

Unternehmensüberwachung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)

Gestaltungsmöglichkeiten und
Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans

von Markus Moelgen



University
of Bamberg
Press

26 Schriften aus der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Schriften aus der Fakultät Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften der
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Band 26



University
of Bamberg
Press

2016

Unternehmensüberwachung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)

Gestaltungsmöglichkeiten und Leistungsfähigkeit
des Überwachungsorgans

von Markus Moelgen

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de/> abrufbar.

Diese Arbeit hat der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation vorgelegen.

1. Gutachter: Prof. Dr. Johann Engelhard

2. Gutachter: Prof. Dr. Stefan Eckert

Tag der mündlichen Prüfung: 27.01.2016

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über den Hochschulschriften-Server (OPUS; <http://www.opus-bayern.de/uni-bamberg/>) der Universitätsbibliothek Bamberg erreichbar. Kopien und Ausdrücke dürfen nur zum privaten und sonstigen eigenen Gebrauch angefertigt werden.

Herstellung und Druck: docupoint, Magdeburg

Umschlaggestaltung: University of Bamberg Press, Anna Hitthaler

© University of Bamberg Press, Bamberg, 2016

<http://www.uni-bamberg.de/ubp/>

ISSN: 1867-6197

ISBN: 978-3-86309-437-9 (Druckausgabe)

eISBN: 978-3-86309-438-6 (Online-Ausgabe)

URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus4-475508

Meinen Eltern

Danksagung

Auf dem Weg zum Gelingen dieses Vorhabens haben mich viele Menschen begleitet. Ihnen allen gilt mein Dank, auch wenn ich an dieser Stelle nicht jeden Einzelnen nennen kann.

Besonders herzlich danke ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Johann Engelhard für die Betreuung meiner Dissertation und die Erstellung des Erstgutachtens. Seine zielgerichteten Verständnisfragen und kritischen Analysen waren mir immer ein Ansporn, die Arbeit zu verbessern. Mein Dank gilt ebenfalls Prof. Dr. Stefan Eckert für die Übernahme des Zweitgutachtens und die Anregungen und Diskussionen auf den gemeinsamen Doktorrandenkolloquien sowie Prof. Dr. Brigitte Eierle für ihre Mitwirkung in der Promotionskommission.

Meinen ehemaligen Kollegen Georg Trautnitz, Dirk Steinhausen, Laura Folter, Carolin Fleischmann, Annalena Fajen, Johanna Horzetzky, Michael Gerten, Christine Brunner, Daniel Kaumanns, Linda Kerner und Dieter Dresel sowie Frau Ute Hanß danke ich für die gemeinsame Zeit am Lehrstuhl für Internationales Management.

Mein größter Dank gilt meiner Familie – Annelene, Werner, Andrea und Anja Moelgen – und Freunden ohne deren fortwährende Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Besonders danken möchte ich Jewgenia Jusfin für ihre unablässige Motivation und Unterstützung auch in schwierigen Phasen.

Frankfurt am Main, September 2016

Markus Moelgen

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	6
Abbildungsverzeichnis.....	9
Tabellenverzeichnis.....	10
1 Rechtsformwahl als Instrument der Anpassung des Überwachungsorgans an steigende Umwelтанforderungen	15
1.1 <i>Ausgangssituation und Problemstellung</i>	15
1.2 <i>Zielsetzung der Arbeit</i>	17
1.3 <i>Aufbau der Arbeit</i>	18
2 Unternehmensüberwachung als Teil der Corporate Governance.....	21
2.1 <i>Corporate Governance</i>	22
2.1.1 <i>Begriffsbestimmung und Gegenstand</i>	22
2.1.2 <i>Interne und externe Corporate Governance</i>	25
2.2 <i>Unternehmensüberwachung.....</i>	27
2.2.1 <i>Vorüberlegungen zur Unternehmensüberwachung.....</i>	27
2.2.1.1 <i>Trennung von Verfügungsgewalt und Eigentum</i>	27
2.2.1.2 <i>Interessensicherung und Effizienz</i>	28
2.2.2 <i>Begriffsbestimmung und Gegenstand</i>	29
2.2.2.1 <i>Überwachungsbegriff.....</i>	29
2.2.2.2 <i>Inhaltliche und zeitliche Dimension der Überwachungs-</i> <i>aufgabe</i>	31
2.2.2.3 <i>Abgrenzung zur Unternehmensführung.....</i>	33
2.3 <i>Rechtsformen als institutioneller Handlungsrahmen der</i> <i>Unternehmensüberwachung</i>	36
2.3.1 <i>Rechtsformwahl als konstitutive Unternehmensentscheidung.....</i>	36
2.3.2 <i>Rechtsformwahl aus betriebswirtschaftlicher Perspektive</i>	38
3 Theoretischer Rahmen und empirische Ergebnisse zur Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans.....	41
3.1 <i>Theoretischer Rahmen zur Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans ...</i>	41
3.1.1 <i>Informationsökonomische Ansätze (Prinzipal-Agent-Theorie).....</i>	41
3.1.2 <i>Macht- und ressourcenorientierte Ansätze</i>	44
3.1.2.1 <i>Koalitionstheorie</i>	45
3.1.2.2 <i>Ressourcenabhängigkeitstheorie.....</i>	46

3.1.3	Eigenschafts- und gruppenorientierte Ansätze (Upper Echelons Theory)	48
3.2	<i>Empirische Ergebnisse zur Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans</i>	51
3.2.1	Innere Organisation	51
3.2.1.1	Organisationstyp des Leitungssystems	51
3.2.1.2	Größe des Überwachungsorgans	54
3.2.1.3	Vorsitz und stellvertretender Vorsitz	58
3.2.1.4	Ausschussbildung	59
3.2.2	Personelle Zusammensetzung	61
3.2.2.1	Unabhängigkeit und Mitbestimmung	62
3.2.2.2	Internationalität	65
3.2.2.3	Besetzung der Ausschüsse	69
3.2.3	Informationsversorgung und Entscheidungsfindung	70
3.2.3.1	Sitzungsfrequenz	70
3.2.3.2	Beschlussfassung	72
3.3	<i>Zusammenführung: Bedeutung für die weiterführende Analyse</i>	73
4	Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens und forschungsmethodische Vorgehensweise	81
4.1	<i>Forschungsmethodische Vorgehensweise</i>	81
4.2	<i>Methodisches Vorgehen zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans</i>	83
4.2.1	Abgrenzung von Effektivität und Effizienz des Überwachungsorgans	83
4.2.2	Ansätze zur Effizienzbeurteilung von Organisationsstrukturen	84
4.3	<i>Konzeptioneller Bezugsrahmen</i>	85
4.3.1	Unternehmenskontext	85
4.3.2	Gestaltungsvariablen	87
4.3.3	Subziele	88
4.4	<i>Abgeleitete Untersuchungshypothesen</i>	92
5	Gestaltungsmöglichkeiten der Überwachung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	101
5.1	<i>Grundlage der rechtsvergleichenden Analyse zwischen SE und AG</i>	101
5.2	<i>Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) im Kontext der Europäischen Integration</i>	102
5.2.1	Entstehungsgeschichte	102
5.2.2	Zielsystem der SE	105
5.2.3	Gesellschaftsrechtliche Konstruktion der SE	108

5.2.3.1	Abgrenzungsproblematik einer europäischen Rechtsform....	108
5.2.3.2	Normenhierarchie der SE	109
5.2.4	Gründungsanforderungen und Mehrstaatlichkeitsprinzip.....	112
5.2.4.1	Beschränkung auf nationale Kapitalgesellschaften	112
5.2.4.2	Sitz der Gründungsgesellschaften.....	113
5.2.4.3	Umgehung der Gründungsanforderungen	114
5.2.4.4	Kapitalbedarf und Gründungskosten	115
5.2.5	Fazit: Rahmenrechtsform zur Gestaltung der Unternehmensüberwachung	116
5.3	<i>Vergleichende Analyse des Überwachungsorgans in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) und der Aktiengesellschaft (AG) mit Sitz in Deutschland.....</i>	118
5.3.1	Aufgaben und Kompetenzen des Überwachungsorgans	118
5.3.2	Innere Organisation.....	121
5.3.2.1	Wahl des Leitungssystems	121
5.3.2.2	Größe des Überwachungsorgans	123
5.3.2.3	Vorsitz und Stellvertreter	127
5.3.2.4	Ausschussbildung	129
5.3.3	Personelle Zusammensetzung	130
5.3.3.1	Zusammensetzung der Anteilseignervertreter	130
5.3.3.2	Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter	133
5.3.3.3	Besetzung der Ausschüsse	137
5.3.4	Informationsversorgung und Entscheidungsfindung.....	137
5.3.4.1	Informationsrechte und -pflichten.....	137
5.3.4.2	Beschlussfähigkeit.....	139
5.3.4.3	Beschlussfassung	140
5.3.4.4	Mehrheitserfordernisse.....	141
5.3.4.5	Gemischte Beschlussfassung und Umlaufverfahren	143
5.3.4.6	Zweitstimm- und Vetorechte	144
5.3.4.7	Sitzungsfrequenz.....	145
5.4	<i>Zusammenfassende Beurteilung der Gestaltungsmöglichkeiten der SE</i>	146
6	Empirische Analyse	157
6.1	<i>Empirisches Forschungsdesign</i>	157
6.1.1	Operationalisierungen.....	157
6.1.1.1	Unternehmerische Strukturdaten	157
6.1.1.2	Personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans	160
6.1.1.3	Mitbestimmung.....	163
6.1.1.4	Beschlussfassung und Inanspruchnahme	164
6.1.2	Statistische Verfahren.....	164

6.1.3	Auswertung.....	168
6.1.3.1	Datenquellen.....	168
6.1.3.2	Qualität der empirischen Datenbasis.....	170
6.2	<i>Unternehmerische Strukturdaten</i>	173
6.2.1	Unternehmensgröße.....	173
6.2.2	Branche.....	177
6.2.3	Produktdiversifikation.....	178
6.2.4	Internationalisierungsgrad.....	179
6.2.5	Eigentümerstruktur.....	181
6.3	<i>Innere Organisation</i>	182
6.3.1	Wahl des Leitungssystems.....	182
6.3.2	Größe des Überwachungsorgans.....	184
6.3.3	Vorsitz und Stellvertreter.....	188
6.3.4	Ausschüsse.....	190
6.3.4.1	Anzahl der Ausschüsse.....	190
6.3.4.2	Größe der Ausschüsse.....	193
6.4	<i>Personelle Zusammensetzung</i>	196
6.4.1	Besetzung von Vorsitz und Stellvertreter.....	196
6.4.1.1	Internationalität.....	196
6.4.1.2	Mitbestimmung.....	198
6.4.2	Besetzung des Plenums.....	202
6.4.2.1	Internationalität.....	202
6.4.2.2	Mitbestimmung.....	211
6.4.2.3	Veränderungen in der personellen Zusammensetzung vor und nach dem Rechtsformwechsel.....	214
6.4.3	Besetzung der Ausschüsse.....	215
6.4.3.1	Internationalität.....	215
6.4.3.2	Mitbestimmung.....	219
6.5	<i>Zusammenfassende multivariate Analyse: Einflussvariablen der Rechtsformwahl SE</i>	223
6.6	<i>Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans</i>	232
6.6.1	Sitzungen und Beschlussfassung.....	232
6.6.1.1	Anzahl der Sitzungen.....	232
6.6.1.2	Beschlussfassung.....	233
6.6.1.3	Inanspruchnahme der Mitglieder und Machtkonzentration..	234
6.6.2	Zusammenfassende multivariate Analyse.....	236
6.7	<i>Zusammenfassung der zentralen empirischen Ergebnisse</i>	241

7	Ausblick: Implikationen für Forschung und Praxis.....	259
7.1	<i>Implikationen für die Theorieentwicklung und Praxis.....</i>	<i>259</i>
7.2	<i>Limitationen der Arbeit und Ausblick.....</i>	<i>263</i>
	Anhang	269
	Quellenverzeichnis.....	368
	Literaturverzeichnis	370

Abkürzungsverzeichnis

-2LL	-2 multiplizierte Log Likelihood
ADHGB	Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
B	Regressionskoeffizient
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts
CEO	Chief Executive Officer
CRD IV	Capital Requirements Directive IV
Df	Freiheitsgrade
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat
EBA	European Banking Authority
ECGF	European Corporate Governance Forum
EEA	Einheitliche Europäische Akte
EG	Europäische Gemeinschaft
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
ETUI	European Trade Union Institute
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EU-Kommission	Europäische Kommission
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
Exp(B)	Exponentialfunktion an der Stelle B
FINAS	Finanzausschuss
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung

HGB	Handelsgesetzbuch
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
Ltd.	Public company limited by shares
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer
MontanMitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie
MontanMitbestGErG	Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie
NOMAS	Nominierungsausschuss
PCC	Proportional-Chance-Criterion
PERAS	Personalausschuss
Plc	Public limited company
PRÄAS	Präsidialausschuss
PRÜAS	Prüfungsausschuss
PublG	Publizitätsgesetz
SE	Societas Europaea, Europäische Gesellschaft (Europäische Aktiengesellschaft)
SEAG	Gesetz zur Ausführung der Verordnung über das Statut der Europäischen Gesellschaft
SEBG	Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft
SEEG	Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft
SERL	Richtlinie zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer
SEVO	Verordnung über das Statut der Europäischen Gesellschaft
Sig	Signifikanz

SOAS	Sonstige Ausschüsse
STRAAS	Strategieausschuss
TransPuG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts zu Transparenz und Publizität
VMAS	Vermittlungsausschuss
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielsetzung der Arbeit	18
Abbildung 2: Ausgewählte Corporate-Governance-Definitionen	23
Abbildung 3: Corporate-Governance-Ebenen	26
Abbildung 4: Überwachungsprozess	30
Abbildung 5: Forschungsmethodische Vorgehensweise und Zielsetzung	82
Abbildung 6: Input-Output-Modell des Überwachungsorgans	86
Abbildung 7: Konzeptioneller Bezugsrahmen der empirischen Analyse	95
Abbildung 8: Zielsystem der SE	107
Abbildung 9: Normenhierarchie der SEVO	111
Abbildung 10: Zielsetzung der rechtsvergleichenden Analyse	147
Abbildung 11: Formel Blau-Index (vereinfacht)	162
Abbildung 12: Zielsetzung der empirischen Analyse	241
Abbildung 13: Übersicht der Ergebnisse der empirischen Analyse	243

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anteil nicht-deutscher Organmitglieder in deutschen Aktiengesellschaften	68
Tabelle 2: Übersicht der theoretischen Kernaussagen.....	74
Tabelle 3: Überblick zum Stand der Forschung zu den ausgewählten Untersuchungskriterien	78
Tabelle 4: Überwachungsrelevante Rechtsformunterschiede zwischen AG und SE.....	150
Tabelle 5: Branchenklassifikation gemäß NACE Rev. 2.....	160
Tabelle 6: Kulturcluster	163
Tabelle 7: Verteilung der börsennotierten Europäischen Aktiengesellschaften in der Analyse nach Marktsegmenten.	172
Tabelle 8: Verteilung der börsennotierten Gesellschaften des Benchmark-Samples nach Marktsegmenten.....	172
Tabelle 9: Grundkapital im SE-Sample und AG-Benchmark.....	174
Tabelle 10: Gesamtumsatz im SE-Sample und AG-Benchmark.....	175
Tabelle 11: Anzahl der weltweiten Mitarbeiter im SE-Sample und AG-Benchmark.....	176
Tabelle 12: Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland im SE-Sample und AG-Benchmark.....	176
Tabelle 13: Verteilung der SEs und AGs nach Branchen. Quelle: Eigene Darstellung	178
Tabelle 14: Produktdiversifikation.....	179
Tabelle 15: Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz nach Börsennotierung.....	180
Tabelle 16: Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz.....	180
Tabelle 17: Anteil der Mitarbeiter im Ausland.....	181
Tabelle 18: Eigentümerstruktur.....	182

Tabelle 19: Leitungssysteme im SE-Sample und AG-Benchmark	183
Tabelle 20: Gewähltes Leitungssystem vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.....	183
Tabelle 21: Durchschnittliche Organgröße im SE-Sample und AG-Benchmark	185
Tabelle 22: Verteilung der Organgrößen nach Leitungssystem und Rechtsform	186
Tabelle 23: Durchschnittliche Organgröße vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.....	186
Tabelle 24: Verteilung der Organgrößen vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.....	188
Tabelle 25: Anzahl der Stellvertreter des Vorsitzenden im SE-Sample und AG-Benchmark	189
Tabelle 26: Anzahl der Stellvertreter des Vorsitzenden vor und nach dem Rechtsformwechsel.....	189
Tabelle 27: Anzahl der Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark	190
Tabelle 28: Funktionen der gebildeten Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark	191
Tabelle 29: Anzahl der Ausschüsse vor und nach dem Rechtsformwechsel....	192
Tabelle 30: Funktionen der gebildeten Ausschüsse vor und nach dem Rechtsformwechsel.....	192
Tabelle 31: Größe der Ausschüsse.....	195
Tabelle 32: Herkunft des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter im SE-Sample und AG-Benchmark; Quelle: Eigene Darstellung.	197
Tabelle 33: Herkunft des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter vor und nach dem Rechtsformwechsel	198
Tabelle 34: Zugehörigkeit der stellvertretenden Vorsitzenden im SE-Sample und AG-Benchmark	199
Tabelle 35: Zugehörigkeit der stellvertretenden Vorsitzenden vor und nach dem Rechtsformwechsel.....	200

Tabelle 36: Zugehörigkeit des stellvertretenden Vorsitzenden der Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark.....	201
Tabelle 37: Zugehörigkeit des stellvertretenden Vorsitzenden der Arbeitnehmervertreter vor und nach dem Rechtsformwechsel	201
Tabelle 38: Anzahl ausländischer Organmitglieder im SE-Sample und AG-Benchmark.....	204
Tabelle 39: Anzahl ausländischer Organmitglieder vor und nach dem Rechtsformwechsel	205
Tabelle 40: Anzahl der nicht-deutschen Organmitglieder je Kulturcluster im SE-Sample und AG-Benchmark	206
Tabelle 41: Anzahl der nicht-deutschen Organmitglieder je Kulturcluster vor und nach dem Rechtsformwechsel.....	207
Tabelle 42: Anteil nicht-deutscher Mitglieder und kulturelle Heterogenität im Überwachungsorgan im SE-Sample und AG-Benchmark.....	208
Tabelle 43: Anteil nicht-deutscher Mitglieder und kulturelle Heterogenität im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel.....	209
Tabelle 44: Anzahl mitbestimmter Unternehmen im SE-Sample und AG-Benchmark.....	212
Tabelle 45: Mitbestimmungsniveau im SE-Sample und AG-Benchmark.....	212
Tabelle 46: Anzahl mitbestimmter Unternehmen vor und nach dem Rechtsformwechsel	213
Tabelle 47: Mitbestimmungsniveau vor und nach dem Rechtsformwechsel ...	213
Tabelle 48: Retention Rate im Überwachungsorgan nach dem Rechtsformwechsel	214
Tabelle 49: Einbeziehung nicht-deutscher Organmitglieder in die Ausschussarbeit.....	217
Tabelle 50: Anzahl und Anteil durch nicht-deutsche Mitglieder gehaltener Ausschussmandate.....	219
Tabelle 51: Anzahl der Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen.....	221
Tabelle 52: Anteil der Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen	222

Tabelle 53: Korrelationen der unternehmerischen Strukturdaten	224
Tabelle 54: Regressionsanalyse zu zentralen Faktoren der Rechtsformwahl...	227
Tabelle 55: Sitzungsfrequenz im Plenum und den Ausschüssen.....	233
Tabelle 56: Entscheidungen im Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen.....	234
Tabelle 57: Einbindung und Machtkonzentration in den Ausschüssen.....	235
Tabelle 58: Regressionsanalyse zwischen Organgröße, Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und Indikatoren der Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans.....	237
Tabelle 59: Hypothesengruppe zu strukturellen Unterschieden zwischen SE und AG	244
Tabelle 60: Hypothesengruppe zur Inneren Organisation	246
Tabelle 61: Hypothesengruppe zur Internationalisierung der personellen Zusammensetzung.....	249
Tabelle 62: Hypothesengruppe zur Vermeidung der Mitbestimmung	250
Tabelle 63: Hypothesengruppe zu Einflussvariablen der Rechtsformwahl SE	252
Tabelle 64: Hypothesengruppe zur Sitzungsfrequenz, Beschlussfassung und Einbindung der Organmitglieder	254

1 Rechtsformwahl als Instrument der Anpassung des Überwachungsorgans an steigende Umweltanforderungen

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Überwachungspraxis des Aufsichtsrats der deutschen Aktiengesellschaft ist vielfach in der von Betriebswirten und Juristen geführten Auseinandersetzung um gute Corporate Governance aufgegriffen worden.¹ Die an das Überwachungsorgan gestellten Anforderungen nehmen dabei mit steigender Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt zu.² Vor diesem Hintergrund ist die deutsche Überwachungspraxis wiederholt sowohl im Hinblick auf ihre organrechtliche Verfasstheit als auch auf ihre personelle Zusammensetzung und Arbeitsweise hinterfragt worden. Wiederkehrende Diskussionspunkte betreffen vor allem die mangelnde Gestaltungsfreiheit des deutschen Gesellschaftsrechts im Hinblick auf die Wahl des Leistungssystems, die Größe des Überwachungsorgans und die Auswirkungen der Mitbestimmung auf Entscheidungsprozesse und personelle Zusammensetzung.³

Insbesondere die Größe mitbestimmter Aufsichtsräte ist wiederholt als Hindernis für eine kritische Diskussionskultur und hohe Sitzungsfrequenz bezeichnet worden. Die Anforderungen an die Beschlussfassung im paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat könnten im Konfliktfall die Entscheidungsfindung verlangsamen.⁴ Zwar erlaubt das Aktiengesetz die freiwillige Vergrößerung des Aufsichtsrats, eine Verkleinerung ist hingegen im paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat aufgrund der zwingenden gesetzlichen Vorschriften nicht möglich. Von verschiedener Stelle wird daher in der Literatur für eine Öffnung des Aktien- und Mitbestimmungsrechts für eine freiwillige Wahl der Organgröße und die freiwillige Aushandlung der Mitbestimmung im Unternehmen plädiert.⁵

Angesichts des Ausmaßes der internationalen Geschäftstätigkeiten vieler Unternehmen wird zum anderen die Internationalität der personellen Zusammen-

¹ Vgl. Baums 2001, S. 7, 92-93; Lutter 2001, S. 226-229; Bleicher et al. 1989, S. 260.

² Vgl. Carpenter 2002, S. 277-278; Ruigrok/Wagner 2001, S. 7-8; Carpenter/Frederickson 2001, S. 540-541.

³ Vgl. Pistor 2009, S. 233-235; Habersack 2008g, Rn. 4; Stettes 2007, S. 12; Schwalbach 2004, S. 187-189; Baums 2001, S. 7, 92-93; Lutter 2001, S. 226-229; Bleicher et al. 1989, S. 260.

⁴ Vgl. Fleischer 2011, S. 157; Werder 2004, S. 170; Schwalbach 2004, S. 189; Neubürger 2003, S. 190-191; Baums 2001, S. 92-93.

⁵ Vgl. Habersack 2009; Teichmann 2009; Teichmann 2008; Schwalbach 2004, S. 187; Berliner Netzwerk Corporate Governance 2003.

setzung der Aufsichtsräte als besonders gering erachtet.⁶ Die Internationalisierung der personellen Zusammensetzung beeinflusst nachweislich die gewählten Strategien und die Kapitalmarktbewertungen der Unternehmen.⁷ Eine national oder kulturell heterogene Zusammensetzung kann die Problemlösungsfähigkeiten des Überwachungsorgans an die Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt anpassen. Die deutschen Mitbestimmungsgesetze sehen die Bestellung von Arbeitnehmervertretern aus anderen Mitgliedsstaaten allerdings nicht vor.⁸ Diese rein nationale Ausrichtung der Mitbestimmung steht mithin in der Kritik, nationale Partikularinteressen gegenüber grenzüberschreitenden Gesamtzusammenhängen der Unternehmensstrategie zu begünstigen.⁹ Zuweilen wird in diesem Zusammenhang der Vorwurf einer europarechtswidrigen Diskriminierung der Arbeitnehmer innerhalb des europäischen Binnenmarkts hervorgebracht.¹⁰ Die Notwendigkeit einer Anpassung der Mitbestimmung an eine geänderte, internationalere Unternehmensumwelt ist von Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsseite bereits vereinzelt aufgegriffen worden.¹¹

Mit der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) hat der europäische Gesetzgeber eine Rechtsform geschaffen, die den Anspruch erhebt, für grenzüberschreitende Belange im europäischen Binnenmarkt ein effizienteres und sachgerechteres Bündel spezifischer Rechtsnormen zu bieten. Im Hinblick auf das Überwachungsorgan bietet die Europäische Aktiengesellschaft (SE) vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber der deutschen Aktiengesellschaft. Aus organisatorischer Perspektive eröffnet die Europäische Aktiengesellschaft (SE) in Deutschland ansässigen Unternehmen erstmals die Möglichkeit, in einer Aktiengesellschaft zwischen einem System aus Vorstand und Aufsichtsrat oder einem Verwaltungsrat zu wählen. Des Weiteren können Unternehmen über die Satzungsgestaltung und die Verhandlung der Mitbestimmung sowohl die Organgröße als auch die Beschlussfähigkeit und Beschlussfassung unternehmensindividuell anpassen. Aus personeller Perspektive eröffnet die SE zudem die

⁶ Vgl. Becker 2010, S. 283; Schmid/Daniel 2007, S. 17–20; Schmid/Daniel 2006; Schmid/Kretschmer 2004, S. 16–17; Heijltjes et al. 2003, S. 92–93; Ruigrok/Wagner 2001, S. 16–17.

⁷ Vgl. Nielsen/Nielsen 2011, S. 190; Wally/Becerra 2001, S. 182; Tihanyi et al. 2000. Zum Einfluss der kulturellen Heterogenität vgl. Hutzschenreuter/Horstkotte 2013. Vgl. zu Reaktionen von Investoren auf die Bestellung von Mitgliedern in das Überwachungsorgan, die über eine andere Staatsangehörigkeit als die des Sitzstaates des Unternehmen verfügen, Schmid/Dauth 2013, S. 7–9.

⁸ Vgl. Hellwig/Brehme 2011, S. 742–744; Habersack 2009, S. 3; ausführlich Werner 2008, S. 70–81.

⁹ Vgl. Werder 2004, S. 170–171; Neubürger 2003, S. 181–182; Sünner 2000, S. 497.

¹⁰ Vgl. Hellwig/Brehme 2011, S. 742–744; Europäische Kommission 2011, S. 53–54; Habersack 2009, S. 3. Anderer Auffassung Köstler 2011, S. 70.

¹¹ Vgl. Jürgens et al. 2008, S. 158–159; Nagel et al. 1996, S. 169–179.

Option, Arbeitnehmervertreter aus verschiedenen europäischen Mitgliedsstaaten in das Aufsichtsorgan zu integrieren.

Bereits in der Vergangenheit haben einzelne deutsche Großunternehmen versucht, im Rahmen des rechtlich Zulässigen Elemente eines Verwaltungsrats in das deutsche Vorstands-Aufsichtsratssystem zu integrieren.¹² Seit Einführung der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) besteht nunmehr eine weitere gesellschaftsrechtliche Option, die Gestaltungsmöglichkeiten des Überwachungsorgans eröffnet. Mittlerweile hat die Europäische Aktiengesellschaft (SE) eine nennenswerte Verbreitung in Deutschland erfahren.¹³ Die Möglichkeiten, die die SE im Hinblick auf die Gestaltung der Unternehmensüberwachung eröffnet, werden hierbei in der Literatur immer wieder erwähnt.¹⁴ Vor diesem Hintergrund stellt sich die betriebswirtschaftliche Frage, welches diese Gestaltungsoptionen genau sind und wie sie auf die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans einwirken.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, der Frage nachzugehen, inwiefern die Europäische Aktiengesellschaft (SE) neue Gestaltungsoptionen für die Unternehmensüberwachung schafft und welche Auswirkungen die Nutzung dieser Optionen auf die Überwachungspraxis hat (s. Abbildung 1).

Hierzu sind zunächst mittels einer rechtsvergleichenden Analyse die Unterschiede zwischen dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft und dem Überwachungsorgan einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) mit Sitz in Deutschland zu klären. Aus theoretischer Perspektive können anschließend die bestehenden Unterschiede auf ihre potenziellen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans beurteilt werden.

¹² Die bekanntesten Beispiele sind die Deutsche Bank AG und die ehemalige DaimlerChrysler AG. Vgl. Frodermann 2005, Rn. 3; Theisen/Hölzl 2005, S. 328.

¹³ Vgl. Börsenzeitung 2013, S. 6.

¹⁴ Vgl. zuletzt Reichert 2014, S. 1957-1965.

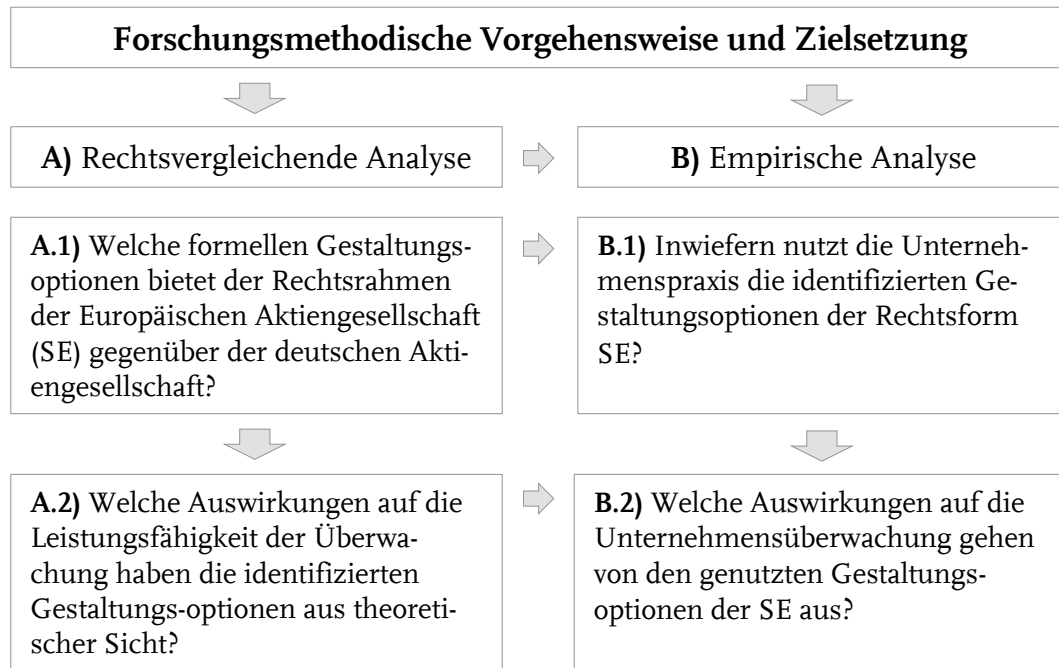


Abbildung 1: Zielsetzung der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung

Im Anschluss an die theoretische Aufarbeitung folgt eine empirische Analyse der Unternehmenspraxis. Im Vordergrund steht zunächst die Frage, welche der möglichen Gestaltungsoptionen der SE Unternehmen tatsächlich nutzen. Denkbar ist, dass Unternehmen mit dem Rechtsformwechsel zur Europäischen Aktiengesellschaft das Ziel verfolgen, einen grundsätzlich neuen, bisher durch das Gesellschaftsrecht nicht realisierbaren Zustand zu erreichen. Die Rechtsform der SE könnte hingegen auch vornehmlich dazu genutzt werden, einen bestimmten Zustand der Unternehmensüberwachung zu konservieren, indem bspw. zwingende Regelungen der Mitbestimmungsgesetze vermieden werden.

Abschließend ist zu untersuchen, inwieweit die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans nachvollziehbar von eventuellen Veränderungen betroffen ist. Es stellt sich u. a. die Frage, inwiefern Veränderungen der personellen Zusammensetzung des Überwachungsorgans für die Ausschussbildung herangezogen werden. Der Rechtsformwechsel könnte sowohl dazu eingesetzt werden, Schlüsselpositionen auf nur wenige Organmitglieder zu konzentrieren, als auch das Plenum anteilmäßig stärker in die Entscheidungsvorbereitung zu integrieren.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Untersuchung gliedert sich in drei wesentliche Teile: die Darlegung der theoretischen Grundlagen und des Stands der Forschung, die rechtsvergleichende Analyse zwischen deutscher Aktiengesellschaft (AG) und Europäischer

Aktiengesellschaft (SE) und die empirische Erhebung und Analyse der Nutzung der identifizierten Rechtsformunterschiede und ihrer potenziellen Auswirkungen auf die Überwachungspraxis.

In Abschnitt 2 wird zunächst die Unternehmensüberwachung in das übergreifende Themenfeld der Corporate Governance eingeordnet. Hierbei werden zentrale Begriffe erläutert, die Notwendigkeit der Überwachung in einer Aktiengesellschaft theoretisch dargelegt. Zweck des Abschnittes ist es, die Anforderungen an die Ausübung der Überwachungsaufgabe zu präzisieren. Der daran anknüpfende Abschnitt 3 stellt mit dem informationsökonomischen Ansatz, den Macht- und ressourcenorientierten sowie den eigenschafts- und gruppenorientierten Ansätzen den theoretischen Rahmen der Unternehmensüberwachung vor. Der Stand der Forschung zur Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans vervollständigt den einführenden Teil der Arbeit. Hierbei werden sowohl internationale Studien zum Board of Directors als auch empirische Befunde zum deutschen Aufsichtsrat und der Mitbestimmung einbezogen.

Der konzeptionelle Bezugsrahmen, der sich aus den theoretischen Ausführungen und dem Stand der Forschung ableitet, ist in Abschnitt 4 dargelegt. Im Zusammenhang mit dem theoretischen und konzeptionellen Bezugsrahmen werden konkrete statistische Untersuchungshypothesen für die empirische Analyse entwickelt. In Abschnitt 5 erfolgt zunächst die rechtsvergleichende Analyse zwischen der deutschen Aktiengesellschaft (AG) und der Europäischen Aktiengesellschaft (SE). Am Ende der rechtsvergleichenden Analyse werden die Gestaltungsoptionen der SE in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans theoriegestützt beurteilt. Im Anschluss folgt die empirische Analyse in Abschnitt 6. Ziel ist es, die tatsächliche Nutzung der identifizierten Gestaltungsoptionen der SE und ihre Auswirkungen auf die Überwachungspraxis zu erheben. Die Einordnung der Ergebnisse in den Stand der Forschung sowie ein Ausblick auf weiterführende Untersuchungsfragen beenden die Arbeit in Abschnitt 7.

2 Unternehmensüberwachung als Teil der Corporate Governance

Im Mittelpunkt der Corporate-Governance-Diskussion steht die Frage, welche rechtlichen, untergesetzlichen und faktischen Rahmenbedingungen in einer kapitalistischen Wirtschaft eine effiziente Form der Unternehmensführung und -überwachung gewährleisten können.¹⁵ In Deutschland führte die wiederholte Auseinandersetzung mit der Effizienz der Unternehmensüberwachung u. a. zur Bildung der Regierungskommission Corporate Governance (*Baums-Kommission*) und deren Konkretisierung in der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (*Cromme-Kommission*). Auf europäischer Ebene hat die Europäische Kommission zahlreiche grenzüberschreitende Maßnahmen¹⁶ wie bspw. die Europäische Gesellschaft (SE), den Aktionsplan zur *Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance* oder das *European Corporate Governance Forum* zur Entwicklung einer europäischen Corporate Governance vorangetrieben.¹⁷ Als Reaktion auf die Finanzkrise veröffentlichte die EU-Kommission das *Grünbuch Corporate Governance-Rahmen für europäische Unternehmen: Was muss verbessert werden?*¹⁸, um die Notwendigkeit legislativer Maßnahmen auf europäischer Ebene im Bereich der Arbeit der Unternehmensorgane, der Aktionärsbeteiligung und der Durchsetzung nationaler Corporate-Governance-Kodizes zu prüfen.¹⁹

Im Verlauf des Abschnitts wird zunächst der Begriff *Corporate Governance* (s. Abschnitt 2.1) sowie der Unternehmensüberwachung (s. Abschnitt 2.2) näher erläutert. Besondere Aufmerksamkeit wird die Abgrenzung der Überwachungsfunktion von der Unternehmensführungsfunktion einnehmen. Abschließend wird auf die Bedeutung der Rechtsformwahl als institutioneller Rahmen der Unternehmensüberwachung in ihrer Bedeutung für die vorliegende Untersuchung eingegangen (s. Abschnitt 2.3).

¹⁵ Vgl. Gerum 2007, S. 1.

¹⁶ S. hierzu ausführlich das Informationsangebot der Generaldirektion Binnenmarkt und Dienstleistungen: URL: http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/index_de.htm.

¹⁷ Vgl. Habersack 2008i, S. 51–56.

¹⁸ S. Grünbuch Europäischer Corporate Governance-Rahmen, KOM(2011) 164/3.

¹⁹ S. hierzu ausführlich das Informationsangebot der Generaldirektion Binnenmarkt und Dienstleistungen: URL: http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/corporate-governance-framework_de.htm.

2.1 Corporate Governance

2.1.1 Begriffsbestimmung und Gegenstand

Corporate Governance wird in der deutschsprachigen Literatur häufig als „Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle“ oder schlichtweg „Unternehmensführung“ übersetzt.²⁰ In den Rechtswissenschaften wird der Begriff Corporate Governance zum Teil als eine rein rechtliche und explizit nicht betriebswirtschaftliche Annäherung an den Themenkomplex der Unternehmensführung verstanden.²¹ Die Abgrenzung des Begriffs Corporate Governance ist dabei letztlich nicht klar umrissen und unterliegt durch sich stetig verändernde unternehmerische und gesellschaftliche Erwartungen an die Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung fortwährend verschiedenen Einflüssen (s. Abbildung 2).²²

Die Corporate-Governance-Forschung knüpft an viele Erkenntnisse aus der Management- und Organisationsforschung wie auch im weiteren Sinne der Sozial-, Wirtschafts- und Politikwissenschaften an.²³ Gemeinsam verbindet die Disziplinen die Analyse unterschiedlicher „Muster der Interdependenzbewältigung“²⁴. Hierunter werden soziale Ordnungen subsumiert, die einen relativ dauerhaften Bestand haben und zur Bildung von Erwartungssicherheit über die Verhaltensweisen interagierender Akteure beitragen.²⁵

²⁰ Vgl. Lutter 2001, S. 225.

²¹ Vgl. Lutter 2001, S. 225.

²² Vgl. Hambrick et al. 2008, S. 381.

²³ Vgl. Werder 2011, S. 49; Macharzina/Wolf 2010; Lütz 2007; Eberle 2007; Schimank 2007b; Schimank 2007c; Schewe 2005. Vgl. bspw. die Beiträge zur Governance-Forschung in Benz et al. 2007.

²⁴ Schimank 2007a, S. 29.

²⁵ Vgl. Schimank 2007a, S. 30. In Anlehnung an den soziologischen Neoinstitutionalismus vgl. DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977.

Quelle	Zitat
Werder 2009, S. 4	„[Corporate Governance] bezeichnet in einer Kurzformel den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.“
Vance 1983, S. 7	„Corporate Governance ensures that long-term strategic objectives and plans are established and that proper management structure (organisation, systems, and people) is in place to achieve those objectives, while at the same time making sure that the structure functions to maintain the corporate's integrity, reputation, and responsibility to its various constituencies.“
Hambrick et al. 2008, S. 381	„We see corporate governance as referring to the formal structures, informal structures, and processes that exist in oversight roles and responsibilities in the corporate context.“
Cadbury Committee 1992, S. 15	„Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies. The shareholders' role in governance is to appoint the directors and the auditors and to satisfy themselves that an appropriate governance structure is in place. The responsibilities of the board include setting the company's strategic aims, providing the leadership to put them into effect, supervising the management of the business and reporting to shareholders on their stewardship. The board's actions are subject to laws, regulations and the shareholders in general meeting.“
Shleifer/Vishny 1997, S. 737	„Corporate Governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.“
Zingales 1998, S. 4	For this reason, I define corporate governance as the complex set of constraints that shape the ex-post bargaining over the quasi-rents generated by a firm.
Steiner/Steiner 2000, S. 694	„Corporate Governance is the overall control of activities in a corporation. It is concerned with the formulation of long-term objectives and plans and the proper management structure (organization, systems, and people) to achieve them. At the same time, it entails making sure that the structure functions to maintain the corporation's integrity, reputation, and responsibility to its various constituencies.“
Schmidt/Weiß 2003, S. 2	„Corporate Governance ist die Gesamtheit der Sachverhalte, der institutionellen Gegebenheiten und der Mechanismen, die bestimmen wie in Unternehmen wichtige Entscheidungen getroffen werden und wie Leitung und Kontrolle ausgeübt werden. Dazu gehört die rechtliche Regelung der Entscheidungsbefugnisse ebenso wie das marktmäßige Umfeld, das die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der verschiedenen Stakeholder prägt.“
Schewe 2005, S. 206	„Ziel der Corporate Governance ist es also zu verhindern, dass Machtdominanzen entstehen, da sie verhindern, dass eine effiziente Unternehmensführung möglich wird. Nur wenn Macht gleich verteilt ist, ist die Kontrolle der Macht auch gewährleistet.“
Dobler 2011, S. 115	„Hinter dem Begriff Corporate Governance verbirgt sich die Forderung nach einer verantwortlichen, transparenten und fairen Unternehmensleitung und -kontrolle.“

Abbildung 2: Ausgewählte Corporate-Governance-Definitionen

Quelle: Eigene Darstellung.

Solche sozialen Ordnungsmuster können theoretisch als Institutionen oder als Bündel zusammenwirkender Institutionen aufgefasst werden.²⁶ Institutionen wirken dabei als restringierende Randbedingungen handlungsleitend und beeinflussen somit die Resultate der Interdependenzbewältigung zwischen den Akteuren. Im Sinne neoinstitutionalistischen Denkens können sowohl faktische (kodifizierte) Normen als auch kognitive und evaluative Orientierungen handlungsleitend wirken.²⁷ Besonderes Interesse entfällt aus der Perspektive von Soziologie und Politikwissenschaft auf die intentionale oder transintentionale Veränderung bzw. Veränderbarkeit von Institutionen.²⁸ Ein solch weit gefasstes Institutionenverständnis ist für die in den Rechts- und Wirtschaftswissenschaften häufig herangezogene Neue Institutionenökonomik nicht typisch.²⁹ Ihr Interesse gilt im stärkeren Maß der Handlungssteuerung und Effizienzwirkung von Institutionen.

Je nach Erkenntnisobjekt können in der Governance-Forschung mit der Makro-, Meso- und Mikroperspektive verschiedene analytische Abstraktionsebenen unterschieden werden, auf denen Muster der Handlungskoordination und ihrer institutionellen Einbettung erforscht werden.³⁰ Auf der Makroebene wird eine gesellschaftsbezogene Perspektive eingenommen, in der Organisationen bzw. Unternehmen als Subsysteme selbst formale Muster der Interdependenzbewältigung darstellen. Untersuchungsgegenstand dieser Forschungsrichtung sind die unterschiedlichen Ausprägungen spezifischer Konfiguration institutioneller Subsysteme in nationalen Ökonomien (Varieties of Capitalism).³¹ Insbesondere die Frage, ob im Zuge einer fortschreitenden Globalisierung der Finanz- und Warenmärkte auch nationale Kapitalismusmodelle bzw. deren Corporate-Governance-Systeme sich gegenseitig angleichen, ist in der Governance-Forschung umfänglich thematisiert worden.³² Die Mesoebene richtet sich analytisch vor allem auf die Interdependenzbewältigung zwischen einzelnen Subsystemen, bspw. der Abstimmung zwischen Unternehmen oder zwischen Un-

²⁶ Für einen Überblick neoinstitutionalistischer Ansätze sowie im Folgenden vgl. Schimank 2007b.

²⁷ Vgl. North 1990, S. 36–46.

²⁸ Vgl. Schimank 2007a, S. 29; Schimank 2007b, S. 162, 173–174. Vgl. für Ähnlichkeiten mit deliberaten und emergenten Strategien Mintzberg/Waters 1985. Zur Steuerbarkeit institutioneller Veränderungen vgl. Lange 2007, S. 184–185. Im Hinblick auf die Möglichkeit der Steuer- und Planbarkeit der Unternehmenspolitik vgl. Kirsch 1997, S. 379; Eckert 2004, S. 53.

²⁹ S. Abschnitt 3.1.1.

³⁰ Vgl. Lütz 2007, S. 391.

³¹ Vgl. Lütz 2007, S. 391; Eberle 2007, S. 383. Grundlegend Hall/Soskice 2001. Aktuell bspw. Dignam/Galanis 2009 oder Streeck 2009.

³² Vgl. mit weiteren Quellenangaben Gerum 2007, S. 1–2, 34–36, 435. Vgl. zur Entwicklungen der Corporate Governance in den USA, dem Vereinigten Königreich und Deutschland Dignam/Galanis 2009.

ternehmen und dem Kapitalmarkt.³³ Die organisationsbezogene Mikroebene greift die Abstimmung der Interdependenzen zwischen den Akteuren eines einzelnen Unternehmens und deren Auswirkungen auf die unternehmerischen Entscheidungsprozesse auf.³⁴

Die vorliegenden Arbeit nimmt mit dem Überwachungsorgan die Mikroperspektive ein. Im Vordergrund von Corporate Governance steht demnach die gegenseitige Beeinflussung von Handlungsweisen und Handlungsspielräumen, die Akteure zur Erreichung angestrebter Ziele vollziehen.³⁵ Die institutionalisierten Willensbildungs-, Führungs- und Überwachungsorgane von Unternehmen können demnach als Muster der Interdependenzbewältigung verstanden werden.

2.1.2 Interne und externe Corporate Governance

Wie oben gezeigt, lassen sich Fragen der Governance auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen identifizieren. Während der Begriff Corporate Governance im angloamerikanischen Raum stark mit Fragen der Einbindung von Unternehmen in den Kapitalmarkt (Mesoebene) und der Sicherstellung der Berücksichtigung der Eigentümerinteressen in den Entscheidungsprozess der Unternehmensführung diskutiert wird, dominiert im deutschsprachigen Raum traditionell eine auf unternehmensinterne Management- und Organisationsprozesse gerichtete Sichtweise (Mikroebene).³⁶ Aus diesen verschiedenen Perspektiven hat sich die Unterteilung des Untersuchungsgegenstands in eine *externe* und *interne Corporate Governance* etabliert (s. Abbildung 3).

Externe Corporate Governance nimmt vor allem die Abstimmung von Unternehmen mit Märkten in den Blick.³⁷ Durch das freie Spiel der Marktkräfte, Angebot und Nachfrage, koordinieren insbesondere die Kapitalmärkte, der Markt für Unternehmenskontrolle, der Markt für Führungskräfte sowie die Faktor- und Produktmärkte die divergierenden Interessen der am Unternehmen beteiligten Akteure.³⁸ Der so ausgeübte Wettbewerbsdruck führt dazu, dass geschäftsschädigendes Verhalten bzw. verfehlte Unternehmensstrategien des Top-Managements durch Aktienkursrückgänge oder Übernahmen letztendlich den Austausch des Managements begünstigen.³⁹

³³ Vgl. Lütz 2007, S. 391–392.

³⁴ Vgl. Eberle 2007, S. 378; Beyer 2005; Höpner 2003, S. 202.

³⁵ Vgl. Coleman 1990, S. 29; Schimank 2007a, S. 30.

³⁶ Vgl. bspw. Schewe 2005, S. V.

³⁷ Vgl. zur externen Corporate Governance Diederichs/Kißler 2008, S. 28–39.

³⁸ Vgl. Thommen/Achleitner 2006, S. 498.

³⁹ Vgl. Eberle 2007, S. 380.

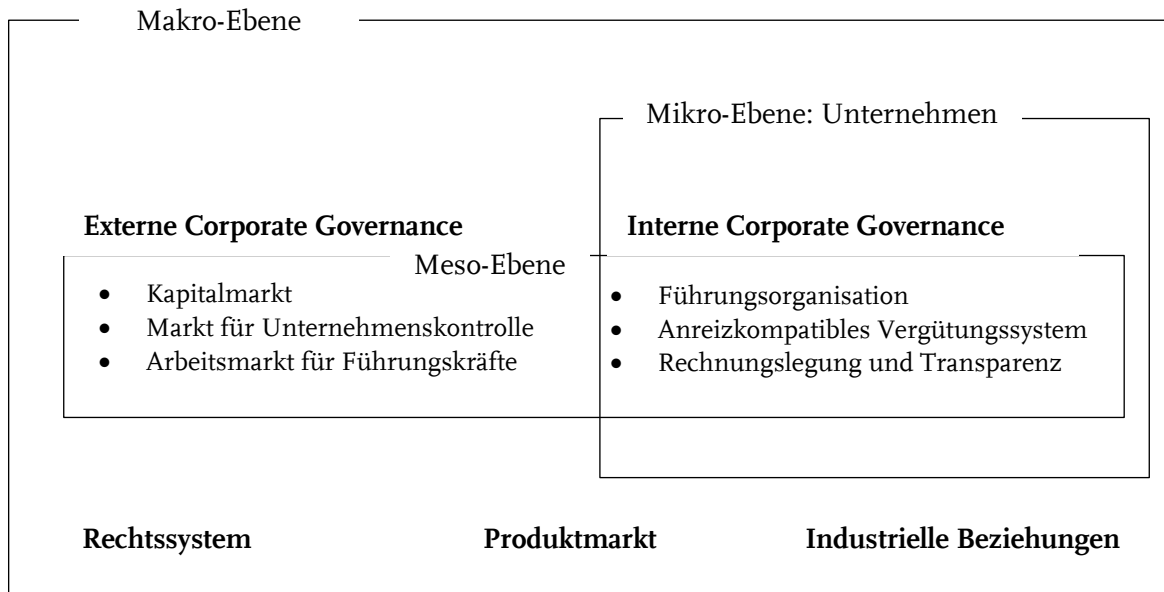


Abbildung 3: Corporate-Governance-Ebenen

Quelle: Eigene Darstellung.

In der deutschsprachigen Literatur sind unter den Begriffen *Unternehmensverfassung* und *Unternehmensordnung* thematisch identische oder verwandte Probleme der internen Corporate Governance bereits ausführlich diskutiert worden. Versuche, die Begriffe Corporate Governance und Unternehmensverfassung anhand ausgewählter Definitionen gegeneinander abzugrenzen, sind daher oftmals wenig Erfolg versprechend.⁴⁰ Es erscheint unter diesem Gesichtspunkt zweckmäßig, die Begriffe interne Corporate Governance, Unternehmensverfassung sowie Unternehmensordnung im Folgenden synonym zu verwenden.⁴¹

Die deutsche Bezeichnung Unternehmensverfassung oder Unternehmensordnung deutet bereits an, dass bei der internen Corporate Governance vor allem Fragen der Interesseneinbringung innerhalb der Unternehmensorgane im Vordergrund stehen (Organkontrolle).⁴² Neben der Frage der interessenkonformen Gestaltung der unternehmensinternen Entscheidungsstrukturen bilden der Schutz von Minderheitsaktionären, Konzernfragen und der Mitbestimmung der Arbeitnehmer klassische Kernthemen.⁴³ Unter der internen Corporate Governance werden demnach grundlegende, auf die Binnenordnung eines Unternehmens gerichtete Vereinbarungen subsumiert, die das langfristige Überleben des Unternehmens bei gleichzeitiger Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen sicherstellen sollen. Wichtigstes Instrument der internen Cor-

⁴⁰ Vgl. Steinle 2005, S. 159–174; Nippa 2002, S. 4–7.

⁴¹ Vgl. Gerum 2007, S. 8.

⁴² Vgl. statt vieler Werder 2009, S. 4.

⁴³ Vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 151.

porate Governance zur Überwachung der Unternehmensführung ist das Überwachungsorgan in Form eines Verwaltungs- oder Aufsichtsrats.

2.2 Unternehmensüberwachung

2.2.1 Vorüberlegungen zur Unternehmensüberwachung

2.2.1.1 Trennung von Verfügungsgewalt und Eigentum

Die in der Corporate Governance diskutierten Ausgangsfragen, die die Notwendigkeit einer eigenständigen Unternehmensüberwachung begründen, basieren auf dem Gedanken des Grundsatzes der Einheit von Kapitaleigentum, Kapitalrisiko und Gewinnanspruch.⁴⁴ Aus der Bereitstellung von Kapital bzw. Privateigentum erwächst dem Kapitaleigentümer (Residual Claimant) das Recht zur Unternehmensführung und Gewinnentnahme aus dem Unternehmen.⁴⁵ Gemeinhin wird zur Legitimation von Herrschaft in Unternehmen bzw. von Einflussnahme und Interessensicherung auf Unternehmensführungsentscheidungen auf die unterschiedlichen Risikopositionen der Interessengruppen abgestellt.⁴⁶ Residual Claimants tragen das Risiko, dass ihre Ertragsansprüche durch die Entscheidungen anderer Stakeholder, bspw. den angestellten Managern, entwertet werden, da ihnen üblicherweise keine vertraglich festgelegten Auszahlungsansprüche für ihre spezifischen Investitionen in das Unternehmen zustehen.⁴⁷

Aktiengesellschaften zeichnen sich hingegen durch eine Trennung von Eigentümerstellung und Leitung der Gesellschaft, der sogenannten Fremdorganschaft, aus. Die Leitung einer Gesellschaft durch angestellte Manager anstatt durch die Eigentümer verursacht grundsätzlich höhere Kosten, die in den aufwendigeren Rechenschafts- und Kontrollstrukturen begründet sind.⁴⁸ Ihr Vorteil ist ihre größere Flexibilität, da die Führungs- und Überwachungsorgane unabhängig von Gesellschafter- oder Eigentümerwechsel funktionieren können.⁴⁹ Um die Teilnahme am Rechtsverkehr gewährleisten zu können, bedarf es einer Reihe organisationaler und gesellschaftsrechtlicher Regelungen, die die Fähigkeit zur Willensbildung und Handlungsfähigkeit der juristischen Person nach außen und innen sicherstellen.⁵⁰

⁴⁴ Vgl. Eberle 2007, S. 378; Rühli 1996, S. 108; Gerum 2007, S. 9.

⁴⁵ Vgl. Rühli 1996, S. 106–108, Gerum 2007, S. 9.

⁴⁶ Vgl. Williamson/Streissler 2010, S. 304–306.

⁴⁷ Vgl. Schmidt/Weiß 2009, S. 169–171; Fama/Jensen 1983, S. 302–303; Fama/Jensen 1998, S. 2–9.

⁴⁸ Vgl. Grundlegend Berle/Means 1932.

⁴⁹ Vgl. Kessler et al. 2002, S. 19.

⁵⁰ Vgl. Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 376.

Die Existenz mehrerer Eigentümer mit unterschiedlich hohem Aktienbesitz erfordert zunächst die Schaffung eines Regulativs, das die Interessenausübung der Aktionäre untereinander sowie gegenüber der institutionell abgetrennten Geschäfts- oder Unternehmensführung ermöglicht.⁵¹ Dies ist mit der Gesellschafterversammlung bzw. der Hauptversammlung in allen westlich geprägten Gesellschaftsrechtsordnungen erfolgt. Wie die Kompetenzen der Unternehmensführung konkret auf die einzelnen Organe verteilt sind, variiert je nach Rechtstradition.⁵² Mit der Übertragung der Unternehmensführung auf professionelle Manager vollzieht sich letztlich eine Trennung von Leitung und Eigentum, die Fragen der Überwachung und Interessensicherung relevant werden lässt.⁵³

2.2.1.2 Interessensicherung und Effizienz

Die Notwendigkeit einer Unternehmensüberwachung entsteht aus der Interessendivergenz der am Unternehmen beteiligten Akteursgruppen, die um Einfluss im Unternehmen konkurrieren. Um den Fortbestand eines Unternehmens langfristig zu gewährleisten, sind somit Institutionen der Interdependenzbewältigung notwendig, die die Berücksichtigung und Ausübung von Akteursinteressen ermöglichen.⁵⁴

Corporate Governance als institutioneller Rahmen der Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung öffnet und schließt den Handlungsspielraum, innerhalb dessen Prozesse der Entscheidungsbildung und -durchsetzung vollzogen werden können. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Interessen der am Unternehmen beteiligten Stakeholder keinen homogenen Block darstellen, sondern einzelne Akteure und Gruppen voneinander abweichende Zielsetzungen verfolgen, zu deren Erreichung sie versuchen werden, die Entscheidungsprozesse des Unternehmens zu ihrem Vorteil zu beeinflussen.⁵⁵

Der Diskussion um Corporate Governance liegen zwei zentrale Fragen zugrunde. An erster Stelle ist zu unterscheiden, welche Interessen welcher Stakeholder legitimerweise eine eigenständige Berücksichtigung in Unternehmensfüh-

⁵¹ Vgl. Assmann 2004, Rn. 26–28.

⁵² Vgl. Werder 2008, S. 109–112, 151–156; Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 377–386; Hopt/Leyens 2004.

⁵³ Vgl. Dorow 1982, der Unternehmenspolitik als Interessensicherung konzipiert.

⁵⁴ Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 126.

⁵⁵ Vgl. zur Interessendivergenz bereits Berle/Means 1932, S. 245; jüngst Holderness 2009, S. 1405.

rungsentscheidungen haben sollten (Legitimationsfrage).⁵⁶ Grundsätzlich ist die Einbeziehung all jener Stakeholder des Unternehmens in Unternehmensführungsentscheidungen denkbar, die einen spezifischen Beitrag zur Wertschöpfung leisten und ein ökonomisch fundiertes Interesse an der Unternehmensentwicklung haben.⁵⁷ Inwiefern neben den Eigenkapitalgebern auch andere Stakeholder spezifische Investitionen in Unternehmen leisten, die nicht effizient durch vertragliche Regelungen geschützt werden können und somit ebenfalls als Residual Claimants anzusehen sein könnten, soll und kann an dieser Stelle nicht vertieft werden.⁵⁸

An zweiter Stelle steht die Frage, wie der institutionelle Rahmen des Unternehmens so gestaltet werden kann, dass diese legitimen Interessen effizient im Unternehmen Berücksichtigung finden (Organisationsfrage).⁵⁹ Die Legitimations- und die Organisationsfrage sind historisch innerhalb der nationalen Corporate-Governance-Systeme auf verschiedene Art und Weise gelöst worden.⁶⁰ Dabei lässt sich jenseits theoretischer Modellwelten eine enge Verzahnung der beiden Grundfragen in der praktischen Umsetzung feststellen: Legitime Interessen bedürfen eines effektiven und effizienten institutionellen Rahmens, wenn sie durchsetzbar sein sollen.

2.2.2 Begriffsbestimmung und Gegenstand

2.2.2.1 Überwachungsbegriff

Der Überwachungsbegriff kann systematisch in die Bestandteile Überwachungsobjekt, Überwachungssubjekt, Überwachungsnorm und Überwachungsurteil unterteilt werden.⁶¹ Als Überwachungssubjekt bzw. Überwachungsträger wird der mit der Überwachung beauftragte Personenkreis bezeichnet. Überwachungsobjekt bzw. Überwachungsgegenstand sind die Unternehmensführung, die von ihr getroffenen Entscheidungen, implementierten Vorgänge und erzielten Ergebnisse.⁶² Die Überwachung der Entscheidungsprozesse sowie deren Implementation durch die Unternehmensführung haben die

⁵⁶ Vgl. Gerum 2007, S. 7; Eberle 2007, S. 379.

⁵⁷ Vgl. Werder 2009, S. 9; Eberle 2007, S. 379.

⁵⁸ Vgl. Schmidt/Weiß 2009; Fleischer 2009.

⁵⁹ Vgl. Gerum 2007, S. 7.

⁶⁰ Vgl. Eberle 2007, S. 379; Hilb 2005, S. 19–27. Ausführlich zur historischen Entwicklung der Corporate-Governance-Systeme in den USA, UK und Deutschland Dignam/Galanis 2009, S. 183–392.

⁶¹ Vgl. Lück 1998, S. 801; Wysocki 1988, S. 121–123. Ebenfalls Bezug nehmend auf Wysocki u. a. Theisen 1991, S. 448; Grothe 2006, S. 55–57; Kreuzgrabe 2009, S. 22.

⁶² Vgl. Bellavite-Hövermann et al. 2005, S. 98–99; Theisen 1991, S. 448.

Aufgabe, eine zielentsprechende Ausrichtung der Unternehmensführung auf die Formal- und Sachziele des Unternehmens sicherzustellen.⁶³

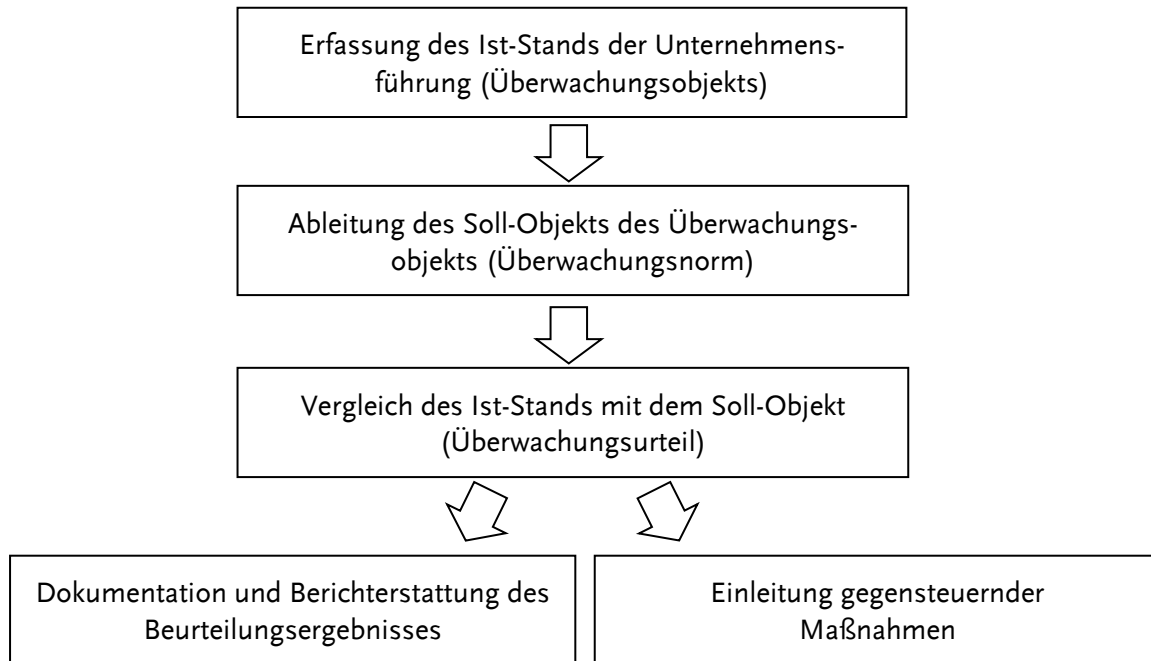


Abbildung 4: Überwachungsprozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wysocki 1988, S. 121-123.

Ausgangspunkt für eine angemessene Ausübung der Überwachungsfunktion ist eine umfassende qualitative und quantitative Information bzw. umfassende Informationsmöglichkeiten des Überwachungsträgers, um den Ist-Stand der Ausübung der Unternehmensführung erfassen zu können (s. Abbildung 4). Um zu einer Beurteilung gelangen zu können, inwiefern die Unternehmensführung ihre Tätigkeiten zielentsprechend und interessenkongruent ausgeführt hat, ist es erforderlich, entsprechende Maßstäbe zu entwickeln (Soll-Objekt). Mittels solch einer zugrunde liegenden Überwachungsnorm versetzt sich der Überwachungsträger in die Lage, die erfassten Informationen über den Ist-Stand der Unternehmensführung im Hinblick auf die Erreichung des angestrebten Soll-Objekts zu bewerten. Der Überwachungsprozess und die Überwachungsergebnisse werden abschließend dokumentiert und der beauftragenden Stelle – bspw. der Hauptversammlung in einer Aktiengesellschaft – berichtet. Weicht der Ist-Stand der Unternehmensführung signifikant vom Soll-Objekt ab, ist es zudem Aufgabe des Überwachungsträgers, entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

⁶³ Vgl. Theisen 1991, S. 447.

Gegenstand der Unternehmensüberwachung im Sinne dieser Arbeit ist die Validierung der geplanten Strategie und Strategieumsetzung der Unternehmensführung. Um auf Veränderungen der Umwelt reagieren zu können, die die ursprüngliche strategische Planung gefährden, ist eine fortschreitende Überwachung der Strategieplanung, Strategieumsetzung und Umweltentwicklung notwendig.⁶⁴ Strategische Entscheidungen haben eine potenziell große Tragweite und können nicht beliebig angepasst werden. Sie schaffen Rigiditäten, indem sie organisatorische und personelle Strukturen aufbauen und Kapital binden.

2.2.2.2 Inhaltliche und zeitliche Dimension der Überwachungsaufgabe

Zur Überwachung der Unternehmensführung eignen sich grundsätzlich mit der Feedbacküberwachung und der Feedforwardüberwachung zwei Überwachungskonzeptionen, die sich in der zeitlichen und inhaltlichen Dimension der Überwachungshandlung unterscheiden.⁶⁵ Feedbacküberwachung bezeichnet eine vergangenheitsorientierte Überwachungsstrategie, die auf bestimmte Ergebnisabweichungen reagiert (Ergebniskontrolle). Die Feedforwardüberwachung hingegen hat zum Ziel, das Auftreten von Problemen aktiv zu vermeiden (Verhaltenskontrolle).⁶⁶ Die Wahl der Überwachungskonzeption ist prinzipiell eine Frage des entstehenden Koordinationsaufwands und inwiefern zukünftige Aktivitäten vorausgesehen werden können.⁶⁷

Eine Feedforwardüberwachung oder Verhaltenskontrolle ist nur dann sinnvoll möglich, wenn dem Überwachungsträger die zu überwachenden Mittel-Zweck-Beziehungen und Unternehmensziele bekannt sind. Sofern dem Überwachungsträger aufgrund bestehender Unsicherheiten über die Unternehmensumwelt oder die Unternehmensstrategie nicht klar ist, welche Handlungen mit hoher Wahrscheinlichkeit Erfolg versprechend sind, erscheint eine Ergebniskontrolle als die adäquatere Überwachungsstrategie. Da die Ergebniskontrolle jedoch ausschließlich ex post erfolgt, verliert der Überwachungsträger die Möglichkeit, aktiv in den Entscheidungsprozess einzuwirken.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. Klatt/Möller 2012, S. 428–430.

⁶⁵ Vgl. Eulerich/Welge 2010, S. 38–39; Becker 1993, S. 70–72.

⁶⁶ Vgl. Kutschker/Schmid 2002, S. 980–981; Kieser/Kubicek 1992, S. 100–102, die von Feedback- und Vorkoordination sprechen. Terminologisch auf die Überwachungsfunktion bezogen vgl. Grothe 2006, S. 128–132.

⁶⁷ Vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 102.

⁶⁸ Vgl. zusammenfassend Eulerich/Welge 2010, S. 38–39; Becker 1993, S. 70–72.

Aufgabe des Überwachungsträgers ist eine regelmäßige Plausibilisierung und Erörterung der Umsetzung der Unternehmensstrategie.⁶⁹ Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sollte die Unternehmensüberwachung idealerweise im zeitlichen Gleichlauf mit der strategischen Planung der Unternehmensführung erfolgen.⁷⁰ Nur so kann der Überwachungsträger nachvollziehen, ob eine negative Abweichung vom Zielerreichungsgrad auf Fehlern der Unternehmensführung oder unvorhersehbaren externen Einflüssen basiert.⁷¹ In der Überwachungspraxis dürfte dieses Ideal indes nur schwer zu realisieren sein. In aller Regel ist davon auszugehen, dass die mit der strategischen Planung betraute Unternehmensführung auf umfassendere unternehmensinterne personelle und zeitliche Kapazitäten zurückgreifen kann.

Aus diesem strukturellen Informationsvorsprung des Vorstands sollte jedoch nicht der Schluss gezogen werden, dass eine Feedforwardüberwachung für die Unternehmensüberwachung grundsätzlich nicht geeignet ist. Der konstitutive Charakter von Unternehmensführungsentscheidungen verlangt geradezu danach, dass der Überwachungsträger trotz der hohen Unsicherheit, die mit diesen Entscheidungen einhergeht, neben der Ergebniskontrolle auch eine Verhaltenskontrolle betreibt. Zu hoch sind die finanziellen und strategischen Folgen fehlerhafter Unternehmensführungsentscheidungen. Die reine Ergebniskontrolle steht außerdem vor einem gravierenden Zuordnungsproblem.⁷² Finanzmarktbasierte oder buchhalterische Kennzahlen können in aller Regel nicht ohne Weiteres der aktuell bestehenden Unternehmensführung zugeschrieben werden, sondern können möglicherweise durch deren vorhergehende Amtsinhaber oder externe Effekte beeinflusst sein. Um die Güte der Entscheidungen der Unternehmensführung einschätzen zu können, kommt der Überwachungsträger nicht umhin, eigene Einschätzungen über die Mittel-Zweck-Beziehungen der unternehmensrelevanten Umwelt anzufertigen.

Empirische Befragungen von Mitgliedern deutscher Aufsichtsräte ergeben mehrheitlich, dass die Träger der Überwachungsaufgabe den Aufsichtsrat grundsätzlich in der Lage sehen, auf die strategischen Entscheidungsprozesse der Unternehmensführung einzuwirken.⁷³ In der Unternehmenspraxis scheint indes die Ergebniskontrolle gegenüber der Beratung zu dominieren.⁷⁴ Die Aus-

⁶⁹ Vgl. Berker 2011, S. 112.

⁷⁰ Vgl. Grothe 2006, S. 132; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 274–275; Theisen/Hölzl 2005, S. 297.

⁷¹ Vgl. Grothe 2006, S. 129–131.

⁷² Vgl. Becker 1993, S. 72.

⁷³ Vgl. Eulerich/Welge 2010, S. 60; Ruhwedel/Epstein 2003, S. 162; Jürgens et al. 2008, S. 136–140.

⁷⁴ Vgl. Stuart 2011, S. 9.

richtung der Überwachungshandlungen an klassischen jahresabschlussorientierten Kennzahlen, die passive Rolle bei der Definition strategischer Prämissen sowie die mangelnde Einbeziehung strategischer Branchenbedrohungen und Umweltentwicklungen deuten ebenfalls auf eine Dominanz der Ergebniskontrolle hin.⁷⁵ Dies deckt sich insofern auch mit den Ergebnissen einer jüngeren Umfrage unter 92 Vorständen, die mehrheitlich den Aufsichtsrat für eine strategische Überwachung nicht ausreichend qualifiziert sehen.⁷⁶

Eine frühzeitige Einbindung in die Planungs- und Entscheidungsprozesse der Unternehmensführung würde es dem Überwachungsträger ermöglichen, aktiv Annahmen, Interpretationsmuster und Ziele bereits im Vorfeld kritisch zu hinterfragen und die Unternehmensführung begleitend zu beraten.⁷⁷ Eine prospektiv ausgerichtete Unternehmensüberwachung geht jedoch einher mit veränderten organisatorischen sowie personellen Anforderungen an das Überwachungsorgan. Die möglichen Auswirkungen und Anforderungen an die innere Organisation des Überwachungsorgans und die personelle Zusammensetzung der Organmitglieder werden im weiteren Verlauf der Arbeit näher zu beleuchten sein.

2.2.2.3 Abgrenzung zur Unternehmensführung

Die Aufgabe der Unternehmensüberwachung ist inhaltlich von der Unternehmensführung abzugrenzen. Eine Annäherung an den Begriff Unternehmensführung⁷⁸ offenbart zunächst, dass eine Reihe unterschiedlicher Führungsmodelle existieren, die kein einheitliches Verständnis von Führung von Unternehmen teilen.⁷⁹ Eine Ursache für die Vielzahl unterschiedlicher Führungsbegriffe liegt darin begründet, dass das Phänomen Führung in speziellen Kontexten gesehen und untersucht wird.⁸⁰ Management oder Führung in diesem Sinne umfasst allgemein all jene Tätigkeiten, die ausgeführt werden müssen, um das Verhalten von Menschen in einer arbeitsteilig gegliederten Organisation zu koordinieren und die verfügbaren Ressourcen effizient und effektiv zur Errei-

⁷⁵ Vgl. Eulerich/Welge 2010, S. 55-57, 61; Grothe 2006, S. 179–181.

⁷⁶ Vgl. Högl 2011, S. 8-9, 13-14.

⁷⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 279–283.

⁷⁸ In der Betriebswirtschaftslehre wurde lange Zeit kontrovers über die inhaltliche Unterscheidung von Führung und Leitung diskutiert; vgl. die Überblicke bei Seidel 1978, S. 81–84; Macharzina/Wolf 2010, S. 38–39; Rühli 1996, S. 66–68. Der Versuch, eine trennscharfe begriffliche Unterscheidung herauszuarbeiten (vgl. Sandig 1966, S. 142; Kosiol 1966, S. 70–71), hat sich jedoch als unzuverlässig erwiesen, weshalb die Arbeit der Auffassung folgt, beide Begriffe als weitgehende Synonyme zu betrachten; vgl. Gutenberg 1975, S. 45; Mellerowicz 1976, S. 42; Rühli 1996, S. 67; Lutter 2001, S. 225; Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 4.

⁷⁹ Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 35–36.

⁸⁰ Vgl. Seidel 1978, S. 69–70.

chung abgestimmter Ziele einzusetzen. Charakteristische Funktion des Managements ist demnach die Entscheidung darüber, welche Tätigkeit im Hinblick auf die Zielerreichung zweckdienlich ist.⁸¹ Rühli differenziert den Führungsbegriff grundlegend in eine führungstechnische, anthropozentrische und inhaltsbezogene Sicht.⁸²

Die inhaltsbezogene Sichtweise von Führung nimmt die Probleme in den Blick, die die Unternehmensführung zu lösen hat. Sie fokussiert stark auf die Aufgabe der Unternehmensführung, Ziele für das Unternehmen zu bestimmen, Strategien zu entwickeln und Ressourcen zu allozieren.⁸³ Das anthropozentrische Verständnis von Führung setzt die Beeinflussung von Einstellungen und des Verhaltens von Menschen durch Menschen unter dem Zweck, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, in den Vordergrund.⁸⁴ In führungstechnischer Sichtweise kann Unternehmensführung in einem institutionellen, funktionalen und prozessualen Sinn verstanden werden.⁸⁵ Unternehmensführung im institutionellen Sinn umfasst die Träger, Organe, Personen oder Personengruppen, die die Aufgaben der Unternehmensführung wahrnehmen.⁸⁶ Als klassische Funktionen der Unternehmensführung gelten Planung, Organisation, Führung⁸⁷, Personaleinsatz und Kontrolle.⁸⁸ Sofern die Teilfunktionen und Tätigkeiten der Unternehmensführung in eine zeitliche oder logische Abfolge gebracht werden, spricht man auch von einer prozessualen Sichtweise der Unternehmensführung.⁸⁹

In Anlehnung an Macharzina und Wolf wird in der vorliegenden Arbeit Unternehmensführung als jene oberste hierarchische Ebene des Unternehmens verstanden, die langfristige und grundsätzliche Entscheidungen trifft, die eine erhebliche Bedeutung für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens entfalten.⁹⁰ Hierin kommt ein Verständnis von Unternehmensführung als Unternehmens-

⁸¹ Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 35; Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 1–3.

⁸² Vgl. Rühli 1996, S. 60–64.

⁸³ Vgl. Rühli 1996, S. 63–64; Szyperski 1974, S. 13.

⁸⁴ Vgl. Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 2–3; Rühli 1996, S. 62–63; Staehle et al. 1999, S. 23–26.

⁸⁵ Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 37; Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 1; Staehle et al. 1999, S. 71; Wolf 2011, S. 47.

⁸⁶ Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 42; Szyperski 1974, S. 13.

⁸⁷ Man beachte die begriffliche Unschärfe: Teilaufgabe der Unternehmensführung ist die Führung.

⁸⁸ Vgl. Staehle et al. 1999, S. 27–28, 81–82; Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 2; Wolf 2011, S. 46–47.

⁸⁹ Vgl. Staehle et al. 1999, S. 81; Steinle 2005, S. 7.

⁹⁰ Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 42; Gutenberg 1962, S. 59–61; Gutenberg 1975, S. 45; Sandig 1966, S. 137–147.

politik zum Tragen,⁹¹ deren Gegenstand Führungsentscheidungen bzw. Entscheidungen mit konstitutivem Charakter sind, die substanzielle und langfristige Auswirkungen auf die Erhaltung, die weitere Entwicklung und das Verhalten des Unternehmens nach außen und nach innen haben.⁹² Unternehmenspolitik ist damit inhaltlich deckungsgleich mit der übergeordneten Koordinationsfunktion der Unternehmensführung.⁹³ Aufgabe der Unternehmensführung ist daher im Wesentlichen die Strategieplanung und Strategieumsetzung.

Über die Strategieplanung beeinflusst die Unternehmensführung über das Produkt-Markt-Konzept des Unternehmens, wie komplex die Umwelt ist, in der das Unternehmen agiert.⁹⁴ Mit der Größe des Unternehmens steigt in der Regel ebenfalls die zu handhabende Komplexität.⁹⁵ Die Komplexität der Entscheidungssituationen kann unter der Annahme begrenzter Rationalität grundsätzlich nicht mehr eindeutig aufgelöst werden. Um zu einer Entscheidung bei unvollkommener Informationslage über die Umwelt zu gelangen, muss die Unternehmensführung die Komplexität der Umwelt künstlich auf ein handhabbares Maß reduzieren. Hierzu müssen Annahmen über Wirkungszusammenhänge der Unternehmensumwelt getroffen werden und Interpretationsmuster sowie Ziele festgelegt werden. Da der Entscheidungsprozess unter Unsicherheit hochgradig risikobehaftet ist, geht dieser Reduktionsprozess immer mit einem Selektionsrisiko einher.⁹⁶

Die Unternehmensführung hat aus funktioneller Perspektive die von ihr geplanten bzw. initiierten und getroffenen Entscheidungen im Hinblick auf deren Erfolgswirkung zu überwachen.⁹⁷ In der durch Fremdorganschaft geprägten Kapital- und Aktiengesellschaft haben die mit der Unternehmensführung beauftragten Personen gegenüber den Eigentümern und gegebenenfalls weiteren Stakeholdern Rechenschaft für den Einsatz der Ressourcen des Unternehmens ablegen. Gegenstand der Unternehmensüberwachung ist somit die Validierung und Zustimmung zur Strategieplanung sowie die Überwachung der Strategie-

⁹¹ Vgl. bspw. Braun 1991; Eckert 2004; Malik 2008; Macharzina/Wolf 2010, S. 43–44. Im Hinblick auf die inhaltliche Bedeutung des Begriffs Unternehmenspolitik liegen je nach Forschungsprogramm der Autoren unterschiedliche Auffassungen vor; vgl. Dlugos 1974; Dlugos et al. 1993; Eckert 2004, S. 49–52; Steinle 2005, S. 112–124. Zum Politikbegriff grundlegend Rohe 1986, S. 349–353; Sternberger 1984. Einen einführenden Überblick zu politischen Systemtheorien bietet bspw. Czerwick 2011, S. 5–37.

⁹² Vgl. Eckert 2004, S. 53; Kirsch 1990, S. 74; Ulrich 1978, S. 18–21.

⁹³ Vgl. Ulrich 1978, S. 12; Macharzina/Wolf 2010, S. 43–44.

⁹⁴ Vgl. Debus 2010, S. 78.

⁹⁵ Vgl. Jensen/Meckling 1976.

⁹⁶ Vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 277–278.

⁹⁷ Vgl. Grothe 2006, S. 134–135; Sandig 1966, S. 141; Gutenberg 1962, S. 43.

umsetzung unter Berücksichtigung der Umweltentwicklung und des damit verbundenen Selektionsrisikos.

2.3 Rechtsformen als institutioneller Handlungsrahmen der Unternehmensüberwachung

2.3.1 Rechtsformwahl als konstitutive Unternehmensentscheidung

Die Rechtsform lässt sich als eine der konstitutiven Merkmale eines Unternehmens charakterisieren.⁹⁸ Neben der Standortwahl, der Geschäftsfeldwahl und der Organisationsplanung übt sie einen wesentlichen Einfluss auf die weiteren Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten des jeweiligen Unternehmens aus.⁹⁹ Bei Unternehmensgründung oder einer Unternehmensreorganisation stellt sich mithin das Entscheidungsproblem, eine unter Berücksichtigung der Oberziele, der Lebenszyklusphase, der beteiligten Anspruchsgruppen und der relevanten Umwelt des Unternehmens effiziente Rechtsform zu wählen.¹⁰⁰ Rechtsformwechsel spiegeln in diesem Sinne oft einschneidende Veränderungen der persönlichen, wirtschaftlichen, rechtlichen oder steuerlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens oder seiner Eigentümer wider.¹⁰¹

Die Anforderungen, die an Rechtsformen gestellt werden, fallen dementsprechend sehr unterschiedlich aus. Als wichtige Kriterien der Rechtsformwahl werden in der Literatur vor allem folgende angeführt:¹⁰²

- Möglichkeit der Gründung, Kapitalbedarf und Gründungskosten,
- Haftungsumfang,
- Finanzierungsmöglichkeiten (Fremdkapitalbeschaffung und Eigenkapitalbeschaffung),
- Gewinn- und Verlustbeteiligung,
- Führungsorganisation (Führung und Überwachung),
- Umfang der Mitbestimmung,
- Rechnungslegungs-, Publizitäts- und Prüfungspflichten,
- Steuerbelastung,
- Eignung für Kooperationen und Umstrukturierungen,
- Auslandsanerkennung,

⁹⁸ Vgl. Monz 1985, S. 25–26; Gutenberg 1962, S. 59–61

⁹⁹ Vgl. Sandig 1966, S. 139–140; Kieser/Kubicek 1992, S. 429–435.

¹⁰⁰ Vgl. Theisen/Wenz 2005b, S. 18–19.

¹⁰¹ Vgl. Wöhe 2008, S. 221; Kessler/Huck 2006, S. 6–7; Thommen/Achleitner 2006, S. 69.

¹⁰² Vgl. Schewe 2005, S. 91–92; Schmidt 2002, S. 99; Theisen/Wenz 2005b, S. 15–16; Thommen/Achleitner 2006, S. 69; Wöhe 2008, S. 222–224.

- Grenzüberschreitende Sitzverlegung,
- Marketing- und Imagegesichtspunkte.

Die Wahl der Rechtsform hat zwingend bei der Unternehmensgründung zu erfolgen.¹⁰³ Eine rechtsformlose Ausübung unternehmerischer Tätigkeiten ist durch den (nationalen) Gesetzgeber ausgeschlossen.¹⁰⁴ Dieser durch den Gesetzgeber festgelegte Rechtsformzwang liegt vor allem darin begründet, Rechtssicherheit im Innen- und Außenverhältnis sowie bei Gründung und Liquidierung eines Unternehmens zu gewährleisten.¹⁰⁵ Rechtssicherheit im Innenverhältnis wird vor allem durch die Regelung zur Verteilung der Wertschöpfung und der Haftungsregelung erzielt. In gleicher Weise bestimmen Rechtsformen die Beziehung im Außenverhältnis zwischen dem Unternehmen und seinem Unternehmensumfeld, bspw. über die Klärung der Haftung, der Besteuerung oder der Informationsversorgung. Zu beachten ist hierbei, dass Rechtssicherheit im Innen- und Außenverhältnis oftmals erst aus der Kombination mehrerer Gesetze entsteht. So nehmen bspw. im deutschen Gesellschaftsrecht u. a. das Gesetz über die Mitbestimmung von 1976 (MitbestG) oder das Aktiengesetz (AktG) Einfluss auf die Rechtsbeziehungen in einer Aktiengesellschaft.¹⁰⁶

Das zwingende Erfordernis, eine Rechtsform zu wählen, bedeutet grundsätzlich jedoch nicht, dass eine bestimmte Rechtsform gewählt werden muss.¹⁰⁷ Vielmehr ist hierunter die freie Auswahl aus einer geschlossenen Anzahl von Rechtsformen zu verstehen, die durch den Gesetzgeber vorgeben werden.¹⁰⁸ Die durch die Legislative geschaffenen Rechtsformen bilden dabei jeweils ein charakteristisches Bündel an Rechtsnormen, die unterschiedlichen rechts- und wirtschaftspolitischen Anforderungen entsprechen sollen.¹⁰⁹ Die in einer Rechtsordnung zur Verfügung stehenden Personen- und Kapitalgesellschaften sollen folglich unterschiedlichen unternehmerischen Anforderungen und Bedürfnissen gerecht werden. Den idealtypisch formulierten Rechtsformen stehen in der Rechtspraxis häufig verschieden ausgeprägte Typusvariationen gegenüber.¹¹⁰ Durch den dispositiven Charakter des Gesellschaftsrechts besteht somit ein mehr oder weniger großer Spielraum für die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Rechtsform innerhalb der gesetzlich vorgegebenen Struktu-

¹⁰³ Vgl. Kessler/Huck 2006, S. 5.

¹⁰⁴ Vgl. Schmidt 2002, S. 23, 96.

¹⁰⁵ Vgl. Schmidt 2002, S. 23, 96-98; Theisen/Wenz 2005b, S. 16.

¹⁰⁶ Vgl. Schewe 2005, S. 92-93; Theisen/Wenz 2005b, S. 14; Wöhe 2008, S. 221-223.

¹⁰⁷ Vgl. zur rechtspolitischen und rechtsdogmatischen Unterscheidung des Begriffes „Rechtsformzwang“ Schmidt 2002, S. 23, 101-106.

¹⁰⁸ Vgl. Monz 1985, S. 12-16.

¹⁰⁹ Vgl. Theisen/Wenz 2005b, S. 16-17.

¹¹⁰ Vgl. Schmidt 2002, S. 49-50.

ren.¹¹¹ Das Ausmaß der möglichen Typenvariationen innerhalb einer vorgegebenen Rechtsform hängt dabei wesentlich vom rechtsdogmatischen Grad der Gestaltungsfreiheit des jeweiligen nationalen Gesellschaftsrechts ab.

Mit der Rechtsformwahl wird somit eine Entscheidung über den institutionellen Handlungsrahmen der Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung getroffen. Im Sinne des aus der Politikwissenschaft stammenden Begriffs der *Polity*¹¹² wird über die Rechtsform das Grundgerüst des institutionellen Rahmens gelegt, innerhalb dessen die Zielformulierung und -durchsetzung durch die Unternehmensführung sowie deren Überwachung erfolgen. Die Rechtsform regelt das Verhältnis der Unternehmensorgane untereinander, indem die Kompetenzen, Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie Verfahren bei Konflikten festgelegt werden. Dieser Handlungsrahmen regelt den Willensbildungsprozess, indem er den Handlungsspielraum der verschiedenen Akteure bestimmt und somit die Ergebnisse politischer Programme beeinflusst.¹¹³ Auf der Ebene von Unternehmen sind neben dem Gesellschaftsrecht und angrenzender Rechtsgebiete, die Satzung, Geschäftsordnungen sowie weitere privatvertragliche Vereinbarungen geregelt.

2.3.2 Rechtsformwahl aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre dienen Rechtsformen vor allem dazu, eine effiziente Unternehmenstätigkeit zu gewährleisten. Betriebswirtschaftliches Interesse an Rechtsformen oder im weitesten Sinne der Rechtsordnung ist daher in den meisten Fällen mit der Untersuchung der Effizienz rechtlicher Regelungen verbunden. Behindern die Unternehmen zur Verfügung stehenden Rechtsformen wirtschaftliche Prozesse, wird der Gesetzgeber zur Wiederherstellung eines sachgerechten, rechtlichen Rahmens aufgefordert, der die Rechtsordnung an die veränderte Marktordnung anpasst.¹¹⁴ Aufgabe des Gesetzgebers ist es, geeignete Rechtsformen zur Verfügung zu stellen, die den wirtschaftlichen Gegebenheiten und Bedürfnissen der Unternehmen und ihrer Umwelt entsprechen und somit eine effiziente Ausgestaltung der Unternehmenstätigkeiten gewährleisten können. Auslöser solcher Anpassungen der Rechtsordnung liegen in den sich stetig verändernden Unternehmensumwelten begründet.

¹¹¹ Vgl. zur Bedeutung der Typenfreiheit und des Typenzwangs im deutschen Gesellschaftsrecht Schmidt 2002, S. 23, 109-119.

¹¹² Vgl. für einen umfassenderen Überblick Rohe 1994, S. 61-67.

¹¹³ Vgl. Rohe 1994, S. 64-66.

¹¹⁴ Vgl. Albach/Albach 1989, S. 2.

Entscheidend für die Akzeptanz einer neuen Rechtsform durch die Unternehmenspraxis ist, inwieweit eine solche Rechtsform in der tatsächlichen Anwendung neue Optionen in der rechtlichen Verfasstheit eines Unternehmens gegenüber den bereits bestehenden Rechtsformen schafft. Grundsätzlich kann die Einführung neuer Rechtsformen aus unternehmerischer Sicht bspw. durch das Auffüllen von Strukturlücken oder der Verbesserung von Gestaltungsmöglichkeiten zu Effizienzsteigerung führen.¹¹⁵

Unter Strukturlücken ist das grundsätzliche Fehlen bestimmter Rechtsformen zu begreifen, wodurch eine effiziente Ausübung unternehmerischer Tätigkeiten erschwert oder gar verhindert wird. Beim Vorliegen von Strukturlücken können sich Unternehmen letztlich nicht in der Art und Weise rechtlich konstituieren, wie sie es für geeignet erachten. Bezogen auf den EU-Binnenmarkt kann als solch eine Strukturlücke das Fehlen einer europäischen Rechtsform verstanden werden.

Die Verbesserung von Gestaltungsmöglichkeiten zielt auf die Modifikation bereits grundsätzlich bestehender Rechtsformen ab, indem der Gesetzgeber Unternehmen in bestimmten Regelungsbereichen einen erweiterten Gestaltungsspielraum zugesteht. Solch eine Erweiterung des Gestaltungsspielraumes geht in der Regel mit einer Differenzierung der Unternehmen – bspw. nach der Börsennotierung – einher. Die Einführung der Europäischen Aktiengesellschaft in Deutschland könnte einen solchen Fall der Verbesserung der Gestaltungsmöglichkeiten darstellen.

Die Ausgestaltung der rechtlichen und faktischen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung abspielen, ist ein wesentlicher Kern der Corporate Governance-Diskussion. Über die Wahl der Rechtsform können wesentliche Gestaltungselemente der Unternehmensüberwachung beeinflusst werden. Die gilt es in den folgenden Abschnitten theoretisch und empirisch anhand des Vergleichs der Europäischen Aktiengesellschaft und der Aktiengesellschaft in Deutschland näher zu untersuchen.

¹¹⁵ Vgl. im Folgenden Richter 2004, S. 2–3.

3 Theoretischer Rahmen und empirische Ergebnisse zur Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans

Im folgenden Abschnitt werden der theoretische Rahmen und empirische Ergebnisse zum Überwachungsorgan vorgestellt. Sie bilden die Grundlage für die spätere Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten des Überwachungsorgans in der Europäischen Aktiengesellschaft und der Aktiengesellschaft in Deutschland. Einleitend wird der theoretische Rahmen zur Erklärung der Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans präzisiert (s. Abschnitt 3.1). In der Literatur wird eine Vielzahl unterschiedlicher theoretischer Ansätze verwendet, um die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans zu erklären.¹¹⁶ Im Folgenden sollen mit den informationsökonomischen (s. Abschnitt 3.1.1), den macht- und ressourcenorientierten (s. Abschnitt 3.1.2) sowie den eigenschafts- und gruppenorientierten Ansätzen (s. Abschnitt 3.1.3), drei wesentliche Theoriegruppen vorgestellt werden. Daran anschließend werden die empirischen Ergebnisse zur Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans eingehend thematisiert (s. Abschnitt 3.2).

3.1 Theoretischer Rahmen zur Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans

3.1.1 Informationsökonomische Ansätze (Prinzipal-Agent-Theorie)

Die Prinzipal-Agent-Theorie gehört zu den informationsökonomischen Ansätzen. Informationsökonomische Ansätze eignen sich zur Analyse der Struktur und der Verhaltenswirkung von Institutionen. Ihr Ziel ist die Erklärung der Effizienz bzw. des Wandels von Institutionen.¹¹⁷ Das entscheidende Effizienzkriterium zur ökonomischen Analyse von Institutionen bilden die Kosten der Informationsbeschaffung und -nutzung.¹¹⁸ Informationskosten entstehen durch eine ungleiche Verteilung von Informationen, Fähigkeiten und Wissen zwischen den handelnden Akteuren.¹¹⁹ Diese Ungleichverteilung begründet letztlich die Notwendigkeit arbeitsteiliger Prozesse und Organisationen. Mit der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung von Austauschprozessen entstehen jedoch Koordinationsprobleme, die aufgrund knapper Ressourcen nicht einfach überkompensiert werden können.¹²⁰ Mittels marginalanalytischer Vergleiche der Informationskosten wird die Effizienz unterschiedlicher institutioneller Arran-

¹¹⁶ Vgl. Debus 2010, S. 23–42; Hillman/Daziel 2003, S. 384–388; Zahra/Pearce 1989, S. 312–325.

¹¹⁷ Vgl. Schewe 2005, S. 48.

¹¹⁸ Vgl. Wolf 2008, S. 328.

¹¹⁹ Vgl. Wolf 2008, S. 332.

¹²⁰ Vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 74–80; Wolf 2008, S. 332.

gements beurteilt.¹²¹ Wobei das Effizienzkriterium der Informationskosten alleine noch keine Aussage darüber zulässt, unter welchen Nebenbedingungen institutionelle Arrangements als wünschenswert oder legitim anzusehen sind.¹²²

Besonders geeignet zur ökonomischen Effizienzanalyse des Überwachungsorgans ist der als Prinzipal-Agent-Theorie¹²³ oder Agenturtheorie benannte Theoriezweig der informationsökonomischen Ansätze.¹²⁴ Gegenstand der Analyse sind Delegationsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und derjenigen Person (Agent), die bestimmte Entscheidungsbefugnisse übertragen bekommen hat.¹²⁵ Ziel der Prinzipal-Agent-Theorie ist es, die in Delegationsbeziehungen bestehenden Informationsasymmetrien und Verhaltensunsicherheiten systematisch zu erfassen.¹²⁶

Die in der Prinzipal-Agent-Theorie beschriebenen Interaktionsprobleme zwischen Auftraggebern und Beauftragten lassen sich grundsätzlich in Informations- und Anreizprobleme unterteilen. Aufgrund der ungleichen Informationsverteilung kann der Prinzipal ex ante das Verhalten des Agenten nicht voraussagen und ex post nicht vollständig beobachten oder von zufälligen Ereignissen unterscheiden (asymmetrische Informationsverteilung). Aus diesen Informationsproblemen wiederum resultieren Verhaltensunsicherheiten, die sich auf unterschiedliche Präferenzen zwischen Prinzipal und Agent zurückführen lassen.¹²⁷ Agenten werden zur Erfüllung ihrer eigenen Präferenzen stets eine individuelle Nutzenmaximierung betreiben und im Zweifelsfall den Prinzipal schädigen (opportunistische Verhaltensannahme).

Maßnahmen zur Reduzierung von Informations- und Anreizproblemen verursachen auf Seiten des Prinzipals und des Agenten sogenannte Agenturkosten.¹²⁸ Nachvertragliche Informationsasymmetrien zwischen Aktionären und Managern können bspw. durch die Einrichtung eines internen Kontrollsystems reduziert werden. In Bezug auf die Unternehmensführung ist dies das Überwa-

¹²¹ Vgl. Coase 1937; Alchian/Demsetz 1972; Williamson 1975; Jensen/Meckling 1976; Wolf 2008, S. 331.

¹²² Vgl. Söllner 2009, S. 31; Pistor 2009, S. 238.

¹²³ Vgl. Jensen/Meckling 1976; Jensen 1993. Zur Eignung der Prinzipal-Agent-Theorie zur Analyse des Aufsichtsrats vgl. Grothe 2006, S. 72; Jaschke 1989, S. 95.

¹²⁴ Vgl. Wolf 2008, S. 357–365. Zur Abgrenzung der eher normativ ausgerichteten Agenturtheorie von der deskriptiv ausgerichteten Prinzipal-Agent-Theorie vgl. Grothe 2006, S. 71–74. Die weiteren Ausführungen sind an zuvor genannten Quellen orientiert.

¹²⁵ Vgl. Jensen/Meckling 1976, S. 308.

¹²⁶ Vgl. Grothe 2006, S. 72.

¹²⁷ Vgl. Homann/Suchanek 2005, S. 7–8.

¹²⁸ Vgl. Jensen/Meckling 1976, zusammenfassend Wolf 2008, S. 363–364.

chungsorgan.¹²⁹ Es ist dann effektiv, wenn es die Informationsasymmetrien und Zielkonflikte zwischen Managern und Kapitaleigentümern reduziert.¹³⁰

Die Stärke der Prinzipal-Agent-Theorie ist ihre auf wenigen zentralen Analyse-kriterien fußende kohärente Konstruktion, mit deren Hilfe Koordinationsprobleme in Delegationsbeziehungen analysiert werden können. Die Prinzipal-Agent-Theorie schärft insbesondere die Wahrnehmung für eine hinreichende Informationsversorgung des Überwachungsorgans. Vor allem wird hierunter die Informationsversorgung durch interne und externe Informationsquellen thematisiert. Gleichwohl existieren ebenfalls Delegationsbeziehungen innerhalb des Überwachungsorgans, die eine ungleiche Informationsverteilung zwischen den einzelnen Mitgliedern hervorrufen können. Vertikale Delegationsbeziehungen bestehen im Überwachungsorgan dadurch, dass zwischen den Mitgliedern eine organisatorische Spezialisierung erfolgt. So haben der Vorsitzende und seine Stellvertreter sowie die Ausschüsse grundsätzlich einen Informationsvorsprung gegenüber den übrigen Mitgliedern des Plenums. Die Analyse möglicher Informationsasymmetrien lenkt den Blick zudem nicht nur auf sachliche Aspekte, sondern in gleichem Maße auf die Frage der Zeitlichkeit der Informationsversorgung. Eine effiziente und effektive Überwachung ist erst dann möglich, wenn sachlich relevante Informationen auch zeitnah behandelt werden.¹³¹

Neuere Ansätze versuchen zu differenzierten Urteilen zu gelangen, unter welchen Umständen unterschiedliche organisatorische Strukturen oder personelle Zusammensetzungen zielgerichtet die Überwachungsaufgabe unterstützen.¹³² Die Größe des Überwachungsorgans sollte grundsätzlich mit zunehmender Unternehmens-Umwelt-Komplexität und Intensität der Überwachungsaufgabe steigen. Mit steigender Gruppengröße nehmen allerdings Anreiz- und Kontrollprobleme zu, die Trittbrettfahrerverhalten begünstigen.¹³³

Gehen die Anforderungen der Überwachungstätigkeit mit hohen Opportunitätskosten für einzelne Organmitglieder einher, bestehen Anreize für Trittbrettfahrerverhalten innerhalb des Überwachungsorgans. Bestehen Informationsasymmetrien zwischen den Mitgliedern des Überwachungsorgans, kann es für einzelne Mitglieder rational sein, die Entscheidungsfindung weitgehend den

¹²⁹ Vgl. Fama/Jensen 1983, S. 311, 313-315.

¹³⁰ Vgl. Debus 2010, S. 24.

¹³¹ Vgl. Grothe 2006, S. 149.

¹³² Vgl. Harris/Raviv 2008; Adams/Ferreira 2007; Raheja 2005.

¹³³ Vgl. Alchian/Demsetz 1972, S. 779. Zur Notwendigkeit von Multi-Agenten-Modellen vgl. Wolf 2008, S. 364.

besser informierten Mitgliedern zu überlassen.¹³⁴ Die Effektivität großer Überwachungsorgane wird aus dieser Perspektive vor allem durch Probleme in der Kommunikation und Entscheidungsfindung beeinträchtigt.¹³⁵ Große Organe haben mehr Schwierigkeiten, alle Mitglieder in gleicher Weise in die Kommunikation einzubeziehen und eine starke Gruppenkohäsion aufzubauen,¹³⁶ die notwendig für eine gemeinsame Überwachung und Beratung ist.¹³⁷ Informationsökonomische Studien präferieren daher tendenziell kleinere Überwachungsorgane, um die Anzahl an Koordinationsschnittstellen und somit die Anfälligkeit für Trittbrettfahrerverhalten zu reduzieren.¹³⁸

Ein Schwachpunkt der Prinzipal-Agent-Theorie ist der Umstand, dass sie keine konkreten Anhaltspunkte zur Operationalisierbarkeit von Agenturkosten bietet.¹³⁹ Da die Agenturkosten als Abweichung von einem theoretischen Optimum (First-Best-Solution) definiert sind,¹⁴⁰ kann das zentrale Effizienzkriterium nicht ohne Kenntnis dieses Optimalwertes exakt quantifiziert werden.¹⁴¹ Über konkret vorzufindende Koordinationsbeziehungen können somit allenfalls Tendenzaussagen getroffen werden. In Ermangelung der Quantifizierbarkeit der theoretischen First-Best-Solution müsste eine anwendungsorientierte Prinzipal-Agent-Theorie daher Agenturkosten in Relation zu den durch die Arbeitsteilung entstandenen Erlösen bzw. Vorteilen setzen, um zu einer vollständigen Analyse der ökonomischen Effizienz bzw. Vorteilhaftigkeit von Koordinationsmechanismen zu gelangen. Infolge der Schwierigkeit, die abstrakten Agenturkosten zu operationalisieren, verbleibt die Prinzipal-Agent-Theorie oftmals auf der Ebene der Einzelfallbeschreibung.¹⁴² Für die weitere Analyse wird es daher notwendig sein, einen konkreten Bezugsrahmen zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans zu entwickeln.¹⁴³

3.1.2 Macht- und ressourcenorientierte Ansätze

Die Machtbalance zwischen Prinzipal und Agent ist in der Prinzipal-Agent-Theorie ein Resultat der bestehenden Informationsverteilung. Prinzipale und Agenten werden dabei als jeweils interessenhomogene Akteursgruppen aufgefasst. Weitere Quellen für Machtunterschiede und die Auswirkungen von Inte-

¹³⁴ Vgl. Heaney 2009, S. 1030.

¹³⁵ Vgl. Stiglzbauer 2010, S. 370; Guest 2009.

¹³⁶ Vgl. Grothe 2006, S. 193–196; Berker 2011, S. 110.

¹³⁷ Vgl. Jensen 1993, S. 865; Yermack 1996, S. 187–188; Lipton/Lorsch 1992, S. 65.

¹³⁸ Vgl. Lehn et al. 2009, S. 748; Heaney 2009, S. 1030.

¹³⁹ Vgl. Söllner 2009, S. 83; Wolf 2008, S. 364–365.

¹⁴⁰ Vgl. Jensen/Meckling 1976.

