

ESV

# Management und Wirtschaft Studien

Band 73

# **Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat**

**Theorie und Wirklichkeit in  
deutschen Aktiengesellschaften**

Von  
**Dr. Nico Raabe**

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
ESV.info/978 3 503 12619 4

Dissertation der Humboldt-Universität zu Berlin, 2010

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12619 4  
eBook: 978 3 503 12986 7

ISSN 1861-1745

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck: Difo-Druck, Bamberg

## Vorwort von Prof. Dr. Kurt Biedenkopf

Als die erste Mitbestimmungskommission Anfang 1969 ihre Arbeit aufnahm, gehörte die Gestaltung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten der Unternehmen zu den wichtigsten wirtschafts- und sozialpolitischen Streitgegenständen der damals noch jungen Bundesrepublik Deutschland. Die Berufung der Kommission durch die Bundesregierung hatten die Partnern der ersten Großen Koalition 1967 in ihrer Koalitionsvereinbarung vorgesehen. Sie wollten damit verhindern, dass der ideologisch aufgeladene Streit um die Mitbestimmung die Regierungskoalition selbst gefährden könnte. Er sollte durch die Verständigung auf eine Expertenkommission neutralisiert und die politische Behandlung des Gegenstandes damit vertagt werden.

Ideologische Positionen haben in der Regel nur einen geringen Bezug zu den Sachverhalten derer sie sich bemächtigen. Umgekehrt lassen sie sich nur durch vorbehaltlose und intensive Erforschung der betroffenen Sachverhalte mit Erfolg überwinden. Den neuen Mitgliedern der Kommission musste es deshalb zunächst darum gehen, die bisherige Mitbestimmungspraxis in den Aufsichtsräten der Unternehmen zu untersuchen und dies sowohl in den sogenannten Montanunternehmen, die der Montanmitbestimmung unterlagen wie in den Aktiengesellschaften, deren Arbeitnehmerbeteiligung in den Aufsichtsräten durch das Betriebsratsgesetz geregelt war.

In rund 150 Stunden Anhörungen: von Aufsichtsratsvorsitzenden, stellvertretenden Vorsitzenden – in der Regel Vorsitzende des Gesamt- oder Konzernbetriebsrates –, des neutralen Mitglieds in montanmitbestimmten Unternehmen, Vorstandsvorsitzenden und Arbeitsdirektoren verschaffte sich die Kommission einen eigenen Einblick in die Mitbestimmungswirklichkeit, der weder durch Ideologie oder durch die Interessen der Kontrahenten Kapitaleigner und Arbeitnehmer verzerrt war. Die Ergebnisse der Anhörungen beeinflussten im Wesentlichen auch die einstimmigen Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Kommission. Diese mündeten letztlich in das Gesetz von 1976, das die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat bis heute regelt.

Mit seiner Arbeit hat Nico Raabe diesen methodischen Ansatz gut 40 Jahre später wieder aufgenommen. Auf der Grundlage von 89 Interviews, die ihm namhafte Mitglieder von Aufsichtsräten der DAX 30 Unternehmen gewährten, konnte er neue Erkenntnisse über die tatsächliche Praxis der

Mitbestimmung in den Aufsichtsräten gewinnen. Er gelangte damit zu wichtigen Einsichten in das Zusammenwirken von Vertretern der Aktionäre, der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften, und der Unternehmensführung. Sie sind im Großen und Ganzen geeignet, die Bewertungen der wissenschaftlichen Mitglieder der zweiten Mitbestimmungskommission zu bestätigen, die von der Regierung Schröder aus Anlass des 30-jährigen Jubiläums des Gesetzes von 1976 berufen wurden. In vielem stimmen sie auch mit den Schlussfolgerungen überein, die die 1. Mitbestimmungskommission aus ihren Anhörungen zog.

