diese Fragen werden in der Reformdiskussion bisher noch zu wenig thematisiert. Dabei hat die Studie zwei zentrale Befunde aufgezeigt, die im Hinblick auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats von hoher Bedeutung sind; Erstens, dass jede der im Aufsichtsrat vertretenen Gruppen ein spezifisches Wissensprofil mit unterschiedlichen Schwerpunkten aufweist und zweitens, dass keine der Gruppen das gesamte Spektrum des im Aufsichtsrat benötigten Wissensportfolios allein abdecken kann. Eine ausreichende Kompetenz- und Wissensbasis zur Bewältigung der auf den Aufsichtsrat zukommenden Anforderungen kann demnach nur durch die Summe der einzelnen Wissensprofile erreicht werden. Dieser Befund spricht in hohem Maße für die Sinnhaftigkeit der bestehenden Binnendifferenzierung im Aufsichtsrat. Die Ausgliederung einer der Gruppen aus dem Aufsichtsrat würde unweigerlich eine Lücke im bisher gut abgedeckten Wissensportfolio der Aufsichtsräte aufreißen, die von keiner der anderen Gruppen kompensiert werden kann. Dies gilt insbesondere für die Arbeitnehmerseite, die ihren Wissensschwerpunkt im Bereich des internen Organisationswissens hat, das im Ranking der Wissensarten als am wichtigsten bewertet wurde.

Die Institutionen der Mitbestimmung müssen sich jedoch an neue Anforderungen der Globalisierung, Shareholder-Value-Orientierung, strategische Beratung etc. anpassen und entsprechend weiterentwickeln.

Die oben vorgebrachten Argumente für die Mitbestimmung sollen jedoch nicht zum Ausdruck bringen, dass sich aus der Studie kein Veränderungsbedarf im Mitbestimmungssystem ergeben hat. Die Studie hat im Gegenteil gezeigt, dass sich der Veränderungsdruck in der Praxis der untersuchten Aufsichtsräte bereits deutlich auswirkt. Dieser Veränderungsdruck bezieht sich unseren Befunden zufolge jedoch nicht auf die grundlegenden Strukturen des Mitbestimmungssystems, sondern auf die strategische Orientierung der Gremien und die hierauf bezogenen Prozesse.

Ein zentraler Befund in diesem Zusammenhang ist, dass die Prozesse der Aufsichtsratsarbeit insgesamt noch nicht hinreichend auf die Anforderungen eines prospektiv-beratungsorientierten Aufsichtsrats ausgerichtet sind. Die Aufsichtsräte sind überwiegend re-

trospektiv-kontrollorientiert und haben in den letzten Jahren auch kaum eine Zunahme ihres Gewichts in strategischen Fragen erfahren. Infolgedessen bleibt auch ihr Einfluss auf Innovationen relativ begrenzt. Dies gilt insbesondere für Aufsichtsräte aus abhängigen Unternehmen, die unseren Ergebnissen zufolge deutlich geringere Handlungs- und Einflussmöglichkeiten haben als Aufsichtsräte in unabhängigen Unternehmen. Diese Unterscheidung muss bei der zukünftigen Gestaltung der Aufsichtsratsarbeit berücksichtigt werden.

Die Studie zeigt aber auch positive Entwicklungstendenzen in den untersuchten Aufsichtsräten auf. So wurde deutlich, dass ca. ein Drittel der Aufsichtsräte sich in den letzten Jahren in Richtung auf eine prospektive Orientierung bewegt hat. An den Aussagen und Bewertungen von Aufsichtsratsmitgliedern aus dieser Gruppe war abzulesen, dass ein Aufsichtsrat mit prospektiv-beratungsorientierter Ausrichtung ein stärkeres Gewicht in strategischen Fragen erlangt und damit einen stärkeren Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens nehmen kann als ein Aufsichtsrat, der ausschließlich oder überwiegend kontrollorientiert ist. Parallel hierzu hat sich bei dieser Gruppe auch das Selbstverständnis als gemeinsam arbeitendes Gremium verstärkt. In Aufsichtsräten, die ein solches Selbstverständnis entwickelt haben, war zu erkennen, dass die Qualität der Entscheidungen deutlich zugenommen hat.