¹⁴¹ Vgl. Grothe 2006, S. 96.

¹⁴² Vgl. Thommen/Achleitner 2006, S. 808.

¹⁴³ Zu einem ähnlich Ergebnis kommend Grothe 2006, S. 97.

ressenheterogenität auf die Machtverteilung werden nicht betrachtet. Im Folgenden sollen daher mit der Koalitionstheorie und der Ressourcenabhängigkeitstheorie zwei ergänzende Perspektiven herangezogen werden.

3.1.2.1 Koalitionstheorie

Macht deutet grundsätzlich auf die Möglichkeit der Einflussausübung hin. Macht wirkt vor allem dann auf Entscheidungsprozesse ein, wenn keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen identifizierbar sind und Akteure bestehende Interpretations- und Entscheidungsspielräume für die Durchsetzung eigener Interessen nutzen können.¹⁴⁴ Macht kann sich aus persönlichen Eigenschaften oder durch legale bzw. formale Strukturen ergeben.¹⁴⁵

Anders als in der Prinzipal-Agent-Theorie, in der die Überwachungsfunktion eine Orientierung der Handlungen des Agenten an den Interessen des Prinzipals vorsieht, betont die Koalitionstheorie von Cyert und March die Vielfältigkeit der in Unternehmen vorherrschenden Interessen. Die Ausübung der Unternehmensüberwachung kann daher als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses interpretiert werden.¹⁴⁶ Cyert und March lenken den Blick darauf, dass die Festlegung der unternehmerischen Zielfunktion, an der sich die Überwachung orientiert, nicht allein durch ökonomische Sachfragen erfolgt, sondern abhängig von den perzipierten Machtpotenzialen einzelner Akteure oder Interessengruppen ist. Je besser es einzelnen Personen oder Interessengruppen gelingt, andere Interessengruppen von der Verfolgung und Akzeptanz ihrer Individual- oder Gruppenziele zu überzeugen, desto eher können diese die Überwachung zur Erreichung ihrer Ziele instrumentalisieren.¹⁴⁷

Austrittsbarrieren und weitgehend nicht veränderbare Regelungen des institutionellen Rahmens beeinflussen das faktische und perzipierte Machtpotenzial innerhalb des Überwachungsorgans. Etwaige Veränderungen des institutionellen Rahmens der Überwachung spiegeln die Verteilung der faktischen und perzipierten Machtpotenziale der Unternehmensführung, Eigentümer und Arbeitnehmervertreter wider.¹⁴⁸ Eine Verschiebung der faktischen Machtverhältnisse bzw. der personellen Zusammensetzung übt einen Veränderungsdruck auf den bestehenden Rahmen der Interessensicherung innerhalb der Überwachungsorgane aus.

¹⁴⁴ Vgl. Wolf 2008, S. 263–265.

¹⁴⁵ Vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 158; Wolf 2008, S. 265; Weber 1972, S. 124–142.

¹⁴⁶ Vgl. Cyert/March 1992.

¹⁴⁷ Vgl. Schewe 2005, S. 21.

¹⁴⁸ Vgl. Schewe 2005, S. 26–28, 46.

3.1.2.2 Ressourcenabhängigkeitstheorie

Die Resource Dependence Theory oder Ressourcenabhängigkeitstheorie geht im Wesentlichen auf die Arbeiten von Pfeffer und Salancik zurück.¹⁴⁹ Sie stellt eine Spezifikation gegenüber den allgemein gehaltenen Aussagen der Machttheorien dar, indem sie die Existenz von Machtpotenzialen an den Ressourcenbegriff bindet.¹⁵⁰ Im Mittelpunkt der theoretischen Überlegungen stehen Ressourcenaustauschbeziehungen zwischen Organisationen und externen Anspruchs- bzw. Interessengruppen. Pfeffer und Salancik gehen davon aus, dass Organisationen vorrangig die eigene, langfristige Existenz zu sichern versuchen.¹⁵¹ Die langfristige Existenz einer Organisation ist sichergestellt, wenn sie über lebensnotwendige Ressourcen verfügt. Von besonderer Bedeutung sind jene Ressourcen, über die das Unternehmen nicht frei verfügen kann.¹⁵²

Ein wesentliches Ziel der Ressourcenabhängigkeitstheorie ist es, Maßnahmen und Strategien zu beschreiben und zu erklären, die Organisationen ergreifen können, um die Verfügbarkeit von Ressourcen sicherzustellen. Eine grundlegende Strategie zur Ressourcensicherung ist die Integration externer Ressourcenbereitsteller in den Wertschöpfungsprozess, um so die gegenseitigen Verhaltensweisen beeinflussen zu können. Über die personelle Besetzung des Überwachungsorgans können Unternehmen versuchen, erfolgskritische Ressourcen an das Unternehmen zu binden. Die Unsicherheit des Ressourcenzugangs kann bspw. durch die Bestellung von ehemaligen Managern, Politikern, Vertretern von Banken und Versicherungen, Juristen, Unternehmensberatern oder Arbeitnehmervertretern reduziert werden.¹⁵³

In Verbindung mit der Unternehmensüberwachung ist die Ressourcenabhängigkeitstheorie zur Erklärung der Zusammensetzung und Größe des Überwachungsorgans herangezogen worden.¹⁵⁴ Da größere Unternehmen in der Regel stärker diversifiziert sind, ist ihre Unternehmensumwelt komplexer und die Erfordernisse an die Überwachung und Beratung steigen. Ein größeres Überwachungsorgan kann mehr Ressourcen einbinden und ein Unternehmen gegenüber seiner Umwelt besser legitimieren.¹⁵⁵ So kann einerseits mehr externe

¹⁴⁹ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978; Pfeffer 1972. Einen Überblick bieten u. a. Debus 2010, S. 28–29; Hillman et al. 2009; Wolf 2008, S. 222–226.

¹⁵⁰ Vgl. Wolf 2008, S. 287, 295.

¹⁵¹ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978.

¹⁵² Vgl. Wolf 2008, S. 288–290.

¹⁵³ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 165–166; Pfeffer 1972, S. 222–223; Hillman et al. 2000, S. 240–242; Lester et al. 2008; Debus 2010, S. 29.

¹⁵⁴ Vgl. Pfeffer 1972; Gerum 2007; Gerum/Debus 2006; Debus 2010.

¹⁵⁵ Vgl. Pfeffer 1972, S. 223.

Expertise für die Überwachung und Beratung bereitgestellt werden. Andererseits tragen personelle Kontakte mit relevanten Akteuren der Unternehmensumwelt zur Stabilisierung und somit zur Sicherung der langfristigen Existenz des Unternehmens bei.¹⁵⁶ Über die Kooptation kompetenter und renommierter Personen können Unternehmen eine Legitimation und Einbindung des Unternehmens in die Unternehmensumwelt anstreben.¹⁵⁷

Aus einer ressourcenorientierten Perspektive erscheint es grundsätzlich rational, die Größe des Überwachungsorgans so lange zu erhöhen, wie zusätzliche Ressourcen gebunden werden können, um die potenziellen Überwachungskapazitäten auszudehnen. Angesichts steigender Anforderungen an die Diversität der personellen Zusammensetzung der Überwachungsorgane und der Notwendigkeit, mehrere Ausschüsse kompetent zu besetzen, sollten Überwachungsorgane tendenziell größer denn kleiner werden.¹⁵⁸ Da die Verfügungsgewalt über eigenes Wissen, Informationen und Erfahrungen als sehr hoch angesehen werden kann, zeichnet sich eine effiziente Überwachung durch eine möglichst starke Einbindung der Mitglieder der Überwachungsorgane in die Strategiefindung aus. Auf diese Weise sollen erfolgskritische Ressourcen eng an das Unternehmen gebunden werden.¹⁵⁹

Ein wesentlicher Schwachpunkt der Theorie im Hinblick auf die Erklärung der Zusammensetzung und Größe von Überwachungsorganen ist das unterspezifizierte Erfolgskriterium. Die Theorie gibt kein objektives Effizienzkriterium vor, an dem Unternehmensentscheidungen und organisatorische Gestaltungsvariablen zu bemessen sind.¹⁶⁰ Die Ressourcensicherung ist schlicht so lange erfolgreich, wie das Unternehmen existiert. Das theoretische Gedankengebäude der Ressourcenabhängigkeitstheorie verleitet dazu, jeden identifizierbaren Ressourcenzuwachs ex post als existenzsichernde Maßnahme zu interpretieren. Eine Betrachtung von Kosten-Nutzen-Effekten findet nicht statt. Des Weiteren bleibt unklar, wie der Zugriff auf die Ressourcen im Rahmen der Überwachung erfolgt bzw. sichergestellt wird. Der Theorie fehlen ganz wesentliche Aussagen dazu, wann davon ausgegangen werden kann, dass die prinzipiell vorhandenen Ressourcen auch tatsächlich in den Überwachungsprozess eingebracht oder erfolgreich kooptiert werden.

¹⁵⁶ Vgl. Gerum/Debus 2006, S. 7; Ning et al. 2007, S. 48.

¹⁵⁷ Vgl. Pfeffer 1972, S. 223. Mit weiteren Literaturangaben vgl. Gerum 2007, S. 207; Gerum/Debus 2006, S. 7. Vgl. zu unterschiedlichen Formen der Legitimität und des Legitimitätsmanagements von Unternehmen grundlegend Suchman 1995.

¹⁵⁸ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 35.

¹⁵⁹ Vgl. Zahra/Pearce 1989, S. 298; Carpenter/Westphal 2001, S. 639; Debus 2010, S. 29.

¹⁶⁰ Vgl. Wolf 2008, S. 291.

Die Ressourcenabhängigkeitstheorie liefert jedoch einige wichtige Erkenntnisbeiträge. Erstens richtet sie den Blick darauf, dass die Größe und personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans als eine Ressource zur Handhabung der Unternehmens-Umwelt-Komplexität verstanden werden kann. Zweitens betont sie, dass die subjektive wahrgenommene Bedeutung der eingebrachten Ressourcen ein Macht- bzw. Einflusspotenzial darstellt. Und drittens legt sie in Verbindung mit der Prinzipal-Agent-Theorie die Notwendigkeit nahe, sich intensiver der Frage zuzuwenden, wie die Ressourcen der Überwachungsorgane tatsächlich eingebracht und eingesetzt werden.

3.1.3 Eigenschafts- und gruppenorientierte Ansätze (Upper Echelons Theory)

Überwachungsorgane setzen sich aus einer Gruppe von Personen zusammen, die gemeinsam die Unternehmensführung überwachen. Diese Tatsache spiegelt die gewachsene Erkenntnis wider, dass eine effektive Überwachung und Beratung ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Erfahrungen erfordert, über die einzelne Individuen nicht allein verfügen können.¹⁶¹ Gleichwohl liegen vergleichsweise wenige Erkenntnisse über die Effizienz von Gruppenprozessen und Entscheidungsabläufen innerhalb von Überwachungsorganen vor.¹⁶²

Die Upper Echelons Theory geht von der Annahme aus, dass Unternehmen ein Spiegelbild ihrer Top-Management-Teams sind.¹⁶³ Unternehmensführungsentscheidungen können diesem Verständnis nach wesentlich durch die demografischen Eigenschaften der beteiligten Personen erklärt werden. Demografische Eigenschaften wiederum bilden valide Indikatoren für die kognitiven Dispositionen der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen.¹⁶⁴

Kognitive Dispositionen ergeben sich durch die Werte, Einstellungen, Erfahrungen oder Gewohnheiten von Individuen.¹⁶⁵ Weil Individuen nur über begrenzte Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazitäten verfügen, versuchen sie, neue Informationen vor dem Hintergrund gemachter Erfahrungen, erlernten Wissens und eigener Werte zu interpretieren. Kognitive Dispositionen wirken als geistige (Selektions-)Filter, indem sie beeinflussen, auf welche Stimuli der Umwelt Individuen ihre Aufmerksamkeit richten, welche

¹⁶¹ Vgl. Forbes/Milliken 1999, S. 490.

¹⁶² Vgl. Mustaghni 2012; Debus 2010, S. 35.

¹⁶³ Vgl. Hambrick/Mason 1984; Hambrick 2007, S. 334.

¹⁶⁴ Vgl. Carpenter et al. 2004, S. 764; Hambrick et al. 1993, S. 402–404.

¹⁶⁵ Vgl. Kutschker/Schmid 2002, S. 271.

Interpretationsmuster sie heranziehen und welche Lösungsansätze sie verfolgen.¹⁶⁶

Die Upper Echelons Theory schreibt den kognitiven Dispositionen der Top-Management-Teams eine besonders hohe selektive Wirkung zu, da sie einen direkten Einfluss auf konstitutive Führungsentscheidungen, die strategische Planung und deren Durchsetzung haben.¹⁶⁷ Im Gegensatz zur klassischen Eigenschaftstheorie fokussiert die Upper Echelons Theory nicht auf die Persönlichkeitseigenschaften einzelner Führungspersonen, sondern betrachtet die Eigenschaften einer Gruppe von Personen, die die Unternehmensführung beeinflussen. Dies spiegelt die Erkenntnis wider, dass vielfältige Beeinflussungsprozesse Unternehmensführungsentscheidungen vorgelagert sind und in der Regel nicht auf Einzelpersonen zurückgeführt werden können.¹⁶⁸ Die Upper Echelons Theory betrachtet jedoch nicht die gegenseitigen Beeinflussungsprozesse, die zwischen den Personen des Top-Management-Teams ablaufen.¹⁶⁹ Über die Betrachtung der Summe der demografischen Eigenschaften einer Gruppe versucht die Theorie zu generalisierbaren Aussagen über die Führung von Unternehmen zu kommen, ohne die zugrunde liegenden Entscheidungsprozesse konkret kennen zu müssen.

Als Beurteilungskriterium zieht die Upper Echelons Theory den Grad der Unterschiedlichkeit bzw. der Übereinstimmung der demografischen Eigenschaften innerhalb einer Gruppe heran. Heterogen und homogen zusammengesetzten Gruppen werden unterschiedliche Vor- und Nachteile zugeschrieben. Eine hohe Heterogenität der demografischen Eigenschaften einer Gruppe wird mit einer größeren Unterschiedlichkeit der individuellen kognitiven Dispositionen gleichgesetzt. Durch mehr Perspektiven, die in den Entscheidungsprozess eingebracht werden, kann die Informationsbasis der Entscheidung verbessert werden und ein Anstoß für kritische Diskussionen gegeben sein, die sich aus der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Auffassungen ergeben.¹⁷⁰

Eine große Heterogenität kann jedoch zu Konflikten und Problemen bei der Entscheidungsfindung führen.¹⁷¹ Heterogenität kann so zwar die Informationsbasis und die Anzahl eingebrachter Perspektiven verbreitern, jedoch die Entscheidungsfindung verlangsamen, erschweren oder gar blockieren.¹⁷² Ho-

¹⁶⁶ Vgl. Wiersema/Bantel 1992, S. 94–96; Wally/Becerra 2001, S. 182.

¹⁶⁷ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 550.

¹⁶⁸ Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 573–577.

¹⁶⁹ Zur Interaktionstheorie vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 579–580.

¹⁷⁰ Vgl. Milliken/Martins 1996, S. 412; Wiersema/Bantel 1992, S. 95–96.

¹⁷¹ Vgl. Cannella et al. 2008, S. 768–772.

¹⁷² Vgl. Masulis et al. 2011, S. 4–5; Early/Mosakowski 2000, S. 44–45.

mogenität der demografischen Eigenschaften hingegen erleichtert eine schnelle Entscheidungsfindung und Durchsetzung der getroffenen Entscheidungen.¹⁷³ Homogene Gruppen bauen schneller Vertrauen auf, was sich positiv auf das Diskussionsverhalten der Mitglieder auswirkt.¹⁷⁴ Gleichzeitig neigen sie eher zur Bewahrung des Status quo und zeichnen sich durch Konsensorientierung und strategische Kontinuität aus.¹⁷⁵

Im Zusammenhang mit der Unternehmensüberwachung sind vor allem die Dauer der Organmitgliedschaft, der funktionale Background, die Branchenerfahrung und die Unternehmenszugehörigkeit diskutiert worden. Je länger die Mitglieder einer Gruppe gemeinsam zusammenarbeiten, desto stärker bildet sich eine Gruppenkohäsion heraus, die durch gemeinsame Interpretationsmuster, Verhaltensweisen, Einstellungen und Erfahrungen geprägt ist.¹⁷⁶ Mit der Dauer der Mitgliedschaft sollten sich die Perspektiven aneinander anpassen. Ebenso sollten Personen, die aus ähnlichen Funktionsbereichen oder der gleichen Branche stammen, vergleichbare Herangehensweisen und Lösungsstrategien entwickeln.¹⁷⁷ Funktional diversifizierte Organe sollten besser in der Lage sein, Veränderungen der Umwelt zu erkennen und adäquat auf sie zu reagieren.¹⁷⁸ Gruppenmitglieder, die aus dem zu überwachenden Unternehmen kommen, verfügen über unternehmensspezifisches Wissen, kennen die Märkte des Unternehmens und haben Kontakte zu Kunden und Lieferanten. Mitglieder des Überwachungsorgans, die im zu überwachenden Unternehmen sozialisiert wurden, verfügen zwar über einen privilegierten Informationszugang, sie haben jedoch oft die Neigung, bestehende Strategien fortzuführen.¹⁷⁹

In der Upper Echelons Theory wird allein die Summe der Heterogenität oder Homogenität der demografischen Eigenschaften betrachtet. Unklar bleibt dabei, wie sich die Verteilung der Heterogenität innerhalb einer Gruppe auf die Entscheidungsprozesse auswirkt.¹⁸⁰ Denkbar ist nämlich, dass sich durch gruppendynamische Prozesse in sich weitgehend homogene Subgruppen entlang demografischer Eigenschaften bilden,¹⁸¹ die die Kommunikation, Koordination

¹⁷³ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 552; Milliken/Martins 1996, S. 408–409.

¹⁷⁴ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 552.

¹⁷⁵ Vgl. Wiersema/Bantel 1992, S. 95; Michel/Hambrick 1992, S. 17–18.

¹⁷⁶ Vgl. Early/Mosakowski 2000, S. 45; Michel/Hambrick 1992, S. 29.

¹⁷⁷ Vgl. Geletkanycz/Hambrick 1997, S. 669–670.

¹⁷⁸ Vgl. Cannella et al. 2008, S. 770.

¹⁷⁹ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 553–554.

¹⁸⁰ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 551; Pearsall et al. 2008, S. 225–226; Carpenter 2002, S. 275–277; Lau/Murnighan 1998, S. 328.

¹⁸¹ Die Übereinstimmung mehrerer demografischer Eigenschaften zwischen Mitgliedern einer Gruppe wird als „Faultline“ bezeichnet. Vgl. Lau/Murnighan 1998, S. 328; Lau/Murnighan 2005, S. 646; Mathieu et al. 2008, S. 440.

und Kohäsion der Gesamtgruppe beeinträchtigen.¹⁸² Unterschiede im Zugang zu Informationen oder unterschiedlich ausgeprägte Fremdsprachenkenntnisse¹⁸³ können in einem international besetzten Überwachungsorgan dazu führen, dass sich Subgruppen bilden.¹⁸⁴

Die Upper Echelons Theory erweitert den bestehenden Theorierahmen in zweierlei Hinsicht. Zum einen kann über die Betrachtung demografischer Eigenschaften der in der Resource Dependence Theory verwendete Ressourcenbegriff inhaltlich spezifiziert werden. Durch die Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den demografischen Eigenschaften der Mitglieder des Überwachungsorgans kann zum anderen nachvollzogen werden, ob eine Subgruppenbildung wahrscheinlich ist. Zu denken wäre hier bspw. an eine Subgruppenbildung nach Nationalitäten oder der Zugehörigkeit zu den Arbeitnehmer- oder Arbeitgebervertretern. In einem weiteren Schritt kann überprüft werden, ob die Gestaltung der Entscheidungsprozesse oder die Besetzung der Ausschüsse diese Subgruppenbildung widerspiegelt.

3.2 Empirische Ergebnisse zur Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans

3.2.1 Innere Organisation

3.2.1.1 Organisationstyp des Leitungssystems

Kennzeichnend für die Führungsorganisation ist die Anzahl der mit der Führung und Überwachung des Unternehmens beauftragten Organe. In der Literatur werden mit dem monistischen und dem dualistischen Leitungssystem zwei Idealtypen voneinander abgegrenzt.¹⁸⁵ Im monistischen Leitungssystem sind Unternehmensführung und -überwachung in einem Organ vereint, während im dualistischen Leitungssystem Führung und Überwachung auf zwei getrennte Organe verteilt sind.

Beide Modelle folgen dabei der gleichen Ausgangsüberlegung. Sofern Eigentumsrechte und Fähigkeiten, ein Unternehmen zu führen, nicht zusammenfallen, muss ein professionelles Management die Aufgabe der Unternehmensführung übernehmen. Die Delegation von Rechten an eine hauptamtliche Geschäftsführung, die mindestens teilautonom agieren kann, erfordert im Gegenzug eine Einbindung dieser in einen Pflichtenkatalog (u. a. Information, Re-

¹⁸² Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 550–551; Pearsall et al. 2008, S. 225–226; Lau/Murnighan 1998, S. 331–334.

¹⁸³ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 38.

¹⁸⁴ Vgl. Early/Mosakowski 2000, S. 44. Grundlegend Marschan-Piekkari et al. 1999, S. 426–430.

¹⁸⁵ Vgl. Jungmann 2006, S. 432–437; Hopt/Leyens 2004, S. 3–15; Bleicher et al. 1989, S. 29–30.

chenschaftslegung, Personalentscheidungen durch Delegierende), um eine Überwachung durch die Träger der Eigentumsrechte gewährleisten zu können.¹⁸⁶ Sofern man einer weitgehend anonymen Aktionärsversammlung mangelnde Handlungsfähigkeit zuschreibt, ergibt sich das Erfordernis, die Überwachung der Unternehmensführung durch einen anderen Personenkreis durchführen zu lassen.¹⁸⁷ Die beiden Organisationstypen sind insbesondere aus der Perspektive informationsökonomischer Ansätze, wie bspw. der Prinzipal-Agent-Theorie, wissenschaftlich untersucht worden. Im Folgenden sollen kurz die idealtypischen Stärken und Schwächen des dualistischen und des monistischen Leitungssystems aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie behandelt werden.

Auf Unternehmensebene einen Aufsichtsrat fakultativ einzurichten, wurde erstmals durch das Allgemeine Deutsche Handelsgesetzbuch (ADHGB) von 1861 ermöglicht. Weder die gesetzliche Regelung von 1861 noch die Reformnovelle von 1870, die den Aufsichtsrat ab diesem Zeitpunkt für Aktiengesellschaften obligatorisch vorsah, enthielten wesentliche Regelungen zu den Kompetenzen des Aufsichtsrats. Es war zum damaligen Zeitpunkt durchaus üblich, dem Aufsichtsrat Geschäftsführungskompetenzen zu übertragen.¹⁸⁸ Erst das Aktiengesetz von 1937 führte eine funktionelle Trennung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ein, die beide Organe rechtlich gleichstellte.¹⁸⁹ Die Überwachung im Aufsichtsrat soll dem Grundsatz nach die Interessen der Eigentümer besser schützen, da der Aufsichtsrat nicht in die Geschäftsführung involviert ist und sich ausschließlich auf die Überwachung konzentrieren kann.¹⁹⁰ Ein Vorteil des Vorstand-Aufsichtsratssystems ist die klare Trennung der Haftungsverpflichtungen zwischen Führung und Überwachung.¹⁹¹ Die Unternehmenspraxis weicht von diesem formaljuristischen Idealbild ab,¹⁹² indem der Aufsichtsrat über zustimmungspflichtige Geschäfte die Kompetenzverteilung zu seinen Gunsten ausweitet.¹⁹³

Da die Mitglieder des Aufsichtsrats bei den Sitzungen des Vorstandes nicht anwesend sind, besteht im dualistischen System aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie allerdings die Gefahr großer Informationsasymmetrien zwischen Füh-

¹⁸⁶ Vgl. Bleicher et al. 1989, S. 29–30.

¹⁸⁷ Vgl. Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 378.

¹⁸⁸ Vgl. Leyens 2006, S. 130; Gutenberg 1962, S. 37.

¹⁸⁹ Vgl. Leyens 2006, S. 130.

¹⁹⁰ Vgl. mit weiteren Literaturangaben Jungmann 2006, S. 449–450.

¹⁹¹ Vgl. Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 386; Theisen/Hölzl 2005, S. 297.

¹⁹² Vgl. Leyens 2006, S. 131.

¹⁹³ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht positiv werten dies bspw. Sandig 1966, S. 141; Gutenberg 1962, S. 43. Ebenfalls Lutter/ Krieger Gerd 2002, S. 20–21. Kritisch dagegen Gerum 2007, S. 203–204; Gerum et al. 1988, S. 26.

rungs- und Überwachungsorgan.¹⁹⁴ Die geringe Einbindung der Aufsichtsratsmitglieder in den strategischen Entscheidungsprozess erschwert mithin die Ausübung einer vorausschauenden Überwachung. So bemängelt Grothe unter Rückgriff auf eine informationsökonomische Argumentationslinie und auf Basis der Ergebnisse einer Interviewstudie, dass den Mitgliedern des Aufsichtsrats regelmäßig keine genauen Kenntnisse vorlägen, welche Prämissen der Vorstand seiner Entscheidungsfindung zugrunde gelegt hat.¹⁹⁵ Der zeitliche und örtliche Abstand der Sitzungen des Aufsichtsrats zur eigentlichen Strategiefindung im Vorstand führe dazu, dass Aufsichtsräte zu formalisierten Sitzungen ohne große Diskussionsanteile neigten.¹⁹⁶ Ein engerer zeitlicher Gleichlauf der Überwachung mit der Strategieformulierung des Vorstands erscheine notwendig, damit der Aufsichtsrat überhaupt nachvollziehen könne, ob negative Abweichungen vom Zielerreichungsgrad auf Fehlern der Unternehmensführung oder unvorhersehbaren externen Einflüssen basiere.¹⁹⁷

Die Vor- und Nachteile des monistischen Leitungssystems sind in Deutschland wiederholt diskutiert und als Alternative für Aktiengesellschaften immer wieder aufgegriffen worden.¹⁹⁸ Für das monistische Leitungssystem ist charakteristisch, dass Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung aus einem Organ heraus erfolgen. Dies erleichtert die Mitwirkung der Organmitglieder an der strategischen Unternehmensplanung und stellt eine bessere Informationsversorgung für die Überwachung sicher.¹⁹⁹ Ein weiterer Vorteil des Verwaltungsratsmodells ist die direkte Einbindung der nicht-geschäftsführenden Direktoren (Outside Directors) in die Unternehmensführung, die so die begleitende Überwachung und Beratung der Unternehmensführung verbessern können. Die begleitende Überwachung und Beratung der Unternehmensführung setzt allerdings eine wesentlich höhere Sitzungsfrequenz voraus und geht mit einem größeren Arbeitsaufwand einher. Vorteilhaft ist, dass die Überwachung im Board über weitreichende Informations- und Einwirkungsmöglichkeiten verfügt. Durch die Weisungsbefugnis gegenüber den geschäftsführenden Direktoren kann das Board unmittelbar auf die Strategieentwicklung Einfluss nehmen.²⁰⁰

¹⁹⁴ Vgl. Jungmann 2006, S. 452–454.

¹⁹⁵ Vgl. Grothe 2006, S. 176.

¹⁹⁶ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 22.

¹⁹⁷ Vgl. Grothe 2006, S. 132.

¹⁹⁸ Vgl. Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 384; Jungmann 2006, S. 448–473; Bleicher et al. 1989.

¹⁹⁹ Vgl. Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 386; Jungmann 2006, S. 459–462.

²⁰⁰ Vgl. Baums 1994, S. 11.

Die weitreichenden Einwirkungsmöglichkeiten auf die Strategieentwicklung können jedoch auch zu einer Schwächung der eigentlichen Überwachungsfunktion führen. Zum einen besteht die Gefahr, dass der Fokus im monistischen Modell stärker auf die Führung als auf die Überwachungsaufgabe gerichtet ist. Die enge Zusammenarbeit zwischen geschäftsführenden und nicht-geschäftsführenden Direktoren kann die Unabhängigkeit in der Überwachung schwächen (Monitor-Colleague-Dilemma).²⁰¹ Die personelle Verbindung des geschäftsführenden CEOs und des mit der Überwachung beauftragten Chairmans kann die Überwachungsfunktion aushebeln. Sofern der CEO ebenfalls die Position des weisungsbefugten Chairman of the Board innehat (CEO-Duality), ist eine effektive Überwachung nicht mehr möglich.²⁰²

Als Fazit der bisherigen Forschungsbemühungen kann festgehalten werden, dass weder eine Vorteilhaftigkeit des monistischen noch des dualistischen Grundmodells empirisch bestätigt werden konnten, sondern das Leitungssystem in Kombination mit weiteren Faktoren zu betrachten ist.

3.2.1.2 Größe des Überwachungsorgans

Empirische Befunde zur Aufsichtsratsgröße wurden für Deutschland umfassend von Gerum bzw. Gerum und Debus für alle börsennotierten und im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes befindlichen Aktiengesellschaften zum Stichtag 01.01.2004 (N = 387) erhoben.²⁰³ Im Schnitt lag die Größe eines paritätisch besetzten Aufsichtsrats bei 15,2 Mitgliedern, wobei unter den paritätisch mitbestimmten Unternehmen der 12er-Aufsichtsrat am häufigsten vorzufinden war.²⁰⁴ Debus ermittelte für mitbestimmte Aufsichtsräte einen Durchschnitt von 15,6 Mitgliedern.²⁰⁵

Der von Spencer Stuart veröffentlichte Board Index stellt für den Zeitraum von 2004 bis 2009 im Durchschnitt eine Verkleinerung der Aufsichtsorgane der DAX-Unternehmen fest. Dabei sank der Anteil der im DAX gelisteten Unternehmen, die über einen 20er-Aufsichtsrat verfügen, von 73 % auf 50 %.²⁰⁶ Die durchschnittliche Aufsichtsratsgröße für DAX-Unternehmen entspricht mit 15 Mitgliedern den Ergebnissen von Gerum und Debus. Heidrick & Struggles hingegen geben in ihrer 2011 veröffentlichten Studie die durchschnittliche Größe des Aufsichtsrats in Deutschland mit 17,1 Mitgliedern höher an. Im Vergleich dazu

²⁰¹ Vgl. Jungmann 2006, S. 461.

²⁰² Vgl. Werder 2008, S. 151; Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 385–386; Jensen 1993, S. 866–867.

²⁰³ Vgl. Gerum 2007, S. 57–58, 210; Gerum/Debus 2006, S. 8–9.

²⁰⁴ Vgl. Gerum 2007, S. 210; Gerum/Debus 2006, S. 9–10.

²⁰⁵ Vgl. Debus 2010, S. 108.

²⁰⁶ Vgl. Stuart 2011, S. 10.

wird der europäische Durchschnitt mit 12,1 Mitgliedern im Überwachungsorgan angegeben.²⁰⁷ Im internationalen Vergleich zählt das deutsche dualistische Leitungssystem aus Vorstand und Aufsichtsrat zu den größeren Führungs- und Überwachungsorganen. Hieraus wird teilweise die Schlussfolgerung gezogen, dass Vorstand und Aufsichtsrat in Deutschland zu groß für eine effektive und effiziente Arbeitsweise seien.²⁰⁸

Empirische Studien zur Größe des Board of Directors US-amerikanischer, börsennotierter Unternehmen stellen Durchschnittswerte von zwischen acht und elf Mitgliedern fest, wobei in Längsschnittbetrachtungen zu beobachten ist, dass kleinere Boards mit sieben oder weniger Mitgliedern über den Zeitablauf dazu tendieren, ihr Board zu vergrößern, während Boards mit mehr als zwölf Mitgliedern dazu neigen, ihre Größe zu reduzieren (Mean Reversion).²⁰⁹ Lehn et al. können für ein Sample von 82 US-Unternehmen, die im Zeitraum von 1935 bis 2000 existierten, eine Schwankung des Medians der Board-Größe zwischen 11 und 15 Mitgliedern feststellen.²¹⁰ Ning et al. geben einen Median von neun Mitgliedern für ein Sample von 473 börsennotierten US-Unternehmen für den Zeitraum zwischen 1988 und 1999 an. Der Median der Größe des Board of Directors ist in diesem Zeitraum weitgehend stabil, jedoch können Ning et al. eine große Varianz in der Board-Größe zwischen unterschiedlichen Branchen feststellen.²¹¹

Aus informationsökonomischer Perspektive ist die optimale Größe des Überwachungsorgans dann erreicht, wenn die Grenzkosten eines zusätzlichen Mitglieds dem Grenznutzen dieses Mitglieds für die Durchführung der Überwachung und Beratung der Unternehmensführung entsprechen.²¹² Diese Kosten-Nutzen-Funktion wiederum wird durch verschiedene unternehmensspezifische Faktoren sowie durch die Gesamtqualifikation und gruppendynamische Prozesse des Überwachungsorgans beeinflusst.²¹³ Als Nachteil großer Überwachungsorgane wird insbesondere deren Fähigkeit, komplexe Fragestellungen im Plenum zu diskutieren.²¹⁴

Mit zunehmender Größe des Plenums steigen aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie die Interaktions- bzw. Agenturkosten und die Gefahr von Trittbrett-

²⁰⁷ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 37.

²⁰⁸ Vgl. Baums 2001, S. 92–93.

²⁰⁹ Vgl. Ning et al. 2010.

²¹⁰ Vgl. Lehn et al. 2009, S. 747.

²¹¹ Vgl. Ning et al. 2007, S. 47.

²¹² Vgl. Raheja 2005, S. 283.

²¹³ Vgl. Raheja 2005, S. 283 sowie den Überblick bei Heaney 2009, S. 1030–1033.

²¹⁴ Vgl. Werder 2004, S. 170; Schwalbach 2004, S. 189; Neubürger 2003, S. 190–191.

fahrerverhalten. So sieht Jensen bspw. die Effektivität des Boards bereits bei mehr als sieben oder acht Mitgliedern beeinträchtigt, während Lipton und Lorsch die kritische Schwelle bei zehn Mitgliedern verorten.²¹⁵ In einer Umfrage unter stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden deutscher Aktiengesellschaften erachtet die Mehrheit (58 %) der Befragten eine Größe zwischen 10 bis 15 Mitgliedern als optimal.²¹⁶ Zu vergleichbaren Ergebnissen gelangt Högl in einer Umfrage unter 92 Vorständen, die mehrheitlich (75 %) einen Aufsichtsrat mit weniger als 13 Mitgliedern als optimal erachten.²¹⁷ Heidrick & Struggles schätzen in ihren praxisorientierten Studien, dass ab einer Größe ab 15 Personen die Arbeit im Aufsichtsorgan in der Regel erschwert wird.²¹⁸

Aus der Perspektive der Ressourcenabhängigkeitstheorie liegt der wesentliche Vorteil größerer Überwachungsorgane in der Möglichkeit, mehr Wissen und Fähigkeiten binden zu können.²¹⁹ Des Weiteren sollten größere Gremien den Verlust einzelner Mitglieder und deren Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten leichter kompensieren können und somit einfacher ein konstantes Niveau der Gesamtqualifikation des Überwachungsorgans sicherstellen können.²²⁰

Die Wirkungszusammenhänge zwischen der Größe des Aufsichtsrats bzw. der Größe des Board of Directors und dem Unternehmenserfolg fallen indes uneinheitlich aus.²²¹ Verschiedene Studien kommen zu dem Ergebnis, dass ein kleineres Board zu einer besseren Bewertung des Unternehmens am Kapitalmarkt führt, während andere Studien zu dem Ergebnis kommen, dass große Boards nicht zwingend eine negative Bewertung durch den Kapitalmarkt nach sich ziehen.²²² Einen negativen Effekt auf die Größe des Überwachungsorgans hat auch eine ausgeprägte Managerkontrolle, wie sie bspw. im Board-System dann vorliegt, wenn der CEO gleichzeitig die Position des Chairman of the Board einnimmt (CEO-Duality).²²³ Die Längsschnittstudie von Lehn et al. wiederum kann für den Zeitraum von 1935 bis 2000, keinen signifikanten Zusammenhang zwischen langfristigem Unternehmenserfolg und Board-Größe für 82 US-Unternehmen feststellen.²²⁴ Debus dagegen findet für deutsche Aufsichtsrä-

²¹⁵ Vgl. Lehn et al. 2009, S. 748; Jensen 1993, S. 865; Lipton/Lorsch 1992, S. 65.

²¹⁶ Vgl. Eulerich/Welge 2010, S. 65.

²¹⁷ Vgl. Högl 2011, S. 11.

²¹⁸ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 35.

²¹⁹ Vgl. mit weiteren Angaben Gerum 2007, S. 207.

²²⁰ Vgl. Tihanyi et al. 2000, S. 1169; Stiglbauer 2010, S. 370.

²²¹ Vgl. den umfassenden Überblick bei Zöllner 2007, S. 129–133.

²²² Vgl. mit weiteren Angaben Guest 2009; Gerum/Debus 2006, S. 1.

²²³ Vgl. Heaney 2009, S. 1036–1039; Ning et al. 2007, S. 47; Gerum 2007, S. 212; Gerum/Debus 2006, S. 11–14.

²²⁴ Vgl. Lehn et al. 2009, S. 747.

te einen positiven Zusammenhang zwischen Aufsichtsratsgröße und Gesamtkapitalrentabilität.²²⁵

Als wesentlicher Faktor gilt die Unternehmensgröße, die in zahlreichen Studien bestätigt wurde.²²⁶ Unternehmen sind mit zunehmender Größe in der Regel stärker diversifiziert,²²⁷ wodurch die Unternehmensumwelt komplexer wird und gleichsam die Erfordernisse an die Überwachung und Beratung steigen.²²⁸ Der Einfluss der Branche des Unternehmens auf die Größe des Überwachungsorgans konnte mehrfach nachgewiesen werden.²²⁹ Unternehmen in regulierten Branchen weisen zudem größere Boards auf, ohne dass ein negativer Effekt auf das Markt-Buchwertverhältnis gegenüber Unternehmen mit kleineren Boards feststellbar ist. Die Ergebnisse zum Board decken sich mit Erkenntnissen zu den Aufsichtsratsgrößen deutscher Banken und Versicherungen sowie Unternehmen aus dem Handel und der Energie- und Wasserwirtschaft, die eher zu größeren Gremien tendieren.²³⁰ Wachstumschancen in einer Branche hingegen haben einen negativen Effekt auf die Größe des Überwachungsorgans.²³¹ Ebenso sind kleinere Überwachungsorgane in wettbewerbsintensiven Branchen, die einzelnen Managern nur wenig Spielraum für eigenes Ermessen lassen, oder Unternehmen mit stark konzentriertem Besitz theoretisch vorteilhaft.²³² Teilweise konnte auch für die geografische Expansion bzw. Internationalisierung des Unternehmens ein positiver Zusammenhang zur Größe des Boards festgestellt werden.²³³

Aus Sicht der deutschen Diskussion um die Größe des Aufsichtsrats sind insbesondere die empirischen Befunde von Gerum bzw. Gerum und Debus für alle börsennotierten und im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes befindlichen Aktiengesellschaften von Interesse.²³⁴ Im Wesentlichen können der Einfluss der Unternehmensgröße, der Branche und der Eigentümerstruktur bestätigt werden. Überraschend allerdings ist, dass der Grad der Produktdiversifika-

²²⁵ Vgl. Debus 2010, S. 140–141.

²²⁶ Vgl. u. a. Heaney 2009, S. 1029; Lehn et al. 2009, S. 747; Gerum 2007, S. 212; Ning et al. 2007, S. 47; Gerum/Debus 2006, S. 11–14; Pfeffer 1972, S. 223.

²²⁷ Vgl. Pearce/Zahra 1992, S. 430; Gerum 2007, S. 212; Gerum/Debus 2006, S. 11–14.

²²⁸ Vgl. Pfeffer 1972, S. 223.

²²⁹ Vgl. Gerum 2007, S. 212; Ning et al. 2007, S. 47; Gerum/Debus 2006, S. 11–14.

²³⁰ Vgl. Habersack 2009, S. 4; Gerum 2007, S. 212; Gerum/Debus 2006, S. 11–14.

²³¹ Vgl. Heaney 2009, S. 1030.

²³² Vgl. Raheja 2005, S. 285.

²³³ Vgl. Lehn et al. 2009, S. 747; Sanders/Carpenter 1998, S. 169–170.

²³⁴ Vgl. Gerum 2007, S. 57–58, 210; Gerum/Debus 2006, S. 8–9.

tion keinen signifikanten und der Internationalisierungsgrad sogar einen signifikant negativen Einfluss auf die Aufsichtsratsgröße besitzt.²³⁵

Die Spannbreite der als optimal angesehenen und empirisch beobachteten Größen eines Überwachungsorgans deutet daraufhin, dass sich die Frage der optimalen Größe des Überwachungsorgans von mehreren Faktoren abhängig ist und letztlich nicht isoliert durch Prinzipal-Agent-Theorie oder Ressourcenabhängigkeitstheorie beantwortet werden können. Vielmehr ist erkennbar, dass beide sich ergänzende Erklärungsbausteine bereithalten. Den mit der Größe des Überwachungsorgans zunehmenden Agentur- bzw. Interaktionskosten stehen der Nutzen aus Ressourcenverfügbarkeit und Ressourcensicherung gegenüber.

3.2.1.3 Vorsitz und stellvertretender Vorsitz

Dem Vorsitzenden eines Überwachungsorgans kommt in der Überwachungspraxis eine herausgehobene Bedeutung zu. Dies gilt unabhängig von der Tatsache, ob das Überwachungsorgan eher dem Kollegialprinzip folgt, wie es für den deutschen Aufsichtsrat typisch ist,²³⁶ oder eher direktoriale Züge wie im Board of Directors aufweist.²³⁷ Der Vorsitzende des Überwachungsorgans steht regelmäßig in engem Kontakt mit der Unternehmensführung und lässt sich über die wesentlichen Vorgänge der Geschäftsführung informieren.²³⁸

Über die Festlegung der Tagesordnung und die Leitung der Sitzungen des Überwachungsorgans kann der Vorsitzende die Entscheidungsfindung wesentlich beeinflussen.²³⁹ Dem Vorsitzenden im Aufsichtsrat deutscher Aktiengesellschaften liegen in der Regel als einzigem Aufsichtsratsmitglied alle Protokolle zur Einsicht vor.²⁴⁰ Der Vorsitzende kann sensible Themen vom Plenum fernhalten, indem er sie nicht auf die Tagesordnung setzt oder dem Plenum relevante Informationen und Beschlussvorlagen erst während der Sitzung als Tischvorlage bereitstellt.²⁴¹ Dem Vorsitzenden des Überwachungsorgans kommt eine zentrale Rolle in der Informationsversorgung des Überwachungsorgans zu. Als Selektionsfilter steuert er die Informationsversorgung des Plenums. Aus Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie ist in diesem Zusammen-

²³⁵ Vgl. Gerum 2007, S. 212; Gerum/Debus 2006, S. 11–14.

²³⁶ Vgl. Gross 1999, S. 89.

²³⁷ Vgl. Werder 2008, S. 152–155.

²³⁸ Vgl. Jungmann 2006, S. 464; Bleicher et al. 1989, S. 280. Aus aktienrechtlicher Perspektive vgl. Habersack 2008c, Rn. 43–67.

²³⁹ Vgl. Trögel 2013, S. 186–216; Jensen 1993, S. 864–865; Frodermann 2005, Rn. 122; Eulerich/Welge 2010, S. 66.

²⁴⁰ Vgl. Grothe 2006, S. 224, 242.

²⁴¹ Vgl. Pistor 2009, S. 233–235; Grothe 2006, S. 238.

hang insbesondere bezogen auf das Verwaltungsratssystem eine ausgeprägte Machtakkumulation auf den Vorsitzenden, in der der CEO gleichzeitig die Position des Chairman of the Board einnimmt (CEO-Duality), kritisiert worden.²⁴²

Die Wahl des oder der stellvertretenden Vorsitzenden erlaubt ebenfalls Rückschlüsse auf die Machtverteilung innerhalb des Überwachungsorgans. Der oder die Stellvertreter übernehmen nicht nur die Leitung der Sitzungen im Falle der Abwesenheit des Vorsitzenden, sondern sind oftmals auch in die Sitzungsvorbereitung involviert.²⁴³ Insbesondere in mitbestimmten Aufsichtsräten in Deutschland konnten empirisch Zusammenhänge zwischen der Wahl des Stellvertreters und der Machtverteilung belegt werden. So sind Aufsichtsratsausschüsse häufiger paritätisch besetzt, wenn ein Gewerkschaftsvertreter stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist.²⁴⁴ Die Bestellung mehrerer Stellvertreter der Anteilseignervertreter hingegen schwächt den Einfluss der Arbeitnehmervertreter.²⁴⁵

Die Positionen des Vorsitzenden und dessen Stellvertreter verfügen über besondere Machtpotenziale innerhalb des Überwachungsorgans. Aus dem Blickwinkel der Ressourcenabhängigkeitstheorie können Rückschlüsse aus der Besetzung dieser Positionen über Machtverteilung innerhalb des Organs und der Bedeutung für die Ressourcensicherung gezogen werden. Die Prinzipal-Agent-Theorie verdeutlicht hierbei, dass eine ausgeprägte Machtkonzentration zugunsten Einzelner zu Informationsasymmetrien und erhöhten Agenturkosten innerhalb des Überwachungsorgans als Ganzes führen.

3.2.1.4 Ausschussbildung

Durch die Bildung thematisch fokussierter Ausschüsse und einer gezielten Besetzung kann spezifisches Fachwissen gebündelt werden.²⁴⁶ Damit sind intensivere Sachdiskussionen in den Ausschüssen möglich.²⁴⁷ Gängige Ausschüsse sind der Prüfungsausschuss, Nominierungsausschuss, Personalausschuss sowie der Präsidialausschuss.²⁴⁸ Ausschüsse können Entscheidungen des Plenums vorbereiten oder eigenständige Beschlüsse fassen. Ausschüsse tragen dann zur Effizienz bei, wenn sie Entscheidungen zur strategischen Planung

²⁴² Vgl. Heaney 2009, S. 1036–1039; Ning et al. 2007, S. 47; Gerum 2007, S. 212; Gerum/Debus 2006, S. 11–14.

²⁴³ Vgl. Trögel 2013, S. 164–168.

²⁴⁴ Vgl. Höpner/Müllenborn 2010, S. 10.

²⁴⁵ Vgl. Gerum 2007, S. 218.

²⁴⁶ Vgl. Plendl 2011, S. 897; Deckert 1996, S. 987.

²⁴⁷ Vgl. Dreist 1980, S. 231; Grothe 2006, S. 193–196.

²⁴⁸ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 17–19; Werder 2008, S. 95–96, 147–149.

und Maßnahmen für das Plenum vorbereiten. Sie verbessern so die Information des Plenums, beschleunigen Entscheidungen und eröffnen Raum für intensivere Beratungen.²⁴⁹

Die Anzahl der Ausschüsse ist stark von der Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit beeinflusst. Mit steigender Komplexität der Aufgaben kann der Aufsichtsrat über eine stärkere Ausschussbildung die personellen Kapazitäten optimal nutzen.²⁵⁰ Unternehmen mit großen Überwachungsorganen haben im Schnitt auch eine höhere Anzahl an Ausschüssen.²⁵¹ Die Mehrheit der deutschen Aktiengesellschaften verfügt über zwei bis drei Ausschüsse mit drei bis fünf Mitgliedern.²⁵² In großen börsennotierten Konzernobergesellschaften existieren in der Regel vier bis fünf Ausschüsse.²⁵³ Im europäischen Durchschnitt sind drei Ausschüsse üblich.²⁵⁴ Am weitesten verbreitet sind der Prüfungsausschuss und der Nominierungsausschuss gefolgt vom Präsidialausschuss und Personalausschuss.²⁵⁵

Die Ausschussbildung kann – rechtlich zwingende Vorgaben ausgenommen – in erster Linie mithilfe der Prinzipal-Agent-Theorie erklärt werden. Ausschüsse zeichnen sich im Gegensatz zum Plenum aufgrund ihrer kleineren Größe durch eine erhöhte zeitliche Flexibilität aus.²⁵⁶ Präsenzsitzungen des Plenums kurzfristig abzuhalten, gestaltet sich mit zunehmender Anzahl der Organmitglieder schwierig.²⁵⁷ Sitzungen im Ausschuss können somit zeitnah und häufiger erfolgen. Ausschüsse können das Plenum und die zeitlich stark eingespannten Organmitglieder entlasten,²⁵⁸ indem Entscheidungen ausgelagert oder vorbereitet werden.²⁵⁹

Dass ein Teil der Überwachungsaufgabe in Ausschüsse verlagert wird, gilt gleichzeitig als Ansatzpunkt für Kritik. Aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie kann die Ausschussbildung zu Informationsasymmetrien führen und die Ausübung der Überwachung beeinträchtigen. Ein mögliches Informationsgefälle zwischen Ausschuss und Plenum ist aus Sicht von Praktikern das mit Abstand

²⁴⁹ Vgl. Debus 2010, S. 112.

²⁵⁰ Vgl. Debus 2010, S. 39–40; Gerum/Debus 2006; Gerum 2007, S. 207.

²⁵¹ Vgl. Ning et al. 2007, S. 47.

²⁵² Vgl. Debus 2010, S. 110; Gerum 2007, S. 214.

²⁵³ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 17; Stuart 2011, S. 21.

²⁵⁴ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 17–19.

²⁵⁵ Vgl. Stuart 2011, S. 21–22; Gerum 2007, S. 215.

²⁵⁶ Vgl. Baums 1994, S. 158.

²⁵⁷ Vgl. Grothe 2006, S. 219.

²⁵⁸ Zur zeitlichen Belastung von Organmitgliedern vgl. Schwalbach 2004, S. 190–191.

²⁵⁹ Vgl. mit weiteren Literaturhinweisen Grothe 2006, S. 209–211.

größte Problem der Ausschussbildung.²⁶⁰ Formal entscheidungsvorbereitende Ausschüsse erlangen in der Praxis unter Umständen faktische Entscheidungskompetenzen, wenn Beschlussvorlagen eines Ausschusses ohne kritische Reflexion des Gesamtgremiums übernommen werden.²⁶¹ Es wird außerdem die Gefahr von Kompetenzüberschreitungen durch die Ausschüsse gesehen, die höheren Koordinationserfordernisse bemängelt und vor einer Abnahme des Verantwortungsbewusstseins des Plenums gewarnt.²⁶²

Die bewusste Schaffung von Informationsgefällen zwischen Plenum und Ausschuss kann indes ebenfalls Ausdruck bestehender Machtverhältnisse und Versuche der Interessensicherung bestimmter Subgruppen innerhalb des Überwachungsorgans sein. In Literatur und Praxis gilt daher die Empfehlung, die Kompetenzen des Ausschusses in einer Geschäftsordnung klar zu spezifizieren.²⁶³

In der Vergangenheit wurde die wenig ausgeprägte Ausschussbildung deutscher Aufsichtsräte kritisiert.²⁶⁴ Allerdings konnten bisher kaum Effekte der Ausschussbildung auf die Effizienz der Überwachung empirisch nachgewiesen werden.²⁶⁵ Debus stellt in seiner Analyse deutscher Aufsichtsräte die Vermutung auf, dass abweichend von betriebswirtschaftlichen Idealvorstellungen Ausschüsse vielfach nicht aus einem Effizienzstreben heraus, sondern viel eher zur Legitimation gegenüber der Unternehmensumwelt gebildet werden.²⁶⁶ Ruhwedel und Epstein konstatieren ferner, dass die Mehrheit der Unternehmen die Möglichkeiten zur Aufgabendelegation nicht konsequent nutzen.²⁶⁷ Auf Grund der vorliegenden Erkenntnisse zur Ausschussbildung in deutschen Aufsichtsräten scheint die Ressourcenabhängigkeitstheorie einen geeigneten Erklärungsbeitrag zu leisten. Die Ausschussbildung kann als Strategie gedeutet werden, die Legitimation und Einbindung des Unternehmens in die Unternehmensumwelt zu sichern.

3.2.2 Personelle Zusammensetzung

Die personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans hat zwei grundlegende Funktionen zu erfüllen. Zum einen soll die Zusammensetzung die am

²⁶⁰ Vgl. Eulerich/Welge 2010, S. 62–63; Grothe 2006, S. 193–196; Süner 2000, S. 496.

²⁶¹ Vgl. Grothe 2006, S. 218–219.

²⁶² Vgl. mit weiteren Literaturhinweisen Grothe 2006, S. 209–211.

²⁶³ Vgl. Grothe 2006, S. 245.

²⁶⁴ Vgl. Mann 2003, S. 173.

²⁶⁵ Vgl. Debus 2010, S. 162–163. Zur Leistungsfähigkeit eines Prüfungsausschusses vgl. den umfassenden Literaturüberblick bei Zöllner 2007, S. 154–159.

²⁶⁶ Vgl. Debus 2010, S. 113.

²⁶⁷ Vgl. Ruhwedel/Epstein 2003, S. 162–163.

Unternehmen beteiligten Interessengruppen widerspiegeln und ihnen einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung gewähren (Interessensicherungsfunktion).²⁶⁸ Zum anderen muss über die personelle Zusammensetzung sichergestellt werden, dass die einzelnen Mitglieder sowie das Überwachungsorgan als Ganzes über eine ausreichende Qualifikation verfügen, um die strategische Unternehmensplanung der Unternehmensführung validieren zu können (Überwachungsfunktion).²⁶⁹

Im internationalen Kontext ist zum einen die Frage der Unabhängigkeit der Mitglieder des Überwachungsorgans intensiv diskutiert worden.²⁷⁰ Der Deutsche Corporate Governance Kodex unterstreicht die Bedeutung der Unbefangenheit (DCGK 5.4.2) der Organmitglieder ebenfalls für den deutschen Aufsichtsrat.²⁷¹ In Deutschland wird in diesem Zusammenhang insbesondere die Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter in das Überwachungsorgan kritisch diskutiert.²⁷²

Zum anderen ist insbesondere aus der Perspektive des Internationalen Managements der Zusammenhang zwischen der Internationalität der personellen Zusammensetzung, dem Internationalisierungsgrad eines Unternehmens und der gewählten Internationalisierungsstrategien von wissenschaftlichem Interesse. Die Annahme, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Internationalität der personellen Zusammensetzung und der Qualität der Ausübung der Unternehmensüberwachung besteht, spiegelt sich in der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex wider, die internationale Tätigkeit des Unternehmens in der personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats adäquat zu berücksichtigen (DCGK 5.1.4).

3.2.2.1 Unabhängigkeit und Mitbestimmung

Die empirische Forschung in den USA und Großbritannien fokussiert aus der Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie sehr stark auf die Frage der Unabhängigkeit der personellen Zusammensetzung.²⁷³ Diese Schwerpunktsetzung ist vor allem vor dem Hintergrund des monistischen Leitungssystems zu sehen, in dem Führung und Überwachung aus einem Organ heraus erfolgen. Eine effektive Trennung der Führungs- und Überwachungsfunktion wird im monisti-

²⁶⁸ Vgl. Dorow 1982; Schewe 2005, S. 32–34; Steinle 2005, S. 112–124.

²⁶⁹ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 35; Werder 2004, S. 169–170.

²⁷⁰ Vgl. Werder 2004, S. 169–170; Schwalbach 2004, S. 187–188.

²⁷¹ Vgl. Bachmann 2011, S. 188. S. Deutscher Corporate Governance Kodex, in der geltenden Fassung vom 15. Mai 2012, BAnz AT 15.06.2012 B1.

²⁷² Vgl. statt vieler Werder 2004; Schewe 2005, S. 309–313

²⁷³ Vgl. Heaney 2009, S. 1031.

schen System vor allem durch die personelle Zusammensetzung angestrebt.²⁷⁴ Nicht-geschäftsführende Direktoren (Outside Directors) sollen als Agenten der Kapitaleigentümer die Unternehmensführung durch die geschäftsführenden Direktoren (Inside Directors) überwachen.²⁷⁵ Outside Directors gelten zwar als unabhängiger, aber auch weniger gut informiert als die Inside Directors.²⁷⁶

Aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie kann die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern in das Überwachungsorgan angesichts ihrer mangelnden Unabhängigkeit von Entscheidungen des Managements Effizienz mindernd wirken.²⁷⁷ Diese strukturelle Schwäche des mitbestimmten Aufsichtsrats im Hinblick auf die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder beeinträchtigt zudem die Bewertung durch Rating-Agenturen.²⁷⁸ Andererseits haben Arbeitnehmervertreter verglichen zu unternehmensexternen Arbeitgebervertretern einen leichteren Zugang zu unternehmensinternen Vorgängen und können unter Umständen so die Informationsbasis des Aufsichtsorgans verbessern.²⁷⁹ Aus Sicht der Ressourcenabhängigkeitstheorie können auf diesem Wege unter Umständen wichtige Ressourcen für die Unternehmensüberwachung gebunden werden. Und letztlich kann die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern faktische Machtverhältnisse zwischen Kapitalgebern und Arbeitnehmern widerspiegeln sowie eine Legitimation gegenüber gesellschaftlichen oder politischen Erwartungen erfüllen.

Der Einfluss der unternehmerischen Mitbestimmung auf die Effektivität und Effizienz der Überwachung ist ein von Forschung und Praxis viel diskutiertes Thema. Die Mitbestimmung im Überwachungsorgan ist keinesfalls eine deutsche Besonderheit, sondern ist in vielen europäischen Staaten verbreitet. Die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat indes hat in Europa keine Nachahmer gefunden. In den übrigen europäischen Staaten, die eine Beteiligung der Arbeitnehmer im Überwachungsorgan vorsehen, sind in der Regel nur bis zu einem Drittel der Mandate für Arbeitnehmervertreter vorgesehen.²⁸⁰

Eine interessenpluralistische Unternehmensüberwachung ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht dann sinnvoll, wenn die Fähigkeit des Überwachungsorgans,

²⁷⁴ Vgl. Jungmann 2006, S. 461

²⁷⁵ Vgl. Adams/Ferreira 2007, S. 242; Fama/Jensen 1983, S. 314–315.

²⁷⁶ Vgl. Raheja 2005, S. 284.

²⁷⁷ Vgl. Jensen/Meckling 1976, S. 474; Adams/Ferreira 2007, S. 238–241; Schwalbach 2004, S. 188; Baums 1994, S. 7.

²⁷⁸ Vgl. Schwalbach 2004, S. 188.

²⁷⁹ Vgl. Gerum 2007, S. 206–207.

²⁸⁰ Vgl. Kluge/Stollt 2006; Engelhard/Schwimbersky 2005.

Entscheidungen zeitnah und sachgemäß zu treffen, gewahrt bleibt.²⁸¹ Dem mitbestimmten Aufsichtsrat werden in Deutschland strukturelle Schwächen attestiert, die die Effizienz und Effektivität der Überwachung vermindern.²⁸² Die Wettbewerbsfähigkeit mitbestimmter Unternehmen könnte bereits dadurch reduziert sein, dass die Verfügungsgewalt der Eigentümer über die Produktionsmittel durch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsorgan eingeschränkt wird. Aus Sicht der Aktionäre trete mit der Einführung bzw. Ausdehnung der Mitbestimmung ein entwertender Effekt auf ihr Eigentum ein.²⁸³ Dies sei bereits daran zu erkennen, dass die unternehmerische Mitbestimmung nicht auf freiwilliger Basis vereinbart wird, sondern durch Gesetze erzwungen ist.

Diese primär aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie formulierte Hypothese, ist indes empirisch umstritten. Ob ausländische Investoren die unternehmerische Mitbestimmung überhaupt in ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen, ist empirisch nicht belegt.²⁸⁴ In empirischen Studien konnten bisher sowohl negative als auch positive Zusammenhänge zwischen unternehmerischer Mitbestimmung und dem Unternehmenserfolg gemessen werden.²⁸⁵ Für die *Societas Europaea* liegen bisher keine eindeutigen Ergebnisse in Bezug auf die Mitbestimmung und Kapitalmarktreaktionen vor.²⁸⁶

Die Akzeptanz der unternehmerischen Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis fällt unterschiedlich aus. Es kann ein deutlicher Unterschied in der Ex-ante- und Ex-post-Bewertung der unternehmerischen Mitbestimmung festgestellt werden. Die unternehmerische Mitbestimmung wird nach ihrer Einführung in ihrer Vereinbarkeit mit Unternehmensstrategien positiver bewertet als vor ihrer Einführung.²⁸⁷ Unternehmerische Mitbestimmung hat sich bspw. keineswegs als kategorischer Hemmschuh für die Umsetzung einer stärkeren Aktionärsorientierung in der Unternehmensführung, in Fokussierungen auf das Kerngeschäft und Restrukturierungen erwiesen.²⁸⁸ Etwas mehr als ein Fünftel der börsennotierten und im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes befindlichen Aktiengesellschaften haben in Deutschland ihren Aufsichts-

²⁸¹ Vgl. Schmidt/Weiß 2003, S. 11.

²⁸² Vgl. bspw. Schwalbach 2004, S. 188; Werder 2004.

²⁸³ Vgl. Jensen/Meckling 1976, S. 474.

²⁸⁴ Vgl. Höpner 2004, S. 18–23 und Höpner 2003, S. 208.

²⁸⁵ Vgl. Schmidt/Weiß 2003, S. 10; Pistor 2009, S. 245–249. Aufgrund einer bestehenden Kontrollgruppenproblematik und einer mangelnden Datenlage sind negative wie positive Effekte der Mitbestimmung in ihrer Aussagekraft eingeschränkt. Vgl. Höpner/Müllenborn 2010, S. 9–10; Höpner 2004, S. 18–23.

²⁸⁶ Vgl. Eidenmüller et al. 2009b, S. 19–20; Lamp 2009 und Rausch 2007.

²⁸⁷ Vgl. Höpner 2003, S. 219.

²⁸⁸ Vgl. Höpner 2003, S. 208–209.

rat freiwillig vergrößert.²⁸⁹ Unternehmen versuchen demnach nicht grundsätzlich, den Einfluss der Mitbestimmung zu reduzieren.

3.2.2.2 Internationalität

Die Internationalität und Multikulturalität der personellen Zusammensetzung von Top Management Teams ist ein in der Forschung vielfach untersuchtes Thema.²⁹⁰ Die Upper Echelons Theory knüpft an der Überlegung an, dass die Heterogenität der personellen Zusammensetzung des Überwachungsorgans als Selektionsfilter wirkt und die Art und Weise, wie die Überwachungsaufgabe ausgeübt wird, beeinflusst.²⁹¹ Eigene Erfahrungen und Kenntnisse prägen die Art und Weise, wie Menschen ihre Umwelt wahrnehmen. Die Einbeziehung herausfordernder Meinungen sowie die Kombination unternehmensinterner oder branchenspezifischer mit unternehmensexternen und branchenfremden Kenntnissen und Erfahrungswissen kann dazu beitragen, Veränderungen der Unternehmensumwelt schneller wahrzunehmen.

So empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, die internationale Tätigkeit des Unternehmens in der Überwachung adäquat abzubilden und bei der personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats zu berücksichtigen (DCGK 5.4.1). Das Überwachungsorgan sollte hierzu differenzierte Anforderungsprofile für die Bestellung neuer Mitglieder erstellen, die unter anderem auf fundierte Auslandserfahrungen oder unterschiedliche kulturelle Hintergründe der Mitglieder abstellen.²⁹² Grundsätzlich kann internationale Erfahrung entweder durch ausländische Mitglieder oder durch einheimische Mitglieder mit entsprechender Auslandserfahrung erreicht werden.²⁹³ Mitglieder des Überwachungsorgans, die aus dem Staat des Verwaltungssitzes der Gesellschaft kommen, haben in der Regel den Vorteil, dass sie alle die gleiche Sprache sprechen und somit einfacher untereinander kommunizieren und sich auf die eigentliche Überwachungsaufgabe konzentrieren können.²⁹⁴ Die Einbindung ausländischer Mitglieder in die Arbeitsprozesse des Aufsichtsorgans wird erschwert, wenn ihr regelmäßiger Wohnsitz oder Arbeitsort vom Ort der Sitzungen des Plenums oder der Ausschüsse weit entfernt ist oder gar in einer anderen Zeitzone liegt.²⁹⁵ Mit steigender geografischer Distanz der Mitglieder vom regelmäßigen

²⁸⁹ Vgl. Gerum 2007, S. 211–212; Gerum/Debus 2006, S. 10–11.

²⁹⁰ Vgl. mit weiteren Literaturhinweisen u.a. Masulis et al. 2011; Ruigrok/Wagner 2001; Elron 1997.

²⁹¹ Vgl. Klatt/Möller 2012, S. 433.

²⁹² Vgl. Stuart 2010, S. 10.

²⁹³ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 37; Birkner 2005, S. 118.

²⁹⁴ Vgl. Ruigrok/Wagner 2001, S. 5.

²⁹⁵ Vgl. Masulis et al. 2011, S. 1–4.

Ort der Sitzungen muss mit einer längeren Vorbereitungszeit geplant werden, um die Teilnahme aller Mitglieder an den Präsenzsitzungen sicherzustellen.²⁹⁶

Die Angaben zur Internationalität der personellen Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte variieren ja nach Erhebungsmethode und zugrunde liegendem Datensample (s. Tabelle 1). Der Anteil ausländischer Anteilseignervertreter liegt nach der Erhebung von Spencer Stuart bei 22 % gegenüber 15 % im Jahre 2004. 81 % der Mitglieder stammen dabei aus Europa. 90 % der DAX30-Unternehmen haben mindestens ein nicht-deutsches Mitglied im Aufsichtsrat.²⁹⁷ Der Anteil ausländischer Vorstandsmitglieder der DAX30-Unternehmen wird in der gleichen Studie mit 26 % leicht höher angegeben.²⁹⁸ Nach der Erhebung von Heidrick & Struggles haben im Durchschnitt nur zwei von 17 Mitgliedern deutscher Aufsichtsräte eine ausländische Staatsangehörigkeit (11 %). Zum Vergleich liegt der europäische Durchschnitt bei 24 %.²⁹⁹ Die unterschiedlichen Prozentangaben könnten sehr wahrscheinlich darauf zurückgeführt werden, dass in den Studien teilweise die Vertreter der Arbeitnehmerseite einbezogen, teilweise separat ausgewiesen werden.

Die Studie von Gerum bestätigt die geringe Internationalität deutscher Aufsichtsräte im europäischen Vergleich. Lediglich 12 % der Anteilseignervertreter haben nicht die deutsche Staatsangehörigkeit. Nicht-deutsche Anteilseignervertreter stammen überwiegend aus der Schweiz (18 %), Frankreich (14 %), den USA (14 %), Großbritannien (12 %) und Italien (10 %).³⁰⁰ Die Internationalität des Aufsichtsrats ist in der Studie weitgehend durch die Eigentümerstruktur erklärbar. Die geografische Diversifikation hingegen ist zwar signifikant, erklärt jedoch nur einen Bruchteil der kategorialen Regression.³⁰¹ Eine Studie von Ruhwedel für Unternehmen aus dem DAX und MDAX liefert vergleichbare Ergebnisse zum Anteil der nicht-deutschen Aufsichtsratsmitglieder.³⁰²

²⁹⁶ Vgl. Masulis et al. 2011, S. 4; Heidrick & Struggles 2011, S. 38; Ruigrok/Wagner 2001, S. 14.

²⁹⁷ Internationaler Vergleich: Frankreich 25 %, Skandinavien 23 %, USA 7 %. Vgl. Stuart 2011, S. 11.

²⁹⁸ Davon stammen 63 % aus Europa. 60 % der Unternehmen haben zwischen einem und vier Ausländer im Vorstand. Vgl. Stuart 2011, S. 30.

²⁹⁹ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 37.

³⁰⁰ Gerum weist daraufhin, dass die Mehrheit der Anteilseignervertreter aus Managern und Beratern besteht, die längere Zeit im Ausland waren. Allerdings wird die internationale Erfahrung der Manager und Berater nur implizit angenommen und nicht im Rahmen der Arbeit erhoben und ausgewiesen. Vgl. Gerum 2007, S. 224–225.

³⁰¹ Vgl. Gerum 2007, S. 225.

³⁰² Vgl. Ruhwedel 2013, S. 33.

Die Quote nicht-deutsche Mitglieder auf der Arbeitnehmerseite ist aufgrund der restriktiven Mitbestimmungsgesetze, die nur auf die deutschen Belegschaften Bezug nehmen, verschwindend gering.³⁰³ Ausländische Arbeitnehmervertreter sind die Ausnahme im Aufsichtsrat.³⁰⁴ Die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter mit einer ausländischen Staatsbürgerschaft, die in deutschen Aufsichtsräten sitzen, hat ihren Lebensmittelpunkt seit vielen Jahren in Deutschland.

Die wenigen empirischen Studien zur internationalen Erfahrung der Mitglieder deutscher Aufsichtsräte liefern ein widersprüchliches Bild, das keine gesicherten Aussagen zulässt.³⁰⁵ Explizit mit der Internationalität und Multikulturalität der personellen Zusammensetzung von deutschen Aufsichtsräten haben sich insbesondere Schmid und Daniel sowie Becker auseinandergesetzt.³⁰⁶ Empirische Studien zu den Auswirkungen einer internationalen personellen Zusammensetzung auf die Corporate Governance und den Unternehmenserfolg legen positive Effekte nahe, die allerdings nicht uneingeschränkt gelten.³⁰⁷ Eine internationale Zusammensetzung kann dazu beitragen, Chancen und Risiken auf Auslandsmärkten sowie Ansprüche lokaler Stakeholder besser einzuschätzen.³⁰⁸ Im Sinne der Ressourcenabhängigkeitstheorie kann eine Internationalisierung der personellen Zusammensetzung ebenfalls ein Unternehmen gegenüber seinen weltweiten Stakeholdern legitimieren.³⁰⁹ Die empirische Forschung liefert Hinweise darauf, dass die Bestellung angloamerikanischer Organmitglieder einen positiven Effekt auf die Bewertung des Unternehmens an den internationalen Kapitalmärkten nach sich zieht.³¹⁰

³⁰³ Vgl. Gerum 2007, S. 243, 426.

³⁰⁴ Zum individuellen Mitbestimmungsmodell bei Aventis vgl. Götz 2002, S. 553. Die freiwillige Vereinbarung bei Aventis zwischen deutschen und französischen Gewerkschaften, dem Management und der European Mine, Chemical and Energy Workers' Federation (EMCEF) sah vor, dass im Verwaltungsrat einer von zwei Sitzen durch die EMCEF bestellt wurde. Vgl. ICEM 2001.

³⁰⁵ Vgl. Birkner 2005, S. 118–119; Schmid/Daniel 2006, S. 21.

³⁰⁶ Vgl. Becker 2010; Schmid/Daniel 2007, S. 17–20; Schmid/Daniel 2006.

³⁰⁷ Positive Effekte auf die Corporate Governance und den Unternehmenserfolg finden Tulung et al. 2012, S. 63–64; Becker 2010, S. 272–273. Positive Effekte auf den Unternehmenserfolg in Abhängigkeit des Fits der Internationalisierungsstrategie finden Masulis et al. 2011, S. 4–5; Ruigrok/Wagner 2001, S. 16–17; Elron 1997, S. 406.

³⁰⁸ Vgl. Masulis et al. 2011, S. 1–3; Schmid/Daniel 2007, S. 30; Coval/Moskowitz 2001, S. 835–838; Coval/Moskowitz 1999, S. 2064–2070.

³⁰⁹ Vgl. Schmid/Dauth 2013; Ruigrok/Wagner 2001, S. 15.

³¹⁰ Vgl. Oxelheim et al. 2012, S. 247; Oxelheim/Randøy 2003, S. 2387–2388.

Autoren	Erhebungs- zeitraum	Daten- sample	Anteil nicht- deutscher Anteilseig- nervertreter	Anteil nicht- deut- scher Arbeitnehmer- vertreter
Ruhwedel 2013	2013	26 DAX30 und 47 MDAX Un- ternehmen	16 % [DAX30 gesamt] 14 % [MDAX gesamt]	
Spencer Stuart 2011	2010	43 börsenno- tierte Unter- nehmen [da- runter DAX30]	22 %	5 %
Heidrick & Struggles 2011	2010	DAX30	11 % [gesamt]	
Becker 2010	2004	DAX30	18 %	-
Gerum 2007	2004	347 börsenno- tierte und mitbestimmte Unternehmen in D.	12 %	-
Schmid/Daniel 2007 und Schmid/Daniel 2006	2003-2004	DAX30	19 %	5 %
Owtscharov 2007	2000	122 börsenno- tierte Unter- nehmen in D.	7 % [gesamt]	
Gerum/Steinmann/ Fees 1988	1979	281 mitbe- stimmte Un- ternehmen in D.	6 %	-

Tabelle 1: Anteil nicht-deutscher Organmitglieder in deutschen Aktiengesellschaften
Quelle: Eigene Darstellung.

Mit steigender Bedeutung eines Auslandsmarktes oder einer geografischen Region für die Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens scheint die Bestellung eines Mitglieds aus diesem Markt oder dieser Region sinnvoll.³¹¹ Nielson und Nielson konnten am Beispiel des Auslandsmarkteintritts zeigen, dass kulturell heterogen zusammengesetzte Gruppen andere Strategien vorziehen als solche, die über keine entsprechende Auslanderfahrung verfügen.³¹²

Vor allem wird der anachronistische Charakter einer rein national ausgerichteten Mitbestimmung in grenzüberschreitend agierenden Unternehmen bemängelt.³¹³ Die fehlende Internationalität der Arbeitnehmerseite entspreche nicht in

³¹¹ Vgl. Masulis et al. 2011, S. 5.

³¹² Vgl. Nielsen/Nielsen 2011, S. 90.

³¹³ Vgl. Schmid/Kretschmer 2004, S. 16–17; Neubürger 2003, S. 182–183.

hinreichendem Maße den internationalen Geschäftsmodellen der Unternehmen.³¹⁴ Bemängelt werden in der Praxis die teilweise fehlenden Kenntnisse des Englischen unter den Gewerkschaftsvertretern im deutschsprachigen Raum.³¹⁵ Die Effizienz der Überwachung und Beratung des Vorstands durch den Aufsichtsrat könnte allein dadurch gemindert werden, dass auf Seiten der Arbeitnehmervertreter nationale Interessen dominieren, die nicht die Gesamtsituation des Unternehmens widerspiegeln.³¹⁶ Strategische Fragen, die den grenzüberschreitenden Unternehmensverbund als Ganzes betreffen, könnten mit vorrangig auf inländische Arbeitsplätze fokussierten betrieblich-operativen Fragen zu Paketlösungen vermischt werden.³¹⁷ Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, die nicht durch den Teil der ausländischen Belegschaft legitimiert sind,³¹⁸ könnten so Entscheidungen zu Lasten anderer Standorte aushandeln.³¹⁹

Zieht man in diesen Sachverhalt die Überlegung mit ein, dass Unternehmenskrisen in Tochtergesellschaften ihren Ursprung haben können,³²⁰ erscheint eine Verbreiterung der Informationsbasis durch eine Internationalisierung der Arbeitnehmervertreter zumindest theoretisch sinnvoll. Entgegenstehen könnte, dass teilweise beträchtliche Unterschiede zwischen den europäischen Rechtsordnungen und Systemen der Mitbestimmung bestehen,³²¹ die zu Verständnisschwierigkeiten im Hinblick auf die Überwachungsaufgabe führen könnten.³²²

3.2.2.3 Besetzung der Ausschüsse

Die Organisation großer Überwachungsorgane in spezialisierten Ausschüssen ermöglicht, komplementäre Kompetenzen der Mitglieder gezielt zu bündeln.³²³ Über die personelle Besetzung der Ausschüsse und ihre Zuweisung von Kompetenzen kann gezielt die Machtbalance im Überwachungsorgan beeinflusst werden. Im Sinne der Koalitionentheorie kann über die Besetzung der Ausschüsse bzw. der personellen Zusammensetzung die Interessensicherung innerhalb der Überwachungsorgane ausgeübt werden. Aus Sicht der Prinzipal-

³¹⁴ Vgl. Neubürger 2003, S. 181–182.

³¹⁵ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 38. Englisch als International Business Language vgl. Henderson 2005, S. 74–77.

³¹⁶ Vgl. Werder 2004, S. 171.

³¹⁷ Vgl. Werder 2004, S. 170; Süner 2000, S. 497.

³¹⁸ Vgl. u. a. BDA/BDI 2004, S. 21; Ulmer 2002, S. 274; Werder 2004, S. 171.

³¹⁹ Vgl. Höpner 2003, S. 208–209.

³²⁰ Vgl. Lutter 2001, S. 234–235.

³²¹ Vgl. Junker 2002, S. 85–86.

³²² Vgl. zu den Möglichkeiten der Europäisierung der Arbeitsbeziehungen Rüb/Platzer 2015; Rosenbohm 2014.

³²³ Vgl. Plendl 2011, S. 897.

Agent-Theorie kann eine starke Konzentration der Ausschusstätigkeit auf nur wenige Personen zu Informationsasymmetrien führen. Dies kann zu einer Spaltung des Überwachungsorgans in eine In-Group und eine Out-Group führen,³²⁴ die die Effektivität der Überwachung vermindert.

Gesicherte empirische Erkenntnisse zu Wirkungszusammenhängen der Besetzung der Ausschüsse und der Leistungsfähigkeit von Überwachungsorganen fehlen bisher. Grothe kommt in seiner empirischen Studie zu dem Ergebnis, dass nach Ansicht der Mehrheit der befragten Aufsichtsräte die „fachliche Qualifikation“ nur eine untergeordnete Rolle in der Besetzung von Ausschüssen spielt.³²⁵ Die Besetzung der Ausschüsse wird in der Praxis von Fragen der Zugehörigkeit zur Seite der Arbeitnehmer und Arbeitgeber bestimmt.³²⁶ Der Schluss liegt nahe, die Besetzung der Ausschüsse als faktischen Ausdruck der Machtverhältnisse innerhalb des Überwachungsorgans sowie der Legitimation gegenüber der Unternehmensumwelt im Sinne der Ressourcenabhängigkeitstheorie zu verstehen.

3.2.3 Informationsversorgung und Entscheidungsfindung

3.2.3.1 Sitzungsfrequenz

Das Überwachungsorgan übt seine Überwachungs- und Beratungsfunktion wesentlich in Sitzungen des Plenums und seiner Ausschüsse sowie durch seine Beschlussfassung aus. Die Sitzungsfrequenz des Überwachungsorgans gibt darüber Auskunft, wie häufig und zeitnah sich die Organmitglieder mit Fragen der Überwachung und Beratung auseinandersetzen. Eine geringe Sitzungsfrequenz begünstigt in der Praxis, dass das Überwachungsorgan eher kontrolllastig und ex post orientiert agiert und seine Expertise weniger dazu einsetzt, die Unternehmensführung in ihrer Strategieentwicklung vorausschauend zu beraten.³²⁷ Eine geringe Sitzungsfrequenz erschwert zudem das Kennenlernen und den Aufbau von Vertrauen unter den Mitgliedern. Bei mangelndem Vertrauen besteht die Neigung, stärker auf formale Regelungen zurückzugreifen.³²⁸

In Deutschland ist die geringe Anzahl der Sitzungen im Plenum des Aufsichtsrats im internationalen Vergleich kritisiert worden.³²⁹ Im Schnitt zählt die Sitzungsfrequenz deutscher Aufsichtsräte zu den niedrigsten verglichen mit ande-

³²⁴ Vgl. Bader 2009, S. 1; Bilimoria/Piderit 1994, S. 343–345.

³²⁵ Grothe gibt an, dass lediglich 15,9 % der Befragten die fachliche Qualifikation für die Besetzung des Strategieausschusses als Kriterium angaben. Vgl. Grothe 2006, S. 203.

³²⁶ Vgl. Debus 2010, S. 113; Grothe 2006, S. 206.

³²⁷ Vgl. Stuart 2010, S. 4.

³²⁸ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 555.

³²⁹ Vgl. Mann 2003, S. 173; Stuart 2010, S. 4.

ren wichtigen Volkswirtschaften in Europa.³³⁰ Im europäischen Durchschnitt finden 9,4 Sitzungen im Plenum pro Jahr statt. In Deutschland trifft sich der Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften im Durchschnitt nur sechsmal.³³¹ Im Schnitt dauern die Sitzungen des Plenums 3,74 Stunden.³³² Wobei die Sitzungshäufigkeit in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation oder konstitutiven Unternehmensentscheidungen zwischen vier- und zehnmal im Jahr schwankt.³³³

Die geringe Sitzungsfrequenz im europäischen Vergleich zeigt auf der einen Seite auf, dass die Überwachungsanforderungen, die an die Organmitglieder in deutschen Aktiengesellschaften gestellt werden, mit hoher Wahrscheinlichkeit in Zukunft weiter zunehmen werden. Die fortschreitende Professionalisierung der Überwachung setzt steigende Anforderungen an die zeitliche Verfügbarkeit und Belastung der Aufsichtsratsmitglieder. Die Tätigkeit als Aufsichtsrat wird damit zunehmend die Rolle einer Nebentätigkeit verlieren.³³⁴ Jedoch sollte bei einem europäischen Vergleich beachtet werden, dass die dabei betrachteten Organe teilweise unterschiedliche Kompetenzen und Größen aufweisen. Ein Verwaltungsrat, der gleichzeitig aktiv in die Strategieentwicklung und operative Geschäftsführung eingebunden ist, muss öfter Sitzungen abhalten. Aus den vorliegenden Zahlen geht des Weiteren nicht hervor, inwiefern durch eine ausgeprägte Ausschussbildung eventuell die Anzahl der Sitzungen im Plenum kompensiert wird.

Die Sitzungshäufigkeit der Ausschüsse variiert sehr stark nach Unternehmen und Ausschusstyp. Am häufigsten tritt der Prüfungsausschuss mit 6,5 Sitzungen im europäischen Durchschnitt zusammen. In Deutschland schwanken die Angaben je nach Untersuchungssample im Durchschnitt zwischen fünf und sechs Sitzungen, wobei die Bandbreite von einer bis zehn Sitzungen sehr groß ist.³³⁵

Aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie ist eine weitgehend parallel erfolgende Führung und Überwachung aus Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen zu befürworten, um Informationsasymmetrien zu reduzieren.³³⁶ In der Praxis stehen einer gleichwertigen Ausübung der Führung und Überwachung indes unterschiedliche personelle, materielle und zeitliche Kapazitäten der Leitungs- und

³³⁰ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 26.

³³¹ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 26; Stuart 2011, S. 21.

³³² Vgl. Hopt 1997, S. 9.

³³³ Vgl. Stuart 2011, S. 21.

³³⁴ Vgl. Schwalbach 2004, S. 189–190.

³³⁵ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 19; Stuart 2011, S. 21.

³³⁶ Vgl. Grothe 2006, S. 132; Theisen/Hölzl 2005, S. 297.

Aufsichtsorgane entgegen.³³⁷ Mithin kann die Sitzungsfrequenz als ein Hinweis für die Intensität der Überwachung und der Inanspruchnahme der Organmitglieder angesehen werden.

3.2.3.2 Beschlussfassung

Über die Gestaltung der Sitzungen kann das Diskussionsverhalten der Mitglieder beeinflusst werden.³³⁸ Sitzungshäufigkeit, Sitzungsort, die Strukturierung der Sitzungen (Tagesordnung) sowie die Form der Beschlussfassung können die Aufmerksamkeit der Mitglieder auf bestimmte Sachverhalte lenken und die Entscheidungsfindung beeinflussen.³³⁹

Gerum konstatiert in einer umfassenden Analyse von Unternehmensstatuten, dass in fast der Hälfte der (mitbestimmten) Aktiengesellschaften die Ausgestaltung der formellen Rechte des Aufsichtsrats einen fehlenden Einfluss auf die Überwachung der Unternehmensstrategie nahelegt.³⁴⁰ Hierzu zählen insbesondere auch die Regelungen zur Beschlussfassung. Debus zieht in seiner auf den gleichen Daten aufbauenden empirischen Untersuchung den Schluss, dass Regelungen überwiegen, die gruppenspezifische Unterschiede betonen und wenig geeignet sind, Mitglieder zur aktiven Teilnahme zu motivieren, ihr Wissen preiszugeben und ihre Fähigkeiten einzubringen.³⁴¹ Nur bei 36 % der von Debus untersuchten Aktiengesellschaften war eine gemischte Beschlussfassung zulässig.³⁴²

Die Entscheidungsfindung des Überwachungsorgans sollte zur Reduzierung von Informationsasymmetrien aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie der Möglichkeit nach zeitnah zu den Entscheidungen des Leitungsorgans erfolgen. Um eine zeitnahe Beschlussfähigkeit und Beschlussfassung des Überwachungsorgans zu gewährleisten, sollten Regelungen zur gemischten Beschlussfassung und zur Beschlussfassung im Umlaufverfahren getroffen werden. Insbesondere in Überwachungsorganen mit einer multinationalen personellen Zusammensetzung, die gegebenenfalls mit einer entsprechenden geografischen Distanz zwischen Wohnsitz der Mitglieder und dem regelmäßigen Sitzungsort des Überwachungsorgans einhergeht, können entsprechende Regelungen zur gemischten Beschlussfassung und zur Beschlussfassung im Umlaufverfahren

³³⁷ Vgl. Theisen/Hölzl 2005, S. 297–298.

³³⁸ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 555–556.

³³⁹ Vgl. Ocasio 1997, S. 194–198.

³⁴⁰ Vgl. Gerum 2007, S. 268–269.

³⁴¹ Vgl. Debus 2010, S. 123–124.

³⁴² Vgl. Debus 2010, S. 117–118.

wesentlich für die Fähigkeit des Überwachungsorgans sein, zeitnah Entscheidungen treffen zu können.

3.3 Zusammenführung: Bedeutung für die weiterführende Analyse

Die behandelten Theorien liefern Erklärungen für die Leistungsfähigkeit von Überwachungsorganen aus verschiedenen Perspektiven. Hierzu bilden sie unterschiedliche Aussagen über den Zusammenhang der Organisationsstruktur oder der personellen Zusammensetzung mit der Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans. Tabelle 2 fasst die wesentlichen Unterschiede der behandelten Theorien übersichtsartig zusammen.

Übersicht der theoretischen Kernaussagen				
	Prinzipal-Agent-Theorie	Koalitionentheorie	Ressourcenabhängigkeitstheorie	Upper-Echelons-Theorie
Auswahl relevanter Fachbeiträge	Alchian/Demsetz 1972; Jensen/Meckling 1976; Jensen 1993; Grothe 2006; Harris/Raviv 2008	Cyert/March 1992	Pfeffer/Salancik 1978; Gerum 2007; Hillman et al. 2009; Debus 2010	Hambrick/Mason 1984; Wiersema/Bantel 1992; Ruigrok/Wagner 2001; Carpenter et al. 2004; Becker 2010; Tuggle et al. 2010;
Untersucher Zusammenhang	Analyse der Struktur und der Verhaltenswirkung von Institutionen zur Erklärung der Effizienz bzw. des Wandels von Institutionen.	Einfluss von Machtpotenzialen (bspw. persönlichen Eigenschaften, legale bzw. formale Strukturen) auf die Durchsetzung von Interessen in Entscheidungsprozessen, in denen Akteure über Interpretations- und Entscheidungsspielräume verfügen.	Ressourcenaustauschbeziehungen zwischen Organisationen und externen Anspruchs- bzw. Interessengruppen	Zusammenhang der demografischen Eigenschaften einer Gruppe von Personen und der Führung von Unternehmen.
Effizienzkriterium	Effizienzkriterium zur ökonomischen Analyse von Institutionen bilden die Kosten der Informationsbeschaffung und Informationsnutzung	Keine Aussage	Effizienzkriterium ist die Ressourcensicherung bzw. das langfristige Überleben des Unternehmens.	Effizienzkriterium ist der Grad der Unterschiedlichkeit bzw. der Übereinstimmung der demografischen Eigenschaften innerhalb einer untersuchten Gruppe von Personen.
Kernaussagen	Über die Analyse der bestehenden Delegationsbeziehungen können mögliche Informationsasymmetrien und Verhaltensunsicherheiten systematisch erfasst und analysiert werden sowie Handlungs- und Organisationsempfehlungen abgeleitet werden.	Die Ausübung der Unternehmensüberwachung kann als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses interpretiert werden, der durch die Machtpotenziale der Akteure beeinflusst wird.	Innere Organisation und personelle Besetzung bilden Maßnahmen und Strategien, die Organisationen ergreifen können, um die langfristige Verfügbarkeit von Ressourcen sicherzustellen.	Über die Betrachtung der Summe der demografischen Eigenschaften einer Gruppe können generalisierbare Aussagen über die Überwachung von Unternehmen abgeleitet werden, ohne die zugrunde liegenden Entscheidungsprozesse konkret kennen zu müssen.

Tabelle 2: Übersicht der theoretischen Kernaussagen

Erst die Verbindung der vier herangezogen Theorien schafft einen theoretischen Rahmen, in dem die Gestaltung der Überwachungsprozesse adäquat erfasst werden kann. Die Prinzipal-Agent-Theorie bietet ein Instrumentarium, mit dessen Hilfe Delegationsbeziehungen auf mögliche Informationsasymmetrien und Verhaltensunsicherheiten systematisch hin untersucht und analysiert werden können. Dahingegen lenkt die Ressourcenabhängigkeitstheorie den Blick auf die Einbindung unternehmensrelevanter Ressourcen in das Überwachungsorgan.³⁴³ Während wiederum die Upper Echelons Theory den Einfluss demografischer Eigenschaften der Organmitglieder auf Prozesse der kollektiven Wahrnehmung der Unternehmensumwelt lenkt.³⁴⁴ Denn aus agency- und koalitionstheoretischer Sicht kann gerade nicht angenommen werden, dass die Überwachungsmitglieder ihre Fähigkeiten und ihr Wissen in die Überwachungsarbeit ohne Informationskosten einbringen.³⁴⁵

Tabelle 3 gibt einen Überblick zum Stand der Forschung zu den ausgewählten Untersuchungskriterien in der Erklärung und Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Überwachungsorganen. Dabei werden die in der Arbeit herangezogenen Kriterien für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit identifiziert und resultierende Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede in den Aussagen der Theorien herausgestellt.

Die organisatorische Gestaltung des Überwachungsorgans wirkt als Moderator zwischen personeller Zusammensetzung und Aufgabenerfüllung des Überwachungsorgans.³⁴⁶ So kann über die Größe der Überwachungsorgane die Bandbreite an funktionalen, kulturellen und persönlichen Erfahrungen und Kenntnissen, die für die Überwachung und Beratung bereitstehen, gesteuert werden. Die personellen Kapazitäten in größeren Organen können ebenfalls dazu genutzt werden, die Entscheidungsvorbereitung arbeitsteilig in Ausschüssen zeit-effizienter zu gestalten.³⁴⁷

³⁴³ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978.

³⁴⁴ Vgl. Hambrick 2007, S. 335; Klatt/Möller 2012, S. 433.

³⁴⁵ Vgl. Hillman et al. 2006, S. J2-J4; Forbes/Milliken 1999, S. 495–496.

³⁴⁶ Vgl. Zahra/Pearce 1989, S. 309–310; Huse et al. 2011, S. 18–19.

³⁴⁷ Vgl. Stiglbauer 2010, S. 370.

Überblick zum Stand der Forschung zu den ausgewählten Untersuchungskriterien					
Untersuchungskriterien		Prinzipal-Agent-Theorie	Koalitionentheorie	Ressourcenabhängigkeitstheorie	Upper-Echelons-Theorie
Innere Organisation	Leitungssystem / Organisationstyp	<p>Dualistisches System: Die Trennung der Sitzungen des Aufsichtsrats zur Strategiefindung im Vorstand führt zu höheren Kosten der Informationsbeschaffung und Informationsnutzung.</p> <p>Monistisches System: Die begleitende Überwachung und Beratung im monistischen System reduziert die Kosten der Informationsbeschaffung und Informationsnutzung.</p>	Keine Aussagen	Dualistisches System: Über die Kooptation kompetenter und renommierter Personen in den Aufsichtsrat können Unternehmen eine Legitimation und Einbindung des Unternehmens in die Unternehmensumwelt anstreben, ohne dass das Überwachungsorgan ein Weisungsrecht gegenüber dem Vorstand erhält.	Keine Aussagen
	Größe	Mit steigender Größe nehmen Interaktionskosten und Trittbrettfahrerverhalten zu. Zur Vermeidung von Interaktionskosten sind kleinere Überwachungsorgane von Vorteil.	Keine Aussagen	Mit steigender Größe des Überwachungsorgans können mehr Ressourcen gebunden werden; dies trägt zur Stabilisierung der Unternehmensumwelt bei.	Keine Aussagen
	Vorsitz und Stellvertretung	<p>Der Vorsitzende und seine Stellvertreter sowie die Ausschüsse haben grundsätzlich einen Informationsvorsprung gegenüber den übrigen Mitgliedern des Plenums.</p> <p>Eine ausgeprägte Machtakкумуляtion zugunsten Einzelner erhöht Informationsasymmetrien und Informationskosten innerhalb</p>	Die Wahl des oder der stellvertretenden Vorsitzenden erlaubt Rückschlüsse auf die Machtverteilung innerhalb des Überwachungsorgans.	<p>Die Positionen des Vorsitzenden und dessen Stellvertreter verfügen über besondere Machtpotenziale innerhalb des Überwachungsorgans. Hieraus können Rückschlüsse auf die Bedeutung von Ressourcen für den langfristigen Bestand des Unternehmens gezogen werden.</p> <p>Insbesondere in mitbestimmten Aufsichtsräten in Deutschland konnten empirisch Zusammenhänge zwischen der</p>	Keine Aussagen

Überblick zum Stand der Forschung zu den ausgewählten Untersuchungskriterien					
Untersuchungskriterien		Prinzipal-Agent-Theorie	Koalitionentheorie	Ressourcenabhängigkeitstheorie	Upper-Echelons-Theorie
		des Überwachungsorgans.		Wahl des Stellvertreters und der Machtverteilung belegt werden.	
	Ausschussbildung	<p>Ausschüsse zeichnen sich im Gegensatz zum Plenum aufgrund ihrer kleineren Größe durch eine erhöhte zeitliche Flexibilität aus. Ausschüsse haben grundsätzlich einen Informationsvorsprung gegenüber den übrigen Mitgliedern des Plenums.</p> <p>Empirische Nachweise einer Effizienzwirkung der Ausschussbildung im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie fehlen bislang.</p>	Die bewusste Schaffung von Informationsgefällen zwischen Plenum und Ausschuss kann als Ausdruck bestehender Machtverhältnisse und Versuche der Interessensicherung bestimmter Subgruppen innerhalb des Überwachungsorgans erklärt werden.	Ausschüsse werden zur Legitimation gegenüber der Unternehmensumwelt gebildet und weniger aus betriebswirtschaftlichen Effizienzüberlegungen hinsichtlich einer Informationskosten optimalen Organisation.	Keine Aussagen
Personelle Zusammensetzung	Internationalität	Keine Aussagen	Keine Aussagen	Über die personelle Besetzung des Überwachungsorgans können Unternehmen versuchen, erfolgskritische Ressourcen an das Unternehmen zu binden.	Der Internationalisierungsgrad des Unternehmens sollte sich in der Besetzung der Überwachungsorgane widerspiegeln.
	Unabhängigkeit / Mitbestimmung	Aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie kann die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern in das Überwachungsorgan angesichts ihrer mangelnden Unabhängigkeit von Entscheidungen des Managements Effizienz mindernd wirken.	Die personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans spiegelt die Machtverteilung innerhalb des Unternehmens wider.	Durch Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan können unter Umständen wichtige Ressourcen für die Unternehmensüberwachung gebunden werden oder eine Legitimation gegenüber der Unternehmensumwelt erreicht werden.	Keine Aussagen
	Besetzung der Ausschüsse	Keine Aussagen	Über die personelle Besetzung der Ausschüsse und ihre Zuwei-	Über die personelle Besetzung der Ausschüsse wird eine Legitimation nach Außen (bspw. Be-	Unterschiede im Zugang zu Informationen können in einem international

Überblick zum Stand der Forschung zu den ausgewählten Untersuchungskriterien					
Untersuchungskriterien		Prinzipal-Agent-Theorie	Koalitionentheorie	Ressourcenabhängigkeitstheorie	Upper-Echelons-Theorie
			sung von Kompetenzen kann gezielt die Machtbalance im Überwachungsorgan beeinflusst werden.	teiligung von Arbeitnehmervertretern erzielt)	besetzen Überwachungsorgan dazu führen, dass sich Subgruppen bilden.
Informationsvers. & Entscheidungsfindung	Sitzungsfrequenz	Eine effiziente und effektive Überwachung ist erst dann möglich, wenn sachlich relevante Informationen auch zeitnah behandelt werden. Eine hohe Sitzungsfrequenz senkt die Kosten der Informationsbeschaffung und Informationsnutzung.	Keine Aussage	Keine Aussage	Keine Aussage
	Beschlussfassung	Um eine zeitnahe Beschlussfähigkeit und Beschlussfassung des Überwachungsorgans zu gewährleisten, sollten Regelungen zur gemischten Beschlussfassung und zur Beschlussfassung im Umlaufverfahren getroffen werden.	Die Form der Beschlussfassung kann die Aufmerksamkeit der Mitglieder auf bestimmte Sachverhalte lenken und die Entscheidungsfindung beeinflussen.	Regelungen der Beschlussfassung können beeinflussen, ob Ressourcen in die Überwachung eingebracht werden (bspw. gemischte Beschlussfassung).	Bei multinationaler personeller Zusammensetzung können Regelungen der Beschlussfassung etwaige geografische Distanz zwischen Wohnsitz der Mitglieder und dem regelmäßigen Sitzungsort des Überwachungsorgans überbrücken und Subgruppenbildung vermeiden.

Tabelle 3: Überblick zum Stand der Forschung zu den ausgewählten Untersuchungskriterien

Fehlen dem Überwachungsorgan wesentliche Informationen oder Kompetenzen, ist eine auf die Zukunft gerichtete Verhaltenskontrolle oder strategische Beratung nicht möglich. Der Überwachungsträger kann dann allenfalls in einer vergangenheitsorientierten Ergebniskontrolle überprüfen, inwieweit der Vorstand die sich selbst gesetzten strategischen Ziele erreicht hat. Empirische Studien belegen, dass das Überwachungsorgan die strategischen Entscheidungen

der Unternehmensführung dann effektiv überwacht, wenn es die vergangenheitsorientierte Ergebniskontrolle um eine Verhaltenskontrolle erweitert.³⁴⁸

Organisatorische Regelungen können zu diesem Zweck als Moderatoren der Gruppenkohäsion, Kommunikation und Vertrauensbildung im Prozess der Entscheidungsfindung und im Rahmen der Überwachung fungieren. Auf diesem Wege wird die Integration der unternehmensrelevanten Informationen in den Überwachungsprozess sowie die Weitergabe personengebundenen Wissens an andere Organmitglieder erreicht.³⁴⁹ Entstehende Informationsasymmetrien innerhalb des Überwachungsorgans sind aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie ein besonderes Problem.³⁵⁰ Kritischer Erfolgsfaktor zur Vermeidung eines Informationsgefälles zwischen Mitgliedern des Überwachungsorgans ist die Berichterstattung des Ausschusses an das Plenum über Entscheidungsgrundlagen und gegebenenfalls getroffener Entscheidungen des Ausschusses.³⁵¹

Die theoretischen Überlegungen der Koalitionentheorie wie auch die Untersuchungen zur Subgruppenbildung im Rahmen der Upper Echelons Theory betonen, dass die innere Organisation als ein Mittel der Machtausübung eingesetzt werden, indem die sie zu einer selektiven Informationsversorgung der Mitglieder innerhalb des Überwachungsorgans beiträgt.³⁵² Es ist dabei nicht selbstverständlich, dass wichtige Informationen, die einzelne Mitglieder in eine Gruppe einbringen, in der Entscheidungsfindung auch tatsächlich Berücksichtigung finden.³⁵³

Die Gestaltung von Entscheidungsprozessen über die Frequenz der Sitzungen in Plenum und Ausschuss wie auch die Form der Beschlussfassung kann einen Einfluss auf die Überwachungstätigkeit haben. Die Tätigkeit in einem Überwachungsorgan ist dadurch gekennzeichnet, dass die Mitglieder in aller Regel nur in zeitlich begrenzten Sitzungen zusammenkommen. Der Häufigkeit der Sitzungen beeinflusst, welchen Problemen und Sachverhalten mit welcher Intensität Aufmerksamkeit zugewendet wird. Über die Form der Beschlussfassung kann des Weiteren festgelegt werden, wie das Überwachungsorgan seine Aufgaben wahrnimmt.

Basierend auf den vorliegenden theoretischen Vorarbeiten ist für die weitere theoretische und empirische Analyse der SE ein konzeptionellen Bezugsrah-

³⁴⁸ Vgl. Zahra/Pearce 1989, S. 302; Deutsch 2005, S. 436–438.

³⁴⁹ Vgl. Hillman/Daziel 2003, S. 383–384.

³⁵⁰ Vgl. Eulerich/Welge 2010, S. 62–63.

³⁵¹ Vgl. Grothe 2006, S. 219–220.

³⁵² Vgl. Cho/Hambrick 2006, S. 455.

³⁵³ Vgl. Greitemeyer et al. 2006, S. 36.

men zu entwickeln (s. Abschnitt 4), der die bisherigen Erkenntnisse zur Überwachungsaufgabe (s. Abschnitt 2) sowie zur theoretischen und empirischen Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans (s. Abschnitt 3) verbindet.

4 Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens und forschungsmethodische Vorgehensweise

4.1 Forschungsmethodische Vorgehensweise

Untersuchungsgegenstand der Arbeit ist das Überwachungsorgan und seine Gestaltungsmöglichkeiten in der Europäischen Aktiengesellschaft mit Sitz in Deutschland. Mit der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) hat sich der unternehmensexterne Kontext für Unternehmen mit Sitz in Deutschland verändert. Es stellt sich damit die Frage, welche Auswirkungen eine mögliche Rechtsformwahl der SE auf die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans hat. Die Arbeit gliedert sich hierzu in eine rechtsvergleichende Analyse der SE und AG in Deutschland und einer empirischen Analyse (s. Abbildung 5).

Sollen Rückschlüsse von der Rechtsform auf die potenzielle Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans gezogen werden, müssen vorab theoretisch begründete Analysekriterien festgelegt werden. Hierzu bedarf es konkreter Anhaltspunkte, die Aussagen darüber erlauben, inwieweit zwingende gesetzliche Regelungen oder die Nutzung eines erweiterten dispositiven Gestaltungsrahmens die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans beeinflussen können.

Ziel der rechtsvergleichenden Analyse zwischen der deutschen AG und der SE in Abschnitt 5 ist es, existierende Unterschiede im Hinblick auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Überwachungsorgans herauszuarbeiten. Als Ergebnis dieser Analyse steht eine Beurteilung, inwiefern mithilfe der Rechtsform SE die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans aus theoretischer Sicht beeinflusst werden kann.