Im Grundsatz lautet Raabes Ergebnis: Die Mitbestimmung im Unternehmen leidet, dort wo sie den Erwartungen nicht gerecht wird, weniger an institutionellen Mängeln der Gesetzgebung als an der fehlenden Bereitschaft der Beteiligten, sie im Sinne einer am Interesse des Unternehmens orientierten Zusammenarbeit zu praktizieren. Dabei ist bemerkenswert, dass Raabe auf der Grundlage seiner Interviews Defizite stärker bei den Vertretern der Eigentümer, also der so genannten Kapitalseite, als bei den Vertretern der Arbeitnehmer feststellt. Ihre Ursachen sieht er dabei vor allem im Verhalten von Aufsichtsratsvorsitzenden. Seine dazu gelieferten Einzelheiten und Begründungen gewähren interessante Einblicke in das, was man die Psychologie der Mitbestimmung nennen könnte. Sie verraten mehr über die Auswirkungen der Hierarchien im Unternehmen und das Rollenverständnis der Beteiligten als man durch eine Analyse der Institution selbst erfahren kann.

Insgesamt gesehen beeindruckt die Art, wie Raabe die Fülle des aus seinen empirischen Recherchen gewonnenen Materials systematisiert und bewertet. Zugleich zieht er mit seiner Arbeit wohl einen begründeten Schlussstrich unter die noch immer unternommenen Versuche, die Ursachen von Schwierigkeiten des Unternehmens im Markt nicht bei Unzulänglichkeiten der Vertreter beider Seiten im Aufsichtsrat und der Unternehmensführung sondern in Mängeln der Institution, das heißt der gesetzlichen Regelung der Unternehmensmitbestimmung zu suchen. Es ist ein Schlussstrich, zu dem sich in der zweiten Mitbestimmungskommission zwar wissenschaftlichen Mitglieder, nicht aber die Vertreter der beiden „Bänke“ hatten entschließen können.

Raabe beschränkt seine Untersuchungen jedoch nicht auf diese Ergebnisse. Das von ihm zusammengetragene empirische und wissenschaftliche Material dient ihm auch als Grundlage für weiterführende Aussagen zur Arbeit von Aufsichtsräten. Ohne den Zusammenhang mit seinem eigentlichen Thema aus den Augen zu verlieren, berührt er Fragestellungen im Bereich der Corporate Governance und gelangt dabei zu

wichtigen Empfehlungen zu deren weiterer Ausgestaltung. Er öffnet damit zugleich Ausblicke auf die Auswirkungen der weitreichenden Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes auf die Mitbestimmung: ihre neuartigen Legitimationsprobleme als Folge der Internationalisierung der Unternehmen, der multinationalen Zusammensetzung der Belegschaften oder der zunehmenden Mobilität der Fachleute.

Wichtig erscheint mir dabei auch die Bedeutung, die das Zusammenwirken der drei Mitwirkungsebenen: Tarifvertrag, Betriebsverfassung und Mitbestimmung für die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat haben kann. So ist es angesichts der jüngst aufgetretenen Ausforschungsfälle bei großen Unternehmen erstaunlich, dass gesetzliche Maßnahmen zu ihrer Verhinderung für erforderlich gehalten werden, obwohl das Arsenal der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsinstrumente durchaus ausreichte, derartige Fehlentwicklungen zu verhindern. Im angelsächsischen Raum würden die geplanten Maßnahmen des Gesetzgebers als Angriff auf die Gestaltungsrechte der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften gewertet. Die deutsche Mitbestimmungskultur sieht darin offenbar kein Problem. Augenscheinlich zieht sie Maßnahmen des Gesetzgebers vor, auch wenn sie dadurch die Bedeutung des Schutzes entwertet, den sie mit ihren Institutionen den Arbeitnehmern zu gewähren berufen ist und in der Lage wäre.

Am Schluss seines dem eiligen Leser sicher willkommenen Resümees zitiert Raabe einen „prominenten Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden“ der im Interview mit dem Autor seine Erfahrungen in den Worten zusammenfasste: „Mit weniger Klassenkampf auf der Arbeitnehmerseite und weniger Dünkel auf der Kapitaleseite sollte einer professionellen und effizienten Aufsichtsratsarbeit nichts im Weg stehen“. Man sollte, möchte ich hinzufügen, diese Erfahrungsweisheit als Leitsatz in den Corporate Governance Codex aufnehmen. Denn kein Gesetz, das die Zusammenarbeit von Menschen zur Voraussetzung seines Erfolges hat, kann auf sie verzichten. Alles in Allem: eine gelungene Arbeit!