Aus diesen Tendenzen und Zusammenhängen lässt sich schlussfolgern, dass mit dem Wandel des Aufsichtsrats in Richtung auf eine prospektive Orientierung eine Reihe von Entwicklungen angestoßen wird, die sich positiv auf die Leistung der Aufsichtsratsarbeit auswirken, nicht nur bei der Beratungskompetenz, sondern auch bei der Kontrollaufgabe des Aufsichtsrats. Die strategische Beratungsorientierung des Aufsichtsrats ist damit ein wichtiges Kriterium für gute Aufsichtsratsarbeit.

Die Schlüsselrolle in diesem Anpassungsprozess spielen Fragen der Kommunikation und Kooperation und der Nutzung der Wissenspotenziale im Aufsichtsrat.

Im Hinblick auf unsere dritte These zeigt die Studie, dass bei den Prozessen der Kommunikation und Kooperation noch ein großer Nachholbedarf besteht. Trotz erreichter Verbesserungen in den letzten Jahren wurden hier zum Teil erhebliche Defizite sichtbar, die zusammengekommen dafür sprechen, dass die im deutschen System liegenden Stärken und Potenziale insgesamt noch nicht hinreichend zum Tragen kommen.

Ein wesentlicher Kernbereich in diesem Sinne bezieht sich auf die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Die Studie weist hier allerdings differenzierte Befunde auf. So wurde einerseits deutlich, dass die in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der Umsetzung neuer gesetzlicher Vorgaben und Kodexempfehlungen unternommenen Anstrengungen bereits Wirkung zeigen. Der Informationsaustausch von regulären, d.h. gesetzlich vorgeschrieben Unterlagen und Berichten hat sich damit deutlich verbessert. Hier waren einige De-

fizite erkennbar, die sich in der Summe jedoch nicht gravierend auswirken. Anders stellte sich die Situation hingegen beim Austausch von Informationen in denjenigen Bereichen dar, die für die Beratung des Aufsichtsrats von hoher Bedeutung sind. Informationen, die sich auf Geschäfte von besonderer Bedeutung und insbesondere auf die Abschätzung von erkennbaren Risiken und Chancen im Vorfeld von Entscheidungen beziehen, werden häufig zu spät und nicht in ausreichender Qualität übermittelt. Unter diesen Bedingungen kann eine kompetente Beratung kaum ausgeübt werden.

Eine noch größere Problematik zeigte sich in der Binnenkommunikation des Aufsichtsrats, d.h. zwischen dem Gesamtgremium und seinen Ausschüssen. Die Art der Informationsübermittlung aus den Ausschüssen in das Gesamtplenium wurde von vielen Aufsichtsratsmitgliedern als unzureichend kritisiert. Als konkrete Gefahr dieser Entwicklung gaben die Aufsichtsratsmitglieder die Aushöhlung der Aufgaben des Gesamtgremiums an. Mit dieser Entwicklung ist die Gefahr verbunden, dass sich die Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats allmählich auf die Ausschüsse verlagert. In einem System wie dem deutschen, in dem die Entscheidungsverantwortung jedoch nicht in den Ausschüssen, sondern im Gesamtgremium liegt, kann dies erhebliche Kontrolldefizite in der Unternehmensführung nach sich ziehen.

Ein weiterer Bereich, in dem sich Verbesserungspotenziale gezeigt haben, betrifft die Sitzungsroutinen und den Prozess der Aufsichtsratsarbeit selbst. Die Untersuchung dieser Thematik hat gezeigt, dass in deutschen Aufsichtsräten eher selten eine offene und/oder kontroverse Diskussion geführt wird und dass sich die Aufsichtsräte bislang kaum als gemeinsam arbeitendes Gremium verstehen. Die Trennung der Bänke ist in den Routinen der Aufsichtsratssitzungen deutlich erkennbar. Zwar kann die These nicht bestätigt werden, dass die in den Unternehmen fest etablierte Praxis der getrennten Vorbesprechungen die Aufsichtsratsarbeit inhaltlich entleert. Auf der anderen Seite trägt diese Praxis aber auch nicht gerade dazu bei, die Gruppen zu einer gemeinsamen Zielorientierung zusammenzuführen. Die untersuchten Aufsichtsräte führen nur in wenigen Fällen gezielte Maßnahmen durch, die der Trennung der Bänke entgegenwirken und auf eine produktive Auseinandersetzung zielen. Unter diesen Bedingungen ist es schwierig, eine einheitliche Perspektive auf die gemeinsame Überwachungs- und Beratungsaufgabe zu entwickeln.