In formeller Sicht können die für die SE geltenden Rechtsnormen dahin gehend untersucht werden, ob sie gegenüber der deutschen Aktiengesellschaft einen anderen Gestaltungsspielraum eröffnen. Sofern diese rechtsvergleichende Analyse Unterschiede zutage fördert, können in einem weiteren Schritt deren Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans theoretisch mithilfe von Indikatoren beurteilt werden. In materialer Sicht kann erfasst werden, welche der bestehenden Gestaltungsoptionen der SE durch die Unternehmenspraxis genutzt werden. Daran anknüpfend können die gewählten Gestaltungsoptionen der Unternehmensüberwachung wiederum im Rahmen der empirischen Analyse auf ihre Leistungsfähigkeit hin in Abschnitt 6 analysiert werden.



Abbildung 5: Forschungsmethodische Vorgehensweise und Zielsetzung
Quelle: Eigene Darstellung

Mit der empirischen Analyse soll untersucht werden, inwiefern die theoretisch

erwartete Nutzung und Leistungsfähigkeit der unterschiedlichen Gestaltungsoptionen empirisch nachweisbar sind. Von Interesse für die betriebswirtschaftliche Forschung ist nicht nur, ob die Rechtsform der SE neue Gestaltungsoptionen für die Unternehmensüberwachung bereitstellt, sondern vor allem auch, inwiefern diese überhaupt von der Unternehmenspraxis eingesetzt werden. Denkbar ist, dass Unternehmen die SE vornehmlich nutzen, um gänzliche neue Formen der Unternehmensüberwachung zu etablieren. Möglich ist indes auch der gegenteilige Fall, dass Unternehmen sich sehr stark an den etablierten nationalen Ausprägungen der Überwachung orientieren.³⁵⁴

4.2 Methodisches Vorgehen zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans

4.2.1 Abgrenzung von Effektivität und Effizienz des Überwachungsorgans

Grundsätzlich kann unterschieden werden, ob die Effektivität oder die Effizienz des Überwachungsorgans beurteilt werden soll.³⁵⁵ Absolute und relative Erfolgskennzahlen über den Umgang mit knappen Ressourcen spielen in der betriebswirtschaftlichen Forschung eine wichtige Rolle.³⁵⁶ Effektivität beschreibt eine absolute Zielerreichung („Doing the right things“), während Effizienz die Zielerreichung in Relation zu den aufgewandten Mitteln setzt („Doing things right“).³⁵⁷ Im Hinblick auf das Überwachungsorgan bedeutet Effektivität, dass die intendierte Überwachungsaufgabe erreicht wird. Mit der Effizienz des Überwachungsorgans hingegen wird beschrieben, dass die Organisation des Überwachungsprozesses die intendierte Zielerreichung unterstützt.

Die Effektivität des Überwachungsorgans zu beurteilen, stellt für die Forschung ein besonders schwieriges Problem dar, da die unternehmerischen Zielfunktionen in aller Regel nicht bekannt sind. Der Grad der Zielerreichung kann folglich nur approximiert werden. Theoretische Konstrukte wie bspw. das Unternehmensinteresse bieten nur eine sehr vage Verhaltensmaxime, die einen recht großen Entscheidungs- und Handlungsspielraum eröffnet.³⁵⁸ Stellvertretend werden häufig kapitalmarktorientierte Finanzkennzahlen als Effektivitätskrite-

³⁵⁴ Vgl. zur Entwicklung der Theorie der Pfadabhängigkeit Beyer 2006, S. 11–40; Wetzels 2005; Beyer 2005.

³⁵⁵ Vgl. Eulerich/Welge 2011, S. 130.

³⁵⁶ Vgl. Zur betriebswirtschaftlichen Diskussion um „Rigour vs Relevance“ vgl. Wolf/Rosenberg 2012; Dilger 2012; Kürsten 2007.

³⁵⁷ Vgl. Drucker 2006, S. 83.

³⁵⁸ Vgl. Fleischer 2009, S. 189–194; Baums 1994, S. 6–7.

rium herangezogen.³⁵⁹ Andere Studien schließen über den Fortbestand von Unternehmen über einen längeren Zeitraum auf die Effektivität der Überwachung zurück.³⁶⁰ Weniger üblich sind Studien, die den strategischen oder den technischen Wandel oder die Anzahl der Betrugsfälle als Erfolgskriterium heranziehen.³⁶¹

Effizienzbeurteilungen des Überwachungsorgans gehen von der Annahme aus, dass effiziente Arbeitsprozesse im Aufsichts- oder Verwaltungsrat den Unternehmenswert nachhaltig erhöhen. Einen empirischen Nachweis für die wertsteigernde Wirkung effizienter Überwachungsprozesse zu erbringen, hat sich aufgrund der Komplexität des Sachverhalts als schwierig erwiesen.³⁶² Ungeachtet der methodischen Probleme, die mit einer Effizienzbeurteilung von Überwachungsorganen einhergehen, kommt dem Thema eine hohe wissenschaftliche und praktische Relevanz zu. Die Arbeitsprozesse des Überwachungsorgans einer externen Effizienzprüfung oder internen Selbstevaluation zu unterziehen, findet zunehmende Verbreitung.³⁶³ Schon länger empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), regelmäßig eine Effizienzprüfung des Aufsichtsrats zu vollziehen. Allerdings existieren bisher keine einheitlichen Standards zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats.³⁶⁴

4.2.2 Ansätze zur Effizienzbeurteilung von Organisationsstrukturen

Unternehmens- oder Organisationserfolg muss grundsätzlich als ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden, das nur unzureichend über einzelne Effizienz- oder Effektivitätskennzahlen erfasst werden kann.³⁶⁵ Zur Effizienzbeurteilung organisatorischer Strukturen bedarf es daher sogenannter *Subziele*, die in einem engen Zusammenhang mit dem untersuchten Beurteilungsgegenstand stehen. Die Subziele müssen dabei so gewählt werden, dass belastbare Aussagen zum Grad der Subzielerreichung der betrachteten organisatorischen Strukturen möglich sind. Über die Einbeziehung des Unterneh-

³⁵⁹ Vgl. Velte/Eulerich/van Uum 2014; Fessler 2013; Tanna et al. 2011; Uchida 2011; Lehn et al. 2009; Guest 2009; Heaney 2009; Coles et al. 2008; Ning et al. 2007; Dahya/McConnell 2005; Dalton et al. 1999; Eisenberg et al. 1998; Conyon/Peck 1998; Yermack 1996; Zahra/Pearce 1989.

³⁶⁰ Vgl. Dowell et al. 2011; Gales/Kesner 1994. Vgl. zum populationsökologischen Ansatz den Überblick bei Wolf 2008, S. 297–300.

³⁶¹ Vgl. Goodstein et al. 1994; Pearce/Zahra 1992; García-Sánchez/Isabel-María 2010; Uzun et al. 2004.

³⁶² Vgl. Schwalbach 2004, S. 186–187.

³⁶³ Vgl. Kuprionis 2011; Eulerich/Welge 2011, S. 129.

³⁶⁴ Vgl. Eulerich/Welge 2011, S. 129; Debus 2010, S. 3.

³⁶⁵ Vgl. Mellewigt/Decker 2006, S. 58.

mentalkontextes können Subziele identifiziert und ihre Bedeutung für die Unternehmensziele abgeschätzt werden. Von den gewählten Subzielen muss ausgegangen werden können, dass sie zur Erreichung höherer Unternehmensziele beitragen, auch wenn das Ausmaß ihrer Tragweite nicht genau zu quantifizieren ist.³⁶⁶ Die Leistungsfähigkeit von Organisationsstrukturen kann bspw. dahin gehend untersucht werden, wie diese die Ressourcenallokation und -nutzung beeinflussen und welche strukturimmanenten Motivationseffekte damit einhergehen.³⁶⁷

Des Weiteren sind Annahmen über das menschliche Verhalten anzustellen. Organisatorische Strukturen verfolgen grundlegend den Zweck, das Verhalten der Organisationsmitglieder zu koordinieren bzw. mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen.³⁶⁸ In Abhängigkeit von den gesetzten Annahmen über das menschliche Verhalten sind unterschiedliche Effizienzbeurteilungen identischer organisatorischer Strukturen denkbar.³⁶⁹ Über die in der Arbeit betrachteten Theorien (s. Abschnitt 3) fließen unterschiedliche Annahmen über das Verhalten von Menschen in Organisationen in die Ableitung des konzeptionellen Bezugsrahmens und der Untersuchungshypothesen ein.

Unter Effizienzurteilen über das Überwachungsorgan können daher immer nur solche Aussagen stehen, die aufzeigen, welche Ausgestaltung in Anbetracht eines bestimmten Unternehmenskontextes zur Erreichung bestimmter Subziele der Überwachung vorteilhaft sein kann. Die Leistungsfähigkeit ist dabei durch strukturelle Merkmale und die personelle Zusammensetzung der Organmitglieder beeinflusst.³⁷⁰

4.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen

4.3.1 Unternehmenskontext

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Erkenntnis, dass die Überwachungsaufgabe in Abhängigkeit von der Situation des Unternehmens erfolgt. Die Frage, ob die Europäischen Aktiengesellschaft für grenzüberschreitend agierende Unternehmen Gestaltungsoptionen offeriert, die zu einer Veränderung der Überwachungsorgane und letztendlich der Ausübung der Überwachungsaufga-

³⁶⁶ Vgl. Werder 1999, S. 412; Werder 2004, S. 167–168.

³⁶⁷ Vgl. Werder 1999, S. 414.

³⁶⁸ Vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 207.

³⁶⁹ Vgl. Werder 1999, S. 413.

³⁷⁰ Vgl. Schwalbach 2004, S. 187–189.

be führt, kann nur im Zusammenhang mit der Betrachtung des jeweiligen Unternehmenskontextes erfolgen.

Ziel des konzeptionellen Bezugsrahmens ist es, die zu untersuchenden Wirkungszusammenhänge zu verdeutlichen und die Formulierung statistischer Untersuchungshypothesen zu unterstützen. Dem Bezugsrahmen liegt gedanklich ein situatives Input-Output-Modell zugrunde. Dem kontingenztheoretischen Denken der Organisations- und Managementwissenschaft nach sollten Unternehmen einer steigenden Komplexität der Umwelt mit einer Erhöhung der unternehmensinternen Komplexität begegnen, um einen Fit zwischen Umweltanforderungen und Unternehmensorganisation zu erreichen. Mit der Entscheidung für das Produkt-Markt-Konzept und der geografischen Diversifikation steigt die Komplexität der Umwelt.³⁷¹ Über die Einbeziehung des Unternehmenskontext als Kontrollvariablen in den konzeptionellen Bezugsrahmen wird unter anderem den Überlegungen der Ressourcenabhängigkeitstheorie

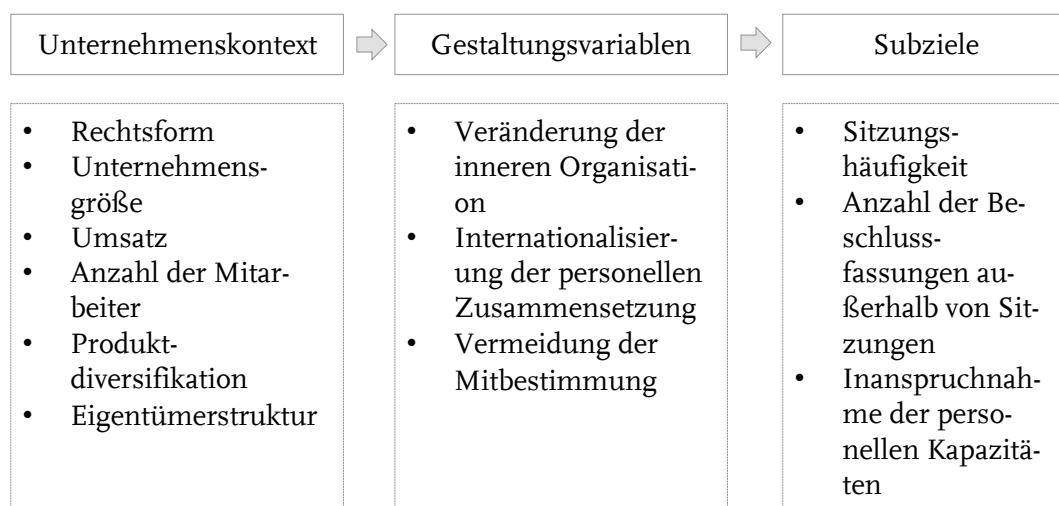


Abbildung 6: Input-Output-Modell des Überwachungsorgans
Quelle: Eigene Darstellung

und der Upper Echelons Theory Rechnung getragen, deren Aussagengebäude eine Referenzierung zur Unternehmensumwelt erfordern.

Nur ein an die Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt angepasstes Überwachungsorgan kann demnach die Überwachungsfunktion adäquat erfüllen und so zum Unternehmenserfolg beitragen (s. Abbildung 6). Die Anforderungen an das Überwachungsorgan ergeben sich aus der Komplexität und Dynamik der Unternehmens-Umwelt-Konstellation. Dabei kann die Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt weiter in einen unternehmensex-

³⁷¹ Vgl. mit weiteren Literaturhinweisen Debus 2010, S. 78–80.

ternen und einen unternehmensinternen Kontext differenziert werden.³⁷² Der unternehmensinterne Kontext setzt sich vor allem aus Faktoren wie der Branche, der Unternehmensgröße, der Produktdiversifikation, dem Internationalisierungsgrad sowie der Eigentümerstruktur und internen Machtverhältnissen zusammen.

Dynamische und komplexe Unternehmensumwelten stellen eine Herausforderung für die Unternehmensführung und deren Überwachung dar. Mit steigender Komplexität nehmen die Anforderungen an die zu verarbeitenden Informationen über Veränderungen der Umwelt zu. Gleichzeitig bedingt eine dynamische Umwelt eine Verkürzung des zur Entscheidungsfindung zur Verfügung stehenden Zeitrahmens.³⁷³ Zur theoretischen und empirischen Erfassung und Beurteilung sind im Weiteren geeignete Gestaltungsvariablen des Überwachungsorgans und Erfolgsmaßstäbe im Sinne von definierten Subzielen abzuleiten.

4.3.2 Gestaltungsvariablen

Eine Anpassung an die Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt kann das Überwachungsorgan über die personelle Zusammensetzung sowie über die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse erreichen.³⁷⁴ In Abschnitt 3 wurden bereits verschiedene Gestaltungsvariablen dargestellt, die in der Literatur in ihrer Wirkung auf eine effiziente Überwachungspraxis diskutiert werden. Dies betrifft Anforderungen an die innere Organisation, die personelle Zusammensetzung sowie die Entscheidungsfindung des Überwachungsorgans.³⁷⁵

Die innere Organisation umfasst Fragen der Struktur des Überwachungsorgans. Hierzu zählen die Wahl des Leitungssystems, die Größe des Organs und die Nutzung von Ausschüssen, um Spezialisierungsvorteile zu erzielen. Neben der Vergrößerung des Überwachungsorgans können mögliche Maßnahmen zur Anpassung an die Umweltkomplexität die Steigerung der Heterogenität der personellen Zusammensetzung des Überwachungsorgans sowie eine fortschreitende Arbeitsteilung durch Ausschüsse darstellen.³⁷⁶

³⁷² Vgl. Hilb 2005, S. 18; Carpenter 2002, S. 275–276.

³⁷³ Vgl. Klatt/Möller 2012, S. 428–430.

³⁷⁴ Vgl. Hilb 2005, S. 72.

³⁷⁵ Vgl. dazu im Folgenden Eulerich/Welge 2011, S. 130; Schwalbach 2004, S. 187–189; Werder 2004, S. 169.

³⁷⁶ Vgl. Debus 2010, S. 78–80; Grothe 2006, S. 133; Gerum/Debus 2006, S. 7–8.

Für die Qualität des Entscheidungsprozesses sind die Informationsversorgung innerhalb des Überwachungsorgans und der Ablauf der Entscheidungsfindung ausschlaggebend. Hierbei fällt dem Vorsitzenden des Überwachungsorgans als auch den gebildeten Ausschüssen eine wesentliche Informationsfunktion gegenüber dem Plenum zu.

4.3.3 Subziele

Der Einfluss des Überwachungsorgans auf das mehrdimensionale Konstrukt Unternehmenserfolg kann nur unzureichend über einzelne finanzielle oder bilanzielle Erfolgskennzahlen erfasst werden.³⁷⁷ Da zudem einzelne Entscheidungsprobleme des Überwachungsorgans aufgrund der Vertraulichkeit der dort behandelten sensiblen Themen für eine wissenschaftliche Analyse nicht zugänglich sind, bedarf es konkreter Subziele, die in einem engen Zusammenhang mit dem untersuchten Beurteilungsgegenstand stehen.³⁷⁸ Es bietet sich daher an, die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans über näher am Überwachungsorgan anknüpfende organisatorische Effizienzkriterien zu erfassen.³⁷⁹

Das Überwachungsorgan ist an den funktions- und sachorientierten Erfordernissen nach aktuellem betriebswirtschaftlichen Wissensstand so auszurichten, dass die Überwachung den Anforderungen in dynamischen Märkten agierender Unternehmen gerecht wird.³⁸⁰ Der Veränderungsdruck an die Unternehmensüberwachung infolge einer gesteigerten Aufgabenkomplexität und erhöhter Umweltdynamik wird zuweilen unter dem Stichwort der Professionalisierung des Aufsichtsrats diskutiert.³⁸¹ Hiermit geht eine fortschreitende Verschiebung der inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen des Überwachungsobjektes von einer vergangenheitsorientierten Ergebniskontrolle hin zu einer prospektiv ausgerichteten Verhaltenskontrolle oder strategischen Beratung einher. Infolgedessen steigen sowohl die organisatorischen als auch personellen Anforderungen an die Überwachungsträger. Hierbei stehen neben der inneren Organisation des Überwachungsorgans Fragen der angemessenen personellen Zusammensetzung der Organmitglieder und deren effiziente Zusammenarbeit im Vordergrund.

Eine hohe Leistungsfähigkeit ist grundsätzlich dann gegeben, wenn das Überwachungsorgan als Ganzes über einen Zugang zu entscheidungsrelevanten In-

³⁷⁷ Vgl. Mellewigt/Decker 2006, S. 58.

³⁷⁸ Vgl. Werder 1999, S. 412; Werder 2004, S. 167–168.

³⁷⁹ Vgl. Debus 2010, S. 37–38; Gerum 2007, S. 321–322.

³⁸⁰ Vgl. Theisen 2007, S. 192–197.

³⁸¹ Vgl. Theisen/Hölzl 2005, S. 297–298, 308–311.

formationen verfügt (Informationspotenzial), diese Informationsbasis ausgiebig kritisch diskutiert und berät, um zu sachlich fundierten Entscheidungen zu kommen (Interaktionspotenzial), und die Entscheidungsfindung im Überwachungsorgan zeitnah und zügig erfolgt (Zeitpotenzial).³⁸² In diesem Zusammenhang ist einerseits zu untersuchen, inwiefern die Organmitglieder innerhalb des Überwachungsorgans in die Überwachungstätigkeiten personell eingebunden sind. Andererseits stellt sich die Frage, in welchem zeitlichen Umfang sich die Mitglieder des Überwachungsorgans der Überwachung und Beratung widmen.

Das Informationspotenzial beschreibt den Zugang des Überwachungsorgans zu entscheidungsrelevanten Informationen. Diese Informationsbasis speist sich grundsätzlich aus zwei Informationsquellen. Zum einen erfolgt die Informationsversorgung des Überwachungsorgans durch die Regelberichterstattung des Vorstands bzw. der geschäftsführenden Direktoren.³⁸³ Sie informieren das Überwachungsorgan über die Entwicklung der Geschäfte und die Strategieplanung. Eine Untersuchung der Regelberichterstattung des Vorstands an das Überwachungsorgan ist nicht Teil der vorliegenden Arbeit, da die SE keinen von der AG abweichenden Rahmen hierfür vorsieht (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 5.3.4.1) und wird daher nicht weiter betrachtet. Für weitere Ausführungen wird auf die in der Fußnote angegebene Literatur verwiesen.³⁸⁴

Als zweite Informationsquelle können die einzelnen Mitglieder personengebundene Informationen im Sinne von Erfahrungen oder Wissen in die Überwachungstätigkeit mit einbringen.³⁸⁵ Arbeitnehmervertreter des Unternehmens können bspw. das Überwachungsorgan über ihre internen Kontakte mit unternehmensspezifischen Informationen versorgen, die nicht über die Regelberichte an das Überwachungsorgan kommuniziert werden. Mitglieder des Überwachungsorgans, die aus anderen Ländern stammen, können des Weiteren Informationen über bestimmte Märkte oder Branchen bereitstellen, die für die Beurteilung der strategischen Planung der Unternehmensführung relevant sind.

Über die Größe und personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans kann die Informationsbasis in materieller Hinsicht erweitert werden. Mit der

³⁸² Vgl. im Folgenden Gerum 2007, S. 321-322; Eulerich/Welge 2011, S. 130-131; Debus 2010, S. 120.

³⁸³ Vgl. Berndt et al. 2011, S. 136.

³⁸⁴ Zur Informationsversorgung des Aufsichtsrats vgl. u. a. Beckmann 2009; Diederichs/Kißler 2008; Theisen 2007.

³⁸⁵ Vgl. Labbé 2008. Zur an die Lebenszyklusphase des Unternehmens angepassten personellen Zusammensetzung des Überwachungsorgans vgl. Hilb 2005, S. 51.

Größe des Überwachungsorgans kann aus Sicht der Ressourcenabhängigkeitstheorie die zur Überwachung verfügbaren personengebundenen Erfahrungen und Kenntnisse erhöht werden.³⁸⁶ Gleichzeitig können über die Heterogenität der personellen Zusammensetzung im Sinne der Upper Echelons Theory die Perspektivenvielfalt und die Problemlösungsfähigkeit des Überwachungsorgans beeinflusst werden. Je unterschiedlicher die Problemlösungsfähigkeiten der Mitglieder ausgeprägt sind, desto mehr Interpretationen der Regelberichterstattung können in den Überwachungsprozess einfließen. Besonders homogen zusammengesetzte Gruppen neigen dazu, einmal etablierte Annahmen über Wirkungszusammenhänge der Umwelt beizubehalten. Die personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans sollte demnach in Abhängigkeit von der Unternehmensumwelt aus Mitgliedern mit unterschiedlichen demografischen Eigenschaften bestehen.³⁸⁷ Mit Blick auf die ursprünglich für grenzüberschreitend tätige Unternehmen entwickelte Europäische Aktiengesellschaft ist hierbei in erster Linie an die Nationalität der Organmitglieder zu denken.

Über die personelle Besetzung des Überwachungsorgans können Unternehmen versuchen, erfolgskritische Ressourcen an das Unternehmen zu binden. Da die Verfügungsgewalt über eigenes Wissen, Informationen und Erfahrungen als sehr hoch angesehen werden kann, zeichnet sich eine effiziente Überwachung durch eine möglichst starke Einbindung der Mitglieder des Überwachungsorgans in die Strategiefindung aus. Auf diese Weise sollen erfolgskritische Ressourcen eng an das Unternehmen gebunden werden.

Das Interaktionspotenzial beschreibt die Nutzung der personellen Ressourcen zur Diskussion und kritischen Reflexion der Informationsbasis.³⁸⁸ Ein hohes Interaktionspotenzial liegt dann vor, wenn grundsätzlich eine intensive Auseinandersetzung und Diskussion der entscheidungsrelevanten Sachverhalte erfolgt. Über die innere Organisation und die Regelungen zur Entscheidungsfindung kann das Interaktionspotenzial und mithin die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans geschwächt werden, da nicht mehr die vollumfänglichen personellen Ressourcen zur Bewertung der Informationsbasis herangezogen werden.

Dysfunktionale formelle Regelungen der Sitzungsorganisation können negative Auswirkungen auf das Diskussionsverhalten der Organmitglieder haben und dazu führen, dass Mitglieder kritische Fragen nicht stellen oder abweichende

³⁸⁶ Vgl. Pfeffer 1972, S. 223.

³⁸⁷ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 551–554; Hilb 2005, S. 74.

³⁸⁸ Vgl. Debus 2010, S. 83.

Meinungen nicht äußern.³⁸⁹ Hierunter ist bspw. die Frequenz und Dauer der Sitzungen zu fassen. Eine mangelnde Ausnutzung des Interaktionspotenzials im Überwachungsorgan muss jedoch nicht zwangsläufig ihren Ursprung in formellen Regelungen haben. Die Verlagerung wichtiger Entscheidungen in Ausschüsse kann unkooperatives Verhalten fördern und zur Bildung von Subgruppen innerhalb des Überwachungsorgans beitragen.³⁹⁰

Wie intensiv die personellen Ressourcen des Überwachungsorgans genutzt werden, kann unter anderem an der Inanspruchnahme der Mitglieder für die Arbeiten in den Ausschüssen ermittelt werden. Für den Fall eines mitbestimmten Überwachungsorgans ist analog zu hinterfragen, ob bestehende formelle Regelungen und die materielle Besetzung der entscheidungsrelevanten Positionen auf eine Schwächung der Mitbestimmung schließen lassen.

Aus Sicht der Koalitionentheorie können über die Gestaltung des institutionellen Rahmens der Überwachung zudem die faktischen Machtpotenziale festgelegt werden. Die Betrachtung der Inanspruchnahme der unterschiedlichen Mitglieder kann somit Rückschlüsse über ihre Bedeutung für die Ausübung der Unternehmensüberwachung liefern. Für den Fall eines mitbestimmten Überwachungsorgans deuten bspw. die folgenden Kriterien auf ein starkes Einflusspotenzial der Arbeitnehmervertreter hin:³⁹¹

- Der stellvertretende Vorsitzende des Überwachungsorgans ist ein Arbeitnehmervertreter und es existieren keine weiteren Stellvertreter des Vorsitzenden von Seiten der Anteilseigner.
- Der stellvertretende Vorsitzende der Arbeitnehmervertreter ist ein externer Gewerkschaftsvertreter.
- Die Ausschüsse des Überwachungsorgans sind paritätisch besetzt.
- Die Beschlussfähigkeit ist nicht zugunsten der Anteilseigner verschärft.
- Die Beschlussfassung ist nicht zugunsten der Anteilseigner verschärft.
- Bei Stimmengleichheit über einen Sachverhalt gibt nicht die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag.

In vergleichbarer Weise gilt es zu untersuchen, welcher Zusammenhang zwischen einer multinationalen personellen Besetzung des Überwachungsorgans und der tatsächlichen Ausübung der Überwachung besteht. Damit die Mitglieder des Überwachungsorgans, die aus Drittstaaten stammen, ihre Erfahrungen

³⁸⁹ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 555–556; Werder 2004, S. 170.

³⁹⁰ Vgl. Pistor 2009, S. 243.

³⁹¹ Vgl. Gerum et al. 1988, S. 118–119; Gerum 2007, S. 325–326; Höpner/Müllenborn 2010, S. 12.

und Erkenntnisse im Sinne des Upper Echelons Theory effizient in die Überwachung einbringen können, ist davon auszugehen, dass diese in zentrale Funktionen des Überwachungsorgans, bspw. die Ausschusstätigkeit, eingebunden werden und die Beschlussfassung entsprechende Regelungen für nicht physisch anwesende Mitglieder vorsieht.

Das Zeitpotenzial beschreibt den aufgewendeten Zeitumfang, bis eine Entscheidung innerhalb einer oder mehrerer Sitzung des Aufsichtsrats getroffen wird. Eine hohe Zeiteffizienz wird dadurch erreicht, dass die Regelung der Beschlussfassung zeitnahe Entscheidungen auch bei strittigen Sachverhalten ermöglicht.³⁹² Formelle Regelungen, die Stichentscheide in Pattsituationen, eine gemischte Beschlussfassung und Entscheidungen im Umlaufverfahren erlauben, sind einer schnellen Entscheidungsfindung zuträglich.

Um einen umfassenden Überblick über das Entscheidungsverhalten eines Überwachungsorgans zu erhalten, sollte die Häufigkeit der Sitzungen im Plenum und seiner Ausschüsse sowie der Entscheidungen außerhalb von Präsenzsitzungen einbezogen werden.

4.4 Abgeleitete Untersuchungshypothesen

Der konzeptionelle Bezugsrahmen der empirischen Analyse der Arbeit folgt der Annahme, dass Unternehmen den Rechtsformwechsel zur SE als Instrument einsetzen, um die organisatorische und personelle Gestaltung ihres Überwachungsorgans an die Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt anzupassen. Als wichtige Einflussgrößen der Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt zählen die Unternehmensgröße, die Produktdiversifikation und die geografische Diversifikation,³⁹³ die Branchenzugehörigkeit³⁹⁴ und die Eigentümerstruktur³⁹⁵. Die Erkenntnisse aus der rechtsvergleichenden Analyse (s. Abschnitt 5.3) fließen dabei in den konzeptionellen Rahmen der empirischen Analyse ein, um überprüfbare Hypothesen zu formulieren.

Ziel quantitativer Forschungsmethoden ist es, das Zustandekommen von Ausprägungen eines Realphänomens zu untersuchen und diese erklären zu können. Aus bestätigten Zusammenhängen wiederum können Verhaltensempfeh-

³⁹² Vgl. Debus 2010, S. 84; Eulerich/Welge 2011, S. 131; Werder 2004, S. 169.

³⁹³ Vgl. Gerum 2007, S. 57–58; Sanders/Carpenter 1998, S. 169–170.

³⁹⁴ Am Beispiel der Organgröße vgl. u. a. Gerum 2007, S. 212; Ning et al. 2007, S. 47; Gerum/Debus 2006, S. 11–14.

³⁹⁵ Vgl. Heaney 2009, S. 1036–1039; Ning et al. 2007, S. 47; Gerum 2007, S. 212; Gerum/Debus 2006, S. 11–14.

lungen abgeleitet werden.³⁹⁶ Aufbauend auf Vorüberlegungen und wissenschaftlichen Theorien werden wissenschaftliche Hypothesen über zu untersuchende Sachverhalte gebildet. Diese wiederum müssen in statistisch überprüfbare Hypothesen umformuliert und operationalisiert werden.³⁹⁷ Grundsätzlich kann hierbei in Unterschieds- und Zusammenhangshypothesen differenziert werden.

Der erste Hypothesenblock geht der Frage nach, inwiefern die Rechtsform der SE vor allem von Unternehmen gewählt wird, die ausgeprägte grenzüberschreitende Aktivitäten aufweisen. Grundsätzlich sind zwei gegensätzliche Stoßrichtungen denkbar. Einerseits könnte die Rechtsform SE gerade von solchen Unternehmen gewählt werden, die bereits über einen sehr hohen Internationalisierungsgrad verfügen. Die SE wird in diesem Fall als Instrument eingesetzt, um das Überwachungsorgan an die Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt anzupassen. Der gedanklich gegensätzliche Fall würde bedeuten, dass eher kleinere Unternehmen mit weniger ausgeprägten grenzüberschreitenden Aktivitäten die Rechtsform SE wählen. Dies könnte zweierlei bedeuten. Entweder die Wahl der SE spiegelt eine einsetzende Internationalisierungsstrategie wider oder aber die Rechtsformwahl ist durch rein nationale Überlegungen geprägt.

Zu B.0) Unternehmenskontext:

H1.1a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Grundkapital der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H1.2a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Gesamtumsatz der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H1.3a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der weltweiten Mitarbeiter der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H1.4a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H1.5a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Produktdiversifikation der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

³⁹⁶ Vgl. Riesenhuber 2009, S. 4–6.

³⁹⁷ Zur Logik des Hypothesentestens vgl. Biemann 2009, S. 206–216.

H1.6a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H1.7a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil der Auslandsmitarbeiter an der Gesamtzahl der Mitarbeiter der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H1.8a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Höhe des Streubesitzes der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

Als Nächstes sind Hypothesen zu bilden, mit denen die Gestaltungsmöglichkeiten mit der Nutzung der Rechtsform SE in der Praxis in Zusammenhang gesetzt werden können. So können über die Rechtsform der SE das Leitungssystem, die Organgröße, die zu bildenden Ausschüsse und die personelle Zusammensetzung abweichend von den aktien- und mitbestimmungsrechtlichen Regelungen in Deutschland gestaltet werden. Zur Untersuchung dieser Fragen werden folgende Hypothesen gebildet:

Zu B.1) Innere Organisation:

H2.1a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Wahl des Leitungssystems zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H2.2a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Größe des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H2.3a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H2.4a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Anzahl der Ausschüsse des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

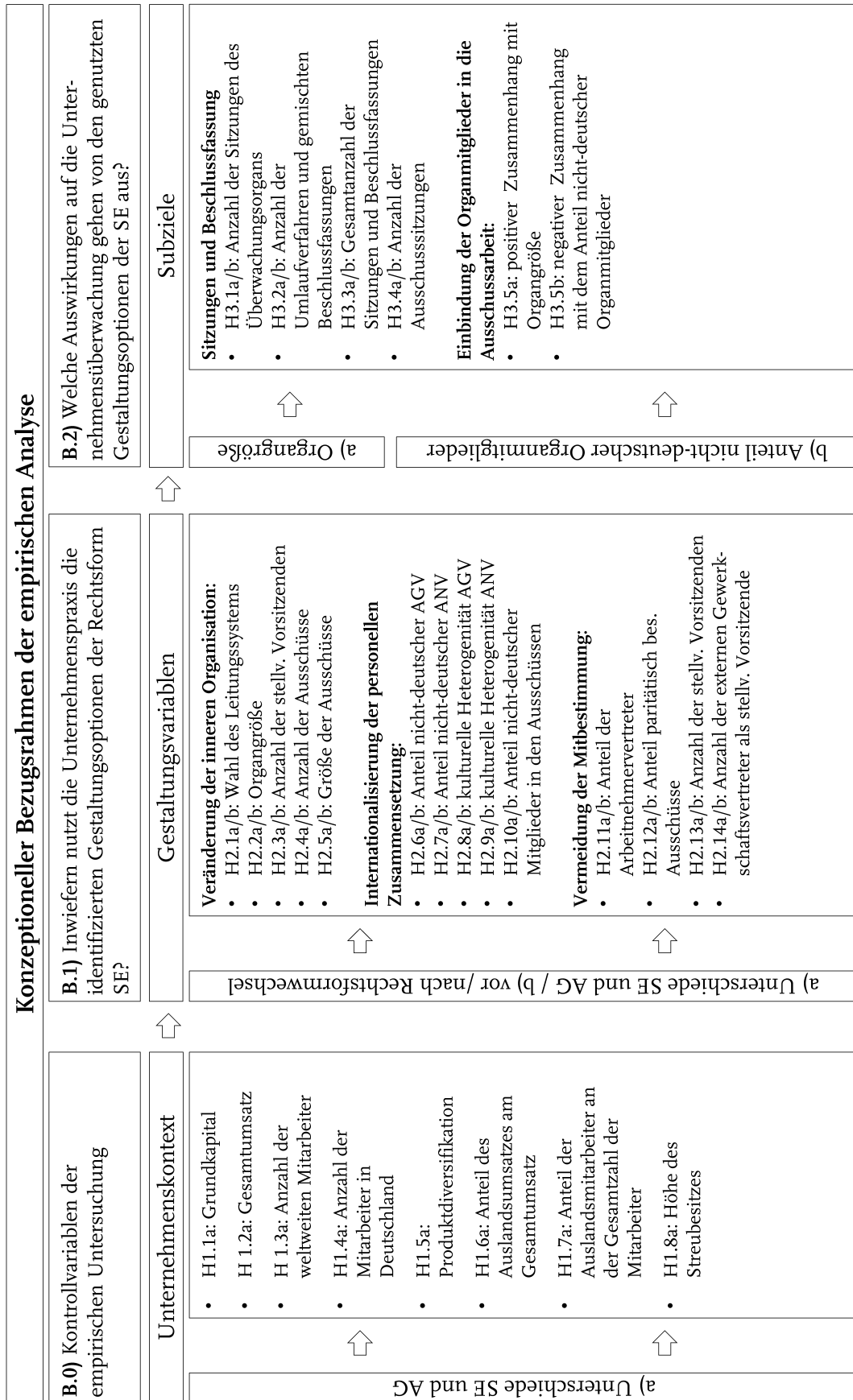


Abbildung 7: Konzeptioneller Bezugsrahmen der empirischen Analyse
 Quelle: Eigene Darstellung.

H2.5a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Größe der Ausschüsse des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.

H2.1b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Wahl des Leitungssystems vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.2b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Größe des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.3b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.4b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der Ausschüsse des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.5b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Größe der Ausschüsse des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

Als supranationale Rechtsform ist hierbei von besonderem Interesse, wie multinational oder interkulturell die personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans in den Europäischen Aktiengesellschaften (SE) in Deutschland ist.

Zu B.1) Internationalisierung der personellen Zusammensetzung:

H2.6a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.

H2.7a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.

H2.8a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.

H2.9a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.

H2.10a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.

H2.6b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.7b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.8b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.9b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.10b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

Ein großer Streitpunkt in der Entwicklung der SE war die Ausgestaltung der Mitbestimmung.³⁹⁸ Wie bereits erläutert, ist die Mitbestimmung international und in Deutschland in ihrer Wirkung auf die Überwachung nicht unumstritten.³⁹⁹ Wie gezeigt in Abschnitt 5.3.3.2 gezeigt wird, gelten die deutschen Mitbestimmungsgesetze nicht für die SE. Stattdessen können die Unternehmensführung und die Arbeitnehmervertreter das Ausmaß der Mitbestimmung grundsätzlich frei aushandeln.⁴⁰⁰ Es stellt sich somit ebenfalls die Frage, inwiefern Unternehmen die Rechtsform der SE nutzen, um die gesetzliche Mitbestimmung im Aufsichtsorgan in Deutschland zu vermeiden.⁴⁰¹ Die folgenden Hypothesen beziehen sich explizit auf die Ausgestaltung der Mitbestimmung im Überwachungsorgan. Sie sollen die Machtverteilung zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan erfassen.

³⁹⁸ S. Abschnitt 5.2.1.

³⁹⁹ Vgl. Stettes 2007.

⁴⁰⁰ Vgl. Rosenbohm 2014; Teichmann 2014; Rose/Köstler 2011; Köstler 2007; Hoffmann 2007; Köklü 2007; Köklü 2006; Köstler 2005; Köstler 2003; Reichert/Brandes 2003.

⁴⁰¹ Vgl. Ege et al. 2011.

Zu B.1) Vermeidung der Mitbestimmung:

H2.11a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.

H2.12a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil paritätisch besetzter Ausschüsse im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.

H2.13a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.

H2.14a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der externen Gewerkschaftsvertreter als stellvertretende Vorsitzende im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.

H2.11b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.12b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil paritätisch besetzter Ausschüsse im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.13b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

H2.14b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der externen Gewerkschaftsvertreter als stellvertretende Vorsitzende im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.

Die folgende Hypothesengruppe dient dazu, die Auswirkungen der genutzten Gestaltungsoptionen auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmensüberwachung in der Praxis zu überprüfen. Aus Sicht der Ressourcenabhängigkeitstheorie steigt mit der Anzahl der Organmitglieder die Informationsbasis (s. Abschnitt 3.1.2.2). Die Upper Echelons Theory betont die Bedeutung der Heterogenität der Informationsbasis für die Überwachungsaufgabe (s. Abschnitt 3.1.3). Mit zunehmender Gruppengröße nehmen aus informationsökonomischer Sicht hingegen Trittbrettfahrerprobleme zu (s. Abschnitt 3.1.1), während bei moderater Heterogenität die Gefahr einer dysfunktionalen Subgruppenbildung zunimmt (s. Abschnitt 3.1.3). Die Koalitionstheorie wiederum lenkt den

Blick auf die Frage, wie Machtpotenziale innerhalb des Überwachungsorgans verteilt sind.

Vor dem Hintergrund dieser theoretischen Überlegungen gilt es, über Hypothesen abzubilden, inwiefern Unternehmen der Rechtsform SE eine ausgeprägte Machtkonzentration auf wenige Personen im Überwachungsorgan aufweisen. Es ist zu untersuchen, inwiefern die vorhandenen personellen Kapazitäten im Überwachungsorgan für die Ausschussbildung herangezogen werden. Als weiterer Punkt ist insbesondere für international oder interkulturell besetzte Überwachungsorgane von Interesse, ob sich die Beschlussfassung und Sitzungshäufigkeit verändert. Masulis, Wang und Xie konnten in einer umfassenden Untersuchung des Board of Directors der S&P 1500 aufzeigen, dass mit steigender geografischer Distanz die Teilnahme an den Sitzungen des Boards abnimmt.⁴⁰² Es stellt sich mithin die Frage, wie stark multinationale Mitglieder in die Arbeit des Überwachungsorgans integriert sind und ob Überwachungsorgane mit ausländischen Mitgliedern andere Formen der Beschlussfassung außerhalb von Präsenzsitzungen wie die gemischte Beschlussfassung oder das Umlaufverfahren vorziehen.

Zu B.2) Sitzungen und Beschlussfassung:

H3.1a: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Anzahl der Sitzungen des Überwachungsorgans.

H3.2a: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen.

H3.3a: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Gesamtanzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen.

H3.4a: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Anzahl der Ausschusssitzungen.

H3.1b: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Anzahl der Sitzungen des Überwachungsorgans.

H3.2b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen.

⁴⁰² Vgl. Masulis et al. 2011, S. 4.

H3.3b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Gesamtanzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen.

H3.4b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Anzahl der Ausschusssitzungen.

Zu B.2) Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit:

H3.5a: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit.

H3.5b: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit.

Nach der Vorstellung der forschungsmethodischen Vorgehensweise und der Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens folgt im nächsten Abschnitt die Darstellung der Gestaltungsmöglichkeiten der Überwachung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) mit der rechtvergleichenden Analyse von SE und AG in Deutschland.

5 Gestaltungsmöglichkeiten der Überwachung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)

Nach einer Einführung in die rechtsformspezifischen Grundzüge⁴⁰³ der SE stehen im Weiteren die Gestaltungsmöglichkeiten der Führungsorganisation im Vordergrund. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts wird zu prüfen sein, inwieweit die Rechtsform SE aus theoretischer Perspektive gegenüber einer deutschen Aktiengesellschaft neue oder anders gelagerte Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Überwachung schafft, die einen praktischen Nutzen für Unternehmen bieten.

5.1 Grundlage der rechtsvergleichenden Analyse zwischen SE und AG

Grundlage für die rechtsvergleichende Analyse der deutschen AG und der SE mit Sitz in Deutschland sind die einschlägigen deutschen und europäischen Gesetze, Verordnungen und Richtlinien. Das Überwachungsorgan einer deutschen Aktiengesellschaft wird im Wesentlichen durch Bestimmungen des Aktiengesetzes (AktG) geregelt. Sofern das Unternehmen unter den Geltungsbereich der unternehmerischen Mitbestimmung fällt, greifen weitere gesetzliche Bestimmungen. Zu diesen Gesetzen gehören: das Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (DrittelbG), das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (MitbestG), das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montan-MitbestG) sowie das Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montan-MitbestGerG).

Für die SE gilt abweichend bzw. ergänzend die Verordnung über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SEVO)⁴⁰⁴ und die Richtlinie zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer (SERL)⁴⁰⁵. Die Umsetzung der Regelungsermächtigungen der SEVO und SERL ist in Deutschland durch das SE-Einführungsgesetz (SEEG), bestehend

⁴⁰³ Vgl. als Einstiegsliteratur mit zahlreichen Verweisen Bartone/Klapdor 2005; Drinhausen et al. 2007; Jannott et al. 2005; Lutter/Bayer 2005; Theisen/Wenz 2005a.

⁴⁰⁴ S. Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE), ABl.EG Nr. L 294 vom 10.11.2001, S. 1-21.

⁴⁰⁵ S. Richtlinie 2001/86/EG des Rates vom 8. Oktober 2001 zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer, ABl.EG Nr. L 294 vom 10.11.2001, S. 22-32.

aus dem SE-Ausführungsgesetz (SEAG) im Hinblick auf die SEVO und dem SE-Beteiligungsgesetz (SEBG) zur Umsetzung der SERL hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer, erfolgt. Als weitere Quellen für die rechtsvergleichende Analyse wurde auf einschlägige Gesetzeskommentare, Sammelwerke und Aufsätze in gesellschaftsrechtlichen Zeitschriften zurückgegriffen.

5.2 Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) im Kontext der Europäischen Integration

5.2.1 Entstehungsgeschichte

Die Entstehung der Europäischen Aktiengesellschaft, angefangen bei ihren ersten gedanklichen Ansätzen bis hin zum letztendlich verabschiedeten Statut, begleitete den Prozess der Europäischen Integration über mehrere Jahrzehnte hinweg.⁴⁰⁶ Um die betriebswirtschaftliche Bedeutung der SE besser einordnen zu können, lohnt es sich, einen kurzen Blick auf ihre geschichtliche Entwicklung zu werfen. Für eine tiefer gehende Analyse der Entstehungsgeschichte und der Auseinandersetzungen um die verschiedenen Verordnungsvorschläge des Statuts der Europäischen Aktiengesellschaft sei insbesondere auf die in der Fußnote angegebene Literatur verwiesen.⁴⁰⁷

Die SE gilt nicht ohne Grund als das *Flaggschiff des europäischen Gesellschaftsrechts*.⁴⁰⁸ Erste Überlegungen zur Schaffung einer überstaatlichen Rechtsform können im europäischen Raum bereits Anfang der Zwanzigerjahre des 20. Jahrhunderts ausgemacht werden.⁴⁰⁹ Einen ersten Verordnungsentwurf über das Statut einer einheitlich geregelten, europäischen Rechtsform legte die Kommission dem Ministerrat 1970 vor.⁴¹⁰ Aufgrund zahlreicher Meinungsverschiedenheiten wurden 1982 die Beratungen über die geänderte Fassung⁴¹¹ des Statutsentwurfs der Europäischen Aktiengesellschaft im Ministerrat ausgesetzt.⁴¹²

⁴⁰⁶ Zur Verbindung von grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit, Gesellschaftsrecht und der Europäischen Integration vgl. Schwarz 2000, S. 4, 24.

⁴⁰⁷ Vgl. Schwarz 2000, S. 24-37, 643-646; Theisen/Wenz 2005b, S. 27-36; Blanquet 2002, S. 21-34.

⁴⁰⁸ Vgl. Hopt 1998, S. 96-99.

⁴⁰⁹ Vgl. Schwarz 2000, S. 24-26; Theisen/Wenz 2005b, S. 27-28.

⁴¹⁰ S. Vorschlag einer Verordnung (EWG) des Rates über das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft, 30.6.1970, ABL.EG Nr. C 124 vom 10.10.1970, S. 1-55.

⁴¹¹ S. Geänderter Vorschlag einer Verordnung des Rates über das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft, 30.4.1975, KOM (75) 150 endg.

⁴¹² Vgl. Lenoir 2008, S. 13; Theisen/Wenz 2005b, S. 29-31; Blanquet 2002, S. 22-23.

Mit der Einführung des Konzeptes des Binnenmarktes, der in der 1987 in Kraft getretenen Einheitlichen Europäischen Akte (EEA) als verbindliches Ziel festgelegt wurde,⁴¹³ trat ein rechtspolitischer Wandel gegenüber dem Konzept des Gemeinsamen Marktes ein. Diese Veränderung ist wesentlich durch die Philosophie der Cassis-de-Dijon-Rechtsprechung⁴¹⁴ des EuGH von 1979 geprägt worden. Fortan soll die Rechtsangleichung im europäischen Integrationsprozess nicht mehr über flächendeckende Detailharmonisierungen und staatenübergreifende Rechtsvereinheitlichung erreicht werden. Vielmehr soll die Vollendung des Binnenmarktes über die Harmonisierung einzelstaatlicher Vorschriften in zwingenden Bereichen erfolgen und ansonsten eine gegenseitige Anerkennung nationaler Vorschriften vorsehen.⁴¹⁵ Im Weißbuch zur Vollendung des Europäischen Binnenmarktes wird dieses ursprünglich für den Warenverkehr entwickelte Prinzip als *Neue Strategie* der Rechtsangleichung und Integration festgehalten.⁴¹⁶

Die Schaffung der SE wurde als Maßnahme zur Vollendung des Binnenmarktes in das Weißbuch über den Europäischen Binnenmarktes aufgenommen.⁴¹⁷ Der Vorschlag von 1989 sowie seine geänderte Fassung von 1991 wichen erheblich vom Statutsentwurf von 1975 ab. An ihnen wird die Bedeutung des Konzeptwechsels vom Gemeinsamen Markt hin zum Binnenmarkt für das Statut der SE deutlich. Anstatt eines möglichst flächendeckenden und einheitlich europäischen Aktiengesetzes, das für die SE unabhängig von ihrem Sitzstaat (einheitlich) existiert, arbeiten die neueren Vorschläge fortan mit zahlreichen Verweisen auf die jeweiligen nationalen Rechtsordnungen der Mitgliedsstaaten bzw. das (durch die gesellschaftsrechtlichen Richtlinien) harmonisierte innerstaatliche Recht.⁴¹⁸ So wurde die Anzahl von mehr als 400 Artikeln im Entwurf eines einheitlichen Vollstatuts von 1975 u. a. durch die Streichung mitbestimmungs- und konzernrechtlicher Artikel im Entwurf von 1989 auf nur noch 137 Artikel erheblich reduziert.⁴¹⁹ Das Ziel der Schaffung eines gemeinschaftsweiten einheitlichen Konzernrechts wurde im Rahmen des Statuts somit aufgegeben.⁴²⁰ Dies wurde zuletzt auch dadurch begründet, dass mit der schrittweisen

⁴¹³ Vgl. Schwarz 2000, S. 32–33 für die Bedeutung der EEA auf die Harmonisierung des Europäischen Gesellschaftsrechts.

⁴¹⁴ Vgl. Brasche 2003, S. 68–71; Weindl/Woyke 1999, S. 103–121.

⁴¹⁵ Vgl. Dausen et al. 1997, S. 14–25; Schwartz 2007, S. 197–205.

⁴¹⁶ Vgl. Oppermann et al. 2009, S. 562–563; Schwarz 2000, S. 32–33; Seidel 2002, S. 15–29; Teichmann 2006, S. 113–117.

⁴¹⁷ S. Vollendung des Binnenmarktes – Weißbuch der Kommission an den Europäischen Rat, KOM(85) 310 endg. vom 14.6.1985, insb. Nr. 136–144.

⁴¹⁸ Vgl. Schwarz 2000, S. 36.

⁴¹⁹ Vgl. Braun 1991, S. 59–63; Schwarz 2000, S. 560–563.

⁴²⁰ Vgl. Blanquet 2002, S. 24; Theisen/Wenz 2005b, S. 32.

Harmonisierung des nationalen Gesellschaftsrechts eine gemeinsame Basis im Bereich des Aktienrechts erreicht worden wäre, die ein gemeinschaftsweit einheitliches Konzernrecht für das Funktionieren der SE zumindest entbehrlich machen würde.⁴²¹

Auch im Zuge des Binnenmarktkonzeptes erwies sich die Frage der Mitbestimmung als entscheidender Knackpunkt, der letztendlich 1993 zur wiederholten Aussetzung der Beratungen führte.⁴²² Eine Lösung der Mitbestimmungsfrage zeichnete sich erst Ende der 1990er-Jahre ab. Der 1997 vorgelegte Abschlussbericht der Expertengruppe unter Leitung von Etienne Davignon stellt dabei eine Verhandlungslösung der Mitbestimmung für jede einzelne SE in den Vordergrund.⁴²³ Durch die Verhandlung zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmern der an der Gründung einer SE beteiligten Unternehmen, sollen unterschiedliche Unternehmenskulturen und nationale Mitbestimmungstraditionen besser zur Geltung kommen können. Erst im Falle des Scheiterns einer Vereinbarung soll eine gesetzliche Auffanglösung zum Tragen kommen, die Fragen der Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer regelt.⁴²⁴

1998 konnten als direkte Folge des Davignon-Berichts die Verhandlungen wieder aufgenommen werden. Unter britischem Ratsvorsitz wurden die bisherigen Vorschläge zur Regelung der Mitbestimmung in der SE um eine Auffangregelung, die sogenannte Vorher-Nachher-Lösung, erweitert. Diese besagt, dass wenn in den Gründungsunternehmen vor der Errichtung einer SE keine Mitbestimmung bestand, auch keine Mitbestimmung in die SE eingeführt werden muss. Im Fall einer vorhandenen Mitbestimmung in einem der Gründungsunternehmen hingegen gilt in Abhängigkeit bestimmter Schwellenwerte in der SE das am weitesten fortgeschrittene einzelstaatliche Mitbestimmungsniveau zum Schutz des Besitzstands der Arbeitnehmer.⁴²⁵ Die Anwendung der gesetzlichen Auffangregelung unterscheidet sich dabei je nach Gründungsform, für die unterschiedliche Schwellenwerte definiert worden sind.⁴²⁶ Mit Ausnahme von Spanien stimmten 14 der damals 15 Mitgliedsstaaten dieser Lösung zu.⁴²⁷ Spanien lenkte erst im Dezember 2000 auf dem Europäischen Rat von Nizza ein, nachdem ein Opting-out von der Auffangregelung bei der Gründung einer Ver-

⁴²¹ S. Erwägungsgrund Nr. 9, SEVO. Vgl. Blanquet 2002, S. 24.

⁴²² Vgl. Blanquet 2002, S. 27; Schwarz 2000, S. 35; Braun 1991, S. 61.

⁴²³ Vgl. Europäische Kommission 1997.

⁴²⁴ Vgl. Blanquet 2002, S. 31; Europäische Kommission 1997.

⁴²⁵ S. Art. 7 SERL.

⁴²⁶ Vgl. Köstler 2005, S. 353–354.

⁴²⁷ Vgl. Blanquet 2002, S. 32–33.

schmelzungs-SE ermöglicht wurde.⁴²⁸ Allerdings darf eine unter der Opting-out-Klausel vollzogene Verschmelzungs-SE nicht in das Handelsregister des Landes eingetragen werden, sofern in einem der beteiligten Gründungsunternehmen vorher Mitbestimmungsrechte existierten und keine Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer entsprechend der SERL getroffen wurde.⁴²⁹ Eine Verschmelzung nach der Opting-out-Klausel bleibt somit de facto auf Gründungsunternehmen beschränkt, in denen vor der Errichtung der SE keine Mitbestimmung vorlag.

Infolge des Durchbruchs der Verhandlungen in Nizza wurden die Verordnung über das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (SEVO)⁴³⁰ und die Richtlinie zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer (SERL)⁴³¹ am 8. Oktober 2001 durch den Ministerrat verabschiedet. Die Verordnung trat am 8. Oktober 2004 verbindlich und unmittelbar in allen Mitgliedsstaaten in Kraft.⁴³² Durch einen Beschluss des Gemeinsamen Ausschusses des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR) am 25. Juni 2002 traten die SEVO und die SERL ebenfalls zum 8. Oktober 2004 im EWR in Kraft.⁴³³ Die verabschiedete Fassung entsprach in ihren Grundsätzen dem schon 1989 vorgestellten Kommissionsentwurf.⁴³⁴ Die seit 1966 währenden Verhandlungen über die Societas Europaea konnten damit endgültig in ein rechtskräftiges Ergebnis überführt werden und stehen seit 2004 der Praxis zur Prüfung ihrer Tauglichkeit bereit. Seit 2009 finden die gesetzlich vorgesehen Beratungen über die Anwendung der SEVO und mögliche Veränderungen durch die EU-Kommission statt.⁴³⁵

5.2.2 Zielsystem der SE

Als integrationspolitische Maßnahme steht die Schaffung der Europäischen Gesellschaft in direktem Zusammenhang mit der Vollendung des Binnenmarktes.⁴³⁶ Sie zählt zu den legislativen Maßnahmen des Weißbuchs der Kommissi-

⁴²⁸ Vgl. Köstler 2005, S. 355; Schmidt 2006, S. S. 55.

⁴²⁹ S. Art. 7 Abs. 2 SERL.

⁴³⁰ S. Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE), ABl.EG Nr. L 294 vom 10.11.2001, S. 1-21.

⁴³¹ S. Richtlinie 2001/86/EG des Rates vom 8. Oktober 2001 zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer, ABl.EG Nr. L 294 vom 10.11.2001, S. 22-32.

⁴³² S. Art. 70 SEVO.

⁴³³ S. Beschluss des Gemeinsamen EWR-Ausschusses Nr. 93/2002 v. 25.06.2002 zur Änderung des Anhangs XXII (Gesellschaftsrecht) des EWR-Abkommens.

⁴³⁴ Vgl. kritisch dazu Blanquet 2002, S. 34.

⁴³⁵ S. Art. 69 SEVO. S. URL: http://ec.europa.eu/internal_market/company/se/index_en.html.

⁴³⁶ S. Erwägungsgrund Nr. 1 und Nr. 8 SEVO.

on über die Vollendung des Binnenmarktes⁴³⁷ und dient folglich der Erreichung der Ziele des EG-Vertrags. Deren Übersetzung in konkrete Maßnahmen wiederum kann aus europapolitischer, gesellschaftsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive sowohl unterschiedlich betrachtet als auch bewertet werden. Vor dem Hintergrund der im Zeitverlauf sehr unterschiedlichen Statutsentwürfe gilt es zudem zu bedenken, dass damit auch ein Wandel der mit der Schaffung der SE verfolgten Ziele einherging.⁴³⁸ Abbildung 8 bietet in Anlehnung an Theisen und Wenz einen systematischen Überblick über die verschiedenen Zielebenen der SE.⁴³⁹

Die mit der Schaffung der SE verfolgten Ziele leiten sich aus der im EG-Vertrag verankerten Zielsetzung der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes ab.⁴⁴⁰ Art. 2 des EG-Vertrags definiert dabei die übergeordnete Zielsetzung, auf deren Erreichung alle Maßnahmen innerhalb der Gemeinschaft ausgerichtet sind. Eine Maßnahme der Gemeinschaft im Hinblick auf die Erreichung oben genannter Ziele ist der Binnenmarkt.⁴⁴¹

Der wohl bedeutendste Beitrag der SE für die Vollendung des Binnenmarktes ist der Umstand, dass durch die SE ein rechtlich-institutioneller Rahmen geschaffen wurde, der die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verschiedener Mitgliedsstaaten erleichtern und fördern soll.⁴⁴² Die aus der übergeordneten Zielsetzung abgeleiteten Ziele sind in den Erwägungsgründen der SEVO sowie den Kommentaren der Kommission zur SE vielfach festgehalten. Zusammen mit einem leistungsfähigen System der Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung soll eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Binnenmarkt agierender Unternehmen erzielt werden. Ein leistungsfähiges System der Unternehmensführung und -überwachung der SE soll durch die Wahlfreiheit zwischen dem dualistischen und monistischen Leitungssystem gegeben sein.⁴⁴³ Hierzu zählen auch Regelungen betreffend der Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungen des Geschäftsverlaufs.⁴⁴⁴

⁴³⁷ S. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Vollendung des Binnenmarktes – Weißbuch der Kommission an den Europäischen Rat, KOM(85) 310 endg. v. 14.06.1985, insb. Nr. 136-144.

⁴³⁸ Vgl. Sokolowski 2005, S. 12–18.

⁴³⁹ Vgl. Theisen/Wenz 2005b, S. 39–42; Wenz 1993, S. 35–44; Buchheim 2001, S. 116–122; Blanquet 2002, S. 34–37.

⁴⁴⁰ S. Art. 2-4 EGV.

⁴⁴¹ S. Art. 3 lit. c) EGV.

⁴⁴² S. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Vollendung des Binnenmarktes – Weißbuch der Kommission an den Europäischen Rat, KOM(85) 310 endg. v. 14.06.1985, insb. Nr. 136 und 137.

⁴⁴³ S. Erwägungsgründe Nr. 13 und 14 SEVO.

⁴⁴⁴ S. Erwägungsgründe Nr. 19 und 21 SEVO.

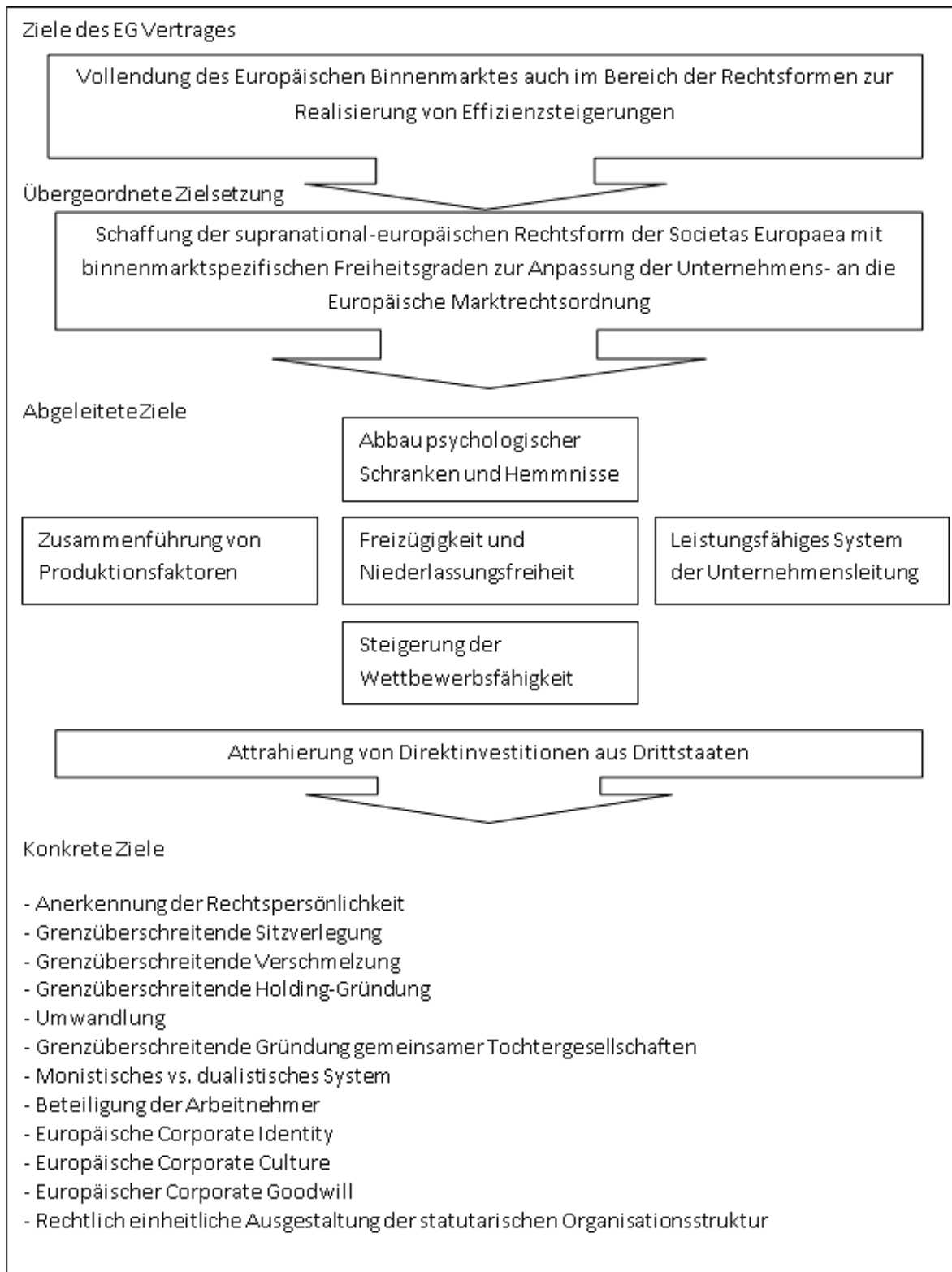


Abbildung 8: Zielsystem der SE

Quelle: In Anlehnung an Theisen/Wenz 2005b, S. 40.

5.2.3 Gesellschaftsrechtliche Konstruktion der SE

5.2.3.1 Abgrenzungsproblematik einer europäischen Rechtsform

Die Sinnhaftigkeit einer einheitlich geregelten europäischen Rechtsform bei Fortbestand der nationalen Rechtsordnungen kann aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht keineswegs einheitlich beantwortet werden. Zwar sind die theoretischen Vorteile einer europäisch einheitlich geregelten Rechtsform aus Sicht der Unternehmenspraxis und der unternehmerischen Rechtsberatung recht eindeutig zu formulieren. Um zu vollständig vereinheitlichten supranationalen Rechtsformen zu gelangen, bedarf es aber wiederum eines supranationalen Einheitsgesellschaftsrechts, das entweder an die Stelle der nationalen Gesellschaftsrechte tritt oder aber parallel zu ihnen existiert.

Ein europäisches Einheitsgesellschaftsrechts ist weder als Ziel im EGV formuliert noch Bestehen Bestrebungen seitens des Gemeinschaftsgesetzgeber oder der Mitgliedsstaaten, die nationalen Gesellschaftsrechte über die bereits bestehenden Harmonisierungsvorhaben hinaus hin zu einem geschlossenen europäischen Gesellschaftsrecht zu entwickeln.⁴⁴⁵ Es kann daher weder von einem geschlossenen System des europäischen Gesellschaftsrechts noch von einem stimmigen Konzept, welche Bereiche des Gesellschaftsrechts auf Ebene der Gemeinschaft und welche auf Ebene der Mitgliedsstaaten zu regeln sind, gesprochen werden.⁴⁴⁶ Das europäische Gesellschaftsrecht ist daher auf Dauer zwischen europäischem und nationalem Recht fragmentiert.

Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht stellt sich überdies die nicht triviale Frage, ob ein einheitliches europäisches Gesellschaftsrecht gegenüber den weiterhin bestehenden nationalen Gesellschaftsrechten überhaupt sinnvoll abzugrenzen ist.⁴⁴⁷ Eine eindeutige Abgrenzung einer europäischen von einer nationalen Rechtsform ist bei einem fragmentierten europäischen Gesellschaftsrecht nicht zu erreichen. Ein früheres oder späteres Anknüpfen an das nationale Gesellschaftsrecht wäre demnach auch bei einem umfassenderen Statut der SE gar nicht abzuwenden gewesen, zumal auch andere, dem Gesellschaftsrecht angrenzende Rechtsgebiete, wie z. B. das Steuerrecht, die Unternehmen ebenso tangieren.⁴⁴⁸

So stehen der Schaffung eines einheitlichen Gesellschaftsrechts allein für europäische Unternehmen auch Vorbehalte aus Sicht des europarechtlichen Dis-

⁴⁴⁵ Vgl. Schwarz 2000, S. 5–6.

⁴⁴⁶ Vgl. Teichmann 2006, S. 43.

⁴⁴⁷ Vgl. Duden 1962, S. 89–111.

⁴⁴⁸ Vgl. Wymeersch 2004, S. 69–70.

kriminierungsverbots entgegen, wenn hierin eine wettbewerbsverzerrende Ungleichbehandlung gegenüber nationalen Rechtsformen bestünde.⁴⁴⁹ Die Forderung nach einer wirklich einheitlichen europäischen Rechtsform auf Basis einer einheitlichen europäischen Gesellschaftsrechtsordnung stößt somit an verschiedenen Stellen aufgrund der faktischen Gegebenheiten des EU-Binnenmarktes an Grenzen.

5.2.3.2 Normenhierarchie der SE

Theisen und Wenz ist in ihrer Einschätzung daher zuzustimmen, dass der vollzogene Paradigmenwechsel in der gesellschaftsrechtlichen Umsetzung oft ungenügend Berücksichtigung in der Bewertung der SE findet.⁴⁵⁰ Denn anders als die Entwürfe der 70er-Jahre, die noch von der Vorstellung getragen waren, dass zur Verwirklichung des Gemeinsamen Marktes weitgehend einheitliche Rechtsnormen geschaffen werden müssten,⁴⁵¹ handelt es sich beim verabschiedeten SE-Statut gerade nicht um eine weitgehend einheitlich geregelte europäische Rechtsform, die auf der Grundlage eines eigenständigen europäischen Gesellschaftsrechts basiert, sondern um eine lediglich teilweise supranationale Rechtsform, die auf die Vorschriften des jeweiligen nationalen (harmonisierten) Rechts verweist und gleichzeitig verstärkt Wettbewerbselemente beinhaltet.⁴⁵²

Rechtliche Grundlage der SE bildet die Verordnung 2157/2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE), die zum 8. Oktober 2004 in Kraft getreten ist. Das Statut der SE umfasst dabei lediglich 70 Artikel, die vorwiegend Fragen der Gründung und zu einem geringeren Teil die Corporate Governance einer SE thematisieren. Strittige Fragen klammert das in Kraft getretene Statut hingegen überwiegend aus und verweist in solchen Fällen auf das nationale Gesellschaftsrecht des Sitzstaates der SE. Die Kapitalaufbringung und Kapitalerhaltung, die Rechnungslegung und Publizität und die Auflösung, Liquidation, Zahlungsunfähigkeit und Zahlungseinstellung fallen bspw. vollständig unter die rechtlichen Regelungen des jeweiligen Sitzstaates. Die Organisation und der Ablauf der Hauptversammlung werden weitgehend vom nationalen Aktienrecht geregelt.⁴⁵³

⁴⁴⁹ Vgl. Teichmann 2006, S. 110-112, 123-126. Vgl. auch die Begründung gegen ein EU-einheitliches Steuerkonsolidierungssystem für die Europäische Aktiengesellschaft aufgrund von Diskriminierungsfragen gegenüber anderen Rechtsformen und einer evtl. Beihilfeproblematik Deloitte & Touche 2008; Thömmes 2005, S. 528-529.

⁴⁵⁰ Vgl. Theisen/Wenz 2005b, S. 38.

⁴⁵¹ Vgl. Teichmann 2006, S. 31-32; Wenz 1993, S. 27.

⁴⁵² Vgl. Theisen/Wenz 2005b, S. 36-38, 45-46.

⁴⁵³ Vgl. Neun 2005, S. 70.

Aufgrund der konträren Haltungen der einzelnen Mitgliedsstaaten im Hinblick auf die Mitbestimmung war eine Regelung dieser Frage zwingend notwendig, um die jahrzehntelange Blockade des Statuts zu überwinden.⁴⁵⁴ Die Mitbestimmung der SE ist in der ebenfalls zum 8. Oktober 2004 in Kraft getretenen Richtlinie 2001/86/EG zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer geregelt.

Als Verordnung ist das SE-Statut unmittelbar geltendes EU-Recht.⁴⁵⁵ Die zahlreichen Verweisungen und Ermächtigungen in der SEVO auf das Recht des Sitzstaates der SE sowie die Umsetzung der Richtlinie zur Beteiligung der Arbeitnehmer (SERL) in die Rechtsordnungen der Mitgliedsstaaten erforderte die Verabschiedung von nationalen Ausführungsgesetzen in den einzelnen Mitgliedsstaaten bis zum 8. Oktober 2004.⁴⁵⁶ In der Bundesrepublik Deutschland erfolgte die Umsetzung durch das SE-Einführungsgesetz (SEEG), bestehend aus dem SE-Ausführungsgesetz (SEAG) im Hinblick auf die SEVO und dem SE-Beteiligungsgesetz (SEBG) zur Umsetzung der SERL hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer.

Aus diesen unterschiedlichen Rechtsquellen ergibt sich die in Abbildung 9 dargestellte komplizierte Normenhierarchie aus europäischem, harmonisiertem und nationalem Recht sowie Ermächtigungen des Satzungsgebers.⁴⁵⁷ Vorrangige Rechtsquellen für die SE sind die SE-Verordnung und die darin erwähnten EG-Richtlinien. Eine besondere Rolle kommt dem Satzungsrecht der SE zu. In jenen Regelungsbereichen der Satzung, in denen die SE-Verordnung dem Satzungsgeber einen Gestaltungsspielraum einräumt, geht das Satzungsrecht den dispositiven Vorschriften der Verordnung und insbesondere dem nationalen Recht des Sitzstaates vor. Erst hiernach ist das harmonisierte bzw. autonome nationale Recht des Sitzstaates einer SE subsidiär für all jene Regelungsbereiche anzuwenden, die nicht abschließend in der SE-Verordnung geregelt sind. Die speziell für die SE erlassenen Rechtsnormen der Ausführungsgesetze gehen dem allgemeinem Gesellschaftsrecht der Mitgliedsstaaten dabei vor. Auf der untersten Hierarchieebene folgen jene Satzungsbestimmungen, die auf dem nationalen, dispositiven Recht beruhen.⁴⁵⁸

⁴⁵⁴ Vgl. Schwarz 2000, S. 35–37; Blanquet 2002, S. 27.

⁴⁵⁵ Vgl. Oppermann et al. 2009, S. 178–179.

⁴⁵⁶ Vgl. Theisen/Wenz 2005b, S. 43. Zur Umsetzung von Richtlinien allgemein vgl. Oppermann et al. 2009, S. 180–181.

⁴⁵⁷ S. Art. 9 Abs. 1 SE-Verordnung sowie ausführlich Brandt 2004, S. 23–60. Vgl. allgemein zum Verhältnis von EU-Recht und nationalem Recht Oppermann et al. 2009, S. 200–208.

⁴⁵⁸ Vgl. Brandt 2004, S. 27–28; Kübler 2004, S. 3–5.

Der Normenhierarchie der SE kommt somit eine besondere Bedeutung für die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung und -überwachung zu, die vor allem in der Frage der Wahl des Leitungssystems und der Ausgestaltung der Mitbestimmung größere Relevanz erfährt.

Sekundäres europäisches Gemeinschaftsrecht	Normen der SEVO
	Richtlinien, auf die die SEVO direkt verweist (z. B. Art. 17 Abs. 2 SEVO)
Satzung der SE I	Zwingende Ermächtigungen nach der SEVO
	Freiwillige Ermächtigungen nach der SEVO
Nationales Recht der EU-/EWR-Mitgliedsstaaten für die SE	Nationales Sitzungsstaatsrecht für die SE (SEAG und SEBG)
Beteiligung der Arbeitnehmer	Verhandelte Beteiligung der Arbeitnehmer
	Auffangregelung
Nationales Recht der EU-/EWR-Mitgliedsstaaten für Aktiengesellschaften	Harmonisiertes nationales Sitzstaatsrecht der Aktiengesellschaften (z. B. Art. 3 Abs. 2 SEVO)
	Autonomes nationales Sitzstaatsrecht der Aktiengesellschaft
Satzung der SE II	Individuelle Satzungsbestimmungen mit/ohne Satzungsstrenge, nach dem nationalen Aktienrecht des SE-Sitzstaates

Abbildung 9: Normenhierarchie der SEVO

Quelle: In Anlehnung an Theisen/Wenz 2005b, S. 51; Kübler 2004, S. 3–5.

5.2.4 Gründungsanforderungen und Mehrstaatlichkeitsprinzip

5.2.4.1 Beschränkung auf nationale Kapitalgesellschaften

Aus den Artikeln 2 und 3 der SEVO lassen sich vier primäre Gründungsmöglichkeiten und eine sekundäre für die Europäische Aktiengesellschaft ableiten:⁴⁵⁹

- Gründung einer SE durch grenzüberschreitende Verschmelzung von mindestens zwei Aktiengesellschaften nationalen Rechts,⁴⁶⁰
- Gründung einer gemeinsamen Holding-SE durch mindestens zwei Kapitalgesellschaften nationalen Rechts,⁴⁶¹
- Gründung einer gemeinsamen Tochter-SE durch mindestens zwei Gesellschaften nach Art. 48 Abs. 2 EG-Vertrag oder juristische Personen des öffentlichen oder privaten Rechts der Mitgliedsstaaten,⁴⁶²
- Gründung einer SE durch Umwandlung einer Aktiengesellschaft nationalen Rechts,⁴⁶³
- sowie die sekundäre Möglichkeit der Gründung einer Tochter-SE durch eine bereits bestehende Mutter-SE.⁴⁶⁴

Die verschiedenen Gründungsmöglichkeiten stehen grundsätzlich nur Kapitalgesellschaften des nationalen Rechts offen. In Deutschland betrifft dies nur die Aktiengesellschaft (AG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die laut SEVO als Kapitalgesellschaften nationalen Rechts anerkannt werden.⁴⁶⁵ Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) zählt nach der SEVO somit nicht zu den Kapitalgesellschaften, die sich an der Gründung einer SE beteiligen dürfen.⁴⁶⁶

Allein der Aktiengesellschaft stehen alle Gründungsmöglichkeiten – namentlich Verschmelzungs-SE, Holding-SE, Tochter-SE und Umwandlungs-SE – offen. Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) kann die Rechtsform der SE nicht durch grenzüberschreitende Verschmelzung oder Umwandlung annehmen. Ihr stehen lediglich die Gründungswege einer Tochter-SE oder ei-

⁴⁵⁹ Vgl. Lutter 2002, S. 1, 4; Hommelhoff 2001, S. 279–280. Ausführlich zu den Gründungsmöglichkeiten der SE vgl. Jünemann et al. 2007.

⁴⁶⁰ S. Art. 2 Abs. 1 und Art. 17–31 SEVO.

⁴⁶¹ S. Art. 2 Abs. 2 und Art. 32–34 SEVO.

⁴⁶² S. Art. 2 Abs. 3, und Art. 35 und 36 SEVO.

⁴⁶³ S. Art. 2 Abs. 4 und Art. 37 SEVO.

⁴⁶⁴ S. Art. 3 Abs. 2 SEVO.

⁴⁶⁵ S. Art. 2 Abs. 1 sowie Anhang I SEVO und Art. 2 Abs. 2 sowie Anhang II SEVO.

⁴⁶⁶ Vgl. Reichert 2006, S. 16.

ner Holding-SE zur Verfügung.⁴⁶⁷ Die Gründung einer SE durch Verschmelzung sowie die Umwandlung einer Aktiengesellschaft in eine SE bleibt auf Gründungsgesellschaften in Form einer Aktiengesellschaft nationalen Rechts beschränkt.⁴⁶⁸ Die geringsten rechtsformspezifischen Restriktionen offenbart die Gründungsform einer Tochter-SE. Ihre Gründung ist als einzige Ausnahme nicht auf Kapitalgesellschaften beschränkt, sondern kann ebenso von Personengesellschaften⁴⁶⁹ durchgeführt werden.

Zweifelloos erschweren diese rechtsformspezifischen Restriktionen die Gründung einer SE, da im Einzelfall erst die nach der nationalen Rechtsordnung passende Rechtsform für den angestrebten Gründungsmodus geschaffen werden muss.⁴⁷⁰ Von verschiedener Seite wird daher für eine Öffnung der Gründungsanforderungen zumindest für Kapitalgesellschaften (insbesondere der GmbH) plädiert.⁴⁷¹ Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen können sich hieraus Probleme ergeben, sofern sie die Vorteile einer SE in Bezug auf die Unternehmensführung und -überwachung nutzen wollen.

5.2.4.2 Sitz der Gründungsgesellschaften

Die letzte Restriktion der Gründungsmöglichkeiten einer SE betrifft den Sitz der Gründungsgesellschaften. Die an der Gründung einer SE beteiligten Gründungsgesellschaften müssen nach dem Recht eines Mitgliedsstaates gegründet worden sein und ihren satzungsmäßigen Sitz und ihre Hauptverwaltung in der Gemeinschaft haben.⁴⁷² Demnach ist die direkte Beteiligung von Unternehmen mit einem Sitz außerhalb der Gemeinschaft an der Gründung einer SE ausgeschlossen. Außereuropäische Unternehmen können daher nur mittelbar über eine europäische Tochtergesellschaft eine SE als Europazentrale oder Gemeinschaftsunternehmen gründen.

Eine Ausnahme von dieser Regelung bildet das Wahlrecht des Art. 2 Abs. 5 SEVO, sofern ein Mitgliedsstaat seine Umsetzung vorgesehen hat. Art. 2 Abs. 5 SEVO erlaubt, dass sich eine Gesellschaft, die ihre Hauptverwaltung nicht in der Gemeinschaft hat, an der Gründung einer SE beteiligen kann. Zwingend erforderlich dafür ist aber, dass sie nach dem Recht eines Mitgliedsstaates gegründet wurde, ihren satzungsmäßigen Sitz in einem Mitgliedsstaat hat und mit der Wirtschaft eines Mitgliedsstaats in tatsächlicher und dauerhafter Ver-

⁴⁶⁷ S. Art. 2 Abs. 2 und 3 SEVO sowie Anhang II SEVO.

⁴⁶⁸ S. Art. 2 Abs. 1 und Abs. 3 SEVO.

⁴⁶⁹ S. Art. 48 Abs. 2 EGV.

⁴⁷⁰ Vgl. Neun 2005, S. 66.

⁴⁷¹ Vgl. Becker 2011, S. 10.

⁴⁷² S. Art. 2 Abs. 1-4 SEVO.

bindung steht. Der deutsche Gesetzgeber hat von diesem Wahlrecht allerdings keinen Gebrauch gemacht,⁴⁷³ was sich nach Meinung Reicherts als nachteilig für die Ermöglichung deutscher Konzernsitze darstellen könnte.⁴⁷⁴

Mit dem Mehrstaatlichkeitsprinzip besteht eine weitere Einschränkung der gesellschaftsrechtlichen Gründungsfreiheit. Die Anforderung der Mehrstaatlichkeit an die Gründung einer SE lässt sich aus den Erwägungsgründen zur Schaffung eines Statuts über die Europäische Gesellschaft ableiten. Der Schaffung einer supranationalen europäischen Gesellschaftsform liegt dabei der Gedanke zugrunde, Gesellschaften verschiedener Mitgliedsstaaten gemeinsame grenzüberschreitende Kooperationen und Fusionen zu ermöglichen.⁴⁷⁵ Die Notwendigkeit solcher Beschränkungen gegenüber nationalen Gesellschaftsformen erklärt sich aus eben jener parallelen Existenz von europäischem und nationalem Gesellschaftsrecht und der damit erforderlichen Abgrenzung der zuständigen Regelungsgeber auf über- und nationalstaatlicher Ebene, um Fragen der Regelungszuständigkeit und Kompetenz festzulegen.⁴⁷⁶ Mit Ausnahme der Gründung einer Tochter-SE durch eine bereits bestehende Mutter-SE⁴⁷⁷ enthält die SEVO für jede der Gründungsalternativen Angaben über die räumlichen und zeitlichen Aspekte der Mehrstaatlichkeit, die für die jeweilige Gründung erfüllt sein müssen.

5.2.4.3 Umgehung der Gründungsanforderungen

Es dürfte kaum verwundern, dass als Antwort auf die restriktiven Gründungsanforderungen nach Möglichkeiten zu deren Umgehung gesucht wird. Dabei bewahrheitet sich, dass die Abgrenzung zwischen den nationalen Gesellschaftsrechten und dem europäischen kaum sinnvoll und konsistent zu formulieren ist (s. Abschnitt 5.2.3.1). Erstrebenswert wäre insofern zumindest eine Vereinfachung und Vereinheitlichung der Mehrstaatlichkeitserfordernisse für alle Gründungsformen.⁴⁷⁸ Als geeignetes Mittel zur Umgehung der Gründungsanforderungen eignen sich sogenannte Vorratsgesellschaften, ohne operative Tätigkeiten und Arbeitnehmer. Mithilfe von Vorratsgesellschaften kann das Mehrstaatlichkeitsprinzip relativ einfach und kostengünstig umgangen werden, indem bspw. eine bereits bestehende SE in der Form einer Vorratsgesellschaft als

⁴⁷³ S. Art. 1 § 2 SEEG.

⁴⁷⁴ Vgl. Reichert 2006, S. 34.

⁴⁷⁵ S. Erwägungsgrund Nr. 1-4 und 10, SEVO.

⁴⁷⁶ Zur Abgrenzungsproblematik s. Abschnitt 5.2.3.1.

⁴⁷⁷ S. Art. 3 Abs. 2 SEVO.

⁴⁷⁸ Vgl. Becker 2011, S. 10.

Tochtergesellschaft erworben wird und eine bereits bestehende Gesellschaft mit dieser Vorrats-SE als übernehmender Rechtsträger verschmolzen wird.⁴⁷⁹

Der Einsatz solcher Vorrats- oder Mantelgesellschaften ist möglich, da die an einer SE-Gründung beteiligten Aktiengesellschaften keine operativen Gesellschaften sein müssen.⁴⁸⁰ Rechtsunsicherheiten hingegen bestehen in der Frage, ob die Aktivierung einer Vorratsgesellschaft eine strukturelle Änderung im Sinne von § 18 Abs. 3 SEBG darstellt, die eine Neuverhandlung der Mitbestimmung nach sich zieht.⁴⁸¹

5.2.4.4 Kapitalbedarf und Gründungskosten

Das Gründungskapital der SE lautet auf Euro und beträgt mindestens 120.000 Euro.⁴⁸² Im Vergleich zu den deutschen Kapitalgesellschaften, die sich an den unterschiedlichen SE-Gründungsformen beteiligen können, stellt die SE-Gründung demnach erhöhte Kapitalanforderungen. Das erforderliche Grundkapital einer deutschen Aktiengesellschaft beträgt im Vergleich hingegen 50.000 Euro⁴⁸³, das Stammkapital einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nur 25.000 Euro⁴⁸⁴. Die hohen Kapitalanforderungen erscheinen für kleine und mittlere Unternehmen eher als nachteilig.⁴⁸⁵ In eigentümergeführten Aktiengesellschaften können sich die Kapitalanforderungen und Gründungskosten allerdings durch den Wechsel in das monistische System insofern amortisieren, als die Personalkosten durch den Wegfall des Aufsichtsrats gegenüber einer Kleinen Aktiengesellschaft geringer ausfallen.⁴⁸⁶

Neben den direkten Kosten einer Gesellschaftsgründung in Form der erforderlichen Mindestkapitalunterlegung spielen weitere Gründungskosten, hier insbesondere Rechtsberatungskosten, Kosten für die Einberufung einer Hauptversammlung oder Gesellschafterversammlung, Beratungen über die Mitbestimmung mit Arbeitnehmervertretern etc., im Falle der SE eine weitere wichtige Rolle. Je nach gewählter SE-Gründungsform werden die Kosten zudem unterschiedlich hoch ausfallen. So liegen die Kosten bei Verschmelzungen aufgrund der notwendigen Due Dilligence naturgemäß höher als bei Umwandlungen.

⁴⁷⁹ Vgl. Drinhausen/Gsell 2006, S. 15.

⁴⁸⁰ Vgl. Kallmeyer 2003b, S. 198–199.

⁴⁸¹ Vgl. Becker 2011, S. 10; Ege et al. 2011, S. 1209; Köstler 2005, S. 367–368.

⁴⁸² S. Art. 4 SEVO.

⁴⁸³ S. § 7 AktG.

⁴⁸⁴ S. § 5 Abs. 1 GmbHG.

⁴⁸⁵ Vgl. Hommelhoff 2001, S. 286–287.

⁴⁸⁶ Die eigentümergeführte Mensch und Maschine SE gibt die Gründungskosten mit ca. 40.000 € an. Vgl. Drotleff 2007, S. 174–175.

5.2.5 Fazit: Rahmenrechtsform zur Gestaltung der Unternehmensüberwachung

Die vielfach verwendete Bezeichnung der Europäischen Aktiengesellschaft als supranationale Rechtsform mag insofern verwirren, als es sich beim letztlich verabschiedeten Statut entgegen der ursprünglichen Konzeption keinesfalls um eine einheitliche europäische Rechtsform auf der Grundlage eines vollkommen eigenständigen europäischen Gesellschaftsrechts handelt.⁴⁸⁷ Denn anders als nationale Rechtsformen, die auf ein in sich geschlossenes Rechtssystem zurückgreifen können, existiert kein vergleichbares europäisches Gesellschaftsrecht im Sinne einer gesetzlichen Gesamtregelung gesellschaftsrechtlich relevanter Sachverhalte. Das europäische Gesellschaftsrecht ist derzeit immer noch als fragmentiert zu beschreiben; neben punktuell europäischem Einheitsrecht besteht es ganz überwiegend aus – wenn auch vielfach harmonisiertem – nationalem Recht.⁴⁸⁸

Aus diesem Grund kann die Europäische Aktiengesellschaft auch nur eine punktuell supranational geregelte Rechtsform sein, die in weitreichenden Regelungsbereichen auf die Vorschriften des jeweiligen nationalen (harmonisierten) Rechts verweist. Ein früheres oder späteres Anknüpfen an das nationale Gesellschaftsrecht wäre aufgrund des fragmentierten europäischen Gesellschaftsrechts selbst bei einem umfassenderen Statut der SE gar nicht abzuwenden gewesen. Zumal auch andere, dem Gesellschaftsrecht angrenzende Rechtsgebiete, wie z. B. das Steuerrecht, ebenso wenig europaweit einheitlich geregelt sind.⁴⁸⁹ Das derzeitige Problem wäre somit allenfalls verringert worden. Einen wesentlichen Vorteil bietet die aktuelle Konstruktion jedoch für die Praxis. Durch den starken Rückgriff auf das nationale Recht kann die SE somit auf bestehende Rechtsgrundsätze und die existierende Rechtsprechung zurückgreifen und schafft somit eine erhöhte Rechtssicherheit, die letztlich die Kosten-Nutzen-Betrachtung der SE verbessert. Ein rein supranationales Regelwerk ginge mit erhöhter Rechtsunsicherheit einher, da auf europäischer Ebene bis dato eben keine Grundsätze des Gesellschaftsrechts existieren und in allen strittigen Punkten eine Entscheidung des EuGH hätte angestrebt werden müssen, was weder eine schnelle noch kostengünstige Alternative dargestellt hätte.⁴⁹⁰

Die Einführung einer neuen Rechtsform kann aus unternehmerischer Sicht durch das Auffüllen von Strukturlücken, die Verbesserung von Gestaltungs-

⁴⁸⁷ Vgl. Wenz 1993, S. 27.

⁴⁸⁸ Vgl. Schwarz 2000, S. 5.

⁴⁸⁹ Vgl. Wymeersch 2004, S. 69–70.

⁴⁹⁰ Vgl. Wymeersch 2004, S. 69–70.

möglichkeiten oder die Verbesserung von Standortbedingungen eine Effizienzsteigerung bedeuten.⁴⁹¹ Die SE versucht, mit der Möglichkeit grenzüberschreitender Fusionen und grenzüberschreitender Sitzverlegung sowie ihrem europäischen Image bestehende Strukturlücken zu schließen. Gerade im Vergleich zur mitbestimmten AG schafft die SE durch eine Liberalisierung im Bereich des Leitungssystems und der Mitbestimmung neue Gestaltungsoptionen für die Unternehmensüberwachung.⁴⁹² Im Vordergrund steht die Frage der Verbesserung der Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensüberwachung.

Präziser formuliert handelt es sich bei der SE um eine *Rahmenrechtsform*, die die nationalen Vorschriften für Aktiengesellschaften nur in einzelnen Bereichen erweitert bzw. modifiziert. Im Vergleich zu den jeweiligen nationalen Aktiengesellschaften des Sitzstaates ist die SE also weniger als ein gänzlich neues Rechtskleid, sondern vielmehr als eine auf die Belange des Europäischen Binnenmarkts umgeschneiderte nationale Rechtsform zu sehen. Den europaweit tätigen Unternehmen wird mit der SE ein Instrument an die Hand gegeben, das es ihnen erlaubt, die bisher rein national verfassten Aktiengesellschaften zu europäisieren, ohne grundsätzlich auf deren bekannte Vorteile und deren Rechtssicherheit zu verzichten. Trotz aller Kritikpunkte und Schwächen stellt die SE eine Verbesserung der gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten im Binnenmarkt dar.⁴⁹³ Welche neuen Gestaltungsmöglichkeiten die SE konkret für die Unternehmensüberwachung in Deutschland bietet, ist Thema des nächsten Abschnitts.

⁴⁹¹ Vgl. im Folgenden Richter 2004, S. 2–3.

⁴⁹² Vgl. jüngst Reichert 2014 im Hinblick auf die Interessensicherung in Familienunternehmen mittels SE.

⁴⁹³ Vgl. Teichmann 2006, S. 393–394.

5.3 Vergleichende Analyse des Überwachungsorgans in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) und der Aktiengesellschaft (AG) mit Sitz in Deutschland

5.3.1 Aufgaben und Kompetenzen des Überwachungsorgans

Aufgabe des Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft in Deutschland ist die Überwachung der Unternehmensführung durch den Vorstand sowie die Vertretung der konstituierenden Interessengruppen des Unternehmens.⁴⁹⁴ Nach h. M. bezieht sich der Überwachungsauftrag des Aufsichtsrats grundsätzlich allein auf den Vorstand.⁴⁹⁵ Eine Überwachung unter dem Vorstand angesiedelter Hierarchieebenen ist nur zulässig, wenn wesentliche operative Maßnahmen vom Vorstand auf leitende Angestellte übertragen wurden.⁴⁹⁶ Die Überwachungsaufgabe umfasst die vom Vorstand entwickelte Unternehmensstrategie, das Geschäftsmodell des Unternehmens, die Rechnungslegung, das Risikomanagementsystem sowie unternehmensinterne Kontroll- und Revisionssysteme.⁴⁹⁷ Das genaue Aufgabenprofil des Aufsichtsrates in der Aktiengesellschaft wird weitgehend durch das Aktiengesetz bestimmt.⁴⁹⁸ Die im Aktiengesetz festgelegte Kompetenzausstattung ist zu großen Teilen obligatorisch und eröffnet kaum Gestaltungsspielräume.⁴⁹⁹ Unterschieden werden können die Kompetenzen dahin gehend, ob dem Aufsichtsrat ein Alleinentscheidungsrecht oder ein Mitwirkungsrecht zusteht.⁵⁰⁰ Mitwirkungsrechte beziehen sich auf wichtige Einzelfragen, die Aufsichtsrat und Vorstand gemeinsam entscheiden. Zu diesen gehören Abschlagszahlungen auf den Bilanzgewinn (§ 59 Abs. 3 AktG), Rücklagenbildung (§ 58 Abs. 2 AktG), Feststellung des Jahresabschlusses (§ 172 AktG), Aktienausgabe im Rahmen des genehmigten Kapitals (§ 204 Abs. 1 AktG) und Beschlussvorschläge zur Hauptversammlung (§ 124 Abs. 3 AktG).

Alleinentscheidungsrechte stehen dem Aufsichtsrat in Fragen der Personalhoheit und der Organisation des Vorstands zu. Unter die Personalhoheit des Aufsichtsrats zählen die Bestellung und Abberufung des Vorstands (§ 84 Abs. 1; Abs. 3 AktG) sowie dessen Vergütung (§ 87 AktG) und Evaluation (§§ 171 Abs. 2;

⁴⁹⁴ Vgl. Baums 1994, S. 4–5; Schmidt/Weiß 2003, S. 2; Gerum 2007, S. 203–204; mit einem geschichtlichen Abriss zur Einbeziehung der Arbeitnehmerinteressen in den Aufsichtsrat vgl. Schewe 2005, S. 150, 230–237.

⁴⁹⁵ Vgl. Werder 2008, S. 91.

⁴⁹⁶ Vgl. Hüffer 2012b, Rn. 3; Reichert und Brandes 2012a, Rn. 14; Spindler 2010, Rn. 9; Habersack 2008f, Rn. 21.

⁴⁹⁷ Vgl. Plendl 2011, S. 897.

⁴⁹⁸ Vgl. Reimsbach 2011, S. 941.

⁴⁹⁹ Vgl. Werder 2008, S. 91.

⁵⁰⁰ Vgl. sowie im Folgenden Werder 2008, S. 91–95. Ähnliche Systematiken finden sich u. a. bei Reimsbach 2011, S. 941–944; Gerum 2007, S. 254–256; Schewe 2005, S. 150–155.

111 Abs. 3 AktG).⁵⁰¹ Der Aufsichtsrat kann über die Ausübung seiner Personalhoheit das Entscheidungsverhalten des Vorstands beeinflussen und an den Interessen der Kapitaleigner und der Arbeitnehmer ausrichten.⁵⁰² Die Personalhoheit obliegt ausschließlich dem Aufsichtsrat. Weder die Hauptversammlung noch die Satzung können in die Personalhoheit eingreifen.⁵⁰³ Des Weiteren dürfen Vorstandsmitglieder nicht ohne Einwilligung des Aufsichtsrats ein Handelsgewerbe betreiben und nicht als Mitglied des Vorstands, als Geschäftsführer oder als persönlich haftender Gesellschafter einer anderen Handelsgesellschaft auftreten (§ 88 Abs. 1 AktG). Ebenfalls muss der Aufsichtsrat der Vergabe von Unternehmenskrediten an Mitglieder des Vorstands zustimmen (§ 89 Abs. 1 AktG).⁵⁰⁴

Unter die Organisationskompetenz des Aufsichtsrats fällt die Möglichkeit, in einem aus mehreren Personen bestehenden Vorstand ein Mitglied zum Vorsitzenden zu bestimmen sowie eine Geschäftsordnung und einen Geschäftsverteilungsplan festzulegen.⁵⁰⁵ Durch die Zuweisung bestimmter Ressorts und Kompetenzen kann der Aufsichtsrat einzelnen Vorstandsmitgliedern besonderes Gewicht verleihen.⁵⁰⁶ Sofern eine Regelung der Satzung den Aufsichtsrat ermächtigt, kann der Aufsichtsrat die Art und Weise der Vertretung der Gesellschaft durch den Vorstand anordnen.⁵⁰⁷ Der Aufsichtsrat kann somit bestimmen, ob nur alle Vorstandsmitglieder zusammen, jeweils alleine oder nur in Gemeinschaft mit einem Prokuristen vertretungsberechtigt sind.⁵⁰⁸

Von besonderer Bedeutung für die Überwachung des Vorstands und dessen Rückbindung an die unternehmenskonstituierenden Interessen sind die zustimmungspflichtigen Geschäfte.⁵⁰⁹ Zustimmungspflichtige Geschäfte sind Entscheidungen von herausragender oder existenzieller Bedeutung für ein Unternehmen, die über den Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs hinausgehen.⁵¹⁰ Mit Umsetzung des Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) wurde eingeführt, dass entweder über die Satzung oder durch den Aufsichtsrat ein Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte erlassen werden muss.⁵¹¹ Zu

⁵⁰¹ Vgl. Werder 2008, S. 92; Gerum 2007, S. 256–263; Schewe 2005, S. 152–154.

⁵⁰² Vgl. Gerum 2007, S. 254; Theisen/Hölzl 2005, S. 296.

⁵⁰³ Vgl. Gerum 2007, S. 256.

⁵⁰⁴ Vgl. Schewe 2005, S. 153.

⁵⁰⁵ S. §§ 77, 84 Abs. 2 AktG. Vgl. Werder 2008, S. 92; Schewe 2005, S. 154.

⁵⁰⁶ Vgl. Gerum 2007, S. 255.

⁵⁰⁷ S. § 78 Abs. 3 AktG.

⁵⁰⁸ Vgl. Werder 2008, S. 92.

⁵⁰⁹ Vgl. Gerum 2007, S. 255.

⁵¹⁰ Vgl. Werder 2008, S. 93.

⁵¹¹ S. § 111 Abs. 4 AktG. Vgl. Berker 2011, S. 111.

beachten ist allerdings, dass dem Aufsichtsrat im Rahmen der zustimmungspflichtigen Geschäfte lediglich eine negative Entscheidungsbefugnis (Vetorecht) zusteht. Da der Vorstand allein befugt ist, die Geschäfte der Gesellschaft zu führen, steht dem Aufsichtsrat weder ein Weisungsrecht zu noch ist der Vorstand verpflichtet, eine erteilte Zustimmung umzusetzen.⁵¹²

Das Aufgabenprofil des Aufsichtsrats hat sich in den letzten Jahren sowohl inhaltlich als auch umfänglich durch Gesetze, Rechtsprechung und den Empfehlungen des DCGK weiterentwickelt.⁵¹³ Der Aufsichtsrat tritt zunehmend in eine Doppelrolle aus Überwachung und Beratung der Unternehmensführung.⁵¹⁴ Im Sinne einer vorausschauenden Überwachung soll der Aufsichtsrat den Vorstand bei strategischen Fragen der Unternehmensführung beraten (s. DCGK 5.1.1).⁵¹⁵ Im Aktiengesetz hingegen ist der Umfang der Beratungskompetenz nicht geregelt. Nach geltender Rechtsprechung des BGH ist der Aufsichtsrat allerdings zur laufenden Beratung des Vorstands verpflichtet.⁵¹⁶

Die Hauptaufgabe des Aufsichtsorgans der dualistischen SE ist nach Art. 40 SEVO die Überwachung des Leitungsorgans der SE. Eine Ausdehnung der Überwachungsaufgabe auf nachgeordnete Ebenen ergibt sich nicht aus dem Wortlaut des Art. 40 SEVO und ist für die SE daher zu verneinen.⁵¹⁷ Die Überwachungsaufgabe ist hierbei wie im Aufsichtsrat der AG sowohl als vergangenheitsorientierte Ergebniskontrolle als auch als vorausschauende Beratung zu verstehen.⁵¹⁸ Die Überwachungsaufgabe geht mit einem Verbot der Geschäftsführung durch das Aufsichtsorgan einher.⁵¹⁹ Umfang und Inhalt dieser Überwachungsaufgabe sind durch die SEVO nicht näher bestimmt, wodurch ein Gleichlauf zur AG und der deutschen Rechtsprechung sichergestellt ist.⁵²⁰ Die Satzung der SE muss sowohl im monistischen wie auch im dualistischen System zustimmungsbedürftige Geschäfte enthalten.⁵²¹ Anders als in der Aktiengesellschaft kann eine SE ohne entsprechende Satzungsregelungen nicht ins

⁵¹² Vgl. Werder 2008, S. 94; Theisen/Hölzl 2005, S. 294–295.

⁵¹³ Vgl. Berker 2011, S. 111; Reimsbach 2011, S. 941.

⁵¹⁴ Vgl. Reimsbach 2011, S. 944.

⁵¹⁵ Vgl. Haarmann 2011, S. 25; Reimsbach 2011, S. 941–942.

⁵¹⁶ S. BGH vom 25.03.1991, II ZR 188/89, BGHZ 114, S. 127.

⁵¹⁷ Vgl. Reichert und Brandes 2012a, Rn. 14. Zur Frage ob die Überwachungspflicht des Aufsichtsrats in der AG auch nachgelagerte Ebene umfasst vgl. ferner Hüffer 2012b, Rn. 3; Spindler 2010, Rn. 9; Habersack 2008f, Rn. 21.

⁵¹⁸ Vgl. Reichert und Brandes 2012a, Rn. 16; Frodermann 2005, Rn. 109–112.

⁵¹⁹ S. Art. 40 Abs. 1 SEVO.

⁵²⁰ Vgl. Reichert und Brandes 2012a, Rn. 11–25; Drinhausen/Maul 2007, S. 127; Theisen/Hölzl 2005, S. 291.

⁵²¹ S. Art. 48 Abs. 1 SEVO.