## Vorwort von Prof. Dr. Joachim Schwalbach

Wie kaum ein anderes Element der deutschen Corporate Governance wird die Mitbestimmung im Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft nicht nur äußerst kontrovers sondern vor allem hoch emotionalisiert geführt. Obwohl seit den 1960er Jahren eine Vielzahl ökonomischer und rechtswissenschaftlicher Studien durchgeführt wurde, um die Effizienz des deutschen Mitbestimmungsweges zu messen, war der wissenschaftliche Diskurs nicht selten durch ideologische Grabenkämpfe anstelle empirisch fundierter Fakten geprägt.

In der vorliegenden Dissertation bricht Nico Raabe bewusst mit den traditionellen Schwarz-Weiß-Schemata. Anders als viele Vorgängerstudien versucht er nicht, ideologisch voreingenommene Zusammenhänge zu untersuchen und durch quantitative Untersuchungen bestätigt zu bekommen. Der Ansatz der Dissertation von Nico Raabe ist vielmehr bewusst ergebnisoffen. Durch qualitative Interviews mit Mitbestimmungsinsidern, nämlich den Mitgliedern der Unternehmensorgane Vorstand und Aufsichtsrat, ermöglicht der Verfasser neue Einblicke in das tatsächliche Handeln und Zusammenspiel der Akteure der Unternehmensmitbestimmung jenseits der üblichen Vorurteile. Bemerkenswert ist hierbei das außergewöhnliche Maß der Bereitschaft führender Persönlichkeiten des deutschen Wirtschaftslebens, durch persönliche – oftmals mehrstündige – Interviews einem Doktoranden Einblick in das wirkliche Leben von Aufsichtsräten zu geben. Dies Engagement ist beispielhaft und eine große Bereicherung für die Arbeit junger Nachwuchswissenschaftler.

Die Ergebnisse der Interviews stützen die These von Nico Raabe, dass es in erster Linie die so genannten weichen, schwer messbaren Faktoren sind, welche die Qualität der Aufsichtsratsarbeit determinieren. Raabe isoliert und gewichtet in seiner Arbeit jene weichen Faktoren, die in rein quantitativ ausgelegten Studien durch das übliche Raster fallen. Sein Fazit: Es bestehen zwar teilweise erhebliche Defizite in der Kontrolleffizienz deutscher Aufsichtsräte, doch sind diese in erster Linie nicht systemimmanent sondern vielmehr individuell bedingt. Das größte Problem vieler Aufsichtsräte sind gezielte Indiskretionen, die Misstrauen säen, was wiederum eine effiziente Arbeit der Gremien beeinträchtigt.

Eine primäre Verantwortung der Arbeitnehmervertreter für derartige Defizite ergaben die Interviews jedoch nicht. Vielmehr kommt es auf beiden Bänken zu Fehlverhalten – und zwar regelmäßig. Im Gegenzug darf man



allerdings nicht vergessen, dass gleichzeitig die meisten Aufsichtsräte innerhalb des bestehenden Systems geräuschlos, effizient und strikt an den Unternehmenszielen orientiert arbeiten. Allerdings verweisen die Interviews auch darauf, dass die heterogene Zusammensetzung bundesdeutscher Aufsichtsräte mit Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern insbesondere die Person des Aufsichtsratsvorsitzenden fordert, dem als Wächter über das Unternehmensinteresse eine Schlüsselstellung zukommt.