Die Befunde der Studie sprechen insgesamt nicht für die Notwendigkeit eines grundlegenden Systemwechsels im deutschen Mitbestimmungssystem. Ein tiefer Eingriff in die paritätische Mitbestimmung, wie er mit den Vorschlägen zur Drittelparität, zum Konsultationsrat und zur Verkleinerung der Aufsichtsratsgremien geplant ist, könnte sogar im Gegenteil dazu führen, dass die sozialen Voraussetzungen, auf denen sich die erfolgreiche Entwicklung vieler Unternehmen begründet, mit der Folge erheblicher Produktivitätsverluste und Kosten für die Unternehmen zerstört werden. Die Studie hat aber auch erhebliche immanente Schwächen des

deutschen Corporate-Governance-Systems aufgedeckt, für deren Überwindung neue Lösungen gefunden werden müssen. Dies verweist in der Tat auf einen Reformbedarf, der aber auf die Weiterentwicklung und nicht auf die Schwächung der bestehenden Institutionen der Mitbestimmung ausgerichtet sein muss, die einen wichtigen Bestandteil der Stärken des deutschen Wirtschaftssystems begründen.

9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Schwerpunkte der Untersuchung	7
Abbildung 2: Zeitaufwand für die AR-Tätigkeit.....	12
Abbildung 3: Rolle des leitenden Angestellten im Aufsichtsrat	14
Abbildung 4: Zufriedenheit mit der Informationsversorgung durch den Vorstand	16
Abbildung 5: Rechtzeitigkeit der Vorstandsinformationen	17
Abbildung 6: Zeitpunkte der Informationsversorgung.....	18
Abbildung 7: Art und Qualität der Informationsversorgung.....	19
Abbildung 8: Rangordnungen in der Informationsversorgung	21
Abbildung 9: Suboptimale Entscheidungen aufgrund von Informationsdefiziten.....	22
Abbildung 10: Aufsichtsratsmitglieder in Gewissenskonflikten	22
Abbildung 11: Verbesserung der Kommunikation in den letzten zwei Jahren.....	23
Abbildung 12: Struktur der Ausschüsse in den Aufsichtsräten.....	25
Abbildung 13: Diskussionen in Ausschusssitzungen.....	27
Abbildung 14: Art der Informationsübermittlung aus den Ausschüssen	27
Abbildung 15: Defizite der Informationsübermittlung aus den Ausschüssen.....	28
Abbildung 16: Zufriedenheit mit der Informationsversorgung aus den Ausschüssen	28
Abbildung 17: Gefahren der Delegation von Aufgaben an Ausschüsse	29
Abbildung 18: Bedeutung persönlicher Kontakte/Netzwerke als Informationsquelle.....	31
Abbildung 19: Bedeutung persönlicher Kontakte/Netzwerke als Grundlage für Entscheidungen.....	32
Abbildung 20: Bedeutung von Kontakten/Netzwerkbeziehungen zu Anteilseignern	33
Abbildung 21: Bedeutung von Kontakten/Netzwerkbeziehungen zu Kapitalmarkt- vertretern.....	34
Abbildung 22: Gruppenübergreifende Vorbereitungs- und Abstimmungstreffen	37
Abbildung 23: Zeitpunkt der Vorbesprechungen.....	38
Abbildung 24: Bedeutung der Vorbesprechungen mit und ohne Vorstand	38
Abbildung 25: Diskussionsmöglichkeiten in den Vorbesprechungen	39
Abbildung 26: Funktion der Vorbesprechungen.....	40
Abbildung 27: Entscheidungsrelevanz von Vorbesprechungen.....	40
Abbildung 28: Diskussionsintensität im Aufsichtsrat.....	42
Abbildung 29: Anzahl der Aufsichtsratssitzungen im Jahr.....	42
Abbildung 30: Hemmende Faktoren für eine offene Diskussion im Aufsichtsrat.....	43
Abbildung 31: Maßnahmen zur Verbesserung der Diskussionskultur.....	44