Handelsregister eingetragen werden.⁵²² Von der Präzisierung zustimmungspflichtiger Geschäfte in der Satzung unbenommen bleibt das Recht des Aufsichtsorgans, weitere Geschäfte von seiner Zustimmung abhängig zu machen.⁵²³ Insofern ergeben sich keine Unterschiede zwischen AG und dualistischer SE bei den zustimmungspflichtigen Geschäften.⁵²⁴ Dem Aufsichtsorgan der SE steht demnach kein Initiativrecht zu.⁵²⁵

Sofern das Verwaltungsorgan einer SE nicht selbst die Geschäfte des Unternehmens führt, sondern sich auf die Überwachungsaufgabe konzentriert, findet ein weitgehender Gleichlauf mit dem Aktiengesetz statt.⁵²⁶ Bei der Wahl des monistischen Systems steht dem Verwaltungsorgan allerdings ein Weisungsrecht zu.⁵²⁷ Das Verwaltungsorgan kann somit jederzeit grundlegende Entscheidungen der Unternehmensführung an sich ziehen. Anders als das Aufsichtsorgan der SE oder der Aufsichtsrat einer AG hat das Verwaltungsorgan uneingeschränkte Einsichtsrechte in die Geschäftsunterlagen. Bei Zweifeln an der recht- und ordnungsmäßigen Geschäftsführung durch die geschäftsführenden Direktoren ist das Verwaltungsorgan anders als das Aufsichtsorgan sogar dazu verpflichtet, nachgelagerte Führungsebenen des Unternehmens direkt zu überwachen.⁵²⁸

5.3.2 Innere Organisation

5.3.2.1 Wahl des Leitungssystems

Die SE eröffnet Unternehmen die Freiheit, zwischen einem Aufsichtsratsmodell (dualistisches System) oder einem Verwaltungsratsmodell (monistisches System) zu wählen.⁵²⁹ Die Wahl des Leitungssystems kann somit ungeachtet des jeweiligen Rechtssystems des Sitzstaates erfolgen. Während für eine deutsche Aktiengesellschaft zwingend das dualistische System mit einer Trennung der Führung und Überwachung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat festgeschrieben ist,⁵³⁰ kann eine SE mit Sitz in Deutschland stattdessen über ein monistisches System verfügen. Das dualistische wie auch das monistische Leitungssystem sind dabei nicht unveränderlich von der SEVO vorgegeben, son-

⁵²² Vgl. Büнау/Jünemann 2007, Rn. 39.

⁵²³ S. § 19 SEAG.

⁵²⁴ Vgl. Teichmann 2005, S. 730–731; Frodermann 2005, Rn. 108.

⁵²⁵ Vgl. Theisen/Hölzl 2005, S. 294–295.

⁵²⁶ Vgl. Reichert und Brandes 2012d, Rn. 92–96.

⁵²⁷ S. § 44 Abs. 2 SEAG.

⁵²⁸ Vgl. Reichert und Brandes 2012d, Rn. 92.

⁵²⁹ S. Art. 38b SEVO. Vgl. Reichert und Brandes 2012g, Rn. 1–2; Kolster 2005, Rn. 57; Hommelhoff 2001, S. 282.

⁵³⁰ S. §§ 76, 95 AktG.

dern können in ihren Grundzügen an die strategischen Anforderungen der Unternehmen sowie die Bedürfnisse ihrer Stakeholder angepasst werden.⁵³¹ Das dualistische System aus Leitungs- und Aufsichtsorgan entspricht in weiten Teilen den Regelungen des deutschen Aktiengesetzes.⁵³² Die Bestimmungen des monistischen Systems ergeben sich aus der SEVO sowie den umfassenden Regelungen in den §§ 20-49 SEAG, die an die §§ 76-116 AktG angelehnt sind.⁵³³

Die Gründung einer SE mit einem Verwaltungsrat stellt in Deutschland eine interessante Alternative für unternehmergeführte Aktiengesellschaften und Familiengesellschaften mit ausgeprägtem Europabezug dar.⁵³⁴ So können die Vorzüge einer Aktiengesellschaft mit der Möglichkeit, die Rolle des Verwaltungsratsvorsitzenden oder einzelner Mitglieder zu stärken, kombiniert werden.⁵³⁵ Eine Personenidentität von Verwaltungsratsvorsitzendem und geschäftsführendem Direktor ist in der SE zulässig.⁵³⁶ So sind die geschäftsführenden Direktoren an die Weisungen des Verwaltungsrats gebunden und können jederzeit abberufen werden.⁵³⁷ Sichergestellt muss nur sein, dass die nicht-geschäftsführenden Direktoren die Mehrheit des Verwaltungsrats stellen.⁵³⁸ Im Vergleich zur deutschen AG kann diese Flexibilität gerade im Hinblick auf eine grenzüberschreitende Unternehmensführung in einem internationalen Unternehmensverbund vorteilhaft sein.⁵³⁹

Äußerst interessant kann die Wahlmöglichkeit zwischen dem dualistischen und monistischen System der Unternehmensführung und -überwachung im Zuge von Umstrukturierungen und Fusionen oder Übernahmen sein. Durch eine entsprechende Satzungsänderung ist es einer SE möglich, von dem einmal gewählten auf das jeweils andere System zu wechseln.⁵⁴⁰ Eine deutsche SE hat die Möglichkeit nach einer Übernahme auf ein Board-System zu wechseln. Die vormals unterschiedlichen Leitungssysteme der fusionierenden Unternehmen

⁵³¹ Vgl. Theisen/Wenz 2005b, S. 49.

⁵³² Vgl. Reichert und Brandes 2012g, Rn. 9; Teichmann 2005, S. 729; Theisen/Hölzl 2005, S. 285; Buchheim 2001, S. 185.

⁵³³ Vgl. Theisen/Hölzl 2005, S. 298; Frodermann 2005, Rn. 11.

⁵³⁴ Vgl. aus der Praxis Drotleff 2007, S. 175–176. Aus theoretischer Sicht kritisch hingegen Hommelhoff 2001, S. 286–287. Zu den möglichen Nutzungsmöglichkeiten des monistischen Systems vgl. aus theoretischer Sicht Theisen/Hölzl 2005, S. 306–311; Reichert und Brandes 2012g, Rn. 26.

⁵³⁵ S. auch Abschnitt 5.3.4.3 zur Beschlussfassung.

⁵³⁶ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 157.

⁵³⁷ S. §§ 40 Abs. 2, 44 Abs. 2 SEAG. Vgl. Reichert und Brandes 2012g, Rn. 6–8.

⁵³⁸ S. § 40 Abs. 1 SEAG. Vgl. Theisen/Hölzl 2005, S. 307.

⁵³⁹ Vgl. Teichmann 2005, S. 733; Waclawik 2006, S. 1833.

⁵⁴⁰ Vgl. Hommelhoff 2001, S. 282–283.

könnten somit deutlich angeglichen und besser im neuen Unternehmensverbund integriert werden.

Einschränkungen dieser Flexibilität des monistischen Leitungssystems ergeben sich in Deutschland durch die notwendige Integration in die Systematik des Aktiengesetzes, das von einer strikten Trennung zwischen Führungs- und Überwachungsaufgaben ausgeht.⁵⁴¹ Die Angemessenheit solch eines Systemwechsels hängt dabei erheblich von der bestehenden Struktur eines Unternehmens ab. So wirft die Umsetzung der paritätischen Mitbestimmung in einer monistischen SE mit Sitz in Deutschland einige Fragen auf. Strittig ist, ob sich die paritätische Mitbestimmung im Verwaltungsorgan einer SE sowohl auf die nicht-geschäftsführenden als auch auf die geschäftsführenden Direktoren erstreckt, wodurch Arbeitnehmervertreter mit der Geschäftsführung zu betreuen wären.⁵⁴²

5.3.2.2 Größe des Überwachungsorgans

Die gesetzlich festgeschriebenen Mindest- und Höchstgrenzen für die Größe des Aufsichtsorgans sollen eine effektive Überwachung sicherstellen. Zum einen sollen durch die Größenvorgaben die Abhängigkeit der Überwachungstätigkeit von nur einer einzigen Person als auch exzessiv große und schwerfällige Organe vermieden werden. Zum anderen dienen die gesetzlichen Größenvorgaben dazu, eine für die Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen hinreichende Anzahl an Mandaten sicherzustellen.⁵⁴³

Die Größe des Aufsichtsrats einer deutschen Aktiengesellschaft richtet sich nach § 95 AktG und muss mindestens drei Mitglieder umfassen.⁵⁴⁴ Die maximal zulässige Anzahl der Mitglieder ist in Abhängigkeit des Grundkapitals gestaffelt und muss durch drei teilbar sein.⁵⁴⁵ Über die Satzung kann eine andere durch drei teilbare Größe innerhalb der gesetzlichen Vorgaben gewählt werden.⁵⁴⁶ Einzig das Mitbestimmungsgesetz und das Montanmitbestimmungsgesetz sehen Organgrößen vor, die nicht durch drei teilbar sind.⁵⁴⁷ Fällt das Un-

⁵⁴¹ Vgl. Teichmann 2005, S. 733–734.

⁵⁴² Die Streitfrage erstreckt sich auf § 35 Abs. 2 SEBG. Vgl. Kämmerer/Veil 2005, S. 370; Reichert/Brandes 2003; Theisen/Hölzl 2005, S. 303–304. Anderer Auffassung Teichmann 2005, S. 735.

⁵⁴³ Vgl. Habersack 2008g, Rn. 1; Oetker 2009, S. 288; Teichmann 2005, S. 729; Theisen/Hölzl 2005, S. 291.

⁵⁴⁴ Ein Aufsichtsrat mit weniger als drei Mitgliedern ist nicht beschlussfähig. S. § 108 Abs. 2 AktG. Vgl. Habersack 2008g, Rn. 7.

⁵⁴⁵ Vgl. Habersack 2008g, Rn. 7.

⁵⁴⁶ Vgl. Habersack 2008g, Rn. 11.

⁵⁴⁷ Vgl. Habersack 2008g, Rn. 12–15.

ternehmen unter die gesetzlichen Regelungen der Mitbestimmung, ist zu differenzieren, ob das Drittelbeteiligungsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz oder das Montanmitbestimmungsgesetz anzuwenden ist. Nach dem Drittelbeteiligungsgesetz muss ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats aus Arbeitnehmervertretern bestehen.⁵⁴⁸ Das Drittelbeteiligungsgesetz enthält keine Größenvorgaben für den Aufsichtsrat.⁵⁴⁹

Die Größe des Aufsichtsrates orientiert sich nach dem Mitbestimmungsgesetz an der Anzahl der im Inland beschäftigten Arbeitnehmer. Dies bedeutet für Unternehmen mit mehr als 20.000 ständigen inländischen Arbeitnehmern, dass das Aufsichtsorgan 20 Personen umfassen muss. Unternehmen mit zwischen 20.000 und 10.000 inländischen Arbeitnehmern müssen einen Aufsichtsrat von insgesamt 16 Personen, Unternehmen mit weniger als 10.000, aber mehr als 2.000⁵⁵⁰ ständigen inländischen Arbeitnehmern zwölf Personen vorweisen. In allen drei Fällen stellen die Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter jeweils genau die Hälfte der Aufsichtsratssitze, d. h. jeweils zehn, acht oder sechs Sitze. Dem Satzungsgeber steht es dabei grundsätzlich zu, freiwillig ein größeres Gremium zu wählen. Der umgekehrte Fall, für eine kleinere Aufsichtsratsgröße zu optieren, ist nicht möglich. Das Mitbestimmungsgesetz sieht ferner keine weiteren zulässigen Aufsichtsratsgrößen außer den oben genannten vor.⁵⁵¹

Das Montanmitbestimmungsgesetz ist nur auf Unternehmen des Bergbaus und der Eisen oder Stahl verarbeitenden Industrie anzuwenden, die regelmäßig mehr als 1000 Arbeitnehmer beschäftigen.⁵⁵² Das Gesetz findet ebenso Anwendung auf Konzernobergesellschaften, die Tochtergesellschaften in der Montanindustrie beherrschen.⁵⁵³ Die Größe des Aufsichtsrats beträgt in der Regel elf Mitglieder,⁵⁵⁴ wobei in Abhängigkeit des Nennkapitals über eine Regelung der Satzung oder des Gesellschaftsvertrags auch 15 oder 21 Mitglieder zulässig sind.⁵⁵⁵

⁵⁴⁸ S. § 4 Abs. 1 DrittelbG.

⁵⁴⁹ Vgl. Werder 2008, S. 98–99.

⁵⁵⁰ Die Untergrenze von 2.000 ständigen inländischen Arbeitnehmern ergibt sich aus dem Geltungsbereich des MitbestG. Bei weniger als 2.000 ständigen inländischen Arbeitnehmern fällt ein Unternehmen unter die Regelungen des DrittelbG. S. § 1 Abs. 1 S. 2 MitbestG i. V. m. § 1 DrittelbG.

⁵⁵¹ S. § 95 S. 5 AktG i. V. m. § 7 MitbestG.

⁵⁵² S. § 1 MontanMitbestG.

⁵⁵³ Die Tochtergesellschaften müssen mindestens 20 % des Konzernumsatzes oder der Arbeitnehmer ausmachen. S. §§ 2, 3 MontanMitbestErG. Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 154; Schewe 2005, S. 298–303.

⁵⁵⁴ S. § 4 Abs. 1 MontanMitbestG.

⁵⁵⁵ S. § 9 MontanMitbestG.

Die Größenregelungen im deutschen Recht sind unter Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlern durchaus umstritten.⁵⁵⁶ Es besteht keine einheitliche Auffassung darüber, ob gesetzliche Mindest- und Höchstgrenzen für die Größe des Aufsichtsorgans zur Sicherstellung einer effektiven Überwachung notwendig sind bzw. wo genau diese Größenvorgaben anzusetzen sind.⁵⁵⁷ Wiederkehrender Streitpunkt ist die Frage, ob eine Verkleinerung der Aufsichtsräte zu einer Verbesserung der Überwachungstätigkeit führt.⁵⁵⁸ Vor allem gegen die paritätisch besetzten 16- bis 20-köpfigen Aufsichtsräte deutscher Aktiengesellschaften wird ins Feld geführt, dass ihre Größe eine produktive Diskussion komplexer und strategischer Fragestellungen erschwere.⁵⁵⁹ Der starre gesetzliche Rahmen behindere Unternehmen dabei, die für sie optimale Aufsichtsratsgröße zu wählen. Schwalbach empfiehlt bspw., nur die Mindestgröße des Aufsichtsrats von drei Mitgliedern gesetzlich zu regeln und den Unternehmen im Übrigen Wahlfreiheit in Bezug auf die Aufsichtsratsgröße zu gewähren.⁵⁶⁰ Dagegen wird ins Feld geführt, dass eine grundsätzliche Verkleinerung der Aufsichtsräte vielmehr die Gefahr bergen würde, eine Destabilisierung der Unternehmensumweltbeziehung nach sich zu ziehen.⁵⁶¹

Die Diskussion um die Größe des Aufsichtsrats ist immer auch mit einer Diskussion des deutschen Mitbestimmungssystems verbunden, da eine Verkleinerung des Aufsichtsrats zwingend eine Neubestimmung der in den Mitbestimmungsgesetzen vorgesehenen Regelungen der Größe und der Zusammensetzung des Überwachungsorgans zur Folge hätte. In der jüngeren Vergangenheit sind in Deutschland mehrmals Diskussionen über die gesetzliche Regelung der Aufsichtsratsgröße geführt worden und verschiedene Vorschläge zur Reduzierung der gesetzlich zwingend erforderlichen Mindestgrößen – vor allem im Hinblick auf die 16- und 20-köpfigen Aufsichtsräte unter dem Mitbestimmungsgesetz – eingebracht worden. So geschehen im Referentenentwurf zum *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* (KonTraG)⁵⁶², im Berliner Netzwerk Corporate Governance⁵⁶³, in der *Regierungskommission Corpo-*

⁵⁵⁶ Vgl. u. a. Habersack 2008g, Rn. 4; Gerum/Debus 2006; Lutter 2001, S. 224, 236; Baums 2001, S. 92–93.

⁵⁵⁷ Vgl. Teichmann 2005, S. 729; Schwalbach 2004, S. 187.

⁵⁵⁸ Die jüngere Diskussion favorisiert zunehmend die Öffnung des Gesetzes für freiwillige Verkleinerungen. Vgl. statt vieler u. a. Habersack 2009; Stettes 2007, S. 12; BDA/BDI 2006; BDA/BDI 2004.

⁵⁵⁹ Vgl. Pistor 2009, S. 233–235; Stettes 2007, S. 12; Schwalbach 2004, S. 187–189; Neubürger 2003, S. 190; Lutter 2001, S. 236; BDA/BDI 2004, S. 22.

⁵⁶⁰ Vgl. Schwalbach 2004, S. 187.

⁵⁶¹ Vgl. Gerum/Debus 2006, S. 7.

⁵⁶² Vgl. Seibert 1997, S. 4.

⁵⁶³ Vgl. These 7 in Berliner Netzwerk Corporate Governance 2003.

*rate Governance*⁵⁶⁴, in der *Kommission Mitbestimmung*⁵⁶⁵, auf dem 66. Deutschen Juristentag⁵⁶⁶, in der *Kommission zur Modernisierung der Unternehmensmitbestimmung*⁵⁶⁷ (Biedenkopf-Kommission) und zuletzt im Arbeitskreis *Unternehmerische Mitbestimmung*⁵⁶⁸. Eine Änderung der deutschen Gesetzeslage ist bis dato jedoch nicht vollzogen worden. Ungeachtet dessen sind mit der SE und der Verschmelzungsrichtlinie⁵⁶⁹ durch den europäischen Gesetzgeber neue Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen worden.⁵⁷⁰

Die Größe des Überwachungsorgans der SE wird grundsätzlich durch die Satzung festgelegt.⁵⁷¹ Alternativ kann der Satzungsgeber der SE in der Satzung auch ein Verfahren zur Bestimmung der Größe des Aufsichtsorgans festlegen.⁵⁷² Die Größenregelungen des Drittelbeteiligungsgesetzes, des Mitbestimmungsgesetzes, des Montanmitbestimmungsgesetzes oder des Montanmitbestimmungsergänzungsgesetzes sind hingegen nicht auf eine SE anwendbar.⁵⁷³ Somit können sich bedeutende Unterschiede im Hinblick auf die Größe des Überwachungsorgans zwischen einer AG und einer SE mit Sitz in Deutschland ergeben.

Der deutsche Gesetzgeber hat die Mindest- und Höchstzahl der Organmitglieder im SEAG geregelt und somit eine Ermächtigung der SEVO genutzt.⁵⁷⁴ Der Wortlaut des SEAG entspricht dem des § 95 S. 1 AktG, wonach das Aufsichtsorgan mindestens aus drei Mitgliedern bestehen muss. In der Satzung kann eine bestimmte höhere Anzahl festgelegt werden, die durch drei teilbar sein muss. Die Höchstzahl der Mitglieder ist nach der Höhe des Grundkapitals gestaffelt

⁵⁶⁴ Vgl. Baums 2001, S. 92–93.

⁵⁶⁵ Vgl. BDA/BDI 2004, S. 9, 21 sowie die Stellungnahme des DGB Bundesvorstands Hexel/Seyboth 2004, S. 3–4.

⁵⁶⁶ Die Abteilung Arbeitsrecht des 66. Deutschen Juristentags lief unter dem Thema "Unternehmensmitbestimmung vor dem Hintergrund europarechtlicher Entwicklungen". Aufgrund polarisierender Auffassungen wurde kein Beschluss getroffen. Vgl. Deutscher Juristen Tag e.V. 2006, S. 6.

⁵⁶⁷ Vgl. Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung 2006, S. 23–26 sowie die Stellungnahme des BDA/BDI 2006, S. 5, 10–12.

⁵⁶⁸ Vgl. Arbeitskreis „Unternehmerische Mitbestimmung“ 2009, S. 886 sowie die Stellungnahme des DGB Bundesvorstands Hexel/Seyboth 2009, S. 7–10.

⁵⁶⁹ S. Richtlinie 2005/56/EG, ABl.EU Nr. L 310 S. 1 vom 26. Oktober 2005 über die Verschmelzung von Kapitalgesellschaften aus verschiedenen Mitgliedsstaaten.

⁵⁷⁰ Vgl. Bückner 2007, S. 56–58; Reichert 2006, S. 13–15; Oechsler 2006.

⁵⁷¹ S. Art. 40 Abs. 3 SEVO. Vgl. Reichert und Brandes 2012a, Rn. 68; Frodermann 2005, Rn. 86, 145; Kolster 2005, Rn. 64. Anderer Auffassung Kiefner/Friebel 2010, S. 539; Teichmann 2008, S. 800–807.

⁵⁷² S. Art. 40 Abs. 3 SEVO. Im monistischen System muss die Satzung eine fixe Zahl nennen, variable Angaben sind unzulässig. Vgl. Reichert und Brandes 2012d, Rn. 60.

⁵⁷³ Vgl. Reichert und Brandes 2012g, Rn. 16–17, 68.

⁵⁷⁴ S. Art. 40 Abs. 3 SEVO.

und beträgt maximal 21.⁵⁷⁵ Eine Ausnahme der Mindestgröße von drei Mitgliedern gilt für den Verwaltungsrat in Gesellschaften, deren Grundkapital weniger als drei Millionen Euro beträgt. Über eine Bestimmung der Satzung kann der Verwaltungsrat in diesem Fall aus weniger als drei Personen bestehen.⁵⁷⁶

Die Beteiligung der Arbeitnehmer bleibt von der Anzahl der Mitglieder des Überwachungsorgans unberührt. Demnach kann die Anzahl der Organmitglieder in der Satzung frei festgelegt werden, sofern der prozentuale Anteil der Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsorgan durch die Gesamtzahl ermöglicht wird.⁵⁷⁷ Steht die in der Satzung gewählte Größe allerdings dem in der Mitbestimmungsvereinbarung oder kraft Auffangregelung geltenden Verhältnis von Anteilseignern und Arbeitnehmern entgegen, muss die Satzung angepasst werden.⁵⁷⁸ Daraus folgt, dass bei einer vereinbarten Parität zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern die Gesamtzahl der Mitglieder nicht zwingend durch drei teilbar sein muss, sofern eine hiervon abweichende Vereinbarung getroffen wurde.⁵⁷⁹

5.3.2.3 Vorsitz und Stellvertreter

Das Aktiengesetz enthält nur rudimentäre Vorschriften zur Regelungen von Vorsitz und stellvertretendem Vorsitz. Nach § 107 Abs. 1 AktG muss der Aufsichtsrat aus seiner Mitte einen Vorsitzenden und mindestens einen Stellvertreter wählen.⁵⁸⁰ Bei mehreren Stellvertretern sollte eine Rangfolge der Stellvertreter festgelegt werden.⁵⁸¹ Einzelheiten des Wahlverfahrens sind in der Satzung zu regeln. Dem stellvertretenden Vorsitzenden stehen die Rechte und Pflichten des Vorsitzenden nur dann zu, wenn dieser verhindert ist und nicht an den Sitzungen des Aufsichtsrats teilnimmt.⁵⁸²

In einem paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat muss neben dem Vorsitzenden ein Stellvertreter der Arbeitnehmer bestellt werden.⁵⁸³ Nach dem Mitbestimmungsgesetz wählt der Aufsichtsrat mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der Mitglieder aus seiner Mitte einen Aufsichtsratsvorsitzenden und einen Stellvertreter. Sofern im ersten Wahlgang nicht die erforderliche Mehrheit zur

⁵⁷⁵ S. § 17 Abs. 1 SEAG für das dualistische System. S. § 23 SEAG für das monistische System. Vgl. Kolster 2005, Rn. 64, 67.

⁵⁷⁶ S. § 23 Abs. 1 SEAG.

⁵⁷⁷ Vgl. Drinhausen/Maul 2007, S. 127, FN 23.

⁵⁷⁸ Vgl. Reichert und Brandes 2012a, Rn. 68.

⁵⁷⁹ S. LG Nürnberg-Fürth vom 08.02.2010, 1 H KO 8471/09. Vgl. Kiefner/Friebel 2010, S. 538.

⁵⁸⁰ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 116-118, 121.

⁵⁸¹ Vgl. Habersack 2008c, Rn. 27, 68-70.

⁵⁸² S. § 107 Abs. 1 AktG. Vgl. Werder 2008, S. 95.

⁵⁸³ S. § 27 Abs. 1 MitbestG.

Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters erreicht wurde, wird ein zweiter Wahlgang durchgeführt. Hierbei wählen die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat den Aufsichtsratsvorsitzenden und die Arbeitnehmervertreter den Stellvertreter mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen.⁵⁸⁴ Das Montanmitbestimmungsgesetz enthält keine Bestimmungen zur Wahl des Vorsitzenden und der Stellvertreter.⁵⁸⁵

Insbesondere in mitbestimmten Unternehmen ist die Wahl mehrerer Stellvertreter durchaus umstritten. Die Wahl eines zweiten Stellvertreters der Anteilseignervertreter wird in der Literatur teilweise als ein Hinweis für den Versuch der Schwächung der paritätischen Mitbestimmung gewertet. Rechtlich zulässig ist es auch in mitbestimmten Aufsichtsräten, neben dem ersten Stellvertreter der Arbeitnehmervertreter weitere Stellvertreter der Anteilseigner zu bestellen.⁵⁸⁶ Der Wortlaut des § 27 MitbestG steht der Wahl mehrerer Stellvertreter nicht entgegen. Der BGH hat hierzu in einem Urteil entschieden, dass eine Bestimmung der Satzung über die Wahl mehrerer Stellvertreter nicht gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz verstößt, sofern jene Bestimmung das Wahlrecht nicht den Anteilseignervertretern allein zuweist.⁵⁸⁷

Im Aufsichtsorgan einer SE ist die Wahl eines Vorsitzenden und einzelner oder mehrerer Stellvertreter vorgesehen. Der Vorsitzende des Aufsichtsorgans einer SE wird aus der Mitte der anwesenden und vertretenen Mitglieder gewählt.⁵⁸⁸ Keine Vorschriften enthält die SEVO, wie in Pattsituationen bei der Wahl des Vorsitzenden des ersten konstituierenden Aufsichtsorgans zu verfahren ist. Hier empfiehlt sich, eine entsprechende Regelung in der Satzung vorzusehen, da das Zweitstimmrecht aufgrund des Fehlens eines Vorsitzenden nicht ausgeübt werden kann.⁵⁸⁹ Die Regelungen des Vorsitzes im Verwaltungsorgan entsprechen denen des Aufsichtsorgans.⁵⁹⁰

Der Gestaltungsraum der SE unterscheidet sich deutlich vom mitbestimmten Aufsichtsrat. In einem paritätisch mitbestimmten Aufsichtsorgan muss ein Stellvertreter zwingend aus den Mitgliedern der Anteilseignervertreter gewählt werden.⁵⁹¹ Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass dem Stellvertreter bei Abwesenheit des Vorsitzenden dessen Rechte vollumfänglich – somit auch das Recht

⁵⁸⁴ S. § 27 MitbestG.

⁵⁸⁵ Vgl. Schewe 2005, S. 296.

⁵⁸⁶ Vgl. Habersack 2008c, Rn. 39–42.

⁵⁸⁷ S. BGH vom 25.02.1982, II ZR 123/81, BGHZ 83, 106. Vgl. Raiser/Veil 2009, S. 433–434.

⁵⁸⁸ S. Art. 42 SEVO.

⁵⁸⁹ Vgl. Drinhausen/Maul 2007, S. 128–129; Büнау/Jünemann 2007, Rn. 88.

⁵⁹⁰ S. Art. 45 SEVO i. V. m. § 34 SEAG. Vgl. Frodermann 2005, Rn. 155.

⁵⁹¹ Vgl. Reichert und Brandes 2012c, Rn. 18–19.

zum Stichentscheid – zufallen. Sollten mehrere Stellvertreter gewählt werden, muss über Regelungen der Satzung sichergestellt sein, dass der Stichentscheid lediglich den Stellvertretern aus der Reihe der Anteilseignervertreter zusteht.⁵⁹²

5.3.2.4 Ausschussbildung

Das Aktiengesetz gestattet dem Aufsichtsrat nach § 107 Abs. 3 AktG, aus seiner Mitte einen oder mehrere Ausschüsse zu bilden.⁵⁹³ Konkrete Angaben, welche Ausschüsse der Aufsichtsrat zu bilden hat, macht das Aktiengesetz nicht.⁵⁹⁴ Lediglich im Falle börsennotierter Gesellschaften ist nach § 107 Abs. 3 AktG gesetzlich vorgeschrieben, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss zu bilden hat.⁵⁹⁵ Dieser hat die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen, zur Aufgabe.⁵⁹⁶

Die Größe der Ausschüsse einer Aktiengesellschaft ist im Gesetz nicht geregelt und obliegt der Organisationsautonomie des Aufsichtsrats. Ein Ausschuss besteht aus mindestens zwei Mitgliedern, ansonsten ist von der Übertragung von Aufgaben an einzelne Mitglieder zu sprechen.⁵⁹⁷ Im Falle der Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf einen Ausschuss ist eine Mindestgröße von drei Mitgliedern vorgesehen.⁵⁹⁸ Die Wahl des Vorsitzenden, die Bestellung des Vorstands sowie der Erlass einer Geschäftsordnung und eines Geschäftsverteilungsplans für den Vorstand, zustimmungspflichtige Geschäfte sowie Mitwirkungskompetenzen, wie der Abschlag auf den Bilanzgewinn, können nicht einem Ausschuss übertragen werden, sehr wohl aber die Vorbereitung dieser Entscheidung.⁵⁹⁹ Der Abschluss von Anstellungsverträgen kann an einen entscheidungsbefugten Ausschuss delegiert werden.⁶⁰⁰ Nicht an einen beschließenden Ausschuss übertragen werden können die Bestellung und Abbestellung des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters, die Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung, die Festlegung des Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte, die Prüfung des Jahresabschlusses, der Vorschlag

⁵⁹² S. Art. 50 SEVO. Vgl. Drinhausen/Maul 2007, S. 129.

⁵⁹³ Vgl. Habersack 2008c, Rn. 101–115.

⁵⁹⁴ Vgl. Werder 2008, S. 95–96.

⁵⁹⁵ Vgl. Hopt 2009, S. 55; Habersack 2008i, S. 98.

⁵⁹⁶ Vgl. Reimsbach 2011, S. 942.

⁵⁹⁷ Vgl. Habersack 2008c, Rn. 123.

⁵⁹⁸ S. § 108 Abs. 2 AktG.

⁵⁹⁹ S. § 107 Abs. 3 AktG. Vgl. ausführlich Habersack 2008c, Rn. 132–146.

⁶⁰⁰ S. §§ 84 Abs. 1; 107 Abs. 3 AktG. Vgl. Gerum 2007, S. 256–257.

zur Verwendung des Bilanzgewinns und die Beschlussfassung über den Aufsichtsratsbericht.⁶⁰¹

In einem unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 fallenden Aufsichtsrat ist zudem ein Vermittlungsausschuss zu bilden. Der Vermittlungsausschuss des Aufsichtsrats besteht aus dem Vorsitzenden, seinem Stellvertreter und je einem weiteren Vertreter der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite.⁶⁰² Nach § 31 Abs. 3 MitbestG hat der Vermittlungsausschuss für den Fall, dass die erforderliche Zweidrittelmehrheit zur Bestellung des Vorstands nicht erreicht wird, dem Aufsichtsrat einen Vorschlag für die Bestellung zu machen.

Die SE-Gesetzgebung enthält keine Regelungen zur Ausschussbildung im dualistischen System. Es gelten daher die Vorschriften des Aktiengesetzes ebenfalls für die Ausschussbildung in einer dualistischen SE. Vorbehaltlich einer Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer SE muss jedoch kein Vermittlungsausschuss gebildet werden. Nach § 34 Abs. 4 SEAG kann der Verwaltungsrat einer SE aus seiner Mitte Ausschüsse bilden. Nicht zulässig ist allerdings, Aufgaben der Geschäftsführung an einen beschließenden Ausschuss zu delegieren.⁶⁰³

5.3.3 Personelle Zusammensetzung

5.3.3.1 Zusammensetzung der Anteilseignervertreter

Abweichend von den Vorschriften des AktG können Mitglieder des Aufsichtsorgans einer SE für maximal sechs statt fünf Jahren bestellt werden.⁶⁰⁴ Das Aktiengesetz nennt nur in Ausnahmen Anforderungen an die Qualifikation eines Aufsichtsratsmitglieds.⁶⁰⁵ Unabhängigkeit ist grundsätzlich keine aktienrechtlich geforderte Eigenschaft eines Aufsichtsratsmitglieds.⁶⁰⁶ Durch das BilMoG wurde in das Aktiengesetz das Erfordernis eines unabhängigen Finanzexperten in börsennotierten Gesellschaften eingeführt.⁶⁰⁷

Das Aktiengesetz nennt in § 100 AktG einige formaljuristische Eignungsvoraussetzungen, die Mitglieder des Aufsichtsrats zu erfüllen haben.⁶⁰⁸ Demnach

⁶⁰¹ S. § 107 Abs. 3 AktG. Vgl. Grothe 2006, S. 211–213.

⁶⁰² S. § 27 Abs. 3 MitbestG.

⁶⁰³ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 121–122.

⁶⁰⁴ S. Art. 46 SEVO. S. §102 Abs. 1 AktG. Vgl. zur Anwendung der Höchstdauer Habersack 2008b, Rn. 6–7.

⁶⁰⁵ Vgl. Grothe 2006, S. 296–297.

⁶⁰⁶ Bestehende Interessenkonflikte können jedoch eine erhöhte Haftung nach sich ziehen. Vgl. Habersack 2008a, Rn. 4–5.

⁶⁰⁷ S. § 100 Abs. 5 AktG. Vgl. Bachmann 2011, S. 183.

⁶⁰⁸ Vgl. ausführlich Habersack 2008a, Rn. 8–35.

können nur natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Personen, die nicht gleichzeitig Mitglied des Vorstands, Geschäftsführer oder Prokurist der zu überwachenden Gesellschaft sind, Mitglied des Aufsichtsrats sein. Die Zahl zulässiger Aufsichtsratsmandate ist auf zehn beschränkt, wobei ein Vorsitz doppelt gewichtet wird und Konzernmandate gesondert behandelt werden.⁶⁰⁹ Ein Wechsel aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat derselben Gesellschaft ist nur nach einer zweijährigen Karenzzeit in börsennotierten Gesellschaften zulässig.⁶¹⁰ Über Regelungen der Satzung können persönliche Voraussetzungen für die Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner festgelegt werden.⁶¹¹ Zulässig sind u. a. Bestimmungen über das Alter, Geschlecht, berufliche Erfahrung, Wohnort, Staatsangehörigkeit, Fremdsprachenkenntnisse, berufliche oder sachliche Qualifikationen und Aktionärseigenschaft.⁶¹²

Abweichend hiervon bestimmt das Montanmitbestimmungsgesetz, dass in einem elfköpfigen Aufsichtsrat die Anteilseignervertreter aus vier Mitgliedern und einem sogenannten weiteren Mitglied bestehen.⁶¹³ Das weitere Mitglied darf kein Repräsentant eines Arbeitgeberverbands sein und keine wirtschaftlichen Interessen am Unternehmen haben,⁶¹⁴ muss allerdings auch nicht neutral sein.⁶¹⁵ Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter haben darüber hinaus gemeinsam ein neutrales Mitglied in den Aufsichtsrat zu bestellen.⁶¹⁶ In einem 15- oder 21-köpfigen Aufsichtsrat erhöht sich die Anzahl der vier Mitglieder verhältnismäßig entsprechend auf sechs bzw. neun Mitglieder.⁶¹⁷

Nach geltender Rechtsprechung haben Mitglieder des Aufsichtsrats über Mindestkenntnisse allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art zu verfügen, die zur Ausübung der Überwachungstätigkeit erforderlich sind.⁶¹⁸ Ergänzend hierzu empfiehlt der DCGK, dass die Aufsichtsratsmitglieder über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.⁶¹⁹ Kennt-

⁶⁰⁹ Kritisch zur Anzahl der erlaubten Mandate bspw. Schwalbach 2004, S. 190; Högl 2011, S. 10.

⁶¹⁰ Eine Ausnahme besteht, wenn der Wahlvorschlag durch Aktionäre erfolgt, die insgesamt mindestens 25 % der Stimmrechte halten. S. § 100 Abs. 2 Nr. 4 AktG.

⁶¹¹ S. § 100 Abs. 4 AktG.

⁶¹² Vgl. Hüffer 2012a, Rn. 9; Habersack 2008a, Rn. 40–41.

⁶¹³ S. § 4 Abs. 1 MontanMitbestG.

⁶¹⁴ S. § 4 Abs. 2 MontanMitbestG.

⁶¹⁵ Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 153.

⁶¹⁶ S. § 8 MontanMitbestG.

⁶¹⁷ Vgl. Schewe 2005, S. 291.

⁶¹⁸ S. BGH-Urteil vom 15.11.1982, BGHZ 85, S. 293, 295. Vgl. ausführlich Grothe 2006, S. 298–301.

⁶¹⁹ Vgl. Schwalbach 2004, S. 188.

nisse der deutschen Sprache oder ein Wohnsitz in Deutschland sind kein im Gesetz genanntes Kriterium für die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat einer deutschen Aktiengesellschaft.⁶²⁰ Somit steht der Bestellung ausländischer Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner nichts entgegen.

Aus der Verweisungsvorschrift der SEVO ergeben sich dieselben Einschränkungen und Vorschriften für die Mitgliedschaft im Aufsichtsorgan einer SE wie für den Aufsichtsrat einer AG.⁶²¹ Demnach können nur natürliche und unbeschränkt geschäftsfähige Personen Mitglieder des Aufsichtsorgans werden. Juristische Personen können in einer SE mit Satzungssitz in Deutschland nicht als Organmitglieder bestellt werden.⁶²² Neben dem in § 100 AktG ausgeschlossenen Personenkreis für eine Organmitgliedschaft können über die Satzung in Anlehnung an die im Sitzstaat der SE für Aktiengesellschaften geltenden Regelungen weitere persönliche Eignungskriterien für die Anteilseignervertreter im Aufsichtsorgan festgelegt werden.⁶²³ Die satzungsmäßigen Voraussetzungen müssen allerdings allgemein formulierte Eignungskriterien definieren, damit sie keinem direkten Entsendungsrecht gleichkommen.⁶²⁴ Für die Mitglieder des Verwaltungsorgans einer monistischen SE ergeben sich die gleichen Vorschriften des Aktiengesetzes analog § 27 Abs. 1 SEAG.⁶²⁵

Mitglieder des Leitungsorgans können nicht gleichzeitig dem Aufsichtsorgan als Mitglied angehören.⁶²⁶ In einer SE muss somit auch der im deutschen Aktiengesetz geltende Grundsatz der Trennung zwischen Leitung und Überwachung eingehalten werden. In Anlehnung an das Aktiengesetz ist es in einer SE gleichwohl möglich, ein Mitglied des Aufsichtsorgans für einen im Voraus begrenzten Zeitraum, der ein Jahr nicht überschreitenden darf, in das Leitungsorgan zu entsenden. Während dieser Zeit muss das Amt als Aufsichtsmitglied ruhen.⁶²⁷

⁶²⁰ Vgl. Wasse 2011, S. 685–686.

⁶²¹ S. Art. 47 Abs. 2 iVm. §100 AktG. Vgl. Büнау/Jünemann 2007, Rn. 13; Frodermann 2005, Rn. 88.

⁶²² Für solch eine Möglichkeit im deutschen Gesellschaftsrecht plädierend vgl. Brandes 2004, S. 642.

⁶²³ S. Art. 47 Abs. 3 SEVO. Vgl. Flaßhoff 2007, Rn. 279.

⁶²⁴ Vgl. Reichert und Brandes 2012e, Rn. 24.

⁶²⁵ Vgl. Theisen/Hölzl 2005, S. 302; Reichert und Brandes 2012e, Rn. 27–28; Büнау/Jünemann 2007, Rn. 13–14.

⁶²⁶ S. Art. 39 Abs. 3 S. 1 SEVO.

⁶²⁷ Vgl. Drinhausen/Maul 2007, S. 129; Teichmann 2005, S. 727–728.

5.3.3.2 Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter

Die formaljuristischen Eignungsvoraussetzungen des § 100 Abs. 1 und Abs. 2 AktG gelten ebenfalls für die Arbeitnehmervertreter.⁶²⁸ Die mangelnde Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertreter von Entscheidungen der Unternehmensführung steht der Mitgliedschaft nicht entgegen, da sie aktienrechtlich nicht gefordert ist.⁶²⁹ Eignungsvoraussetzungen der Arbeitnehmer können nicht in der Satzung bestimmt werden.⁶³⁰

Die Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter unterscheidet sich danach, ob die Vorschriften des Drittelbeteiligungsgesetzes oder des Mitbestimmungsgesetzes greifen. Die formaljuristischen Eignungsvoraussetzungen eines Aufsichtsratsmitglieds nach § 100 des Aktiengesetzes gelten entsprechend für die Arbeitnehmervertreter. Angaben zur fachlichen Qualifikation enthalten die Mitbestimmungsgesetze keine.⁶³¹

Das Drittelbeteiligungsgesetz schreibt vor, dass ab einer Anzahl von 500 Mitarbeitern ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats aus Arbeitnehmervertretern besteht.⁶³² Umfasst der Aufsichtsrat drei oder sechs Mitglieder, dürfen die Vertreter der Arbeitnehmer nur aus dem Unternehmen stammen. In Aufsichtsräten, die neun oder mehr Mitglieder haben, müssen mindestens zwei Arbeitnehmer aus dem Unternehmen stammen.⁶³³ Es können somit auch externe Vertreter von Gewerkschaften in den Aufsichtsrat gewählt werden. Allerdings haben nur Betriebsräte und Arbeitnehmer des Unternehmens einen Wahlvorschlag,⁶³⁴ womit der Einfluss der Gewerkschaften auf die Wahl der Arbeitnehmervertreter eingeschränkt ist. Nach § 4 Abs. 4 DrittelbG sollen Frauen und Männer ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen nach unter den Arbeitnehmervertretern repräsentiert sein.⁶³⁵

Im Hinblick auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrates einer AG schreibt das Mitbestimmungsgesetz weitere Regelungen einer paritätischen Besetzung vor. Grundsätzlich untergliedert das MitbestG die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in Vertreter, die Arbeitnehmer des entsprechenden Unternehmens

⁶²⁸ Vgl. Habersack 2008a, Rn. 26.

⁶²⁹ Vgl. Habersack 2008a, Rn. 4–5.

⁶³⁰ Vgl. Habersack 2008a, Rn. 39.

⁶³¹ Die Hans-Böckler-Stiftung hat „Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsrats Tätigkeit“ für Arbeitnehmervertreter entwickelt, die u. a. die Bereitschaft zur Weiterbildung als Voraussetzung empfiehlt. Vgl. Hans Böckler Stiftung 2011, S. 10–11.

⁶³² S. § 4 Abs. 1 DrittelbG.

⁶³³ S. § 4 Abs. 2 DrittelbG.

⁶³⁴ S. § 6 DrittelbG.

⁶³⁵ Vgl. Werder 2008, S. 98–99.

sind, und in Vertreter der Gewerkschaften. In Abhängigkeit von der Anzahl der inländischen Arbeitnehmer variiert nicht nur die Größe des Aufsichtsrats insgesamt, sondern auch die Anzahl der Sitze im Aufsichtsrat für Arbeitnehmer und Vertreter der Gewerkschaften. Je nach Größe des Aufsichtsrats müssen vier, sechs oder sieben Arbeitnehmer des Unternehmens und zwei oder drei Gewerkschaftsvertreter gewählt werden.⁶³⁶ Anders als im Drittelbeteiligungsgesetz steht den Gewerkschaften ein eigenes Vorschlagsrecht für ihre Kandidaten zu.⁶³⁷ Bei der Wahl der Gewerkschaftsvertreter ist zu beachten, dass die Gewerkschaften im Unternehmen vertreten sein müssen. Hieraus ist im Umkehrschluss jedoch nicht abzuleiten, dass alle im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften auch in den Aufsichtsrat ein Mitglied entsenden dürfen. Das MitbestG gibt hier verbindliche Höchstgrenzen an. In Unternehmen, in denen mehr Gewerkschaften vertreten sind als Sitze im Aufsichtsrat den Gewerkschaftsvertretern zustehen, müssen dementsprechend Abstimmungsaktivitäten stattfinden.⁶³⁸ Unter den aus den Arbeitnehmern des Unternehmens gewählten Vertretern muss außerdem ein leitender Angestellter sein.⁶³⁹ Des Weiteren bestimmt das MitbestG, dass die Arbeitnehmervertreter das 18. Lebensjahr vollendet haben, seit einem Jahr dem Unternehmen angehören und ihnen strafgerichtlich eine Wahl in ein öffentliches Amt nicht untersagt ist.⁶⁴⁰

Abweichend hiervon bestimmt das Montanmitbestimmungsgesetz, dass in einem elfköpfigen Aufsichtsrat die Arbeitnehmervertreter aus vier Mitgliedern und einem sogenannten weiteren Mitglied bestehen.⁶⁴¹ Aus § 6 Abs. 1 MontanMitbestG folgt jedoch, dass lediglich zwei der vier Mitglieder Vertreter der Arbeitnehmer des Unternehmens sein müssen. Darüber hinaus können alle Arbeitnehmervertreter sowie das weitere Mitglied nur mit Zustimmung der im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften zur Wahl vorgeschlagen werden.⁶⁴² Das weitere Mitglied darf kein Gewerkschaftsvertreter oder Arbeitnehmer sein und keine wirtschaftlichen Interessen am Unternehmen haben.⁶⁴³ Es muss hingegen nicht neutral sein.⁶⁴⁴ In einem 15- oder 21-köpfigen Aufsichtsrat er-

⁶³⁶ S. § 7 Abs. 2 MitbestG.

⁶³⁷ S. §§ 7 Abs. 2; 16 MitbestG. Vgl. Werder 2008, S. 100–101.

⁶³⁸ Vgl. Schewe 2005, S. 281.

⁶³⁹ S. § 15 Abs. 1 MitbestG. Leitender Angestellter ist nach h. M. ein Arbeitnehmer der weitreichende unternehmerische Aufgaben und einen erheblichen Entscheidungsspielraum zu verantworten hat. S. § 5 Abs. 3, 4 BetrVG.

⁶⁴⁰ S. § 7 Abs. 3 MitbestG i. V. m. § 8 Abs. 1 BetrVG.

⁶⁴¹ S. § 4 Abs. 1 MontanMitbestG.

⁶⁴² S. § 6 Abs. 1 S. MontanMitbestG.

⁶⁴³ S. § 4 Abs. 2 MontanMitbestG.

⁶⁴⁴ Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 153.

höht sich die Anzahl der vier Mitglieder verhältnismäßig entsprechend auf sechs bzw. neun Mitglieder.⁶⁴⁵

Nach h. M. haben die Arbeitnehmervertreter in ausländischen Tochtergesellschaften grundsätzlich nach dem Mitbestimmungsgesetz weder ein aktives noch passives Wahlrecht (Territorialprinzip).⁶⁴⁶ Eine freiwillige Einbeziehung der Arbeitnehmer ausländischer Tochtergesellschaften unter dem Mitbestimmungsgesetz ist praktisch zwar denkbar, birgt juristisch jedoch ein nicht unerhebliches Anfechtungsrisiko, da die den in Deutschland ansässigen Arbeitnehmern zwingend zugesicherten Rechte verwässert werden. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn statt inländischer Arbeitnehmervertreter, Vertreter aus ausländischen Tochtergesellschaften Sitze im Aufsichtsrat einnehmen. Die Internationalisierung der Arbeitnehmerbank unter dem Regelungsbereich der deutschen Mitbestimmungsgesetze ist daher mit einer Rechtsunsicherheit verbunden.⁶⁴⁷

Die Diskriminierung ausländischer Arbeitnehmer durch die deutsche Mitbestimmungsgesetzgebung wird in der Literatur teilweise als Legitimationsdefizit bezeichnet.⁶⁴⁸ Es wird das Argument vertreten, die deutsche Unternehmensmitbestimmung verstoße gegen bestehendes EU-Recht, da ausländische Arbeitnehmer von Aufsichtsratswahlen ausgeschlossen sind.⁶⁴⁹ Sofern man von einer Notwendigkeit eines binnenmarkadäquaten Mitbestimmungsrechts, das ein aktives und passives Wahlrecht auch für im Ausland beschäftigte Arbeitnehmer eines europaweit agierenden Unternehmens vorsieht, überzeugt ist,⁶⁵⁰ bietet allein eine gesetzlich verankerte Verhandlungslösung für die Mitbestimmung ausreichende Rechtssicherheit.⁶⁵¹ Der deutsche Gesetzgeber hingegen hat Unternehmen keinen Spielraum für privatautonome Mitbestimmungsvereinbarungen eröffnet.⁶⁵²

Wie bereits erläutert, weicht eine Europäische Aktiengesellschaft, die ihren Satzungssitz in Deutschland hat und nach dem dualistischen Leitungssystem strukturiert ist, nur in wenigen Fragen von der Struktur einer deutschen Aktiengesellschaft mit Vorstand und Aufsichtsrat ab. Mit Blick auf die Mitbestim-

⁶⁴⁵ Vgl. Schewe 2005, S. 291.

⁶⁴⁶ Vgl. Werner 2008, S. 70–81.

⁶⁴⁷ Vgl. Werner 2008, S. 78–79.

⁶⁴⁸ Vgl. BDA/BDI 2004, S. 21; Ulmer 2002, S. 274.

⁶⁴⁹ Vgl. Hellwig/Brehme 2011, S. 742–744; Habersack 2009, S. 3; Europäische Kommission 2011, S. 53–54. Anderer Auffassung Köstler 2011, S. 70.

⁶⁵⁰ Vgl. Hommelhoff 2011, S. 66; Henssler 2011, S. 71–72; Habersack 2009, S. 3–4; Windbichler 2004, S. 193.

⁶⁵¹ Vgl. Habersack 2009, S. 3–4; ausführlich Werner 2008, S. 205–219.

⁶⁵² Vgl. Habersack 2008h, Rn. 26–28.

mung auf Unternehmensebene existieren jedoch erhebliche Unterschiede. Anders als im deutschen Gesellschaftsrecht, in dem die bestehenden Mitbestimmungsgesetze teilweise weitreichende Auswirkungen auf die personelle Zusammensetzung haben, können diese nicht auf eine Europäische Aktiengesellschaft angewendet werden. Da über die mit der SEVO verbundene SERL eine abschließende Regelung der Mitbestimmung in der SE existiert, ist eine Anwendung der deutschen Mitbestimmungsgesetze auf eine SE mit satzungsmäßigem Sitz in Deutschland ausgeschlossen. Die konkrete Form der Mitbestimmung kann in jeder SE, im Gegensatz zu einer nationalen Aktiengesellschaft, grundsätzlich frei ausgehandelt werden.⁶⁵³ Im Bereich der Unternehmensmitbestimmung stellt die SE hier auf die Eigenverantwortlichkeit der betroffenen Gesellschaft und dem Besonderen Verhandlungsgremium der Arbeitnehmer ab,⁶⁵⁴ um eine gemeinsame Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer zu erzielen.⁶⁵⁵ Erst im Falle des Scheiterns greift mittels der Auffanglösung eine gesetzlich festgeschriebene Regelung.⁶⁵⁶

Mit der Festlegung der absoluten Größe des Aufsichtsorgans in der Satzung der SE ist allerdings noch nicht die konkrete Zusammensetzung des Aufsichtsorgans abschließend geregelt. Die Zusammensetzung des Aufsichtsorgans einer SE mit Sitz in Deutschland richtet sich allein nach dem Ergebnis der Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und dem besonderen Verhandlungsgremium der Arbeitnehmer⁶⁵⁷ oder beim Scheitern oder Verzicht auf eine Verhandlungslösung nach der gesetzlichen Auffangregelung zur Beteiligung der Arbeitnehmer⁶⁵⁸. Einschränkungen der Vereinbarungsautonomie können des Weiteren bei der Gründung einer SE durch Umwandlung (§ 21 Abs. 6 SEBG) bestehen.⁶⁵⁹ Während im Aufsichtsrat einer deutschen AG nur die deutschen Arbeitnehmervertreter repräsentiert sind, ungeachtet dessen ob das Unternehmen 100 oder 100.000 Arbeitnehmer im Ausland hat, ermöglicht die SE einen europäischen Aufsichtsrat, dessen Zusammensetzung sich nach dem zahlenmäßigen Gewicht der Arbeitnehmer der verschiedenen Länder orientiert. Analog zu der schon seit Längerem stattfindenden Internationalisierung der Vorstände, könnte so auch die Aufgabe der Kontrolle durch den Aufsichtsrat eine stärkere internationale Ausrichtung erfahren.

⁶⁵³ Vgl. Köstler 2005.

⁶⁵⁴ Vgl. Theisen/Wenz 2005b, S. 49.

⁶⁵⁵ Vgl. Rosenbohm 2014; Rosenbohm 2013.

⁶⁵⁶ Zur Auffangregelung vgl. Köklü 2006; Köklü 2007.

⁶⁵⁷ S. § 21 Abs. 3 Nr. 1 SEBG.

⁶⁵⁸ S. §§ 22 ff. SEBG.

⁶⁵⁹ Vgl. Teichmann 2014, S. 1049–1057.

5.3.3.3 Besetzung der Ausschüsse

Nach herrschender Meinung sind die Regelungen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats weder mittelbar noch unmittelbar auf die Besetzung der Ausschüsse anwendbar.⁶⁶⁰ Eine Repräsentation der Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen analog ihrem Anteil im Plenum ist gesetzlich nicht vorgesehen. Allerdings gilt ein Diskriminierungsverbot, nach dem im Einzelfall ein sachlicher Grund zum Ausschluss eines Arbeitnehmervertreters bestehen muss.⁶⁶¹ Solch ein sachlicher Grund liegt bspw. bei der Besetzung des Nominierungsausschusses vor, der Vorschläge für die Bestellung der Anteilseignervertreter an die Hauptversammlung vorbereitet. Für den Fall eines mitbestimmten SE-Verwaltungsrats könnte es zweckdienlich sein, einem vorbereitenden Ausschuss ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertreter die Aufgaben der Geschäftsführung zu übertragen.⁶⁶²

Einzig für den Prüfungsausschuss börsennotierter Gesellschaften ist gesetzlich vorgeschrieben, dass mindestens ein Ausschussmitglied unabhängig sein muss und gleichzeitig über Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung verfügen muss.⁶⁶³ Der unabhängige Finanzexperte muss keine Kenntnisse der in Deutschland üblichen Bilanzierungsregeln haben, sofern er oder sie über ausreichende Erfahrungen mit anderen Bilanzierungsmethoden verfügt, die darauf schließen lassen, dass eine Einarbeitung in lokale Spezifika möglich ist.⁶⁶⁴

Die Vorschriften des Aktiengesetzes gelten ebenfalls für eine in Deutschland registrierte SE. Für eine dualistisch verfasste SE ergeben sich keine Änderungen. In einer monistischen SE kann ein geschäftsführender Direktor nicht gleichzeitig Vorsitzender des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Prüfungsausschusses sein.⁶⁶⁵

5.3.4 Informationsversorgung und Entscheidungsfindung

5.3.4.1 Informationsrechte und -pflichten

Um die Überwachung zu gewährleisten, muss sichergestellt sein, dass die Organmitglieder mit den zur Erfüllung ihrer Funktion erforderlichen Informationen versorgt werden bzw. die notwendigen Informationen vom Leitungsorgan

⁶⁶⁰ Vgl. mit weiteren Literaturhinweisen Frodermann 2005, Rn. 213.

⁶⁶¹ Vgl. ausführlich Habersack 2008c, Rn. 126–131. Weitere vgl. Frodermann 2005, Rn. 213–214; Lutter/ Krieger Gerd 2002, S. 248–249; Köstler et al. 2006, Rn. 389.

⁶⁶² Vgl. Frodermann 2005, Rn. 213–218.

⁶⁶³ S. § 324 Abs. 2 HGB i. V. m. § 100 Abs. 5 AktG . Vgl. Habersack 2008i, S. 103–106.

⁶⁶⁴ Vgl. Wasse 2011, S. 687.

⁶⁶⁵ Vgl. Habersack 2008i, S. 100.

einfordern können. Hierzu müssen entsprechende Befugnisse des Aufsichtsorgans zur Überwachung des Leitungsorgans festgelegt werden. Durch die SEVO und die §§ 18 und 19 der SEAG entsprechen die Berichtspflichten des Leitungsorgans bzw. die Informationsrechte des Aufsichtsorgans im Wesentlichen den Regelungen der §§ 90, 111 Abs. 2 AktG.⁶⁶⁶

Das Leitungsorgan ist verpflichtet, das Aufsichtsorgan mindestens alle drei Monate über die Geschäfte der SE und deren mögliche Entwicklung zu unterrichten.⁶⁶⁷ Das Aufsichtsorgan muss neben den regelmäßigen Berichten auch über besondere Ereignisse, die die Lage der SE spürbar beeinflussen können, rechtzeitig informiert werden.⁶⁶⁸ Abweichend vom deutschen Aktiengesetz sind die Berichtspflichten des Leitungsorgans jedoch nicht weiter dahin gehend spezifiziert, über welche Gegenstände das Leitungsorgan regelmäßig berichten muss.⁶⁶⁹ Wie auch in § 90 Abs. 3 AktG kann das Aufsichtsorgan alle Information vom Leitungsorgan verlangen, die es für die Ausübung seiner Überwachungsfunktion als notwendig erachtet.⁶⁷⁰ Eine Pflicht, das Informationsinteresse gegenüber dem Leitungsorgan begründen zu müssen, besteht nicht.⁶⁷¹ Inbegriffen sind hierunter auch Informationen, die unter die Verschwiegenheitspflicht fallen, da die Mitglieder des Aufsichtsorgans erhaltene Informationen nicht an Dritte weiterreichen dürfen.⁶⁷² Jedes Mitglied des Aufsichtsorgans kann sich auf dieses Recht berufen.⁶⁷³ Analog dem Aktiengesetz sind alle Informationen, die durch Mitglieder des Aufsichtsorgans der SE verlangt werden, allen Mitgliedern gleichermaßen zugänglich zu machen.⁶⁷⁴ Des Weiteren kann das Aufsichtsorgan neben der Einforderung seiner Informationsrechte alle Überprüfungen vornehmen lassen, die zur Erfüllung seiner Überwachungsfunktion notwendig sind.⁶⁷⁵

Die Informationspflichten oder -rechte für das monistische System weichen vom obigen Fall des Aufsichtsorgans ab. Dadurch, dass Führung und Überwachung aus demselben Organ heraus erfolgen, ist eine gesonderte Regelung der

⁶⁶⁶ S. Art. 41 SEVO i. V. m. §§ 18, 19 SEAG sowie §§ 90, 111 Abs. 2 AktG. Vgl. Reichert und Brandes 2012b, Rn. 1–2; Frodermann 2005, Rn. 261.

⁶⁶⁷ S. Art. 41 Abs. 1 SEVO. Analog zu § 90 AktG, vgl. Fleischer 2010, Rn. 27.

⁶⁶⁸ S. Art. 41 Abs. 2 SEVO. Vgl. Reichert und Brandes 2012b, Rn. 4–8.

⁶⁶⁹ S. § 90 AktG. Vgl. Fleischer 2010, Rn. 17–31; Drinhausen/Maul 2007, S. 129; Theisen/Hölzl 2005, S. 293–294.

⁶⁷⁰ S. § 18 SEAG. Vgl. Reichert und Brandes 2012b, Rn. 12–13.

⁶⁷¹ Vgl. Teichmann 2005, S. 730.

⁶⁷² S. Art. 49 SEVO i. V. m. § 18 SEAG. Vgl. Büнау/Jünemann 2007, Rn. 18–20; Theisen/Hölzl 2005, S. 294; Teichmann 2005, S. 730.

⁶⁷³ S. Art. 40 Abs. 3 SEVO i. V. m. § 18 SEAG. Vgl. Teichmann 2005, S. 730.

⁶⁷⁴ S. Art. 41 Abs. 5 SEVO. Vgl. Reichert und Brandes 2012b, Rn. 14.

⁶⁷⁵ S. Art. 41 Abs. 4 SEVO.

Informationspflichten nicht notwendig.⁶⁷⁶ Die Information der Verwaltungsorganmitglieder erfolgt durch die mindestens alle drei Monate stattfindenden Sitzungen.⁶⁷⁷ Die geschäftsführenden Direktoren unterrichten die Verwaltungsratsmitglieder dabei nach Maßgabe des § 90 AktG.⁶⁷⁸

Im Ergebnis bestehen keine bedeutenden Unterschiede zwischen den Informationspflichten und -rechten in der SE und der AG. Die Informationspflichten und -rechte können daher im weiteren Verlauf der Arbeit vernachlässigt werden.

5.3.4.2 Beschlussfähigkeit

Der Aufsichtsrat einer deutschen Aktiengesellschaft ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte seiner Mitglieder an der Beschlussfassung teilnimmt. In Aufsichtsräten mit weniger als sechs Mitgliedern müssen abweichend mindestens drei Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen. Ferner kann über die Satzung die Beschlussfähigkeit weiter geregelt werden.⁶⁷⁹ In mitbestimmungsfreien oder nach dem Drittelbeteiligungsgesetz mitbestimmten Unternehmen kann über eine Bestimmung in der Satzung die Beschlussfähigkeit gelockert oder verschärft werden.⁶⁸⁰ Nicht zulässig ist allerdings, die Beschlussfähigkeit von der Anwesenheit aller Mitglieder abhängig zu machen.⁶⁸¹

Der Aufsichtsrat einer paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaft ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte seiner Mitglieder, aus denen er besteht, an der Beschlussfassung teilnimmt.⁶⁸² Das Montanmitbestimmungsgesetz erlaubt keine Abweichung von dieser Regel, während nach dem Mitbestimmungsgesetz über die Satzung eine Verschärfung möglich ist. In keinem Fall erfordert die Beschlussfähigkeit Gruppenparität zwischen Anteilseigner und Arbeitnehmervertretern.⁶⁸³ So sind Regelungen im Rahmen der Satzung nicht zulässig, die vorsehen, dass die zur Erreichung der Beschlussfähigkeit erforderlichen Aufsichtsratsmitglieder der Seite der Anteilseigner angehören müssen oder der Aufsichtsratsvorsitzende anwesend sein bzw. seine Stimme schriftlich abgegeben haben muss. Der Versuch, über abweichende Satzungsregelungen die Beschlussfassung zugunsten der Anteilseigner zu gestalten,

⁶⁷⁶ Vgl. Theisen/Hölzl 2005, S. 300.

⁶⁷⁷ S. Art. 44 Abs. 1 SEVO.

⁶⁷⁸ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 262.

⁶⁷⁹ S. § 108 Abs. 2 AktG. Vgl. Habersack 2008d, Rn. 34–48.

⁶⁸⁰ S. § 108 Abs. 2 AktG.

⁶⁸¹ Vgl. Habersack 2008d, Rn. 35.

⁶⁸² S. § 28 MitbestG i.V.m. § 108 AktG sowie §§ 10 MontanMitbestG, 11 MitbestErgG.

⁶⁸³ Vgl. Habersack 2008d, Rn. 39–42.

kann als Verstoß gegen das Prinzip der paritätischen Mitbestimmung gesehen werden.⁶⁸⁴

Das Aufsichts- oder Verwaltungsorgan einer SE ist nach der SEVO grundsätzlich beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte der Mitglieder anwesend oder vertreten ist.⁶⁸⁵ Die Beschlussfähigkeit kann weitgehend über Regelungen der Satzung der SE unternehmensindividuell angepasst werden, sofern die SEVO keine zwingenden Vorschriften vorsieht. Die Anforderungen an die Beschlussfähigkeit können nach oben und unten angepasst werden. Unzulässig sind allerdings Regelungen, die den Arbeitnehmervertretern ermöglichen, durch Nichterscheinen die Beschlussfähigkeit im Überwachungsorgan zu verhindern.⁶⁸⁶ Demgegenüber finden Regelungen des nationalen Aktienrechts, die andere Beschlussfähigkeiten vorsehen, grundsätzlich keine Anwendung auf die SE.⁶⁸⁷ Die Bestimmung des § 108 Abs. 2 AktG, wonach das Aufsichtsorgan nur beschlussfähig ist, wenn mindestens drei Mitglieder anwesend sind, gilt nicht für eine SE.⁶⁸⁸ Das Aufsichtsorgan einer dualistischen SE kann nach Art. 50 Abs. 1 SEVO bereits mit zwei Mitgliedern beschlussfähig sein, wenn es aus seiner kleinstmöglichen Größe von drei Mitgliedern⁶⁸⁹ besteht. Der Verwaltungsrat einer SE, deren Grundkapital weniger als drei Millionen Euro beträgt, ist bei einer entsprechenden Regelung der Satzung bereits mit einem Mitglied beschlussfähig.⁶⁹⁰

5.3.4.3 Beschlussfassung

Die Beschlussfassung ist in der SEVO für das monistische und dualistische System einheitlich geregelt.⁶⁹¹ Regelungen des nationalen Aktienrechts über die Beschlussfassung finden grundsätzlich keine Anwendung auf die SE. Ausnahmen bestehen lediglich über Spezialverweise der SEVO auf das nationale Aktienrecht, so bspw. für die Einberufung der Hauptversammlung durch die Unternehmensorgane.⁶⁹² Nicht abschließend über die SEVO geregelt sind die Form der Beschlussfassung, die Einberufung der Sitzungen und die Vertretung von Organmitgliedern.⁶⁹³

⁶⁸⁴ Vgl. Schewe 2005, S. 285.

⁶⁸⁵ S. Art. 50 Abs. 1 SEVO. Vgl. Büнау/Jünemann 2007, Rn. 29–31; Frodermann 2005, Rn. 123.

⁶⁸⁶ Vgl. Flaßhoff 2007, Rn. 280.

⁶⁸⁷ Vgl. Drinhausen/Maul 2007, S. 131.

⁶⁸⁸ Vgl. Reichert und Brandes 2012f, Rn. 5; Drinhausen/Maul 2007, S. 131, 144.

⁶⁸⁹ S. § 17 Abs. 2 SEAG.

⁶⁹⁰ S. § 23 Abs. 2 SEAG.

⁶⁹¹ Vgl. Büнау/Jünemann 2007, Rn. 28; Frodermann 2005, Rn. 123, 162.

⁶⁹² Vgl. Drinhausen/Maul 2007, S. 131.

⁶⁹³ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 124.

Für die Einberufung der Sitzungen sieht das Aktiengesetz keine Form vor. Mit der Einladung müssen Ort, Zeit und Tagesordnung übermittelt werden. Wenn auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht wünschenswert müssen Beschlussvorschläge nicht zwingend vorab übermittelt werden.⁶⁹⁴ Die Sitzungen müssen innerhalb von 14 Tagen nach der Einberufung stattfinden.⁶⁹⁵

5.3.4.4 Mehrheitserfordernisse

Beschlüsse im Aufsichtsrat einer AG werden grundsätzlich mit der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimme getroffen. Es müssen jedoch mindestens drei Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen.⁶⁹⁶ Enthaltungen und ungültige Stimmen werden hierbei nicht als Neinstimmen gezählt.⁶⁹⁷ In mitbestimmungsfreien oder nach dem Drittelbeteiligungsgesetz mitbestimmten Unternehmen kann nur über eine Bestimmung in der Satzung eine qualifizierte Mehrheit eingeführt werden. Ausgenommen hiervon sind allerdings gesetzlich vorgesehene Beschlussfassungen, die nicht verschärft werden dürfen.⁶⁹⁸ Gänzlich ausgeschlossen ist eine Verschärfung der Mehrheitserfordernisse für Unternehmen, die unter das Mitbestimmungsgesetz, das Montanmitbestimmungsgesetz oder das Montanmitbestimmungsergänzungsgesetz fallen.⁶⁹⁹ Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, dass Mitglieder bei Abwesenheit ihre Stimme schriftlich mittels eines Stimmboten abgeben. Die schriftliche Stimmabgabe durch den Stimmboten ist von der gemischten Beschlussfassung zu unterscheiden.⁷⁰⁰ Mitglieder des Aufsichtsrats können sich hingegen nicht in den Sitzungen durch andere Personen vertreten lassen.⁷⁰¹

Beschlüsse im mitbestimmten Aufsichtsrat werden grundsätzlich mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst, sofern dem keine anderweitigen Vorschriften entgegenstehen.⁷⁰² Abweichend sieht das Mitbestimmungsgesetz eine andere Beschlussfassung für die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstandes vor.⁷⁰³ Die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstandes bedarf statt der einfachen Mehrheit mindestens einer Zweidrittelmehrheit. Die Bestellung der Mitglieder des Vorstandes ist somit im ersten Abstimmungsgang auf die Stimmen der Arbeitnehmervertreter angewiesen.

⁶⁹⁴ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 125.

⁶⁹⁵ S. § 110 Abs. 1 AktG.

⁶⁹⁶ S. § 108 Abs. 2 AktG.

⁶⁹⁷ Vgl. Habersack 2008d, Rn. 20.

⁶⁹⁸ Vgl. Habersack 2008d, Rn. 23–24.

⁶⁹⁹ Vgl. Habersack 2008d, Rn. 21–22.

⁷⁰⁰ Vgl. Habersack 2008d, Rn. 49–58.

⁷⁰¹ S. § 101 Abs. 3 AktG.

⁷⁰² S. §§ 27, 29, 31, 32 MitbestG.

⁷⁰³ S. im Folgenden § 31 MitbestG.

Kommt die erforderliche Zweidrittelmehrheit nicht zustande, muss der Vermittlungsausschuss des Aufsichtsrats, bestehend aus dem Vorsitzenden, seinem Stellvertreter und je einem weiteren Vertreter der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite,⁷⁰⁴ innerhalb eines Monats einen Wahlvorschlag erarbeiten und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorlegen. Die Beschlussfassung erfolgt nunmehr mit einfacher Mehrheit. Sollte weiterhin keine Bestellung oder Abberufung eines Vorstandmitglieds erfolgen, erhält der Aufsichtsratsvorsitzende in einer erneuten Abstimmung eine Zweitstimme, um einen Stichtentscheid herbeizuführen.

Besondere Bedeutung erhält in diesem Zusammenhang der in den Vorstand zu wählende Arbeitsdirektor,⁷⁰⁵ der für Personal- und Sozialangelegenheiten zuständig ist. Die Bestellung oder Abberufung des Arbeitsdirektors erfolgt nach denselben Vorschriften wie die Bestellung der anderen Vorstandsmitglieder. Anders als im Montanmitbestimmungsgesetz kann in einer AG nach dem Mitbestimmungsgesetz der Arbeitsdirektor demnach auch gegen den Willen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt oder abberufen werden.⁷⁰⁶

Beschlüsse in der SE werden mit der einfachen Mehrheit der anwesenden oder vertretenen⁷⁰⁷ Mitglieder gefasst, sofern die Verordnung oder die Satzung keine anderweitigen Vorschriften enthalten.⁷⁰⁸ Abweichend vom Aktiengesetz sind nach h. M. in der SE ebenfalls Stimmenthaltungen, ungültige Stimmen und nicht abgegebene Stimmen abwesender Organmitglieder den Neinstimmen zuzurechnen, womit die Beschlussfassung in der SE erschwert wird.⁷⁰⁹ Über eine Bestimmung der Satzung kann jedoch von der Regelung des Art. 50 Abs. 1 SEVO von einer Mehrheit der *anwesenden oder vertretenen* Stimmen auf die *abgegebenen* Stimmen abgewichen werden, um die Beschlussfassung zu erleichtern.⁷¹⁰

Anders als im Aktiengesetz für den Aufsichtsrat geregelt, kann über eine Bestimmung in der Satzung in der SE grundsätzlich eine qualifizierte Mehrheit oder gar Einstimmigkeit verlangt werden.⁷¹¹ In einem mitbestimmten Überwachungsorgan hingegen darf die einstimmige Willensbildung der Anteilseigner

⁷⁰⁴ S. § 27 Abs. 3 MitbestG.

⁷⁰⁵ S. § 33 MitbestG.

⁷⁰⁶ Vgl. Schewe 2005, S. 286. S. § 13 Abs. 1 MontanMitbestG.

⁷⁰⁷ Zur Unklarheit des Begriffs „Vertretung“ vgl. Büнау/Jünemann 2007, Rn. 31.

⁷⁰⁸ S. Art. 50 Abs. 1 SEVO.

⁷⁰⁹ Vgl. Reichert und Brandes 2012f, Rn. 10–16; Eberspächer 2010, Rn. 6.

⁷¹⁰ Vgl. Reichert und Brandes 2012f, Rn. 21.

⁷¹¹ S. Art. 50 Abs. 1 SEVO. Vgl. Flaßhoff 2007, Rn. 281.

nicht durch die Arbeitnehmerseite blockiert werden können.⁷¹² Dementsprechend ist eine Verschärfung der Beschlussfassung nur in dem Rahmen möglich, der die Entscheidungsfindung nicht von den Arbeitnehmervertretern abhängig macht. In einem paritätisch mitbestimmten Aufsichtsorgan ist folglich nur eine einfache Mehrheit zulässig.⁷¹³ Nicht zulässig sind Bestimmungen, die eine Beschlussfassung durch eine Minderheit ermöglichen.⁷¹⁴ Die Möglichkeit, Arbeitnehmervertretern im Verwaltungsorgan über eine Bestimmung der Satzung das Stimmrecht bei Unternehmensführungsentscheidungen und die Ausübung des Weisungsrechts zu entziehen, besteht hingegen nicht.⁷¹⁵

Anders als das deutsche Aktiengesetz ermöglicht Art. 50 Abs. 1 SEVO, dass sich Mitglieder des Aufsichts- oder Verwaltungsorgans durch andere Personen vertreten lassen. Die Form der Beschlussfassung richtet sich mangels Regelungen in der SEVO nach dem Aktiengesetz.⁷¹⁶ Somit sind grundsätzlich neben schriftlichen, fernmündlichen oder telegrafischen Wegen auch Beschlüsse per Telex, Telefax, E-Mail oder Videokonferenz zulässig.⁷¹⁷

5.3.4.5 Gemischte Beschlussfassung und Umlaufverfahren

Eine gemischte Beschlussfassung oder eine Beschlussfassung im Umlaufverfahren außerhalb der Präsenzsitzungen des Überwachungsorgans ist grundsätzlich zulässig,⁷¹⁸ sofern kein Organmitglied dem Verfahren widerspricht.⁷¹⁹ Die gemischte Beschlussfassung unterscheidet sich von der Beschlussfassung in Präsenzsitzungen und im Umlaufverfahren dadurch, dass abwesenden Mitgliedern das Recht eingeräumt wird, innerhalb einer Frist nachträglich ihre Stimme abzugeben.⁷²⁰

Die Möglichkeiten der SE entsprechen dem Rahmen des Aufsichtsrats in einer AG.⁷²¹ Abwesende Aufsichtsratsmitglieder haben die Möglichkeit, eine schriftliche Stimmabgabe durch andere Aufsichtsratsmitglieder überreichen zu lassen. Andere Formen der Stimmabgabe, bspw. fernmündliche, bedürfen entweder einer Regelung in den Unternehmensstatuten, d. h. der Satzung oder der

⁷¹² Vgl. im Folgenden Reichert und Brandes 2012f, Rn. 24–25.

⁷¹³ Vgl. Reichert und Brandes 2012f, Rn. 27. Anderer Auffassung Eberspächer 2010, Rn. 10.

⁷¹⁴ Vgl. Reichert und Brandes 2012f, Rn. 27.

⁷¹⁵ Vgl. Reichert und Brandes 2012f, Rn. 47–50. So noch der Auffassung zum Diskussionsentwurfs des SEEG Kallmeyer 2003a, S. 1535.

⁷¹⁶ Vgl. Büнау/Jünemann 2007, Rn. 35–38.

⁷¹⁷ S. § 108 Abs. 4 AktG. Vgl. Habersack 2008d, Rn. 60.

⁷¹⁸ S. § 108 Abs. 4 AktG.

⁷¹⁹ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 126.

⁷²⁰ Vgl. Habersack 2008d, Rn. 66–72.

⁷²¹ Vgl. Reichert und Brandes 2012f, Rn. 51–54.

Geschäftsordnung, oder der Zustimmung aller Mitglieder des Gremiums.⁷²² Über die Satzung oder die Geschäftsordnung kann bestimmt werden, dass Beschlussfassungen außerhalb der Präsenzsitzungen unzulässig sind. Gleichermaßen kann aber auch vorgesehen werden, dass einzelne Organmitglieder einer Beschlussfassung außerhalb der Präsenzsitzungen nicht widersprechen können.⁷²³ Eine Beschlussfassung im Umlaufverfahren, ohne dass vorher eine Sitzung einberufen wurde, ist möglich, sofern über eine Regelung in der Satzung oder der Geschäftsordnung das Widerspruchsrecht nach § 108 Abs. 4 ausgeschlossen wurde.⁷²⁴

5.3.4.6 Zweitstimm- und Vetorechte

In mitbestimmungsfreien oder nach dem Drittelbeteiligungsgesetz mitbestimmten Unternehmen kann nur über eine Bestimmung in der Satzung dem Vorsitzenden und seinem Stellvertreter, sofern er Anteilseignervertreter ist, ein Zweitstimmrecht gewährt werden.⁷²⁵ Bei Stimmengleichheit im mitbestimmten Aufsichtsrat hat über denselben Gegenstand eine zweite Abstimmung zu erfolgen. Bei erneuter Stimmengleichheit in der zweiten Abstimmung steht dem Aufsichtsratsvorsitzenden ein Stichentscheid zu. Das Zweitstimmrecht der Aufsichtsratsvorsitzenden kann nicht auf den Stellvertreter übertragen werden.⁷²⁶ Dies gilt auch für den Fall, dass neben dem ersten Stellvertreter der Arbeitnehmervertreter weitere Stellvertreter der Anteilseigner bestellt worden sind.⁷²⁷ In keinem Fall zulässig ist ein Vetorecht für den Vorsitzenden oder andere Mitglieder.⁷²⁸

Da die Regelungen der SEVO zur Beschlussfassung als abschließende Regelungen zu werten sind, stehen diesen auch keine abweichenden nationalen Regelungen entgegen.⁷²⁹ Sofern die Satzung der SE keine Regelungen enthält, gibt die Stimme des Vorsitzenden des Aufsichts- oder Verwaltungsorgans in Pattsituationen den Ausschlag.⁷³⁰ Eine weitere Beratung vor einer erneuten Abstimmung ist nicht notwendig. Der Stichentscheid kann über eine Regelung der Satzung abgedungen werden, sofern keine Mitbestimmung vorliegt.⁷³¹

⁷²² S. § 108 Abs. 3, 4 AktG. Kritisch zu fernmündlichen Sitzungen bspw. Wasse 2011, S. 689.

⁷²³ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 126.

⁷²⁴ Vgl. Habersack 2008e, Rn. 13.

⁷²⁵ Vgl. Habersack 2008d, Rn. 25.

⁷²⁶ S. § 29 Abs. 2 MitbestG.

⁷²⁷ Vgl. Habersack 2008c, Rn. 39–42.

⁷²⁸ Vgl. Habersack 2008d, Rn. 25.

⁷²⁹ Vgl. Drinhausen/Maul 2007, S. 131.

⁷³⁰ S. Art. 50 Abs. 2 SEVO. Vgl. Frodermann 2005, Rn. 156.

⁷³¹ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 156.

In einem paritätisch besetzten Aufsichtsorgan erhält der Vorsitzende zwingend das Recht zum Stichentscheid.⁷³² Die SEVO sieht darüber hinaus vor, dass der Vorsitzende und ein stellvertretender Vorsitzender in paritätisch mitbestimmten Aufsichtsorganen zwingend aus der Reihe der Anteilseignervertreter kommen müssen. Hiermit soll das Letztentscheidungsrecht der Anteilseigner in mitbestimmten Aufsichtsorganen gewahrt bleiben.⁷³³ Von dem Recht zum Stichentscheid des Vorsitzenden kann in einem paritätisch mitbestimmten Aufsichtsorgan nicht im Rahmen der Satzungsgestaltung oder der Vereinbarung über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer abgewichen werden.⁷³⁴ Der Stichentscheid des Vorsitzenden bleibt auch von etwaigen anderslautenden Vorschriften des nationalen Aktien- oder Mitbestimmungsgesetzes unberührt. Nach h. M. können weder dem Vorsitzenden noch weiteren Mitgliedern des Überwachungsorgans der SE Vetostimmrechte eingeräumt werden.⁷³⁵

In einer monistischen SE besteht die Möglichkeit, die Position des Verwaltungsratsvorsitzenden im Stile des amerikanischen CEO-/Chairman-Modells zu stärken, in dem der Vorsitzende des Verwaltungsrats gleichzeitig als Executive Director den Vorsitz in der Geschäftsleitung ausübt und mit umfassenden Rechten ausgestattet ist. Dem Vorsitzenden des Verwaltungsorgans steht ebenfalls ein zwingender Stichentscheid in Pattsituationen zu.⁷³⁶ Die weiteren Kompetenzen des Vorsitzenden im monistischen System können weitgehend frei gestaltet werden, da SEVO und SEAG hierzu keine Regelungen enthalten.⁷³⁷ Des Weiteren kann die Beschlussfassung bis hin zur Einstimmigkeit verschärft werden.⁷³⁸ Je nachdem welche Mehrheitserfordernisse für die Beschlussfassung durch die Satzung der SE festgelegt wurden, können Minderheitsgesellschafter im Verwaltungsrat somit faktische Vetorechte bei wichtigen Entscheidungen erlangen.⁷³⁹

5.3.4.7 Sitzungsfrequenz

Nach § 110 Abs. 3 AktG muss das Plenum des Aufsichtsrats einer börsennotierten Aktiengesellschaft mindestens vier Sitzungen im Jahr abhalten, wovon mindestens zwei Sitzungen pro Kalenderhalbjahr stattfinden müssen. Die zwei Sitzungen pro Kalenderhalbjahr müssen indes nicht vierteljährlich erfolgen.

⁷³² S. Art. 50 Abs. 2 S. 2 SEVO.

⁷³³ Vgl. Drinhausen/Maul 2007, S. 130–131.

⁷³⁴ S. Art. 50 SEVO.

⁷³⁵ Vgl. Reichert und Brandes 2012f, Rn. 33–34.

⁷³⁶ S. Art. 50 Abs. 2 SEVO.

⁷³⁷ Vgl. Theisen/Hölzl 2005, S. 301.

⁷³⁸ S. Art. 50 Abs. 1 SEVO.

⁷³⁹ Vgl. Reichert 2006, S. 6–7.

Praktisch können die gesetzlich geforderten Sitzungen in zeitlich unmittelbarer Nähe stattfinden, wenn sie bspw. an den Übergang der beiden Kalenderhalbjahre gelegt werden. Beschlussfassungen im Umlaufverfahren oder abgesetzte Sitzungen zählen nicht als Sitzungen im Sinne des Gesetzes. Hingegen können Pflichtsitzungen auch als Telefon- oder Videokonferenzen abgehalten werden. Ein gänzlich Verzicht auf Präsenzsitzungen innerhalb eines Kalenderjahres könnte allerdings eine nicht ordnungsgemäße Ausübung der Überwachungsaufgabe bedeuten. In nichtbörsennotierten Gesellschaften kann der Aufsichtsrat beschließen, dass eine Sitzung pro Kalenderhalbjahr ausreichend ist. Eine Regelung der Sitzungshäufigkeit der gebildeten Ausschüsse ist im Aktiengesetz nicht enthalten.⁷⁴⁰

Die Vorschriften des Aktiengesetzes gelten ebenfalls für die in Deutschland registrierten dualistischen SEs. Abweichend hiervon gilt für eine monistische SE, dass der Verwaltungsrat mindestens alle drei Monate zusammentreten muss.⁷⁴¹

5.4 Zusammenfassende Beurteilung der Gestaltungsmöglichkeiten der SE

Die gesellschaftsrechtliche Konstruktion der Europäischen Aktiengesellschaft als eine supranationale Rahmenrechtsform hat zur Folge, dass die Gestaltung des Überwachungsorgans durch europäische und nationale Rechtsnormen geprägt ist. In Abschnitt 5.3 wurden die rechtsspezifischen Unterschiede zwischen einer nationalen Aktiengesellschaft (AG) und einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) mit Sitz in Deutschland herausgearbeitet.

Die Zielsetzung der rechtsvergleichenden Analyse, die in Abschnitt 4 erläutert wurden, sind in Abbildung 10 noch einmal dargestellt. Forschungsleitend für die rechtsvergleichende Analyse waren demnach die folgenden Fragestellungen:

⁷⁴⁰ Vgl. Habersack 2008e, Rn. 44–45.

⁷⁴¹ S. Art. 44 Abs. 1 SEVO.

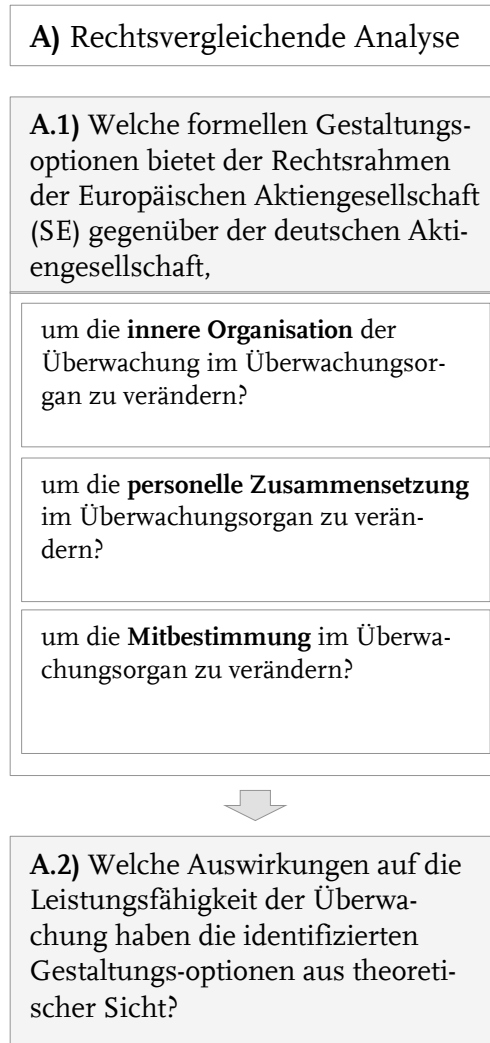


Abbildung 10: Zielsetzung der rechtsvergleichenden Analyse
Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4 stellt die überwachungsrelevanten Rechtsformunterschiede vergleichend gegenüber. Abschließend werden die identifizierten Unterschiede daraufhin beurteilt, inwiefern neue Gestaltungsspielräume entstehen, um die Leistungsfähigkeit der Unternehmensüberwachung zu beeinflussen.

		AG	SE (dualistisch)	SE (monistisch)
Kompetenzen	Aufgabe	Überwachung der Geschäftsführung (§ 111 Abs. 1 AktG) Vergangenheitsorientierte Ergebniskontrolle und vorausschauende Beratung (BGH, Urteil v. 25.03.1991, BGHZ 114, S. 127)	Überwachung der Geschäftsführung (Art. 40 SEVO) Gilt analog.	Führung und Überwachung der Geschäfte (Art. 43 SEVO i. V. m. § 22 SEAG) Gilt analog.
	Zustimmungspflichtige Geschäfte	Vetorecht: Geschäfte durch Satzung oder Aufsichtsrat bestimmt (§ 111 Abs. 4 AktG)	Vetorecht: Min. ein Geschäft zwingend durch Satzung bestimmt (Art. 48 SEVO); weitere durch Aufsichtsorgan (§ 19 SEAG).	Zustimmungspflicht des Verwaltungsrats: Min. ein Geschäft zwingend durch Satzung bestimmt (Art. 48 SEVO)
Innere Organisation / Mitbestimmung	Leitungssystem	Dualistisch (§§ 76, 95 AktG)	Dualistisch oder monistisch (Art. 38b SEVO)	Dualistisch oder monistisch (Art. 38b SEVO)
	Größe	3 – 21 Mitglieder (§ 95 AktG); 12, 16 oder 20 Mitglieder (§ 7 MitbestG); 11, 15 oder 21 (§§ 4, 9 MontanMitbestG)	3 – 21 Mitglieder (§ 17 Abs. 1 SEAG); Festlegung durch Satzung (Art. 40 Abs. 3 SEVO)	3 – 21 Mitglieder (§ 23 SEAG); Festlegung durch Satzung (Art. 40 Abs. 3 SEVO); bei einem Grundkapital von weniger als 3 Millionen Euro kann der Verwaltungsrat weniger als drei Mitglieder umfassen (§ 23 Abs. 2 SEAG).
	Vorsitz und Stellvertretung	Vorsitz und min. eine Stellvertretung (§ 107 Abs. 1 AktG) Vorsitz und eine Stellvertretung (§ 27 Abs. 1 MitbestG)	Vorsitz und min. eine Stellvertretung (Art. 42 SEVO) Bei Mitbestimmung zwingend ein Stellvertreter der Anteilseigner	Vorsitz und min. eine Stellvertretung (Art. 45 SEVO i. V. m. § 34 SEAG)
	Ausschussbildung	Aus seiner Mitte (§ 107 Abs. 3 AktG) Prüfungsausschuss bei börsennotierten Gesellschaften (§ 107 Abs. 3 AktG) Vermittlungsausschuss (§ 27 Abs. 3 MitbestG)	Analog § 107 Abs. 3 AktG	Aus seiner Mitte (§ 34 Abs. 2 SEAG) Prüfungsausschuss analog (§ 107 Abs. 3 AktG)

		AG	SE (dualistisch)	SE (monistisch)
Entscheidungsfindung / Mitbestimmung	Informationsrechte und -pflichten	Berichtspflichten des Vorstands (§§ 90, 111 Abs. 2 AktG); Informationsrecht aller Mitglieder (§ 90 Abs. 3 AktG)	Berichtspflichten des Leitungsorgans (min. alle drei Monate) und Informationsrecht aller Mitglieder (Art. 41 SEVO, § 18 SEAG)	Geschäftsführende Direktoren berichten min. alle drei Monate (Art. 44 Abs. 1 SEVO); Inhalte der Berichte analog § 90 AktG.
	Beschlussfähigkeit	Min. drei Mitglieder bzw. die Hälfte der Mitglieder (§ 108 Abs. 2 AktG); Abweichung über Regelung der Satzung möglich Min. die Hälfte der Mitglieder (§ 28 MitbestG i. V. m. § 108 Abs. 2 AktG); Abweichung über Regelung der Satzung nicht möglich	Min. die Hälfte der Mitglieder (Art. 50 Abs. 1 SEVO); Abweichung nach unten und oben über Regelung der Satzung möglich.	Min. die Hälfte der Mitglieder (Art. 50 Abs. 1 SEVO); Abweichung nach unten und oben über Regelung der Satzung möglich.
	Beschlussfassung	Einfache Mehrheit (§ 108 AktG); Abweichung über Regelung der Satzung für zwingende Aufgabenbereiche nicht möglich Einfache Mehrheit (§ 29 Abs. 4 MitbestG); Bestellung und Abberufung Vorstand sowie Wahl Vorsitz & Stellvertretung Zweidrittelmehrheit (§§ 27, 31 und 32 MitbestG); Abweichungen über die Satzung nicht zulässig Stichentscheid für Vorsitz und Stellvertreter möglich Stichentscheid nur für Vorsitz in zweiter Abstimmung (§ 29 Abs. 2 MitbestG) Gemischte Beschlussfassung und Umlaufverfahren (§ 108 Abs. 3, 4 AktG)	Einfache Mehrheit (Art. 50 Abs. 1 SEVO); Abweichung über Regelung der Satzung möglich Stichentscheid für Vorsitz und Stellvertreter möglich; Zwingender Stichentscheid bei paritätischer Mitbestimmung (Art. 50 Abs. 2 SEVO) Gemischte Beschlussfassung und Umlaufverfahren (§ 108 Abs. 3, 4 AktG)	Einfache Mehrheit (Art. 50 Abs. 1 SEVO); Abweichung über Regelung der Satzung möglich Stichentscheid für Vorsitz und Stellvertreter möglich; Zwingender Stichentscheid bei paritätischer Mitbestimmung (Art. 50 Abs. 2 SEVO) Gemischte Beschlussfassung und Umlaufverfahren (§ 108 Abs. 3, 4 AktG)
	Sitzungsfrequenz	Min. vier Sitzungen im Jahr bei börsennotierten Aktiengesellschaft (§ 110 Abs. 3 AktG)	Analog AG	Min. alle drei Monate (Art. 44 Abs. 1 SEVO)

		AG	SE (dualistisch)	SE (monistisch)
Personelle Zusammensetzung / Mitbestimm.	Zusammensetzung und Qualifikation der Mitglieder	Formaljuristische Eignungsvoraussetzung (§ 100 AktG) Anteilseignervertreter, Arbeitnehmervertreter und weitere Mitglieder (§ 96 AktG, § 4 MontanMitbestG), Gewerkschaftsvertreter (§ 7 MitbestG), leitende Angestellte (§ 15 MitbestG)	Analog § 100 AktG Verhandlungslösung (SERL, § 21 SEBG) Auffangregel (§§ 22 ff. SEBG)	Analog § 100 AktG Verhandlungslösung (SERL, § 21 SEBG) Auffangregel (§§ 22 ff. SEBG)
	Besetzung der Ausschüsse	Unabhängiges Mitglied im Prüfungsausschuss börsennotierter Gesellschaften (§ 100 Abs. 5 AktG) Diskriminierungsverbot	Analog AG	Analog AG

Tabelle 4: Überwachungsrelevante Rechtsformunterschiede zwischen AG und SE
Quelle: Eigene Darstellung.

Grundsätzlich ist der Umfang der Überwachungsaufgabe in einer SE und einer AG vergleichbar. Das Überwachungsorgan muss seine Ausrichtung sowohl an einer vergangenheitsorientierten Ergebniskontrolle als auch an einer vorausschauenden Beratung der Unternehmensführung ausrichten. In der monistischen SE ist das Verwaltungsorgan hingegen für die Überwachung und Führung der Geschäfte verantwortlich.

Zunächst ist die Möglichkeit zu nennen, statt des dualistischen ein monistisches Leitungssystem zu wählen. Aus informationsökonomischer Sicht bietet ein Verwaltungsorgan den Vorteil, dass die mit der Überwachung beauftragten nicht-geschäftsführenden Direktoren den Sitzungen der geschäftsführenden Direktoren beiwohnen. Die strukturelle Informationsschranke des dualistischen Systems zwischen Vorstand und Aufsichtsrat existiert im monistischen System nicht. Der direkte Kontakt zwischen nicht-geschäftsführenden und geschäftsführenden Direktoren in den Sitzungen des Verwaltungsorgans begünstigt eine vorausschauende Überwachung und Beratung. Personengebundenes Erfahrungswissen kann so effizient in den Meinungsbildungsprozess der Unternehmensführung eingebracht werden. Die integrierte Führung und Überwachung aus einem Organ heraus stellt erhöhte Anforderungen an die Unabhängigkeit und persönliche Qualifikation der Organmitglieder.⁷⁴²

⁷⁴² Vgl. Jungmann 2006, S. 461

Mit Blick auf die Informationsrechte und -pflichten lassen sich keine für die Praxis entscheidenden Unterschiede feststellen. Zwar regelt die SEVO über die Artt. 41 und 44 die Berichtspflichten an das Überwachungsorgan nicht so detailliert wie § 90 AktG. Fraglich ist, ob durch den geringeren Detaillierungsgrad der Berichtspflichten in der Praxis ein materiell feststellbarer Unterschied in der Informationsversorgung des Aufsichtsorgans zu befürchten ist. Im Endeffekt wird man von einem wesentlichen Gleichlauf in der Praxis ausgehen müssen, da Art. 41 Abs. 2 SEVO das Leitungsorgan zu einer vollumfänglichen und rechtzeitigen Information über Ereignisse verpflichtet, die sich auf die Geschäftslage auswirken können.⁷⁴³ Sowohl die SEVO als § 90 Abs. 2 AktG sehen eine mindestens vierteljährliche Berichtspflicht über den Gang der Geschäfte vor. Die Mitglieder des Aufsichtsorgans einer SE verfügen analog dem Aktiengesetz über Informationsrechte gegenüber dem Leitungsorgan. In der monistischen SE sind gesonderte Informationsrechte aufgrund der fehlenden Trennung der Organe nicht notwendig. Für die zustimmungspflichtigen Geschäfte besteht, bis auf das zwingende Erfordernis, mindestens ein Geschäft in der Satzung zu bestimmen, ebenfalls ein Gleichlauf.⁷⁴⁴ Im Hinblick auf die Regelung der Arbeitssprache und der Ausschussbildung bestehen keine relevanten Unterschiede zwischen SE und AG.

Gegenüber den Bestimmungen des Aktiengesetzes stellen die Regelungen zur Sitzungsfrequenz in der monistischen SE eine Verbesserung des Informationspotenzials dar. Die Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrats einer AG und des Aufsichtsorgans einer SE richten sich nach § 110 Abs. 3 AktG. Demnach müssen börsennotierte Gesellschaften zwei Sitzungen pro Kalenderhalbjahr abhalten. Rechtlich zulässig ist es jedoch, beide Sitzungen in unmittelbarer zeitlicher Nähe abzuhalten.⁷⁴⁵ Nach Art. 44 Abs. 1 SEVO muss das Verwaltungsorgan einer SE hingegen mindestens alle drei Monate zu einer Sitzung zusammentreten. Im Ergebnis wird man zustimmen müssen, dass vierteljährliche Treffen sich eher am unteren Ende der Erwartungen an eine aktive Geschäftsführung durch ein Verwaltungsorgan orientieren. Allein auf die Überwachungsfunktion bezogen ist hiermit allerdings in höherem Maße als im Aufsichtsorgan ein direkter Kontakt und Informationsfluss zwischen Unternehmensführung und -überwachung garantiert.

Die Mindest- und Höchstgrenzen der Organgrößen sind für AG und SE identisch. Es ergeben sich aus den einschlägigen Rechtsnormen somit keine unmit-

⁷⁴³ Vgl. Drinhausen/Maul 2007, S. 129.

⁷⁴⁴ Anderer Auffassung bzgl. der Formulierungsunterschiede zwischen SEVO und AktG vgl. Köstler 2005, S. 351.

⁷⁴⁵ Vgl. Habersack 2008e, Rn. 44.

telbaren Auswirkungen auf das Informationspotenzial. Die Auswirkungen der Organgröße auf das Informationspotenzial sind letztlich nur empirisch zu bestimmen.

Wesentliche Unterschiede bestehen zwischen den Gestaltungsmöglichkeiten der personellen Zusammensetzung in einer AG und SE. Dies betrifft insbesondere die Beteiligung und Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter. In erster Linie erscheint die Möglichkeit, Arbeitnehmervertreter aus anderen Mitgliedsstaaten in das Überwachungsorgan zu bestellen („Europäisierung der Mitbestimmung“), als geeignet um neue Informationen in den Überwachungsprozess einzubinden. In der Praxis wird diese Möglichkeit allerdings stark von der gewählten Organgröße beeinflusst werden. Die durch die Verhandlungslösung geschaffenen Gestaltungsoptionen der SE eröffnen allerdings auch die Möglichkeit, eine Verschiebung der formellen Einflusspotenziale im Überwachungsorgan zugunsten der Anteilseignervertreter anzustreben. Inwiefern sich dies eventuell positiv oder negativ auf die Informationspotenziale auswirkt, ist eine empirische Frage, die vorab theoretisch nicht eindeutig zu beantworten ist.

Die zwingende Regelung des Montanmitbestimmungsgesetzes, zwei weitere und ein neutrales Mitglied bestellen zu müssen, gelten nicht für die SE. Ein Vorteil der weiteren Mitglieder und des neutralen Mitglieds könnte in ihrer Unabhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und ihrer externen Expertise gesehen werden. Theoretisch könnten diese Mitglieder die Informationsversorgung des Überwachungsorgans verbessern und aufgrund ihrer Unabhängigkeit die Informationsrechte im Sinne eines *advocatus diaboli*⁷⁴⁶ zugunsten der Gesamtheit des Gremiums nutzen. Diesen möglichen Vorteilen steht allerdings die berechtigte Frage entgegen, wessen Interessen diese Mitglieder eigentlich vertreten sollen.⁷⁴⁷ Überwachung ist immer auch Interessensicherung.⁷⁴⁸ Der gesellschaftspolitische Zweck, die Unternehmen der Montanindustrie nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs kontrollieren zu können, tritt hier klar zutage. Stimmt man der Aussage zu, dass sich dieser Kontrollzweck mittlerweile überholt hat, stellt die SE eine besonders interessante Möglichkeit für Montanunternehmen dar, ihre personelle Zusammensetzung den gewandelten Qualifikationsanforderungen anzupassen.

Innerhalb der Höchst- und Mindestgrenzen kann die Größe des Überwachungsorgans grundsätzlich frei gewählt werden. Aus informationsökonomi-

⁷⁴⁶ Vgl. Fleischer 2011, S. 161–162. Allgemein zu dialektischen Techniken des Informationsaustauschs vgl. Greitemeyer et al. 2006, S. 32.

⁷⁴⁷ Vgl. Schewe 2005, S. 292–293.

⁷⁴⁸ Vgl. Dorow 1982.

scher Perspektive schafft die SE damit die Option, bei Bedarf kleinere Gremien zu bilden, die weniger anfällig für Trittbrettfahrerverhalten sind. Neben Kosteneinsparungen für weniger Mitglieder könnten kleinere Organe die Inanspruchnahme und das Verantwortungsbewusstsein der Mitglieder verbessern. Sofern ein höherer Anteil der Mitglieder neben der Arbeit im Plenum auch in die Ausschüsse integriert werden kann, könnte das Interaktionspotenzial weiter verbessert werden.

Die Vorgaben zur Sitzungsfrequenz lassen keine Verbesserung der Interaktionspotenziale erwarten. Sowohl in der AG als auch in der dualistischen SE müssen in börsennotierten Unternehmen lediglich zwei Sitzungen pro Kalenderjahr abgehalten werden.⁷⁴⁹ Diese können zudem in unmittelbarer zeitlicher Nähe stattfinden. Eine Verbesserung demgegenüber stellt die Regelung in der monistischen SE dar, die verlangt, dass das Verwaltungsorgan mindestens alle drei Monate tagt.⁷⁵⁰ Hiermit ist ein regelmäßiger Kontakt und Austausch unter den Mitgliedern besser gewährleistet.

Zahlreiche Unterschiede zwischen mitbestimmter AG und SE, die Interaktionspotenziale der Überwachung betreffen, finden sich in den Regelungen zum Vorsitz, der Beschlussfähigkeit und der Beschlussfassung. Mit Ausnahme des Vermittlungsausschusses ergeben sich keine Unterschiede bei der Ausschussbildung. Aufgrund des engen gesetzlichen Rahmens,⁷⁵¹ innerhalb dessen der Vermittlungsausschuss agiert, ist er für das Interaktionspotenzial zu vernachlässigen.

Im Hinblick auf Vorsitz und Stellvertretung weicht die SE von der mitbestimmten AG ab, die unter das Mitbestimmungsgesetz fällt. Anders als im Mitbestimmungsgesetz zwingend vorgesehen, können in einer SE mehrere Stellvertreter gewählt werden. Dies kann vorteilhaft sein, um die Sitzungsvorbereitung und Koordinationsaufgaben des Vorsitzenden auf mehrere Personen zu verteilen. So könnten bspw. verschiedene vertretene Interessengruppen in die Ausarbeitung der Tagesordnung einbezogen werden. Gleichwohl kann die Besetzung der Stellvertreter auch dazu genutzt werden, den Einfluss der Mitbestimmung zu begrenzen. Die SEVO sieht zwingend vor, bei einer paritätischen Zusammensetzung des Aufsichtsorgans, einen Anteilseignervertreter als einen der Stellvertreter zu wählen.⁷⁵²

⁷⁴⁹ S. § 110 Abs. 3 AktG.