Aufgrund der höchst unterschiedlich gelebten Praxis innerhalb des gleichen institutionellen Rahmens führt eine reine Systemdebatte nicht weiter. Vielmehr sprechen die Ergebnisse der Dissertation für eine behutsame Weiterentwicklung des Systems des mitbestimmten Aufsichtsrats. So könnte eine Verkleinerung der Aufsichtsgremien, wie sie bereits bei vielen Europäischen Aktiengesellschaften umgesetzt wurde, auch für die deutsche AG eine sinnvolle Perspektive sein, um die Arbeit der Aufsichtsräte durch eine bessere Interaktion seiner Mitglieder zu stärken. Dies läge durchaus auch im Interesse der Arbeitnehmer, schließlich zeigt die vorliegende Studie, dass die Mitbestimmung gerade dort stark ist, wo die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite ein enges Vertrauensverhältnis zu den Anteilseignervertretern aufweisen können. In diesen Fällen können die Arbeitnehmervertreter frühzeitig ihre Ideen und Bedenken in Entscheidungsfindungsprozesse einbringen. Dies ist typischerweise in kleineren Gremien leichter. Eine enge Einbindung der Arbeitnehmervertreter ist für die Qualität der Mitbestimmung deutlich wichtiger als die schiere Anzahl der Aufsichtsratssitze.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass der interdisziplinäre Ansatz der Dissertation sich bewährt hat, die ökonomische Theorie, rechtswissenschaftliche Auslegung des Gesetzesrahmens und sozialwissenschaftlich geprägte empirische Forschung zu verbinden. Zu wünschen wäre, dass die Forschung zu derart komplexen Themen wie der Unternehmensmitbestimmung sich zunächst ergebnisoffener Studien annehmen und erst in einem zweiten Schritt zu quantitativen oder qualitativen Untersuchungen übergehen würde. Die Beachtung derartiger Studien auch im nicht-wissenschaftlichen Bereich wäre zweifelsohne weit größer.

Die vorliegende Dissertation von Nico Raabe, die auf einem ungewöhnlich breitem Faktenwissen basiert, müsste für jeden, der an dem Thema der Unternehmensmitbestimmung und an dessen Weiterentwicklung interessiert ist, zur Pflichtlektüre gehören.

# Danksagung

Es gibt viele Menschen, ohne die meine Studie in dieser Form niemals hätte entstehen können. Ihnen allen bin ich zu großem Dank verpflichtet.

An erster Stelle möchte ich meinen Betreuer und Erstgutachter, Herrn Prof. Dr. Joachim Schwalbach, nennen, der bereits seit dem Grundstudium an der Humboldt-Universität als steter Förderer meinen akademischen Werdegang mit großem persönlichem Engagement begleitet hat. Durch ihn bin ich im Rahmen eines Seminars im Sommer 2003 erstmals mit der Unternehmensmitbestimmung in Berührung gekommen, und ich bin Herrn Professor Schwalbach besonders dankbar, dass er mich seitdem kontinuierlich ermutigt hat, diesem hochaktuellen Thema treu zu bleiben.

Ebenso gebührt mein Dank meinem Zweitgutachter, Herrn Prof. Dr. Dr. Christian Kirchner, der mir ebenfalls bereits seit dem Grundstudium in vielfacher Hinsicht als Unterstützer und Mentor zur Seite gestanden hat.

Besonderen Dank schulde ich zudem dem Herrn Ministerpräsidenten a.D. Prof. Dr. Kurt Biedenkopf. Herr Professor Biedenkopf und ich sind uns im Rahmen meiner Diplomarbeit zur Mitbestimmung im Sommer 2004 begegnet, und seitdem hat er als Ratgeber und Unterstützer mein Forschungsvorhaben mit außerordentlichem Engagement begleitet.

Ermöglicht wurde meine Studie in der vorliegenden Form durch ein großzügiges Stipendium der Deutschen Telekom AG. Hierfür gebührt mein Dank ihrem langjährigen Personalvorstand, Herrn Dr. Heinz Klikhammer. Mit großem Engagement wurde ich zudem durch eine Vielzahl seiner Mitarbeiter unterstützt, insbesondere durch Frau Maud Pagel, Herrn Prof. Dr. Heiko Weckmüller und Herrn Dietmar Welslau. Nicht zu vergessen sind aber auch Frau Renate Maier, Frau Marion Junghanß und Frau Ursula Wahls.