Abbildung 32: Kontakte mit dem Wirtschaftsprüfer.....	45
Abbildung 33: Zugang zu externen Experten/Wissensquellen	46
Abbildung 34: Einbeziehung von Fachexperten	47
Abbildung 35: Einbeziehung von ausländischen Arbeitnehmervertretern in den AR.....	48
Abbildung 36: Verschiebung der Aufgabenschwerpunkte im Aufsichtsrat.....	51
Abbildung 37: Bedeutung der einzelnen Wissensarten im Aufsichtsrat (in %).....	53
Abbildung 38: Bedeutung der einzelnen Wissensarten im AR.....	54
Abbildung 39: Wissensinput der einzelnen Aufsichtsratsgruppen	56
Abbildung 40: Wissensinput des leitenden Angestellten.....	57
Abbildung 41: Repräsentanz der Wissensarten im Aufsichtsrat	58
Abbildung 42: Weiterbildungsbedarf der Aufsichtsratsmitglieder	58
Abbildung 43: Bewertung der Größe der Aufsichtsratsgremien.....	61
Abbildung 44: Bewertung der Vergütungsformen.....	64
Abbildung 45: Gewünschte Anteile variabler Vergütung.....	65
Abbildung 46: Bewertung der Haftungsbedingungen.....	66
Abbildung 47: Veränderung in der Qualität der Entscheidungen	69
Abbildung 48: Veränderung des Selbstverständnisses des AR.....	71
Abbildung 49: Retrospektiv-kontrollorientierte vs. prospektiv-beratungsorientierte Anteile.....	72
Abbildung 50: Veränderungen des strategischen Gewichts des Aufsichtsrats	74
Abbildung 51: Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten des Vorstands	74
Abbildung 52: Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats.....	75
Abbildung 53: Erzeugung von Erwartungsdruck auf Innovationen.....	77
Abbildung 54: Anstoß von Innovationen durch den AR.....	77
Abbildung 55: Bewertung der AR-Strukturen für Beratung.....	78
Abbildung 56: Aufsichtsrat und Umsetzungseffizienz	79
Abbildung 57: Konfliktpotenzial bei nicht mitbestimmtem AR.....	80
Abbildung 58: Arbeitnehmervertretungen und Entwicklung von Humanressourcen.....	81
Abbildung 59: Fähigkeit des AR zur Ausbalancierung der Interessen	82

10. LITERATUR

- Adler, P./Kwon, S.-W. (2000): Social Capital: The Good, the Bad, the Ugly. In: Lesser, E. L. (Ed.): Knowledge and Social Capital. Boston. S. 89-115.
- Badura P./Rittner, F./Rüthers, B. (1977): Mitbestimmungsgesetz 1976 und Grundgesetz. Gemeinschaftsgutachten. München.
- BDA/BDI (2004): Bericht der „Kommission Mitbestimmung“. Berlin.
- Becht, M./Bolton, P./Röell, A. (2002): Corporate Governance and Corporate Control, ECGI, Working Paper Series in Finance 02/2002.
- Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Verlag Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh.
- Burt, R. S. (1997): A Note on Social Capital and Network Content. In: Social Networks 19, S. 355-373.
- DCGK (2003): Deutscher Corporate-Governance-Kodex (in der Fassung vom 21. Mai 2003). Regierungskommission deutscher Corporate-Governance-Kodex.
- DGB (2004a): Fokus Mitbestimmung. Teilhaben und Gestalten: Mitbestimmen – auf gleicher Augenhöhe. Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 3. Februar 2004.
- DGB (2004b): Stellungnahme des DGB Bundesvorstandes, Abt. Mitbestimmung und Rechtspolitik zu dem Bericht der „Kommission Mitbestimmung“ von BDA und BDI. Berlin.
- Dilger, A. (2003): Economic Effects of Co-Determination. In: Müller-Jentsch, W./Weitbrecht, H. (Eds.): The Changing Contours of German Industrial Relations. München, S. 119-136.
- Donaldson, L./Hilmer, F. G. (1998): Management Redeemed: The Case Against Fads that Harm Management. In: Organizational Dynamics, 26, 4, S. 7-20.
- FitzRoy, F. R./Kraft. K. (2004): Co-Determination, Efficiency and Productivity, IZA Discussion Paper No. 1442, Dezember 2004.
- FitzRoy, F. R./Kraft. K. (2004): On the Choice of Incentives in Firms. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 26, S. 145-160.
- Fleischer, H. (2004): Die “Business Judgement Rule”: Vom Richterrecht zur Kodifizierung. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 25. Jg., Heft 15, S. 685-692.
- Franck, E. (2002): Zur Verantwortung des Verwaltungsrats aus ökonomischer Sicht. In: Die Unternehmung, 56, 4, S. 213-225.
- Gerum, E. (1991): Aufsichtsratstypen – Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, 51, 6, S. 719-731.
- Gerum, E. (1995): Führungsorganisation, Eigentümerstruktur und Unternehmensstrategie. In: Die Betriebswirtschaft, 55, 3, S. 359-379.