⁷⁵⁰ S. Art. 43 Abs. 1 SEVO.

⁷⁵¹ S. §§ 27 Abs. 3, 31 Abs. 3 MitbestG.

⁷⁵² S. Art. 42 SEVO.

Die Satzung einer SE kann vorsehen, dass mehr als die Hälfte der Mitglieder anwesend oder vertreten sein muss, damit die Beschlussfähigkeit gegeben ist. Dies kann grundsätzlich zur Stärkung des Interaktionspotenzials beitragen. In gleicher Weise kann die Beschlussfassung in einer SE über Bestimmungen der Satzung gegenüber der einfachen Mehrheit verschärft werden. Eine verschärfte Beschlussfassung kann eine ausgiebige Diskussion der zu entscheidenden Sachverhalte fördern. Nachteilig für das Interaktionspotenzial in einer paritätisch mitbestimmten SE muss der zwingende Stichtscheid des Vorsitzenden bei Stimmengleichheit gesehen werden, von dem nicht über eine Regelung in der Satzung abgewichen werden kann. Die nach dem Mitbestimmungsgesetz erforderlichen Zweidrittelmehrheiten für Personalentscheidungen müssen ebenso wenig in einer SE eingeführt werden. Hierüber kann das Einflusspotenzial der Arbeitnehmervertreter auf Personalentscheidungen verringert werden, da die Anteilseigner über den Stichtscheid des Vorsitzenden nicht auf ihre Stimmen angewiesen sind, sofern sie als homogener Block votieren. Keine Unterschiede zwischen SE und AG bestehen bei der gemischten Beschlussfassung und der Beschlussfassung im Umlaufverfahren.

Die SE bietet verschiedene Optionen, das Zeitpotenzial der Entscheidungsfindung zu verbessern. Diese beziehen sich vorwiegend auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Beschlussfassung.

In der monistischen SE können darüber hinaus Unterschiede im Zeitpotenzial im Vergleich zur dualistischen AG oder SE identifiziert werden. Aufgrund der integrierten Führung und Überwachung im Verwaltungsorgan und den mindestens vierteljährlich stattfindenden Sitzungen ist in höherem Maß eine zeitnahe Informationsversorgung und Entscheidungsfindung sichergestellt. Eingeschränkt wird das Zeitpotenzial in der monistischen SE im Hinblick auf die Möglichkeit, Beschlusskompetenzen weitreichend in Ausschüsse zu verlagern. Hiermit wird weitgehend ein Gleichlauf mit dem dualistischen Modell erreicht. Ebenso wenig können zustimmungspflichtige Geschäfte einem beschließenden Ausschuss übertragen werden. Die in § 34 Abs. 1 SEAG bestimmten Aufgaben können einem beschließenden Ausschuss nicht übertragen werden.

Für eine schnelle Entscheidungsfindung sollte das Überwachungsorgan mit der Hälfte oder weniger als der Hälfte der Mitglieder beschlussfähig sein. Anders als § 108 Abs. 2 AktG erlaubt Art. 50 Abs. 1 SEVO, selbst in mitbestimmten Unternehmen ein niedrigeres Quorum als die Hälfte für die Beschlussfähigkeit einzuführen.⁷⁵³ Vorteilhaft für eine schnelle Entscheidungsfindung in kleinen

⁷⁵³ Vgl. Reichert und Brandes 2012f, Rn. 5.

Überwachungsorganen ist die Tatsache, dass die Beschlussfähigkeit anders als in der AG nicht an die Anwesenheit von mindestens drei Mitgliedern geknüpft ist.⁷⁵⁴ Die Möglichkeit zur Vertretung⁷⁵⁵ sowie der zwingende Stichentscheid und die Möglichkeit bei Personalentscheidungen in paritätisch mitbestimmten Unternehmen von der erforderlichen qualifizierten Mehrheit abweichen zu können, stellen weitere Vorteile dar. Entscheidungen im Plenum können so beschleunigt und nicht durch die Blockadehaltung einer Minderheit der Mitglieder verzögert werden.

⁷⁵⁴ S. Art. 50 Abs. 1 SEVO im Vergleich zu § 108 Abs. 2 AktG.

⁷⁵⁵ Vgl. Frodermann 2005, Rn. 121–122.

6 Empirische Analyse

Von Interesse für die betriebswirtschaftliche Forschung ist vor allem, inwiefern die Gestaltungsoptionen der SE von der Unternehmenspraxis genutzt werden. Denkbar ist, dass Unternehmen die SE vornehmlich nutzen, um gänzliche neue Formen der Unternehmensüberwachung zu etablieren. Möglich ist indes auch der gegenteilige Fall, dass Unternehmen sich sehr stark an den etablierten nationalen Ausprägungen der Überwachung orientieren.⁷⁵⁶ Zu diesem Zweck werden sowohl Daten von Unternehmen vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE herangezogen als auch Daten börsennotierter AGs, die als Vergleichsbasis dienen sollen. Auf Basis der theoretischen Ausführungen des Abschnitts 3 und der im konzeptionellen Bezugsrahmens abgeleiteten Hypothesen (s. Abschnitt 4.3) werden die verwendeten Variablen und Konstrukte in Abschnitt 6.1.1 erläutert und die Datenquellen der Erhebung in Abschnitt 6.1.1.3 aufgeführt.

6.1 Empirisches Forschungsdesign

Die empirische Analyse der Europäischen Aktiengesellschaft gliedert sich in zwei Schritte. Zunächst werden die börsennotierten SEs dahin gehend untersucht, welche Veränderungen durch die Annahme der Rechtsform der SE auf das Überwachungsorgan festzustellen sind. Gegenstand des zweiten Analyseschritts ist die vergleichende Analyse der SEs mit einem Benchmark-Sample deutscher Aktiengesellschaften. Ziel dieses Vorgehens ist es, bestimmen zu können, ob Unternehmen der Rechtsform SE nachweislich im Hinblick auf die Gestaltung und Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans von deutschen AG abweichen.

6.1.1 Operationalisierungen

6.1.1.1 Unternehmerische Strukturdaten

Die Unternehmensgröße wurde über drei gängige Indikatoren erfasst: das Grundkapital, der Gesamtumsatz und die Anzahl der Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahlen wurden weiterhin in die Anzahl weltweiter Mitarbeiter und der Mitarbeiter in Deutschland differenziert.

Um das Ausmaß der geografischen Diversifikation der Aktivitäten eines Unternehmens zu bestimmen, wurde in Anlehnung an die Arbeit von Sullivan die geografische Diversifikation des Unternehmens über eine ergebnisorientierte

⁷⁵⁶ Vgl. zur Entwicklung der Theorie der Pfadabhängigkeit Beyer 2006, S. 11–40; Wetzels 2005; Beyer 2005.

und eine strukturelle Dimension erfasst.⁷⁵⁷ Die am weitesten verbreitete Operationalisierung der ergebnisorientierten Dimension der geografischen Diversifikation ist die Relation des Auslands- zum Gesamtumsatz.⁷⁵⁸ Als strukturelle Dimension der geografischen Diversifikation wurde der Anteil der Arbeitnehmer im Ausland zur Gesamtzahl der Arbeitnehmer verwendet.⁷⁵⁹ Diese Vorgehensweise bietet sich gegenüber anderen Operationalisierungen vor allem deswegen an, da die Arbeitnehmerzahlen über die Regelung der Mitbestimmung einen Einfluss auf die personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans haben können.⁷⁶⁰

Die Produktdiversifikation wurde nach dem Ansatz von Wrigley bestimmt.⁷⁶¹ Unternehmen, die mindestens 95 % ihres Gesamtumsatzes nur in einem Geschäftsbereich erwirtschaften, sind Single-Product-Firms. Trägt ein Geschäftsbereich zwischen 70 % und 95 % zum Gesamtumsatz bei, handelt es sich um eine Dominant-Product-Firm. Unternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen, die maßgeblich zum Gesamtumsatz beitragen, wurden ferner nach dem Verwandtschaftsgrad der Geschäftsbereiche klassifiziert. Hierzu wurde auf die Angaben des Geschäftsberichts zurückgegriffen. Erwirtschaften mehrere verwandte Geschäftsbereiche mehr als 70 % des Gesamtumsatzes, liegt eine Related-Product-Firm vor. In allen anderen Fällen wird von einer Unrelated-Product-Firm ausgegangen.

Um den möglichen Einfluss der Eigentümerstruktur auf die Organisationsstruktur und die personelle Zusammensetzung zu erheben, wurde die Konzentration der Eigentümerstruktur erfasst, um zwischen Unternehmen in Streubesitz und Unternehmen mit dominierenden Aktionärsgruppen zu differenzieren. Der Streubesitz bzw. die Konzentration der Eigentümerstruktur wurde als der Anteil der Stimmrechte definiert, die sich nicht im Besitz von Blockhaltern befinden.⁷⁶² Als Blockhalter werden jene Aktionäre definiert, die mindestens

⁷⁵⁷ Vgl. Sullivan 1994; Sullivan 1996. Zu Einschränkungen, wann solche Dimensionen in eine Maßzahlen sinnvoll aggregiert werden können, vgl. Caliguri et al. 2004, S. 849; Ramaswamy et al. 1996, S. 169–174; Sullivan 1996, S. 180–188. Die einstellungsbezogene Dimension soll die psychische oder kulturelle Heterogenität der bearbeiteten Ländermärkte widerspiegeln. Sie wird gesondert unter dem Punkt Internationalität der personellen Zusammensetzung behandelt. Vgl. Sullivan 1994, S. 331–332. Dem Ansatz von Sullivan weitgehend folgend u. a. Becker 2010, S. 178–179; Owtscharov 2007, S. 133–134; Birkner 2005, S. 77; Caliguri et al. 2004, S. 849–852; Carpenter/Frederickson 2001, S. 537–538; Tihanyi et al. 2000, S. 1167; Sanders/Carpenter 1998, S. 166.

⁷⁵⁸ Vgl. Debus 2010, S. 93; Sullivan 1994, S. 328–330.

⁷⁵⁹ Vgl. Heijltjes et al. 2003, S. 92–93.

⁷⁶⁰ S. Abschnitt 5.3.3.2.

⁷⁶¹ Vgl. Wrigley 1970; siehe auch Gerum 2007, S. 75.

⁷⁶² Vgl. Owtscharov 2007, S. 135–138.

5 % der stimmberechtigten Aktien halten.⁷⁶³ Gemäß dem Wertpapierhandelsgesetz muss das Erreichen bestimmter Stimmrechtsanteile gegenüber der BaFin und dem Emittenten bekannt gemacht werden.⁷⁶⁴ Streubesitz liegt vor, wenn entweder kein Aktionär mehr als 1 % der stimmberechtigten Aktien oder keiner oder wenige Aktionäre weniger als 25 % der stimmberechtigten Aktien halten.⁷⁶⁵ Liegen mehr als 25 % der stimmberechtigten Aktien in der Hand eines einzelnen Aktionärs, ist das Unternehmen als eigentümergeführt klassifiziert.

Zur Klassifizierung der Branchenzugehörigkeit diene die statistische Systematik der Wirtschaftszweige der Europäischen Gemeinschaft (NACE-Code).⁷⁶⁶ Um Unternehmen eindeutig einer Branche zuordnen zu können, wurde auf die Kundensystematik der Deutschen Bundesbank zurückgegriffen.⁷⁶⁷ Das Firmenverzeichnis der Deutschen Bundesbank erfasst Aktiengesellschaften in Deutschland mit einem Grundkapital von mehr als 2,5 Millionen Euro und klassifiziert diese gemäß NACE-Code. Für die Klassifikation waren jeweils die ersten zwei Ziffern des NACE-Codes ausschlaggebend (s. Tabelle 5).

⁷⁶³ Vgl. Sanders/Carpenter 1998, S. 167.

⁷⁶⁴ Meldeschwellen liegen bei 3 Prozent, 5 Prozent, 10 Prozent, 15 Prozent, 20 Prozent, 25 Prozent, 30 Prozent, 50 Prozent oder 75 Prozent der Stimmrechte. S. § 21 Abs. 1 WpHG.

⁷⁶⁵ Vgl. Gerum 2007, S. 68.

⁷⁶⁶ Herangezogen wurde die Fassung NACE Rev. 2: S. Verordnung (EG) Nr. 1893/2006 vom 20.12.2006, ABl. EG Nr. L 393 v. 30.12.2006. Vgl. Eidenmüller et al. 2008, S. 727; Gerum 2007, S. 75–76.

⁷⁶⁷ S. URL:

<http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Service/Meldewesen/Bankenstatistik/Kundensystematik/kundensystematik.html>. Vgl. Debus 2010, S. 96; Gerum 2007, S. 76.

Branchenklassifikation [gemäß NACE Rev. 2]		
Abteilungen	Abschnitt	Bezeichnungen
01–03	A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
05–09	B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
10–33	C	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
35	D	Energieversorgung
36–39	E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
41–43	F	Baugewerbe/Bau
45–47	G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
49–53	H	Verkehr und Lagerei
55–56	I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
58–63	J	Information und Kommunikation
64–66	K	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (inkl. Finanzholdings)
68	L	Grundstücks- und Wohnungswesen
69–75	M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (inkl. Managementholdings)
77–82	N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
84	O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
85	P	Erziehung und Unterricht
86–88	Q	Gesundheits- und Sozialwesen
90–93	R	Kunst, Unterhaltung und Erholung
94–96	S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
97–98	T	Private Haushalte
99	U	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

Tabelle 5: Branchenklassifikation gemäß NACE Rev. 2

Quelle: Eigene Darstellung.

6.1.1.2 Personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans

Zur Erfassung der Internationalität der personellen Zusammensetzung von Führungs- und Überwachungsorganen werden unterschiedliche Herangehensweisen verwendet. Am weitesten verbreitet ist die Methode, die Nationalität der Organmitglieder zu erheben.⁷⁶⁸ Gegen diese Vorgehensweise wird eingebracht, dass Staatsgrenzen und Kulturräume nicht zwingend deckungsgleich sind.⁷⁶⁹

⁷⁶⁸ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 17; Stuart 2011, S. 11; Owtscharov 2007, S. 135; Gerum 2007, S. 223; Heijltjes et al. 2003, S. 91.

⁷⁶⁹ Vgl. Tacheva 2007, S. 67; Schmid/Daniel 2006, S. 7; Caliguri et al. 2004, S. 856. Weitere Ansätze, die nicht allein die Nationalität der Organmitglieder erfassen, finden sich u.a. bei

Menschen aus verschiedenen Kulturräumen weisen mehr Unterschiede auf als Menschen, die aus demselben Kulturraum stammen. Die kulturelle Heterogenität der personellen Zusammensetzung kann als Indikator für die internationale Ausrichtung des Unternehmens, die potenzielle Perspektivenvielfalt sowie mögliche Kommunikations- und Koordinationsprobleme herangezogen werden.⁷⁷⁰

Die Operationalisierung der Internationalität der personellen Zusammensetzung erfolgte daher über den Anteil nicht-deutscher Mitglieder des Überwachungsorgans (Verhältniszahl) und die kulturelle Heterogenität (Heterogenitätsmaß). Die Kombination von Verhältniszahlen und Heterogenitätsmaßen bietet einige Vorteile.⁷⁷¹ Heterogenitätsmaße geben anders als Verhältniszahlen darüber Auskunft, in welchem Ausmaß sich die personelle Zusammensetzung im Hinblick auf erhobene Eigenschaften unterscheidet.⁷⁷² Im Aussagengebäude der Upper Echelons Theory ist der Grad der Heterogenität demografischer Eigenschaften ausschlaggebend für eine mögliche Steigerung der Perspektivenvielfalt und der Problemlösungsfähigkeit. Heterogenitätsmaße haben gegenüber Verhältniszahlen den weiteren Vorteil, dass sie weniger sensibel auf Unterschiede in der Größe des Aufsichtsorgans reagieren.⁷⁷³ Mittels Heterogenitätsmaßzahlen, die die Kultur der personellen Zusammensetzung erfassen, ist damit eine bessere Operationalisierung des zu untersuchenden Konstrukts sichergestellt.⁷⁷⁴

Der Anteil nicht-deutscher Mitglieder im Überwachungsorgan stellt ein gängiges Maß dar, um einen Aspekt der Internationalität der personellen Zusammensetzung zu erfassen.⁷⁷⁵ Die Maßzahl ergibt sich aus dem Verhältnis der ausländischen Mitglieder zur Gesamtzahl der Mitglieder des Überwachungsorgans. Die Werte der Maßzahl können zwischen 0 (Minimum) und 1 (Maximum) liegen.⁷⁷⁶

Das Ausmaß der Heterogenität kategorialer Variablen wird überwiegend mithilfe des Blau-Index erfasst.⁷⁷⁷ Der Blau-Index oder auch Herfindahl-Index ist als

Birkner 2005, S. 80–81; Athanassiou/Nigh 2002, S. 166–167; Wally/Becerra 2001, S. 175–176; Tihanyi et al. 2000, S. 1169.

⁷⁷⁰ Vgl. Masulis et al. 2011, S. 4–5; Caliguri et al. 2004, S. 855.

⁷⁷¹ Vgl. für die folgenden Ausführungen Becker 2010, S. 169–173.

⁷⁷² Vgl. Becker 2010, S. 171; Tacheva 2007, S. 64.

⁷⁷³ Vgl. Becker 2010, S. 171; Birkner 2005, S. 80.

⁷⁷⁴ Zur Bedeutung der Konstruktvalidität vgl. Bagozzi 1980, S. 114; Papoutsakis 2008, S. 149.

⁷⁷⁵ Vgl. Schmid/Daniel 2007, S. 13.

⁷⁷⁶ Vgl. Becker 2010, S. 169.

⁷⁷⁷ Vgl. Blau 1977, S. 9. Zur Anwendung vgl. Tacheva 2007, S. 42; Bunderson/Sutcliffe 2002, S. 876–877 sowie die weiteren Quellenangaben in Becker 2010, S. 172, Fußnote 656.

Single-Item-Maß dazu geeignet, individuelle Daten zu aggregieren.⁷⁷⁸ Der Blau-Index nimmt seinen Minimalwert an, wenn alle Personen einer Gruppe die gleiche Ausprägung in einer Kategorie annehmen. Der Maximalwert wird erreicht, wenn jede Person in der erhobenen Kategorie eine andere Ausprägung einnimmt.⁷⁷⁹ Je höher der Wert des Blau-Index ist, desto größer ist die Heterogenität der Ausprägungen der erhobenen Kategorien. Der Blau-Index folgt der Annahme, dass mit steigender Größe der Untersuchungseinheit die Heterogenität zunehmen kann.⁷⁸⁰ Sofern der Anteil der Gesamtpopulation bekannt ist, den eine bestimmte kategoriale Ausprägung annehmen kann, kann der simplifizierte Blau-Index verwendet werden.⁷⁸¹ Informationen über die Größe des Überwachungsorgans liegen für die untersuchten Unternehmen vor.

$$B = 1 - \sum P(i)^2$$

P = Anteil der Personen in der i-ten Gruppe

Abbildung 11: Formel Blau-Index (vereinfacht)

Quelle: In Anlehnung an Blau 1977, S. 9, 78.

Die Erhebung der Kultur der einzelnen Mitglieder eines Überwachungsorgans erfolgte mithilfe der Zuordnung der Nationalität zu einem bestimmten Kulturcluster (s. Tabelle 6).⁷⁸² Hierzu wurde auf die in der GLOBE-Studie⁷⁸³ erarbeiteten Zuordnungen von Gupta und Hanges zurückgegriffen.⁷⁸⁴ Über die Einbeziehung einer Kulturdimension soll der Erkenntnis Rechnung getragen werden, dass weit entfernte Kulturräume in der Regel mehr Unterschiede zueinander aufweisen als nah gelegene Kulturräume.⁷⁸⁵ Ein Überwachungsorgan, das ausschließlich mit Deutschen und Österreichern besetzt ist, weist demnach nicht die gleiche kulturelle Perspektivenvielfalt auf wie ein Überwachungsorgan, das sich aus Mitgliedern verschiedener Kulturcluster zusammensetzt.⁷⁸⁶

⁷⁷⁸ Vgl. Tacheva 2007, S. 115; Harrison/Klein 2007, S. 1211–1212.

⁷⁷⁹ Definitionsgemäß liegt der Maximalwert bei $(k-1)/k$.

⁷⁸⁰ Vgl. Harrison/Klein 2007, S. 1211–1212.

⁷⁸¹ Vgl. Blau 1977, S. 78.

⁷⁸² Eine alternative Vorgehensweise ist die Erfassung der kulturellen Distanz. Vgl. Kogut/Singh 1988, S. 422. Ferner Manev/Stevenson 2001, S. 290–291; Morosini et al. 1998, S. 143–144.

⁷⁸³ Vgl. House et al. 2004.

⁷⁸⁴ Vgl. Gupta/Hanges 2004, S. 191. Eine ähnliche Clusterung findet sich bei Ronen/Shenkar 1985, S. 449.

⁷⁸⁵ Vgl. die Metaanalyse von Tihanyi et al. 2005, S. 275–277.

⁷⁸⁶ Vgl. Schmid/Daniel 2006, S. 7; Caliguri et al. 2004, S. 855–856.

Eastern Europe	Albania, Georgia, Greece, Hungary, Kazakhstan, Poland, Russia, Slovenia
Germanic	Austria, Germany (former GDR East), Germany (former FRG West), the Netherlands, Switzerland (German-speaking)
Latin Europe	France, Israel, Italy, Portugal, Spain, Switzerland (French-speaking)
Nordic Europe	Denmark, Finland, Sweden
Latin America	Argentina, Bolivia, Brazil, Columbia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Mexico, Venezuela
Anglo	Australia, Canada (English-speaking), Ireland, New Zealand, South Africa (White-sample), United Kingdom, United States
Confucian Asia	China, Hong Kong, Japan, Singapore, South Korea, Taiwan
Southern Asia	India, Indonesia, Iran, Malaysia, Philippines, Thailand
Middle East	Egypt, Kuwait, Morocco, Qatar, Turkey
Sub-Saharan Africa	Namibia, Nigeria, South Africa (Black-sample), Zambia, Zimbabwe

Tabelle 6: Kulturcluster

Quelle: In Anlehnung an Gupta/Hanges 2004, S. 191.

Analog zur Heterogenität der vertretenen Nationalitäten im Überwachungsorgan kann die kulturelle Heterogenität der personellen Zusammensetzung ebenfalls mithilfe des simplifizierten Blau-Index berechnet werden. Anhand ihrer Nationalität werden die einzelnen Mitglieder des Überwachungsorgans einem der zehn Kulturcluster (s. Tabelle 6) zugeordnet. Entstammen alle Mitglieder demselben Kulturcluster, nimmt die Maßzahl den Wert 0 an. Der Höchstwert wird erreicht, wenn alle Mitglieder aus einem anderen Kulturcluster kommen. Aus den zehn Kulturclustern ergibt sich nach $(k-1)/k$ der Maximalwert 0,9. Das Maß schwankt demnach zwischen dem Minimalwert 0 und dem Maximalwert 0,9.⁷⁸⁷

6.1.1.3 Mitbestimmung

Um das Ausmaß der Mitbestimmung im Überwachungsorgan zu bestimmen, wurde erhoben, ob die Mitglieder Vertreter der Anteilseigner oder Arbeitnehmervertreter sind. Sofern ein Unternehmen unter das Montanmitbestimmungsgesetz fiel, war außerdem das neutrale Mitglied zu identifizieren.

Innerhalb der Arbeitnehmervertreter wurde weiter differenziert, ob es sich um einen betrieblichen Arbeitnehmervertreter, einen Gewerkschaftsvertreter oder einen Vertreter der leitenden Angestellten handelt. Des Weiteren war für die

⁷⁸⁷ Vgl. Becker 2010, S. 172–173.

Erhebung die Funktion der betrieblichen Arbeitnehmer von Interesse.⁷⁸⁸ Hierzu wurde erhoben, ob die unternehmensinternen Arbeitnehmervertreter einen Vorsitz im Betriebsrat, Konzernbetriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder im SE- bzw. Europäischen Betriebsrat haben.

6.1.1.4 Beschlussfassung und Inanspruchnahme

Das Informationspotenzial des Überwachungsorgans ergibt sich aus der Berichterstattung der Unternehmensführung sowie den personengebundenen Erfahrungen und dem Wissen der Organmitglieder. Entscheidend für die Qualität der Überwachungsaufgabe ist allerdings, ob die potenziell vorhandenen Informationen auch in die Überwachung und Beratung eingebracht werden. Die Inanspruchnahme der Organmitglieder setzt sich aus der funktionalen und zeitlichen Einbindung in die Überwachung zusammen. Hierzu wurde der Anteil der Organmitglieder, die in den Ausschüssen vertreten sind, berechnet.

Um etwaige Auswirkungen organisatorischer und personeller Veränderungen der SE auf das Zeitpotenzial der Überwachung bestimmen zu können, wurden verschiedene Maßzahlen der Entscheidungsfindung erhoben:

- Anzahl der Sitzungen des Plenums,
- Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse,
- Kumulierte Anzahl der gemischten Beschlussfassungen (schriftliche, Telefon- oder Videokonferenzen) und Beschlussfassungen im Umlaufverfahren,
- Kumulierte Gesamtanzahl der Sitzungen des Plenums, des Prüfungsausschusses und der gemischten Beschlussfassungen sowie der Beschlussfassungen im Umlaufverfahren.

6.1.2 Statistische Verfahren

Im Rahmen der deskriptiven Statistik wurden zunächst die absoluten und relativen Häufigkeiten der untersuchten Variablen nach Stichproben getrennt berichtet, um einen Überblick über die Datenlage zu gewährleisten. Darauf aufbauend wurden die formulierten Unterschieds- und Zusammenhangshypothesen mittels multivariater Verfahren untersucht.⁷⁸⁹ Die erforderlichen Berechnungen erfolgten in IBM SPSS Statistics 21.

Die Überprüfung von Unterschiedshypothesen erfolgt durch Vergleiche der zentralen Tendenzen zwischen den Stichproben. Zu unterscheiden ist hierbei,

⁷⁸⁸ Vgl. Jürgens et al. 2008, S. 38–39.

⁷⁸⁹ Vgl. Bortz/Schuster 2011, S. 97–98.

welches Skalenniveau die Variablen aufweisen und ob eine Verbindung zwischen den Stichproben vorliegt.⁷⁹⁰ Dabei können das SE-Sample und der AG-Benchmark als zwei voneinander unabhängige Stichproben angesehen werden. Vergleiche zwischen den SEs vor und nach dem Rechtsformwechsel hingegen stellen gepaarte bzw. abhängige Stichproben dar.

Bei Vorliegen intervallskalierter und normalverteilter Variablen wurden die Mittelwerte bei unabhängigen Stichproben mittels des T-Tests nach Student verglichen. Analog dazu wurde bei abhängigen Stichproben auf den gepaarten T-Test zurückgegriffen. Sofern die Annahme der Normalverteilung verletzt war, wurden alternativ die zentralen Tendenzen für unabhängige Stichproben mit dem U-Test nach Mann und Whitney und für abhängige Stichproben mithilfe des Wilcoxon-Tests verglichen.⁷⁹¹ Der Test auf Normalverteilung erfolgte jeweils getrennt nach Variable und Stichprobe durch den Kolmogorov-Smirnov-Test, der auch für kleinere Fallzahlen geeignet ist.⁷⁹² Vergleiche zwischen kategorialen Variablen erfolgten entweder durch den Chi-Quadrat-Test oder mithilfe des McNemar-Tests bei abhängigen Stichproben.⁷⁹³

Zusammenhangshypothesen können mittels Korrelations- und Regressionsanalysen überprüft werden. Ordinalskalierte sowie ebenfalls intervallskalierte Variablen wurden mit dem Korrelationskoeffizienten Spearmans Rho verglichen. Da eine Überprüfung der intervallskalierten Variablen in vielen Fällen keine Normalverteilung anzeigte, ist Spearmans Rho gegenüber dem Pearson-Korrelationskoeffizienten vorzuziehen.⁷⁹⁴ Nominale Variablen wurden mithilfe des Kontingenzkoeffizienten auf Zusammenhänge untersucht. Zur Beurteilung der Stärke und Richtung des Zusammenhangs wurde Cramérs V herangezogen. Werte kleiner als 0,2 zeigen eine schwache, Werte zwischen 0,2 und 0,5 eine ausgeprägte und Werte zwischen 0,5 und 1 eine starke Kontingenz an.⁷⁹⁵

Zur Erklärung der empirischen Befunde wurde ferner die binär logistische und multinominal logistische Regression eingesetzt.⁷⁹⁶ Die logistische Regressionsanalyse eignet sich dazu, Variablen zu identifizieren, die Gruppenunterschiede

⁷⁹⁰ Vgl. Zöfel 2006, S. 125–129.

⁷⁹¹ Vgl. Bortz/Schuster 2011, S. 118–133.

⁷⁹² Vgl. Zöfel 2006, S. 114–115. Vgl. Razali/Wah 2011, S. 27–31, die einschränkend auf die geringe Power des Tests hinweisen. Allgemein zur Effizienz nicht-parametrischer Testverfahren vgl. Reuschenbach 2009, S. 514–519.

⁷⁹³ Vgl. Bortz/Schuster 2011, S. 146–147.

⁷⁹⁴ Vgl. Zöfel 2006, S. 159.

⁷⁹⁵ Vgl. Eckstein 2012, S. 167.

⁷⁹⁶ Vgl. Eckstein 2012, S. 210–222; Backhaus et al. 2011, S. 426–460; Rohrlack 2009, S. 267–278; Diaz-Bone/Künemund 2003.

erklären. Anders als die lineare Regression erlauben es beide Verfahren, als Regressand eine nominale bzw. kategorial kodierte Variable zu untersuchen. Dabei wird mittels des iterativen Maximum-Likelihood-Schätzverfahrens⁷⁹⁷ nicht wie in der linearen Regression die Eintrittswahrscheinlichkeit der abhängigen Variable, sondern die Wahrscheinlichkeit der Gruppenzugehörigkeit der abhängigen Variable geschätzt.⁷⁹⁸

Vorteilhaft sind die vergleichsweise geringen Modellvoraussetzungen der logistischen Regression. Der logistischen Regression liegen keine Verteilungsannahmen zugrunde. Auf Multikollinearität zwischen den Prädiktoren sollte jedoch geachtet werden.⁷⁹⁹ Die Stichprobengröße für binär logistische Regressionen sollte mindestens 50 Beobachtungen bzw. 25 Beobachtungen je Gruppe bei binominalen Variablen umfassen. Für aussagekräftige Ergebnisse sind ca. 100 Beobachtungen erforderlich.⁸⁰⁰ Der Stichprobenumfang der empirischen Erhebung erfüllt diese Anforderungen (s. Abschnitt 6.1.3.2 zur Qualität der Datenbasis). Es ist daher davon auszugehen, dass die Verfahren für den Zweck der Untersuchung geeignet sind.

Zur Berechnung der logistischen Regression müssen die nominalen und ordinalen Regressoren (unabhängigen Variablen) mit mehr als zwei Ausprägungen transformiert werden. Hierzu wurde das Verfahren der Dummy-Kodierung angewandt. Um die vollständige Information der Ursprungsvariable zu erhalten, müssen jeweils $k-1$ Dummy-Variablen gebildet werden. Die Ausprägung der Ursprungsvariable, für die keine Variable gebildet wird, bildet die Referenzkategorie. Die Wahl der Referenzkategorie ist grundsätzlich beliebig, sollte jedoch aus theoretischer Sicht sinnvolle Interpretationen zulassen. Aus statistischer Sicht ist zudem zu beachten, dass die gewählte Referenzkategorie ausreichend besetzt ist, damit hinreichend präzise Schätzungen der Abweichung möglich sind.⁸⁰¹ Zur einfacheren Interpretation wurde in den binär logistischen Regressionen immer die letzte Kategorie als Referenzkategorie ausgewählt. Die Berechnung erfolgte in SPSS nach der Einschlussmethode.

Die Güte für das Gesamtmodell wurde anhand verschiedener gängiger Maße beurteilt. Die Devianz oder -2 Log-Likelihood (-2LL) beschreibt die Abweichung des Modells vom Idealmodell, das eine perfekte Gruppeneinteilung erreicht. Werden unabhängige Variablen dem Nullmodell hinzugefügt, die die Trenn-

⁷⁹⁷ Vgl. Bortz/Schuster 2011, S. 91.

⁷⁹⁸ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 426–427; Eckstein 2012, S. 212–213.

⁷⁹⁹ Hierzu wurden Korrelationstabellen herangezogen. Vgl. Schneider 2009, S. 224.

⁸⁰⁰ Vgl. Rohrlack 2009, S. 267; Fromm 2005, S. 6.

⁸⁰¹ Vgl. Fromm 2005, S. 13–15.

schärfe steigern, sollte die mit -2 multiplizierte Log-Likelihood sinken. Die Devianz eignet sich somit zum Vergleich verschiedener Modelle. Die -2 Log-Likelihood folgt approximativ der Chi-Quadrat-Verteilung mit $K-J-1$ Freiheitsgraden. Liegt der Wert der Devianz unter dem Wert der Chi-Quadrat-Verteilung, kann die Nullhypothese eines gut angepassten Modells beibehalten werden. Allerdings gilt es zu beachten, dass bei einer sehr ungleichen Verteilung der Merkmalsträger auf die Gruppen der abhängigen Variable die -2LL ebenfalls abnimmt. In diesem Fall überschätzt die -2LL die Güte des Modells.⁸⁰² SPSS weist im sogenannten Omnibus-Test der Modellkoeffizienten die Differenz zwischen Nullmodell, das nur aus der Konstante besteht, und den um die unabhängigen Variablen erweiterten Prädiktormodell aus.

Nagelkerkes R^2 lässt sich analog dem Bestimmtheitsmaß der linearen Regression interpretieren. Es beschreibt den Anteil der Varianz der abhängigen Variable, der durch die unabhängigen Variablen erklärt wird.⁸⁰³ Die R^2 -Werte geben Auskunft über die Fehlerreduktion des gewählten Modells gegenüber dem Nullmodell, das nur die Konstante enthält. Werte größer als 0,2 gelten als akzeptabel, größer als 0,4 als gut und Werte größer als 0,5 als sehr gut.⁸⁰⁴

Ferner gibt die Klassifizierungstabelle Auskunft über die Trennfähigkeit des Modells. Aus ihr kann die absolute und relative Häufigkeit der korrekt klassifizierten Fälle abgelesen werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der Gesamtprozentsatz der richtig klassifizierten Beobachtungen größer dem Proportional-Chance-Criterion (PCC) ist. Das PCC berechnet sich aus dem quadrierten Anteil einer Gruppe addiert mit ihrem quadrierten Umkehrwert. Je höher der Gesamtprozentsatz der richtig klassifizierten Beobachtungen über dem PCC liegt, desto besser ist das Modell angepasst.⁸⁰⁵

Eine weitere Methode zur Einschätzung der Modellgüte ist die Kreuzvalidierung mit anderen Teilstichproben aus der Gesamtstichprobe. Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs wurde von einer Kreuzvalidierung des Modells abgesehen, da die Aussagekraft der Schätzungen nicht mehr gewährleistet werden kann.

Bei der Interpretation der Prädiktoren der logistischen Regression ist dringend zu beachten, dass diese schwieriger ist als bei der linearen Regression.⁸⁰⁶ Der

⁸⁰² K = Anzahl der Beobachtungen, J = Anzahl der Modellparameter. Vgl. Fromm 2005, S. 21; Backhaus et al. 2011, S. 446, 456.

⁸⁰³ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 456.

⁸⁰⁴ Vgl. Rohrlack 2009, S. 270–272.

⁸⁰⁵ Zur Berechnung vgl. Backhaus et al. 2011, S. 456; Rohrlack 2009, S. 271–272.

⁸⁰⁶ Vgl. im Folgenden Rohrlack 2009, S. 272–274; Fromm 2005, S. 24–26.

Regressionskoeffizient B entspricht der logarithmierten Odds Ratio. Als logistische Funktion hat B nicht an jeder Stelle die gleiche Steigung und ist darüber hinaus von der jeweiligen Dimension der Merkmalsausprägung abhängig. B kann daher nicht ohne Weiteres sinnvoll interpretiert werden. Ein Vergleich der Regressionskoeffizienten untereinander ist nicht möglich.⁸⁰⁷ Aus B kann allerdings auf die Wirkungsrichtung der unabhängigen Variable geschlossen werden. Ein negatives Vorzeichen bedeutet, dass mit einem zunehmenden Wert der unabhängigen Variable die Wahrscheinlichkeit, dass die abhängige Variable den Wert 1 annimmt, sinkt.⁸⁰⁸

Die Odds Ratio oder auch Effektkoeffizient ($\text{Exp}(B)$) ist die Exponentialfunktion an der Stelle B . Sie gibt den Faktor an, um den sich die Wahrscheinlichkeit verändert, dass die abhängige Variable den Wert 1 annimmt, wenn sich die unabhängige Variable in ihrer Ausprägung verändert.⁸⁰⁹ Ein Effektkoeffizient kleiner eins bedeutet, dass die Chance sinkt, größer eins steigt die Chance, bei gleich eins, bleibt die Chance konstant.⁸¹⁰

Abschließend sollten noch die unabhängigen Variablen auf ihren Erklärungsbeitrag geprüft werden, um ein Model-Overfitting zu vermeiden. Die Wald-Statistik testet, ob eine unabhängige Variable einen Einfluss auf die Trennung der Gruppen hat. Sie ist zu interpretieren wie ein Chi-Quadrat-Test. Vorsicht ist bei hohen Werten von B geboten, da hier die Zuverlässigkeit der Wald-Statistik abnimmt. Außerdem sollte das 95 %-Konfidenzintervall des Effektkoeffizienten Werte entweder über oder unter eins aufweisen. Liegen die Werte sowohl unter als auch über eins oder umgekehrt, ist die Wirkungsrichtung der unabhängigen Variable unsicher.⁸¹¹

6.1.3 Auswertung

6.1.3.1 Datenquellen

Die relevanten Informationen zur inneren Organisation, der Entscheidungsfindung und der personellen Zusammensetzung der Überwachungsorgane sowie

⁸⁰⁷ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 439–440. Verfahren zur Standardisierung des Regressionskoeffizient und des Exponentialkoeffizientens sind in SPSS nicht implementiert. Eine Methode zur Standardisierung beschreiben Diaz-Bone/Künemund 2003, S. 10–11.

⁸⁰⁸ Es gilt die binäre Kodierung der abhängigen Variable zu beachten. Bspw. ist die Variable Rechtsform binäre in SE (0) und AG (1) kodiert. 0 bildet die Referenzkategorie für die Interpretation.

⁸⁰⁹ Vgl. Eckstein 2012, S. 217–218.

⁸¹⁰ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 442–445; Diaz-Bone/Künemund 2003, S. 8–10.

⁸¹¹ Vgl. Backhaus et al. 2011, S. 460–461; Rohrlack 2009, S. 273; Diaz-Bone/Künemund 2003, S. 14.

der unternehmerischen Strukturdaten wurden den Geschäftsberichten der Unternehmen entnommen. Um Veränderungen der Organisation und der personellen Zusammensetzung des Überwachungsorgans durch den Rechtsformwechsel zur SE nachvollziehen zu können, wurden jeweils die Geschäftsberichte und Satzungen vor und nach dem Rechtsformwechsel erhoben und ausgewertet. Der Zeitpunkt des Rechtsformwechsels konnte über Informationen der ETUI-Datenbank European Company (SE) Factsheets und des Unternehmensregisters in Erfahrung gebracht werden. Auf die Frage hin, inwiefern die durch die SE vollzogenen Veränderungen tatsächliche neue Gestaltungsvarianten der Überwachung darstellen, wurden als Vergleichsgrundlage die Geschäftsberichte börsennotierter Aktiengesellschaften für das Geschäftsjahr 2011 ausgewertet.

Die europäische Abänderungsrichtlinie (Richtlinie 2006/46/EG) verpflichtet börsennotierte Unternehmen, jährlich in einem gesonderten Abschnitt im Lagebericht eine Erklärung zur Unternehmensführung abzugeben.⁸¹² Der deutsche Gesetzgeber hat diese europarechtliche Vorgabe durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) umgesetzt.⁸¹³ Die Lageberichte für die Geschäftsjahre nach dem 31.12.2008 müssen eine Erklärung zur Unternehmensführung enthalten.⁸¹⁴ Ebenfalls zulässig ist die Veröffentlichung der Erklärung auf der Internetseite der Gesellschaft.⁸¹⁵ Der Lagebericht muss in diesem Fall auf die entsprechende Internetseite verweisen.⁸¹⁶ Die Erklärung zur Unternehmensführung enthält Angaben zur Zusammensetzung und Arbeitsweise der Verwaltungs- und Aufsichtsorgane und ihrer Ausschüsse.⁸¹⁷ Folgende Informationen sollten in der Erklärung enthalten sein:⁸¹⁸

- Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats,
- Die Zuständigkeiten der Ausschüsse,
- Die wesentlichen Punkte der Geschäftsordnungen der Ausschüsse müssen beschrieben, jedoch nicht vollständig offengelegt werden,
- Informationen zur Tagungshäufigkeit des Aufsichtsrats sind anzugeben,
- Berichterstattung der Ausschüsse an das Plenum,
- Grundsätze der Auswahl von Ausschussmitgliedern,
- Grundsätze der Beschlussfassung,

⁸¹² S. Art. 46a (1) Richtlinie 2006/46/EG.

⁸¹³ Vgl. u. a. Stiglbauer 2011; Sieja 2010.

⁸¹⁴ Vgl. Sieja 2010, S. 3895.

⁸¹⁵ S. § 289a Abs. 2 Nr. 3 S. 2 HGB.

⁸¹⁶ Vgl. Sieja 2010, S. 3893.

⁸¹⁷ S. § 289a Abs. 2 Nr. 3 HGB und Art. 46a Abs. 1 Nr. f Richtlinie 2006/46/EG.

⁸¹⁸ Vgl. Stiglbauer 2011, S. 108.

- Grundsätze der (Selbst-)Evaluation bzw. Effizienzprüfung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse,
- Grundsätze zur Fortbildung von Organmitgliedern.

Auf Basis dieser Informationsquellen konnte die für die Untersuchung notwendige Datengrundlage erhoben werden. Die Geschäftsberichte und Erklärungen zur Unternehmensführung sowie die Berichte des Aufsichtsrats konnten über die Internetauftritte der Unternehmen recherchiert werden.

6.1.3.2 Qualität der empirischen Datenbasis

Für eine empirische Analyse der genutzten Gestaltungsmöglichkeiten der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) mussten zunächst die Unternehmen, die die Rechtsform SE in Deutschland angenommen haben, identifiziert werden. Die SEVO sieht zwar eine Veröffentlichung einer Registereintragung der SE in ihrem Sitzstaat durch eine Bekanntmachung im Amtsblatt der Europäischen Union vor,⁸¹⁹ jedoch haben sich die Eintragungen im Supplement zum Amtsblatt der Europäischen Union sowohl als unvollständig als auch als fehlerhaft erwiesen.⁸²⁰ Das Unternehmensregister des elektronischen Bundesanzeigers ermöglicht die gezielte Suche nach Unternehmen der Rechtsform SE.⁸²¹ Eine umfassende Datenbank der europaweit existierenden Europäischen Aktiengesellschaften (SE) pflegt hingegen das European Trade Union Institute (ETUI).⁸²²

Mit Stand zum 1. April 2013 existierten europaweit 1766 SEs. In Deutschland waren zum Stichtag 247 SEs registriert. Dies sind 14 % der im EWR bekannten SE-Registrierungen. Nach derzeitigem Kenntnisstand verfügen 121 der in Deutschland registrierten SEs über mehr als fünf Mitarbeiter und operative Geschäftstätigkeiten. Nach Angaben des ETUI haben insgesamt 39 SEs mit Sitz in Deutschland einen mitbestimmten Aufsichtsrat.⁸²³

Für die folgende empirische Analyse wurden nur börsennotierte Gesellschaften herangezogen. Dies gründet vor allem auf der schwach ausgeprägten Informationspraxis nicht-börsennotierter Unternehmen zu Themen der Corporate Governance als auch unternehmerischer Strukturdaten. Zugängliche Daten-

⁸¹⁹ S. Art. 12 SEVO. Vgl. Schäfer 2012b, Rn. 1.

⁸²⁰ Vgl. Eidenmüller et al. 2008, S. 723–724; Bayer/Schmidt 2008, S. R 31.

⁸²¹ S. Unternehmensregister des elektronischen Bundesanzeigers, <https://www.unternehmensregister.de>.

⁸²² S. European Company (SE) Factsheets, <http://ecdb.worker-participation.eu>.

⁸²³ Vgl. Carlson et al. 2013.

banken liefern zumeist auch keine ergiebigeren Informationen,⁸²⁴ da sie ebenfalls Daten aus publizierten Geschäfts-, Finanz- oder Quartalsberichten extrahieren.

Um die an deutschen Börsen gelisteten Europäischen Aktiengesellschaften zu ermitteln, wurden die Internetauftritte der Frankfurter Wertpapierbörse sowie der Regionalbörsen Berlin, Düsseldorf, München und Stuttgart herangezogen. Vorteilhaft für die Recherche war, dass die Firma einer Europäischen Aktiengesellschaft zwingend den Zusatz „SE“ tragen muss.⁸²⁵ Andere Unternehmen hingegen dürfen diesen Zusatz in ihre Firma nicht aufnehmen.⁸²⁶ In diesem Verfahren konnten insgesamt 50 SEs identifiziert werden, die an deutschen Börsen gehandelt werden.

Da das Ziel der Arbeit ein Vergleich der Gestaltungsmöglichkeiten und der Leistungsfähigkeit des Aufsichtsorgans der Europäischen Aktiengesellschaft mit der deutschen Aktiengesellschaft ist, musste das Sample börsennotierter SEs um jene Gesellschaften bereinigt werden, die ihren satzungsmäßigen Sitz nicht in Deutschland haben. Wie in Abschnitt 5.2.3 zur gesellschaftsrechtlichen Konstruktion der SE aufgeführt, ist die Europäische Aktiengesellschaft eine Rahmenrechtsform, die wesentlich durch das nationale Aktienrecht ihres Sitzstaates geprägt ist. Die Aufnahme von Europäischen Aktiengesellschaften mit einem Satzungssitz außerhalb Deutschlands hätte somit systematische Verzerrungen zur Folge, die auf dem Wege des Ausschlusses aus der Analyse vermieden werden können. Acht der börsennotierten SEs im Sample hatten ihren Satzungssitz nicht in Deutschland und wurden daher aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.⁸²⁷ Ebenfalls nicht in die Analyse aufgenommen wurden die Bertelsmann SE & Co KGaA, die lediglich Genussscheine begibt und somit nicht vergleichbaren Anforderungen an die Offenlegungspflichten unterliegt, und die COMPlus Technologies SE, deren Aktien aufgrund behördlicher Ermittlungen vom Handel ausgesetzt waren. Damit konnten 40 in Deutschland börsennotierte Europäische Aktiengesellschaften in die Analyse aufgenommen werden (s. Tabelle 7).

⁸²⁴ Vgl. Gerum 2007, S. 66, FN 33.

⁸²⁵ S. Art. 11 Abs. 1 SEVO. Vgl. Schäfer 2012a, Rn. 1.

⁸²⁶ S. Art. 11 Abs. 2 SEVO. Vgl. zum Bestandsschutz Schäfer 2012a, Rn. 2.

⁸²⁷ Dies waren die Catalis SE, Exceet Group SE, IT Competence Group SE, Navigator Equity Solutions SE, Odfjell SE, Strabag SE, Songa Offshore SE, Unibail Rodamco SE.

Verteilung der börsennotierten Europäischen Aktiengesellschaften nach Marktsegmenten		
Marktsegment	Anzahl	Anteil im SE-Sample
DAX	4	10 %
MDAX	6	15 %
SDAX	3	7,5 %
TecDAX	4	10 %
CDAX	12	30 %
Freiverkehr	11	27,5 %

Tabelle 7: Verteilung der börsennotierten Europäischen Aktiengesellschaften in der Analyse nach Marktsegmenten.

Quelle: Eigene Darstellung; Stand: 1. April 2013.

Um nachvollziehen zu können, inwiefern der Wechsel zur Rechtsform SE mit materialen Veränderungen in der Funktionsweise des Überwachungsorgans einhergeht, wurden börsennotierte Aktiengesellschaften als Benchmark gewählt. Hierzu wurden Daten zu allen Aktiengesellschaften erhoben, die im DAX, MDAX und SDAX gehandelt werden. Aktiengesellschaften, die ihren satzungsmäßigen Sitz nicht in Deutschland haben, wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit aus der Analyse ausgeschlossen. Im Benchmark-Sample betraf dies insgesamt fünf Gesellschaften. Im MDAX fielen die EADS NV und die GAGFAH SA heraus. Aus dem SDAX wurden die AirBelin PLC, die Highlights Communications AG (CH) und die SAF-Holland SA nicht berücksichtigt. Damit konnten insgesamt 26 DAX-Unternehmen, 41 MDAX-Unternehmen und 44 SDAX-Unternehmen in das Benchmark-Sample einfließen. Insgesamt gingen somit 111 börsennotierte Aktiengesellschaften in die Analyse ein.

Verteilung der börsennotierten Gesellschaften des Benchmark-Samples nach Marktsegmenten		
Marktsegment	Anzahl	Anteil im AG-Benchmark-Sample
DAX	26	23 %
MDAX	41	37 %
SDAX	44	40 %

Tabelle 8: Verteilung der börsennotierten Gesellschaften des Benchmark-Samples nach Marktsegmenten.

Quelle: Eigene Darstellung; Stand: 1. April 2013.

Über die Internetpräsenz der Unternehmen sowie aus der im Geschäftsbericht enthaltenen Erklärung zur Unternehmensführung und aus dem Bericht des Aufsichtsrats konnten die Informationen zur inneren Organisation, der Entscheidungsfindung und der personellen Zusammensetzung erhoben werden.

Die Wahl des Leitungssystems, der Organgröße, der Beschlussfähigkeit und der Beschlussfassung konnten über die Satzung des Unternehmens verbindlich ermittelt werden. Die Wahl des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter, die gebildeten Ausschüsse und die personelle Besetzung der Ausschüsse waren in den meisten Fällen der Erklärung zur Unternehmensführung oder dem Bericht des Aufsichtsrats zu entnehmen. Angaben zur Sitzungshäufigkeit des Plenums und der Ausschüsse sowie die Anzahl der gemischten Beschlussfassungen und Umlaufverfahren entstammen dem Bericht des Aufsichtsrats.⁸²⁸

Informationen über die Zugehörigkeit zur Anteilseigner- oder Arbeitnehmerseite konnten fast immer über die Internetpräsenz der Unternehmen oder die Geschäftsberichte eindeutig festgestellt werden. In vielen Fällen konnten zudem Angaben zur Herkunft und Nationalität der Mitglieder, insbesondere wenn sie aus dem Ausland stammen, erfasst werden. Ebenso konnten ehemalige Vorstände und Betriebsratsmitglieder identifiziert werden. Sofern Daten nicht auf diesem Wege verfügbar waren, wurden fehlende Informationen aus den Datenbanken Hoppenstedt-Firmenprofile, Creditreform und Munzinger ergänzt.⁸²⁹ Die Geschäftsberichte konnten fast vollständig über die Internetauftritte der jeweiligen Unternehmen besorgt werden (N = 150). Lediglich im Falle der Equipotential SE lag kein Geschäftsbericht vor.

6.2 Unternehmerische Strukturdaten

Die unternehmerischen Strukturdaten konnten überwiegend über die Geschäftsberichte und die Internetpräsenz der Investor Relations für börsennotierte Unternehmen erhoben werden. Fehlende Daten zur Eigentümerstruktur der Unternehmen wurden durch eine Abfrage bei den Datenbanken Hoppenstedt-Firmenprofile, Creditreform und der Datenbank der BaFin ergänzt.

6.2.1 Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße wurde mit drei verschiedenen Variablen erhoben. Neben dem satzungsmäßigen Grundkapital der Gesellschaft wurden aus den Geschäftsberichten der Umsatz und die Mitarbeiterzahl erfasst. Sofern es sich um Konzernobergesellschaften oder beherrschende Gesellschaften handelte, wurde jeweils der Konzernumsatz und die Anzahl der dem Konzern zugerechneten Mitarbeiter als relevante Größen herangezogen.

⁸²⁸ Der Aufsichtsrat einer AG ist verpflichtet über die Anzahl der Sitzungen und die gebildeten Ausschüsse zu berichten. S. § 171 Abs. 2 AktG. Vgl. Habersack 2008e, Rn. 43.

⁸²⁹ Die Zugang zu den Fachdatenbanken erfolgte über den Anbieter LexisNexis, s. URL: www.lexisnexis.de.

Im Falle des Grundkapitals gelang eine Erhebung für alle analysierten Unternehmen. Im Vergleich der SEs mit dem AG-Benchmark fällt zunächst auf, dass das SE-Sample nach der Höhe des Grundkapitals deutlich kleinere Unternehmen umfasst. Dies ist besonders ersichtlich für Unternehmen mit einem Grundkapital von weniger als zehn Millionen Euro. Erst für Unternehmen mit einem Grundkapital von über 100 Millionen Euro nähern sich die beiden Samples an (s. Tabelle 9).

Grundkapital (in Mio. €)	SE-Sample (N = 40)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 111)	in Prozent
< 1 Mio. €	2	5,0	1	0,9
1 - 9 Mio. €	10	25,0	6	5,4
10 - 99 Mio. €	13	32,5	51	45,9
100 - 999 Mio. €	12	30,0	41	36,9
> 1000 Mio. €	3	7,5	12	10,8
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 9: Grundkapital im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Die nominal klassifizierten Werte wurden zusätzlich mittels eines Chi-Quadrat-Tests auf den Zusammenhang zwischen der Höhe des Grundkapitals und der Rechtsform untersucht. Wie aufgrund der Häufigkeitstabelle zu erwarten, besteht ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Verteilungen (Chi-Quadrat = 15,123, $df = 4$, $p = 0,04$). Der Kolmogorov-Smirnov-Test bestätigt auch für die nicht klassierten, metrischen Werte, dass die Verteilungen des Grundkapitals verschieden sind. Eine Verzerrung der Grundgesamtheit durch die gebildeten Klassen kann demnach ausgeschlossen werden.

Angaben zum Gesamtumsatz konnten für insgesamt 37 SEs und 106 AGs ermittelt werden (s. Tabelle 10). Auch nach dem Gesamtumsatz umfasst das SE-Sample tendenziell kleinere Unternehmen und bestätigt das oben ermittelte Ergebnis.

Umsatz (in Mio. €)	SE-Sample (N = 37)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 106)	in Prozent
< 100 Mio. €	8	20,0	6	5,4
100 - 999 Mio. €	14	35,0	30	27,0
1000 - 10000 Mio. €	9	22,5	47	42,3
> 10000 Mio. €	6	15,0	23	20,7
Fehlende Daten	3	7,5	5	4,5
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 10: Gesamtumsatz im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Die nominal klassifizierten Werte wurden zusätzlich mittels eines Chi-Quadrat-Tests auf den Zusammenhang zwischen der Höhe des Umsatzes und der Rechtsform untersucht. Es besteht auch hier ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Verteilungen (Chi-Quadrat = 11,160, df = 3, p = 0,01).⁸³⁰

Tabelle 11 gibt die Verteilung der Unternehmen nach der Anzahl weltweiter Mitarbeiter wieder. Für zwei SEs lagen hierzu keine Informationen vor. Zu Analysezwecken wurden die Daten in Klassen zusammengefasst, die sich an den in Deutschland geltenden Mitbestimmungsschranken orientieren. Um besser nachvollziehen zu können, ob Unternehmen in der Nähe der mitbestimmungsrelevanten Zahlen von 500, 2000, 10.000 oder 20.000 Mitarbeitern die Rechtsform wechseln, wurden die unteren Schwellenwerte der Klassen jeweils niedriger angesetzt. Es fällt wiederum auf, dass in der kleinsten Klasse mit weniger als 450 Mitarbeitern prozentual fast doppelt so viele börsennotierte SEs vertreten sind. In den Klassen, die den Eintritt in die Drittelmitbestimmung und die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat abdecken, sind hingegen keine wesentlichen Unterschiede in der Verteilung festzustellen. Überraschend ist der Befund, dass die beiden Klassen, die die Vergrößerung des Aufsichtsrats auf 16 und 20 Mitglieder nach dem Mitbestimmungsgesetz abdecken, verhältnismäßig wenige SEs befinden. Angesichts der starken Kritik an der Aufsichtsratsgröße unter dem Mitbestimmungsgesetz erscheint dieser Umstand kontraintuitiv. Der Chi-Quadrat-Test zeigt keinen signifikanten Unterschied zwischen beiden Verteilungen (Chi-Quadrat = 7,892; df = 5; p = 0,162).

⁸³⁰ Der Mann-Whitney-U-Test für unabhängige Stichproben bestätigt den signifikanten Unterschied für die nicht klassifizierten metrischen Umsatzwerte (p = 0,027).

Mitarbeiter (weltweit)	SE-Sample (N = 38)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 111)	in Prozent
< 450	8	20,0	10	9,0
451 - 1900	8	20,0	22	19,8
1901 - 9000	11	27,5	28	25,2
9001 - 18000	4	10,0	17	15,3
18001 - 99999	2	5,0	22	19,8
> 100000	5	12,5	12	10,8
Fehlende Daten	2	5,0	0	0,0
Gesamt	38	100,0	111	100,0

Tabelle 11: Anzahl der weltweiten Mitarbeiter im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Das Bild verändert sich, wenn die Anzahl der Arbeitnehmer in Deutschland herangezogen wird. Aus den Geschäftsberichten sowie Fachdatenbanken konnten Informationen für 25 SEs und 92 AGs erhoben werden. Die regelmäßig im Inland beschäftigten Arbeitnehmer sind der Anknüpfungspunkt für die deutschen Mitbestimmungsgesetze. Bei einem sehr hohen Anteil ausländischer Mitarbeiter können die in Tabelle 11 aufgeführten Daten Rückschlüsse auf die Mitbestimmungswirkung erschweren. Aus Tabelle 12 geht hervor, dass 20 der 25 SEs, für die die Arbeitnehmerzahlen in Deutschland vorlagen, in den Bereich des Drittelbeteiligungsgesetzes und des Mitbestimmungsgesetzes fallen. Hierbei dominiert klar die Gruppe der Unternehmen im Anwendungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes und beim Übergang zum Mitbestimmungsgesetz. Es besteht ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Verteilungen (Chi-Quadrat = 13,602, df = 5, p = 0,018).

Mitarbeiter in Deutschland	SE-Sample (N = 25)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 92)	in Prozent
< 450	4	10,0	9	8,1
451 - 1900	11	27,5	18	16,2
1901 - 9000	3	7,5	29	26,1
9001 - 18000	6	15,0	16	14,4
18001 - 99999	0	0,0	14	12,6
> 100000	1	2,5	6	5,4
Fehlende Daten	15	37,5	19	17,1
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 12: Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Somit können folgende Alternativhypothesen im Hinblick auf Unterschiede in der Größe der Unternehmen im SE-Sample und AG-Benchmark angenommen bzw. abgelehnt werden:

H1.1a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Grundkapital der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H1.2a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Gesamtumsatz der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H1.3a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der weltweiten Mitarbeiter der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

H1.4a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

6.2.2 Branche

Um die Unternehmen eindeutig einer Branche zuordnen zu können, wurde auf die Kundensystematik der Deutschen Bundesbank zurückgegriffen, die Aktiengesellschaften in Deutschland mit einem Grundkapital von mehr als 2,5 Millionen Euro erfasst und gemäß NACE-Code klassifiziert.⁸³¹ Durch den Rückgriff auf das Firmenverzeichnis der Bundesbank konnte sichergestellt werden, dass die Branchenkodierung nach einheitlichen und objektiven Maßstäben erfolgte. Auf diese Weise konnte die Branchenzugehörigkeit für fast alle in die Analyse eingegangenen Unternehmen zweifelsfrei bestimmt werden. Lediglich vier Europäische Aktiengesellschaften waren nicht im Firmenverzeichnis der Deutschen Bundesbank erfasst und mussten individuell einer Branchenkategorie zugeordnet werden. Die Branchenzugehörigkeit aller AGs im Benchmark-Sample konnte der Datenbank der Bundesbank entnommen werden.

Untersucht man die 40 SEs nach ihrer Branchenverteilung, so fallen zunächst die hohe Anzahl von Gesellschaften aus dem verarbeitenden Gewerbe und die Anzahl von Managementholdings auf (s. Tabelle 13). Vergleicht man das SE-Sample (N = 40) mit dem AG-Benchmark-Sample (N = 111) dominieren in beiden Samples Gesellschaften aus dem verarbeitenden Gewerbe und Managementholdings. Managementholdings sind in beiden Samples mit 37,5 % der SEs und 39,8 % der AGs fast gleich stark vertreten. Unter den SEs hingegen

⁸³¹ S. URL: <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Service/Meldewesen/Bankenstatistik/Kundensystematik/kundensystematik.html>. Vgl. Debus 2010, S. 96; Gerum 2007, S. 76.

sind Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe mit 30 % gegenüber 21 % unter den AGs stärker repräsentiert. Hingegen sind Unternehmen aus dem Grundstücks- und Wohnungswesen unter den SEs gegenüber dem AG-Benchmark deutlich unterrepräsentiert. Für die sonstigen Branchen lassen sich aufgrund der geringen Fallzahlen nur eingeschränkt Rückschlüsse ziehen.

Branchenklassifikation [gemäß NACE Rev. 2]	Rechtsform		Gesamt
	SE	AG	
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0	1	1
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	1	2	3
Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	12	25	37
Energieversorgung	1	2	3
Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	1	0	1
Baugewerbe/Bau	2	1	3
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	2	8	10
Verkehr und Lagerei	0	4	4
Information und Kommunikation	0	3	3
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (inkl. Finanzholdings)	4	9	13
Grundstücks- und Wohnungswesen	1	9	10
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (inkl. Managementholdings)	15	44	59
Gesundheits- und Sozialwesen	1	1	2
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	0	2	2
Gesamt	40	111	151

Tabelle 13: Verteilung der SEs und AGs nach Branchen.

Quelle: Eigene Darstellung

6.2.3 Produktdiversifikation

Im SE-Sample (N = 40) konzentrieren sich 60 % der Unternehmen in die Klassen Single-Product-Firm und Dominant-Product-Firm, was auf ein nur gering differenziertes Produktangebot zurückzuführen ist (s. Tabelle 14). Demgegenüber entfallen 54 % der Unternehmen im AG-Benchmark (N = 111) auf die Klassen Related- und Unrelated-Product-Firm. Die empirischen Befunde deuten daraufhin, dass unter den börsennotierten SEs verhältnismäßig weniger Konzernobergesellschaften oder stark diversifizierte Unternehmen vertreten sind.

Die nominal klassifizierten Werte wurden zusätzlich mittels eines Chi-Quadrat-Tests auf den Zusammenhang zwischen Produktdiversifikation und der Rechtsform untersucht. Es besteht kein signifikanter Unterschied zwischen beiden Verteilungen (Chi-Quadrat = 4,323, df = 3, p = 0,229). Cramér's V zeigt eine schwache Kontingenz (V = 0,169) zwischen beiden Stichproben an.⁸³²

Produktdiversifikation	SE-Sample (N = 40)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 111)	in Prozent
Single-Product-Firm	16	40,0	29	26,1
Dominant-Product-Firm	8	20,0	22	19,8
Related-Product-Firm	12	30,0	35	31,5
Unrelated-Product-Firm	4	10,0	25	22,5
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 14: Produktdiversifikation

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Hypothese H1.5a zur Produktdiversifikation kann demnach nicht angenommen werden:

H1.5a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Produktdiversifikation der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

6.2.4 Internationalisierungsgrad

Als Maßzahlen für die Internationalisierung der Unternehmen wurden der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz (s. Tabelle 15) und der Anteil der Mitarbeiter im Ausland (s. Tabelle 17) erhoben. Bedauerlicherweise enthielt fast ein Viertel der Geschäftsberichte keine Angaben zu mindestens einer der beiden Variablen.

Die empirischen Befunde zu beiden Variablen fördern ein überraschendes Ergebnis zutage. Während die unternehmerischen Strukturdaten klar nahelegen, dass es sich im SE-Sample im Vergleich zum AG-Benchmark um kleinere Unternehmen handelt, weisen die Variablen Auslandsumsatz und Anzahl der Mitarbeiter im Ausland auf ein höheres Internationalisierungsniveau hin. Durchschnittlich beträgt der Umsatz im Ausland in Relation zum Gesamtumsatz im SE-Sample (N = 29) 50 % gegenüber 40 % im AG-Benchmark (N = 87). Wenn auch knapp, bestätigt der T-Test nach Student allerdings keinen signifikanten

⁸³² Die zugehörige Kreuztabelle ist Anhang 10 zu entnehmen.

Unterschied zwischen beiden Stichproben ($p = 0,075$).⁸³³ Während der Auslandsumsatz der SEs und AGs im DAX auf vergleichbarem Niveau liegt, schneiden die SEs im MDAX und SDAX gegenüber dem AG-Benchmark überdurchschnittlich ab. Sogar die vermeintlich kleineren Unternehmen aus dem CDAX, TecDAX und dem Freiverkehr haben einen durchschnittlichen Auslandsumsatz, der über dem Durchschnitt der Unternehmen des MDAX liegt. Eine Korrelationsanalyse zeigt, dass der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz leicht negativ mit der Rechtsform AG korreliert (Spearman's Rho - 0,153, $p = 0,101$).

Auslandsumsatz (durchschnittlich)	SE-Sample (N = 29)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 87)	in Prozent
Gesamt		50 %		44 %
Nach Börsennotierung				
- DAX	4	74 %	20	72 %
- MDAX	5	74 %	33	54 %
- SDAX	3	76 %	34	48 %
- CDAX	7	56 %		
- TecDAX	4	58 %		
- Freiverkehr	6	62 %		
Fehlende Daten	11		24	

Tabelle 15: Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz nach Börsennotierung
Quelle: Eigene Darstellung.

Zur besseren Vergleichbarkeit wurde der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz in drei Kategorien unterteilt (s. Tabelle 16). Es besteht kein signifikanter Unterschied zwischen beiden Verteilungen (Chi-Quadrat = 2,729, $df = 2$, $p = 0,257$). Cramér's V zeigt eine schwache Kontingenz ($V = 0,153$) zwischen beiden Stichproben an.

Auslandsumsatz	SE-Sample (N = 29)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 87)	in Prozent
< 45 %	5	12,5	27	24,3
45 - 75 %	13	32,5	38	34,2
> 75 %	11	27,5	22	19,8
Fehlende Daten	11	27,5	24	21,6
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 16: Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz
Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

⁸³³ Der Levene-Test bestätigt die Varianzhomogenität für beide Stichproben ($p = 0,071$). Die zugehörige Statistik ist Anhang 11 zu entnehmen.

Der vermutete höhere Internationalisierungsgrad der SEs bestätigt sich hingegen durch den Anteil der Mitarbeiter im Ausland. Im Durchschnitt beschäftigen die SEs 55 % ihrer Belegschaft im Ausland. Demgegenüber sind nur 42 % der Mitarbeiter im AG-Benchmark im Ausland angestellt. Der T-Test nach Student für intervallskalierte Daten bestätigt den signifikanten Unterschied zwischen beiden Stichproben ($p = 0,033$).⁸³⁴ Der Anteil der Arbeitnehmer im Ausland korreliert leicht mit der Rechtsform SE (Spearman's Rho -0,191, $p = 0,037$).

Anteil der Mitarbeiter im Ausland	SE-Sample (N = 27)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 93)	in Prozent
< 33 %	5	12,5	35	31,5
33 - 66 %	12	30,0	38	34,2
> 66 %	10	25,0	20	18,0
N	27	72,5	93	78,4
Fehlende Daten	13	32,5	18	16,2
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 17: Anteil der Mitarbeiter im Ausland

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Die Hypothesen zum Internationalisierungsgrad zeigen somit ein differenziertes Bild:

H1.6a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

H1.7a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil der Auslandsmitarbeiter an der Gesamtzahl der Mitarbeiter der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

6.2.5 Eigentümerstruktur

Tabelle 18 gibt einen Überblick über die jeweilige Eigentümerstruktur im SE-Sample und dem AG-Benchmark. Aus der Häufigkeitsverteilung lassen sich keine unmittelbaren Auffälligkeiten für die SE erkennen. Der Chi-Quadrat-Test weist ebenfalls keine signifikanten Unterschiede zwischen beiden Samples

⁸³⁴ Der Levene-Test bestätigt die Varianzhomogenität für beide Stichproben (zugehörige Statistik ist Anhang 13 zu entnehmen.

$\alpha = 0,611$). Die

aus.⁸³⁵ Im Mittel liegt der Streubesitz im SE-Sample bei 45,15 % gegenüber 40,81 % im AG-Benchmark.

Eigentümerstruktur	SE-Sample (N = 33)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 108)	in Prozent
Streubesitz (>75 %)	10	25,0	33	29,7
Streubesitz (50 -75 %)	9	22,5	34	30,6
Streubesitz (< 50 %)	14	35,0	41	36,9
N	33	82,5	108	97,3
Fehlende Daten	7	17,5	3	2,7
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 18: Eigentümerstruktur

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Auch Hypothese H1.8a zur Eigentümerstruktur muss daher abgelehnt werden:

H1.8a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Höhe des Streubesitzes der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

6.3 Innere Organisation

6.3.1 Wahl des Leitungssystems

Wie in Abschnitt 5.3.2.1 erläutert, kann das Leitungssystem einer SE unabhängig vom Recht des Sitzstaates gewählt und auch zu einem späteren Zeitpunkt über eine Änderung der Satzung gewechselt werden. Die SE ermöglicht es somit Unternehmen, im gesamten EWR zwischen zwei unterschiedlichen Leitungssystemen zu wählen, unabhängig davon, ob das Gesellschaftsrecht des Sitzstaates beide Leitungssysteme für nationale Aktiengesellschaften zulässt oder nicht. So wird bspw. das monistische Leitungssystem für eigentümergeführte KMUs als attraktiver und kostengünstiger erachtet.⁸³⁶

Bezogen auf die börsennotierten Europäischen Aktiengesellschaften im Sample stellt sich das Bild folgendermaßen dar: Informationen zum gewählten Leitungssystem lagen für alle analysierten Unternehmen vor. Von den 40 Unternehmen im SE-Sample haben 12 respektive 30 % der SEs das monistische Leitungssystem gewählt. Aufgrund der aktienrechtlichen Bestimmungen hat kein Unternehmen im AG-Benchmark einen Verwaltungsrat (s. Tabelle 19). Der

⁸³⁵ Die zugehörige Statistik ist Anhang 5 zu entnehmen. Der T-Test nach Student für intervallskalierte Daten bestätigt einen nicht signifikanten Unterschied zwischen beiden Stichproben ($p = 0,374$). Die Klassierung verzerrt somit nicht die Ergebnisse.

⁸³⁶ Vgl. Reichert 2014, S. 1957-1965; Eidenmüller et al. 2008, S. 728.

sachlogische Unterschied zwischen beiden Stichproben wird ebenfalls durch den Chi-Quadrat-Test bestätigt (Chi-Quadrat = 36,175, df = 1, p = 0,000). Cramér's V zeigt eine mittlere Kontingenz zwischen beiden Stichproben an (V = 0,489).⁸³⁷

Leitungssystem	SE-Sample (N = 40)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 111)	in Prozent
Monistisch	12	30,0	0	0,0
Dualistisch	28	70,0	111	100,0
Fehlende Daten	0	0,0	0	0,0
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 19: Leitungssysteme im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Theoretisch ist denkbar, dass in Deutschland börsennotierte Europäische Aktiengesellschaften vor dem Rechtsformwechsel über einen Verwaltungsrat verfügt haben, bspw. indem sie als eine ausländische Rechtsform firmierten. Um diese Möglichkeit zu untersuchen, wurde das Leitungssystem der aktuell börsennotierten SE vor dem Rechtsformwechsel ermittelt. Drei Unternehmen mussten aus der Analyse ausgeschlossen werden, da als Vorgängerunternehmer nur eine Vorratsgesellschaft ermittelt werden konnte. Tabelle 20 gibt die empirischen Befunde wieder. 37 Unternehmen haben demnach mit der Annahme der Rechtsform SE von einem Vorstand-Aufsichtsratssystem auf einen Verwaltungsrat gewechselt. Die Unterschiede in den Stichproben sind statistisch signifikant (p = 0,004).⁸³⁸

Leitungssystem	SE-Sample (N = 40)	in Prozent	Vor-SE-Sample (N = 37)	in Prozent
Monistisch	12	30,0	0	0,0
Dualistisch	28	70,0	37	92,5
Fehlende Daten	0	0,0	3	7,5
Gesamt	40	100,0	40	100,0

Tabelle 20: Gewähltes Leitungssystem vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

⁸³⁷ Die zugehörige Kreuztabelle ist Anhang 14 zu entnehmen.

⁸³⁸ Bei einem Signifikanzniveau von 0,05 konnte die Nullhypothese, dass beide Stichproben der gleichen Verteilung entstammen mit der Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,004 verworfen werden. Zur Berechnung zweier abhängiger Stichproben bei nominalskalierten Variablen wurde auf den McNemar-Test zurückgegriffen. S. Anhang 15.

Beide Hypothesen zur Wahl des Leitungssystems können angenommen werden:

H2.1a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Wahl des Leitungssystems zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H2.1b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Wahl des Leitungssystems vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (angenommen)

Im Hinblick auf die Frage nach den Einflussfaktoren der Wahl des monistischen Leitungssystems liefert eine Tiefenanalyse der betreffenden SEs weitere Hinweise. Auffallend ist, dass mit Ausnahme der Puma SE im MDAX keine weitere SE aus dem DAX, MDAX, SDAX oder TecDAX für einen Verwaltungsrat votiert hat. Sieben der börsennotierten SEs mit einem Verwaltungsrat werden im Freiverkehr gehandelt. Die restlichen vier SEs sind im CDAX vertreten. Als weiterer Punkt sticht heraus, dass in sieben von zwölf monistischen SEs ein Unternehmensgründer bzw. Mehrheitseigentümer den Vorsitz im Verwaltungsrat hält. In fünf Fällen ist der Vorsitzende des Verwaltungsrats zugleich Vorsitzender der geschäftsführenden Direktoren (CEO-Duality). Die Attraktivität des Verwaltungsratssystems der SE für eigentümergeführte Unternehmen findet durch die Daten eine Bestätigung.

6.3.2 Größe des Überwachungsorgans

Die SE bietet die Möglichkeit, die Größe des Überwachungsorgans abweichend vom nationalen Gesellschaftsrecht zu wählen. In Deutschland lässt sich feststellen, dass einige Unternehmen die Möglichkeit der SE genutzt haben, die Größe des Aufsichtsrates über eine Bestimmung der Satzung der SE abweichend der gesetzlichen Grundlagen für deutsche Aktiengesellschaften zu gestalten.

Um die Größe des Überwachungsorgans im SE-Sample und AG-Benchmark zu vergleichen, wurden als erster Schritt die durchschnittlichen Organgrößen ermittelt. Es lagen für alle Unternehmen Informationen zur Organgröße vor. Auf den ersten Blick ist ersichtlich, dass die durchschnittliche Größe des Überwachungsorgans in beiden Samples stark voneinander abweicht (s. Tabelle 21). Ein Vergleich der zentralen Tendenz der beiden unabhängigen Stichproben mittels des U-Tests von Mann und Whitney bestätigt, dass ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Samples auf dem Signifikanzniveau von 0,05 besteht.⁸³⁹

⁸³⁹ S. Anhang 17.

Organgröße	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
SE-Sample	40	1	16	6,93	3,737
AG-Benchmark	111	3	21	11,30	5,621

Tabelle 21: Durchschnittliche Organgröße im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 22 zeigt, wie sich die Organgrößen nach Leitungssystem und Rechtsform verteilen. Das AG-Benchmark lässt erkennen, dass sich die Unternehmen überwiegend an den gesetzlichen Vorgaben zur Aufsichtsratsgröße orientieren. Typisch sind für Aktiengesellschaften Aufsichtsräte mit drei, sechs, zwölf, 16 oder 20 Mitgliedern. Unter den SEs bilden die Dreier- (27,5 %), Sechser- (25 %) und Zwölferaufsichtsräte (20 %) ebenfalls die Hauptgruppen. Anders als im AG-Benchmark sind unter den SEs bis auf die MAN SE keine Aufsichtsräte mit mehr als zwölf Mitgliedern vertreten. Die Allianz SE und die BASF SE konnten ihr Aufsichtsorgan von 20 auf zwölf Sitze, die MAN SE von 20 auf 16 Sitze verkleinern, während die GfK SE ihr Gremium von sechs auf zehn Sitze vergrößerte⁸⁴⁰. Die Fresenius SE hat ihr Aufsichtsorgan auf zwölf Sitze per Satzung festgelegt, noch bevor sich ihre Arbeitnehmerzahlen erhöht haben.

Auffällig ist zudem, dass unter den Verwaltungsräten Organgrößen gewählt werden, die nach dem Aktiengesetz für Aufsichtsräte nicht zulässig sind. Die Unternehmenspraxis nutzt hier die erweiterten Gestaltungsoptionen der SE. Insgesamt weichen 12,5 % der börsennotierten SEs mit Sitz in Deutschland von den bekannten Organgrößen ab. Drei Viertel der monistischen SEs befinden sich mit weniger als sechs Mitgliedern unter den Unternehmen mit den kleinsten Überwachungsorganen in der empirischen Erhebung.

⁸⁴⁰ Vgl. Seibt 2010.

Organgröße	SE monistisch (N = 12)	SE dualistisch (N = 28)	AG-Benchmark (N = 111)
1	1	0	0
3	6	5	10
4	1	0	0
5	1	0	0
6	0	10	31
7	1	0	0
9	2	3	7
10	0	1	0
12	0	8	29
16	0	1	13
18	0	0	1
20	0	0	19
21	0	0	1
Fehlende Werte	0	0	0
Gesamt	40		111

Tabelle 22: Verteilung der Organgrößen nach Leitungssystem und Rechtsform
Quelle: Eigene Darstellung.

Als zweiter Analyseschritt wurden die Veränderungen der Größe des Überwachungsorgans vor und nach der Annahme der Rechtsform SE näher betrachtet. Vier Unternehmen mussten aus der Analyse ausgeschlossen werden, da keine Informationen über die Größe des Überwachungsorgans vor dem Rechtsformwechsel zur SE vorlagen. Der Vergleich der durchschnittlichen Organgröße vor und nach dem Rechtsformwechsel zeigt eine leichte Verkleinerung des Überwachungsorgans (s. Tabelle 23). Ein Vergleich der zentralen Tendenz der beiden abhängigen Stichproben mittels des Wilcoxon-Tests liefert allerdings keinen signifikanten Unterschied zwischen beiden Samples.⁸⁴¹

Organgröße	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Vor-SE-Sample	36	3	20	8,11	5,625
SE-Sample	36	1	16	6,93	3,737

Tabelle 23: Durchschnittliche Organgröße vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE
Quelle: Eigene Darstellung.

Hypothese H2.2b muss für das gesamte Sample verworfen werden. Ein (negativer) Unterschied zwischen dem Rechtsformwechsel zur SE und der Größe des Aufsichtsorgans kann nicht bestätigt werden:

⁸⁴¹ S. Anhang 16.

H2.2a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Größe des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H2.2b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Größe des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (abgelehnt)

Ein weitere Analyse der Verteilung der Organgrößen vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE in Tabelle 24 fördert hingegen zwei unterschiedliche Trends zutage. Zum einem besteht ein Trend für Unternehmen mit einem drei-, sechs- oder neunköpfigen Aufsichtsorgan, auf dieser Größe zu verharren. Eine Trend zur Verkleinerung des Überwachungsorgans kann hingegen für Unternehmen festgestellt werden, die über einen 20-köpfigen Aufsichtsrat als AG verfügt haben. Vier der fünf Unternehmen im SE-Sample haben das Aufsichtsorgan von 20 auf zwölf Mitglieder im Zuge des Rechtsformwechsels verkleinert.

Veränderungen der Organgröße um drei oder mehr Mitglieder deuten in der Regel auf größere Veränderungen im Geschäftsumfeld, der Eigentümerstruktur oder der strategischen Ausrichtung hin. Innerhalb des SE-Samples haben insgesamt 13 Unternehmen bzw. 32,5 % der Unternehmen die Größe ihres Überwachungsorgan verändert. Um drei oder mehr Mitglieder haben zehn Unternehmen bzw. 25 % die Größe des Überwachungsorgans verändert. In sechs Fällen wurde der Aufsichtsrat, teilweise deutlich, verkleinert. Fünf der Unternehmen fielen vorher unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976. In sechs Fällen hingegen erfolgte eine Vergrößerung des Überwachungsorgans. Vier der Unternehmen erweiterten ihr Überwachungsorgan um mehr als drei Mitglieder.

Organgröße	Vor-SE-Sample (N = 36)	in Prozent	SE-Sample (N = 40)	in Prozent
1	0	0,0	1	2,5
3	11	27,5	11	27,5
4	0	0,0	1	2,5
5	0	0,0	1	2,5
6	11	27,5	10	25,0
7	0	0,0	1	2,5
9	5	12,5	5	12,5
10	0	0,0	1	2,5
12	4	10,0	8	20,0
16	0	0,0	1	2,5
18	0	0,0	0	0,0
20	5	12,5	0	0,0
21	0	0,0	0	0,0
Fehlende Werte	4	10,0	0	0,0
Gesamt	40	100,0	40	100,0

Tabelle 24: Verteilung der Organgrößen vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE
 Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Im Ergebnis konnte zwar die Hypothese, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Veränderung der Organgröße und dem Rechtsformwechsel zur SE besteht, statistisch nicht angenommen werden. Im Rahmen einer Einzelfallanalyse konnten jedoch sich überlagernde Trends in den Daten identifiziert werden. Unternehmen mit Überwachungsorganen von weniger als 10 Mitgliedern tendieren dazu diese Größe beizubehalten, während bei Unternehmen mit einem 20-köpfigen Aufsichtsrat eine Verkleinerung beobachtet werden kann. In zukünftigen Untersuchungen sollte analysiert werden, ob sich diese identifizierten Trends zu statistisch signifikanten Mustern verfestigen.

6.3.3 Vorsitz und Stellvertreter

Dem Vorsitzenden des Überwachungsorgans sowie seinen Stellvertretern kommen wichtige organisatorische und koordinierende Aufgaben zu.⁸⁴² Angaben zur Anzahl der Stellvertreter lagen für alle Unternehmen bis auf eine SE vor (s. Tabelle 25). Sowohl im SE-Sample (77 %) als auch im AG-Benchmark (89 %) dominieren Unternehmen mit nur einem stellvertretenden Vorsitzenden. Der Anteil an Unternehmen mit einem zweiten Stellvertreter des Vorsitzenden ist im SE-Sample allerdings doppelt so hoch. Ein Vergleich der zentralen Tendenz der beiden unabhängigen Stichproben mittels des U-Tests von

⁸⁴² Vgl. Trögel 2013, S. 186-216.

Mann und Whitney zeigt allerdings keinen signifikanten Unterschied ($p = 0,265$) zwischen beiden Samples.⁸⁴³

Anzahl der Stellvertreter	SE-Sample (N = 39)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 111)	in Prozent
0	1	2,5	0	0,0
1	30	77,0	99	89,0
2	8	20,5	11	10,0
4	0	0,0	1	1,0
Fehlende Werte	1	-	0	-
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 25: Anzahl der Stellvertreter des Vorsitzenden im SE-Sample und AG-Benchmark
Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Ein Blick auf die Veränderungen der Stellvertreter vor und nach dem Rechtsformwechsel soll erste Anhaltspunkte geben, ob ein Zusammenhang zur Mitbestimmung besteht. Aus Tabelle 26 ist ersichtlich, dass im Zuge des Rechtsformwechsels zur SE die Anzahl der Unternehmen, die einen zweiten Stellvertreter haben, von zwei auf acht gestiegen ist. Ein Vergleich der zentralen Tendenz der beiden abhängigen Stichproben mittels des Wilcoxon-Tests bestätigt einen signifikanten Unterschied zwischen beiden Samples auf dem Signifikanzniveau von 0,05 ($p = 0,014$).⁸⁴⁴

Anzahl der Stellvertreter	SE-Sample (N = 39)	in Prozent	Vor-SE-Sample (N = 35)	in Prozent
0	1	2,5	0	0,0
1	30	77,0	33	94,0
2	8	20,5	2	6,0
4	0	0,0	0	0,0
Fehlende Werte	1	-	5	-
Gesamt	40	100,0	40	100,0

Tabelle 26: Anzahl der Stellvertreter des Vorsitzenden vor und nach dem Rechtsformwechsel
Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Zusammenfassend können folgende Hypothesen angenommen bzw. abgelehnt werden:

⁸⁴³ S. Anhang 18.

⁸⁴⁴ S. Anhang 19.

H2.3a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

H2.3b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (angenommen)

6.3.4 Ausschüsse

6.3.4.1 Anzahl der Ausschüsse

Mit Ausnahme einer AG lagen für alle übrigen 150 SEs und AGs Daten zur Ausschussbildung vor. Wie aus Tabelle 27 hervorgeht, haben 16 SEs (40 %) und 15 AGs (14 %) keine Ausschüsse gebildet. Die deutlich geringe Wahrscheinlichkeit der Ausschussbildung unter den SEs passt zu der im Durchschnitt geringeren Unternehmensgröße, wie weiter oben gezeigt wurde. Nur auf die Unternehmen mit Ausschüssen bezogen, bilden die börsennotierten SEs im Schnitt 2,9 Ausschüsse, während im AG-Benchmark der Wert etwas höher bei 3,3 Ausschüssen liegt. Die durchschnittliche Anzahl der gebildeten Ausschüsse deckt sich mit anderen empirischen Erhebungen für (börsennotierte) Aktiengesellschaften in Deutschland.⁸⁴⁵ Ein Vergleich der zentralen Tendenz der beiden unabhängigen Stichproben mittels des U-Tests zeigt einen signifikanten Unterschied ($p = 0,004$).⁸⁴⁶

Anzahl der Ausschüsse	SE-Sample (N = 40)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 110)	in Prozent
1	0	0,0	7	6,0
2	11	27,5	8	7,0
3	6	15,0	25	23,0
4	5	12,5	31	28,0
5	2	5,0	13	12,0
6	0	0,0	11	10,0
7	0	0,0	1	1,0
Keine Ausschüsse	16	40,0	15	14,0
Durchschnitt	2,9		3,3	

Tabelle 27: Anzahl der Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

⁸⁴⁵ Vgl. Heidrick & Struggles 2011, S. 17; Stuart 2011, S. 21; Debus 2010, S. 110; Gerum 2007, S. 214.

⁸⁴⁶ S. Anhang 20.

Vergleicht man die beiden Samples nach den gebildeten Ausschüssen, springt zunächst ins Auge, dass keine SE mehr über den nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bildenden Vermittlungsausschuss verfügt (s. Tabelle 28). Ansonsten ähneln sich beide Samples im Hinblick auf die Ausschussbildung stark. Am weitesten verbreitet sind der Prüfungsausschuss unter SEs (100 %) und AGs (97 %) sowie der Präsidialausschuss (58 % bzw. 54 %), der auch Präsidium oder ständiger Ausschuss genannt wird. Erkennbare Unterschiede bestehen in der Häufigkeit der eingerichteten Personal- und Nominierungsausschüsse, die stärker im AG-Benchmark vertreten sind. Dies könnte mit der unterschiedlichen durchschnittlichen Unternehmensgröße in den Samples zu erklären sein.

Gebildete Ausschüsse	SE-Sample (N = 24)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 95)	in Prozent
Prüfungsausschuss	24	100,0	92	97,0
Finanzausschuss	3	12,5	14	15,0
Präsidialausschuss	14	58,0	51	54,0
Personalausschuss	9	37,5	48	51,0
Nominierungsausschuss	12	50,0	62	65,0
Strategieausschuss	4	17,0	12	13,0
Sonstige Ausschüsse	4	17,0	20	21,0
Vermittlungsausschuss	0	0,0	61	64,0
Keine Ausschüsse	16		15	

Tabelle 28: Funktionen der gebildeten Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark
Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Tabelle 29 und Tabelle 30 geben die Situation der Ausschussbildung vor und nach der Rechtsformwechsel zur SE wieder. Die Anzahl an Ausschüssen sank durch den Rechtsformwechsel von durchschnittlich 3,1 auf 2,9 Ausschüsse pro Unternehmen. Der angegebene Mittelwert bezieht sich nur auf Unternehmen, die mindestens einen Ausschuss haben. Gleichzeitig sank die Anzahl der Unternehmen ohne Ausschuss im Sample von 18 auf 16. Ein Vergleich der zentralen Tendenz der beiden abhängigen Stichproben mittels des Wilcoxon-Tests zeigt keinen signifikanten Unterschied zwischen beiden Samples auf dem Signifikanzniveau von 0,05 ($p = 0,227$).⁸⁴⁷

⁸⁴⁷ S. Anhang 21.

Anzahl der Ausschüsse	SE-Sample (N = 40)	in Prozent	Vor-SE-Sample (N = 40)	in Prozent
1	0	0,0	1	2,5
2	11	27,5	7	17,5
3	6	15,0	6	15,0
4	5	12,5	5	12,5
5	2	5,0	2	5,0
6	0	0,0	1	2,5
7	0	0,0	0	0,0
Keine Ausschüsse	16	40,0	18	45,0
Durchschnitt	2,9		3,1	

Tabelle 29: Anzahl der Ausschüsse vor und nach dem Rechtsformwechsel

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Der obige Befund zu den gebildeten Ausschüssen bestätigt sich auch im Vergleich der Unternehmen vor und nach dem Rechtsformwechsel. Mit dem Rechtsformwechsel zur SE entfällt der gesetzlich verpflichtende Vermittlungsausschuss. Der Unterschied in der durchschnittlichen Ausschussanzahl kann allein über diese Veränderung erklärt werden. Bemerkenswert ist des Weiteren die Veränderung der Gewichtung zwischen Personal- und Nominierungsausschuss. Dies ist vermutlich auf eine Verlagerung der Kompetenzen zurückzuführen, um den Empfehlungen von Corporate-Governance-Kodizes zu entsprechen.⁸⁴⁸ Aufgrund nicht vorliegender Daten zu den Kompetenzbeschreibungen der Ausschüsse kann diese Vermutung an dieser Stelle nicht weiter verifiziert werden.

Gebildete Ausschüsse	SE-Sample (N = 24)	in Prozent	Vor-SE-Sample (N = 22)	in Prozent
Prüfungsausschuss	24	100	20	91,0
Finanzausschuss	3	12,5	3	14,0
Präsidialausschuss	14	58,0	12	55,0
Personalausschuss	9	37,5	12	55,0
Nominierungsausschuss	12	50,0	8	36,0
Strategieausschuss	4	17,0	4	18,0
Sonstige Ausschüsse	4	17,0	1	4,5
Vermittlungsausschuss	0	0,0	9	41,0
Keine Ausschüsse	16		18	

Tabelle 30: Funktionen der gebildeten Ausschüsse vor und nach dem Rechtsformwechsel

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

⁸⁴⁸ S. Absatz 5.3.3 im Deutscher Corporate Governance – Kodex in der geltenden Fassung vom 15. Mai 2012.

Die Ergebnisse legen nahe, dass die festgestellten Unterschiede zwischen SE und AG vor allem auf unterschiedliche Unternehmensgrößen zurückzuführen sind:

H2.4a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Anzahl der Ausschüsse des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H2.4b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der Ausschüsse des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (abgelehnt)

6.3.4.2 Größe der Ausschüsse

Im Durchschnitt sitzen in den Ausschüssen der analysierten Unternehmen drei bis fünf Mitglieder (s. Tabelle 31). Dies entspricht den Ergebnissen in anderen empirischen Erhebungen für deutsche Aktiengesellschaften.⁸⁴⁹ Die Ausschüsse der Unternehmen im SE-Sample vor und nach dem Rechtsformwechsel sind durchschnittlich kleiner als die des AG-Benchmarks. Die Ausschüsse im AG-Benchmark haben fast durchgehend einen um eine Person höheren Median als das SE-Sample. Lediglich für den Nominierungsausschuss (NOMAS) liegen in allen drei Samples Mittelwert und Median bei ungefähr drei Mitgliedern. Die Unterschiede in den Ausschussgrößen zwischen SE-Sample und AG-Benchmark sind jedoch statistisch nicht signifikant ($p = 0,053$).⁸⁵⁰ Die Hypothese, dass sich die Ausschussgröße im Zuge des Rechtsformwechsels verändert hat, kann ebenfalls verworfen werden. Die Unterschiede zwischen SE-Sample und Vor-SE-Sample sind nach dem T-Test für gepaarte Stichproben statistisch nicht signifikant ($p = 0,559$).⁸⁵¹ Um verzerrende Effekte zu vermeiden, wurde der Vermittlungsausschuss in die Berechnungen nicht miteinbezogen.

Ein statistisch signifikanter Unterschied in der Ausschussgröße kann nicht festgestellt werden:

H2.5a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Größe der Ausschüsse des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

⁸⁴⁹ Vgl. Debus 2010, S. 110; Gerum 2007, S. 214.

⁸⁵⁰ S. Anhang 22.

⁸⁵¹ S. Anhang 23.

H2.5b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Größe der Ausschüsse des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (abgelehnt)

Größe der Ausschüsse	SE-Sample (N = 40)							
	PRÜAS	FINAS	PRÄAS	PERAS	NOMAS	STRAAS	SOAS	VMAS
1	0	0	0	0	1	0	0	0
2	1	0	0	0	2	0	0	0
3	12	0	7	6	7	2	3	0
4	7	2	4	3	1	1	0	0
5	3	1	2	0	0	0	0	0
6	1	0	1	0	1	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	1	1	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	3,63	4,33	3,79	3,33	2,92	4,50	4,25	0
Median	3,00	4,00	3,50	3,00	3,00	3,50	3,00	0
Gesamt	24	3	14	9	12	4	4	0
Größe der Ausschüsse	AG-Benchmark (N = 111)							
	PRÜAS	FINAS	PRÄAS	PERAS	NOMAS	STRAAS	SOAS	VMAS
1	1	0	0	0	0	0	0	0
2	3	1	2	0	10	1	2	0
3	19	3	12	15	37	1	5	0
4	30	3	18	16	13	2	1	61
5	10	1	5	4	0	0	2	0
6	19	5	12	6	1	2	6	0
7	0	0	0	1	0	2	0	0
8	1	2	1	0	0	1	1	0
9	0	0	0	0	0	1	0	0
10	0	0	0	0	0	2	1	0
Mittelwert	4,29	4,93	4,34	4,10	3,10	6,33	4,83	4,00
Median	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	6,50	5,00	4,00
Gesamt	83	15	50	42	61	12	18	61
Größe der Ausschüsse	Vor-SE-Sample (N = 40)							
	PRÜAS	FINAS	PRÄAS	PERAS	NOMAS	STRAAS	SOAS	VMAS
1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	2	1	0	0
3	10	2	8	7	3	2	0	0
4	8	0	3	4	0	0	1	9
5	2	0	1	1	0	0	0	0
6	0	1	0	0	1	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	1	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	3,60	4,00	3,42	3,50	3,13	4,00	4,00	4,00
Median	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Gesamt	20	3	12	12	8	4	1	9

Legende: PRÜAS: Prüfungsausschuss, FINAS: Finanzausschuss, PRÄAS: Präsidialausschuss, PERAS: Personalausschuss, NOMAS: Nominierungsausschuss, STRAAS: Strategieausschuss, SOAS: Sonstige Ausschüsse, VMAS: Vermittlungsausschuss

Tabelle 31: Größe der Ausschüsse

Quelle: Eigene Darstellung.

6.4 Personelle Zusammensetzung

6.4.1 Besetzung von Vorsitz und Stellvertreter

6.4.1.1 Internationalität

Eine internationale Besetzung des Vorsitzes oder seiner Stellvertreter ist ein deutliches Indiz für eine ausgeprägte internationale Ausrichtung des Unternehmens oder für den starken Einfluss eines ausländischen Investors beziehungsweise einer Muttergesellschaft. Da im Unternehmenssample überwiegend Konzernobergesellschaften oder Einzelunternehmen vertreten sind, spielt überwiegend der dominierende Einfluss ausländischer Investoren eine Rolle für die Besetzung des Vorsitzes oder eines Stellvertreters mit nicht-deutschsprachigen Organmitgliedern, wie dies aus der Einzelfallanalyse hervorgeht.

Für die in Deutschland börsennotierten Aktiengesellschaften ist unabhängig von der Rechtsform eine inländische oder zumindest deutschsprachige Besetzung von Vorsitz und Stellvertreter typisch (s. Tabelle 32). Ganze 97 % der Unternehmen im AG-Benchmark verfügen über einen deutschsprachigen Vorsitzenden oder deutschsprachige Stellvertreter. Im SE-Sample liegt der Wert mit 95 % leicht darunter. Eine besonders internationale Ausrichtung der SEs gegenüber dem AG-Benchmark kann aus diesen Zahlen nicht abgeleitet werden. Dies bestätigt auch der statistische Vergleich der beiden Stichproben mithilfe des Chi-Quadrat-Tests. Zwischen SE-Sample und AG-Benchmark bestehen im Hinblick auf die Nationalitäten des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter keine signifikanten Unterschiede.

Herkunft des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter	SE-Sample (N = 40)				AG-Benchmark (N = 111)			
	Vorsitzender		Stellvertreter		Vorsitzender		Stellvertreter	
			Erster	Zweiter			Erster	Zweiter
Deutschland	34		34	8	104		109	9
Österreich	2		0	0	2		0	2
Schweiz (deutschspr.)	2		0	0	0		0	1
Luxemburg	0		0	0	1		0	0
USA	1		1	0	1		0	0
Vereinigtes Königreich	0		1	0	1		0	0
Frankreich	0		1	0	1		0	0
Italien	0		0	0	1		1	0
Indien	1		0	0	0		0	0
Hongkong	0		0	0	0		1	0
Fehlend	0		3	0	0		0	0
Gesamt	40		40	8	111		111	12

Tabelle 32: Herkunft des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter im SE-Sample und AG-Benchmark; Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Vergleich der internationalen Besetzung von Vorsitz und Stellvertreter vor und nach dem Rechtsformwechsel offenbart keine wesentlichen Veränderungen (s. Tabelle 33).⁸⁵² Eine Zunahme der Anzahl nicht-deutschsprachiger oder gar nicht-deutscher Organmitgliedern unter den Vorsitzenden und Stellvertretern ist nicht festzustellen. Die geringen Veränderungen könnten auf eine relativ hohe Kontinuität innerhalb der personellen Zusammensetzung der Organmitglieder deuten. Dies soll in den nächsten Abschnitten näher erörtert werden.

⁸⁵² Der McNemar-Test für nominale, gepaarte Stichproben bestätigt den Befund. S. Anhang 32.

Herkunft des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter	SE-Sample (N = 40)				Vor-SE-Sample (N = 40)			
	Vorsitzender		Stellvertreter		Vorsitzender		Stellvertreter	
			Erster	Zweiter			Erster	Zweiter
Deutschland	34		34	8	32		33	2
Österreich	2		0	0	3		0	0
Schweiz (deutschspr.)	2		0	0	0		0	0
Luxemburg	0		0	0	0		0	0
USA	1		1	0	1		0	0
Vereinigtes Königreich	0		1	0	0		1	0
Frankreich	0		1	0	1		0	0
Italien	0		0	0	0		0	0
Schweden	0		0	0	0		1	0
Indien	1		0	0	1		0	0
Hongkong	0		0	0	0		0	0
Fehlend	0		3	0	2		5	0
Gesamt	40		40	8	40		35	2

Tabelle 33: Herkunft des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter vor und nach dem Rechtsformwechsel

Quelle: Eigene Darstellung.

6.4.1.2 Mitbestimmung

Insbesondere in der Mitbestimmungsforschung gilt die Wahl eines zweiten Stellvertreters der Anteilseignervertreter als ein Hinweis für den Versuch, die paritätische Mitbestimmung zu schwächen.⁸⁵³ Sollte der Vorsitzende des Überwachungsorgans verhindert sein, ist durch diese Hierarchie unter den Stellvertretern sichergestellt, dass dem Vertreter der Anteilseignerseite zunächst vollumfänglich die Pflichten des Vorsitzenden zufallen. Dies umfasst in der mitbestimmten SE insbesondere die Zweitstimme in Beschlussfassungen. Tabelle 34 schlüsselt die Stellvertreter nach ihrer Zugehörigkeit zur Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreterseite auf. Demnach verfügen nur neun SEs (23 %) über einen Stellvertreter, der von den Arbeitnehmern gestellt wird. Im AG-Benchmark haben hingegen 55 % der Unternehmen einen Arbeitnehmervertreter als Stellvertreter. Interessant ist hingegen, dass im Gegenzug zwei SEs über einen zweiten Stellvertreter der Arbeitnehmer verfügen.

⁸⁵³ Vgl. Höpner/Müllenborn 2010, S. 9–12.

Zugehörigkeit der Stellvertreter	SE-Sample (N = 38)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 111)	in Prozent
Erster Stellvertreter der Anteilseigner	31	82,0	50	45,0
Erster Stellvertreter der Arbeitnehmer	7	18,0	61	55,0
Zweiter Stellvertreter der Anteilseigner	6	18,0	12	11,0
Zweiter Stellvertreter der Arbeitnehmer	2	5,0	0	0,0
Fehlende Werte	2	5,0	0	0,0
Gesamt	40		111	

Tabelle 34: Zugehörigkeit der stellvertretenden Vorsitzenden im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Um die Stichproben auf signifikante Unterschiede testen zu können, wurden die Daten neu kodiert. Die nominal klassifizierten Variablen geben an, ob ein Unternehmen einen Stellvertreter der Anteilseigner (K), der Arbeitnehmervertreter (A), zwei Stellvertreter der Anteilseigner (KK) oder je einen Stellvertreter der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite (KA/AK) hat. Von einer weiteren Detaillierung in erster und zweiter Stellvertreter wurde angesichts der geringen Fallzahlen abgesehen, um die Aussagefähigkeit der statistischen Verfahren zu verbessern. Die nominal klassifizierten Werte wurden mittels eines Chi-Quadrat-Tests auf Gleichverteilung untersucht. Wie aufgrund der Häufigkeitstabelle zu erwarten, besteht ein signifikanter Unterschied zwischen SE-Sample und AG-Benchmark (Chi-Quadrat = 20,314, df = 3, p = 0,000). Nach dem Kontingenzmaß Cramér's V besteht ein mittlerer Zusammenhang zwischen beiden Stichproben ($V = 0,369$).⁸⁵⁴

Die Zunahme der Unternehmen mit einem zweiten Stellvertreter nach dem Rechtsformwechsel zur SE wird nicht durch die fehlenden Werte getrieben, sondern geht auf tatsächlich beobachtete Veränderungen zurück. Die in Tabelle 35 dokumentierten Veränderungen aufseiten der zweiten Stellvertreter werden durch sechs Unternehmen getrieben, die vor dem Rechtsformwechsel zur SE als Aktiengesellschaft unter das Mitbestimmungsgesetz fielen.⁸⁵⁵

⁸⁵⁴ Die zugehörige Kreuztabelle ist Anhang 33 zu entnehmen.