Viele Menschen haben sich als Gesprächspartner mit großem zeitlichem Einsatz für diese Studie engagiert. Ihnen allen gebührt mein Dank. Unter ihnen habe ich auch einige Menschen kennengelernt, die mir darüber hinaus in den vergangenen Jahren in vielfacher Hinsicht durch Ideen, Kontakte, kontroverse Diskussionen und moralische Unterstützung sehr geholfen haben. Unter den vielen möchte ich insbesondere Frau Cornelia Girndt, Frau Prof. Dr. Gertrud Höhler, Herrn Dietmar Hexel, Herrn Dr. Tessen von Heydebreck, Herrn Arthur L. Kelly, Herrn Minister a.D. Dr. h.c. Walther Leisler Kiep, Herrn Dr. Jens Odewald, Herrn Dr. Friedrich Thelen,

Herrn Jörg van Essen MdB, Herrn Michael Vassiliadis sowie Herrn Dr. Hans-Dietrich Winkhaus nennen.

In vielfacher Hinsicht bin ich zudem dem Collegium Tischler zu Dank verpflichtet. Insbesondere möchte ich Frau Prof. Monika Grütters MdB, Frau Senatorin a.D. Dr. Lore-Maria Peschel-Gutzeit, Frau Helene Rang, Frau Staatsministerin a.D. Dr. Christina Weiss, Herrn Tim Arnold, Herrn Thomas Ellerbeck, Herrn Prof. Manfred Harnischfeger, Herrn Martin Hoffmann, Herrn Rechtsanwalt Ulrich Eretier und Herrn Staatssekretär Dr. André Schmitz-Schwarzkopf für ihre vielfältige Unterstützung danken.

Sehr gefreut habe ich mich auch über die Unterstützung durch Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst und Frau Dr. Renate Albach sowie Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Karl und Frau Dr. Agnes Homann. Ihnen möchte ich für viele anregende Diskussionen danken, die mich in meiner Arbeit sehr weitergebracht haben.

Das Dekanat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität war mir stets ein hilfsbereiter Ansprechpartner. Deshalb möchte ich die Verwaltungsleiterin der Fakultät, Frau Barbara Wöß, und ihre Mitarbeiterin Frau Susanne Lenzen in besonderer Weise erwähnen.

Für die hervorragende Betreuung durch den Erich-Schmidt-Verlag möchte ich Frau Claudia Splittgerber, Mitglied der Erich-Gutenberg-Arbeitsgemeinschaft, und Frau Birte Schumann danken.

Wie könnte man die lange Zeit einer Dissertation ohne seine Freunde durchstehen. Für so vielfache Unterstützung beim Entstehen und während der Entstehungszeit meiner Arbeit danke ich deshalb sehr herzlich Alexander Kudlich, Constantin Freiherr von Reitzenstein, Jacqueline Zich, Dr. Johannes Werhahn, Laura Horstmann, Nicolo Graf von Buquoy, Philipp Howaldt, Dr. Philipp von Trott zu Solz und ganz besonders Christoph Herzog von Oldenburg. Zudem danke ich Frau Dompredigerin Dr. Petra Zimmermann und The Revd. Dr. Irene Ahrens für ihre stete geistliche Unterstützung.

Allen voran möchte ich aber meinen Eltern, meiner Großmutter und meinem Bruder danken. Ohne ihre Liebe und stete Förderung wäre nichts so wie es ist.

Für den vorliegenden Text übernehme selbstverständlich allein ich die Verantwortung. Insbesondere geben die Urteile und Wertungen nicht notwendigerweise die Meinungen meiner Unterstützer wieder.