- Glaum, M. (1998): Kapitalmarktorientierung deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Industriestudie im Auftrag von Coopers & Lybrand Deutschland. Frankfurt am Main.
- Götzen, U. (2002): Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung. Eine Befragung der Arbeitsdirektoren in der Stahlindustrie. Hrsg. vom Forum Mitbestimmung und Unternehmen – eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf und Gütersloh. Juli 2002.
- Gruson, M./Kubicek, M. (2003): Der Sarbanes-Oxley Act, Corporate Governance und das deutsche Aktienrecht. Arbeitspapier des Instituts für Bankrecht, Nr. 113.
- Hanau, P./Wackerbarth (2004): Unternehmensmitbestimmung und Koalitionsfreiheit. Interessenskonflikte von Gewerkschaftsvertretern im Aufsichtsrat. Baden-Baden.
- Hans-Böckler-Stiftung (2004): Zur aktuellen Kritik der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. http://www.boeckler.de/pdf/mitbestimmung_2004.pdf .
- Höpner, M. (2001): Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany. MPIfG Discussion Paper 2001/05. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Höpner, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung und Mitbestimmungskritik. Beitrag zur Diskussionsveranstaltung „Die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung“, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln 23. April 2004.
- Huse, M. (2004): Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioral Perspectives of Corporate Governance. Article to be published in British Management Journal.
- Jackson, G. (2001): Varieties of Capitalism. A Review. Unpublished manuscript. Cologne.
- Junkes, J./Sadowski, D. (1999): Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Steigerung der Effizienz oder Ausdünnung von Verfügungsrechten? In: Frick, B. et al.(Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt/Main, S. 53-88.
- Jürgens, U. (2004): Corporate Governance – Anwendungsfelder und Entwicklungen. Beitrag zur Konferenz „Governance-Forschung – Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien“, 4.-6. März 2004 am WZB. überarbeitete Version September 2004.
- Keck, O. (1993): The National System for Technical Innovation in Germany. In: Nelson, R. (Ed.) (1993): National Innovation Systems. A Comparative Analysis. Oxford University Press, S. 115-157.
- Köstler, R. (2003): Die Mitbestimmung in der SE. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR), Heft 5-6/2003, S. 800-809.
- Köstler, R. (2004): Unternehmensmitbestimmung in der EU – Rückfall hinter erreichte Standards. In: Die Mitbestimmung, 9/2004, S. 52-55.
- Kübler, F./Schmidt, W./Simitis, S. (1978): Mitbestimmung als gesetzgebungspolitische Aufgabe. Zur Verfassungsmäßigkeit des Mitbestimmungsgesetzes. Baden-Baden.
- Kraushaar, M. (2003): Europäische Aktiengesellschaft (SE) und Unternehmensmitbestimmung. In: Betriebs-Berater (BB), 58. Jg., Heft 31, S. 1614-1620.