⁸⁵⁵ Die Allianz SE und BASF SE haben als zweiten Stellvertreter einen Arbeitnehmervertreter. E.ON SE, Fresenius SE, MAN SE und SCA Hygiene Products SE haben einen Anteilseignervertreter als zweiten Stellvertreter.

Zugehörigkeit der Stellvertreter	SE-Sample (N = 38)	in Prozent	Vor-SE-Sample (N = 35)	in Prozent
Erster Stellvertreter der Anteilseigner	31	82,0	26	74,0
Erster Stellvertreter der Arbeitnehmer	7	18,0	9	26,0
Zweiter Stellvertreter der Anteilseigner	6	18,0	2	6,0
Zweiter Stellvertreter der Arbeitnehmer	2	5,0	0	0,0
Fehlende Werte	2		5	
Gesamt	40		40	

Tabelle 35: Zugehörigkeit der stellvertretenden Vorsitzenden vor und nach dem Rechtsformwechsel

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Der Chi-Quadrat-Test bestätigt auch für das Vor-SE-Sample und SE-Sample einen signifikanten Unterschied (Chi-Quadrat nach Pearson: 55,681; $df = 6$; $p = 0,000$). Cramérs V zeigt einen ausgeprägten Zusammenhang zwischen beiden Stichproben ($V = 0,905$) an.⁸⁵⁶

Die Wahl eines externen Gewerkschafters zu einem der Stellvertreter des Vorsitzenden gilt in der Mitbestimmungsforschung als Indiz für eine stark verankerte Mitbestimmung.⁸⁵⁷ Externe Gewerkschafter können juristisches und wirtschaftliches Know-how aufseiten der Arbeitnehmervertreter einbringen und deren Rolle im Aufsichtsorgan stärken.⁸⁵⁸ Die Wahl externer Gewerkschafter in den Aufsichtsrat ist unter dem Mitbestimmungsgesetz zwingend erforderlich. In der SE ist die Vertretung externer Gewerkschaften grundsätzlich Verhandlungssache.⁸⁵⁹ Es gilt zu prüfen, welchen Stellenwert externe Gewerkschaftsvertreter als stellvertretende Vorsitzende unter den SEs haben. Im Vergleich zum AG-Benchmark sind Gewerkschafter weniger stark als Stellvertreter im SE-Sample enthalten (s. Tabelle 36). Auffällig ist die im Vergleich sowohl absolut als auch relativ starke Präsenz von Konzernbetriebsräten unter den SEs.

⁸⁵⁶ Die zugehörige Kreuztabelle ist Anhang 34 zu entnehmen.

⁸⁵⁷ Vgl. Höpner/Müllenborn 2010, S. 9–12.

⁸⁵⁸ Vgl. Simon 2011.

⁸⁵⁹ Zu den Besonderheiten bei der SE-Umwandlungen vgl. Teichmann 2014, S. 1049–1057.

	SE-Sample (N = 10)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 61)	in Prozent
Gewerkschaft	3	30,0	25	41,0
Konzernbetriebsrat	5	50,0	5	8,0
Gesamtbetriebsrat	0	0,0	5	8,0
Betriebsrat	1	10,0	25	41,0
Fehlend	1	10,0	1	2,0
Gesamt	10	100,0	61	100,0

Tabelle 36: Zugehörigkeit des stellvertretenden Vorsitzenden der Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Tabelle 37 weist hingegen nur in einem Fall eine strukturelle Veränderung durch den Rechtsformwechsel zur SE aus. Die Anzahl der Gewerkschaftsvertreter als Stellvertreter im Aufsichtsorgan reduzierte sich von vier auf drei Fälle. Die hohe absolute Anzahl von Konzernbetriebsräten im Vergleich zum AG-Benchmark könnte darauf hindeuten, dass durch die SE eine unternehmensinterne, konzernweite Mitbestimmung gefestigt werden konnte.

	SE-Sample (N = 10)	in Prozent	Vor-SE-Sample (N = 10)	in Prozent
Gewerkschaft	3	30,0	4	40,0
Konzernbetriebsrat	5	50,0	4	40,0
Gesamtbetriebsrat	0	0,0	0	0,0
Betriebsrat	1	10,0	1	10,0
Fehlend	1	10,0	1	10,0
Gesamt	10	100,0	10	100,0

Tabelle 37: Zugehörigkeit des stellvertretenden Vorsitzenden der Arbeitnehmervertreter vor und nach dem Rechtsformwechsel

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Um einen etwaigen Mitbestimmungseffekt der Rechtsformwahl SE auf die Wahl externer Gewerkschaftsvertreter zu ermitteln, wurden die Daten dichotomisiert in die Ausprägungen Gewerkschaftsvertreter und Nicht-Gewerkschaftsvertreter. Wie zu erwarten, besteht kein signifikanter Unterschied zwischen SE-Sample und AG-Benchmark (Chi-Quadrat = 0,225, df = 1, p = 0,729). Cramér's V zeigt nur einen äußerst geringen Zusammenhang zwischen beiden Stichproben an (V = 0,057).⁸⁶⁰ Was die Wahl externer Gewerkschaftsvertreter zu einem stellvertretenden Vorsitzenden des Überwachungsor-

⁸⁶⁰ Die zugehörige Kreuztabelle ist Anhang 35 zu entnehmen.

gans betrifft, unterscheiden sich die SEs demnach nicht von börsennotierten AGs.

Der Chi-Quadrat-Test auf Gleichverteilung bestätigt für das Vor-SE-Sample und SE-Sample einen signifikanten Unterschied (Chi-Quadrat = 5,625, $df = 1$, $p = 0,048$). Cramérs V zeigt einen ausgeprägten Zusammenhang zwischen beiden Stichproben ($V = 0,791$) an.⁸⁶¹

Die Ergebnisse legen einen Einfluss der Mitbestimmung auf die Rechtsformwahl der SE nahe. Folgende Hypothesen können angenommen werden:

H2.13a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H2.14a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der externen Gewerkschaftsvertreter als stellvertretende Vorsitzende im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

H2.13b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (angenommen)

H2.14b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der externen Gewerkschaftsvertreter als stellvertretende Vorsitzende im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (angenommen)

6.4.2 Besetzung des Plenums

6.4.2.1 Internationalität

Zur Erfassung der Internationalität der personellen Zusammensetzung des Überwachungsorgans wurden der Anteil der nicht-deutschen Mitglieder und die kulturelle Heterogenität der Mitglieder untereinander berechnet. Die kulturelle Heterogenität der personellen Zusammensetzung kann als Indikator für die internationale Ausrichtung des Unternehmens, die potenzielle Perspektivenvielfalt sowie mögliche Kommunikations- und Koordinationsprobleme herangezogen werden.⁸⁶² Zur Berechnung der kulturellen Heterogenität wurde ein Blau-Index gebildet.⁸⁶³

⁸⁶¹ Die zugehörige Kreuztabelle ist Anhang 34 zu entnehmen.

⁸⁶² Vgl. Masulis et al. 2011, S. 4–5; Caliguri et al. 2004, S. 855.

⁸⁶³ Vgl. Blau 1977, S. 9. Zur Anwendung vgl. Tacheva 2007, S. 42; Bunderson/Sutcliffe 2002, S. 876–877 sowie die weiteren Quellenangaben in Becker 2010, S. 172, Fußnote 656.

Als erster Schritt wurde die Nationalität der Organmitglieder ermittelt.⁸⁶⁴ Mitglieder des Überwachungsorgans werden dann als nicht-deutsche Mitglieder eingestuft, wenn ihre Staatsbürgerschaft vom Satzungssitz der Gesellschaft verschieden ist. Da im Folgenden nur Unternehmen mit Satzungssitz in Deutschland untersucht wurden, gilt als ausländisches Mitglied derjenige, der nicht über die deutsche Staatsbürgerschaft verfügt. Die Betrachtung der AG und der SE ist hierbei insofern vorteilhaft, als Satzungs- und Verwaltungssitz im selben Staat liegen müssen.⁸⁶⁵ Bei Rechtsformen, die Satzungs- und Verwaltungssitz in verschiedenen Staaten zulassen, ist ein Rückschluss vom Satzungssitz auf das Stammland eines Unternehmens ohne weitere Prüfung des Verwaltungssitzes nicht eindeutig möglich.

Die Staatsangehörigkeit wurde in einem ersten Schritt versucht aus den Angaben zur personellen Zusammensetzung des Überwachungsorgans zu rekonstruieren, die die Unternehmen in ihren Geschäftsberichten oder auf ihrer Homepage zur Verfügung stellen. Sofern diese keine aussagekräftigen Daten enthielten, wurden zunächst bibliografische Datenbanken im Internet hinzugezogen.⁸⁶⁶ Falls weiterhin Unklarheiten bestanden, wurden die entsprechenden Unternehmen um Auskunft gebeten. Wenn kein Datenmaterial zur Staatsbürgerschaft vorlag, wurde als Nationalität jenes Land angesehen, in dem die Mitglieder die meisten Jahre der Kindheit und Ausbildung bis zum Erwachsenenalter verbrachten.⁸⁶⁷ Lagen weiterhin keine Daten vor, erfolgte die Einschätzung auf Basis des aktuellen Wohnorts, der Orte der universitären Ausbildung oder der Mitgliedschaft in staatlichen Institutionen.⁸⁶⁸ Anders als bei Becker vorgeschlagen, wurde nicht allein über die Nachnamen auf die Nationalität zurückgeschlossen, da sich dieses Vorgehen in ersten Kodierschritten als sehr fehleranfällig erwiesen hat. Stattdessen wurde auf die Angabe der Geschäftsberichte über Mandate in ausländischen Unternehmen oder Wohnorte in Kombination als weiterer Hinweis zurückgegriffen, da hierüber eher ein Rückschluss auf eine enge Bindung zu einem Staatsgebiet geschlossen werden kann als durch lediglich den Nachnamen alleine.

Die Anzahl nicht-deutscher Organmitglieder im SE-Sample und AG-Benchmark kann Tabelle 38 entnommen werden. Der relative Anteil an Unter-

⁸⁶⁴ Die Vorgehensweise zur Bestimmung der Nationalität der einzelnen Mitglieder eines Überwachungsorgans folgt im Wesentlichen den Vorschlägen Beckers Vgl. Becker 2010, S. 169. Eine ähnliche Herangehensweisen nutzen Schmid/Daniel 2007, S. 15.

⁸⁶⁵ S. Art. 7 SEVO i.V.m. § 52 SEAG. Vgl. Wenz 2005, S. 223.

⁸⁶⁶ Die Zugang zu den Fachdatenbanken erfolgte über den Anbieter LexisNexis, s. URL: www.lexisnexis.de.

⁸⁶⁷ Vgl. Hambrick et al. 1998, S. 183.

⁸⁶⁸ Vgl. Staples 2007, S. 314; Tasler 2001, S. 12–13.

nehmen ohne einen ausländischen Anteilseignervertreter bewegt sich auf vergleichbarem Niveau, wohingegen der Anteil an Unternehmen ohne ausländische Arbeitnehmervertreter erkennbar niedriger ausfällt. Angesichts der Ausführungen zum Grad der Internationalisierung unter den SEs im Vergleich zum AG-Benchmark fällt die Anzahl nicht-deutscher Organmitglieder allerdings überraschend aus. Unter obiger Prämisse wäre zu erwarten gewesen, dass mehr SEs mit mindestens zwei nicht-deutschen Mitgliedern der Anteilseigner im Sample (27,5 %) vertreten sind. Dem entgegen verzeichnet das AG-Benchmark relativ betrachtet vergleichbar viele Unternehmen (28,9 %), die über mehrere ausländische Anteilseignervertreter verfügen.

Anzahl nicht-deutscher Organmitglieder	SE-Sample (N = 40)				AG-Benchmark (N = 111)			
	Arbeitgebervertreter		Arbeitnehmervertreter		Arbeitgebervertreter		Arbeitnehmervertreter	
0	19	47,5 %	29	72,5 %	51	45,9 %	105	94,6 %
1	10	25,0 %	3	7,5 %	28	25,2 %	5	4,5 %
2	8	20,0 %	7	17,5 %	16	14,4 %	0	0,0 %
3	2	5,0 %	1	2,5 %	5	4,5 %	0	0,0 %
4	0	0,0 %	0	0,0 %	5	4,5 %	0	0,0 %
5	0	0,0 %	0	0,0 %	4	3,6 %	0	0,0 %
6	1	2,5 %	0	0,0 %	2	1,8 %	0	0,0 %
Fehlend	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	0,9 %
Gesamt	40	100,0 %	40	100,0 %	111	100,0 %	111	100,0 %

Tabelle 38: Anzahl ausländischer Organmitglieder im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Aufschlussreich sind in dieser Hinsicht die Veränderungen, die durch den Rechtsformwechsel eingetreten sind (s. Tabelle 39). Die Werte der Internationalisierung der personellen Zusammensetzung liegen für das Vor-SE-Sample noch deutlich unter den Werten des AG-Benchmarks. Erst im Zuge des Rechtsformwechsel steigt die Anzahl nicht-deutscher Organmitglieder aufseiten der Anteilseignervertreter leicht und aufseiten der Arbeitnehmervertreter deutlich.

Anzahl nicht-deutscher Organmitglieder	SE-Sample (N = 40)				Vor-SE-Sample (N = 36)			
	Arbeitgebervertreter		Arbeitnehmervertreter		Arbeitgebervertreter		Arbeitnehmervertreter	
0	19	47,5 %	29	72,5 %	20	50,0 %	36	90,0 %
1	10	25,0 %	3	7,5 %	5	12,5 %	0	0,0 %
2	8	20,0 %	7	17,5 %	5	12,5 %	0	0,0 %
3	2	5,0 %	1	2,5 %	4	10,0 %	0	0,0 %
4	0	0,0 %	0	0,0 %	2	5,0 %	0	0,0 %
5	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
6	1	2,5 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Fehlend	0	0,0 %	0	0,0 %	4	10,0 %	4	10,0 %
Gesamt	40	100,0 %	40	100,0 %	40	100,0 %	40	100,0 %

Tabelle 39: Anzahl ausländischer Organmitglieder vor und nach dem Rechtsformwechsel
 Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Die kulturelle Heterogenität wurde ebenfalls mithilfe der gewonnenen Daten zur Nationalität gebildet. Entsprechend der erarbeiteten Kulturcluster (s. Tabelle 6) wurden die einzelnen Personen anhand ihrer Nationalität zugeordnet. Aus der Verteilung der Mitglieder auf die zehn Kulturcluster konnte daraufhin der Blau-Index für jedes Überwachungsorgan berechnet werden.⁸⁶⁹

Tabelle 40 und Tabelle 41 geben die Verteilung der nicht-deutschen Organmitglieder auf die zehn Kulturcluster wieder. Am weitesten verbreitet sind nicht-deutsche Anteilseignervertreter aus dem germanischen Kulturcluster mit Österreich und der deutschsprachigen Schweiz.

⁸⁶⁹ Der Blau-Index wurde in Microsoft Excel 2010 nach der folgenden Formel berechnet: $=1 - (\text{Quadratsumme}(x) / \text{Summe}(x)^2)$. Die Ergebnisse wurden in IBM SPSS Statistics 21 übertragen und dort weiterverarbeitet.

	SE-Sample (N = 40)		AG-Benchmark (N = 111)	
	Arbeitgeber- vertreter	Arbeitnehmer- vertreter	Arbeitgeber- vertreter	Arbeitnehmer- vertreter
Eastern Europe	0	4	2	0
Germanic	11	5	35	0
Latin Europe	5	4	16	3
Nordic Europe	5	2	9	0
Latin America	0	0	1	1
Anglo	5	5	25	0
Confucian Asia	0	0	1	0
Southern Asia	1	0	0	0
Middle East	0	0	5	1
Sub-Saharan Africa	0	0	0	0
Mittelwert	0,95	0,50	1,14	0,05
Median	1,00	0,00	1,00	0,00

Tabelle 40: Anzahl der nicht-deutschen Organmitglieder je Kulturcluster im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf dem oben beschriebenen Weg konnte für jedes Unternehmen im SE-Sample und dem AG-Benchmark sowohl der Anteil nicht-deutscher Mitglieder als auch die kulturelle Heterogenität der Mitglieder des Überwachungsorgans berechnet werden. Der Anteil nicht-deutscher Mitglieder und die kulturelle Heterogenität der Mitglieder sind in Tabelle 42 neben dem Gesamtwert jeweils getrennt für die Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter ausgewiesen. Werte für Arbeitnehmervertreter konnten für je 17 SEs und 77 AGs berechnet werden, die im Erhebungszeitraum über Arbeitnehmer im Überwachungsorgan verfügten.

	SE-Sample (N = 40)		Vor-SE-Sample (N = 36)	
	Arbeitgeber- vertreter	Arbeitnehmer- vertreter	Arbeitgeber- vertreter	Arbeitnehmer- vertreter
Eastern Europe	0	4	0	0
Germanic	11	5	9	0
Latin Europe	5	4	4	0
Nordic Europe	5	2	3	0
Latin America	0	0	0	0
Anglo	5	5	6	0
Confucian Asia	0	0	0	0
Southern Asia	1	0	1	0
Middle East	0	0	0	0
Sub-Saharan Africa	0	0	0	0
Mittelwert	0,95	0,50	0,97	0,00
Median	1,00	0,00	0,00	0,00

Tabelle 41: Anzahl der nicht-deutschen Organmitglieder je Kulturcluster vor und nach dem Rechtsformwechsel

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Anteil nicht-deutscher Mitglieder im Überwachungsorgan insgesamt sowie aufgeteilt nach Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern wurde für die unabhängigen Stichproben SE-Sample und AG-Benchmark mittels des U-Tests von Mann und Whitney überprüft. Der Vergleich der zentralen Tendenzen der Stichproben zeigt ein differenziertes Bild. Für den Gesamtanteil nicht-deutscher Mitglieder im Plenum ($p = 0,042$) und ebenso für den Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter ($p = 0,000$) besteht ein signifikanter Unterschied zwischen SE-Sample und AG-Benchmark, während dies für die Anteils-eignervertreter nicht bestätigt wird ($p = 0,740$).⁸⁷⁰

⁸⁷⁰ S. Anhang 37, Anhang 38 und Anhang 39.

	SE-Sample N	Mittelwert	AG-Benchmark N	Mittelwert
Anteil nicht-deutscher Mitglieder (gesamt)	40	0,1850	111	0,1010
Anteil nicht-deutscher Mitglieder (nur Anteilseigner)	40	0,1897	111	0,1561
Anteil nicht-deutscher Mitglieder (nur Arbeitnehmer)	17	0,2300	77	0,0083
Kulturelle Heterogenität (gesamt)	40	0,1551	111	0,1061
Kulturelle Heterogenität (nur Anteilseigner)	40	0,1243	111	0,1398
Kulturelle Heterogenität (nur Arbeitnehmer)	17	0,2538	77	0,0142

Tabelle 42: Anteil nicht-deutscher Mitglieder und kulturelle Heterogenität im Überwachungsorgan im SE-Sample und AG-Benchmark
Quelle: Eigene Darstellung.

Im selben Verfahren wurden die zentralen Tendenzen der kulturellen Heterogenität in den beiden Stichproben verglichen. In diesem Fall konnte die Nullhypothese der Gleichverteilung nur für die kulturelle Heterogenität der Arbeitnehmervertreter verworfen werden ($p = 0,000$), während dies für die Zusammensetzung der Anteilseigner ($p = 0,237$) und das Überwachungsorgan als Ganzes ($p = 0,627$) nicht möglich war.⁸⁷¹

Aufschlussreich in diesem Zusammenhang ist der Vergleich der Unternehmen vor dem Rechtsformwechsel zur SE (s. Tabelle 43) und dem AG-Benchmark. Abgesehen vom Anteil nicht-deutscher Mitglieder des Überwachungsorgans liegen alle Mittelwerte des Vor-SE-Samples unter denen des AG-Benchmarks. Mit dem Rechtsformwechsel zur SE haben die Überwachungsorgane der Unternehmen folglich einen bedeutenden Internationalisierungsschub erfahren, der sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite erfasst.

⁸⁷¹ S. Anhang 40, Anhang 41 und Anhang 42.

	SE-Sample N	Mittelwert	Vor-SE-Sample N	Mittelwert
Anteil nicht-deutscher Mitglieder (gesamt)	40	0,1850	36	0,1202
Anteil nicht-deutscher Mitglieder (nur Anteilseigner)	40	0,1897	36	0,1369
Anteil nicht-deutscher Mitglieder (nur Arbeitnehmer)	17	0,2300	16	0,0000
Kulturelle Heterogenität (gesamt)	40	0,1551	35	0,0569
Kulturelle Heterogenität (nur Anteilseigner)	40	0,1243	35	0,0721
Kulturelle Heterogenität (nur Arbeitnehmer)	17	0,2538	16	0,0000

Tabelle 43: Anteil nicht-deutscher Mitglieder und kulturelle Heterogenität im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel

Quelle: Eigene Darstellung.

Analog zum obigen Verfahren wurden für die abhängigen Stichproben Vor-SE-Sample und SE-Sample die zentralen Tendenzen mithilfe des Wilcoxon-Tests verglichen. Anders als aus der deskriptiven Statistik erwartet, kann weder für den Gesamtanteil nicht-deutscher Mitglieder im Plenum ($p = 0,059$) noch für den Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter ($p = 0,167$) ein signifikanter Unterschied bestätigt werden. Dies gelingt nur für die Arbeitnehmervertreter ($p = 0,001$).⁸⁷² Etwas anders ist das Bild für die kulturelle Heterogenität in den beiden Stichproben. Während eine Ablehnung der Gleichverteilung für die kulturelle Heterogenität der Anteilseigner ($p = 0,121$) nicht möglich war, konnte die Nullhypothese der Gleichverteilung sowohl für die kulturelle Heterogenität des Gesamtorgans ($p = 0,006$) als auch in Bezug auf die Arbeitnehmervertreter ($p = 0,003$) verworfen werden.⁸⁷³

Zusammenfassend ergibt sich folgendes Bild für die Internationalisierung der personellen Besetzung des Plenums:

H2.6a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

⁸⁷² S. Anhang 43, Anhang 44 und Anhang 45.

⁸⁷³ S. Anhang 46, Anhang 47 und Anhang 48.

H2.7a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H2.8a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

H2.9a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H2.6b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (abgelehnt)

H2.7b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (angenommen)

H2.8b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (abgelehnt)

H2.9b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (angenommen)

Betrachtet man die Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreterbank in den Organen der SEs vor dem Hintergrund der multinationalen Zusammensetzung als Anhaltspunkt für die Europäisierung der Mitbestimmung, finden sich elf SEs, deren Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsorgan nicht durchweg aus dem Sitzstaat der SE stammen. Dies sind die Allianz SE, BASF SE, Bilfinger Berger SE, DVB Bank SE, E.ON SE, Fresenius SE, GfK SE, MAN SE, Puma SE, SGL Carbon SE und die SCA Hygiene SE.⁸⁷⁴ Interessant ist darüber hinaus, dass in der Allianz SE und der MAN SE europäische Gewerkschaftsmandate existieren. Die Mitbestimmung der Allianz SE ist insofern europäisiert, als mit der UNI-Finance eine europaweit agierende Gewerkschaft ein Mandat im Aufsichtsorgan erhalten hat. Im Aufsichtsrat der MAN SE sitzen neben zwei nicht-deutschen Arbeitnehmervertretern auch zwei Gewerkschaftsvertreter, auf deren

⁸⁷⁴ Weitere nicht-börsennotierte SEs mit einer multinationalen Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter sind bspw. die BP Europe SE oder die MAN Diesel & Turbo SE.

Wahl aber die European Metal Workers Federation Einfluss hat. Im Falle der BASF scheint neben einem starken europäischen Image auch die Stärkung der Beziehung zu den europäischen Gewerkschaften ein Motiv gewesen zu sein.⁸⁷⁵

Unter den Unternehmen des AG-Benchmarks verfügen nur die Bayer AG, Daimler AG, die Münchener Rück AG⁸⁷⁶ sowie die ElringKlinger AG und die Gerresheimer AG über nicht-deutsche Mitglieder auf der Seite der Arbeitnehmervertreter.

6.4.2.2 Mitbestimmung

Ein insbesondere in der deutschen Literatur zur SE viel diskutiertes Thema sind die eventuellen Auswirkungen der SE auf die Ausgestaltung der Mitbestimmung,⁸⁷⁷ da die deutschen Mitbestimmungsgesetze nicht auf die SE zur Anwendung kommen. Zum einen besteht die Befürchtung, die SE könne vornehmlich dazu dienen, nationale Mitbestimmungsregelungen zu umgehen.⁸⁷⁸ Zum anderen wird die Auffassung vertreten, die deutsche Mitbestimmung könne mithilfe der SE in Europa eine größere Akzeptanz erfahren, indem ausländische Arbeitnehmervertreter in das deutsche System integriert werden.⁸⁷⁹ Der Stand der multinationalen Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter ist bereits oben in Abschnitt 6.4.2.1 behandelt worden. Im Folgenden steht die Frage im Mittelpunkt, ob die SE zur Schwächung der Mitbestimmung eingesetzt wird.

Für alle Unternehmen der empirischen Erhebung lagen Informationen zum Anteil der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan vor. Der Übersicht in Tabelle 44 kann die Anzahl der mitbestimmten Unternehmen im SE-Sample und dem AG-Benchmark entnommen werden. Klar erkennbar ist die geringere Anzahl mitbestimmter SEs (42,5 %) gegenüber ihren börsennotierten Pendanten aus dem AG-Benchmark (69 %). Den Unterschied zwischen SE-Sample und AG-Benchmark bestätigt auch der Chi-Quadrat-Test (Chi-Quadrat = 9,034, df = 1, p = 0,004).⁸⁸⁰

⁸⁷⁵ Vgl. Rüb/Platzer 2015; Rosenbohm 2014; Lenoir 2007, S. 94.

⁸⁷⁶ Die Münchner Re hat einen Aufsichtsrat nach der Verschmelzungsrichtlinie gebildet. Vgl. Höhmann 2011.

⁸⁷⁷ Vgl. bspw. Engelhard/Schwimbersky 2005; Köstler 2005; Oetker 2005; Wollburg/Banerjee 2005.

⁸⁷⁸ Vgl. Blanquet 2002, S. 27; Hommelhoff/Teichmann 2007, S. 23; Lutter 2002, S. 2; Sokolowski 2005, S. 16.

⁸⁷⁹ Vgl. Teichmann 2009.

⁸⁸⁰ Cramér's V zeigt eine mittlere Kontingenz zwischen beiden Stichproben an ($V = 0,245$). Die zugehörige Kreuztabelle ist Anhang 49 zu entnehmen.

Mitbestimmung	SE-Sample (N = 40)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 111)	in Prozent
Keine Mitbestimmung	23	57,5	34	31,0
Mitbestimmung	17	42,5	77	69,0
Gesamt	40	100,0	111	100,0

Tabelle 44: Anzahl mitbestimmter Unternehmen im SE-Sample und AG-Benchmark
Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Wie Tabelle 45 verdeutlicht, fallen nicht nur anteilmäßig weniger SEs unter die Mitbestimmung, sie weisen auch ein geringeres Mitbestimmungsniveau auf. Während im AG-Benchmark 21 % der Unternehmen der Drittelbeteiligung und 78 % der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, sind dies unter den mitbestimmten, börsennotierten SEs 41 % respektive 53 %. Andere Formen der Mitbestimmung sind in beiden Samples die Ausnahme. Die Salzgitter AG unterliegt dem Montanmitbestimmungsgesetz. Die GfK SE hat vier Arbeitnehmervertreter in ihrem zehnköpfigen Aufsichtsrat. Im Schnitt sind 47 % der Organmitglieder im AG-Benchmark Arbeitnehmervertreter, wohingegen sich im SE-Sample der Mittelwert auf 43 % beläuft. Dem U-Test zufolge können die beiden Stichproben demnach auf dem Signifikanzniveau von 0,05 als verschieden angesehen werden ($p = 0,041$).⁸⁸¹

Mitbestimmung	SE-Sample (N = 17)	in Prozent	AG-Benchmark (N = 77)	in Prozent
Drittelmitbestimmung	7	41,0	16	21,0
Paritätische Mitbestimmung	9	53,0	60	78,0
Montanmitbestimmung	0	0,0	1	1,0
Sonstige	1	6,0	0	0,0

Tabelle 45: Mitbestimmungsniveau im SE-Sample und AG-Benchmark
Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Diese Unterschiede zwischen beiden Samples können theoretisch von zwei Ursachen herrühren. Zum einen könnte die SE ein Instrument zur Flucht aus der Mitbestimmung sein. Andererseits könnten die Unternehmen aufgrund ihrer Arbeitnehmerzahlen ohnehin außerhalb der gesetzlichen Bestimmung in Deutschland liegen. Aus Tabelle 46 kann entnommen werden, dass die Anzahl

⁸⁸¹ S. Anhang 50.

der mitbestimmten Unternehmen durch den Rechtsformwechsel beeinflusst ist. Der Unterschied zwischen Vor-SE-Sample und SE-Sample ist nach dem Chi-Quadrat-Test (Chi-Quadrat = 36,000, df = 1, p = 0,000) statistisch signifikant.⁸⁸²

Mitbestimmung	SE-Sample (N = 40)	in Prozent	Vor-SE-Sample (N = 36)	in Prozent
Keine Mitbestimmung	23	57,5	19	53,0
Mitbestimmung	17	42,5	17	47,0
Fehlend	0	-	4	-
Gesamt	40	100,0	40	100,0

Tabelle 46: Anzahl mitbestimmter Unternehmen vor und nach dem Rechtsformwechsel
Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

Ein Indiz gegen eine Mitbestimmungsflucht liefert hingegen Tabelle 47. Kein Unternehmen, das die Rechtsform SE gewählt hat und vorher mitbestimmt war, hat den Anteil der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsorgan reduziert. Die GfK SE hat den Umfang der Mitbestimmung sogar leicht erhöht – von einer Drittelparität auf vier von zehn Organmitgliedern. Wenig überraschend liegen die Mittelwerte des Arbeitnehmeranteils im Überwachungsorgan für das Vor-SE-Sample (42,14 %) und das SE-Sample (42,55 %) nah beieinander. Die Nullhypothese hinsichtlich der Gleichverteilung der Stichproben ist beizubehalten (p = 0,180).⁸⁸³

Mitbestimmung	SE-Sample (N = 17)	in Prozent	Vor-SE-Sample (N = 17)	in Prozent
Drittelmitbestimmung	7	41,0	8	47,0
Paritätische Mitbestimmung	9	53,0	9	53,0
Montanmitbestimmung	0	0,0	0	0,0
Sonstige	1	6,0	0	0,0

Tabelle 47: Mitbestimmungsniveau vor und nach dem Rechtsformwechsel
Quelle: Eigene Darstellung (Prozentwerte auf die erste Nachkommastelle gerundet).

⁸⁸² Cramér's V zeigt eine ausgeprägt starke Kontingenz zwischen beiden Stichproben an (V = 1). Die zugehörige Kreuztabelle ist Anhang 51 zu entnehmen.

⁸⁸³ S. Anhang 52.

Die Mehrheit der vermuteten Unterschiede wird bestätigt. Allerdings wird die SE von den mitbestimmten Unternehmen im Sample nicht zu einer deutlichen Reduktion des Mitbestimmungsniveaus genutzt:

H2.11a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H2.11b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (abgelehnt)

6.4.2.3 Veränderungen in der personellen Zusammensetzung vor und nach dem Rechtsformwechsel

Ergänzend zu den anderen Analysen wurden die SEs vor und nach dem Rechtsformwechsel auf Veränderungen in der personellen Zusammensetzung untersucht. Dazu wurde die Retention Rate (Verbleibquote) der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter ermittelt, indem jeweils die personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel Person für Person verglichen wurde (s. Tabelle 48). Die Retention Rate nimmt ihren Maximalwert von 1 an, wenn alle Personen, die im Überwachungsorgan der SE sind, auch schon im Aufsichtsrat der Vorgänger-AG waren. Ein Ausscheiden durch eine eventuelle Verkleinerung des Überwachungsorgans wurde in der Berechnung dabei nicht berücksichtigt, um Verzerrungen des Aussagegehalts zu vermeiden.

Retention Rate SE (Verbleibquote)	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Retention Rate Aufsichtsrat	36	0,33	1,00	0,8022	0,22448
Retention Rate Anteilseigner	36	0,17	1,00	0,8647	0,20726
Retention Rate Arbeitnehmer	17	0,00	1,00	0,5847	0,35114
Gültige Werte (Listenweise)	17				

Tabelle 48: Retention Rate im Überwachungsorgan nach dem Rechtsformwechsel

Quelle: Eigene Berechnung.

Im Schnitt waren 86,5 % der Anteilseignervertreter und 58,5 % der Arbeitnehmervertreter, die im Überwachungsorgan der SE nach dem Rechtsformwechsel sitzen, bereits im Aufsichtsrat der Vorgänger-AG vertreten. Der Wilcoxon-Test bestätigt, dass auf dem Signifikanzniveau von 0,05 von einem signifikanten Unterschied zwischen der Retention Rate der Anteilseigner- und Arbeitnehmerver-

treter ausgegangen werden kann ($p = 0,014$).⁸⁸⁴ Im Mittel zielt der Rechtsformwechsel anscheinend auf eine Veränderung der Arbeitnehmerseite.

Des Weiteren wurde untersucht, ob im Zuge des Rechtsformwechsels die Zusammensetzung der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite wesentlichen Veränderungen unterlag. Beide Stichproben wurden mithilfe des T-Tests bzw. des Wilcoxon-Tests auf signifikante Unterschiede untersucht. Keine statistisch signifikanten Unterschiede konnten für die Anzahl ehemaliger Vorstände ($p = 0,359$), externer Vorstände ($p = 0,086$) und Berater oder Wissenschaftler ($p = 0,056$) festgestellt werden. Als statistisch signifikant erwies sich der Anstieg der in den Überwachungsorganen vertretenen Eigentümer oder Investoren ($p = 0,044$).⁸⁸⁵ Abgesehen von der Zunahme ausländischer Gewerkschaftsvertreter ($p = 0,031$), lassen sich keine statistisch signifikanten Veränderungen der personellen Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter erkennen.⁸⁸⁶

6.4.3 Besetzung der Ausschüsse

6.4.3.1 Internationalität

Von Interesse ist, inwieweit die nicht-deutschen Mitglieder in die Ausschussarbeit integriert sind. Tabelle 49 liefert Informationen zur Anzahl nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen der Unternehmen. Im Schnitt werden im SE-Sample vor und nach dem Rechtsformwechsel insgesamt sechs unterschiedliche Organmitglieder mit Aufgaben in einem Ausschuss betreut. Etwas höher liegt der Wert im AG-Benchmark. Hier werden im Mittel mit 8,26 Mitgliedern zwei Personen mehr als in den SEs in die Ausschüsse gewählt.

Die Spannweite an nicht-deutschen Mitgliedern, die in die Ausschüsse berufen werden, reicht von null bis sechs Mitgliedern. Das Sample mit den Unternehmen vor dem Rechtsformwechsel zur SE nimmt die niedrigsten Werte im Hinblick auf die Internationalisierung der Ausschusstätigkeit ein. Hierbei liegen die Werte relativ nah beieinander. Durchschnittlich wird über alle Samples nur ein nicht-deutsches Mitglied in die Ausschüsse des Unternehmens gewählt. Besondere Aufmerksamkeit verdient die Tatsache, dass die Anzahl nicht-deutscher Anteilseigner im SE-Sample und AG-Benchmark mit 1,35 Mitgliedern gleichauf liegt. Die SEs passen im Schnitt demnach die Internationalität ihrer Anteilseignerbank nur dem Durchschnitt an und können in dieser Hinsicht nicht als Vorreiter charakterisiert werden.

⁸⁸⁴ S. Anhang 53.

⁸⁸⁵ S. Anhang 69 bis Anhang 72.

⁸⁸⁶ S. Anhang 73 bis Anhang 79.

Überdies enthält Tabelle 49 Informationen über den Anteil der nicht-deutschen Mitglieder des Überwachungsorgans, die in die Arbeit der Ausschüsse integriert sind. Die SEs nutzen demnach vor und nach dem Rechtsformwechsel die personellen Ressourcen ihrer nicht-deutschen Anteilseignervertreter stärker als Unternehmen des AG-Benchmarks. Ungefähr 60 % der nicht-deutschen Anteilseigner, die im Plenum einer SE oder ihres Vorgängers sitzen, sind auch in die Ausschussarbeit involviert, während unter AGs dieser Wert bei 47 % liegt. Die Angaben für die Arbeitnehmervertreter sind aufgrund der Fallzahlen nicht vergleichbar. Aus den Daten des SE-Samples geht jedoch hervor, dass nur ein Viertel der nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter tatsächlich in den Ausschüssen sitzt. Dies deutet auf eine mangelnde Einbindung hin, dessen Ursachen aus den Daten jedoch nicht zu erschließen sind.

Der Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen insgesamt sowie nach Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern aufgeteilt wurde für die unabhängigen Stichproben SE-Sample und AG-Benchmark mittels des U-Tests von Mann und Whitney überprüft. Der Vergleich der zentralen Tendenzen der Stichproben zeigt keine signifikanten Abweichungen. Weder für den Gesamtanteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen ($p = 0,990$), den Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter ($p = 0,592$) noch für die Anteilseignervertreter ($p = 0,268$) kann die Nullhypothese abgelehnt werden.⁸⁸⁷ Zwischen Vor-SE-Sample und SE-Sample weist der T-Test für gepaarte Stichproben ebenfalls für den Anteil nicht-deutscher Mitglieder ($p = 0,409$) und Anteilseignervertreter ($p = 0,724$) keine Ablehnung der Nullhypothese aus.⁸⁸⁸

⁸⁸⁷ S. Anhang 56, Anhang 57 und Anhang 58.

⁸⁸⁸ S. Anhang 59, Anhang 60.

SE-Sample	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Anzahl der Mitglieder, die in Ausschüssen sitzen	24	3	10	6,13	1,895
Anzahl nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	24	0	6	1,21	1,382
Anzahl nicht-deutscher Anteilseigner in den Ausschüssen	18	0	6	1,35	1,455
Anzahl nicht-deutscher Arbeitnehmer in den Ausschüssen	11	0	1	0,55	0,522
Anteil der nicht-deutschen Mitglieder, die in die Ausschussarbeit involviert sind	21	0,00	1,00	0,4853	0,3847
Anteil der nicht-deutschen Anteilseigner, die in die Ausschussarbeit involviert sind	18	0,00	1,00	0,6019	0,44332
Anteil der nicht-deutschen Arbeitnehmer, die in die Ausschussarbeit involviert sind	11	0,00	0,50	0,2576	0,25126
AG-Benchmark	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Anzahl der Mitglieder, die in Ausschüssen sitzen	82	3	19	8,26	3,738
Anzahl nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	60	0	5	1,10	1,349
Anzahl nicht-deutscher Anteilseigner in den Ausschüssen	48	0	5	1,33	1,404
Anzahl nicht-deutscher Arbeitnehmer in den Ausschüssen	3	0	1	0,67	0,577
Anteil der nicht-deutschen Mitglieder, die in die Ausschussarbeit involviert sind	50	0,00	1,00	0,4794	0,42566
Anteil der nicht-deutschen Anteilseigner, die in die Ausschussarbeit involviert sind	48	0,00	1,00	0,4774	0,43299
Anteil der nicht-deutschen Arbeitnehmer, die in die Ausschussarbeit involviert sind	2	0,00	1,00	0,5000	0,70711
Vor-SE-Sample	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Anzahl der Mitglieder, die in Ausschüssen sitzen	20	3	11	6,10	2,198
Anzahl nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	17	0	3	1,00	1,118
Anzahl nicht-deutscher Anteilseigner in den Ausschüssen	17	0	3	1,00	1,118
Anzahl nicht-deutscher Arbeitnehmer in den Ausschüssen	0	-	-	-	-
Anteil der nicht-deutschen Mitglieder, die in die Ausschussarbeit involviert sind	13	0,00	1,00	0,6218	0,46970
Anteil der nicht-deutschen Anteilseigner, die in die Ausschussarbeit involviert sind	13	0,00	1,00	0,6218	0,46970
Anteil der nicht-deutschen Arbeitnehmer, die in die Ausschussarbeit involviert sind	0	-	-	-	-

Tabelle 49: Einbeziehung nicht-deutscher Organmitglieder in die Ausschussarbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 50 schlüsselt den Umfang der Einbindung nicht-deutscher Organmitglieder anhand der Anzahl und des Anteils der gehaltenen Ausschussmandate auf. Die Gesamtanzahl der Ausschussmandate ergibt sich aus der Summe der Anzahl der gebildeten Ausschüsse multipliziert mit der jeweiligen Ausschussgröße. AGs haben im Mittel 13,78 Mandate gegenüber 10,54 Mandaten bei den SEs nach und 9,64 Mandaten vor dem Rechtsformwechsel. Wie schon oben festgestellt, nutzen die Unternehmen der Rechtsform SE ihre nicht-deutschen Mitglieder intensiver für die Ausschussarbeit. Im SE-Sample halten nicht-deutsche Mitglieder im Schnitt 2,55 Mandate gegenüber 2,16 Mandaten im AG-Benchmark. Anders als in den bisherigen Werten zur Internationalisierung der personellen Besetzung des Plenums und der Ausschüsse ist der Anteil der Mandate, die von nicht-deutschen Mitgliedern gehalten werden, im Vor-SE-Sample mit 27 % am höchsten. Börsennotierte deutsche Aktiengesellschaften hingegen vergeben nur ca. 14 % ihrer Mandate an nicht-deutsche Organmitglieder.

Nicht-deutsche Arbeitnehmervertreter sind auch gemessen an der Anzahl der gehaltenen Ausschussmandate im SE-Sample schwach repräsentiert. Im Schnitt halten die nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter gerade einmal 0,55 Mandate.

Die zentrale Tendenz zwischen SE-Sample und AG-Benchmark wurde mithilfe des U-Tests verglichen, der keine signifikanten Unterschiede ausweist ($p = 0,124$). Analog zum obigen Verfahren wurden für die abhängigen Stichproben Vor-SE-Sample und SE-Sample mithilfe des T-Tests verglichen, der ebenfalls die Nullhypothese beibehält ($p = 0,768$).⁸⁸⁹ Eine stärkere Nutzung der nicht-deutschen Organmitglieder in der SE kann somit statistisch nicht bestätigt werden:

H2.10a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen in Unternehmen der Rechtsform SE und AG. (abgelehnt)

H2.10b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (abgelehnt)

⁸⁸⁹ S. Anhang 61 und Anhang 62.

SE-Sample	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Gesamtanzahl der Ausschussmandate	24	4	29	10,54	5,373
Anzahl Mandate nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	20	0	11	2,55	3,034
Anzahl Mandate nicht-deutscher Anteilseigner in den Ausschüssen	17	0	11	2,65	3,258
Anzahl Mandate nicht-deutscher Arbeitnehmer in den Ausschüssen	11	0	1	0,55	0,522
Anteil nicht-deutscher Mandate (gesamt)	20	0,00	0,75	0,2243	0,22586
AG-Benchmark	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Gesamtanzahl der Ausschussmandate	85	1	36	13,78	7,097
Anzahl Mandate nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	50	0	9	2,16	2,419
Anzahl Mandate nicht-deutscher Anteilseigner in den Ausschüssen	48	0	9	2,21	2,458
Anzahl Mandate nicht-deutscher Arbeitnehmer in den Ausschüssen	3	0	1	0,67	0,577
Anteil nicht-deutscher Mandate (gesamt)	50	0,00	0,90	0,1372	0,17127
Vor-SE-Sample	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Gesamtanzahl der Ausschussmandate	22	4	25	9,64	5,187
Anzahl Mandate nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	13	0	9	2,69	2,983
Anzahl Mandate nicht-deutscher Anteilseigner in den Ausschüssen	13	0	9	2,69	2,983
Anzahl Mandate nicht-deutscher Arbeitnehmer in den Ausschüssen	0	-	-	-	-
Anteil nicht-deutscher Mandate (gesamt)	13	0,00	0,75	0,2728	0,28690

Tabelle 50: Anzahl und Anteil durch nicht-deutsche Mitglieder gehaltener Ausschussmandate
Quelle: Eigene Darstellung.

6.4.3.2 Mitbestimmung

Der Umfang, mit dem Arbeitnehmervertreter in die Ausschüsse eingebunden werden, gilt als Hinweis für die Stärke der Mitbestimmung im Unternehmen. Gemeinhin wird von einer schwach ausgeprägten Mitbestimmung ausgegangen, wenn die Arbeitnehmervertreter ihrem Anteil im Plenum nach in den Ausschüssen unterrepräsentiert sind.

Tabelle 51 und Tabelle 52 geben jeweils die Anzahl und den Anteil der Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen je Unternehmenssample wieder. Der Median für die Anzahl der Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen liegt im SE-Sample vor und nach dem Rechtsformwechsel bei einem Mitglied. Im AG-Benchmark liegt der Median bei zwei Mitgliedern. Dieser Unterschied erklärt sich zu großen Teilen durch den höheren Anteil paritätisch mitbestimmter Unternehmen im AG-Benchmark gegenüber den SE-Samples (s. Tabelle 45 und

Tabelle 47). Bemerkenswert ist, dass in 20 bis 40 % der mitbestimmten SEs vor und nach dem Rechtsformwechsel keine Arbeitnehmervertreter im Prüfungs- oder Präsidialausschuss sitzen. Angesichts der herausragenden Bedeutung beider Ausschüsse für die Ergebniskontrolle und vorausschauende Beratung muss in diesen Fällen von einer schwach ausgeprägten Mitbestimmung im Überwachungsorgan ausgegangen werden. Ein mitbestimmungsfreier Präsidialausschuss ermöglicht, sofern er mit ausreichenden Kompetenzen zur Entscheidungsfindung ausgestattet ist, eine weitgehende Aushebelung des Arbeitnehmereinflusses. Aus sachlogischen Gründen befinden sich in keinem der Nominierungsausschüsse Arbeitnehmervertreter, da dieser Ausschuss die Wahlvorschläge der Anteilseignervertreter für die Hauptversammlung vorbereitet.

Anzahl der Arbeitnehmervertreter	SE-Sample (N = 40)							
	PRÜAS	FINAS	PRÄAS	PERAS	NOMAS	STRAAS	SOAS	VMAS
0	4	0	5	2	11	2	0	0
1	6	1	2	4	0	0	1	0
2	7	2	4	2	0	1	1	0
3	1	0	1	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	1,28	1,67	1,08	1,00	0,00	0,67	1,50	0
Median	1,00	2,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,50	0
Gesamt	18	3	12	8	11	3	2	0
Anzahl der Arbeitnehmervertreter	AG-Benchmark (N = 111)							
	PRÜAS	FINAS	PRÄAS	PERAS	NOMAS	STRAAS	SOAS	VMAS
0	4	1	2	4	55	1	3	0
1	18	1	9	12	0	1	1	0
2	29	7	18	15	0	2	3	61
3	19	1	11	7	0	4	6	0
4	0	2	2	0	0	1	0	0
5	0	0	0	0	0	2	1	0
Mittelwert	1,90	2,17	2,05	1,66	0,00	2,82	2,14	2,00
Median	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00	3,00	2,50	2,00
Gesamt	70	12	42	38	55	11	14	61
Anzahl der Arbeitnehmervertreter	Vor SE-Sample (N = 40)							
	PRÜAS	FINAS	PRÄAS	PERAS	NOMAS	STRAAS	SOAS	VMAS
0	4	0	4	2	8	1	0	0
1	7	1	2	4	0	0	0	0
2	4	0	4	4	0	2	1	9
3	0	1	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	1,00	2,00	1,00	1,20	0,00	1,00	2,00	2,00
Median	1,00	2,00	1,00	1,00	0,00	1,00	2,00	2,00
Gesamt	15	2	10	10	8	2	1	9

Legende: PRÜAS: Prüfungsausschuss, FINAS: Finanzausschuss, PRÄAS: Präsidialausschuss, PERAS: Personalausschuss, NOMAS: Nominierungsausschuss, STRAAS: Strategieausschuss, SOAS: Sonstige Ausschüsse, VMAS: Vermittlungsausschuss

Tabelle 51: Anzahl der Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen
Quelle: Eigene Darstellung.

Das unterschiedliche Mitbestimmungsniveau im SE-Sample und AG-Benchmark spiegelt sich auch in der Besetzung der Ausschüsse wider. Die überwiegende Mehrzahl der mitbestimmten Aktiengesellschaften im AG-Benchmark hat paritätisch besetzte Ausschüsse, während im SE-Sample im Schnitt eher eine Drittelbeteiligung üblich ist (s. Tabelle 52).

Anteil der Arbeitnehmervertreter	SE-Sample (N = 40)							
	PRÜAS	FINAS	PRÄAS	PERAS	NOMAS	STRAAS	SOAS	VMAS
0,00	4	0	5	2	11	2	0	0
0,20	0	0	1	0	0	0	0	0
0,25	2	1	0	1	0	1	1	0
0,33	4	0	1	3	0	0	1	0
0,40	3	1	1	0	0	0	0	0
0,50	5	1	4	2	0	0	0	0
Mittelwert	0,3074	0,3833	0,2444	0,2813	0,000	0,0833	0,2917	0
Median	0,3333	0,4000	0,2667	0,3333	0,000	0,000	0,2917	0
Gesamt	18	3	12	8	11	3	2	0
Anteil der Arbeitnehmervertreter	AG-Benchmark (N = 111)							
	PRÜAS	FINAS	PRÄAS	PERAS	NOMAS	STRAAS	SOAS	VMAS
0,00	4	1	2	4	54	1	3	0
0,13	1	0	0	0	0	0	0	0
0,20	2	0	1	0	0	0	0	0
0,25	4	2	2	2	0	1	1	0
0,33	10	3	6	10	0	2	2	0
0,40	6	1	4	4	0	1	0	0
0,50	50	4	24	17	0	6	7	61
0,60	1	0	0	0	0	0	1	0
0,70	0	1	2	0	0	0	0	0
Mittelwert	0,4097	0,3806	0,4321	0,3773	0,000	0,3907	0,3583	0,500
Median	0,500	0,3667	0,500	0,400	0,000	0,500	0,500	0,500
Gesamt	78	12	41	37	54	11	14	61
Anteil der Arbeitnehmervertreter	Vor-SE-Sample (N = 40)							
	PRÜAS	FINAS	PRÄAS	PERAS	NOMAS	STRAAS	SOAS	VMAS
0,00	4	0	4	2	8	1	0	0
0,20	1	0	0	0	0	0	0	0
0,25	3	0	0	2	0	1	0	0
0,33	3	1	2	2	0	0	0	0
0,40	1	0	1	1	0	0	0	0
0,50	3	1	2	2	0	0	1	9
0,60	0	0	0	0	0	0	0	0
0,70	0	0	1	1	0	0	0	0
Mittelwert	0,2567	0,4167	0,2733	0,3233	0,0000	0,1250	0,5000	0,500
Median	0,2500	0,4167	0,3333	0,3233	0,0000	0,1250	0,5000	0,500
Gesamt	15	2	10	10	8	2	1	9

Legende: PRÜAS: Prüfungsausschuss, FINAS: Finanzausschuss, PRÄAS: Präsidialausschuss, PERAS: Personalausschuss, NOMAS: Nominierungsausschuss, STRAAS: Strategieausschuss, SOAS: Sonstige Ausschüsse, VMAS: Vermittlungsausschuss

Tabelle 52: Anteil der Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen

Quelle: Eigene Darstellung.

Zur besseren Vergleichbarkeit wurde das arithmetische Mittel aller Anteile der Arbeitnehmer in den Ausschüssen ohne Nominierungsausschuss und Vermitt-

lungsausschuss für die drei Samples gebildet. Es besteht demnach kein signifikanter Unterschied zwischen Vor-SE-Sample und SE-Sample ($p = 0,650$).⁸⁹⁰ Der Unterschied zum AG-Benchmark hingegen ist signifikant ($p = 0,016$).⁸⁹¹ Die Hypothesen können nur teilweise angenommen werden:

H2.12a: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil paritätisch besetzter Ausschüsse im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG. (angenommen)

H2.12b: Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil paritätisch besetzter Ausschüsse im Überwachungsorgan vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE. (abgelehnt)

6.5 Zusammenfassende multivariate Analyse: Einflussvariablen der Rechtsformwahl SE

Die bisherigen Analysen haben bereits einige Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen der Rechtsform SE und AG zutage gefördert. Aus den obigen Beschreibungen und Unterschiedsanalysen geht jedoch noch nicht hervor, ob die kombinierte Nutzung mehrerer Gestaltungsoptionen typisch für die Rechtsformwahl der SE ist. Des Weiteren gilt es zu prüfen, ob bestimmte unternehmerische Strukturdaten eventuell in Kombination untereinander bzw. in Kombination mit bestimmten Gestaltungsoptionen der SE gehäuft auftreten. Ziel der Regressionsanalyse ist es, jene Faktoren zu identifizieren, in denen Unternehmen der Rechtsform SE sich von deutschen Aktiengesellschaften unterscheiden.

Aufgrund der dichotomen Variable Rechtsform wurde zu diesem Zweck auf die Methode der binär logistischen Regressionsanalyse zurückgegriffen. Die Methode der logistischen Regression hat darüber hinaus den Vorteil, dass nur wenige Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um mit ihr zu arbeiten. Wichtiges Anwendungskriterium ist allerdings das Fehlen von Multikollinearität zwischen den unabhängigen Variablen. Zu diesem Zweck wurden die Korrelationen der unabhängigen Variablen in Tabelle 53 miteinander verglichen. Variablen, die die Unternehmensgröße und den Internationalisierungsgrad erfassen, korrelieren mitunter stark. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die Anzahl der Variablen, die in die multivariate Analyse eingehen, zu reduzieren. Auf diesem Wege kann dem Problem der Multikollinearität begegnet und die Trennschärfe der Variablen erhöht werden.

⁸⁹⁰ S. Anhang 55.

⁸⁹¹ S. Anhang 54.

Spearman-Rho	1	2	3	4	5	6	7	8
Produktdiversifikation	1,000 .							
Grundkapital	0,294** 0,000	1,000 .						
Gesamtumsatz	0,341** 0,000	0,712** 0,000	1,000 .					
Mitarbeiter (weltweit)	0,411** 0,000	0,692** 0,000	0,879** 0,000	1,000 .				
Mitarbeiter (Deutschland)	0,397** 0,000	0,688** 0,000	0,856** 0,000	0,924** 0,000	1,000 .			
Streubesitz	-0,068 0,425	-. 0,239** 0,004	-0,093 0,284	-0,150 0,075	-0,234* 0,014	1,000 .		
Auslandsumsatz am Gesamtumsatz	0,000 0,996	0,182 0,050	0,219* 0,019	0,194* 0,037	0,011 0,914	-. 0,092 0,341	1,000 .	
Anteil ausländischer Mitarbeiter	0,139 0,129	0,284** 0,002	0,444** 0,000	0,448** 0,000	0,277** 0,002	-. 0,081 0,392	0,315** 0,002	1,000 .

** . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

* . Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 53: Korrelationen der unternehmerischen Strukturdaten

Quelle: Eigene Berechnung.

Als valides Maß für die Unternehmensgröße ist vor allem der Gesamtumsatz anzusehen, der mit den Variablen Grundkapital, Anzahl der Mitarbeiter und der Produktdiversifikation korreliert. Der Anteil der Mitarbeiter im Ausland zur Gesamtanzahl der Mitarbeiter und der Anteil des Auslandsumsatzes zum Gesamtumsatz korrelieren beide statistisch signifikant miteinander. Auch hier sollte zur Erfassung des Internationalisierungsgrades auf nur eine Maßzahl zurückgegriffen werden. Aus theoretischer Sicht ist der Anteil der Mitarbeiter im Ausland als Variable vorzuziehen, da ebenfalls eine mögliche Beziehung der Rechtsformwahl SE zur Mitbestimmung im Überwachungsorgan untersucht wird.

Aus theoretischen Gründen wurden die Variablen Produktdiversifikation und Streubesitz in die Regressionsanalyse übernommen, da ihnen ein signifikanter

Effekt in den Alternativhypothesen unterstellt wurde. Die Branchenklassifikation hingegen floss aus methodischen Gründen nicht in die Analyse mit ein. In der Variable Branche sind zu wenige Klassen ausreichend besetzt, um zu statistisch aussagekräftigen Schätzwerten zu gelangen. Eine Reduzierung auf wenige Ausprägungen wäre methodisch zwar möglich, bietet theoretisch jedoch keinen sinnvoll interpretierbaren Aussagegehalt. Zusammenfassend wurden der Gesamtumsatz als Maß für die Unternehmensgröße, der Anteil der ausländischen Mitarbeiter an der Gesamtanzahl der Mitarbeiter als Maß für den Internationalisierungsgrad, der Streubesitz als Maß für die Eigentümerstruktur und die Produktdiversifikation als Maß für die Unternehmensstrategie untersucht. Sie bilden zusammen die Unternehmens-Umwelt-Komplexität ab.

Aus methodischen Gründen wurden die Variablen Gesamtumsatz und Anteil der ausländischen Mitarbeiter neu kodiert, indem jeweils die höchste und zweithöchste Kategorie zusammengefasst wurde. Dies dient aus statistischen Gründen dazu, sicherzustellen, dass alle Kategorien ausreichend mit Fällen belegt sind, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

Als zentrale Gestaltungsoptionen der SE, die sich in der bisherigen Analyse herausgebildet haben, wurden die Wahl des Leitungssystems, die Organgröße, das Mitbestimmungsniveau und der Anteil nicht-deutscher Organmitglieder in die Regressionsanalyse aufgenommen. Zusammenfassend wurden folgende Variationen der bestehenden Hypothesen für den Zweck der Regressionsanalyse formuliert und getestet:

H1.2b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Gesamtumsatzes und der Rechtsform SE.

H1.5b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Grad der Produktdiversifikation und der Rechtsform SE.

H1.7b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil der Höhe des Anteils der Mitarbeiter im Ausland in Relation zur Gesamtanzahl der Mitarbeiter der Unternehmen und der Rechtsform SE..

H1.8b: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Streubesitzes und der Rechtsform SE.

H2.1c: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Art des Leitungssystems und der Rechtsform SE.

H2.2c: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Größe des Überwachungsorgans und der Rechtsform SE.

H2.6c: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan und der Rechtsform SE.

H2.7c: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Anteils nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan und der Rechtsform SE.

H2.11c: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Mitbestimmungsniveau und der Rechtsform SE.

Es wurden verschiedene binär logistische Regressionen mit der Rechtsform als binominaler, abhängiger Variable berechnet (s. Tabelle 54). In den Modellen 1 bis 4 wurden zunächst einzelne Gruppen sachlogisch zusammenhängender, unabhängiger Variablen auf ihren Erklärungsbeitrag getestet. Sofern sich einzelne Prädiktoren als statistisch signifikant erwiesen, wurden sie als unabhängige Variablen in die optimierten Modelle 5 und 6 übernommen und erneut getestet. Die Ergebnisse der einzelnen Modelle werden im Folgenden kurz dargestellt und erläutert.

Zunächst wurde in Modell 1 der Erklärungsbeitrag verschiedener unternehmerischer Strukturvariablen auf die Rechtsformwahl untersucht. Um dem Problem möglicher Multikollinearität zu begegnen, das aufgrund der Korrelationen zwischen den erfassten Strukturvariablen besteht, wurden nach einer Überprüfung der Korrelationen jene Variablen ausgewählt, die den höchsten Erklärungsbeitrag bei gleichzeitig möglichst geringer Korrelation aufweisen. Der Gesamtumsatz als Indikator für die Unternehmensgröße, der Anteil ausländischer Mitarbeiter an der Gesamtanzahl der Mitarbeiter als Abbildung für den Grad der internationalen Geschäftstätigkeit, der Streubesitz als Maß für die Eigentümerstruktur sowie die Produktdiversifikation als Hinweis auf die Umweltkomplexität flossen in das Modell ein.

Abhängige Variable	Rechtsformwahl	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Unabhängige Variablen	Gesamtumsatz	0,412	-	-	-	-	-
	Anteil ausländischer Mitarbeiter	0,223	-	-	-	-	-
	Streubesitz	0,565	-	-	-	-	-
	Produktdiversifikation	0,881	-	-	-	-	-
	Mitbestimmungsniveau	-	0,003 *	-	-	0,924	-
	Leitungssystem	-	-	0,000 **	-	0,998	-
	Organgröße	-	-	0,004 **	-	0,239	0,001 **
	Nicht-deutsche Anteilseignervertreter	-	-	-	0,866	-	-
	Nicht-deutsche Arbeitnehmervertreter	-	-	-	0,000 **	0,000 **	0,000 **
Globale Gütemaße	N	101	150	150	151	150	150
	Nagelkerkes R ²	0,119	0,122	0,390	0,141	0,566	0,447
	-2 Log-Likelihood	87,055	160,781	127,682	159,299	100,133	119,326
	Chi-Quadrat [df]	7,618 [9] ns	13,104 [2]**	46,911 [4] **	15,294 [2] **	73,842 [7] **	55,267 [4] **
	PCC [%]	70,5	61	61	61	61	61
	Klassifikationsergebnis [%]	81,2	73,5	81,5	77,5	85,3	80,1
	Richtig klassifiziert [SE/AG]	11,1 / 96,4	0 / 100	30 / 100	27,5 / 100	50 / 98,2	55 / 89,2

Signifikanzniveaus: ns: nicht signifikant, *: $p < 0,05$, **: $p < 0,001$.

Tabelle 54: Regressionsanalyse zu zentralen Faktoren der Rechtsformwahl

Quelle: Eigene Berechnung.

Der Test gegen das Nullmodell ist statistisch nicht signifikant (Chi-Quadrat=7,618, $df = 9$, $p = 0,573$).⁸⁹² Die ausgewählten Prädiktoren liefern nach Nagel-

⁸⁹² S. Anhang 81.

kerkes R^2 nur einen Erklärungsbeitrag von 11,9 % für die Gruppenzugehörigkeit in der abhängigen Variable. Aufgrund der starken Ungleichverteilung zwischen den beiden Gruppen in der abhängigen Variable gibt die Devianz (-2 Log Likelihood) keine aussagekräftige Auskunft über die Passgenauigkeit des Prädiktormodells und kann nicht sinnvoll interpretiert werden. Auf den ersten Blick erscheint die Klassifikationsgenauigkeit von 81,2 %, die erkennbar über dem Proportional-Chance-Criterion (PCC) von 70,5 % liegt, als ein durchaus akzeptables Ergebnis. Allerdings wurden hierbei nur 11,1 % der SEs richtig eingruppiert. Die Wald-Statistik offenbart zudem, dass kein einzelner der Prädiktoren einen statistisch signifikanten Erklärungsbeitrag leistet. Der Modellfit zur Erklärung der Rechtsformwahl muss daher als unzureichend eingestuft werden. Die ausgewählten Prädiktoren können die Wahl der Rechtsform SE nicht erklären.

Folgende Alternativhypothesen zum Einfluss unternehmerischer Strukturvariablen auf die Rechtsformwahl müssen vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Regressionsanalyse verworfen werden:

H1.2b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Gesamtumsatzes und der Rechtsform SE. (abgelehnt)

H1.5b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Grad der Produktdiversifikation und der Rechtsform SE. (abgelehnt)

H1.7b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil der Höhe des Anteils der Mitarbeiter im Ausland in Relation zur Gesamtanzahl der Mitarbeiter der Unternehmen und der Rechtsform SE.. (abgelehnt)

H1.8b: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Streubesitzes und der Rechtsform SE. (abgelehnt)

Folglich muss die Nullhypothese, dass hinsichtlich der unternehmerischen Strukturvariablen kein wesentlicher Unterschied zwischen börsennotierten SEs und AGs besteht, beibehalten werden.

Modell 2 testete den Erklärungsbeitrag der unabhängigen Variable Mitbestimmungsniveau gegen das Nullmodell.⁸⁹³ Der Chi-Quadrat-Wert (Chi-Quadrat = 13,104, df = 2, p = 0,001) deutet auf ein hoch signifikantes Modell. Ein R^2 von 0,122 hingegen weist auf einen nur geringen Zusammenhang zwischen Prädiktor und Klassifikationsergebnis. Zwar liegt auch in Modell 2 der Gesamtpro-

⁸⁹³ S. Anhang 82.

zentsatz der richtig klassifizierten Unternehmen über dem PCC. Allerdings wurde keine einzige SE richtig eingruppiert. Nach der Wald-Statistik tragen jedoch die Mitbestimmungsniveaus „Keine Mitbestimmung“ und „Drittelbeteiligung“ signifikant zur Erklärung bei. Das negative Vorzeichen des Regressionskoeffizienten B in beiden Fällen deutet an, dass die Wahrscheinlichkeit einer Eingruppierung als SE mit sinkendem Mitbestimmungsniveau gegenüber der Referenzkategorie Paritätische Mitbestimmung zunimmt. Die Werte des 95 %-Konfidenzintervalls des Effektkoeffizienten liegen alle unter null, womit die Wirkungsrichtung der unabhängigen Variable als zuverlässig eingestuft werden kann.

Das Regressionsmodell 2 testete eine Hypothese auf den Zusammenhang zwischen Rechtsformwahl und Mitbestimmungsniveau:

H2.11c: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Mitbestimmungsniveau und der Rechtsformwahl SE. (angenommen)

Demnach kann die Alternativhypothese, dass die Wahrscheinlichkeit, in die Gruppe der SEs einsortiert zu werden, mit sinkendem Mitbestimmungsniveau steigt, angenommen werden. Das Mitbestimmungsniveau stellt alleine jedoch keinen hinreichend aussagekräftigen Prädiktor dar.

Inwiefern die Wahl des Leitungssystems und die Organgröße die Gruppenzugehörigkeit erklären können, war Gegenstand von Modell 3. Die binär logistische Regression gegen das Nullmodell ist statistisch signifikant (Chi-Quadrat = 46,911, $df = 4$, $p = 0,000$), was darauf hindeutet, dass die Prädiktoren Leitungssystem und Organgröße zuverlässig die Gruppenzugehörigkeit zur SE bestimmen konnten.⁸⁹⁴ Dies legt auch das sehr akzeptable R^2 von 0,390 nahe. Das Klassifizierungsergebnis liegt mit 81,5 % deutlich über dem PCC von 61 %, wobei 30 % der SEs richtig klassifiziert wurden. Aufgrund des sehr hohen Regressionskoeffizienten B liefert die Wald-Statistik für die unabhängige Variable Leitungssystem keine zuverlässigen Werte. Für die Organgröße zeigt sich jedoch, dass alle Klassen auf dem Signifikanzniveau von 0,05 einen Erklärungsbeitrag leisten. Demnach steigt die Wahrscheinlichkeit, in die Gruppe der SE zu fallen, mit abnehmender Organgröße gegenüber Aktiengesellschaften an. Das 95 %-Konfidenzintervall des Effektkoeffizienten bestätigt die Wirkungsrichtung.

Die Nullhypothese, dass die Gestaltungsoptionen der inneren Organisation keinen Einfluss auf die Wahl der Rechtsform haben, kann somit auf dem Signifikanzniveau von 0,05 abgelehnt werden. Die Alternativhypothese H2.2c über die

⁸⁹⁴ S. Anhang 83.

Verkleinerung der Organgröße wird angenommen, während das Modell für H2.1c und die Wirkung des Leitungssystems keine klaren Ergebnisse liefert:

H2.1c: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Art des Leitungssystems und der Rechtsform SE. (abgelehnt)

H2.2c: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Größe des Überwachungsorgans und der Rechtsform SE. (angenommen)

Abschließend wurde ein Prädiktormodell für die Internationalität der personellen Zusammensetzung des Überwachungsorgans gegen das Nullmodell getestet.⁸⁹⁵ Die unabhängigen Variablen „Nicht-Deutsche Anteilseignervertreter“ und „Nicht-Deutsche Arbeitnehmervertreter“ eignen sich als Prädiktoren (Chi-Quadrat= 15,294, df = 2, p = 0,000). Nagelkerkes R² von 0,141 deutet allerdings auf einen geringen Zusammenhang zwischen Prädiktor und Klassifikation. Mit 77,5 liegt der Prozentsatz der korrekt klassifizierten Unternehmen erkennbar über dem PCC. Die richtige Klassifikation von 27,5 % der SEs ist im Vergleich der Modelle ein zufriedenstellender Wert. Nach der Wald-Statistik trägt nur der Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter signifikant zur Klassifikation bei, wobei das Vorzeichen allerdings nicht die erwartete negative Richtung aufweist. Die Wirkungsrichtung ist jedoch unklar, worauf die divergierenden Werte des 95 %-Konfidenzintervalls des Effektkoeffizienten hindeuten.

Die Hypothesen zur Internationalisierung der personellen Zusammensetzung können somit nur teilweise angenommen werden:

H2.6c: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan und der Rechtsform SE. (angenommen)

H2.7c: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Anteils nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan und der Rechtsform SE. (angenommen)

Die Hypothese über einen signifikanten Unterschied zwischen dem Anteil der nicht-deutschen Anteilseignervertreter im Aufsichtsorgan von AGs und SEs muss verworfen werden. Die Alternativhypothese H2.4 hingegen findet Bestätigung. Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Rechtsform SE und dem Anteil der nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsorgan.

⁸⁹⁵ S. Anhang 84. Aufgrund der hohen Korrelation zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der kulturellen Heterogenität, wurden nicht beide Ergebnisse ausgewiesen.

Um eine bessere Modellanpassung zur Erklärung der Unterschiede zwischen SE und AG zu erreichen, wurden die signifikant getesteten unabhängigen Variablen in Modell 5 zusammen erneut gegen das Nullmodell getestet. Die in das Modell aufgenommenen Prädiktoren leisten einen signifikanten Beitrag zur Klassifizierung in die dichotome Gruppe Rechtsform (Chi-Quadrat = 73,842, $df = 7$, $p = 0,000$).⁸⁹⁶ Nagelkerkes R^2 weist mit 0,566 sogar einen mittelstarken Zusammenhang zwischen den Prädiktoren und der Klassifizierung auf. Modell 5 bietet mit einem Gesamtprozentsatz von 85,3 % und 50 % korrekt klassifizierten SEs das bisher am besten angepasste Modell. Ein Blick in die Wald-Statistik zeigt allerdings nur noch für den Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter einen signifikanten Wert auf.

Die Analyse der Korrelationen unter den unabhängigen Variablen belegt, dass die Organgröße und die Mitbestimmung korrelieren. Die Variablen Mitbestimmung und Leitungssystem wurden aus dem Modell entfernt, da sie im Modell nicht mehr signifikant sind. Das reduzierte Modell 6 besteht aus den zwei Prädiktoren Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter und Organgröße. Die binäre logistische Regression gegen das Nullmodell liefert ebenfalls ein signifikantes Ergebnis (Chi-Quadrat = 55,267, $df = 4$, $p = 0,000$).⁸⁹⁷ R^2 ist mit 0,447 weiterhin ein guter Wert und bestätigt den Zusammenhang zwischen Prädiktoren und Klassifizierung. Die Klassifizierung der SEs fällt zu 55 % richtig aus. Die Wald-Statistik und das 95 %-Konfidenzintervall bestätigen die Güte der unabhängigen Variablen. Das Modell kann insgesamt als zufriedenstellend gewertet werden.

In den theoretischen Überlegungen war ein moderierender Einfluss der Unternehmensgröße und des Internationalisierungsgrades auf die Organgröße und die Internationalität der personellen Zusammensetzung vermutet worden. Beide Variablen wurden jedoch in Modell 1 als nicht signifikant getestet. Zur Überprüfung möglicher interagierender Effekte wurden sie jeweils einzeln als Interaktionsterme in Modell 6 aufgenommen, ohne jedoch den Modellfit zu beeinflussen. Die Ergebnisse werden daher nicht berichtet.

Als Schlussfolgerung bleibt stehen, dass 44,7 % der Unterschiede zwischen SE und AG über die Organgröße und den Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter erklärt werden können. Der Zusammenhang zwischen SE und Organgröße weist dabei ein negatives, der Zusammenhang zwischen SE und dem Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter ein positives Vorzeichen auf.

⁸⁹⁶ S. Anhang 85.

⁸⁹⁷ S. Anhang 86.

6.6 Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans

6.6.1 Sitzungen und Beschlussfassung

6.6.1.1 Anzahl der Sitzungen

Die Anzahl der Sitzungen im Geschäftsjahr erlaubt Rückschlüsse über die Intensität, mit der das Überwachungsorgan und seine Ausschüsse gearbeitet haben (s. Tabelle 55). Zwischen den drei Unternehmenssamples existieren nur geringe Unterschiede bezüglich der Anzahl der Sitzungen im Plenum. Der Aufsichtsrat der AGs tritt durchschnittlich 6,07-mal pro Geschäftsjahr zusammen, während in den SEs und ihren Vorgängerunternehmen das Überwachungsorgan 5,63- bzw. 5,46-mal tagt. Ein Vergleich der zentralen Tendenz der beiden unabhängigen Stichproben mittels des U-Tests zeigt keinen signifikanten Unterschied zwischen SE-Sample und AG-Benchmark ($p = 0,478$).⁸⁹⁸

Die Anzahl der Ausschusssitzungen liegt im AG-Benchmark zwischen drei und fünf pro Jahr, wobei der Prüfungsausschuss vor dem Präsidialausschuss am häufigsten zusammenkommt. Im Mittel tagen die Ausschüsse im AG-Benchmark 3,23-mal pro Jahr. Die Durchschnittswerte für die SEs vor (2,90-mal) und nach dem Rechtsformwechsel (2,74-mal) liegen unter den durchschnittlichen Sitzungshäufigkeiten der AG-Ausschüsse. Diese Unterschiede zwischen den Samples sind jedoch statistisch nicht signifikant. Ein Vergleich der zentralen Tendenz zwischen SE-Sample und AG-Benchmark mithilfe des U-Tests zeigt keinen signifikanten Unterschied ($p = 0,320$).⁸⁹⁹ Ebenso wenig zeigt der gepaarte T-Test für das Vor-SE-Sample und das SE-Sample einen signifikanten Unterschied ($p = 0,549$).⁹⁰⁰

⁸⁹⁸ S. Anhang 24.

⁸⁹⁹ S. Anhang 24.

⁹⁰⁰ S. Anhang 26.

AG-Benchmark (N = 111)					
Anzahl der Sitzungen im	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Plenum	107	4	15	6,07	2,295
Prüfungsausschuss	88	1	10	4,60	1,685
Finanzausschuss	15	0	6	3,47	1,885
Präsidialausschuss	47	0	11	3,81	2,542
Personalausschuss	48	0	8	3,40	1,830
Nominierungsausschuss	61	0	5	1,34	1,138
Strategieausschuss	11	1	5	3,00	1,673
Sonstige Ausschüsse	19	0	6	2,16	1,803
Vermittlungsausschuss	61	0	1	0,02	0,128
SE-Sample (N = 40)					
Anzahl der Sitzungen im	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Plenum	30	4	11	5,63	1,771
Prüfungsausschuss	19	1	6	3,89	1,487
Finanzausschuss	1	0	0	0,00	0,000
Präsidialausschuss	11	0	6	3,27	2,054
Personalausschuss	7	2	10	4,29	2,690
Nominierungsausschuss	8	0	2	1,00	0,926
Strategieausschuss	2	0	1	0,50	0,707
Sonstige Ausschüsse	4	1	4	3,00	1,414
Vermittlungsausschuss	0				
Vor-SE-Sample (N = 36)					
Anzahl der Sitzungen im	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Plenum	35	0	12	5,46	2,417
Prüfungsausschuss	20	0	6	3,35	1,927
Finanzausschuss	3	0	4	2,67	2,309
Präsidialausschuss	12	0	6	2,92	2,109
Personalausschuss	12	1	5	3,08	1,165
Nominierungsausschuss	8	0	2	0,38	0,744
Strategieausschuss	4	0	7	2,00	3,367
Sonstige Ausschüsse	2	0	1	0,50	0,707
Vermittlungsausschuss	9	0	0	0,00	0,000

Tabelle 55: Sitzungsfrequenz im Plenum und den Ausschüssen

Quelle: Eigene Darstellung.

6.6.1.2 Beschlussfassung

Tabelle 56 gibt die Anzahl der Umlaufverfahren und der gemischten Beschlussfassungen für die drei Unternehmenssamples wieder. Zwischen dem SE-Sample und der AG-Benchmark besteht weder für die Umlaufverfahren ($p = 0,748$) noch für die gemischten Beschlussfassungen ($p = 0,749$) ein statistisch

signifikanter Unterschied.⁹⁰¹ Die Nullhypothese, dass beide Samples gleich sind, muss daher beibehalten werden. Die Mittelwertunterschiede zwischen SE-Sample und Vor-SE-Sample wecken zunächst den Eindruck, es bestünden deutliche Unterschiede. Sofern man jedoch die Verteilungen auf extreme Ausreißer kontrolliert, bestehen keine signifikanten Unterschiede mehr in der Nutzung der Umlaufverfahren und der gemischten Beschlussfassungen.

AG-Benchmark (N = 111)					
Anzahl der	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Umlaufverfahren	75	0	14	0,88	2,099
Gemischten Beschlussfassungen	81	0	10	1,33	2,372
SE-Sample (N = 40)					
Anzahl der	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Umlaufverfahren	27	0	8	0,93	1,880
Gemischten Beschlussfassungen	31	0	6	1,03	1,560
Vor-SE-Sample (N = 36)					
Anzahl der	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Umlaufverfahren	35	0	5	0,57	1,092
Gemischten Beschlussfassungen	35	0	7	0,83	1,689

Tabelle 56: Entscheidungen im Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen
Quelle: Eigene Darstellung.

6.6.1.3 Inanspruchnahme der Mitglieder und Machtkonzentration

Abschließend wurde untersucht, ob Unterschiede im Ausmaß der Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit vorlagen. Tabelle 57 gibt die Ergebnisse wieder.

⁹⁰¹ S. Anhang 27.

Vor-SE-Sample	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Einbindung der Organmitglieder in die Ausschüsse	21	0,00	1,00	0,6048	0,27964
Konzentration der Mandate	20	0,34	1,00	0,5670	0,15924
Konzentration der Mandate auf Vorsitzenden und Stellvertreter	21	0,31	0,67	0,4938	0,11783
SE-Sample	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Einbindung der Organmitglieder in die Ausschüsse	26	0,00	1,00	0,6508	0,24892
Konzentration der Mandate	24	0,34	0,88	0,6323	0,15216
Konzentration der Mandate auf Vorsitzenden und Stellvertreter	24	0,24	0,83	0,4738	0,16785
AG-Benchmark	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Einbindung der Organmitglieder in die Ausschüsse	84	0,00	1,00	0,6432	0,21315
Konzentration der Mandate	81	0,32	1,00	0,6293	0,17570
Konzentration der Mandate auf Vorsitzenden und Stellvertreter	82	0,12	0,86	0,3884	0,15580

Tabelle 57: Einbindung und Machtkonzentration in den Ausschüssen

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Unterschiede in der Einbindung der Organmitglieder in die Ausschüsse zwischen SE-Sample und AG-Benchmark sind statistisch nicht signifikant ($p = 0,880$).⁹⁰² Die Vermutung, dass sich im Zuge des Rechtsformwechsels eine Machtkonzentration vollzieht, kann verworfen werden ($p = 0,939$).⁹⁰³ Allerdings zeigt der T-Test, dass die Konzentration der Ausschussmandate auf den Vorsitzenden und seine Stellvertreter signifikant verschieden ist ($p = 0,022$).⁹⁰⁴ Die Unterschiede zwischen SE-Sample und Vor-SE-Sample sind nach dem T-Test für gepaarte Stichproben statistisch für die Einbindung der Organmitglieder in die Ausschüsse signifikant ($p = 0,039$), aber nicht für die Konzentration der Mandate allgemein ($p = 0,202$) sowie für den Vorsitzenden und seine Stellvertreter im Konkreten ($p = 0,611$).⁹⁰⁵

Es kann demnach konstatiert werden, dass mit dem Rechtsformwechsel zur SE eine Anpassung der SEs an den Durchschnitt der AGs erfolgt. Dieser Effekt erfolgt wesentlich durch die Reduktion der Organgröße. Die Befunde liefern somit einen Nachweis, dass die nach dem Aktien- und Mitbestimmungsgesetz verpflichtenden Organgrößen nicht für alle Unternehmen ideal sind. Die Ef-

⁹⁰² S. Anhang 63.⁹⁰³ S. Anhang 64.⁹⁰⁴ S. Anhang 65.⁹⁰⁵ S. Anhang 66, Anhang 67 und S. Anhang 68.

fektgröße zwischen SE-Sample und Vor-SE-Sample ist allerdings nur klein. Angesichts der geringen Fallzahlen bedeutender Veränderungen der Organgröße im Stichprobensample ist dies nicht sonderlich verwunderlich und ist nicht als Einschränkung zu gewichten.

6.6.2 Zusammenfassende multivariate Analyse

Schlussfolgernd lassen sich die Organgröße und der Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter als zwei wesentliche Prädiktoren für Unternehmen der Rechtsform SE festhalten. Zwei Hypothesen der Arbeit konnten damit bestätigt werden. Aus theoretischer Perspektive sollte die Interaktion im Überwachungsorgan mit zunehmender Zahl an Mitgliedern, insbesondere wenn sie aus dem Ausland stammen, schwieriger werden.

Im Folgenden wird daher der Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen Organgröße und dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und den verschiedenen abhängigen Variablen, die die Entscheidungsfindung und Interaktion im Überwachungsorgan abbilden, überprüft. Als moderierender Faktor wird die Rechtsform als weiterer Prädiktor aufgenommen.

Die multinominalen logistischen Regressionen wurden mit dem Ziel durchgeführt, die Entscheidungsfindung und Interaktion im Überwachungsorgan anhand der Prädiktoren abzuschätzen. Um die Entscheidungsfindung und Interaktion im Überwachungsorgan abzubilden, wurden fünf abhängige Variablen aus den gesammelten Daten extrahiert und jeweils in getrennten Modellen untersucht. Als abhängige Variablen dienten die Anzahl der Sitzungen im Plenum, die Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen, die Gesamtanzahl der Entscheidungsfindungen und Sitzungen, die Anzahl der Sitzungen im Prüfungsausschuss und der Anteil der Organmitglieder, die in die Ausschusstätigkeit eingebunden sind (s. Tabelle 58). Auf Interaktionen zwischen der Rechtsform und den zwei anderen unabhängigen Variablen wurde getestet und keine Einschränkung für die Verwendung festgestellt.

In Modell 1 leisten die Prädiktoren gegenüber dem Nullmodell keinen signifikanten Erklärungsbeitrag zur Anzahl der Sitzungen im Plenum (Chi-Quadrat = 8,320, $df = 9$, $p = 0,502$).⁹⁰⁶ Die schlechte Anpassung des Modells unterstreicht der sehr niedrige R^2 -Wert von nur 0,063. Die unabhängigen Variablen Organgröße, Rechtsform und Anteil der nicht-deutschen Organmitglieder können die Unterschiede in der Sitzungshäufigkeit nur zu 6,3 % erklären. Es ist daher

⁹⁰⁶ S. Anhang 87.

nicht verwunderlich, dass die Wald-Statistik für die Prädiktoren keine signifikanten Werte ausgibt.

Abhängige Variable		Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
		Anzahl der Sitzungen im Plenum	Anzahl der Umlaufverfahren & gemischten Beschlussfassungen	Gesamtanzahl der Beschlussfassungen	Anzahl der Sitzungen im Prüfungsausschuss	Einbindung in die Ausschussarbeit
Unabhängige Var.	Rechtsform	0,767	0,125	0,441	0,267	0,617
	Organgröße	0,560	0,413	0,103	0,076	0,003 *
	Nicht-deutsche Organmitglieder	0,653	0,773	0,810	0,182	0,153
Globale Gütemaße	N	137	140	136	125	110
	Nagelkerkes R ²	0,063	0,088	0,136	0,183	0,147
	-2 Log-Likelihood	131,348	110,917	105,522	103,224	104,881
	Chi-Quadrat [df]	8,320 [9] 0,502	11,688 [9] 0,233	16,924 [9] 0,050*	20,154 [9] 0,017*	16,290 [9] 0,061

Signifikanzniveaus: ns: nicht signifikant, *: $p < 0,05$, **: $p < 0,001$.

Tabelle 58: Regressionsanalyse zwischen Organgröße, Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und Indikatoren der Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans

Quelle: Eigene Berechnung.

Die getesteten Alternativhypothesen zum Einfluss der unabhängigen Variablen auf die Sitzungshäufigkeit im Plenum müssen verworfen werden:

H3.1a: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Anzahl der Sitzungen des Überwachungsorgans. (abgelehnt)

H3.1b: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil ausländischer Organmitglieder und der Anzahl der Sitzungen des Überwachungsorgans. (abgelehnt)

Angesichts dieses fast gänzlich fehlenden Zusammenhangs muss die Nullhypothese beibehalten werden. Es kann kein Zusammenhang zwischen Organgröße

oder dem Anteil nicht-deutscher Mitglieder im Überwachungsorgan und der Häufigkeit der Sitzungen des Plenums nachgewiesen werden.

Ähnliche Ergebnisse präsentiert Modell 2 über den vermuteten Zusammenhang der unabhängigen Variablen mit der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen. Das Modell ist nicht signifikant (Chi-Quadrat = 11,688, $df = 9$, $p = 0,233$) und trägt mit einem R^2 von 0,088 nicht zur Erklärung der Unterschiede in der abhängigen Variable bei.⁹⁰⁷ Auch in diesem Fall müssen die Nullhypothesen beibehalten werden:

H3.2a: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen. (abgelehnt)

H3.2b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil ausländischer Organmitglieder und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen. (abgelehnt)

Etwas differenzierter ist das Bild für die multinominale logistische Regression zur Erklärung der Gesamtanzahl der Entscheidungsfindungen. Modell 3 ist gegenüber dem Nullmodell statistisch signifikant (Chi-Quadrat = 16,924, $df = 9$, $p = 0,050$).⁹⁰⁸ Die Modellanpassung ist angesichts von einem R^2 von 0,136 jedoch als gering einzustufen. Keine der unabhängigen Variablen trägt nach der Wald-Statistik signifikant zur Erklärung der Unterschiede bei. Lediglich für die Kategorie 7-10 Beschlussfassungen und Sitzungen zeigt die Wald-Statistik bei zunehmender Organgröße eine signifikante ($p = 0,039$) Zunahme der Wahrscheinlichkeit der Eingruppierung gegenüber der Referenzkategorie an. Das 95 %-Konfidenzintervall des Effektkoeffizienten bestätigt die Wirkungsrichtung. Die Rechtsform hat keinen nachweisbaren Einfluss.

Modell 3 zeigt einen – wenn auch nur sehr schwachen – Zusammenhang zwischen Organgröße und der Gesamtanzahl der Beschlussfassungen. Die Nullhypothese kann auf dem Signifikanzniveau von 0,05 abgelehnt werden:

H3.3a: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Gesamtanzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen des Überwachungsorgans. (angenommen)

⁹⁰⁷ S. Anhang 88.

⁹⁰⁸ S. Anhang 89.

Im Falle des Zusammenhangs der Gesamtanzahl der Beschlussfassungen und dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder muss hingegen die Nullhypothese beibehalten werden. Ein Zusammenhang ist nicht feststellbar:

H3.3b: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil ausländischer Organmitglieder und der Gesamtanzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen des Überwachungsorgans. (abgelehnt)

Der Test auf einen Zusammenhang zwischen den Prädiktoren und der Anzahl der Sitzungen im Prüfungsausschuss ist ebenfalls signifikant (Chi-Quadrat = 20,154, $df = 9$, $p = 0,017$) mit einem R^2 von 0,183.⁹⁰⁹ Die einzelnen Prädiktoren im Modell 4 leisten jedoch keinen signifikanten Erklärungsbeitrag gegenüber der Modellkonstante. Eine Detailanalyse der Parameterschätzer zeigt, dass sich die Wald-Statistik der Variablen Rechtsform und Organgröße mit zunehmender Anzahl an Ausschusssitzungen dem Signifikanzniveau von 0,05 annähert. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine AG mit einem großem Aufsichtsorgan eine hohe Anzahl von Ausschusssitzungen hat, ist ca. 3-mal höher als die Referenzkategorie mit nur einer Sitzung. Die Wirkungsrichtung ist aufgrund der Werte unter und über eins im 95-%-Konfidenzintervall des Effektkoeffizienten jedoch nicht eindeutig.

Die vermutete Wirkungsrichtung der Organgröße auf die Anzahl der Ausschusssitzungen bleibt somit plausibel. Sie scheint insbesondere für das AG-Benchmark eine mögliche Erklärungskraft zu besitzen. Die Alternativhypothese kann allerdings aufgrund der fehlenden Signifikanz nicht bestätigt werden. Die Nullhypothese ist deshalb beizubehalten:

H3.4a: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Anzahl der Ausschusssitzungen. (abgelehnt)

Keine Hinweise finden sich auf einen Wirkungszusammenhang mit dem Anteil der nicht-deutschen Organmitglieder. Die Nullhypothese muss beibehalten werden.

H3.4b: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil ausländischer Organmitglieder und der Anzahl der Ausschusssitzungen. (abgelehnt)

Ebenfalls keinen signifikanten Erklärungsbeitrag liefert Modell 5 für die Einbindung der Organmitglieder in die Ausschusstätigkeit (Chi-Quadrat = 16,290,

⁹⁰⁹ S. Anhang 90.

df = 9, $p = 0,061$).⁹¹⁰ Die multinominale logistische Regression erklärt über ihre Prädiktoren die Klassifikation der abhängigen Variable nur mit einem R^2 von 0,147. Für die Organgröße zeigt die Wald-Statistik einen signifikanten Erklärungsbeitrag ($p = 0,003$) für die abhängige Variable an. Der Regressionskoeffizient der Organgröße hat durchgehend ein negatives Vorzeichen. Dies bedeutet, dass mit steigender Organgröße, die Einbindung der Organmitglieder in die Ausschusstätigkeit abnimmt. Der Zusammenhang wird mit steigender Organgröße gesicherter, wie aus den Werten von unter eins des 95 %-Konfidenzintervalls abgeleitet werden kann.

Die Detailanalyse der Wald-Statistik für die einzelnen Parameterschätzer offenbart, dass der Anteil nicht-deutscher Organmitglieder signifikant für die Klasse ist, die Organe abbildet, die mehr als 75 % ihrer Mitglieder in die Ausschussarbeit einbinden. Der Regressionskoeffizient hat dabei ein positives Vorzeichen und das 95 %-Konfidenzintervall bestätigt diese Wirkungsrichtung. Daraus kann abgeleitet werden, dass besonders international zusammengesetzte Überwachungsorgane mit einer höheren Wahrscheinlichkeit die personellen Kapazitäten und Fähigkeit ihrer Organmitglieder für die Ausschussbildung nutzen. Für die Rechtsform kann kein Einfluss nachgewiesen werden.

Die Alternativhypothese eines positiven Wirkungszusammenhangs zwischen Organgröße oder dem Anteil der nicht-deutschen Organmitglieder und Nutzung der Organmitglieder muss vor dem Hintergrund der Ergebnisse differenziert betrachtet werden:

H3.5a: Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit. (abgelehnt)

H3.5b: Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil ausländischer Organmitglieder und der Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit. (abgelehnt)

Es finden sich jedoch Hinweise, die die zugrunde liegende Überlegung stützen. Replikationen der Untersuchung bzw. umfangreichere Stichproben könnten helfen, ein genaueres Verständnis der zugrunde liegenden Zusammenhänge zu liefern.

⁹¹⁰ S. Anhang 91.

6.7 Zusammenfassung der zentralen empirischen Ergebnisse

Gegenstand der empirischen Untersuchung war es, zwei grundlegende Untersuchungsfragen zu klären. Zum einen war von Interesse, inwiefern die Unternehmenspraxis die identifizierten Gestaltungsoptionen der Rechtsform SE nutzt. Zum anderen sollte untersucht werden, welche Auswirkungen auf die Unternehmensüberwachung von den genutzten Gestaltungsoptionen der SE ausgehen. Die forschungsleitenden Fragestellungen der empirischen Analyse sind in Abbildung 12 nochmals dargestellt:

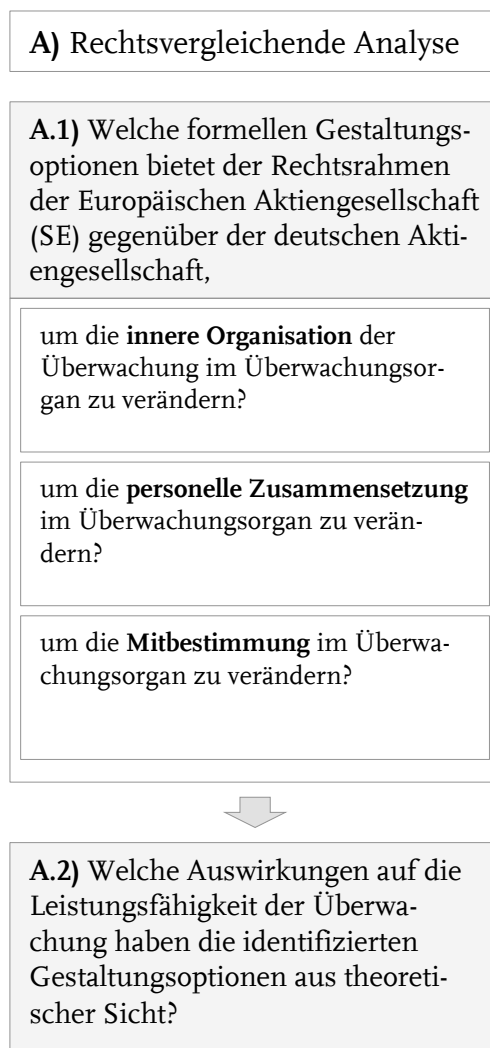


Abbildung 12: Zielsetzung der empirischen Analyse

Quelle: Eigene Darstellung

Hierzu wurden die Nutzung der personellen Kapazitäten, die Sitzungshäufigkeit und die Formen der Beschlussfassung als Indikatoren für die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans herangezogen. Im Folgenden werden die zentralen empirischen Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend dargestellt und

in den Stand der Forschung eingeordnet. Abbildung 13 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der empirischen Analyse.

Tabelle 59 gibt einen Überblick über die strukturellen Unterschiede zwischen den untersuchten börsennotierten SEs und AGs. Signifikante Unterschiede bestehen demnach in der Höhe des Grundkapitals, der Höhe des Gesamtumsatzes, der Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland und dem Anteil der ausländischen Mitarbeiter. Gemessen am Grundkapital und Gesamtumsatz sind die SEs tendenziell kleiner als die AGs im Sample. Die Wahl der Rechtsform SE ist demnach nicht primär auf die größten börsennotierten Aktiengesellschaften beschränkt, sondern umfasst eine Reihe kleinerer und mittlerer börsennotierter Unternehmen. Dies spricht einerseits für die Attraktivität der Gestaltungsoptionen der SE für eine breite Anzahl an Unternehmen. Andererseits verdeutlicht dies die mittlerweile erlangte Rechtssicherheit im Umgang mit der Rechtsform SE.⁹¹¹

Auffällig ist die Häufung der SEs mit Mitarbeiterzahlen in Deutschland, die sich in der Nähe mitbestimmungsrelevanter Schwellenwerte befinden. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitbestimmung sind demnach ein wichtiges Kriterium für die Wahl der Rechtsform SE. Dabei sind es nicht die großen deutschen Aktiengesellschaften, die ihre 20er-Aufsichtsräte verkleinern, die diesen Trend maßgeblich beeinflussen. Bemerkenswert ist außerdem, dass die SEs trotz ihrer kleineren Unternehmensgröße über einen vergleichsweise hohen Internationalisierungsgrad verfügen. Dies legt der signifikante Befund über die Höhe des Anteils der ausländischen Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft nahe. In dieselbe Wirkungsrichtung deutet auch der statistisch zwar nicht signifikante, tendenziell jedoch erhöhte Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz. Die Internationalisierungsstrategie scheint somit in Verbindung mit der größeren Flexibilität der SE eine gewisse Relevanz für die Rechtsformwahl zu besitzen.

⁹¹¹ Vgl. Wymeersch 2004, S. 69–70.

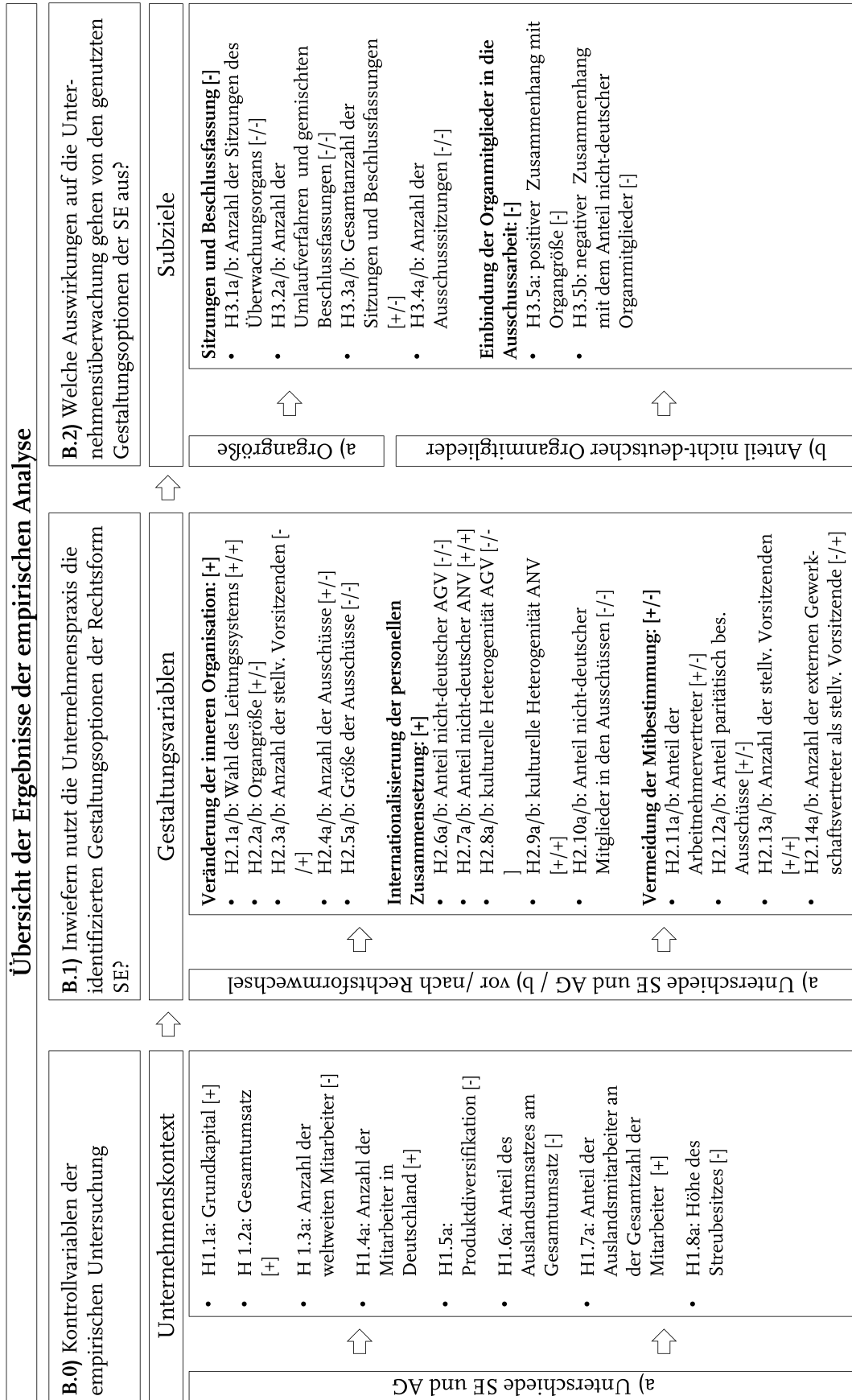


Abbildung 13: Übersicht der Ergebnisse der empirischen Analyse
Quelle: Eigene Darstellung

Überraschenderweise nicht signifikant ist der Einfluss der Eigentümerstruktur auf die Rechtsformwahl, obwohl die SE als eine attraktive Option für eigentümergeführte Unternehmen genannt wird.⁹¹² Die angestellte Detailanalyse offenbart, dass in sieben von zwölf monistischen SEs ein Unternehmensgründer bzw. Mehrheitseigentümer den Vorsitz im Verwaltungsrat hält. Der Streubesitz ist offensichtlich kein hinreichend trennscharfes Kriterium, um den Einfluss der Eigentümerstruktur auf die Rechtsformwahl zu erfassen.

H	Hypothesengruppe zu strukturellen Unterschieden zwischen SE und AG	Ergebnis
H1.1a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Grundkapital der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.	+
H1.2a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Gesamtumsatz der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.	+
H1.3a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der weltweiten Mitarbeiter der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.	-
H1.4a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.	+
H1.5a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Produktdiversifikation der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.	-
H1.6a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.	-
H1.7a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil der Auslandsmitarbeiter an der Gesamtzahl der Mitarbeiter der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.	+
H1.8a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Höhe des Streubesitzes der Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.	-

Tabelle 59: Hypothesengruppe zu strukturellen Unterschieden zwischen SE und AG
Quelle: Eigene Darstellung.

⁹¹² Vgl. bspw. Drotleff 2007, S. 175–176.

Aufgrund der Datenlage konnte die Branchenzugehörigkeit nicht statistisch getestet werden. Die Häufigkeitsverteilung deckt sich jedoch zu großen Teilen mit der europaweiten Erhebung der Branchenzugehörigkeit der SEs von Eidenmüller, Engert und Hornuf, die für 122 von 213 registrierten Europäischen Aktiengesellschaften im Juni 2008 eine Geschäftstätigkeit feststellen und eine Einordnung nach Branchen vornehmen konnten.⁹¹³ Abweichend gegenüber dem europaweiten Sample von Eidenmüller, Engert und Hornuf stechen Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche in Deutschland zahlenmäßig jedoch nicht gleichermaßen hervor.

Die Hypothesengruppe zur inneren Organisation (s. Tabelle 60) zeigt, dass statistisch signifikante Unterschiede sowohl zwischen SE-Sample und AG-Benchmark als auch vor und nach dem Rechtsformwechsel bestehen. Demnach unterscheiden sich SEs und AGs in der Wahl des Leitungssystems, der Organgröße und der Anzahl der Ausschüsse signifikant voneinander. 30 % der börsennotierten SEs haben ein monistisches Leitungssystem, was die Attraktivität dieser Gestaltungsoption unterstreicht. Die Unterschiede in der Organgröße und der Anzahl der Ausschüsse sind im Wesentlichen durch das Mitbestimmungsniveau und die Unternehmensgröße erklärbar. Keine SEs verfügt über den in paritätisch mitbestimmten AGs obligatorischen Vermittlungsausschuss.