Berlin, im November 2010

Dr. Nico Raabe

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>17</b>
<b>Kapitel I: Grundlagen der Unternehmensmitbestimmung</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1 Einleitung</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2 Ziel der Studie</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3 Aufbau der Untersuchung</b> .....	<b>23</b>
<b>1.4 Definitionen</b> .....	<b>24</b>
<b>1.5 Mitbestimmungsgesetze</b> .....	<b>26</b>
1.5.1 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG, 1976).....	26
1.5.2 Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG, 2004).....	28
1.5.3 SE-Beteiligungsgesetz (SEBG, 2004).....	30
<b>1.6 Unternehmensmitbestimmung in der Europäischen Union</b> .....	<b>31</b>
<b>1.7 Theoretische Konzepte</b> .....	<b>33</b>
1.7.1 Principal-Agent-Theorie.....	33
1.7.2 Property Rights-Theorie.....	37
1.7.3 Partizipationstheorie.....	40
1.7.4 Zusammenfassung.....	43
<b>1.8 Historischer Hintergrund</b> .....	<b>44</b>
1.8.1 Ursprünge der Mitbestimmung.....	44
1.8.2 Unternehmensmitbestimmung in der Weimarer Republik.....	45
1.8.3 Montanmitbestimmung nach 1945.....	47
1.8.4 Reform der Mitbestimmung von 1976.....	51
1.8.5 Urteil des Bundesverfassungsgerichts von 1979.....	52
1.8.6 Wiederaufflammen der Mitbestimmungsdiskussion.....	53
1.8.7 Zweite Biedenkopf-Kommission (2005-2006).....	55
<b>1.9 Zwischen-Fazit</b> .....	<b>58</b>
<b>Kapitel II: Überblick über die Mitbestimmungsforschung</b> .....	<b>63</b>
<b>2.1 Einführung</b> .....	<b>63</b>
<b>2.2 Quantitative Studien</b> .....	<b>66</b>
2.2.1 Überblick.....	66
2.2.2 Produktivität.....	70
2.2.3 Investitionsverhalten.....	75
2.2.4 Innovationsfähigkeit.....	77

2.2.5	Beschäftigungsentwicklung.....	79
2.2.6	Kapitalmarktperformance.....	80
2.2.7	Zwischen-Fazit.....	88
<b>2.3</b>	<b>Meinungsumfragen.....</b>	<b>88</b>
2.3.1	Bedeutung für die Mitbestimmungsforschung.....	88
2.3.2	Umfragen zur Attraktivität des Standortes Deutschland.....	90
2.3.3	Umfragen unter Mitgliedern von Unternehmensorganen.....	97
<b>2.4</b>	<b>Sonstige Studien.....</b>	<b>109</b>
<b>2.5</b>	<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>110</b>
<b>Kapitel III: Konzeption der Empirischen Studie.....</b>		<b>111</b>
<b>3.1</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>111</b>
<b>3.2</b>	<b>Methodik.....</b>	<b>112</b>
<b>3.3</b>	<b>Auswahl der Befragten.....</b>	<b>113</b>
<b>3.4</b>	<b>Durchführung der Interviews.....</b>	<b>115</b>
<b>3.5</b>	<b>Statistik.....</b>	<b>117</b>
<b>3.6</b>	<b>Auswertung der Interviews.....</b>	<b>122</b>
<b>3.7</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse.....</b>	<b>123</b>
<b>Kapitel IV: Analyse des mitbestimmten Aufsichtsrates.....</b>		<b>125</b>
<b>4.1</b>	<b>Prinzipien, Aufgaben und Selbstverständnis.....</b>	<b>125</b>
4.1.1	Bedeutung für die Mitbestimmung.....	125
4.1.2	Angelsächsisches versus kontinentaleuropäisches Governance-Modell.....	125
4.1.3	Duales System der Unternehmensverfassung.....	129
4.1.4	Aufgaben des Aufsichtsrats und seiner Mitglieder.....	130
4.1.5	Beschlussfassung.....	133
4.1.6	Handlungsmaxime für Vorstand und Aufsichtsrat.....	134
4.1.7	Ergebnisse der Interviews.....	137
4.1.8	Zwischen-Fazit.....	145
<b>4.2</b>	<b>Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrates.....</b>	<b>146</b>
4.2.1	Rechtliche Grundlagen.....	146
4.2.2	Optimale Aufsichtsratsgröße.....	147
4.2.3	Internationalität.....	150
4.2.4	Ergebnisse der Interviews.....	154
4.2.5	Zwischen-Fazit.....	172
<b>4.3</b>	<b>Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern.....</b>	<b>174</b>
4.3.1	Rechtliche Grundlagen.....	174
4.3.2	Entsendungsrechte.....	175