- Leyens, P. C. (2003): Deutscher Aufsichtsrat und U.S.-Board: ein- oder zweistufiges Verwaltungssystem? Zum Stand der rechtsvergleichenden Corporate-Governance-Debatte. In: *RabelsZ*, Bd. 67, S. 57-105.
- Lullies, V./Bollinger, H./Weltz, F. (1993): *Wissenslogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben*. Frankfurt/M., New York.
- Minett, S. (1992): *Power, Politics and the Participation in the Firm*. Aldershot.
- Nelson, R. (Ed.) (1993): *National Innovation Systems. A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Niederhoffs, H. U. (1999): *Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung. Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen*. Köln.
- Nippa, M. (2002): *Alternative Konzepte für eine effiziente Corporate Governance – Von Trugbildern, Machtansprüchen und vernachlässigten Ideen*. In: Nippa, M./Petzold, K./Kürsten, W. (Hrsg.) (2002): *Corporate Governance. Herausforderungen und Lösungsansätze*. Physica-Verlag, Heidelberg, S. 3-40.
- O’Sullivan (2000): *Contest for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1974): *Organizational Decision Making as a Political Process: the Case of a University Budget*. In: *Administrative Science Quarterly*, No. 19, S. 135-151.
- Raabe, N. Chr. (2004): *Die Zukunft der Mitbestimmung. Eine qualitative Studie zur Praxis der Mitbestimmung im Aufsichtsrat*. Diplomarbeit an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Reagans, R./Zuckerman, E. W. (1999): *Networks, Diversity and Performance: The Social Capital of Corporate R&D Units*. Graduate School of Industrial Administration. Carnegie Mellon University.
- Rehfeld, D. et al. (2004): *Chemische Industrie: Neuorientierung, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit*. Arbeit und Technik, Bd. 27. München.
- Roe, M. J. (1996): *Strong Managers – Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*, 2nd Edition, Princeton: Princeton University Press.
- Rosen, R. von (Hrsg.) (2003): *Empfehlungen zur Aufsichtsratsvergütung – Ein Modell*. Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 23. Frankfurt am Main.
- Scheuch, E. K./Scheuch, U. (1997): *Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Ergebnisse einer Enquete der Union der Leitenden Angestellten über die soziale Stellung und die berechtigten Interessen der Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft*. Schriftenreihe ULA, Nr. 35.
- Schmidt, R. H./Spindler, G. (2002): *Path Dependence, Complementarity and Corporate Governance – A Comment on Blebchuk and Roe*. In: *International Finance*, 5, 2002, S. 311-333.
- Schwalbach, J. (2004): *Effizienz des Aufsichtsrats*. Discussion Paper des Instituts für Management an der HU-Berlin. 2004-1. (Abrufbar unter: <http://www.wiwi.hu-berlin.de/im/publikdl/2004-1.pdf>.)

- Soskice, D. (1999): Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s. In: Kitschelt, H. et al. (Eds.): *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 101-134.
- Spindler, G. (2004): Persönliche Haftung der Organmitglieder für Falschinformationen des Kapitalmarktes – de lege lata und de lege ferenda. In: *Wertpapiermitteilungen*, 58. Jg., Heft 43/2004. S. 2089-2136.
- Streeck, W. (1995): Works Councils in Western Europe: From Consultation to Participation. In: Rogers, J./Streeck, W. (Eds.): *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperations in Industrial Relations*. Chicago, S. 313-317.
- Streeck, W. (1997): German Capitalism. Does it Exist? Can it Survive? In: Crouch, C./Streeck, W. (Eds.): *Political Economy of Modern Capitalism*. London, S. 33-54.
- Streeck, W. (2003): Introduction: Convergence or Diversity? Stability and Change in German and Japanese Capitalism. In: Yamamura, K./Streeck, W. (Eds.): *The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism*. Ithaka/London, S. 1-50.
- Vassiliadis, M. (2004): Aufsichtsrat: Kompetenz als Durchsetzungsfaktor. In: *Die Mitbestimmung*, 9/2004, S. 26-28.
- Vitols, S. (2003): Negotiated Shareholder Value: The German Version of an Anglo-American Practice. WZB Discussion Paper, SP II 2003-25. Berlin.
- Vitols, S. (2001): Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen. Forum Mitbestimmung und Unternehmen Hrsg. vom Forum Mitbestimmung und Unternehmen – eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf und Gütersloh.
- Werder, A. von (2004): Modernisierung der Mitbestimmung. In: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, Heft 2/2004, S. 229 – 258.
- Westphal, J. D. (1999): Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO Social Ties. In: *Academy of Management Journal*, 42, S. 7-24.
- Witt, P. (2000): Corporate Governance im Wandel. Auswirkungen des Systemwettbewerbs auf deutsche Aktiengesellschaften. In: *zfo*, 69. Jg., Heft 2000/3, S. 159-163.
- Witt, P. (2004): The Competition of International Corporate Governance Systems – A German Perspective. In: *Management International Review* vol. 44, 2004/3, S. 309-333.
- Wolfram, J. (2000): *Corporate Governance in Deutschland*. BDI-Drucksache Nr. 322. Berlin.
- Wollburg, R. (2004): Unternehmensinteresse bei Vergütungsentscheidungen. Oder: Verstieß die Zahlung der Mannesmann-Prämien gegen das Unternehmensinteresse der Mannesmann AG? In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 14/2004, S. 646-685.
- Zündorf, L., Grunt, M. (1982): *Innovation in der Industrie. Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse betrieblicher Forschung und Entwicklung*. Frankfurt/M.