Die durch den Rechtsformwechsel induzierten Unterschiede zeichnen ein differenziertes Bild von der Nutzung der Gestaltungsoptionen. Die Wahl des monistischen Leitungssystems stellt weiterhin einen signifikanten Unterschied dar, jedoch ist der Unterschied in der Größe des Überwachungsorgans nicht mehr signifikant. Die SE wird offensichtlich unter den börsennotierten Unternehmen nicht primär zur nachträglichen Reduktion der Organgröße herangezogen, sondern vorrangig zur Zementierung des Status quo. Einen Hinweis auf einen möglichen Bezug zur Mitbestimmung liefert die statistisch signifikante Zunahme der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsorgans.

⁹¹³ Vgl. Eidenmüller et al. 2008, S. 726–728.

H	Hypothesengruppe zur Inneren Organisation	Ergebnis
H2.1a	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Wahl des Leitungssystems zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.</i>	+
H2.2a	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Größe des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.</i>	+
H2.3a	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.</i>	-
H2.4a	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Anzahl der Ausschüsse des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.</i>	+
H2.5a	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Größe der Ausschüsse des Überwachungsorgans zwischen Unternehmen in der Rechtsform SE und AG.</i>	-
H2.1b	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied in der Wahl des Leitungssystems vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.</i>	+
H2.2b	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Größe des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.</i>	-
H2.3b	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.</i>	+
H2.4b	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der Ausschüsse des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.</i>	-
H2.5b	<i>Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Größe der Ausschüsse des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel zur SE.</i>	-

Tabelle 60: Hypothesengruppe zur Inneren Organisation

Quelle: Eigene Darstellung.

Unter den börsennotierten Europäischen Aktiengesellschaften können auf Basis der empirischen Erhebung zwei Trends ausgemacht werden. Insbesondere bei einem mitbestimmten Aufsichtsrat ist die Beibehaltung des Leitungssystems wahrscheinlich. Einen mitbestimmten Aufsichtsrat haben 15 von 28 dualistischen SEs (54 %), wohingegen in nur zwei von zwölf Verwaltungsorganen (17 %) Arbeitnehmervertreter sitzen. Ausgeprägt ist der Trend zum Verwal-

tungsrat unter eigentümergeführten Unternehmen mit Börsennotierung.⁹¹⁴ Die empirischen Befunde stützen die in der Literatur erwartete abschreckende Wirkung der Mitbestimmung für die Wahl des Verwaltungsratssystems.⁹¹⁵ Einzig im Verwaltungsrat der Puma SE und der DVB Bank SE sind Arbeitnehmerrepräsentanten vertreten. Die übrigen zehn SEs mit Verwaltungsrat besaßen vor dem Rechtsformwechsel einen mitbestimmungsfreien Aufsichtsrat.

Zwischen der Veränderung der Organgröße und dem Rechtsformwechsel konnte zwar kein statistisch signifikanter Zusammenhang bestätigt werden, jedoch konnten Trends in den Daten identifiziert werden. Unternehmen mit weniger als 10 Mitgliedern im Überwachungsorgan neigen dazu, die Größe des Überwachungsorgans nicht zu verändern. Eine Trend zur Verkleinerung des Überwachungsorgans kann für Unternehmen festgestellt werden, die über einen 20-köpfigen Aufsichtsrat als AG verfügt haben. Diese Trends liefern Anhaltspunkte für eine effiziente Größe des Überwachungsorgans, die sich mit anderen empirischen Studien (s. Abschnitt 3.2.1.2) decken.

Eine weitere bedeutende Gestaltungsoption der SE ist in der Hypothesengruppe zur Internationalisierung der personellen Zusammensetzung in Tabelle 61 abgebildet. Die empirischen Befunde zeigen eindeutig, dass sowohl zwischen SEs und AGs als auch zwischen SEs vor und nach dem Rechtsformwechsel ein statistisch signifikanter Unterschied im Hinblick auf den Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter besteht. Die kulturelle Heterogenität der Arbeitnehmervertreter korreliert dabei signifikant mit dem Anteil der nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter.⁹¹⁶ Eine Europäisierung der Mitbestimmung ist insbesondere unter den paritätisch mitbestimmten Unternehmen im SE-Sample ausgeprägt.⁹¹⁷ Eine Europäisierung und Verkleinerung des Überwachungsorgans wird in der Literatur teilweise als Möglichkeit gesehen, den Einfluss der deutschen Gewerkschaften zu schwächen.⁹¹⁸ Die Ergebnisse der Arbeit zu den personellen Veränderungen auf Seiten der Arbeitnehmer (s. Retention Rate in Abschnitt 6.4.2.3) zeigt hierbei, dass es zu einer statistisch signifikanten Zunahme ausländischer Gewerkschaftsvertreter kommt. Inwiefern diese Veränderung zu einer Stärkung oder Schwächung der Mitbestimmung führt, kann aus den Daten hingegen nicht abgeleitet werden.

⁹¹⁴ Vgl. zu den Gestaltungsmöglichkeiten der SE für Familienunternehmen jüngst Reichert 2014, S. S. 1957-1965.

⁹¹⁵ Vgl. Kämmerer/Veil 2005.

⁹¹⁶ Eine signifikante Korrelation zwischen beiden Indikatoren für ein internationales Sample findet ebenfalls Becker 2010, S. 242–243.

⁹¹⁷ Vgl. auch die Fallstudien bei Rüb/Platzer 2015; Rosenbohm 2014.

⁹¹⁸ Vgl. Hopt 2011, S. 13.

Keine statistisch signifikanten Unterschiede bestehen zwischen den Samples für den Anteil der nicht-deutschen Anteilseignervertreter oder deren kulturelle Heterogenität. Der Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter von 10 % im AG-Benchmark liegt nahe dem Wert von 12 %, den Gerum in einer umfassenden Studie erhoben hat.⁹¹⁹ Mit einem Anteil von 19 % nicht-deutscher Anteilseignervertreter ist das von der Unternehmensgröße her kleinere SE-Sample eher mit der Internationalisierung der DAX-Unternehmen vergleichbar.⁹²⁰

⁹¹⁹ Vgl. Gerum 2007, S. 225.

⁹²⁰ Vgl. Stuart 2011, S. 11.

H	Hypothesengruppe zur Internationalisierung der personellen Zusammensetzung	Ergebnis
H2.6a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.	-
H2.7a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.	+
H2.8a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.	-
H2.9a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.	+
H2.10a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.	-
H2.6b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan <i>vor und nach</i> dem Rechtsformwechsel zur SE.	-
H2.7b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan <i>vor und nach</i> dem Rechtsformwechsel zur SE.	+
H2.8b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan <i>vor und nach</i> dem Rechtsformwechsel zur SE.	-
H2.9b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Unterschied zwischen der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan <i>vor und nach</i> dem Rechtsformwechsel zur SE.	+
H2.10b	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen <i>vor und nach</i> dem Rechtsformwechsel zur SE.	-

Tabelle 61: Hypothesengruppe zur Internationalisierung der personellen Zusammensetzung
Quelle: Eigene Darstellung.

Einige der obigen Befunde liefern Hinweise auf eine mögliche Relevanz der Mitbestimmung für die Rechtsformwahl der SE. Hierauf deuten die Häufung börsennotierter SEs nahe mitbestimmungsrelevanter Arbeitnehmerzahlen, die Zunahme der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsorgans und die Europäisierung der Arbeitnehmervertreter. Tabelle 62 fasst die empirischen Ergebnisse über einen möglichen Einsatz der SE zur Vermeidung der Mitbestimmung zusammen.

H	Hypothesengruppe zur Vermeidung der Mitbestimmung	Ergebnis
H2.11a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.	+
H2.12a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil paritätisch besetzter Ausschüsse im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.	+
H2.13a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.	+
H2.14a	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der externen Gewerkschaftsvertreter als stellvertretende Vorsitzende im Überwachungsorgan in Unternehmen der Rechtsform SE und AG.	-
H2.11b	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan <i>vor und nach</i> dem Rechtsformwechsel zur SE.	-
H2.12b	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen dem Anteil paritätisch besetzter Ausschüsse im Überwachungsorgan <i>vor und nach</i> dem Rechtsformwechsel zur SE.	-
H2.13b	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden im Überwachungsorgan <i>vor und nach</i> dem Rechtsformwechsel zur SE.	+
H2.14b	Es besteht ein (signifikanter) Unterschied zwischen der Anzahl der externen Gewerkschaftsvertreter als stellvertretende Vorsitzende im Überwachungsorgan <i>vor und nach</i> dem Rechtsformwechsel zur SE.	+

Tabelle 62: Hypothesengruppe zur Vermeidung der Mitbestimmung

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Unterschied zum AG-Benchmark befinden sich die Unternehmen im SE-Sample eher im Anwendungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes. Dies manifestiert sich in der geringeren Anzahl der paritätisch besetzten Ausschüsse und der geringeren Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Überwachungsorgans, die von den Arbeitnehmervertretern gestellt werden. Das Mitbestimmungsniveau im SE-Sample ist folglich geringer als im AG-Benchmark. Allerdings können die Hypothesen über einen vermeintlichen Einsatz des Rechtsformwechsels zur SE als Instrument zur Flucht aus der Mitbestimmung nur teilweise bestätigt werden.

Die Alternativhypothese, dass der Rechtsformwechsel zur Reduktion der paritätischen Mitbestimmung im Plenum und in den Ausschüssen genutzt wird, kann nicht bestätigt werden. Das Mitbestimmungsniveau bleibt vielmehr über den Rechtsformwechsel hinweg erhalten.⁹²¹ Die empirischen Ergebnisse decken sich insoweit mit anderen Studien, die vor allem eine skeptische Haltung der Arbeitgeber vor Eintritt in die paritätische Mitbestimmung feststellen.⁹²² Hingegen bestätigen die empirischen Ergebnisse, dass im Zuge des Rechtsformwechsels Veränderungen in der Besetzung der Position des stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsorgans vollzogen werden. Durch den Rechtsformwechsel nimmt die Anzahl der zweiten Stellvertreter der Anteilseignervertreter zu und die Anzahl der externen Gewerkschaftsvertreter als stellvertretende Vorsitzende ab. Der Einsatz der SE zur Veränderung der unternehmerischen Mitbestimmung kann mithin als gegeben angesehen werden. In Verbindung mit dem zwingenden Stichentscheid des Vorsitzenden bzw. des Stellvertreters der Anteilseignervertreter in der paritätisch mitbestimmten SE und den reduzierten Anforderungen an die Beschlussfassung wird die Position der Anteilseignervertreter (insb. zwingender Stichentscheid) gegenüber den Arbeitnehmervertretern insbesondere bei der Wahl des Vorstands im Vergleich zum Mitbestimmungsgesetz gestärkt.

Insgesamt kann aus den Daten nicht der Schluss gezogen werden, dass das Mitbestimmungsniveau reduziert wird. Die Berufung von Vertretern europäischer Gewerkschaften in das Aufsichtsorgan kann unter Umständen sogar zu einer stärkeren Verankerung der Mitbestimmung im Gesamtunternehmen beitragen.

⁹²¹ Zu rechtlichen Rahmenbedingungen bei der SE-Umwandlung vgl. Teichmann 2014, S. 1049–1057.

⁹²² Vgl. Höpner/Waclawczyk 2012; Stettes 2007; Höpner 2003, S. 219.

H	Hypothesengruppe zu den zentralen Einflussvariablen der Rechtsformwahl SE	Ergebnis
H1.2b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Gesamtumsatzes und der Rechtsform SE.	-
H1.5b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Grad der Produktdiversifikation und der Rechtsform SE.	-
H1.7b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Anteils der Mitarbeiter im Ausland in Relation zur Gesamtanzahl der Mitarbeiter der Unternehmen und der Rechtsform SE.	-
H1.8b	Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Streubesitzes und der Rechtsform SE.	-
H2.1c	Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Art des Leitungssystems und der Rechtsform SE.	-
H2.2c	Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Größe des Überwachungsorgans und der Rechtsform SE.	+
H2.6c	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan und der Rechtsform SE	-
H2.7c	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Höhe des Anteils nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan und der Rechtsform SE	+
H2.11c	Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Mitbestimmungsniveau und der Rechtsform SE.	+

Tabelle 63: Hypothesengruppe zu Einflussvariablen der Rechtsformwahl SE

Quelle: Eigene Darstellung.

In der abschließenden Regressionsanalyse wurden die als wesentlich identifizierten Gestaltungsoptionen und unternehmerischen Strukturdaten auf ihren zusammenwirkenden Erklärungsgrad für die Wahl der Rechtsform SE untersucht. Es zeigt sich, dass die unternehmerischen Strukturdaten keinen wesentlichen Erklärungsbeitrag für die Wahl der Rechtsform SE leisten. Die vermuteten Zusammenhänge über Interaktionseffekte zwischen dem Internationalisierungsgrad und der personellen Zusammensetzung sowie der Board-Größe

konnten in Verbindung mit der Rechtsform SE nicht bestätigt werden. Positive Befunde aus anderen Studien konnten somit nicht bestätigt werden.⁹²³ Einen statistisch signifikanten Erklärungsbeitrag für die Rechtsformwahl leisten vor allem die Organgröße, das Mitbestimmungsniveau und der Anteil der nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan. Das Regressionsmodell mit den zwei Variablen Organgröße und Anteil der nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter hat bereits eine Güte nach Nagelkerkes R^2 von 0,447. Im Vergleich zu anderen empirischen Untersuchungen aus den Bereichen Top-Management-Teams oder Board-Studien mit ausgewiesenen korrigierten R^2 zwischen 0,230 und 0,540 ist dies ein gutes Ergebnis.⁹²⁴ Für die Mehrheit der börsennotierten SEs sind demnach die Organgröße und die Europäisierung der Arbeitnehmervertreter charakteristisch. Die Ergebnisse präzisieren und erweitern damit bestehende Studien zu den Gründungsmotiven der SE.⁹²⁵

Die theoretischen Vorüberlegungen und einzelne empirische Studien legen nahe, dass die Organgröße und der Anteil ausländischer Organmitglieder einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans haben.⁹²⁶ Athanassiou und Nigh gehen davon aus, dass mit steigender Internationalisierung des Überwachungsorgans die Anzahl der Sitzungen zunimmt.⁹²⁷ Mit steigender Komplexität der Unternehmensumwelt sollte die Anzahl der Sitzungen im Plenum sowie der Ausschüsse zunehmen, da die Notwendigkeit, über strategische Sachverhalte in kürzeren zeitlichen Abständen zu entscheiden, steigt. Zur Nutzung des Interaktionspotenzials eines großen Überwachungsorgans ist zu erwarten, dass die Einbindung der Organmitglieder in die Ausschüsse besonders ausgeprägt ist, um die personellen Ressourcen effizient in die Überwachungspraxis einfließen zu lassen.⁹²⁸ Mit einem steigenden Anteil nicht-deutscher Organmitglieder im Überwachungsorgan sollte zudem die Teilnahme an Präsenzsitzungen schwieriger werden.⁹²⁹ Es ist daher eine höhere Anzahl an gemischten Beschlussfassungen und Beschlussfassungen im Umlaufverfahren gegenüber Unternehmen ohne multinationale Besetzung zu vermuten.

⁹²³ Mit positiven Befunden in anderen Stichproben ohne Bezug zur Rechtsform SE vgl. Becker 2010, S. 250–252; Caliguri et al. 2004, S. 854–856; Lehn et al. 2009, S. 747; Gerum 2007, S. 212; Gerum/Debus 2006, S. 11–14; Sanders/Carpenter 1998, S. 169–170; Bloodgood et al. 1996, S. 71.

⁹²⁴ Vgl. bspw. Becker 2010, S. 250–253; Carpenter/Frederickson 2001, S. 540; Bloodgood et al. 1996, S. 71.

⁹²⁵ Vgl. Ernst & Young 2009, S. 141; Eidenmüller et al. 2009a, S. 25–27.

⁹²⁶ Vgl. Becker 2010, S. 278.

⁹²⁷ Vgl. Athanassiou/Nigh 2000, S. 476–477, 480.

⁹²⁸ Vgl. Bader 2009, S. 1; Bilimoria/Piderit 1994, S. 343–345.

⁹²⁹ Vgl. Masulis et al. 2011, S. 4; Heidrick & Struggles 2011, S. 38; Ruigrok/Wagner 2001, S. 14.

H	Hypothesengruppe zur Sitzungsfrequenz, Beschlussfassung und Einbindung der Organmitglieder	Ergebnis
H3.1a	Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Anzahl der Sitzungen des Überwachungsorgans.	-
H3.2a	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen.	-
H3.3a	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Gesamtanzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen.	+
H3.4a	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Anzahl der Ausschusssitzungen.	-
H3.5a	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen der Organgröße und der Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit.	-
H3.1b	Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Anzahl der Sitzungen des Überwachungsorgans.	-
H3.2b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen.	-
H3.3b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Anzahl der Gesamtanzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen.	-
H3.4b	Es besteht ein positiver (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Anzahl der Ausschusssitzungen.	-
H3.5b	Es besteht ein negativer (signifikanter) Zusammenhang zwischen dem Anteil nicht-deutscher Organmitglieder und der Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit.	-

Tabelle 64: Hypothesengruppe zur Sitzungsfrequenz, Beschlussfassung und Einbindung der Organmitglieder

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 64 gibt die Hypothesen zur Sitzungsfrequenz, Beschlussfassung und Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit wieder. Die vermuteten Zusammenhänge können fast durchgängig nicht bestätigt werden. Lediglich für einen positiven Zusammenhang zwischen Organgröße und der Ge-

samtanzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen sowie der Einbindung der Organmitglieder in die Ausschusstätigkeit finden sich Hinweise. Insgesamt lassen die empirischen Befunde Zweifel daran aufkommen, inwiefern die innere Organisation und personelle Zusammensetzung überhaupt nachweisliche Auswirkungen auf die Arbeitsweise und Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans haben. Alternative Formen der Beschlussfassung außerhalb von Präsenzsitzungen scheinen weiterhin keine große Verbreitung zu haben.⁹³⁰

Hinweise auf einen Bezugspunkt der Rechtsformwahl SE zur Leistungsfähigkeit des Überwachungsorgans können für die Einbindung der Organmitglieder in die Ausschusstätigkeit gesehen werden. Die Regressionsanalyse konnte zeigen, dass mit zunehmender Größe des Überwachungsorgans die Einbindung der Mitglieder in die Ausschusstätigkeit abnimmt. Mit steigender Internationalisierung der personellen Zusammensetzung nahm die Einbindung hingegen zu. Ein signifikanter Einfluss der Rechtsform konnte zwar nicht nachgewiesen werden, jedoch zeigen die Daten bestimmte Trends auf. So ist der Anteil der Organmitglieder, die in die Ausschussarbeit involviert sind, durch den Rechtsformwechsel gestiegen. Daraus kann immerhin die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Organgröße und die personelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats aus Sicht der Unternehmen vorher nicht optimal waren. Die Unternehmen nutzen als SE die personellen Kapazitäten des Aufsichtsorgans effizienter. Zudem konnte gezeigt werden, dass die SEs im Mittel 23 % ihrer Mandate mit nicht-deutschen Mitgliedern besetzen, während dieser Wert für AGs nur bei ca. 14 % liegt.

Ein statistisch signifikanter Zusammenhang mit der Anzahl oder Form der Sitzungen und den Beschlussfassungen kann allerdings nicht bestätigt werden. Weitere Untersuchungen zur genauen Organisation der Arbeitsweise der Überwachungsorgane erscheinen dringend notwendig, um präzisere Aussagen zur Leistungsfähigkeit abgeben zu können. Im Zweifel dient die beobachtete Verkleinerung der Organe bzw. die Zementierung der Organgröße allein dazu, die Personalkosten des Überwachungsorgans möglichst gering zu halten.

Im Endergebnis können die Ausgangsfragen der empirischen Analyse zusammenfassend wie folgt beantwortet werden:

B.1) Inwiefern nutzt die Unternehmenspraxis die identifizierten Gestaltungsoptionen der Rechtsform SE?

⁹³⁰ Vgl. Debus 2010, S. 117–118.

- Nutzen Unternehmen die Rechtsform SE, um die **innere Organisation** des Überwachungsorgans **zu verändern?** - Ja.

Die Wahl des monistischen Leitungssystems stellt einen signifikant genutzte Gestaltungsoption der SE dar. Nicht signifikant ist zwar der Unterschied in der Größe des Überwachungsorgans. Die SE wird unter den börsennotierten Unternehmen nicht primär zur nachträglichen Reduktion der Organgröße herangezogen, sondern vorrangig zur Zementierung des Status quo. Einen Hinweis auf einen möglichen Bezug zur Mitbestimmung liefert zudem die statistisch signifikante Zunahme der Anzahl der stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats.

- Nutzen Unternehmen die Rechtsform SE, um die **personelle Zusammensetzung** des Überwachungsorgans **zu internationalisieren?** - Ja.

Eine Internationalisierung der personellen Zusammensetzung ist für die SEs festzustellen. Die deutliche Zunahme der nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter unter den SEs belegt, dass durch die SE die internationale Ausrichtung der Unternehmen besser in der personellen Zusammensetzung abgebildet werden kann. Gleichwohl können keine vergleichbaren signifikanten Effekte für die Anteilseigner festgestellt werden. Entweder die Unternehmen besaßen bereits vor der SE eine multinationale Zusammensetzung der Anteilseigner im Überwachungsorgan oder nicht.

- Nutzen Unternehmen die Rechtsform SE, um die gesetzliche **Mitbestimmung** im Aufsichtsrat **zu vermeiden?** - Ja / Nein.

Die empirischen Ergebnisse bestätigen, dass im Zuge des Rechtsformwechsels Veränderungen in der Besetzung der Position des stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats und der Anzahl der externen Gewerkschaftsvertreter als stellvertretende Vorsitzende vollzogen werden. Der Einsatz der SE zur Veränderung der unternehmerischen Mitbestimmung kann mithin als gegeben angesehen werden. Insgesamt kann aus den Daten allerdings nicht der Schluss gezogen werden, dass das Mitbestimmungsniveau in jedem Fall reduziert wird.

Das Mitbestimmungsniveau bleibt vielmehr über den Rechtsformwechsel hinweg weitgehend erhalten. Es lässt sich überwiegend eine Fortschreibung des Status-quo für diejenigen Unternehmen feststellen, die einen Rechtsformwechsel aus dem Drittelbeteiligungsgesetz vollziehen. Durch die Fortschreibung des Status-quo kann in diesem Fall bei weiteren Personalwachstum ein Eintritt in die paritätische Mitbestimmung vermieden werden. Die Hypothesen, dass der Rechtsformwechsel zur Reduktion der paritätischen Mitbestimmung im Plenum und in den Ausschüssen genutzt wird, kann hingegen nicht bestätigt wer-

den. Die Europäisierung der Mitbestimmung geht in diesen Fällen gerade nicht mit einer Reduzierung des Anteils der Arbeitnehmervertreter in Plenum und Ausschüssen einher.

B.2) Welche Auswirkungen auf die Unternehmensüberwachung gehen von den genutzten Gestaltungsoptionen der SE aus?

- Inwiefern werden die vorhandenen personellen Kapazitäten im Überwachungsorgan für die Ausschussbildung herangezogen? - **Nein.**

Ein signifikanter Effekt des Rechtsformwechsels zur SE auf die Nutzung der personellen Ressourcen im Überwachungsorgan und der Ausschussbildung konnte nicht nachgewiesen werden. Gleichwohl geben die statistischen Ergebnisse erste Hinweise darauf, dass eine Verkleinerung der Größe des Überwachungsorgans zu einer stärkeren Einbindung der Organmitglieder in die Ausschusstätigkeit beiträgt. Werden SEs und AGs im Sample zusammen betrachtet zeigt sich, dass besonders international zusammengesetzte Überwachungsorgane mit einer höheren Wahrscheinlichkeit die personellen Kapazitäten und Fähigkeit ihrer Organmitglieder für die Ausschussbildung nutzen.

- Inwiefern verändern sich die Sitzungshäufigkeit und die Beschlussfassung im Überwachungsorgan? - **Nein.**

Ein statistisch signifikanter Zusammenhang mit der Anzahl oder Form der Sitzungen und den Beschlussfassungen kann nicht bestätigt werden.

7 Ausblick: Implikationen für Forschung und Praxis

7.1 Implikationen für die Theorieentwicklung und Praxis

Die betriebswirtschaftliche Forschung zur Unternehmensüberwachung ist theoretisch stark durch die Modellannahmen der Prinzipal-Agent-Theorie geprägt.⁹³¹ Gegenstand ist die Reduzierung von Informationsasymmetrien und Verhaltensunsicherheiten innerhalb der Unternehmensüberwachung. Die Ressourcenabhängigkeitstheorie und die Upper Echelons-Theory hingegen betonen stärker die Bedeutung der personellen Zusammensetzung für die Überwachungsaufgabe.⁹³² Während die Ressourcenabhängigkeitstheorie den Zugang zu unternehmensexternen Informationen und Ressourcen hervorhebt, fokussiert die Upper Echelons Theory auf die Heterogenität der demografischen Eigenschaften der ausführenden Personen. Zusammengenommen ergibt sich die Frage, wie die Gestaltung der Überwachungsprozesse erfolgen kann, damit die Träger unternehmensrelevanter Informationen bereit sind, diese in den Überwachungsprozess einzubringen und mit anderen Mitgliedern zu teilen.⁹³³

Aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie bieten die Gestaltungsoptionen der SE verschiedene Möglichkeiten. Durch die Wahl des Leitungssystems und die Festlegung der Organgröße können Informationsasymmetrien und Verhaltensunsicherheiten zwischen Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung sowie innerhalb des Überwachungsorgans reduziert werden. Durch die Vermeidung oder Neuverhandlung der Mitbestimmung kann ebenfalls der Einfluss der Anteilseignervertreter im Überwachungsorgan gestärkt werden. Die SE ist aus dieser Perspektive ein geeignetes Instrument, um die Einbringung der Interessen der Eigentümer besser zu gewährleisten.⁹³⁴

Die Arbeit leistet darüber hinaus einen Beitrag zur Spezifizierung der Ressourcenabhängigkeitstheorie. Eine effiziente Überwachung zeichnet sich durch eine möglichst starke Einbindung der Mitglieder der Überwachungsorgane in die Strategiefindung aus. Nur so können erfolgskritische Ressourcen eng an das Unternehmen gebunden werden.⁹³⁵ Über die Einbindung der Organmitglieder in die Ausschussarbeit und die Konzentration der Mandate kann nachvollzogen werden, inwiefern das Informationspotenzial des Überwachungsorgans genutzt wird. Dabei zeigt sich, dass die mitbestimmungsrechtlich verbindlichen Organgrößen teilweise mit einer sehr geringen Einbindung der Organmitglieder in

⁹³¹ Vgl. Ahrens et al. 2011; Huse et al. 2011; Hambrick et al. 2008.

⁹³² Vgl. Pfeffer/Salancik 1978; Hambrick/Mason 1984.

⁹³³ Vgl. Hillman/Daziel 2003.

⁹³⁴ Vgl. Raheja 2005, S. 285.

⁹³⁵ Vgl. Zahra/Pearce 1989, S. 298; Carpenter/Westphal 2001, S. 639; Debus 2010, S. 29.

die Ausschussarbeit einhergehen. Die vorhandenen Ressourcen werden entweder schlecht genutzt oder sind aus Unternehmenssicht gar nicht relevant. Die Regressionsanalyse konnte zeigen, dass mit zunehmender Größe des Überwachungsorgans die Einbindung der Mitglieder in die Ausschusstätigkeit abnimmt. Eine Verkleinerung des Aufsichtsorgans kann mithin das Interaktionspotenzial der Mitglieder verbessern.

Forschungsarbeiten, die auf die Ressourcenabhängigkeitstheorie als theoretischen Rahmen zurückgreifen, sollten daher verstärkt Indikatoren heranziehen, die die konkrete Integration oder den spezifischen Beitrag der Organmitglieder für die Unternehmensüberwachung erfassen. Einen Beitrag zur Legitimationsicherung des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt aus der bloßen Anwesenheit einzelner oder mehrerer Personen abzuleiten, erscheint theoretisch unbefriedigend.

In der Literatur ist umstritten, ob es sich bei den beobachteten Verkleinerungen des Aufsichtsrats im Zuge des Rechtsformwechsels zur SE um Einzelfälle oder einen allgemeinen Trend handelt.⁹³⁶ Die rechtspolitische Diskussion zeigt hierbei zwei gegenteilige Argumentationsmuster mit der Forderung nach der Öffnung des Aktiengesetzes für fakultative Verkleinerungen der Aufsichtsräte auf der einen und der Betonung der Stabilisierungsfunktion großer Organe für die Unternehmen-Umwelt-Beziehung auf der anderen Seite.⁹³⁷ Es fällt dabei auf, dass je nach theoretischer Perspektive sowohl kleineren als auch größeren Organen in Bezug auf die Entscheidungsqualität und die Effizienz des Überwachungsorgans teilweise identische Vorteile eingeräumt werden. So trägt bspw. aus informationsökonomischer Sicht ein kleineres Organ zur schnelleren Entscheidungsfindung bei, da der zeitliche Aufwand für die Koordination zwischen mehreren Mitgliedern reduziert wird. Aus der Perspektive der Ressourcenabhängigkeitstheorie erlaubt die Einbindung erfolgskritischer Ressourcen und die Erhöhung der personellen Kapazitäten eine stärkere Arbeitsteilung in der Überwachung, die sich wiederum auf die Zeiteffizienz positiv auswirkt.

In diesem Zusammenhang vervollständigt die Arbeit ebenso frühere empirische Befunde zur freiwilligen Vergrößerung des Aufsichtsrats in deutschen Aktiengesellschaften.⁹³⁸ Demnach besteht in der Unternehmenspraxis der Wunsch, von den gesetzlich vorgeschriebenen Organgrößen nach unten abweichen zu können. Die aktien- und mitbestimmungsrechtlichen Regelungen

⁹³⁶ Vgl. statt vieler Habersack 2009.

⁹³⁷ Vgl. u. a. Stettes 2007, S. 12; BDA/BDI 2006; BDA/BDI 2004.

⁹³⁸ Vgl. Gerum 2007, S. 211–212; Gerum/Debus 2006, S. 10–11.

spiegeln demnach nicht die von der Praxis gesuchte Flexibilität in der Organisation der Unternehmensüberwachung wider.

Zwischen der Organgröße oder der Internationalität der personellen Zusammensetzung und dem Zeitpotenzial konnte hingegen kein Zusammenhang bestätigt werden. Aus den vorliegenden Ergebnissen geht gerade nicht hervor, inwiefern durch eine ausgeprägte Ausschussbildung oder Beschlussfassungen außerhalb der Präsenzsitzungen des Plenums mögliche Schwierigkeiten in der Kommunikation und der Teilnahme in großen oder multinational besetzten Organen gelöst werden. Die eher am gesetzlichen Minimum orientierte Anzahl der Sitzungen des Plenums und die teilweise wenigen Ausschusssitzungen in einem Teil der Unternehmen lassen vermuten, dass die Überwachung überwiegend in Form einer Ex-Post-Ergebniskontrolle ausgeübt wird.

Der Upper Echelons Theory zufolge sollte mit steigender Heterogenität die Wahrscheinlichkeit von Konflikten und Problemen in der Entscheidungsfindung zunehmen.⁹³⁹ Die empirischen Befunde zur Anzahl der Sitzungen und der Beschlussfassung liefern keine Anhaltspunkte für diese Vermutung. Dies könnte durch zwei Sachverhalte zu erklären sein. Zum einen sind die Unterschiede in der Fluktuation der personellen Besetzung nach dem Rechtsformwechsel zur SE gering. Vor allem unter den Anteilseignervertretern ist die Verbleibquote sehr hoch, wodurch bestehende Arbeitsprozesse erhalten bleiben.

Zum anderen werden die Mitglieder der Überwachungsorgane überwiegend aus dem germanischen Kulturcluster rekrutiert. Eine Präferenz für Organmitglieder aus demselben Kulturcluster, um eventuellen Sprachproblemen vorzubeugen, birgt zweierlei Gefahren. Zum einen verknüpft das Überwachungsorgan so künstlich den Pool möglicher Kandidaten, die für ein Mandat im Überwachungsorgan infrage kommen. Zum anderen steigert dieses Vorgehen die Wahrscheinlichkeit, dass Personen mit ähnlichen Biografien und Karriereverläufen in die Aufsichtsorgane bestellt werden, die sich wiederum in ihrer Interpretation der Unternehmensumwelt und der favorisierten Lösungsstrategien ähneln.⁹⁴⁰

Die empirischen Befunde legen nahe, dass die strukturelle und personelle Gestaltung des Überwachungsorgans keine wesentlichen Einflussgrößen für die Häufigkeit der Sitzungen und Beschlussfassungen sind. Sitzungshäufigkeit und Beschlussfassungen scheinen vielmehr durch die aktienrechtlichen Min-

⁹³⁹ Vgl. Cannella et al. 2008, S. 768–772.

⁹⁴⁰ Vgl. Becker 2010, S. 53 unter Bezugnahme auf das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma von Byrne: Byrne 1971.

destregelungen und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens bestimmt zu sein. Für die weitere Theorieentwicklung sollte daher verstärkt auf die formellen und informellen Arbeitsprozesse zwischen den Sitzungen und Beschlussfassungen abgestellt werden. Zu denken ist hier bspw. an die Organisation und Einbindung der Organmitglieder in die Vorbesprechungen, dem Prozess der Sitzungsvorbereitung oder die Rückwirkung der Intensität des Austauschs zwischen Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsorgan.⁹⁴¹

Die stark standardisierten Berichte der Aufsichtsräte sowie die Erklärungen zur Unternehmensführung, die sich im Regelfall eher an den gesetzlichen Mindestanforderungen als an einer klaren Beschreibung der Arbeitsweisen und Entscheidungsgrundlagen der Überwachungsorgane orientieren, zeugen von einer nicht sehr stark ausgeprägten Transparenzorientierung deutscher Unternehmen.⁹⁴² Masulis, Wang und Xie konnten bspw. in einer umfassenden Untersuchung der Board of Directors der S&P 1500 aufzeigen, dass mit steigender geografischer Distanz die Teilnahme an den Sitzungen des Boards abnimmt.⁹⁴³ Eine nachvollziehbare Offenlegung der Teilnahme der Organmitglieder ist in deutschen Berichten nicht üblich. Wenn überhaupt Angaben gemacht werden, beziehen sie sich in aller Regel auf den Durchschnittswert über alle Mitglieder hinweg. Der Nutzen dieser Berichte für die externe Effizienzbeurteilung der Unternehmensüberwachung, wie sie für Ratings und die Beratung institutioneller Investoren eingesetzt wird, muss kritisch beurteilt werden. Eine Professionalisierung der Rechenschaftsberichte im Hinblick auf Inhalt und Transparenz ist aus Sicht von Investoren weiterhin geboten.

Aus den Befunden können verschiedene Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis und die Fortentwicklung des Aktienrechts gezogen werden. Die empirischen Ergebnisse stärken die Argumente, das Aktienrechts für eine flexiblere Wahl der Organgrößen zu öffnen. Offensichtlich führen die gesetzlichen Mindestgrößen in bestimmten Konstellationen dazu, dass Personen in die Überwachungsorgane bestellt werden, die nur in geringem Ausmaß an der eigentlichen Überwachungstätigkeit beteiligt sind. Neben der Einsparung unnötiger Personalkosten kann die Arbeit des Überwachungsorgans verschlankt und die Einbindung der Mitglieder gefördert werden, was zur Entwicklung eines gemeinsamen Überwachungsverständnisses beitragen sollte.⁹⁴⁴

⁹⁴¹ Vgl. Berndt et al. 2011, S. 135–136; Tuggle et al. 2010, S. 555–556; Cho/Hambrick 2006, S. 455; Ocasio 1997, S. 194–198.

⁹⁴² Vgl. Gerum 2007, S. 60–61.

⁹⁴³ Vgl. Masulis et al. 2011, S. 4.

⁹⁴⁴ Vgl. zur Bedeutung eines gemeinsamen Überwachungsverständnisses bspw. Berker 2011, S. 110.

Die deutliche Zunahme der nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter unter den SEs belegt, dass ein Interesse daran besteht, die internationale Ausrichtung der Unternehmen besser in der personellen Zusammensetzung der mitbestimmten Überwachungsorgane abzubilden. Die Europäisierung der Mitbestimmung geht dabei gerade nicht zwangsläufig mit einer Reduzierung des Anteils der Arbeitnehmervertreter einher.⁹⁴⁵ Inwiefern die Europäisierung der Mitbestimmung einer Stärkung oder Schwächung der Arbeitnehmerinteressen gleichkommt, wird in der Praxis davon abhängen, wie gut die Koordination der Arbeitnehmervertreter über die Europäischen Betriebsräte erfolgt.⁹⁴⁶ Die bestehenden Sprachunterschiede und die verschiedenen Mitbestimmungskulturen lassen auf Konfliktpotenziale schließen. Die Anerkennung einer europaweiten Arbeitnehmervertretung bietet jedoch ebenfalls vielfältige Möglichkeiten, die Interessen gegenüber der Unternehmensleitung mit deutlich stärkerem Gewicht vorzutragen. Die Entwicklung einer europäischen Mitbestimmung sowie deren Einfluss auf die Unternehmensführung bieten für die nächsten Jahren spannende Untersuchungsfragen.

7.2 Limitationen der Arbeit und Ausblick

Empirische Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass für ihre Durchführung eine Reihe von vereinfachenden Annahmen getroffen werden müssen. Neben der Auswahl des theoretischen Rahmens und der daraus abzuleitenden Hypothesen können vor allem die gewählten Operationalisierungen der theoretischen Konstrukte und die zugrunde liegende Stichprobe den Aussagegehalt der Ergebnisse einschränken.

In der vorliegenden Arbeit wurden ausschließlich börsennotierte Europäische Aktiengesellschaften (SE) und nationale Aktiengesellschaft (AG) mit Sitz in Deutschland in die Stichprobe aufgenommen. Zwar waren alle börsennotierten SEs mit Sitz in Deutschland enthalten, jedoch ist unklar, inwiefern diese Stichprobe für die Gesamtheit aller SEs in Deutschland repräsentativ ist. Angesichts der Vielzahl von Vorratsgesellschaften und sogenannter Micro-SEs⁹⁴⁷ ohne operatives Geschäft und Mitarbeitern ist davon auszugehen, dass das Phänomen der SE nicht vollumfänglich untersucht werden konnte. Ein europaweites Sample würde sich zudem besser dazu eignen, um einen Einfluss der Branche auf Internationalisierungsentscheidungen⁹⁴⁸ und evtl. die Rechtsformwahl der

⁹⁴⁵ Zu möglichen Formen einer europäischen Mitbestimmung vgl. Rüb/Platzer 2015; Rosenbohm 2014.

⁹⁴⁶ Vgl. Rosenbohm 2013; Eidenmüller et al. 2012; Rose/Köstler 2011.

⁹⁴⁷ Vgl. zur Terminologie Schwimbersky/Kelemen 2008, S. 8–9. S. auch ETUI (2010) European Company (SE) Factsheets: <http://ecdb.worker-participation.eu/>.

⁹⁴⁸ Vgl. Becker 2010, S. 270.

SE festzustellen.⁹⁴⁹ Die Aufnahme weiterer Einflussfaktoren der Unternehmensumwelt, die strategische Entscheidungen und Wachstumschancen erfassen, bedürfen allerdings wesentlich größerer Stichproben, um zu statistisch aussagekräftigen Ergebnissen kommen zu können.

Aus methodischer Sicht kann festgehalten werden, dass der Stichprobenumfang grundsätzlich ein limitierender Faktor in empirischen Erhebungen ist. Nicht-signifikante Ergebnisse sind bei kleinen Stichproben gerade kein guter Hinweis darauf, dass die untersuchten Zusammenhänge nicht bestehen. Ebenso ist die Power der Ergebnisse bei sich stark überlagernden Verteilungen, wie sie für Vergleiche ähnlicher Überwachungssysteme üblich sind, tendenziell schwach.⁹⁵⁰ Dies gilt auch für die untersuchten Stichproben des SE-Samples und des AG-Benchmarks.

Die vorliegende Arbeit untersucht bewusst die Veränderungen innerhalb eines bestehenden Rechtsrahmens, der nur an einzelnen Stellschrauben durch die SE-Gesetzgebung verändert worden ist. Große Effektgrößen sind hierbei bei sehr starken Veränderungen einzelner Gestaltungsoptionen möglich. Geringe Effektgrößen der Ergebnisse deuten daraufhin, dass Veränderungen weniger stark ausgeprägt sind oder sich verschiedene Effekte überlagern. Der Rückgriff der SE-Gesetzgebung auf das Aktiengesetz und seine verpflichtenden Normen begünstigt somit sich überlagernde Verteilungen und geringe Effektgrößen zwischen SE-Sample und AG-Benchmark sowie zwischen Unternehmen vor und nach dem Rechtsformwechsel. Um die Power der empirischen Ergebnisse in folgenden Studien deutlich zu erhöhen, wäre ein Stichprobenumfang von ca. 400 Beobachtungen empfehlenswert. Der einschränkende Faktor ist hierbei die sich nur langsam erhöhende Anzahl der börsennotierten SEs in Deutschland, für die auf aussagekräftige Unternehmensinformationen zurückgegriffen werden kann. Eine Lösung des Problems könnten über fünf bis zehn Jahre laufende Längsschnittstudien sein. Über solch ein Verfahren könnten hinreichend viele Beobachtungen in den Stichproben erfasst werden, die eine bessere statistische Schätzung über die vermuteten Zusammenhänge erlauben.

Die weitgehende Verengung der Corporate Governance-Forschung auf strukturelle und demografische Variablen vernachlässigt bisher die auf Gruppenebene ablaufenden Arbeitsprozesse. Die Internationalität der personellen Zusammen-

⁹⁴⁹ Die Schaffung europäischer Einheitsunternehmen mittels SE bietet aus der Sicht von Banken- und Versicherungsunternehmen den weiteren Vorteil, die zu erfüllenden regulatorischen Rahmenbedingungen eines Unternehmensverbundes zu optimieren. Vgl. Dermine 2005, S. 24; Lenoir 2007, S. 91, 189.

⁹⁵⁰ Vgl. Biemann 2009, S. 215–217.

setzung wurde über die Nationalität und die Zugehörigkeit zu einem Kulturcluster erfasst. Für weitere Erkenntnisgewinne bietet es sich an, in Zukunft verstärkt den Zusammenhang zwischen der personellen Internationalität und den in das Überwachungsorgan eingebrachten Fähigkeiten und Kenntnissen zu untersuchen. Erst wenn die Internationalität der personellen Zusammensetzung mit spezifischen Fähigkeiten, Kenntnissen oder Kontakten, bspw. der Rechnungslegung, des Marktzugangs oder der Kapitalzuführung, einhergeht, kann von überwachungsrelevanten Ressourcen im eigentlichen Sinne gesprochen werden. Einen umfassenden Ansatz zur Erfassung der Internationalität von Führungs- und Überwachungsorganen haben bereits Schmid und Daniel entwickelt. Ihr sogenannter Internationalitätsindex erfasst sowohl die Nationalität als auch das Ausmaß der internationalen Ausbildung, Erfahrungen und Kontakte der Organmitglieder.⁹⁵¹ Um solch detaillierte Informationen in einer statistisch hinreichend großen Anzahl an Beobachtungen zu erfassen, sollte verstärkt in Forschergruppen gearbeitet werden.

Die in den empirischen Ergebnissen teilweise erkennbar geringe Einbindung der Organmitglieder wirft die Frage nach deren Beitrag zur Überwachungsaufgabe auf. Es sollte vermehrt angestrebt werden, die Motivation und das Überwachungsverständnis der Organmitglieder mittels qualitativer Befragungen zu erheben.⁹⁵² Durch eine Triangulation der Informationen mit Befragungen der Aufsichtsratsvorsitzenden und deren Stellvertreter könnte so ein umfassendes und systematisches Bild des Einflusses von Sprachunterschieden und geographischer Distanz erhoben werden.

Ferner bieten sich fragebogengestützte Erhebungen an, um genauere Informationen über die Arbeitsabläufe innerhalb des Überwachungsorgans zu gewinnen. Hierbei ist von besonderem Interesse, wie sich die Information und Interaktion zwischen den Organmitgliedern außerhalb der Sitzungen des Plenums und der Ausschüsse vollziehen. Informelle Treffen außerhalb der Sitzungen des Plenums können nicht nur den Informationsaustausch und den Aufbau persönlicher Beziehungen fördern, sondern erleichtern es unternehmensexternen Mitgliedern, in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden zu werden. Reguläre Treffen außerhalb der formalen Sitzungen im Plenum sollten daher gerade für heterogen besetzte Überwachungsorgane zu einer Verbesserung des Vertrauens, der Gruppenkohäsion und des Diskussionsverhaltens führen.⁹⁵³

⁹⁵¹ Vgl. Schmid/Daniel 2007, S. 11–14; Schmid/Daniel 2006, S. 9–17.

⁹⁵² Vgl. bspw. die Ansätze bei Eulerich/Welge 2011; Grothe 2006.

⁹⁵³ Vgl. Tuggle et al. 2010, S. 556.

Die geringe Variation in den Angaben zur Anzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen in den offiziellen Geschäftsberichten lässt vermuten, dass diese Informationsquelle wenig aussagekräftig ist, um ein realistisches Bild über die Überwachungspraxis zu erlangen. Durch die aktienrechtlichen Vorgaben und die nicht sehr umfassende Transparenz in den Regelberichten wird vermutlich das Ausmaß der Interaktion verzerrt wiedergegeben. Idealerweise sollten hierfür in Forscherteams gearbeitet werden, um eine hinreichend große Stichprobe, die eventuell sogar grenzüberschreitende Aspekte berücksichtigt, erreichen zu können.

Bisher liegen allerdings nur sehr wenige Erkenntnisse vor, ob ein international besetzter Aufsichtsrat gegenüber einem rein national besetzten Aufsichtsrat einer anderen organisatorischen Ausgestaltung bedarf. Zu denken ist bspw. an die Informationsversorgung der Mitglieder, die Arbeits- und Protokollsprache, die Sitzungsfrequenz und Sitzungsorte sowie die Beschlussfähigkeit und Beschlussfassung angesichts eventueller großer zeitlicher und geografischer Entfernungen zwischen den Wohnorten der Aufsichtsratsmitglieder.

Die Weiterentwicklung der Unternehmensüberwachung scheint auf absehbare Zeit nicht abgeschlossen zu sein. Für Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen setzt die Capital Requirement Directive IV (CRD IV) zur Umsetzung der Basel III-Beschlüsse in der Europäischen Union neue und erweiterte Anforderungen an die Unternehmensüberwachung.⁹⁵⁴ Gleichzeitig zeigen die Veränderungen im Finanzsektor deutlich den fortschreitenden Wandel im Funktionsumfang der Unternehmensüberwachung auf. Überwachungsorgane im Finanzsektor werden zukünftig weit intensiver und aktiver über das Risikocontrolling und die Compliance in die vorausschauende Formulierung der Risikostrategie ihrer Institute eingebunden werden. Um eine ausreichende Qualifikation, Diversität und zeitliche Inanspruchnahme der Überwachungsorgane zu gewährleisten wird die European Banking Authority (EBA) entsprechende Standards zur personellen Zusammensetzung entwickeln. Explizit erwähnt in Art. 87 Abs. 2 der CRD IV ist auch die geografische Herkunft der Organmitglieder als ein zu berücksichtigendes Kriterium in der adäquaten Besetzung des Überwachungsorgans. Vor diesem Hintergrund ist von einer weitergehenden Internationalisierung der Überwachungsorgane auszugehen. In die-

⁹⁵⁴ Vgl. Plagemann 2014. S. Vorschlag für Richtlinie der Europäischen Parlaments und des Rates über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen und zur Änderung der Richtlinie 2002/87/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die zusätzliche Beaufsichtigung der Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und Wertpapierfirmen eines Finanzkonglomerats vom 20.07.2011. KOM(2011) 453 endg.

sem Zusammenhang werden weitere Studien zur Erfolgswirkung einer Internationalisierung der Überwachungsorgane wie auch der Leitungsorgane notwendig sein, um die hohe Heterogenität der bisherigen Ergebnisse zu überwinden.⁹⁵⁵

Die nächsten Jahre versprechen in jedem Fall spannende Entwicklung im Bereich der Unternehmensüberwachung. Die steigenden Anforderungen an die Überwachungsaufgabe und die daraus folgenden verschärften Haftungsrisiken werden zu Veränderungen in der Größe und der personellen Zusammensetzung der Überwachungsorgane von Unternehmen im Finanzsektor führen. Sehr wohl denkbar ist, dass diese Impulse mit zeitlicher Verzögerung auch von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors aufgegriffen werden, sollten sie sich als Best Practice etablieren. Die SE könnte mit ihren flexibleren Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Größe und die personelle Zusammensetzung des Überwachungsorgans somit auch in Zukunft ein attraktives Instrument zur Umsetzung einer modernen Unternehmensüberwachung sein.

⁹⁵⁵ Vgl. Velte/Eulerich/van Uum 2014, S. 594-595, die der länderspezifischen Diversität im Vorstand teilweise eine negative Erfolgswirkung zuweisen. Die Panelanalyse von Fessler zur Wirkung der Diversität von Aufsichtsräten auf die Unternehmensperformance bezieht weder Nationalität noch Kultur als Variable in die statistischen Auswertungen mit ein. Vgl. Fessler 2013, S. 66-67.

Anhang

Anhang 1: In Deutschland ansässige börsennotierte Europäische Aktiengesellschaften.....	276
Anhang 2: In die Analyse einbezogene DAX-Unternehmen ohne Europäische Aktiengesellschaften.....	277
Anhang 3: In die Analyse einbezogene MDAX-Unternehmen ohne Europäische Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit einem Satzungssitz außerhalb Deutschlands.....	278
Anhang 4: In die Analyse einbezogene SDAX-Unternehmen	279
Anhang 5: Streubesitz SE-Sample und AG-Benchmark	280
Anhang 6: Chi-Quadrat-Test Grundkapital SE-Sample und AG-Benchmark ..	281
Anhang 7: Chi-Quadrat-Test Gesamtumsatz SE-Sample und AG-Benchmark	282
Anhang 8: Chi-Quadrat-Test Anzahl der Mitarbeiter weltweit im SE-Sample und AG-Benchmark	283
Anhang 9: Chi-Quadrat-Test Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland im SE-Sample und AG-Benchmark.....	284
Anhang 10: Chi-Quadrat-Test Produktdiversifikation im SE-Sample und AG-Benchmark	285
Anhang 11: T-Test des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz im SE-Sample und AG-Benchmark	286
Anhang 12: Chi-Quadrat-Test Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz im SE-Sample und AG-Benchmark.....	287
Anhang 13: T-Test des Anteils der Mitarbeiter im Ausland im SE-Sample und AG-Benchmark	288
Anhang 14: Chi-Quadrat-Test Leitungssystem im SE-Sample und AG-Benchmark	289
Anhang 15: Wechsel des Leitungssystems im SE-Sample und Vor-SE-Sample	290
Anhang 16: Wechsel der Organgröße im SE-Sample und Vor-SE-Sample	291

Anhang 17: U-Test der Organgröße im SE-Sample und AG-Benchmark	292
Anhang 18: U-Test der Anzahl der Stellvertreter im SE-Sample und AG-Benchmark.....	293
Anhang 19: Veränderungen der Anzahl der Stellvertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample.....	294
Anhang 20: U-Test der Anzahl der Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark.....	295
Anhang 21: Veränderung der Anzahl der Ausschüsse im SE-Sample und Vor-SE-Sample.....	296
Anhang 22 U-Test der durchschnittlichen Größe der Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark	297
Anhang 23: Durchschnittliche Ausschussgröße vor und nach dem Rechtsformwechsel	298
Anhang 24: U-Test der Anzahl der Sitzungen im Plenum im SE-Sample und AG-Benchmark.....	299
Anhang 25: U-Test der durchschnittlichen Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark	300
Anhang 26: Durchschnittliche Anzahl der Ausschusssitzungen vor und nach dem Rechtsformwechsel.....	301
Anhang 27: U-Test der Anzahl der Umlaufverfahren im SE-Sample und AG-Benchmark.....	302
Anhang 28: U-Test der Anzahl der Gemischten Beschlussfassungen im SE-Sample und AG-Benchmark	303
Anhang 29: Anteil der nicht deutschen Vorsitzenden des Überwachungsorgans im SE-Sample und AG-Benchmark.....	304
Anhang 30: Anteil der nicht deutschen Stellvertreter (Erster) des Überwachungsorgans im SE-Sample und AG-Benchmark.....	305
Anhang 31: Anteil der nicht deutschen Stellvertreter (Zweiter) des Überwachungsorgans im SE-Sample und AG-Benchmark.....	306
Anhang 32: Nationalität der Vorsitzenden des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel.....	307

Anhang 33: Zugehörigkeit der Stellvertreter im SE-Sample und AG-Benchmark	308
Anhang 34: Zugehörigkeit der Stellvertreter vor und nach dem Rechtsformwechsel	309
Anhang 35: Anzahl der stellv. Vorsitzenden einer externen Gewerkschaft des Überwachungsorgans im SE-Sample und AG-Benchmark.....	310
Anhang 36: Stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaften vor und nach dem Rechtsformwechsel	311
Anhang 37: U-Test des Anteils nicht-deutscher Organmitglieder im SE-Sample und AG-Benchmark.....	312
Anhang 38: U-Test des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark.....	313
Anhang 39: U-Test des Anteils nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark	314
Anhang 40: U-Test der kulturellen Heterogenität der Organmitglieder im SE-Sample und AG-Benchmark	315
Anhang 41: U-Test der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark	316
Anhang 42: U-Test der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark	317
Anhang 43: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Organmitglieder im SE-Sample und Vor-SE-Sample.....	318
Anhang 44: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample	319
Anhang 45: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample	320
Anhang 46: Veränderung der kulturellen Heterogenität der Organmitglieder im SE-Sample und Vor-SE-Sample	321
Anhang 47: Veränderung der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample	322

Anhang 48: Veränderung der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample.....	323
Anhang 49: Mitbestimmung im SE-Sample und AG-Benchmark	324
Anhang 50: U-Test des Anteils der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan im SE-Sample und AG-Benchmark.....	325
Anhang 51: Mitbestimmung im SE-Sample und Vor-SE-Sample	326
Anhang 52: Veränderung des Anteils der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan im SE-Sample und Vor-SE-Sample	327
Anhang 53: Retention-Rate der Organmitglieder im SE-Sample	328
Anhang 54: U-Test des Anteils der Arbeitnehmer in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark	329
Anhang 55: T-Test des Anteils der Arbeitnehmer in den Ausschüssen im SE-Sample und Vor-SE-Sample	330
Anhang 56: U-Test des Anteils nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark	331
Anhang 57: U-Test des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark.....	332
Anhang 58: U-Test des Anteils nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark.....	333
Anhang 59: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen im SE-Sample und Vor-SE-Sample	334
Anhang 60: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter in den Ausschüssen im SE-Sample und Vor-SE-Sample	335
Anhang 61: U-Test des Anteils nicht-deutscher Mandate in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark.....	336
Anhang 62: T-Test des Anteils nicht-deutscher Mandate in den Ausschüssen im SE-Sample und Vor-SE-Sample	337
Anhang 63: T-Test der Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark	338

Anhang 64: T-Test der Konzentration der Mandate für die Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark	339
Anhang 65: T-Test der Konzentration der Mandate (Vorsitzender & Stellvertreter) im SE-Sample und AG-Benchmark.....	340
Anhang 66: T-Test der Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse im SE-Sample und Vor-SE-Sample.....	341
Anhang 67: T-Test der Konzentration der Mandate für die Ausschüsse im SE-Sample und Vor-SE-Sample.....	342
Anhang 68: T-Test der Konzentration der Mandate (Vorsitzender & Stellvertreter) im SE-Sample und Vor-SE-Sample	343
Anhang 69: Veränderung der Anzahl ehemaliger Vorstände im SE-Sample und Vor-SE-Sample	344
Anhang 70: Veränderung der Anzahl externer Vorstände im SE-Sample und Vor-SE-Sample	345
Anhang 71: Veränderung der Anzahl Eigentümer & Investoren im SE-Sample und Vor-SE-Sample	346
Anhang 72: Veränderung der Anzahl Berater & Wissenschaftler im SE-Sample und Vor-SE-Sample	347
Anhang 73: Veränderung der Anzahl der Gewerkschaftsvertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample	348
Anhang 74: Veränderung der Anzahl ausländischer Gewerkschaftsvertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample	349
Anhang 75: Veränderung der Anzahl leitender Angestellter im SE-Sample und Vor-SE-Sample	350
Anhang 76: Veränderung der Anzahl der Betriebsräte im SE-Sample und Vor-SE-Sample	351
Anhang 77: Veränderung der Anzahl der Gesamtbetriebsräte im SE-Sample und Vor-SE-Sample	352
Anhang 78: Veränderung der Anzahl der Konzernbetriebsräte im SE-Sample und Vor-SE-Sample	353

Anhang 79: Veränderung der Anzahl der europäischen Betriebsräte im SE-Sample und Vor-SE-Sample	354
Anhang 80: Korrelationen zwischen Rechtsform und ausgewählten Strukturvariablen.....	355
Anhang 81: Modell 1: Zusammenhang unternehmerischer Strukturdaten und Rechtsform.....	356
Anhang 82: Modell 2: Zusammenhang Mitbestimmungsniveau und Rechtsform.....	357
Anhang 83: Modell 3: Zusammenhang Innere Organisation und Rechtsform	358
Anhang 84: Modell 4: Zusammenhang Internationalisierung der personellen Zusammensetzung und Rechtsform.....	359
Anhang 85: Modell 5: Zusammenhang ausgewählter Variablen und Rechtsform	361
Anhang 86: Modell 6: Einfluss der Organgröße und des Anteils nicht-deutscher Organmitglieder auf die Rechtsformwahl.....	362
Anhang 87: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen	363
Anhang 88: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen.	364
Anhang 89: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Gesamtanzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen.	365
Anhang 90: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Anzahl der Sitzungen im Prüfungsausschuss	366
Anhang 91: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Einbindung der Mitglieder des Überwachungsorgans in die Ausschussarbeit.....	367

Anhang 1

Gesellschaft	Eintragung	Branchenklassifikation (NACE V.2)	Segment
Allianz SE	2006	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	DAX
ADVA Optical Networking SE	2012	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	TecDAX
AIXTRON SE	2010	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	TecDAX
ALBA SE	2008	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	CDAX
Allgeier SE	2012	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	CDAX
BASF SE	2008	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	DAX
Bilfinger Berger SE	2010	Baugewerbe/Bau	MDAX
CANCOM SE	2013	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	TecDAX
Cassona SE	2010	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	Freiverkehr
Cloppenburg Automobil SE	2010	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	Freiverkehr
Deufol SE	2013	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	CDAX
DVB Bank SE	2008	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	CDAX
E.ON SE	2012	Energieversorgung	DAX
EQUIPOTENTIAL SE	2011	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	Freiverkehr
Fresenius SE	2007	Gesundheits- und Sozialwesen	DAX
GfK SE	2009	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	SDAX
GLOBAL PVQ SE	2008	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	Freiverkehr
Hannover Rueck SE	2013	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	MDAX
Hoffmann AHG SE	2011	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	Freiverkehr
Impreglon SE	2010	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	Freiverkehr
IMW Immobilien SE	2011	Grundstücks- und Wohnungswesen	CDAX
Klöckner & Co SE	2008	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	MDAX
MAN SE	2009	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	MDAX
Masterflex SE	2012	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	CDAX
Mensch und Maschine SE	2006	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	Freiverkehr
mybet Holding SE	2012	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	CDAX
net SE	2010	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	Freiverkehr
Nordex SE	2010	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	TecDAX
Porsche Holding SE	2007	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	CDAX

Gesellschaft	Eintragung	Branchenklassifikation (NACE V.2)	Segment
PULSION Medical Systems SE	2011	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	CDAX
PUMA SE	2011	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	MDAX
Recyc Commodities SE	2012	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung	Freiverkehr
Repower Systems SE	2011	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	CDAX
SCA Hygiene Products SE	2009	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	CDAX
SGL Carbon SE	2008	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	MDAX
OLON SE	2008	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	Freiverkehr
STEICO SE	2011	Baugewerbe/Bau	Freiverkehr
Surteco SE	2007	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	CDAX
Tipp24 SE	2009	Erbringung von freiberuf., wiss. und tech.Dienstleistungen	SDAX
Wacker Neuson SE	2009	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	SDAX

Anhang 1: In Deutschland ansässige börsennotierte Europäische Aktiengesellschaften

Quelle: Eigene Darstellung; Stand: 1. April 2013.

Anhang 2

Gesellschaft	Rechts-	Branchenklassifikation
adidas AG	AG	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeu-
BAYER AG	AG	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und
Beiersdorf Aktiengesellschaft	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
BMW AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Commerzbank AG	AG	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
Continental AG	AG	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und
Daimler AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Deutsche Bank AG	AG	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
Deutsche Börse AG	AG	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
Deutsche Lufthansa AG	AG	Verkehr und Lagerei
Deutsche Post AG	AG	Verkehr und Lagerei
Deutsche Telekom AG	AG	Telekommunikation
Fresenius Medical Care AG &	AG & Co.	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und
HeidelbergCement AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Henkel AG & Co. KGaA	AG & Co.	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Infineon Technologies AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
K+S Aktiengesellschaft	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
LANXESS AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Linde AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Merck KGaA	KGaA	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Münchener Rück AG	AG	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
RWE AG	AG	Energieversorgung
SAP AG	AG	Information und Kommunikation
Siemens AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
ThyssenKrupp AG	AG	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und
Volkswagen AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren

Anhang 2: In die Analyse einbezogene DAX-Unternehmen ohne Europäische Aktiengesellschaften
Quelle: Eigene Darstellung; Stand: 1. April 2013.

Anhang 3

Gesellschaft	Rechts-	Branchenklassifikation
Aareal Bank AG	AG	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
Aurubis AG	AG	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
Axel Springer AG	AG	Information und Kommunikation
BayWa AG	AG	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahr-
Brenntag AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Celesio AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Deutsche EuroShop AG	AG	Grundstücks- und Wohnungswesen
Deutsche Wohnen AG	AG	Grundstücks- und Wohnungswesen
Douglas Holding AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Dürr AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
ElringKlinger AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Fielmann AG	AG	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahr-
Fraport AG	AG	Verkehr und Lagerei
Fuchs Petrolub AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
GEA Group Aktiengesellschaft	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Gerresheimer AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Gerry Weber International AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Gildemeister AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
GSW Immobilien AG	AG	Grundstücks- und Wohnungswesen
Hamburger Hafen und Logistik AG	AG	Verkehr und Lagerei
HOCHTIEF AG	AG	Baugewerbe/Bau
Hugo Boss AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Kabel Deutschland Holding AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Krones AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
KUKA Aktiengesellschaft	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Leoni AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
METRO AG	AG	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahr-
MTU Aero Engines Holding AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
ProSiebenSat.1 Media AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Rational AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Rheinmetall AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
RHÖN-KLINIKUM AG	AG	Gesundheits- und Sozialwesen
Salzgitter AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Sky Deutschland AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
STADA Arzneimittel AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Symrise AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Südzucker AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
TAG Immobilien AG	AG	Grundstücks- und Wohnungswesen
TUI AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Wacker Chemie AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
WINCOR NIXDORF Aktiengesell-	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und

Anhang 3: In die Analyse einbezogene MDAX-Unternehmen ohne Europäische Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit einem Satzungssitz außerhalb Deutschlands

Quelle: Eigene Darstellung; Stand: 1. April 2013.

Anhang 4

Gesellschaft	Rechts-	Branchenklassifikation
alstria office REIT-AG	AG	Grundstücks- und Wohnungswesen
Amadeus Fire AG	AG	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleis-
Balda AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Bauer Aktiengesellschaft	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Bertrandt AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Biotest AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
C.A.T. OIL AG	AG	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
CENTROTEC Sustainable AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
CeWe Color Holding AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
comdirect bank AG	AG	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
Constantin Medien AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
CTS Eventim AG	AG	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleis-
Delticom AG	AG	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahr-
Deutsche Beteiligungs AG	AG	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
Deutz AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
DIC Asset AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Gesco AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Grammer AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
GRENKELEASING AG	AG	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
H&R AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
HAMBORNER REIT AG	AG	Grundstücks- und Wohnungswesen
HAWESKO Holding AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Heidelberger Druckmaschinen	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
Hornbach Holding AG	AG	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahr-
Indus Holding AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
IVG Immobilien AG	AG	Grundstücks- und Wohnungswesen
Jungheinrich AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Koenig & Bauer AG	AG	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
KWS SAAT AG	AG	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
MLP AG	AG	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
MVV Energie AG	AG	Energieversorgung
PATRIZIA Immobilien AG	AG	Grundstücks- und Wohnungswesen
Praktiker AG	AG	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahr-
Prima Office Reit	AG	Grundstücks- und Wohnungswesen
Schaltbau Holding AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Sixt AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
SKW StahlMetallurgie Holding	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
SMT Scharf AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Ströer Out-of-Home Media AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
TAKKT AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Tom Tailor Holding AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Vossloh AG	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
VTG Aktiengesellschaft	AG	Erbringung von freiberuf., wiss. und
Zooplus AG	AG	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahr-

Anhang 4: In die Analyse einbezogene SDAX-Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung; Stand: 1. April 2013.

Anhang 5

Chi-Quadrat-Tests						
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	,276 ^a	2	,871	,852		
Likelihood-Quotient	,278	2	,870	,852		
Exakter Test nach Fisher	,295			,909		
Zusammenhang linear-mit-linear	,081 ^b	1	,776	,812	,436	,091
Anzahl der gültigen Fälle	141					
a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 10,06.						
b. Die standardisierte Statistik ist -,285.						

Symmetrische Maße				
		Wert	Näherungsweise Signifikanz	Exakte Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominal- maß	Phi	,044	,871	,852
	Cramer-V	,044	,871	,852
Anzahl der gültigen Fälle		141		

Anhang 5: Streubesitz SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 6

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	15,123 ^a	4	,004
Likelihood-Quotient	13,289	4	,010
Zusammenhang linear-mit-linear	6,482	1	,011
Anzahl der gültigen Fälle	151		
a. 4 Zellen (40,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,79.			

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominal- maß	Phi	,316	,004
	Cramer-V	,316	,004
Anzahl der gültigen Fälle		151	

Anhang 6: Chi-Quadrat-Test Grundkapital SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 7

			Rechtsform		Gesamt
			SE-Sample	AG-Benchmark	
Gesamtumsatz	< 100	Anzahl	8	6	14
		Erwartete Anzahl	3,6	10,4	14,0
		Standardisierte Residuen	2,3	-1,4	
	100 - 999	Anzahl	14	30	44
		Erwartete Anzahl	11,4	32,6	44,0
		Standardisierte Residuen	,8	-,5	
	1000 - 10000	Anzahl	9	47	56
		Erwartete Anzahl	14,5	41,5	56,0
		Standardisierte Residuen	-1,4	,9	
	> 10000	Anzahl	6	23	29
		Erwartete Anzahl	7,5	21,5	29,0
		Standardisierte Residuen	-,5	,3	
Gesamt		Anzahl	37	106	143
		Erwartete Anzahl	37,0	106,0	143,0

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,160 ^a	3	,011
Likelihood-Quotient	10,407	3	,015
Zusammenhang linear-mit-linear	7,393	1	,007
Anzahl der gültigen Fälle	143		
a. 1 Zellen (12,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,62.			

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,279	,011
	Cramer-V	,279	,011
Anzahl der gültigen Fälle		143	

Anhang 7: Chi-Quadrat-Test Gesamtumsatz SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 8

				Rechtsform		Gesamt
				SE-Sample	AG-Benchmark	
Anzahl der Mitarbeiter (weltweit)	< 450	Anzahl	8	10	18	
		Erwartete Anzahl	4,6	13,4	18,0	
		Standardisierte Residuen	1,6	-,9		
	451 - 1900	Anzahl	8	22	30	
		Erwartete Anzahl	7,7	22,3	30,0	
		Standardisierte Residuen	,1	-,1		
	1901 - 9000	Anzahl	11	28	39	
		Erwartete Anzahl	9,9	29,1	39,0	
		Standardisierte Residuen	,3	-,2		
	9001 - 18000	Anzahl	4	17	21	
		Erwartete Anzahl	5,4	15,6	21,0	
		Standardisierte Residuen	-,6	,3		
	18001 - 99999	Anzahl	2	22	24	
		Erwartete Anzahl	6,1	17,9	24,0	
		Standardisierte Residuen	-1,7	1,0		
	> 100000	Anzahl	5	12	17	
		Erwartete Anzahl	4,3	12,7	17,0	
		Standardisierte Residuen	,3	-,2		
Gesamt		Anzahl	38	111	149	
		Erwartete Anzahl	38,0	111,0	149,0	
Chi-Quadrat-Tests						
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)			
Chi-Quadrat nach Pearson	7,892 ^a	5	,162			
Likelihood-Quotient	8,462	5	,133			
Zusammenhang linear mit-linear	3,237	1	,072			
Anzahl der gültigen Fälle	149					
a. 2 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,34.						
Symmetrische Maße						
		Wert	Näherungsweise Signifikanz			
Nominal- bzgl. Nominal- maß	Phi	,230	,162			
	Cramer-V	,230	,162			
Anzahl der gültigen Fälle		149				

Anhang 8: Chi-Quadrat-Test Anzahl der Mitarbeiter weltweit im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 9

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	13,602 ^a	5	,018
Likelihood-Quotient	16,763	5	,005
Zusammenhang linear-mit-linear	1,894	1	,169
Anzahl der gültigen Fälle	117		
a. 4 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,50.			

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominal- maß	Phi	,341	,018
	Cramer-V	,341	,018
Anzahl der gültigen Fälle		117	

Anhang 9: Chi-Quadrat-Test Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 10

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Sig. (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	4,323 ^a	3	,229
Likelihood-Quotient	4,553	3	,208
Zusammenhang linear-mit- linear	3,919	1	,048
Anzahl der gültigen Fälle	151		
a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 7,68.			

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominal- maß	Phi	,169	,229
	Cramer-V	,169	,229
Anzahl der gültigen Fälle		151	

Anhang 10: Chi-Quadrat-Test Produktdiversifikation im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 11

Gruppenstatistiken					
	Rechtsform	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz	SE	29	64,9179	20,51189	3,80896
	AG	87	55,9513	24,06462	2,58000

Test bei unabhängigen Stichproben										
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz	Varianzen sind gleich	3,325	,071	1,799	114	,075	8,96659	4,98369	-,90606	18,83924
	Varianzen sind nicht gleich			1,949	55,765	,056	8,96659	4,60050	-,25017	18,18335

Anhang 11: T-Test des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 12

Chi-Quadrat-Tests						
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt- Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	2,729 ^a	2	,256	,257		
Likelihood-Quotient	2,813	2	,245	,257		
Exakter Test nach Fisher	2,703			,266		
Zusammenhang linear- mit-linear	2,690 ^b	1	,101	,117	,067	,030
Anzahl der gültigen Fälle	116					
a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8,00.						
b. Die standardisierte Statistik ist -1,640.						

Symmetrische Maße				
		Wert	Näherungsweise Signifikanz	Exakte Signifi- kanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,153	,256	,257
	Cramer-V	,153	,256	,257
Anzahl der gültigen Fälle		116		

Anhang 12: Chi-Quadrat-Test Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 13

Gruppenstatistiken					
	Rechtsform	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Anteil der Mitarbeiter im Ausland	SE	27	,5504	,27579	,05307
	AG	93	,4203	,27567	,02859

Test bei unabhängigen Stichproben										
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Anteil der Mitarbeiter im Ausland	Varianzen sind gleich	,260	,611	2,158	118	,033	,13005	,06027	,01070	,24940
	Varianzen sind nicht gleich			2,157	42,267	,037	,13005	,06028	,00841	,25168

Anhang 13: T-Test des Anteils der Mitarbeiter im Ausland im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 14

Leitungssystem * Rechtsform Kreuztabelle					
			Rechtsform		Gesamt
			SE-Sample	AG-Benchmark	
Leitungssystem	monistisch	Anzahl	12	0	12
		Erwartete Anzahl	3,2	8,8	12,0
		Standardisierte Residuen	4,9	-3,0	
	dualistisch	Anzahl	28	111	139
		Erwartete Anzahl	36,8	102,2	139,0
		Standardisierte Residuen	-1,5	,9	
Gesamt		Anzahl	40	111	151
		Erwartete Anzahl	40,0	111,0	151,0

Chi-Quadrat-Tests					
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	36,175 ^a	1	,000		
Kontinuitätskorrektur ^b	32,190	1	,000		
Likelihood-Quotient	34,928	1	,000		
Exakter Test nach Fisher				,000	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	35,935	1	,000		
Anzahl der gültigen Fälle	151				
a. 1 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,18.					
b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet					

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominal- maß	Phi	,489	,000
	Cramer-V	,489	,000
Anzahl der gültigen Fälle		151	

Anhang 14: Chi-Quadrat-Test Leitungssystem im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 15

AG_Leitungssystem & Leitungssystem		
Vor SE: Leitungssystem	SE: Leitungssystem	
	monistisch	dualistisch
monistisch	0	0
dualistisch	9	28

Statistik für Test ^a	
	AG_Leitungssystem & Leitungssystem
N	37
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,004 ^b
a. McNemar-Test	
b. Verwendete Binomialverteilung.	

Anhang 15: Wechsel des Leitungssystems im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 16

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Vor SE_Organgröße – SE Organgröße	Negative Ränge	6 ^a	4,83	29,00
	Positive Ränge	7 ^b	8,86	62,00
	Bindungen	23 ^c		
	Gesamt	36		
a. Vor SE _Organgröße < SE Organgröße				
b. Vor SE _Organgröße > SE Organgröße				
c. Vor SE _Organgröße = SE Organgröße				

Statistik für Test ^a	
	Vor SE_Organgröße – SE Organgröße
Z	-1,162 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,245
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf negativen Rängen.	

Anhang 16: Wechsel der Organgröße im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 17

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Organgröße	SE-Sample	40	51,13	2045,00
	AG-Benchmark	111	84,96	9431,00
	Gesamt	151		

Statistik für Test ^a	
	Organgröße
Mann-Whitney-U	1225,000
Wilcoxon-W	2045,000
Z	-4,284
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 17: U-Test der Organgröße im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 18

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
AnzahlStellis	SE-Sample	39	79,51	3101,00
	AG-Benchmark	111	74,09	8224,00
	Gesamt	150		

Statistik für Test ^a	
	AnzahlStellis
Mann-Whitney-U	2008,000
Wilcoxon-W	8224,000
Z	-1,115
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,265
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 18: U-Test der Anzahl der Stellvertreter im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 19

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Vor SE_Anzahl Stellvertreter - SE_Anzahl Stellvertreter	Negative Ränge	6 ^a	3,50	21,00
	Positive Ränge	0 ^b	,00	,00
	Bindungen	28 ^c		
	Gesamt	34		
a. Vor SE_Anzahl Stellvertreter < SE_Anzahl Stellvertreter				
b. Vor SE_Anzahl Stellvertreter > SE_Anzahl Stellvertreter				
c. Vor SE_Anzahl Stellvertreter = SE_Anzahl Stellvertreter				

Statistik für Test ^a	
	Vor SE_Anzahl Stellvertreter - SE_Anzahl Stellvertreter
Z	-2,449 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,014
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 19: Veränderungen der Anzahl der Stellvertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 20

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl der Ausschüsse	SE-Sample	24	42,44	1018,50
	AG-Benchmark	96	65,02	6241,50
	Gesamt	120		

Statistik für Test ^a	
	Mit Vermittlungsausschuss
Mann-Whitney-U	718,500
Wilcoxon-W	1018,500
Z	-2,920
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,004
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 20: U-Test der Anzahl der Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 21

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
SE-Sample - Vor-SE-Sample	Negative Ränge	3 ^a	6,67	20,00
	Positive Ränge	8 ^b	5,75	46,00
	Bindungen	10 ^c		
	Gesamt	21		
a. Mit Vermittlungsausschuss < Mit Vermittlungsausschuss				
b. Mit Vermittlungsausschuss > Mit Vermittlungsausschuss				
c. Mit Vermittlungsausschuss = Mit Vermittlungsausschuss				

Statistik für Test ^a	
	SE-Sample - Vor-SE-Sample
Z	-1,208 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,227
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf negativen Rängen.	

Anhang 21: Veränderung der Anzahl der Ausschüsse im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 22

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
DurchAS ohne VMAS	SE-Sample	24	45,58	1094,00
	AG-Benchmark	89	60,08	5347,00
	Gesamt	113		

Statistik für Test ^a	
	DurchAS ohne VMAS
Mann-Whitney-U	794,000
Wilcoxon-W	1094,000
Z	-1,933
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,053
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 22 U-Test der durchschnittlichen Größe der Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 23

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	DurchAS ohne VMAS	3,5976	21	,86320	,18837
	DurchAS ohne VMAS	3,5238	21	,65306	,14251

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	DurchAS ohne VMAS & DurchAS ohne VMAS	21	,753	,000

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paa- ren 1	Durch- AS ohne VMAS - Durch- AS ohne VMAS	,07381	,56847	,12405	-,18495	,33257	,595	20	,559

Anhang 23: Durchschnittliche Ausschussgröße vor und nach dem Rechtsformwechsel
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 24

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl der Sitzungen im Plenum	SE-Sample	30	64,57	1937,00
	AG-Benchmark	107	70,24	7516,00
	Gesamt	137		

Statistik für Test ^a	
	Anzahl der Sitzungen im Plenum
Mann-Whitney-U	1472,000
Wilcoxon-W	1937,000
Z	-,709
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,478
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 24: U-Test der Anzahl der Sitzungen im Plenum im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 25

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Durchschnittliche Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse	SE-Sample	23	52,41	1205,50
	AG-Benchmark	93	60,01	5580,50
	Gesamt	116		

Statistik für Test ^a	
	Durchschnittliche Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse
Mann-Whitney-U	929,500
Wilcoxon-W	1205,500
Z	-,995
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,320
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 25: U-Test der durchschnittlichen Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 26

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Durchschnittliche Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse	2,7143	21	1,70713	,37253
	Durchschnittliche Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse	3,0000	21	1,41421	,30861

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Durchschnittliche Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse & Durchschnittliche Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse	21	,062	,789

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	d f	Sig. (2- sei- tig)
		Mittel- wert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Durchschnittliche Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse -	-,28571	2,14809	,46875	-	,69208	-	2	,549
	Durchschnittliche Anzahl der Sitzungen der Ausschüsse				1,2635		,61		
					1		0		

Anhang 26: Durchschnittliche Anzahl der Ausschusssitzungen vor und nach dem Rechtsformwechsel
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 27

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl der Umlaufverfahren	SE-Sample	27	52,78	1425,00
	AG-Benchmark	75	51,04	3828,00
	Gesamt	102		

Statistik für Test ^a	
	Anzahl der Umlaufverfahren
Mann-Whitney-U	978,000
Wilcoxon-W	3828,000
Z	-,322
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,748
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 27: U-Test der Anzahl der Umlaufverfahren im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 28

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl der Gemischten Beschlussfassungen	SE-Sample	31	57,92	1795,50
	AG-Benchmark	81	55,96	4532,50
	Gesamt	112		

Statistik für Test ^a	
	Anzahl der Ge- mischten Be- schlussfassungen
Mann-Whitney-U	1211,500
Wilcoxon-W	4532,500
Z	-,320
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,749
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 28: U-Test der Anzahl der Gemischten Beschlussfassungen im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 29

Anteil nicht deutscher Vorsitzender des Überwachungsorgans					
			Rechtsform		Gesamt
			SE-Sample	AG-Benchmark	
Anteil Deutsch / Nicht-deutsch	Deutsch	Anzahl	34	104	138
		Erwartete Anzahl	36,6	101,4	138,0
		Standardisierte Residuen	-,4	,3	
	Nicht-Deutsch	Anzahl	6	7	13
		Erwartete Anzahl	3,4	9,6	13,0
		Standardisierte Residuen	1,4	-,8	
Gesamt		Anzahl	40	111	151
		Erwartete Anzahl	40,0	111,0	151,0

Chi-Quadrat-Tests					
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,825 ^a	1	,093		
Kontinuitätskorrektur ^b	1,828	1	,176		
Likelihood-Quotient	2,551	1	,110		
Exakter Test nach Fisher				,107	,092
Zusammenhang linear-mit-linear	2,806	1	,094		
Anzahl der gültigen Fälle	151				
a. 1 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,44.					
b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet					

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,137	,093
	Cramer-V	,137	,093
Anzahl der gültigen Fälle		151	

Anhang 29: Anteil der nicht deutschen Vorsitzenden des Überwachungsorgans im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 30

Anteil nicht deutscher Stellvertreter (Erster) des Überwachungsorgans					
			Rechtsform		Gesamt
			SE-Sample	AG-Benchmark	
Anteil Deutsch / Nicht-deutsch	Deutsch	Anzahl	34	109	143
		Erwartete Anzahl	35,8	107,3	143,0
		Standardisierte Residuen	-,3	,2	
	Nicht-Deutsch	Anzahl	3	2	5
		Erwartete Anzahl	1,3	3,8	5,0
		Standardisierte Residuen	1,6	-,9	
Gesamt		Anzahl	37	111	148
		Erwartete Anzahl	37,0	111,0	148,0

Chi-Quadrat-Tests					
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,381 ^a	1	,066		
Kontinuitätskorrektur ^b	1,725	1	,189		
Likelihood-Quotient	2,854	1	,091		
Exakter Test nach Fisher				,100	,100
Zusammenhang linear-mit-linear	3,358	1	,067		
Anzahl der gültigen Fälle	148				
a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,25.					
b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet					

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,151	,066
	Cramer-V	,151	,066
Anzahl der gültigen Fälle		148	

Anhang 30: Anteil der nicht deutschen Stellvertreter (Erster) des Überwachungsorgans im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 31

Anteil nicht deutscher Stellvertreter (Zweiter) des Überwachungsorgans					
			Rechtsform		Gesamt
			SE-Sample	AG-Benchmark	
Anteil Deutsch / Nicht-deutsch	Deutsch	Anzahl	8	9	17
		Erwartete Anzahl	6,8	10,2	17,0
		Standardisierte Residuen	,5	-,4	
	Nicht-Deutsch	Anzahl	0	3	3
		Erwartete Anzahl	1,2	1,8	3,0
		Standardisierte Residuen	-1,1	,9	
Gesamt		Anzahl	8	12	20
		Erwartete Anzahl	8,0	12,0	20,0

Chi-Quadrat-Tests					
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,353 ^a	1	,125		
Kontinuitätskorrektur ^b	,801	1	,371		
Likelihood-Quotient	3,412	1	,065		
Exakter Test nach Fisher				,242	,193
Zusammenhang linear-mit-linear	2,235	1	,135		
Anzahl der gültigen Fälle	20				
a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,20.					
b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet					

Symmetrische Maße			
		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,343	,125
	Cramer-V	,343	,125
Anzahl der gültigen Fälle		20	

Anhang 31: Anteil der nicht deutschen Stellvertreter (Zweiter) des Überwachungsorgans im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 32

Anteil Deutsch / Nicht-deutsch & Deutsch / Nicht-deutsch		
Anteil Deutsch / Nicht-deutsch	Deutsch / Nicht-deutsch	
	Nicht-deutsch	Deutsch
Nicht-deutsch	32	1
Deutsch	0	5

Statistik für Test^a	
	Anteil Deutsch / Nicht-deutsch & Deutsch / Nicht- deutsch
N	38
Exakte Signifikanz (2-seitig)	1,000 ^b
a. McNemar-Test	
b. Verwendete Binomialverteilung.	

Anhang 32: Nationalität der Vorsitzenden des Überwachungsorgans vor und nach dem Rechtsformwechsel

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 33

Zugehörigkeit Stellvertreter						
			Rechtsform		Gesamt	
			SE-Sample	AG-Benchmark		
Zugehörigkeit Stellvertreter	K	Anzahl	26	49	75	
		Erwartete Anzahl	19,1	55,9	75,0	
		Standardisierte Residuen	1,6	-,9		
	A	Anzahl	3	50	53	
		Erwartete Anzahl	13,5	39,5	53,0	
		Standardisierte Residuen	-2,9	1,7		
	KK	Anzahl	3	1	4	
		Erwartete Anzahl	1,0	3,0	4,0	
		Standardisierte Residuen	2,0	-1,1		
	KA / AK	Anzahl	6	11	17	
		Erwartete Anzahl	4,3	12,7	17,0	
		Standardisierte Residuen	,8	-,5		
Gesamt		Anzahl	38	111	149	
		Erwartete Anzahl	38,0	111,0	149,0	
Chi-Quadrat-Tests						
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	20,314 ^a	3	,000	,000		
Likelihood-Quotient	22,770	3	,000	,000		
Exakter Test nach Fisher	22,115			,000		
Zusammenhang linear-mit-linear	,093 ^b	1	,761	,773	,426	,075
Anzahl der gültigen Fälle	149					
a. 3 Zellen (37,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,02.						
b. Die standardisierte Statistik ist ,305.						
Symmetrische Maße						
		Wert	Näherung. Sig.	Exakte Signifikanz		
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,369	,000	,000		
	Cramer-V	,369	,000	,000		
Anzahl der gültigen Fälle		149				

Anhang 33: Zugehörigkeit der Stellvertreter im SE-Sample und AG-Benchmark; Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 34

Zugehörigkeit Stellis * Zugehörigkeit Stellis Kreuztabelle						
			Zugehörigkeit Stellis			Gesamt
			K	A	KK	
Zugehörigkeit Stel- lis	K	Anzahl	22	0	0	22
		Erwartete Anzahl	14,9	5,8	1,3	22,0
		Standardisierte Residuen	1,8	-2,4	-1,1	
	A	Anzahl	0	3	0	3
		Erwartete Anzahl	2,0	,8	,2	3,0
		Standardisierte Residuen	-1,4	2,5	-,4	
	KK	Anzahl	1	0	2	3
		Erwartete Anzahl	2,0	,8	,2	3,0
		Standardisierte Residuen	-,7	-,9	4,3	
	KA / AK	Anzahl	0	6	0	6
		Erwartete Anzahl	4,1	1,6	,4	6,0
		Standardisierte Residuen	-2,0	3,5	-,6	
Gesamt		Anzahl	23	9	2	34
		Erwartete Anzahl	23,0	9,0	2,0	34,0
Chi-Quadrat-Tests						
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	Exakte Sig- nifikanz (2- seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt- Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	55,681 ^a	6	,000	,000		
Likelihood-Quotient	49,418	6	,000	,000		
Exakter Test nach Fisher	40,286			,000		
Zusammenhang linear-mit-linear	20,120 ^b	1	,000	,000	,000	,000
Anzahl der gültigen Fälle	34					
a. 10 Zellen (83,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,18.						
b. Die standardisierte Statistik ist 4,486.						
Symmetrische Maße						
		Wert	Näherungsweise Signifikanz	Exakte Signifi- kanz		
Nominal- bzgl. Nominal- maß	Phi	1,280	,000	,000		
	Cramer-V	,905	,000	,000		
Anzahl der gültigen Fälle		34				

Anhang 34: Zugehörigkeit der Stellvertreter vor und nach dem Rechtsformwechsel
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 35

Stellv. Vorsitzender einer externen Gewerkschaft					
			Rechtsform		Gesamt
			SE-Sample	AG-Benchmark	
Stellv. Gewerkschaft/nicht-Gewerkschaft	Gewerkschaftsvertreter	Anzahl	3	25	28
		Erwartete Anzahl	3,7	24,3	28,0
		Standardisierte Residuen	-,3	,1	
	Kein Gewerkschaftsvertreter	Anzahl	6	35	41
		Erwartete Anzahl	5,3	35,7	41,0
		Standardisierte Residuen	,3	-,1	
Gesamt		Anzahl	9	60	69
		Erwartete Anzahl	9,0	60,0	69,0

Chi-Quadrat-Tests						
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	,225 ^a	1	,635	,729	,463	
Kontinuitätskorrektur ^b	,012	1	,912			
Likelihood-Quotient	,230	1	,632	,729	,463	
Exakter Test nach Fisher				,729	,463	
Zusammenhang linear-mit-linear	,222 ^c	1	,637	,729	,463	,260
Anzahl der gültigen Fälle	69					
a. 1 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,65.						
b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet						
c. Die standardisierte Statistik ist -,471.						

Symmetrische Maße				
		Wert	Näherungsweise Signifikanz	Exakte Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,057	,635	,729
	Cramer-V	,057	,635	,729
Anzahl der gültigen Fälle		69		

Anhang 35: Anzahl der stellv. Vorsitzenden einer externen Gewerkschaft des Überwachungsorgans im SE-Sample und AG-Benchmark; Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 36

Chi-Quadrat-Tests						
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	5,625 ^a	1	,018	,048	,048	
Kontinuitätskorrektur ^b	2,756	1	,097			
Likelihood-Quotient	6,959	1	,008	,048	,048	
Exakter Test nach Fisher				,048	,048	
Zusammenhang linear-mit-linear	5,000 ^c	1	,025	,048	,048	,048
Anzahl der gültigen Fälle	9					
a. 4 Zellen (100,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,33.						
b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet						
c. Die standardisierte Statistik ist 2,236.						

Symmetrische Maße				
		Wert	Näherungsweise Signifikanz	Exakte Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,791	,018	,048
	Cramer-V	,791	,018	,048
Anzahl der gültigen Fälle		9		

Anhang 36: Stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaften vor und nach dem Rechtsformwechsel
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 37

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ausländeranteil (gesamt)	SE-Sample	40	87,53	3501,00
	AG-Benchmark	111	71,85	7975,00
	Gesamt	151		

Statistik für Test ^a	
	Ausländeranteil (gesamt)
Mann-Whitney-U	1759,000
Wilcoxon-W	7975,000
Z	-2,037
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,042
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 37: U-Test des Anteils nicht-deutscher Organmitglieder im SE-Sample und AG-Benchmark
Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 38

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ausländeranteil (Anteils-eigner)	SE-Sample	40	77,86	3114,50
	AG-Benchmark	111	75,33	8361,50
	Gesamt	151		

Statistik für Test ^a	
	Ausländeranteil (Anteilseigner)
Mann-Whitney-U	2145,500
Wilcoxon-W	8361,500
Z	-,332
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,740
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 38: U-Test des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 39

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ausländeranteil (Arbeitnehmer)	SE-Sample	17	71,41	1214,00
	AG-Benchmark	77	42,22	3251,00
	Gesamt	94		

Statistik für Test ^a	
	Ausländeranteil (Arbeitnehmer)
Mann-Whitney-U	248,000
Wilcoxon-W	3251,000
Z	-6,101
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 39: U-Test des Anteils nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 40

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Kulturelle Heterogenität (gesamt)	SE-Sample	40	82,25	3290,00
	AG-Benchmark	111	73,75	8186,00
	Gesamt	151		

Statistik für Test ^a	
	Kulturelle Heterogenität (gesamt)
Mann-Whitney-U	1970,000
Wilcoxon-W	8186,000
Z	-1,183
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,237
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 40: U-Test der kulturellen Heterogenität der Organmitglieder im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 41

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner)	SE-Sample	40	73,84	2953,50
	AG-Benchmark	111	76,78	8522,50
	Gesamt	151		

Statistik für Test ^a	
	Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner)
Mann-Whitney-U	2133,500
Wilcoxon-W	2953,500
Z	-,423
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,672
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 41: U-Test der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 42

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer)	SE-Sample	17	71,18	1210,00
	AG-Benchmark	77	42,27	3255,00
	Gesamt	94		

Statistik für Test ^a	
	Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer)
Mann-Whitney-U	252,000
Wilcoxon-W	3255,000
Z	-6,041
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 42: U-Test der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 43

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ausländeranteil (gesamt) SE - Ausländeranteil (gesamt) Vor- SE	Negative Ränge	20 ^a	10,80	216,00
	Positive Ränge	4 ^b	21,00	84,00
	Bindungen	12 ^c		
	Gesamt	36		
a. Ausländeranteil (gesamt) < Ausländeranteil (gesamt)				
b. Ausländeranteil (gesamt) > Ausländeranteil (gesamt)				
c. Ausländeranteil (gesamt) = Ausländeranteil (gesamt)				

Statistik für Test ^a	
	Ausländeranteil (gesamt) - Aus- länderanteil (ge- samt)
Z	-1,889 ^b
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,059
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,059
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,029
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,001
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 43: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Organmitglieder im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 44

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ausländeranteil (Anteilseigner) SE - Ausländeranteil (Anteilseigner) Vor-SE	Negative Ränge	15 ^a	9,50	142,50
	Positive Ränge	5 ^b	13,50	67,50
	Bindungen	16 ^c		
	Gesamt	36		
a. Ausländeranteil (Anteilseigner) < Ausländeranteil (Anteilseigner)				
b. Ausländeranteil (Anteilseigner) > Ausländeranteil (Anteilseigner)				
c. Ausländeranteil (Anteilseigner) = Ausländeranteil (Anteilseigner)				

Statistik für Test ^a	
	Ausländeranteil (Anteilseigner) - Ausländeranteil (Anteilseigner)
Z	-1,403 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,161
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,167
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,084
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,003
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 44: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 45

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Ausländeranteil (Arbeitnehmer) SE - Ausländeranteil (Arbeitnehmer) Vor-SE	Negative Ränge	11 ^a	6,00	66,00
	Positive Ränge	0 ^b	,00	,00
	Bindungen	4 ^c		
	Gesamt	15		
a. Ausländeranteil (Arbeitnehmer) < Ausländeranteil (Arbeitnehmer)				
b. Ausländeranteil (Arbeitnehmer) > Ausländeranteil (Arbeitnehmer)				
c. Ausländeranteil (Arbeitnehmer) = Ausländeranteil (Arbeitnehmer)				

Statistik für Test ^a	
	Ausländeranteil (Arbeitnehmer) - Ausländeranteil (Arbeitnehmer)
Z	-2,966 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,003
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,001
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,000
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,000
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 45: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 46

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Kulturelle Heterogenität (gesamt) SE - Kulturelle Heterogenität (gesamt) Vor-SE	Negative Ränge	15 ^a	8,93	134,00
	Positive Ränge	2 ^b	9,50	19,00
	Bindungen	18 ^c		
	Gesamt	35		
a. Kulturelle Heterogenität (gesamt) < Kulturelle Heterogenität (gesamt)				
b. Kulturelle Heterogenität (gesamt) > Kulturelle Heterogenität (gesamt)				
c. Kulturelle Heterogenität (gesamt) = Kulturelle Heterogenität (gesamt)				

Statistik für Test ^a	
	Kulturelle Heterogenität (gesamt) - Kulturelle Heterogenität (gesamt)
Z	-2,723 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,006
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,004
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,002
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,000
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 46: Veränderung der kulturellen Heterogenität der Organmitglieder im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 47

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner) SE - Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner) Vor-SE	Negative Ränge	9 ^a	7,56	68,00
	Positive Ränge	4 ^b	5,75	23,00
	Bindungen	22 ^c		
	Gesamt	35		
a. Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner) < Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner)				
b. Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner) > Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner)				
c. Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner) = Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner)				

Statistik für Test ^a	
	Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner) - Kulturelle Heterogenität (Anteilseigner)
Z	-1,575 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,115
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,121
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,061
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,004
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 47: Veränderung der kulturellen Heterogenität der Anteilseignervertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 48

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer) SE - Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer) Vor-SE	Negative Ränge	11 ^a	6,00	66,00
	Positive Ränge	0 ^b	,00	,00
	Bindungen	4 ^c		
	Gesamt	15		
a. Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer) < Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer)				
b. Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer) > Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer)				
c. Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer) = Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer)				

Statistik für Test ^a	
	Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer) - Kulturelle Heterogenität (Arbeitnehmer)
Z	-2,955 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,003
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,001
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,000
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,000
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 48: Veränderung der kulturellen Heterogenität der Arbeitnehmervertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 49

Mitbestimmung Ja/Nein						
			Rechtsform			Gesamt
			SE-Sample	AG-Benchmark		
Mitbestimmung	Anzahl		17	77		94
	Erwartete Anzahl		24,9	69,1		94,0
	Standardisierte Residuen		-1,6	1,0		
Keine Mitbestimmung	Anzahl		23	34		57
	Erwartete Anzahl		15,1	41,9		57,0
	Standardisierte Residuen		2,0	-1,2		
Gesamt	Anzahl		40	111		151
	Erwartete Anzahl		40,0	111,0		151,0
Chi-Quadrat-Tests						
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	9,034 ^a	1	,003	,004	,003	
Kontinuitätskorrektur ^b	7,927	1	,005			
Likelihood-Quotient	8,846	1	,003	,004	,003	
Exakter Test nach Fisher				,004	,003	
Zusammenhang linear-mit-linear	8,974 ^c	1	,003	,004	,003	,002
Anzahl der gültigen Fälle	151					
a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 15,10.						
b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet						
c. Die standardisierte Statistik ist -2,996.						

Symmetrische Maße				
		Wert	Näherungsweise Signifikanz	Exakte Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,245	,003	,004
	Cramer-V	,245	,003	,004
Anzahl der gültigen Fälle		151		

Anhang 49: Mitbestimmung im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 50

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anteil der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan	SE-Sample	17	38,12	648,00
	AG-Benchmark	77	49,57	3817,00
	Gesamt	94		

Statistik für Test ^a	
	Anteil der AN im Überwachungsorgan
Mann-Whitney-U	495,000
Wilcoxon-W	648,000
Z	-2,040
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,041
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 50: U-Test des Anteils der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 51

Mitbestimmung Ja/Nein						
			Mitbestimmung im Überwachungsorgan		Gesamt	
			Mitbestimmung	Keine Mitbestimmung		
Mitbestimmung	Anzahl		17	0	17	
	Erwartete Anzahl		8,0	9,0	17,0	
	Standardisierte Residuen		3,2	-3,0		
Keine Mitbestimmung	Anzahl		0	19	19	
	Erwartete Anzahl		9,0	10,0	19,0	
	Standardisierte Residuen		-3,0	2,8		
Gesamt	Anzahl		17	19	36	
	Erwartete Anzahl		17,0	19,0	36,0	
Chi-Quadrat-Tests						
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	36,000 ^a	1	,000	,000	,000	
Kontinuitätskorrektur ^b	32,099	1	,000			
Likelihood-Quotient	49,795	1	,000	,000	,000	
Exakter Test nach Fisher				,000	,000	
Zusammenhang linear-mit-linear	35,000 ^c	1	,000	,000	,000	,000
Anzahl der gültigen Fälle	36					
a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8,03.						
b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet						
c. Die standardisierte Statistik ist 5,916.						
Symmetrische Maße						
		Wert	Näherung. Sig.	Exakte Signifikanz		
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	1,000	,000	,000		
	Cramer-V	1,000	,000	,000		
Anzahl der gültigen Fälle		36				

Anhang 51: Mitbestimmung im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 52

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anteil der AN im Überwachungsorgan SE - Anteil der AN im Überwachungsorgan Vor-SE	Negative Ränge	2 ^a	1,50	3,00
	Positive Ränge	0 ^b	,00	,00
	Bindungen	15 ^c		
	Gesamt	17		
a. Anteil der AN im Überwachungsorgan < Anteil der AN im Überwachungsorgan				
b. Anteil der AN im Überwachungsorgan > Anteil der AN im Überwachungsorgan				
c. Anteil der AN im Überwachungsorgan = Anteil der AN im Überwachungsorgan				

Statistik für Test ^a	
	Anteil der AN im Überwachungsorgan - Anteil der AN im Überwachungsorgan
Z	-1,342 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,180
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,500
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,250
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,250
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 52: Veränderung des Anteils der Arbeitnehmervertreter im Überwachungsorgan im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 53

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Retention Rate Arbeitnehmer - Retention Rate Anteilseigner	Negative Ränge	9 ^a	5,67	51,00
	Positive Ränge	1 ^b	4,00	4,00
	Bindungen	7 ^c		
	Gesamt	17		
a. Retention Rate Arbeitnehmer < Retention Rate Anteilseigner				
b. Retention Rate Arbeitnehmer > Retention Rate Anteilseigner				
c. Retention Rate Arbeitnehmer = Retention Rate Anteilseigner				

Statistik für Test ^a	
	Retention Rate Arbeitnehmer - Retention Rate Anteilseigner
Z	-2,403 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,016
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,014
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,007
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,003
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 53: Retention-Rate der Organmitglieder im SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 54

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anteil der Arbeitnehmer in den Ausschüssen ohne NOMAS und VMAS	SE-Sample	18	31,86	573,50
	AG-Benchmark	70	47,75	3342,50
	Gesamt	88		

Statistik für Test ^a	
	Anteil der Arbeitnehmer in den Ausschüssen ohne NOMAS und VMAS
Mann-Whitney-U	402,500
Wilcoxon-W	573,500
Z	-2,414
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,016
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 54: U-Test des Anteils der Arbeitnehmer in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 55

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Anteil der Arbeitnehmer in den Ausschüssen ohne NOMAS und VMAS	,3081	16	,18505	,04626
	Anteil der Arbeitnehmer in den Ausschüssen ohne NOMAS und VMAS	,3013	16	,19514	,04878

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Anteil der Arbeitnehmer in den Ausschüssen ohne NOMAS und VMAS & Anteil der Arbeitnehmer in den Ausschüssen ohne NOMAS und VMAS	16	,953	,000

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwer- tes	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Anteil der Ar- beitnehmer in den Aus- schüssen ohne NOMAS und VMAS - Anteil der Arbeit- nehmer in den Aus- schüssen ohne NOMAS und VMAS	,00682	,05887	,01472	-,02455	,03819	,464	15	,650

Anhang 55: T-Test des Anteils der Arbeitnehmer in den Ausschüssen im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 56

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	SE-Sample	21	36,05	757,00
	AG-Benchmark	50	35,98	1799,00
	Gesamt	71		
Statistik für Test ^a				
	Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen			
Mann-Whitney-U	524,000			
Wilcoxon-W	1799,000			
Z	-,013			
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,990			
a. Gruppenvariable: Rechtsform				

Anhang 56: U-Test des Anteils nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 57

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter in den Ausschüssen	SE-Sample	18	37,56	676,00
	AG-Benchmark	48	31,98	1535,00
	Gesamt	66		

Statistik für Test ^a	
	Anteil nicht-deutscher Anteilseignervertreter in den Ausschüssen
Mann-Whitney-U	359,000
Wilcoxon-W	1535,000
Z	-1,108
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,268
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 57: U-Test des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 58

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen	SE-Sample	11	6,77	74,50
	AG-Benchmark	2	8,25	16,50
	Gesamt	13		

Statistik für Test ^a	
	Anteil nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen
Mann-Whitney-U	8,500
Wilcoxon-W	74,500
Z	-,536
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,592
Exakte Signifikanz [2*(1-seitig Sig.)]	,641 ^b
a. Gruppenvariable: Rechtsform	
b. Nicht für Bindungen korrigiert.	