4.3.3	Historische Entwicklung.....	177
4.3.4	Fallstudie: Frank Bsirske im Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG.....	179
4.3.5	Aktuelle Entwicklungen in der Unabhängigkeitsdiskussion.....	181
4.3.6	Ergebnisse der Interviews.....	184
4.3.7	Zwischen-Fazit.....	188
<b>4.4</b>	<b>Getrennte Vorbesprechungen von Anteilseignern und Arbeitnehmern.....</b>	<b>191</b>
4.4.1	Rechtliche Grundlagen.....	191
4.4.2	Ergebnisse der Interviews.....	192
4.4.3	Zwischen-Fazit.....	198
<b>4.5</b>	<b>Ausschüsse des Aufsichtsrats.....</b>	<b>200</b>
4.5.1	Rechtliche Grundlagen.....	200
4.5.2	Mitbestimmung.....	202
4.5.3	Ergebnisse der Interviews.....	203
4.5.4	Zwischen-Fazit.....	209
<b>4.6</b>	<b>Vertraulichkeit und Diskussionskultur.....</b>	<b>209</b>
4.6.1	Bedeutung.....	209
4.6.2	Rechtliche Grundlagen.....	211
4.6.3	Umfang der gesetzlichen Verschwiegenheitspflicht.....	213
4.6.4	Rechtliche Konsequenzen bei Verletzung der Verschwiegenheitspflicht.....	215
4.6.5	Bedeutung der Verschwiegenheitspflicht für die Arbeitnehmervertreter.....	216
4.6.6	Hinzuziehung von Hilfskräften.....	219
4.6.7	Neuere Entwicklungen in Sachen Verschwiegenheitspflicht.....	220
4.6.8	Vertraulichkeit und Ad-Hoc-Praxis.....	221
4.6.9	Beispiele für mangelnde Vertraulichkeit in der Aufsichtsratspraxis.....	225
4.6.10	Auswirkungen.....	235
4.6.11	Ergebnisse der Interviews.....	236
4.6.12	Zwischen-Fazit.....	252
<b>4.7</b>	<b>Vorstandsbestellungen.....</b>	<b>255</b>
4.7.1	Rechtliche Grundlagen.....	255
4.7.2	Personalausschuss.....	255
4.7.3	Arbeitsdirektor.....	258
4.7.4	Beispiele aus der Praxis.....	263
4.7.5	Empirische Evidenzen für den Einfluss der Arbeitnehmervertreter.....	268
4.7.6	Ergebnisse der Interviews.....	271
4.7.7	Zwischen-Fazit.....	280
<b>4.8</b>	<b>Verhältnis von Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene.....</b>	<b>281</b>
4.8.1	Bedeutung.....	281
4.8.2	Streikstatistik.....	284
4.8.3	Fallstudie: General Motors.....	286
4.8.4	Ergebnisse der Interviews.....	291
4.8.5	Zwischen-Fazit.....	294

<b>4.9</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews.....</b>	<b>295</b>
	<b>Appendix 4.1: Mitteilung Arbeitnehmervertreter Bayer-Aufsichtsrat.....</b>	<b>297</b>
	<b>Appendix 4.2: Mitteilung Arbeitnehmervertreter Aufsichtsrat Deutsche Börse.....</b>	<b>300</b>
	<b>Kapitel V: Mitbestimmung in der Europa AG.....</b>	<b>303</b>
<b>5.1</b>	<b>Verfassung der SE.....</b>	<b>303</b>
5.1.1	Grundlagen.....	303
5.1.2	Mitbestimmung.....	304
5.1.3	Unterschiede zum Mitbestimmungsgesetz.....	309
<b>5.2</b>	<b>Attraktivität der SE.....</b>	<b>311</b>
<b>5.3</b>	<b>Fallstudien.....</b>	<b>315</b>
5.3.1	Allianz.....	315
5.3.2	Fresenius.....	320
5.3.3	BASF.....	323
<b>5.4</b>	<b>Ergebnis der Interviews.....</b>	<b>325</b>
5.4.1	Allgemein.....	325
5.4.2	Besonderes Verhandlungsgremium.....	326
5.4.3	Verkleinerung des Aufsichtsrats.....	327
5.4.4	Leitende Angestellte.....	329
5.4.5	Zusammenfassung.....	330
<b>5.5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>332</b>
	<b>Kapitel VI: Resümee.....</b>	<b>333</b>
<b>6.1</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>333</b>
<b>6.2</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>337</b>
	<b>Teilnehmer der Befragung.....</b>	<b>343</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>357</b>
	<b>Abstract.....</b>	<b>383</b>