Anhang 58: U-Test des Anteils nicht-deutscher Arbeitnehmervertreter in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 59

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	,5275	13	,37342	,10357
	Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	,6218	13	,46970	,13027

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen & Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	13	,576	,039

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen - Anteil nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen	-,09432	,39747	,11024	-,33451	,14587	- ,856	12	,409

Anhang 59: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Mitglieder in den Ausschüssen im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 60

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	AnteilNAT_K_AS	,6538	13	,42743	,11855
	AG_AnteilNAT_K_AS	,6215	13	,46987	,13032

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	AnteilNAT_K_AS & AG_AnteilNAT_K_AS	13	,746	,003

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	d f	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paa- ren 1	AnteilNAT_K_AS - AG_AnteilNAT_K_AS	,03231	,32247	,08944	- ,16256	,22717	,361	12	,724

Anhang 60: Veränderung des Anteils nicht-deutscher Anteilseignervertreter in den Ausschüssen im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 61

Ränge				
	Rechtsform	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anteil nicht-deutscher Mandate	SE-Sample	20	41,30	826,00
	AG-Benchmark	50	33,18	1659,00
	Gesamt	70		

Statistik für Test ^a	
	Anteil nicht-deutscher Mandate
Mann-Whitney-U	384,000
Wilcoxon-W	1659,000
Z	-1,540
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,124
a. Gruppenvariable: Rechtsform	

Anhang 61: U-Test des Anteils nicht-deutscher Mandate in den Ausschüssen im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 62

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Anteil nicht-deutscher Mandate	,2833	13	,25582	,07095
	Anteil nicht-deutscher Mandate	,2728	13	,28690	,07957

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Anteil nicht-deutscher Mandate & Anteil nicht-deutscher Mandate	13	,899	,000

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paa- ren 1	Anteil nicht-deutscher Mandate - Anteil nicht-deutscher Mandate	,01052	,12549	,03480	-,06531	,08635	,302	12	,768

Anhang 62: T-Test des Anteils nicht-deutscher Mandate in den Ausschüssen im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 63

Gruppenstatistiken					
	Rechtsform	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse	SE-Sample	26	,6508	,24892	,04882
	AG-Benchmark	84	,6432	,21315	,02326

Test bei unabhängigen Stichproben										
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse	Varianzen sind gleich	,336	,564	,152	108	,880	,00755	,04981	-,09117	,10628
	Varianzen sind nicht gleich			,140	37,061	,890	,00755	,05407	-,10200	,11711

Anhang 63: T-Test der Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 64

Gruppenstatistiken					
	Rechtsform	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Konzentration der Mandate	SE-Sample	24	,6323	,15216	,03106
	AG-Benchmark	81	,6293	,17570	,01952

Test bei unabhängigen Stichproben										
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Konzentration der Mandate	Varianzen sind gleich	,113	,737	,076	103	,939	,00302	,03968	-,07567	,08171
	Varianzen sind nicht gleich			,082	42,840	,935	,00302	,03668	-,07097	,07701

Anhang 64: T-Test der Konzentration der Mandate für die Ausschüsse im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 65

Gruppenstatistiken					
	Rechtsform	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
KonzMandate_ARVStellis	SE-Sample	24	,4738	,16785	,03426
	AG-Benchmark	82	,3884	,15580	,01720

Test bei unabhängigen Stichproben										
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
KonzMandate_ARVStellis	Varianzen sind gleich	,391	,533	2,319	104	,022	,08534	,03679	,01237	,15830
	Varianzen sind nicht gleich			2,226	35,423	,032	,08534	,03834	,00754	,16313

Anhang 65: T-Test der Konzentration der Mandate (Vorsitzender & Stellvertreter) im SE-Sample und AG-Benchmark

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 66

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse	,7000	21	,17009	,03712
	Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse	,6048	21	,27964	,06102

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse & Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse	21	,717	,000

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse - Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse	,09524	,19740	,04308	,00538	,18509	2,211	20	,039

Anhang 66: T-Test der Nutzung der Organmitglieder für die Ausschüsse im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 67

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Konzentration der Mandate	,6166	20	,14705	,03288
	Konzentration der Mandate	,5670	20	,15924	,03561

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Konzentration der Mandate & Konzentration der Mandate	20	,400	,081

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paa- ren 1	Konzentration der Mandate - Konzentration der Mandate	,04963	,16812	,03759	-,02905	,12831	1,320	19	,202

Anhang 67: T-Test der Konzentration der Mandate für die Ausschüsse im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 68

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	KonzMandate_ARVStellis	,4800	21	,17686	,03859
	AG_KonzMandate_ARVStellis	,4938	21	,11783	,02571

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	KonzMandate_ARVStellis & AG_KonzMandate_ARVStellis	21	,724	,000

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	d f	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	KonzMandate_ARVStellis - AG_KonzMandate_ARVStellis	-,01381	,12249	,02673	- ,06957	,04195	- ,517	20	,611

Anhang 68: T-Test der Konzentration der Mandate (Vorsitzender & Stellvertreter) im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 69

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl ehemaliger Vorstände - Anzahl ehemaliger Vorstände	Negative Ränge	5 ^a	4,20	21,00
	Positive Ränge	2 ^b	3,50	7,00
	Bindungen	27 ^c		
	Gesamt	34		
a. Anzahl ehemaliger Vorstände < Anzahl ehemaliger Vorstände				
b. Anzahl ehemaliger Vorstände > Anzahl ehemaliger Vorstände				
c. Anzahl ehemaliger Vorstände = Anzahl ehemaliger Vorstände				

Statistik für Test ^a	
	Anzahl ehemali- ger Vorstände - Anzahl ehemali- ger Vorstände
Z	-1,265 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,206
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,359
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,180
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,125
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 69: Veränderung der Anzahl ehemaliger Vorstände im SE-Sample und Vor-SE-Sample
Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 70

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Anzahl externer Vorstände	2,29	34	1,643	,282
	Anzahl externer Vorstände	2,62	34	2,118	,363

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Anzahl externer Vorstände & Anzahl externer Vorstände	34	,869	,000

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Anzahl externer Vorstände - Anzahl externer Vorstände	-,324	1,065	,183	-,695	,048	-	3	,086
						1,77	3		
						1			

Anhang 70: Veränderung der Anzahl externer Vorstände im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 71

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl Eigentü- mer/Investoren - Anzahl Ei- gentümer/Investoren	Negative Ränge	3 ^a	5,50	16,50
	Positive Ränge	10 ^b	7,45	74,50
	Bindungen	21 ^c		
	Gesamt	34		
a. Anzahl Eigentümer/Investoren < Anzahl Eigentümer/Investoren				
b. Anzahl Eigentümer/Investoren > Anzahl Eigentümer/Investoren				
c. Anzahl Eigentümer/Investoren = Anzahl Eigentümer/Investoren				

Statistik für Test ^a	
	Anzahl Eigentü- mer/Investoren - Anzahl Eigentü- mer/Investoren
Z	-2,138 ^b
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,033
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,044
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,022
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,015
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf negativen Rängen.	

Anhang 71: Veränderung der Anzahl Eigentümer & Investoren im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 72

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl Berater/Wissenschaftler - Anzahl Berater/Wissenschaftler	Negative Ränge	9 ^a	6,11	55,00
	Positive Ränge	2 ^b	5,50	11,00
	Bindungen	23 ^c		
	Gesamt	34		
a. Anzahl Berater/Wissenschaftler < Anzahl Berater/Wissenschaftler				
b. Anzahl Berater/Wissenschaftler > Anzahl Berater/Wissenschaftler				
c. Anzahl Berater/Wissenschaftler = Anzahl Berater/Wissenschaftler				

Statistik für Test ^a	
	Anzahl Berater/Wissenschaftler - Anzahl Berater/Wissenschaftler
Z	-2,138 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,033
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,056
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,028
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,022
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 72: Veränderung der Anzahl Berater & Wissenschaftler im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 73

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Anzahl Gewerkschaftsvertreter	1,19	16	1,223	,306
	Anzahl Gewerkschaftsvertreter	1,44	16	1,365	,341

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Anzahl Gewerkschaftsvertreter & Anzahl Gewerkschaftsvertreter	16	,906	,000

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paa- ren 1	Anzahl Gewerk- schaftsvertreter - Anzahl Gewerk- schaftsvertreter	-,250	,577	,144	-,558	,058	- 1,73 2	1 5	,104

Anhang 73: Veränderung der Anzahl der Gewerkschaftsvertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 74

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl ausländische Gewerkschaften - Anzahl ausländische Gewerkschaften	Negative Ränge	6 ^a	3,50	21,00
	Positive Ränge	0 ^b	,00	,00
	Bindungen	9 ^c		
	Gesamt	15		
a. Anzahl ausländische Gewerkschaften < Anzahl ausländische Gewerkschaften				
b. Anzahl ausländische Gewerkschaften > Anzahl ausländische Gewerkschaften				
c. Anzahl ausländische Gewerkschaften = Anzahl ausländische Gewerkschaften				

Statistik für Test ^a	
	Anzahl ausländische Gewerkschaften - Anzahl ausländische Gewerkschaften
Z	-2,449 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,014
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,031
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,016
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,016
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 74: Veränderung der Anzahl ausländischer Gewerkschaftsvertreter im SE-Sample und Vor-SE-Sample

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 75

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl leitende Angestellte - Anzahl leitende Angestellte	Negative Ränge	1 ^a	4,50	4,50
	Positive Ränge	7 ^b	4,50	31,50
	Bindungen	8 ^c		
	Gesamt	16		
a. Anzahl leitende Angestellte < Anzahl leitende Angestellte				
b. Anzahl leitende Angestellte > Anzahl leitende Angestellte				
c. Anzahl leitende Angestellte = Anzahl leitende Angestellte				

Statistik für Test ^a	
	Anzahl leitende Angestellte - Anzahl leitende Angestellte
Z	-2,121 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,034
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,070
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,035
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,031
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf negativen Rängen.	

Anhang 75: Veränderung der Anzahl leitender Angestellter im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 76

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Anzahl Betriebsräte	2,00	16	1,033	,258
	Anzahl Betriebsräte	2,56	16	1,263	,316

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Anzahl Betriebsräte & Anzahl Betriebsräte	16	,409	,116

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Anzahl	-,563	1,263	,316	-1,236	,111	-	1	,095
	Betriebsräte - Anzahl								
	Betriebsräte								

Anhang 76: Veränderung der Anzahl der Betriebsräte im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 77

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl Gesamtbetriebsräte - Anzahl Gesamtbetriebsräte	Negative Ränge	0 ^a	,00	,00
	Positive Ränge	3 ^b	2,00	6,00
	Bindungen	13 ^c		
	Gesamt	16		
a. Anzahl Gesamtbetriebsräte < Anzahl Gesamtbetriebsräte				
b. Anzahl Gesamtbetriebsräte > Anzahl Gesamtbetriebsräte				
c. Anzahl Gesamtbetriebsräte = Anzahl Gesamtbetriebsräte				

Statistik für Test ^a	
	Anzahl Gesamt- betriebsräte - An- zahl Gesamtbe- triebsräte
Z	-1,633 ^b
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,102
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,250
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,125
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,125
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf negativen Rängen.	

Anhang 77: Veränderung der Anzahl der Gesamtbetriebsräte im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 78

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl Konzernbetriebsräte - Anzahl Konzernbetriebsräte	Negative Ränge	1 ^a	1,50	1,50
	Positive Ränge	1 ^b	1,50	1,50
	Bindungen	14 ^c		
	Gesamt	16		
a. Anzahl Konzernbetriebsräte < Anzahl Konzernbetriebsräte				
b. Anzahl Konzernbetriebsräte > Anzahl Konzernbetriebsräte				
c. Anzahl Konzernbetriebsräte = Anzahl Konzernbetriebsräte				

Statistik für Test ^a	
	Anzahl Konzern- betriebsräte - An- zahl Konzernbe- triebsräte
Z	,000 ^b
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	1,000
Exakte Signifikanz (2-seitig)	1,000
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,750
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,500
a. Wilcoxon-Test	
b. Die Summe der negativen Ränge ist gleich der Summe der positiven Ränge.	

Anhang 78: Veränderung der Anzahl der Konzernbetriebsräte im SE-Sample und Vor-SE-Sample
Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 79

Ränge				
		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl EU-Betriebsräte - Anzahl EU-Betriebsräte	Negative Ränge	4 ^a	2,50	10,00
	Positive Ränge	0 ^b	,00	,00
	Bindungen	12 ^c		
	Gesamt	16		
a. Anzahl EU-Betriebsräte < Anzahl EU-Betriebsräte				
b. Anzahl EU-Betriebsräte > Anzahl EU-Betriebsräte				
c. Anzahl EU-Betriebsräte = Anzahl EU-Betriebsräte				

Statistik für Test ^a	
	Anzahl EU-Betriebsräte - Anzahl EU-Betriebsräte
Z	-1,841 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,066
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,125
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,063
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,063
a. Wilcoxon-Test	
b. Basiert auf positiven Rängen.	

Anhang 79: Veränderung der Anzahl der europäischen Betriebsräte im SE-Sample und Vor-SE-Sample
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 80

Spearman-Rho	1	2	3	4	5
Rechtsform	1,000				
	.				
Produktdiversifikation	,162*	1,000			
	,048	.			
Streubesitz	-,025	-,068	1,000		
	,765	,425	.		
Anteil ausländischer Mitarbeiter	-,191*	,139	-,081	1,000	
	,037	,129	,392	.	
Gesamtumsatz	,242**	,350**	-,018	,355**	1,000
	,004	,000	,837	,000	.
*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).					
**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).					

Anhang 80: Korrelationen zwischen Rechtsform und ausgewählten Strukturvariablen
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 81

Variablen in der Gleichung							
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0	Konstante	1,528	,260	34,558	1	,000	4,611

Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten				
		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	7,618	9	,573
	Block	7,618	9	,573
	Modell	7,618	9	,573

Modellzusammenfassung			
Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	87,055 ^a	,073	,119
a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 5, weil die Parameterschätzer sich um weniger als ,001 änderten.			

Variablen in der Gleichung							
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 ^a	Blockhalter_klassifiziert			1,142	2	,565	
	Blockhalter_klassifiziert(1)	,521	,639	,665	1	,415	1,684
	Blockhalter_klassifiziert(2)	,734	,792	,858	1	,354	2,083
	Gesamtumsatz_klassifiziert			1,774	2	,412	
	Gesamtumsatz_klassifiziert(1)	-1,207	,951	1,609	1	,205	,299
	Gesamtumsatz_klassifiziert(2)	-,471	,814	,335	1	,563	,624
	AnAusMitarbeiter_klassifiziert			3,001	2	,223	
	AnAusMitarbeiter_klassifiziert(1)	1,201	,788	2,323	1	,127	3,323
	AnAusMitarbeiter_klassifiziert(2)	,050	,690	,005	1	,942	1,051
	Produktdiversifikation			,666	3	,881	
	Produktdiversifikation(1)	-,467	,855	,298	1	,585	,627
	Produktdiversifikation(2)	-,502	,932	,290	1	,590	,605
	Produktdiversifikation(3)	,043	,822	,003	1	,958	1,044
	Konstante	1,591	,959	2,753	1	,097	4,908
a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: Blockhalter_klassifiziert, Gesamtumsatz_klassifiziert, AnAusMitarbeiter_klassifiziert, Produktdiversifikation.							

Anhang 81: Modell 1: Zusammenhang unternehmerischer Strukturdaten und Rechtsform

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 82

Variablen in der Gleichung							
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0	Konstante	1,012	,185	30,018	1	,000	2,750

Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten				
		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	13,104	2	,001
	Block	13,104	2	,001
	Modell	13,104	2	,001

Modellzusammenfassung			
Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	160,871 ^a	,084	,122
a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 5, weil die Parameterschätzer sich um weniger als ,001 änderten.			

Variablen in der Gleichung									
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Konfidenzintervall für EXP(B)	
								Unterer Wert	Oberer Wert
Schritt 1 ^a	Mitbest_klassifiziert			11,563	2	,003			
	Mitbest_klassifiziert(1)	- 1,506	,448	11,306	1	,001	,222	,092	,534
	Mitbest_klassifiziert(2)	- 1,204	,561	4,598	1	,032	,300	,100	,902
	Konstante	1,897	,357	28,167	1	,000	6,667		
a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: Mitbest_klassifiziert.									

Anhang 82: Modell 2: Zusammenhang Mitbestimmungsniveau und Rechtsform
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 83

Variablen in der Gleichung							
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0	Konstante	1,021	,184	30,631	1	,000	2,775

Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten				
		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	46,911	4	,000
	Block	46,911	4	,000
	Modell	46,911	4	,000

Modellzusammenfassung			
Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	127,682 ^a	,267	,390
a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 20 weil die Höchstzahl der Iterationen erreicht wurde. Endlösung kann nicht gefunden werden.			

Variablen in der Gleichung									
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Konfidenzintervall für EXP(B)	
								Unterer Wert	Oberer Wert
Schritt 1 ^a	Leitungssystem_dichotom(1)	- 22,066	11569,785	,000	1	,998	,000	,000	.
	Organgröße_klassifiziert			6,241	3	,100			
	Organgröße_klassifiziert(1)	-2,833	1,153	6,038	1	,014	,059	,006	,564
	Organgröße_klassifiziert(2)	-2,454	1,064	5,316	1	,021	,086	,011	,692
	Organgröße_klassifiziert(3)	-2,356	1,084	4,725	1	,030	,095	,011	,793
	Konstante	3,526	1,015	12,080	1	,001	34,000		

a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: Leitungssystem_dichotom, Organgröße_klassifiziert.

Anhang 83: Modell 3: Zusammenhang Innere Organisation und Rechtsform

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 84

Variablen in der Gleichung							
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0	Konstante	1,021	,184	30,631	1	,000	2,775

Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten				
		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	15,294	2	,000
	Block	15,294	2	,000
	Modell	15,294	2	,000

Modellzusammenfassung			
Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	159,299 ^a	,096	,141
a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 4, weil die Parameterschätzer sich um weniger als ,001 änderten.			

Variablen in der Gleichung									
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Konfidenzintervall für EXP(B)	
								Unterer Wert	Oberer Wert
Schritt 1 ^a	NDI_1(1)	-,414	,407	1,035	1	,309	,661	,298	1,467
	NDI_2(1)	2,230	,602	13,726	1	,000	9,297	2,858	30,243
	Konstante	-,716	,545	1,728	1	,189	,489		
a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: NDI_1, NDI_2.									

Anhang 84: Modell 4: Zusammenhang Internationalisierung der personellen Zusammensetzung und Rechtsform

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 85

Variablen in der Gleichung							
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0	Konstante	1,012	,185	30,018	1	,000	2,750

Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten				
		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	73,842	7	,000
	Block	73,842	7	,000
	Modell	73,842	7	,000

Modellzusammenfassung			
Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	100,133 ^a	,389	,566
a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 20 weil die Höchstzahl der Iterationen erreicht wurde. Endlösung kann nicht gefunden werden.			

Variablen in der Gleichung									
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Konfidenzintervall für EXP(B)	
								Unterer Wert	Oberer Wert
Schritt 1 ^a	NDI_2(1)	4,798	1,260	14,508	1	,000	121,285	10,270	1432,400
	Leitungssystem_dichotom(1)	-21,736	10931,537	,000	1	,998	,000	,000	.
	Mitbest_klassifiziert			,158	2	,924			
	Mitbest_klassifiziert(1)	-,925	2,676	,119	1	,730	,397	,002	75,188
	Mitbest_klassifiziert(2)	-,994	2,593	,147	1	,702	,370	,002	59,622
	Organgröße_klassifiziert			4,218	3	,239			
	Organgröße_klassifiziert(1)	-4,386	3,076	2,033	1	,154	,012	,000	5,167

	Organgröße_klassifiziert(2)	-3,980	2,999	1,762	1	,18 4	,019	,000	6,667
	Organgröße_klassifiziert(3)	-2,568	1,345	3,647	1	,05 6	,077	,006	1,070
	Konstante	1,206	1,134	1,130	1	,28 8	3,339		
a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: NDI_2, Leitungssystem_dichotom, Mitbest_klassifiziert, Organgröße_klassifiziert.									

Anhang 85: Modell 5: Zusammenhang ausgewählter Variablen und Rechtsform

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 86

Variablen in der Gleichung							
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0	Konstante	1,021	,184	30,631	1	,000	2,775

Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten				
		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	55,267	4	,000
	Block	55,267	4	,000
	Modell	55,267	4	,000

Modellzusammenfassung			
Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	119,326 ^a	,307	,447
a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 7, weil die Parameterschätzer sich um weniger als ,001 änderten.			

Variablen in der Gleichung									
		B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Konfidenzintervall für EXP(B)	
								Unterer Wert	Oberer Wert
Schritt 1	NDI_2(1)	4,869	1,238	15,474	1	,000	130,129	11,505	1471,848
	Organgröße_klassifiziert			16,783	3	,001			
	Organgröße_klassifiziert(1)	-6,248	1,650	14,335	1	,000	,002	,000	,049
	Organgröße_klassifiziert(2)	-5,203	1,618	10,337	1	,001	,005	,000	,131
	Organgröße_klassifiziert(3)	-2,652	1,343	3,901	1	,048	,071	,005	,980
	Konstante	1,197	1,135	1,112	1	,292	3,309		

Anhang 86: Modell 6: Einfluss der Organgröße und des Anteils nicht-deutscher Organmitglieder auf die Rechtsformwahl

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 87

Informationen zur Modellanpassung					
Modell		Kriterien für die Modellanpassung	Likelihood-Quotienten-Tests		
		-2 Log-Likelihood	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Nur konstanter Term		131,348			
Endgültig		123,028	8,320	9	,502
Pseudo-R-Quadrat					
Cox und Snell	,059				
Nagelkerke	,063				
McFadden	,022				
Likelihood-Quotienten-Tests					
Effekt		Kriterien für die Modellanpassung	Likelihood-Quotienten-Tests		
		-2 Log-Likelihood für reduziertes Modell	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Konstanter Term		125,703	2,675	3	,445
Rechtsform_dichotom		124,171	1,143	3	,767
Organgröße_klassifiziert		125,087	2,058	3	,560
ND_Index		124,655	1,627	3	,653

Anhang 87: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 88

Informationen zur Modellanpassung				
Modell	Kriterien für die Modellanpassung		Likelihood-Quotienten-Tests	
	-2 Log-Likelihood	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Nur konstanter Term	122,604			
Endgültig	110,917	11,688	9	,231
Pseudo-R-Quadrat				
Cox und Snell	,080			
Nagelkerke	,088			
McFadden	,035			
Likelihood-Quotienten-Tests				
Effekt	Kriterien für die Modellanpassung		Likelihood-Quotienten-Tests	
	-2 Log-Likelihood für reduziertes Modell	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Konstanter Term	113,604	2,687	3	,442
Rechtsform_dichotom	116,659	5,742	3	,125
Organgröße_klassifiziert	113,782	2,865	3	,413
ND_Index	112,034	1,117	3	,773

Anhang 88: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Anzahl der Umlaufverfahren und gemischten Beschlussfassungen.

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 89

Informationen zur Modellanpassung					
Modell		Kriterien für die Modellanpassung	Likelihood-Quotienten-Tests		
		-2 Log-Likelihood	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Nur konstanter Term		122,446			
Endgültig		105,522	16,924	9	,050
Pseudo-R-Quadrat					
Cox und Snell	,127				
Nagelkerke	,136				
McFadden	,051				
Likelihood-Quotienten-Tests					
Effekt		Kriterien für die Modellanpassung	Likelihood-Quotienten-Tests		
		-2 Log-Likelihood für reduziertes Modell	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Konstanter Term		114,691	9,169	3	,027
Rechtsform_dichotom		108,214	2,693	3	,441
Organgröße_klassifiziert		110,645	5,124	3	,163
ND_Index		106,486	,965	3	,810

Anhang 89: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Gesamtanzahl der Sitzungen und Beschlussfassungen.

Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 90

Informationen zur Modellanpassung				
Modell	Kriterien für die Modellanpassung		Likelihood-Quotienten-Tests	
	-2 Log-Likelihood	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Nur konstanter Term	103,224			
Endgültig	83,071	20,154	9	,017
Pseudo-R-Quadrat				
Cox und Snell	,166			
Nagelkerke	,183			
McFadden	,077			
Likelihood-Quotienten-Tests				
Effekt	Kriterien für die Modellanpassung		Likelihood-Quotienten-Tests	
	-2 Log-Likelihood für reduziertes Modell	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Konstanter Term	91,842	8,771	3	,032
Rechtsform_dichotom	87,022	3,951	3	,267
Organgröße_klassifiziert	89,934	6,863	3	,076
ND_Index	87,934	4,863	3	,182

Anhang 90: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Anzahl der Sitzungen im Prüfungsausschuss
 Quelle: Eigene Berechnung.

Anhang 91

Informationen zur Modellanpassung					
Modell		Kriterien für die Modellanpassung	Likelihood-Quotienten-Tests		
		-2 Log-Likelihood	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Nur konstanter Term		121,171			
Endgültig		104,881	16,290	9	,061
Pseudo-R-Quadrat					
Cox und Snell	,138				
Nagelkerke	,147				
McFadden	,054				
Likelihood-Quotienten-Tests					
Effekt		Kriterien für die Modellanpassung	Likelihood-Quotienten-Tests		
		-2 Log-Likelihood für reduziertes Modell	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Konstanter Term		109,078	4,197	3	,241
Rechtsform_dichotom		106,670	1,788	3	,617
Organgröße_klassifiziert		119,073	14,191	3	,003
ND_Index		110,155	5,274	3	,153

Anhang 91: Regressionsanalyse zum Zusammenhang von Größe und Internationalisierung des Überwachungsorgans und der Einbindung der Mitglieder des Überwachungsorgans in die Ausschussarbeit.
 Quelle: Eigene Berechnung.

Quellenverzeichnis

Gesetze, Verordnungen und Richtlinien:

AktG: Aktiengesetz in der Fassung vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Art.3 des Gesetzes vom 20. Dezember 2012 (BGBl. I S. 2751).

BetrVG: Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), zuletzt geändert durch Art. 3 Abs. 4 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868).

DrittelbG: Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat in der Fassung vom 18. Mai 2004 (BGBl. I S. 974), zuletzt geändert durch Art. 2 Abs. 114 des Gesetzes vom 22. Dezember 2011 (BGBl. I S. 3044).

EGV: Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft in der Fassung vom 02.10.1997, zuletzt geändert durch den Vertrag über den Beitritt der Republik Bulgarien und Rumäniens zur Europäischen Union vom 25.4.2005, ABl. EG Nr. L 157/11.

GmbHG: Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4123-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Art. 7 des Gesetzes vom 21. März 2013 (BGBl. I S. 556).

HGB: Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Art. 1 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 831) geändert worden ist.

MitbestG: Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Fassung vom 4. Mai 1976 (BGBl. I S. 1153), zuletzt geändert durch Art. 2 Abs.113 des Gesetzes vom 22. Dezember 2011 (BGBl. I S. 3044).

MontanMitbestG: Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 801-2, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Art. 220 der Verordnung vom 31. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2407).

MontanMitbestGErG: Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie: in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 801-3, veröffentlichten berei-

nigten Fassung, zuletzt geändert durch Art. 2 Abs. 112 des Gesetzes vom 22. Dezember 2011 (BGBl. I S. 3044).

SEAG: Gesetz zur Ausführung der Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) in der Fassung vom 22. Dezember 2004 (BGBl. I S. 3675), zuletzt geändert durch Art. 6 des Gesetzes vom 30. Juli 2009 (BGBl. I S. 2479).

SEBG: Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft (SE-Beteiligungsgesetz - SEBG) in der Fassung vom 22. Dezember 2004 (BGBl. I S. 3675, 3686).

SEEG: Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft in der Fassung vom 22.12.2004, verkündet in BGBl I Jahrgang 2004 Nr. 73 vom 28.12.2004.

SERL: Richtlinie 2001/86/EG des Rates vom 8. Oktober 2001 zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer, ABLEG Nr. L 294 vom 10.11.2001, S. 22-32.

SEVO: Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE), ABLEG Nr. L 294 vom 10.11.2001, S. 1-21.

WpHG: Wertpapierhandelsgesetz in der Fassung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2708), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 7. Mai 2013 (BGBl. I S. 1162).

Gerichtsurteile:

BGH vom 25.02.1982, II ZR 123/81 , BGHZ 83, 106.

BGH vom 15.11.1982, II ZR 27/82, BGHZ 85, S. 293, 295.

BGH vom 25.03.1991, II ZR 188/89, BGHZ 114, S. 127.

LG Nürnberg-Fürth vom 08.02.2010, 1 H KO 8471/09. In: NZG 13 (14), S. 547.

Sonstiges:

DCGK: Deutscher Corporate Governance Kodex, in der geltenden Fassung vom 15. Mai 2012, BAnz AT 15.06.2012 B1.

Literaturverzeichnis

- Adams, Renée B./Ferreira, Daniel (2007): A Theory of Friendly Boards. In: *Journal of Finance* 62 (1), S. 217–250.
- Ahrens, Thomas/Filatotchev, Igor/Thomsen, Steen (2011): The research frontier in corporate governance. In: *Journal of Management & Governance* 15 (3), S. 311–325.
- Albach, Horst/Albach, Renate (1989): Das Unternehmen als Institution. Wiesbaden.
- Alchian, Armen A./Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: *The American Economic Review* 62 (5), S. 777–795.
- Arbeitskreis „Unternehmerische Mitbestimmung“ (2009): Entwurf einer Regelung zur Mitbestimmungsvereinbarung sowie zur Größe des mitbestimmten Aufsichtsrats. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 30 (19), S. 885–899.
- Assmann, Heinz-Dieter (2004): Die Aktiengesellschaft als Gegenstand rechtlicher Regulierung. In: Assmann, Heinz-Dieter/Hopt, Klaus J./Wiedemann, Herbert/Gadow, Wilhelm/Heinichen, E.: *Aktiengesetz. Großkommentar*. 4., neubearb. Aufl. Berlin, Rn. 6–339.
- Athanassiou, Nicholas/Nigh, Douglas (2000): Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs. In: *Journal of International Business Studies* 31 (3), S. 471–487.
- Athanassiou, Nicholas/Nigh, Douglas (2002): The Impact of the Top Management Team's International Business Experience on the Firm's Internationalization: Social Networks at Work. In: *Management International Review* 42 (2), S. 157–181.
- Bachmann, Gregor (2011): Corporate Governance nach der Finanzkrise. In: *Die Aktiengesellschaft* 56 (6), S. 181–193.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2011): *Multi-variate Analysemethoden*. 13. Aufl. Berlin.
- Bader, Barry S. (2009): The Executive Committee: Roles, Uses, and Abuses. In: *BoardRoom Press* 20 (4), S. 1–4.
- Bagozzi, Richard P. (1980): *Causal Models in Marketing*. New York.
- Bartone, Roberto/Klapdor, Ralf (2005): *Die europäische Aktiengesellschaft*. Berlin.
- Baums, Theodor (1994): Der Aufsichtsrat - nützlich, schädlich, überflüssig? (Arbeitspapier 7/94).

- Baums, Theodor (Hg.) (2001): Bericht der Regierungskommission Corporate Governance. Köln.
- Bayer, Walter/Schmidt, Jessica (2008): "Going European" continues - die Zahl der SE steigt weiter. In: *Die Aktiengesellschaft* 53 (4), S. R31-32.
- BDA/BDI (2004): Mitbestimmung modernisieren - Bericht der Kommission Mitbestimmung. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/547B1EE4EA194F30C12574EF0053DBFF/\\$file/Mitbestimmung_Modernisieren.pdf](http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/547B1EE4EA194F30C12574EF0053DBFF/$file/Mitbestimmung_Modernisieren.pdf), zuletzt aktualisiert am 15.11.2004, zuletzt geprüft am 13.04.2012.
- BDA/BDI (2006): Stellungnahme der Mitglieder der Mitbestimmungskommission Dr. Manfred Gentz, Dr. Dieter Hundt, Jürgen R. Thumann zum Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Mitbestimmungskommission Bundesvereinigung, 20. Dezember 2006. Berlin. Online verfügbar unter http://www.zaar.uni-muenchen.de/download/doku/gesetzgebung/mitbestimmung/aabda_stellungnahme.pdf, zuletzt aktualisiert am 20.12.2006, zuletzt geprüft am 22.04.2012.
- Becker, Andreas (2010): Corporate Governance, Internationalisierung und Erfolg. Lohmar, Mannheim.
- Becker, Arndt (2011): Die Societas Europaea muss attraktiver werden. In: *Finanzplatz* (3), S. 10–14.
- Becker, Thomas (1993): Informationsorientierte Überwachungskonzepte zur Kontrolle von Vorständen. Stuttgart.
- Beckmann, Stefanie (2009): Die Informationsversorgung von Mitgliedern des Aufsichtsrats börsennotierter Aktiengesellschaften. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Bellavite-Hövermann, Yvette/Lindner, Grit/Lüthje, Bernd (2005): Leitfaden für den Aufsichtsrat. Stuttgart.
- Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hg.) (2007): Handbuch Governance. Wiesbaden.
- Berker, Ralf (2011): Technische Kompetenzen im Aufsichtsrat. In: *Zeitschrift für Corporate Governance* 6 (3), S. 110–114.
- Berle, Adolf/Means, Gardiner (1932): *The Modern Corporation and Private Property*. New Brunswick.
- Berliner Netzwerk Corporate Governance (2003): Corporate Governance und Modernisierung der Mitbestimmung, 5. Dezember 2003, 12 Thesen zur "Modernisierung der Mitbestimmung". Berlin. Online verfügbar unter <http://www.zaar.uni-muenchen.de/download/doku/gesetzgebung/mitbestimmung/mitbestimmung.pdf>, zuletzt geprüft am 22.04.2012.
- Berndt, Thomas/Offenhammer, Christian/Luckhaupt, Simon (2011): Audit Committee und Abschlussprüfer. In: *Zeitschrift für Corporate Governance* 6 (3), S. 133–141.

- Beyer, Jürgen (2005): Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. In: *Zeitschrift für Soziologie* 34 (1), S. 5–21.
- Beyer, Jürgen (2006): Pfadabhängigkeit. Frankfurt am Main.
- Biemann, Torsten (2009): Logik und Kritik des Hypothesentestens. In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, S. 205–220.
- Bilimoria, Diana/Piderit, Sandy Kristin (1994): Qualifications of corporate board committee members. In: *Group & Organization Management* 19 (3), S. 334–362.
- Birkner, Martin (2005): The Status and Dynamics of Change of Top Management Team (TMT) Demographics and Capabilities in German Large Firms between 1997-2002: A Theoretical Exploration and Extension of the Upper Echelon Perspective. Dissertation no. 2972. University of St. Gallen, St. Gallen. Online verfügbar unter [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/2972/\\$FILE/dis2972.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/2972/$FILE/dis2972.pdf), zuletzt geprüft am 06.10.2012.
- Blanquet, Françoise (2002): Das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea "SE"), Ein Gemeinschaftsinstrument für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Dienste der Unternehmen. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 31 (1), S. 20–65.
- Blau, Peter Michael (1977): *Inequality and heterogeneity. A primitive theory of social structure*. New York.
- Bleicher, Knut/Leberl, Diethard G./Paul, Herbert (1989): *Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation*. Wiesbaden.
- Bloodgood, James M./Sapienza, Harry J./Almeida, James G. (1996): The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. In: *Entrepreneurship Theory And Practice*, S. 61–76.
- Börsenzeitung (2013): Die Societas Europaea kommt aus der Deckung, Ausgabe 239 vom 12.12.2013, S. 6.
- Bortz, Jürgen/Schuster, Christof (2011): *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Lehrbuch mit Online-Materialien. 7. Aufl. Berlin [u.a.].
- Brandes, Stephan M. (2004): Europäische Aktiengesellschaft: Juristische Person als Organ? In: *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht* 7 (14), S. 642–649.
- Brandt, Ulrich (2004): *Die Hauptversammlung der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)*. Frankfurt am Main.
- Brasche, Ulrich (2003): *Europäische Integration*. München.
- Braun, Wolfram (1991): *Europäisches Management*. Wiesbaden.

- Buchheim, Regine (2001): Europäische Aktiengesellschaft und grenzüberschreitende Konzernverschmelzung. Wiesbaden.
- Bücker, Thomas (2007): SE- grenzüberschreitende Verschmelzung - faktische Sitzverlegung. In: von Rosen, Rüdiger (Hg.): Die Societas Europaea (SE). Frankfurt am Main, S. 49–58.
- Bünau, Heinrich von/Jünemann, Michael (2007): § 3 Die Binnenverfassung der SE, A. Leitungsorgane der SE. In: Binder, Ulrike/Jünemann, Michael/Merz, Friedrich/Sinewe, Patrick (Hg.): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE). Wiesbaden, Rn. 1–159.
- Bunderson, J. Stuart/Sutcliffe, Kathleen M. (2002): Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. In: *Academy of Management Journal* 45 (5), S. 875–893.
- Byrne, Donn Erwin (1971): The attraction paradigm. New York.
- Cadbury Committee (1992): Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London.
- Caliguri, Paula/Lazarova, Mila/Zehetbauer, Stephan (2004): Top managers' national diversity and boundary spanning: Attitudinal indicators of a firm's internationalization. In: *The Journal of Management Development* 23 (9), S. 848–859.
- Cannella, Albert A./Park, Jong-Hun/Lee, Ho-Uk (2008): Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Co-location and Environmental Uncertainty. In: *Academy of Management Journal* 51 (4), S. 768–784.
- Carlson, Anders/Kelemen, Melinda/Stollt, Michael (2013): Overview of current state of SE foundations in Europe, Update: 1 April 2013. European Trade Union Institute (ETUI). Online verfügbar unter <http://ecdb.worker-participation.eu>, zuletzt aktualisiert am 10.04.2013, zuletzt geprüft am 20.04.2013.
- Carpenter, Mason A. (2002): The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship Between Top Team Management Heterogeneity and Firm Performance. In: *Strategic Management Journal* 23 (3), S. 275–284.
- Carpenter, Mason A./Frederickson, James W. (2001): Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. In: *Academy of Management Review* 44 (3), S. 533–545.
- Carpenter, Mason A./Geletkanycz, Marta A./Sanders, Wm. Gerard (2004): Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. In: *Journal of Management* 30 (6), S. 749–778.

- Carpenter, Mason A./Westphal, Sames D. (2001): The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. In: *Academy of Management Journal* 4 (4), S. 639–660.
- Cho, Theresa S./Hambrick, Donald C. (2006): Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. In: *Organization Science* 17 (4), S. 453–469.
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica* 4 (16), S. 386–405.
- Coleman, James S. (1990): Foundations of Social Theory. Cambridge.
- Coles, Jeffrey L./Daniel, Naveen D./Naveen, Lalitha (2008): Boards: Does one size fit all? In: *Journal of Financial Economics* 87 (2), S. 329–356.
- Canyon, Martin J./Peck, Simon I. (1998): Board size and corporate performance: evidence from European countries. In: *European Journal of Finance* 4 (3), S. 291–304.
- Coval, Joshua D./Moskowitz, Tobias J. (1999): Home bias at home: Local equity preference in domestic portfolios. In: *Journal of Finance* 54 (6), S. 2045–2073.
- Coval, Joshua D./Moskowitz, Tobias J. (2001): The geography of investment: Informed trading and asset prices. In: *Journal of Political Economy* 109 (4), S. 811–841.
- Cyert, Richard Michael/March, James G. (1992): A Behavioral Theory of the Firm. 2. Aufl. Cambridge, Mass., USA.
- Czerwick, Edwin (2011): Politik als System. München.
- Dahya, Jay/McConnell, John J. (2005): Outside directors and corporate board decisions. In: *Journal of Corporate Finance* 11 (1), S. 37–60.
- Dalton, Dan R./Daily, Catherine M./Johnson, Jonathan L./Ellstrand, Alan E. (1999): Number of directors and financial performance: A meta-analysis. In: *Academy of Management Journal* 42 (6), S. 674–686.
- Dauses, Manfred/Verny, Arsène/Zemánek, Jiri (1997): Allgemeine Methodik der Rechtsangleichung an das EU-Recht am Beispiel der Tschechischen Republik. Bamberg Economic Research Group. Bamberg (Working Paper Series on Government and Growth, 22).
- Debus, Malte (2010): Evaluation des Aufsichtsrats. Wiesbaden.
- Deckert, Martina (1996): Effektive Überwachung der AG-Geschäftsführung durch Ausschüsse des Aufsichtsrates. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 17, S. 985–994.

- Deloitte & Touche (2008): Study on analysis of potential competition and discrimination issues relating to a pilot project for an EU tax consolidation scheme for the European Company statute (Societas Europaea). Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/report_deloitte.pdf, zuletzt aktualisiert am 18.08.2004, zuletzt geprüft am 17.02.2008.
- Dermine, Jean (2005): European banking integration: Don't put the cart before the horse.
- Deutscher Juristen Tag e.V. (2006): Beschlüsse, 66. Deutscher Juristentag. Stuttgart 19 bis 22 September 2006. Bonn. Online verfügbar unter http://www.djt.de/fileadmin/downloads/66/66_DJT_Beschluesse.pdf, zuletzt geprüft am 22.04.2012.
- Deutsch, Yuval (2005): The Impact of Board Composition on Firms' Critical Decisions: A Meta-Analytic Review. In: *Journal of Management Studies* 31 (3), S. 424–444.
- Diaz-Bone, Rainer/Künemund, Harald (2003): Einführung in die binäre logistische Regression. Freie Universität Berlin. Berlin (Mitteilungen aus dem Schwerpunktbereich Methodenlehre, 56).
- Diederichs, Marc/Kißler, Martin (2008): Aufsichtsratsreporting. München.
- Dignam, Alan J./Galanis, Michael (2009): The globalization of corporate governance. Farnham.
- Dilger, Alexander (2012): Rigor, wissenschaftliche und praktische Relevanz. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik, 03/2012). Online verfügbar unter http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_03_2012.pdf, zuletzt aktualisiert am 31.03.2012, zuletzt geprüft am 15.10.2012.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: *American Sociological Review* 48 (2), S. 147–160.
- Dlugos, Günter (1974): Unternehmenspolitik als betriebswirtschaftlich-politologische Teildisziplin. In: Wild, Jürgen (Hg.): Unternehmensführung. Berlin, S. 39–73.
- Dlugos, Günter/Dorow, Wolfgang/Farrell, Dan (Hg.) (1993): Organizational politics: from conflict suppression to rational conflict management. Wiesbaden.
- Dobler, Thomas (2011): Governance, Risk & Compliance im mittelständischen Unternehmenssektor. In: *Zeitschrift für Corporate Governance* 6 (3), S. 115–120.
- Dorow, Wolfgang (1982): Unternehmenspolitik. Stuttgart.

- Dowell, Glen W. S./Shackell, Margaret B./Stuart, Nathan V. (2011): Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout. In: *Strategic Management Journal* 32 (10), S. 1025–1045.
- Dreist, Michael (1980): Die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats bei Aktiengesellschaften. Düsseldorf.
- Drinhausen, Florian/Gsell, Harald (2006): Gesellschaftsrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten grenzüberschreitender Mobilität von Unternehmen in Europa. In: *Betriebs-Berater* 61 (44), S. 3–17.
- Drinhausen, Florian/Maul, Silja (2007): Innere Organisation; §2 Dualistisches System; §3 Monistisches System; §4 Hauptversammlung. In: Drinhausen, Florian/van Hulle, Karel/Maul, Silja (Hg.): *Handbuch zur Europäischen Gesellschaft (SE)*. München, S. 121–169.
- Drinhausen, Florian/van Hulle, Karel/Maul, Silja (Hg.) (2007): *Handbuch zur Europäischen Gesellschaft (SE)*. München.
- Drotleff, Adi (2007): Praxisbeispiel: Mensch und Maschine Software SE. In: von Rosen, Rüdiger (Hg.): *Die Societas Europaea (SE)*. Frankfurt am Main, S. 173–180.
- Drucker, Peter Ferdinand (2006): *Classic Drucker*. Boston, Mass.
- Duden, Konrad (1962): Internationale Aktiengesellschaften. In: *Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht* 27 (1), S. 89–111.
- Dülfer, Eberhard/Jöstingmeier, Bernd (2008): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. 7., vollst. überarb. Aufl. München [u.a.].
- Early, Christopher P./Mosakowski, Elaine (2000): Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. In: *Academy of Management Journal* 43 (1), S. 26–49.
- Eberle, Dagmar (2007): Corporate Governance. In: Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hg.): *Handbuch Governance*. Wiesbaden, S. 378–389.
- Eberspächer, Friedemann (2010): Art 50 [Beschlussfassung]. In: Spindler, Gerald/Stilz, Eberhard: *Kommentar zum Aktiengesetz*. 1-178; 179-410, SpruchG, SEVO. 2. Aufl. München, Rn. 1–12.
- Eckert, Stefan (2004): *Aktionärsorientierung der Unternehmenspolitik?* Wiesbaden.
- Eckstein, Peter P. (2012): *Angewandte Statistik mit SPSS*. 7., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Ege, Andreas/Grzimek, Philipp/Schwarzfischer, Benjamin (2011): Der Zementierungseffekt bei der Mitbestimmung bei Gründung einer SE und grenzüberschreitende Verschmelzung. In: *Der Betrieb* 64 (21), S. 1205–1212.

- Eidenmüller, Horst/Engert, Andreas/Hornuf, Lars (2008): Die Societas Europaea: Empirische Bestandsaufnahme und Entwicklungslinien einer neuen Rechtsform. In: *Die Aktiengesellschaft* 53 (20), S. 721–730.
- Eidenmüller, Horst/Engert, Andreas/Hornuf, Lars (2009a): Incorporating under European Law: The Societas Europaea as a Vehicle for Legal Arbitrage. In: *European Business Organization Law Review* 10, S. 1–33.
- Eidenmüller, Horst/Engert, Andreas/Hornuf, Lars (2009b): The Societas Europaea: Good News for European Firms (ECGI - Law Working Paper, No. 127/2009).
- Eidenmüller, Horst/Hornuf, Lars/Reps, Markus (2012): Contracting Employee Involvement: An Analysis of Bargaining Over Employee Involvement Rules for a Societas Europaea (ECGI - Law Working Paper, No. 185/2012). Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=1979487>, zuletzt aktualisiert am 23.01.2012, zuletzt geprüft am 21.02.2013.
- Eisenberg, Theodore/Sundgren, Stefan/Wells, Martin T. (1998): Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms. In: *Journal of Financial Economics* 48 (1), S. 35–54.
- Elron, Efrat (1997): Top management teams within multinational corporations: effects of cultural heterogeneity. In: *Leadership Quarterly* 8 (4), S. 393–412.
- Engelhard, Johann/Schwimbersky, Sandra (2005): Europäisierung des Gesellschaftsrechts und Arbeitnehmermitbestimmung: Das Ende der deutschen Unternehmensmitbestimmung?, Arbeitspapier zum Vortrag im Rahmen der Jahrestagung 2005 der Wiss. Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 17.-19. Februar 2005 Bremen.
- Ernst & Young (2009): Study on the operation and the impacts of the Statute for a European Company (SE) - 2008/S 144-192482, Final report.
- Eulerich, Marc/Welge, Martin K. (2010): Strategische Unternehmensüberwachung durch den mitbestimmten Aufsichtsrat in Krisenzeiten, Eine empirische Untersuchung der Überwachungspraxis von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern in DAX-Unternehmen. Hg. v. Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf (Arbeitspapier, 225).
- Eulerich, Marc/Welge, Martin K. (2011): Praxis der Effizienzprüfung in DAX-Aufsichtsräten. In: *Zeitschrift für Corporate Governance* 6 (3), S. 129–132.
- Europäische Kommission (1997): Sachverständigengruppe "European Systems of Worker Involvement" Abschlußbericht.

- Europäische Kommission (2011): Reflection Group on the Future of EU Company Law. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/reflectiongroup_report_en.pdf, zuletzt aktualisiert am 13.04.2011, zuletzt geprüft am 03.01.2012.
- Fama, Eugene F./Jensen, Michael C. (1983): Separation of Ownership and Control. In: *Journal of Law and Economics* 26 (2), S. 301–325.
- Fama, Eugene F./Jensen, Michael C. (1998): Agency Problems and Residual Claims. Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=94032>, zuletzt aktualisiert am 29.11.1998, zuletzt geprüft am 21.09.2012.
- Fauzi, Hasan/Rahman, Azhar Abdul (2008): The Role of Control Systems in Increasing Corporate Social Performance: The Use of Levers of Control. In: *Issues in Social and Environmental Accounting* 2 (1), S. 131–144.
- Flaßhoff, Carsten (2007): § 3 Die Binnenverfassung der SE, C. Satzungsbestimmungen. In: Binder, Ulrike/Jünemann, Michael/Merz, Friedrich/Sinewe, Patrick (Hg.): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE). Wiesbaden, Rn. 241–308.
- Fessler, Thomas (2013): Wirkung der Diversität von Aufsichtsräten auf die Unternehmensperformance in und nach der Finanzkrise: Eine Panelanalyse deutscher Aktiengesellschaften. München.
- Fleischer, Holger (2009): Shareholders vs. Stakeholders: Aktienrechtliche Fragen. In: Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus J./Werder, Axel von (Hg.): Handbuch Corporate Governance. 2., überarb. Aufl. Stuttgart, S. 185–218.
- Fleischer, Holger (2010): § 90 Berichte an den Aufsicht. In: Spindler, Gerald/Stilz, Eberhard: Kommentar zum Aktiengesetz. München, Rn. 1–74.
- Fleischer, Holger (2011): Zukunftsfragen der Corporate Governance in Deutschland und Europa: Aufsichtsräte, institutionelle Investoren, Proxy Advisors und Whistleblowers. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 40 (2), S. 155–181.
- Forbes, Daniel P./Milliken, Frances J. (1999): Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. In: *Academy of Management Review* 24 (3), S. 489–505.
- Frodermann, Jürgen (2005): 5. Kapitel, Leitungs- und Aufsichtsorgane. In: Janott, Dirk/Frodermann, Jürgen/Akbarian, Laleh (Hg.): Handbuch der Europäischen Aktiengesellschaft - Societas Europaea. Heidelberg, Rn. 1–333.
- Fromm, Sabine (2005): Binäre logistische Regressionsanalyse, Eine Einführung für Sozialwissenschaftler mit SPSS für Windows. Hg. v. Gerhard Schulze und Leila Akremi. Bamberg (Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung, 11).

- Gales, Lawrence M./Kesner, Idalene F. (1994): An Analysis of Board of Director Size and Composition in Bankrupt Organizations. In: *Journal of Business Research* 30 (3), S. 271–282.
- García-Sánchez/Isabel-María (2010): The Effectiveness of Corporate Governance: Board Structure and Business Technical Efficiency in Spain. In: *Central European Journal of Operations Research* 18 (3), S. 311–339.
- Geletkanycz, Marta A./Hambrick, Donald C. (1997): The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance. In: *Administrative Science Quarterly* 42 (4), S. 654–681.
- Gerum, Elmar (2007): Das deutsche Corporate Governance-System. Stuttgart.
- Gerum, Elmar/Debus, Malte (2006): Die Größe des Aufsichtsrats als rechtspolitisches Problem – Einige empirische Befunde, Zwischenbericht. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Marburg (Marburger Corporate Governance Forschung, Diskussionspapier Nr. 1). Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-650-2-1.pdf, zuletzt aktualisiert am 14.09.2006, zuletzt geprüft am 10.04.2012.
- Gerum, Elmar/Steinmann, Horst/Fees, Werner (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat. Stuttgart.
- Goodstein, Jerry/Gautam, Kanak/Boeker, Warren (1994): The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change. In: *Strategic Management Journal* 15 (3), S. 241–250.
- Götz, Heinrich (2002): Unternehmerische Mitbestimmung in der multinationalen Holding. In: *Die Aktiengesellschaft* 48, S. 552–556.
- Greitemeyer, Tobias/Schulz-Hardt, Stefan/Brodbeck, Felix C./Frey, Dieter (2006): Information Sampling and Group Decision Making: The Effects of an Advocacy Decision Procedure and Task Experience. In: *Journal of Experimental Psychology: Applied* 12 (1), S. 31–42.
- Gross, Thomas (1999): Das Kollegialprinzip in der Verwaltungsorganisation. Tübingen.
- Grothe, Philip (2006): Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat. Frankfurt am Main.
- Guest, Paul (2009): The Impact of Board Size on Firm Performance: Evidence from the UK. In: *European Journal of Finance* 15 (4), S. 385–404.
- Gupta, Vipin/Hanges, Paul J. (2004): Regional and Climate Clustering of Societal Cultures. In: House, Robert J./Hanges, Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (Hg.): *Culture, leadership, and organizations*. Thousand Oaks, CA, S. 178–218.
- Gutenberg, Erich (1962): Unternehmensführung. Wiesbaden.

- Gutenberg, Erich (1975): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden.
- Haarmann, Wilhelm (2011): Aus dem Aufsichtsrat, Die Rolle des Aufsichtsrats in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. In: *Finanzplatz* (3), S. 24–25.
- Habersack, Mathias (2008a): § 100 Persönliche Voraussetzungen für Aufsichtsratsmitglieder. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: Band 2: §§ 76 - 117, MitbestG, DrittelbG. 3. Aufl. München, Rn. 1–74.
- Habersack, Mathias (2008b): § 102 Amtszeit der Aufsichtsratsmitglieder. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: Band 2: §§ 76 - 117, MitbestG, DrittelbG. 3. Aufl. München, Rn. 1–20.
- Habersack, Mathias (2008c): § 107 Innere Ordnung des Aufsichtsrats. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: Band 2: §§ 76 - 117, MitbestG, DrittelbG. 3. Aufl. München, §§ 1–166.
- Habersack, Mathias (2008d): § 108 Beschlußfassung des Aufsichtsrats. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: Band 2: §§ 76 - 117, MitbestG, DrittelbG. 3. Aufl. München, Rn. 1–85.
- Habersack, Mathias (2008e): § 110 Einberufung des Aufsichtsrats. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: Band 2: §§ 76 - 117, MitbestG, DrittelbG. 3. Aufl. München, Rn. 1–45.
- Habersack, Mathias (2008f): § 111 Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: Band 2: §§ 76 - 117, MitbestG, DrittelbG. 3. Aufl. München, Rn. 1–173.
- Habersack, Mathias (2008g): § 95 Zahl der Aufsichtsratsmitglieder. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: Band 2: §§ 76 - 117, MitbestG, DrittelbG. 3. Aufl. München, Rn. 1–26.
- Habersack, Mathias (2008h): § 96 Zusammensetzung des Aufsichtsrats. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: Band 2: §§ 76 - 117, MitbestG, DrittelbG. 3. Aufl. München, Rn. 1–35.
- Habersack, Mathias (2008i): Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss nach dem BilMog. In: *Die Aktiengesellschaft* (4), S. 98–107.
- Habersack, Mathias (2009): Reformbedarf im deutschen Mitbestimmungsrecht (mit Diskussionsbericht). In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 30 (Beilage zu ZIP 48/2009), S. 1–5.
- Hall, Peter A./Soskice, David (Hg.) (2001): *Varieties of Capitalism*. Oxford.
- Hambrick, Donald C. (2007): Upper Echelons Theory: An Update. In: *Academy of Management Review* 32 (2), S. 334–343.

- Hambrick, Donald C./Davison, Sue Canney/Snell, Scott A./Snow, Charles C. (1998): When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications. In: *Organization Studies* 19 (2), S. 181–205.
- Hambrick, Donald C./Geletkanycz, Marta A./Frederickson, James W. (1993): Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants. In: *Strategic Management Journal* 14 (6), S. 401–418.
- Hambrick, Donald C./Mason, Phyllis A. (1984): Upper Echolons: The Organization as a Reflection of its Top Management. In: *Academy of Management Review* 9 (2), S. 193–206.
- Hambrick, Donald C./Werder, Axel von/Zajac, Edward J. (2008): New Directions in Corporate Governance Research. In: *Organization Science* 19 (3), S. 381–385.
- Hans Böckler Stiftung (2011): Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit. Düsseldorf (Arbeitshilfen für Aufsichtsräte, 10).
- Harris, Milton/Raviv, Artur (2008): A Theory of Board Control and Size. In: *The Review of Financial Studies* 21 (4), S. 1797–1832.
- Harrison, David A./Klein, Katherine J. (2007): What's the Difference ? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. In: *Academy of Management Review* 32 (4), S. 1199–1228.
- Heaney, Richard (2009): The Size and Composition of Corporate Boards in Hong Kong, Malaysia and Singapore. In: *Applied Financial Economics* 19 (13), S. 1029–1041.
- Heidrick & Struggles (2011): European Corporate Governance Report 2011, Challenging Board Performance. Online verfügbar unter http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS_EuropeanCorpGovRpt2011.pdf, zuletzt aktualisiert am 10.03.2011, zuletzt geprüft am 14.07.2011.
- Heijltjes, Mariëlle/Olie, René/Glunk, Ursula (2003): Internationalization of Top Management Teams in Europe. In: *European Management Journal* 21 (1), S. 89–97.
- Hellwig, Hans-Jürgen/Brehme, Caspar (2011): Die deutsche Unternehmensmitbestimmung im Visier von Brüssel, Zugleich Anmerkungen zu den mitbestimmungsrechtlichen Ausführungen des Reports of the Reflection Group on the Future of EU Company Law. In: *Die Aktiengesellschaft* 56 (19), S. 740–746.
- Henderson, Jane Kassis (2005): Language Diversity in International Management Teams. In: *International Studies of Management & Organization* 35 (1), S. 66–82.
- Henssler, Martin (2011): Droht eine dauerhafte Blockade durch unterschiedliche Mitbestimmungsvorstellungen? In: *Der Betrieb* 64 (40), S. 71–72.

- Hexel, Dietmar/Seyboth, Marie (2004): Stellungnahme des DGB Bundesvorstandes, Abt. Mitbestimmung und Rechtspolitik zu dem Bericht der Kommission Mitbestimmung von BDA und BDI. DGB. Berlin. Online verfügbar http://www.boeckler.de/pdf/dgb_stellungnahme_umitbest_2004_11.pdf, zuletzt aktualisiert am 12.11.04, zuletzt geprüft am 22.04.2012.
- Hexel, Dietmar/Seyboth, Marie (2009): Mitbestimmungsvereinbarungen und Größe des Aufsichtsrats. Hg. v. DGB. Berlin (Diskurs, 23).
- Hilb, Martin (2005): Integrierte Corporate Governance. Berlin.
- Hillman, Amy J./Cannella, Albert A./Paetzold, Ramona L. (2000): The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaption of Board Composition in Response to Environmental Change. In: *Journal of Management Studies* 37 (2), S. 235–255.
- Hillman, Amy J./Daziel, Thomas (2003): Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. In: *Academy of Management Review* 28 (3), S. 383–396.
- Hillman, Amy J./Nicholson, Gavin/Shropshire, Christine (2006): Directors' Multiple Identities, Identification, and Board Monitoring and Resource Provision. In: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 8 (1), S. J1–J6.
- Hillman, Amy J./Withers, Michael C./Collins, Brian J. (2009): Resource dependence theory: A review. In: *Journal of Management* 35 (6), S. 1404–1427.
- Hoffmann, Reiner (2007): Die Mitbestimmung in der SE. In: von Rosen, Rüdiger (Hg.): *Die Societas Europaea (SE)*. Frankfurt am Main, S. 10–19.
- Högl, Martin (2011): Die neue Rolle des Aufsichtsrats, Eine Umfrage im Auftrag von Boyden Global Executive Search in Kooperation mit Prof. Dr. Martin Högl Lehrstuhl für Führung und Personalmanagement WHU – Otto Beisheim School of Management. Online verfügbar unter www.boyden.de/mediafiles/attachments/5264.pdf, zuletzt aktualisiert am 01.07.2011, zuletzt geprüft am 05.10.2012.
- Höhmnn, Ingmar (2011): Fusion mit Hintertür. In: *Magazin Mitbestimmung* (10).
- Holderness, Clifford (2009): The Myth of Diffuse Ownership in the United States. In: *Review of Financial Studies* 22 (4), S. 1377–1408.
- Homann, Karl/Suchanek, Andreas (2005): *Ökonomik: Eine Einführung*. 2. Aufl. Tübingen.
- Hommelhoff, Peter (2001): Einige Bemerkungen zur Organisationsverfassung der Europäischen Aktiengesellschaft. In: *Die Aktiengesellschaft* (6), S. 279–288.
- Hommelhoff, Peter (2011): Für ein binnenmarktdäquates EU-Gesellschaftsrecht. In: *Der Betrieb* 64 (40, Standpunkte Nr. 9), S. 65–66.

- Hommelhoff, Peter/Teichmann, Christoph (2007): Die Societas Europaea - Eine juristische Bestandsaufnahme. In: von Rosen, Rüdiger (Hg.): Die Societas Europaea (SE). Frankfurt am Main, S. 20–37.
- Höpner, Martin (2003): Wer beherrscht die Unternehmen?, Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Online verfügbar http://www.mpifg.de/people/mh/paper/Hoepner_2003_Wer_beherrscht_die_Unternehmen_mpifg_bd_46.pdf, zuletzt aktualisiert am 25.09.2006, zuletzt geprüft am 15.07.2011.
- Höpner, Martin (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss, Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. Max-Planck-Institut Für Gesellschaftsforschung (MPIfG Discussion Paper, 04/8).
- Höpner, Martin/Müllenborn, Tim (2010): Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. In: *Industrielle Beziehungen* 17 (1), S. 7–29.
- Höpner, Martin/Waclawczyk, Maximilian (2012): Opportunismus oder Ungewissheit? Die Arbeitgeberhaltungen zum mitbestimmten Aufsichtsrat. In: *Industrielle Beziehungen* 19 (3), S. 314–336.
- Hopt, Klaus J. (1997): The German Two-Tier Board (Aufsichtsrat). A German View on Corporate Governance. In: Hopt, Klaus J./Wymeersch, Eddy (Hg.): *Comparative Corporate Governance*. Berlin, S. 5–20.
- Hopt, Klaus J. (1998): Europäisches Gesellschaftsrecht - Krise und neue Anläufe. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* (3), S. 96–106.
- Hopt, Klaus J. (2009): Die internationalen und europarechtlichen Rahmenbedingungen der Corporate Governance. In: Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus J./Werder, Axel von (Hg.): *Handbuch Corporate Governance*. 2., überarb. Aufl. Stuttgart, S. 39–70.
- Hopt, Klaus J. (2011): Corporate Governance - Zur nationalen und internationalen Diskussion. In: Hopt, Klaus J. (Hg.): *Handbuch Corporate Governance von Banken*. München, S. 4–29.
- Hopt, Klaus J./Leyens, Patrick (2004): Board Models in Europe – Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. In: *European Company and Financial Law Review* 1 (2), S. 135–168.
- House, Robert J./Hanges, Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (Hg.) (2004): *Culture, leadership, and organizations*. Thousand Oaks, CA.
- Hüffer, Uwe (2012a): § 100 Persönliche Voraussetzungen für Aufsichtsratsmitglieder. In: Hüffer, Uwe: *Aktiengesetz*. München, Rn. 1–15.

- Hüffer, Uwe (2012b): § 111 Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats. In: Hüffer, Uwe: *Aktiengesetz*. München, Rn. 1–23.
- Huse, Morten/Hoskisson, Robert/Zattoni, Alessandro/Viganò, Riccardo (2011): New Perspectives on Board Research: Changing the Research Agenda. In: *Journal of Management & Governance* 15 (1), S. 5–28.
- Hutzschenreuter, Thomas/Horstkotte, Julian (2013): Performance effects of international expansion processes: The moderating role of top management team experiences. In: *International Business Review* 22 (1), S. 259–277.
- ICEM (2001): Aventis Worker Participation Deal Is European First (ICEM News release, 11/2001). Online verfügbar unter <http://www.icem.org/en/77-All-ICEM-News-Releases/809-Aventis-Worker-Participation-Deal-Is-European-First>, zuletzt aktualisiert am 08.03.2001, zuletzt geprüft am 14.07.2011.
- Jannott, Dirk/Frodermann, Jürgen/Akbarian, Laleh (Hg.) (2005): *Handbuch der Europäischen Aktiengesellschaft - Societas Europaea*. Heidelberg.
- Jaschke, Thomas (1989): *Die betriebswirtschaftliche Überwachungsfunktion aktienrechtlicher Aufsichtsräte*. Köln.
- Jensen, Michael C. (1993): The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. In: *Journal of Finance* 48 (3), S. 831–880.
- Jensen, Michael C./Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 3 (4), S. 305–360.
- Jünemann, Michael/Jungfleisch, Frank/Riedel, Thomas/Rößler, Nicolas/Sinewe, Patrick/Zeppenfeld, Guido (2007): § 2 Die Gründungsformen der SE. In: Binder, Ulrike/Jünemann, Michael/Merz, Friedrich/Sinewe, Patrick (Hg.): *Die Europäische Aktiengesellschaft (SE)*. Wiesbaden, Rn. 1–789.
- Jungmann, Carsten (2006): The Effectiveness of Corporate Governance in One-Tier and Two-Tier Board Systems – Evidence from the UK and Germany –. In: *European Company and Financial Law Review* 3 (4), S. 426–474.
- Junker, Abbo (2002): Der Standort der deutschen Betriebsverfassung in Europa. In: *Recht der Internationalen Wirtschaft* 48 (2), S. 81–87.
- Jürgens, Ulrich/Lippert, Inge/Gaeth, Frank (2008): *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem*. Baden-Baden.
- Kallmeyer, Harald (2003a): Das monistische System in der SE mit Sitz in Deutschland. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 24 (34), S. 1531–1536.
- Kallmeyer, Harald (2003b): Europa-AG: Strategische Optionen für deutsche Unternehmen. In: *Die Aktiengesellschaft* 48 (4), S. 197–203.
- Kämmerer, Jörn Axel/Veil, Rüdiger (2005): Paritätische Arbeitnehmermitbestimmung in der monistischen Societas Europaea - ein verfassungsrechtlicher Irrweg? In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 26 (9), S. 369–376.

- Kessler, Wolfgang/Huck, Frederike (2006): Der (zwangsweise) Weg in den Betriebsstättenkonzern am Beispiel der Hinausverschmelzung von Holdinggesellschaften. In: *Internationales Steuerrecht* 15 (13), S. 433–441.
- Kessler, Wolfgang/Schiffers, Joachim/Teufel, Tobias (2002): Rechtsformwahl, Rechtsformoptimierung. München.
- Kiefner, Alexander/Friebel, Jari (2010): Zulässigkeit eines Aufsichtsrats mit einer nicht durch drei teilbaren Mitgliederzahl bei einer SE mit Sitz in Deutschland. In: *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht* 13 (14), S. 537–539.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1992): Organisation. Berlin.
- Kirsch, Werner (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. Herrsching.
- Kirsch, Werner (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. 2. Aufl. München.
- Klatt, Tobias/Möller, Klaus (2012): Entscheidungsanomalien in der strategischen Unternehmensplanung. In: *Zeitschrift für Management* 6 (4), S. 427–449.
- Kluge, Norbert/Stollt, Michael (2006): Unternehmensmitbestimmung in den neuen EU-Mitgliedsstaaten: Überblick und kurze Länderberichte. In: Kluge, Norbert/Stollt, Michael (Hg.): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE). Brüssel, S. 88–100.
- Kogut, Bruce/Singh, Harbir (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. In: *Journal of International Business Studies* 19 (3), S. 411–432.
- Köklü, Alper (2006): Die Beteiligung der Arbeitnehmer und die Corporate Governance in der Europäischen Aktiengesellschaft ("Societas Europaea") mit Sitz in Deutschland. Hamburg.
- Köklü, Alper (2007): Arbeitnehmerbeteiligung. In: Drinhausen, Florian/van Hulle, Karel/Maul, Silja (Hg.): Handbuch zur Europäischen Gesellschaft (SE). München, S. 172–248.
- Kolster, Hubertus (2005): 4. Kapitel, Satzung. In: Jannott, Dirk/Frodermann, Jürgen/Akbarian, Laleh (Hg.): Handbuch der Europäischen Aktiengesellschaft - Societas Europaea. Heidelberg, Rn. 1–109.

- Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung (2006): Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer, Dezember 2006. Online verfügbar unter http://kohte.jura.uni-halle.de/recht/Kommissionsbericht_Endfassung.pdf, zuletzt geprüft am 22.04.2012.
- Kosiol, Erich (1966): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Reinbeck bei Hamburg.
- Köstler, Roland (2003): Die Mitbestimmung in der SE. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 32 (5-6), S. 800–809.
- Köstler, Roland (2005): Mitbestimmung. In: Theisen, Manuel René/Wenz, Martin (Hg.): Die Europäische Aktiengesellschaft. Stuttgart, S. 331–376.
- Köstler, Roland (2007): Beteiligung der Arbeitnehmer kraft Gesetzes bei einer SE nach deutschem Recht. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/beteiligung_vergleich_se.pdf, zuletzt geprüft am 20.12.2011.
- Köstler, Roland (2011): Das Grünbuch zur Europäischen Corporate Governance. In: *Der Betrieb* 64 (40, Standpunkte Nr. 9), S. 69–70.
- Köstler, Roland/Zachert, Ulrich/Müller, Matthias (2006): Aufsichtsratspraxis. 9. Aufl. Frankfurt am Main.
- Kreuzgrabe, Lutz (2009): Informationsversorgung von Abschlussprüfer und Aufsichtsrat zur Verbesserung der Corporate Governance. Hamburg.
- Kübler, Friedrich (2004): The Societas Europaea - Implementation and Perspectives. In: Baums, Theodor (Hg.): Die Europäische Aktiengesellschaft. Berlin, S. 1–9.
- Kuprionis, Mary Denise (2011): Understanding Board Evaluations: Analysis of Purpose and Key Elements. In: *Corporate Governance Advisor* 19 (3), S. 8–12.
- Kürsten, Wolfgang (2007): Rigour versus Relevance? - Beobachtungen in der finanzwirtschaftlichen Forschung (Jena Research Papers in Business and Economics - Working and Discussion Papers, 19/2007).
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2002): Internationales Management. 2., bearb. Aufl. München.
- Labbé, Marcus (2008): Die Führungsverantwortung des Aufsichtsrats in Krisensituationen, Zusätzliche Kompetenzen und besondere Pflichten? In: *Zeitschrift für Corporate Governance* (5), S. 234–238.
- Lamp, Felix (2009): The Costs of Different European Corporate Governance Legislation: Evidence from the New Legal Form - Societas Europaea.
- Lange, Stefan (2007): Kybernetik und Systemtheorie. In: Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hg.): Handbuch Governance. Wiesbaden, S. 176–187.

- Lau, Dora C./Murnighan, J. Keith (1998): Demographic diversity and fault-lines: The compositional dynamics of organizational groups. In: *Academy of Management Review* 23 (2).
- Lau, Dora C./Murnighan, J. Keith (2005): Interactions within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines 48 (4), S. 645–659.
- Lehn, Kenneth M./Patro, Sukesh/Zhao, Mengxin (2009): Determinants of the Size and Composition of US Corporate Boards: 1935-2000. In: *Financial Management* 38 (4), S. 747–780.
- Lenoir, Noelle (2007): The Societas Europaea or SE, The new European company. HEC Europe Institute. Paris. Online verfügbar unter <http://www.debevoise.com/files/News/50a57d33-f909-48f0-a11f-f7677f6f0231/Presentation/NewsAttachment/00003a12-5e47-4f1b-9211-04c22790ceee/RapportNLenoirenversionanglaise.pdf>, zuletzt aktualisiert am July 2007, zuletzt geprüft am 27.03.2008.
- Lenoir, Noelle (2008): The Societas Europaea (SE) in Europe, A promising start and an option with good prospects. In: *Utrecht Law Review* 4 (1), S. 13–21.
- Lester, Richard H./Hillman, Amy J./Zardkoohi, Asghar/Cannella, Albert A. (2008): Former Government Officials as Outside Directors: The Role of Human and Social Capital. In: *Academy of Management Journal* 51 (5), S. 999–1013.
- Leyens, Patrick C. (2006): Information des Aufsichtsrats. Tübingen.
- Lipton, Martin/Lorsch, Jay W. (1992): A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. In: *Business Lawyer* 48 (1), S. 59–77.
- Lück, Wolfgang (1998): Überwachung. In: Lück, Wolfgang (Hg.): Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. 4., völlig neu bearb. Aufl. München ; Wien, S. 801.
- Lutter, Marcus (2001): Vergleichende Corporate Governance - Die deutsche Sicht. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 30 (2), S. 224–237.
- Lutter, Marcus (2002): Europäische Aktiengesellschaft - Rechtsfigur mit Zukunft? In: *Betriebs-Berater* 57 (1), S. 1–7.
- Lutter, Marcus/ Krieger Gerd (2002): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats. 4. Aufl. Köln.
- Lutter, Marcus/Bayer, Walter (2005): Die Europäische Gesellschaft. Köln.
- Lütz, Susanne (2007): Wirtschaft. In: Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hg.): Handbuch Governance. Wiesbaden, S. 390–400.
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2008): Unternehmensführung. 6., vollständig überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.

- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2010): Unternehmensführung. 7., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Malik, Fredmund (2008): Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Frankfurt am Main.
- Manev, Ivan M./Stevenson, William B. (2001): Nationality, Cultural Distance, and Expatriate Status: Effects on the Managerial Network in a Multinational Enterprise. In: *Journal of International Business Studies* 32 (2), S. 285–303.
- Mann, Alexander (2003): Corporate-Governance-Systeme. Berlin.
- Marschan-Piekkari, Rebecca/Welch, Denice/Welch, Lawrence (1999): In the Shadow: The Impact of Language on Structure, Power and Communication. In: *International Business Review* 8 (4), S. 421–440.
- Masulis, Ronald W./Wang, Cong/Xie, Fei (2011): Globalizing the Boardroom - The Effects of Foreign Directors on Corporate Governance and Firm Performance (ECGI - Finance Working Paper, 249/2009). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1572838>, zuletzt aktualisiert am 08.01.2012, zuletzt geprüft am 20.02.2013.
- Mathieu, John/Maynard, M. Travis/Rapp, Tammy/Gilson, Lucy (2008): Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. In: *Journal of Management* 34 (3), S. 410–476.
- Mellerowicz, Konrad (1976): Unternehmenspolitik - Band I. 3. Aufl. Freiburg.
- Mellewigt, Thomas/Decker, Carolin (2006): Messung des Organisationserfolgs. In: Werder, Axel/Grundeis, Jens/Stöber, Harald (Hg.): *Organisations-Controlling*. Wiesbaden, S. 51–82.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340–363.
- Michel, John G./Hambrick, Donald C. (1992): Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. In: *Academy of Management Journal* 35 (1), S. 9–37.
- Milliken, Frances J./Martins, Lius L. (1996): Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. In: *Academy of Management Review* 21 (2), S. 402–433.
- Mintzberg, Henry/Waters, James A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: *Strategic Management Journal* 6 (3), S. 257–272.
- Monz, Heribert (1985): Methodische Entscheidungshilfen der Rechtsformwahlberatung. Bergisch Gladbach.
- Morosini, Piero/Shane, Shane/Singh, Harbir (1998): National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. In: *Journal of International Business Studies* 29 (1), S. 137–158.

- Mustaghni, Basir (2012): Einfluss von Corporate Governance auf den Erfolg von Unternehmen. Frankfurt am Main.
- Nagel, Bernhard/Riess, Birgit/Rüb, Stefan/Beschorner, Andreas (1996): Information und Mitbestimmung im internationalen Konzern. Baden-Baden.
- Neubürger, Heinz-Joachim (2003): Die deutsche Mitbestimmung aus Sicht eines international operierenden Unternehmens. In: Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus J./Werder, Axel von (Hg.): Handbuch Corporate Governance. Köln, S. 177–197.
- Neun, Josef (2005): Gründung. In: Theisen, Manuel René/Wenz, Martin (Hg.): Die Europäische Aktiengesellschaft. Stuttgart, S. 57–187.
- Nielsen, Bo Bernhard/Nielsen, Sabina (2011): The Role of Top Management Team International Orientation in International Strategic Decision-making: The coice of foreign entry mode. In: *Journal of World Business* 46 (2), S. 185–193.
- Ning, Yixi/Davidson III, Wallace N./Wang, Jifu (2010): Does Optimal Corporate Board Size Exist? An Empirical Analysis. In: *Journal of Applied Finance* 20 (2), S. 57–69.
- Ning, Yixi/Davidson III, Wallace N./Zhong, Ke (2007): The Variability of Board Size Determinants: An Empirical Analysis. In: *Journal of Applied Finance* 17 (2), S. 46–61.
- Nippa, Michael (2002): Corporate Governance. Heidelberg.
- North, Douglass Cecil (1990): Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge.
- Ocasio, Wiliam (1997): Towards an Attention-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 18 (Jul97 Supplement 1), S. 187–206.
- Oechsler, Jürgen (2006): Die Richtlinie 2005/56/EG über die Verschmelzung von Kapitalgesellschaften aus verschiedenen Mitgliedsstaaten. In: *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht* 9 (5), S. 161–166.
- Oetker, Hartmut (2005): Die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) unter besonderer Berücksichtigung der leitenden Angestellten. In: *Betriebs-Berater* 60 (BB-Special 1), S. 2–13.
- Oetker, Hartmut (2009): Vorstand, Aufsichtsrat und ihr Zusammenwirken aus rechtlicher Sicht. In: Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus J./Werder, Axel von (Hg.): Handbuch Corporate Governance. 2., überarb. Aufl. Stuttgart, S. 277–301.
- Oppermann, Thomas/Classen, Claus Dieter/Nettesheim, Martin (2009): Europarecht. 4., vollst. neu bearb. Aufl. München.

- Owtscharov, Alexis (2007): The German system of finance and corporate governance: Gateways to change and implications for firm performance. University of St. Gallen. Zürich (Dissertation, 3306). Online verfügbar unter [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3306/\\$FILE/dis3306.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3306/$FILE/dis3306.pdf), zuletzt geprüft am 21.02.2013.
- Oxelheim, Lars/Randøy, Trond (2003): The impact of foreign board membership on firm value. In: *Journal of Banking & Finance* 27 (12), S. 2369–2392.
- Oxelheim, Lars/Randøy, Trond/Stonehill, Arthur (2012): What can international finance add to international strategy? In: Verbeke, Alain/Merchant, Hemat (Hg.): *Handbook of research on international strategic management*. Cheltenham, S. 238–256.
- Papoutsakis, Haris (2008): On Measuring Organizational Relationships: Threats to Validity in the Use of Key-Informants. In: *The Electronic Journal of Knowledge Management* 6 (2), S. 145–156.
- Pearce, John A./Zahra, Shaker A. (1992): Board composition from a strategic contingency perspective. In: *Journal of Management Studies* 29, S. 411–438.
- Pearsall, Matthew/Ellis, Aleksander P. J./Evans, Joel M. (2008): Unlocking the Effects of Gender Faultlines on Team Creativity: Is Activation the Key? In: *Journal of Applied Psychology* 93 (1), S. 225–234.
- Pfeffer, Jefferey (1972): Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. In: *Administrative Science Quarterly* 17 (2), S. 218–228.
- Pfeffer, Jefferey/Salancik, Gerald R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York.
- Pistor, Katharina (2009): Corporate Governance durch Mitbestimmung und Arbeitsmärkte. In: Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus J./Werder, Axel von (Hg.): *Handbuch Corporate Governance*. 2., überarb. Aufl. Stuttgart, S. 231–252.
- Plagemann, Nikolaus (2014): Die zeitliche Verfügbarkeit von Organisationsmitgliedern von Banken und Finanzdienstleistungsinstituten. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht* 68 (50-52), S. 2345–2350.
- Plendl, Martin (2011): Der Abschlussprüfer als natürlicher Partner des Aufsichtsrats. In: *Betriebs-Berater* 66 (15), S. 897.
- Raheja, Charu G. (2005): Determinants of Board Size and Composition: A Theory of Corporate Boards. In: *Journal of Financial & Quantitative Analysis* 40 (2), S. 283–306.
- Raiser, Thomas/Veil, Rüdiger (2009): *Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz*. Berlin.
- Ramaswamy, Kannan/Kroeck, K. Galen/Renforth, William (1996): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment. In: *Journal of International Business Studies* 27 (1), S. 167–177.

- Rausch, Stefan (2007): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) im Spiegel der Kapitalmärkte. Helaba Volkswirtschaft/Research. Online verfügbar unter <http://www.helaba.de/hlb/generator/Sites/Helaba/wwwroot/MaerkteUndAnalysen/ResearchUndVolkswirtschaft/ListePublikationen8Neu/DownloadsMaerkteUndTrends/ms070702-AGSE.de.pdf>, zuletzt aktualisiert am 02.07.2007, zuletzt geprüft am 27.02.2008.
- Razali, Nornadiah Mohd/Wah, Yap Bee (2011): Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. In: *Journal of Statistical Modelling and Analytics* 2 (1), S. 21–33.
- Reichert, Jochem (2006): Die SE als Gestaltungsinstrument für grenzüberschreitende Umstrukturierungen. Hg. v. Theodor Baums und Andreas Cahn. Institute for Law and Finance; Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (ILF Working Paper Series, 54). Online verfügbar unter http://www.ilf-frankfurt.de/uploads/media/ILF_WP_054.pdf, zuletzt aktualisiert am 2006, zuletzt geprüft am 16.02.2007.
- Reichert, Jochem/Brandes, Stephan (2003): Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der SE: Gestaltungsfreiheit und Bestandsschutz. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 32 (5-6), S. 767–799.
- Reichert, Jochem/Brandes, Stephan (2012a): Art. 40 [Aufsichtsorgan]. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz. Band 7: Europäisches Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Niederlassungsfreiheit. 3. Aufl. München, Rn. 1–74.
- Reichert, Jochem/Brandes, Stephan (2012b): Art. 41 [Informationsrechte]. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz. Band 7: Europäisches Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Niederlassungsfreiheit. 3. Aufl. München, Rn. 1–30.
- Reichert, Jochem/Brandes, Stephan (2012c): Art. 42 [Vorsitzender des Aufsichtsorgans]. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz. Band 7: Europäisches Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Niederlassungsfreiheit. 3. Aufl. München, S. 1–20.
- Reichert, Jochem/Brandes, Stephan (2012d): Art. 43 [Verwaltungsorgan]. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz. Band 7: Europäisches Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Niederlassungsfreiheit. 3. Aufl. München, Rn. 1–194.
- Reichert, Jochem/Brandes, Stephan (2012e): Art. 47 [Voraussetzungen der Mitgliedschaft]. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz. Band 7: Europäisches Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Niederlassungsfreiheit. 3. Aufl. München, Rn. 1–41.

- Reichert, Jochem/Brandes, Stephan (2012f): Art. 50 [Beschlussfassung]. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz. Band 7: Europäisches Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Niederlassungsfreiheit. 3. Aufl. München, Rn. 1–56.
- Reichert, Jochem/Brandes, Stephan (2012g): SE-VO Art. 38 [Organe der SE]. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz. Band 7: Europäisches Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Niederlassungsfreiheit. 3. Aufl. München, Rn. 1–34.
- Reichert, Jochem (2014): Wettbewerb der Gesellschaftsformen – SE oder KGaA zur Organisation großer Familiengesellschaften. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 35 (41), S. 1957–1965.
- Reimsbach, Daniel (2011): Fehlanreize der erfolgsabhängigen Aufsichtsratsvergütung nach DCGK 5.4.6. In: *Betriebs-Berater* 66, S. 940–944.
- Reuschenbach, Daniel (2009): Nichtparametrische Testverfahren. In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, S. 501–520.
- Richter, Wolfgang (2004): Societas Europaea - Die Sicht der anwaltlichen Praxis. In: Baums, Theodor (Hg.): *Die Europäische Aktiengesellschaft*. Berlin, S. 1–26.
- Riesenhuber, Felix (2009): Großzahlige empirische Forschung. In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, S. 1–16.
- Rohe, Karl (1986): Politikbegriffe. In: Mickel, Wolfgang W. (Hg.): *Handlexikon zur Politikwissenschaft*. Bonn, S. 349–354.
- Rohe, Karl (1994): *Politik*. 2. völlig überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Rohrlack, Christian (2009): Logistische und Ordinale Regressionen. In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, S. 267–282.
- Ronen, Simcha/Shenkar, Oded (1985): Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. In: *Academy of Management Review* 10 (3), S. 435–454.
- Rose, Edgar/Köstler, Roland (2011): Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE). Frankfurt am Main.
- Rosenbohm, Sophie (2013): Verhandelte Arbeitnehmerbeteiligung. Ein empirischer Vergleich der Formen vor und nach der Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft. In: *Industrielle Beziehungen* 20 (1), S. 8–35.

- Rosenbohm, Sophie (2014): *Verhandelte Arbeitnehmerbeteiligung. Die Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft*. Frankfurt am Main.
- Rüb, Stefan/Platzer, Hans-Wolfgang (2015): *Europäisierung der Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor: Empirische Befunde, Probleme und Perspektiven eines heterogenen Feldes*. Berlin.
- Rühli, Edwin (1996): *Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik*. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Ruhwedel, Peter/Epstein, Rolf (2003): Eine empirische Analyse der Strukturen und Prozesse in den Aufsichtsräten deutscher Aktiengesellschaften. In: *Betriebs-Berater* 57, S. 161–166.
- Ruhwedel, Peter (2013): Aufsichtsrats-Score 2013: Studie zu Effizienz, Besetzung, Transparenz und Vergütung der DAX- und MDAX-Aufsichtsräte. Essen.
- Ruigrok, Winfried/Wagner, Hardy (2001): *Matching Managers to Strategies: Do Multinational Companies Need Multinational Top Management Teams*. University of St. Gallen. Online verfügbar unter http://www.researchgate.net/publication/228735263_Matching_managers_to_strategies_Do_multinational_companies_need_multicultural_top_management_teams/file/d912f50e757afdc271.pdf, zuletzt geprüft am 19.05.2012.
- Sanders, Wm. Gerard/Carpenter, Mason A. (1998): Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. In: *Academy of Management Journal* 41 (2), S. 158–178.
- Sandig, Curt (1966): *Betriebswirtschaftspolitik*. 2., völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart.
- Schäfer, Carsten (2012a): SE-VO Art. 11. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz*. Band 7: Europäisches Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Niederlassungsfreiheit. 3. Aufl. München, Rn. 1–3.
- Schäfer, Carsten (2012b): SE-VO Art. 12 [Eintragung im Register]. In: Goette, Wulf/Habersack, Mathias: *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz*. Band 7: Europäisches Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Niederlassungsfreiheit. 3. Aufl. München, Rn. 1–9.
- Schewe, Gerhard (2005): *Unternehmensverfassung*. Berlin.
- Schimank, Uwe (2007a): Elementare Mechanismen. In: Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hg.): *Handbuch Governance*. Wiesbaden, S. 29–45.
- Schimank, Uwe (2007b): Neoinstitutionalismus. In: Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hg.): *Handbuch Governance*. Wiesbaden, S. 161–175.

- Schimank, Uwe (2007c): Organisationstheorien. In: Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hg.): Handbuch Governance. Wiesbaden, S. 200–211.
- Schmid, Stefan/Daniel, Andrea (2006): Measuring Board Internationalization – Towards a More Holistic Approach (ESCP-EAP Working Paper, 21).
- Schmid, Stefan/Daniel, Andrea (2007): Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland. Gütersloh.
- Schmid, Stefan/Dauth, Tobias (2013): Does internationalization make a difference? Stock market reaction to announcements of international top executive appointments. In: *Journal of World Business* 48 (1), S. 1–15.
- Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2004): The German Corporate Governance System and the German "Mitbestimmung" - An Overview. Working Paper. Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin. Online verfügbar unter <http://www.escpeurope.eu/de/campus/escp-europe-campus-berlin/lehrstuehle-escp-europe-campus-berlin/internationales-management-und-strategisches-management/downloads-internationales-management-und-strategisches-management-escp-europe/>, zuletzt geprüft am 02.12.2009.
- Schmidt, Jessica (2006): "Deutsche" vs. "britische" Societas Europaea (SE). Gottmadingen.
- Schmidt, Karsten (2002): Gesellschaftsrecht. 4., völlig neu bearb. und erw. Aufl. Köln.
- Schmidt, Reinhard H./Weiß, Marco (2003): Shareholder vs. Stakeholder: Ökonomische Fragestellungen. Hg. v. Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main. Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Frankfurt a. M. (Working Paper Series: Finance & Accounting, 104).
- Schmidt, Reinhard H./Weiß, Marco (2009): Shareholder vs. Stakeholder: Ökonomische Fragen. In: Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus J./Werder, Axel von (Hg.): Handbuch Corporate Governance. 2., überarb. Aufl. Stuttgart, S. 161–183.
- Schneider, Holger (2009): Nachweis und Behandlung von Multikollinearität. In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, S. 221–236.
- Schwalbach, Joachim (2004): Effizienz des Aufsichtsrats. In: *Die Aktiengesellschaft* 49 (4), S. 186–190.
- Schwartz, Ivo (2007): Rechtsangleichung und Rechtswettbewerb im Binnenmarkt - Zum europäischen Modell. In: *Europarecht* 8 (2), S. 194–207.
- Schwarz, Günter Christian (2000): Europäisches Gesellschaftsrecht. Baden-Baden.

- Schwimbersky, Sandra/Kelemen, Melinda (2008): Established, planned and liquidated SEs. Online verfügbar unter www.worker-participation.eu/european_company, zuletzt aktualisiert am 2008.
- Seibert, Ulrich (1997): Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) – Referenten-Entwurf zur Aktienrechtsnovelle. In: *Wertpapier-Mitteilungen* 51 (1), S. 1–48.
- Seibt, Christoph H. (2010): Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats in der SE, Zugleich Besprechung LG Nürnberg-Fürth v. 8.2.2010 – 1 HK O 8471/09. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 31 (22), S. 1057–1065.
- Seidel, Eberhard (1978): Betriebliche Führungsformen. Stuttgart.
- Seidel, Martin (2002): Grundsatzfragen der Konvergenz in einer erweiterten EU: Rechtsgrundlagen für einen Wettbewerb der Systeme. In: Hasse, Rolf H. (Hg.): Europa zwischen Wettbewerb und Harmonisierung. 1. Aufl. Baden-Baden, S. 11–38.
- Shleifer, Andrei/Vishny, Robert W. (1997): A Survey of Corporate Governance. In: *The Journal of Finance* 52 (2), S. 737–783.
- Sieja, Marius S. (2010): Corporate Governance Kodex im Lagebericht, Erklärung zur Unternehmensführung und Entsprechungserklärung nach BilMoG. In: *Neue Wirtschaftsbrieife* 48, S. 3892–3899.
- Simon, Eva Maria (2011): Der österreichischen Mutter abgerungen. In: *Magazin Mitbestimmung* 57 (10), S. 23–25.
- Sokolowski, Jacek (2005): Überwachung in einer Societas Europaea mit dem monistischen Leitungssystem, Rechtsvergleichende Überlegungen zur künftigen Gestaltung des polnischen Gesellschaftsrechts. Dissertation. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Heidelberg. Juristische Fakultät.
- Söllner, Albrecht (2009): Einführung in das internationale Management. Wiesbaden.
- Spindler, Gerald (2010): § 111 Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats. In: Spindler, Gerald/Stilz, Eberhard: Kommentar zum Aktiengesetz. München, Rn. 1–91.
- Staehle, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg (1999): Management. 8. Aufl. München.
- Staples, Clifford L. (2007): Board Globalization in the Wolrd's Largest TNCs 1993-2005. In: *Corporate Governance: An International Review* 15 (2), S. 311–321.
- Steiner, George A./Steiner, John F. (2000): Business, Government and Society. 9. Aufl. Bosten u.a.
- Steinle, Claus (2005): Ganzheitliches Management. Wiesbaden.

- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management. 6., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Sternberger, Dolf (1984): Drei Wurzeln der Politik. Frankfurt am Main.
- Stettes, Oliver (2007): Unternehmensmitbestimmung in Deutschland: Vorteil oder Ballast im Standortwettbewerb? Institute for Law and Finance; Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (ILF Working Paper Series, WP065). Online verfügbar unter http://www.ilf-frankfurt.de/ILF_Working_Papers.100.0.html, zuletzt aktualisiert am 07/2007, zuletzt geprüft am 22.10.2007.
- Stiglbauer, Markus (2010): Coporate Governance Berichterstattung als Instrument wertorientierter Unternehmensführung: Empirische Erkenntnisse für den deutschen Kapitalmarkt. In: *Zeitschrift für Management* (5), S. 359–384.
- Stiglbauer, Markus (2011): Bedeutung und Attraktivität der Erklärung zur Unternehmensführung. In: *Zeitschrift für Corporate Governance* 6 (3), S. 105–109.
- Streeck, Wolfgang (2009): Re-forming capitalism. Oxford.
- Stuart, Spencer (2010): Der Aufsichtsrat zwischen Beratung und Kontrolle: ein Erfahrungsbericht. Online verfügbar unter http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/DAZBK_final.pdf, zuletzt aktualisiert am 12.2010, zuletzt geprüft am 14.07.2011.
- Stuart, Spencer (2011): Der Spencer Stuart Board Index Deutschland 2010. Online verfügbar unter http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/DEBI_2010_web.pdf, zuletzt aktualisiert am 03.2011, zuletzt geprüft am 14.07.2011.
- Suchman, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic And Insitutional Approaches. In: *Academy of Management Review* 20 (3), S. 571–610.
- Sullivan, Daniel (1994): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. In: *Journal of International Business Studies* 25 (2), S. 325–342.
- Sullivan, Daniel (1996): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Reply. In: *Journal of International Business Studies* 27 (1), S. 179–192.
- Sünner, Eckart (2000): Effizienz von Unternehmensorganen als Grundsatz der Corporate Governance. In: *Die Aktiengesellschaft* 45, S. 492–498.
- Szyperski, Norbert (1974): Unternehmensführung als Objekt und Adressat der Betriebswirtschaftslehre. In: Wild, Jürgen (Hg.): Unternehmensführung. Berlin, S. 3–38.

- Tacheva, Sabina (2007): Top Management Team Diversity: A Multilevel Exploration of Antecedents and Consequences. Dissertation. Universität St. Gallen, St. Gallen. Online verfügbar unter [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3316/\\$FILE/dis3316.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3316/$FILE/dis3316.pdf), zuletzt geprüft am 28.03.2012.
- Tanna, Sailesh/Pasiouras, Fotios/Nnadi, Matthias (2011): The Effect of Board Size and Composition on the Efficiency of UK Banks. In: *International Journal of the Economics of Business* 18 (3), S. 441–462.
- Tasler, Johannes (2001): The international composition of top management teams. Göttingen.
- Teichmann, Christoph (2005): Ausführungsgesetz in Deutschland. In: Theisen, Manuel René/Wenz, Martin (Hg.): *Die Europäische Aktiengesellschaft*. Stuttgart, S. 691–737.
- Teichmann, Christoph (2006): Binnenmarktkonformes Gesellschaftsrecht. Berlin.
- Teichmann, Christoph (2008): Gestaltungsfreiheit in Mitbestimmungsvereinbarungen. In: *Die Aktiengesellschaft* 53 (22), S. 797–808.
- Teichmann, Christoph (2009): Europäisierung der deutschen Mitbestimmung. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 30 (48), S. 10–17.
- Teichmann, Christoph (2014): Bestandsschutz für die Mitbestimmung bei Umwandlung in eine SE. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 35 (22), S. 1049–1057.
- Theisen, Manuel René (1991): *Der Konzern*. Stuttgart.
- Theisen, Manuel René (2007): *Information und Berichterstattung des Aufsichtsrats*. 4., völlig neu bearb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Theisen, Manuel René/Hölzl, Michael (2005): Corporate Governance. In: Theisen, Manuel René/Wenz, Martin (Hg.): *Die Europäische Aktiengesellschaft*. Stuttgart, S. 269–330.
- Theisen, Manuel René/Wenz, Martin (Hg.) (2005a): *Die Europäische Aktiengesellschaft*. Stuttgart.
- Theisen, Manuel René/Wenz, Martin (2005b): Hintergründe, historische Entwicklung und Grundkonzeption. In: Theisen, Manuel René/Wenz, Martin (Hg.): *Die Europäische Aktiengesellschaft*. Stuttgart, S. 1–56.
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2006): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 5., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Thömmes, Otmar (2005): Besteuerung. In: Theisen, Manuel René/Wenz, Martin (Hg.): *Die Europäische Aktiengesellschaft*. Stuttgart, S. 505–615.
- Tihanyi, Laszlo/Ellstrand, Alan E./Daily, Catherine M./Dalton, Dan R. (2000): Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. In: *Journal of Management* 26 (6), S. 1157–1177.

- Tihanyi, Laszlo/Griffith, David A./Russell, Craig J. (2005): The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. In: *Journal of International Business Studies* 36 (3), S. 270–283.
- Trögel, Jutta (2013): Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme des Vorsitzenden im Aufsichtsrat - Eine empirische Untersuchung. Hamburg.
- Tuggle, Christopher.S/Schnatterly, Karen/Johnson, Richard.A (2010): Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. In: *Academy of Management Journal* 53 (3), S. 550–571.
- Tulung, Joy Elly/Nelwan, Olivia S./Lengkong, Victor P.K (2012): Top Management Team and Company Performance in Big Countries vs Small Countries. In: *Journal of Economics, Business, and Accountancy* 15 (1), S. 59–70.
- Uchida, Konari (2011): Does corporate board downsizing increase shareholder value? Evidence from Japan. In: *International Review of Economics & Finance* 20 (4), S. 562–573.
- Ulmer, Peter (2002): Paritätische Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat von Großunternehmen - noch zeitgemäß? In: *Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht* 166, S. 271–277.
- Ulrich, Hans (1978): Unternehmenspolitik. Bern.
- Uzun, Hatice/Szewczyk, Samuek H./Varma, Raj (2004): Board Composition and Corporate Fraud. In: *Financial Analysts Journal* 60 (3), S. 33–43.
- Vance, Stanley C. (1983): Corporate leadership: Boards, Directors, and Strategy. New York.
- Velte, Patrick/Eulerich, Marc/van Uum, Carolin (2014): Der Einfluss der Vielfalt bei der Vorstandsbesetzung auf den Unternehmenserfolg – Eine empirische Analyse für den DAX30, TecDAX, MDAX und SDAX. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 66 (6), S. 581–601.
- Waclawik, Erich (2006): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) als Konzern-tochter- und Joint-Venture Gesellschaft. In: *Der Betrieb* (34), S. 1827–1833.
- Wally, Stefan/Becerra, Manuel (2001): Top Management Team Characteristics and Strategic Changes in International Diversification: The Case of U. S. Multinationals in the European Community. In: *Group & Organization Management* 26 (2), S. 165–188.
- Wasse, Norman (2011): Die Internationalisierung des Aufsichtsrats - Herausforderungen in der Praxis. In: *Die Aktiengesellschaft* 56 (19), S. 685–692.
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen.
- Weindl, Josef/Woyke, Wichard (1999): Europäische Union. 4., aktualisierte und erw. Aufl. München.

- Wenz, Martin (1993): Die Societas Europaea (SE). Berlin.
- Wenz, Martin (2005): Grenzüberschreitende Sitzverlegung. In: Theisen, Manuel René/Wenz, Martin (Hg.): Die Europäische Aktiengesellschaft. Stuttgart, S. 189–267.
- Werder, Axel von (1999): Effizienzbewertung organisatorischer Strukturen. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 28 (8), S. 412–417.
- Werder, Axel von (2004): Überwachungseffizienz und Unternehmensmitbestimmung. In: *Die Aktiengesellschaft* 49 (4), S. 166–172.
- Werder, Axel von (2008): Führungsorganisation. 2., aktual. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Werder, Axel von (2009): Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In: Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus J./Werder, Axel von (Hg.): Handbuch Corporate Governance. 2., überarb. Aufl. Stuttgart, S. 3–27.
- Werder, Axel von (2011): Problemfelder der Corporate Governance. In: *Der Betrieb* 64 (31), S. 59–50.
- Werner, Marc (2008): Die deutsche Unternehmensmitbestimmung in internationalen europäischen Konzernen. Frankfurt am Main.
- Wetzel, Anne (2005): Das Konzept der Pfadabhängigkeit und seine Anwendungsmöglichkeiten in der Transformationsforschung (Arbeitspapiere des Osteuropa-Instituts der Freien Universität Berlin, 52/2005). Online verfügbar unter <http://www.oei.fu-berlin.de/politik/publikationen/AP52.pdf>, zuletzt geprüft am 26.09.2011.
- Wiersema, Margarethe F./Bantel, Karen A. (1992): Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. In: *Academy of Management Journal* 35 (1), S. 91–121.
- Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies. New York.
- Williamson, Oliver E./Streissler, Monika (2010): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.
- Windbichler, Christine (2004): Arbeitnehmerinteressen im Unternehmen und gegenüber dem Unternehmen - Eine Zwischenbilanz. In: *Die Aktiengesellschaft* 49, S. 190–196.
- Wöhe, Günter (2008): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23., vollst. neu bearb. Aufl. München.
- Wolf, Joachim (2008): Organisation, Management, Unternehmensführung. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Wolf, Joachim (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.

- Wolf, Joachim/Rosenberg, Timo (2012): How Individual Scholars Can Reduce the Riogr-Relevance Gap in Management Research. In: *BuR - Business Research* 5 (2), S. 178–196.
- Wollburg, Ralph/Banerjea, Nirmal Robert (2005): Die Reichweite der Mitbestimmung in der Europäischen Gesellschaft. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 26 (7), S. 277–283.
- Wrigley, Leonard (1970): *Divisional Autonomy and Diversification*. Cambridge, Mass.
- Wymeersch, Eddy (2004): Reflections on the Societas Europaea in the Belgian legal system. In: Baums, Theodor (Hg.): *Die Europäische Aktiengesellschaft*. Berlin, S. 62–78.
- Wysocki, Klaus von (1988): *Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens*. 3., völlig überarb. Aufl. München.
- Yermack, David (1996): Higher market valuation of companies with a small board of directors. In: *Journal of Financial Economics* 40 (3), S. 185–211.
- Zahra, Shaker A./Pearce, John A. (1989): Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. In: *Journal of Management* 15 (2), S. 291–334.
- Zingales, Luigi (1998): Corporate Governance. In: *New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*.
- Zöfel, Peter (2006): *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*. München.
- Zöllner, Christine (2007): *Interne Corporate Governance*. Wiesbaden.



Die Überwachungspraxis des Aufsichtsrats der deutschen Aktiengesellschaft ist wiederholt sowohl im Hinblick auf ihre organrechtliche Verfasstheit als auch auf ihre personelle Zusammensetzung und Arbeitsweise kritisch hinterfragt worden. Wiederkehrende Diskussionspunkte betreffen vor allem die mangelnde Gestaltungsfreiheit des deutschen Gesellschaftsrechts im Hinblick auf die Wahl des Leitungssystems, die Größe des Überwachungsorgans sowie die Auswirkungen der Mitbestimmung auf Entscheidungsprozesse und personelle Zusammensetzung.

Mit der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) hat der europäische Gesetzgeber zum 8. Oktober 2004 eine Rechtsform eingeführt, die den Anspruch erhebt, für grenzüberschreitende Belange im europäischen Binnenmarkt ein effizienteres und sachgerechteres Bündel spezifischer Rechtsnormen zu bieten. Die SE bietet in Deutschland ansässigen Unternehmen erstmals die Möglichkeit, in einer Aktiengesellschaft zwischen einem System aus Vorstand und Aufsichtsrat oder einem Verwaltungsrat zu wählen, die Organgröße unternehmensindividuell anzupassen sowie Arbeitnehmervertreter aus verschiedenen europäischen Mitgliedsstaaten in das Aufsichtsorgan zu integrieren.

Ziel der Untersuchung ist es, der Frage nachzugehen, inwiefern die SE neue Gestaltungsoptionen für die Unternehmensüberwachung eröffnet und welche Auswirkungen von der Nutzung dieser Optionen auf die Überwachungspraxis ausgehen.

eISBN 978-3-86309-438-6



www.uni-bamberg.de/ubp/