Elmar Gerum, Malte Debus

Die Größe des Aufsichtsrats als rechtspolitisches Problem - Einige empirische Befunde

Zwischenbericht

Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Marburg, September 2006

Marburger Corporate Governance Forschung

Elmar Gerum und Malte Debus

Die Größe des Aufsichtsrats als rechtspolitisches Problem
– Einige empirische Befunde –

Diskussionspapier

Nr. 1

Marburg, Sept. 2006

Kontakt:

Prof. Dr. Elmar Gerum/Dipl.-Kfm. Malte Debus, Philipps-Universität Marburg, Lehrstuhl für Allgemeine BWL, Organisation und Personalwirtschaft, Universitätsstraße 24, 35032 Marburg
E-Mail: gerum@wiwi.uni-marburg.de
Internet: www.uni-marburg.de/fb02/bwl08/governance

© alle Rechte bei den Verfassern

Zusammenfassung

Die Größe des (mitbestimmten) Aufsichtsrats ist in der rechtspolitischen Diskussion seit langem umstritten. Es wird unter Berufung auf empirische Befunde zum angloamerikanischen Board immer wieder gefordert, die Aufsichtsräte zu verkleinern, um eine effiziente Arbeit des Gremiums zu gewährleisten. Die Befunde der empirischen Organisationsforschung zur Gremiengröße sind jedoch keineswegs eindeutig. Eine empirische Überprüfung der aktuellen Verhältnisse zeigt, dass deutsche Aktiengesellschaften in bemerkenswertem Umfang den Aufsichtsrat freiwillig vergrößert haben. Der Kapitalmarkt übt keinen Druck aus, die Aufsichtsräte möglichst klein zu halten. Die Praxis hält offenbar größere Gremien für vorteilhaft bzw. effizient. Die Erklärung dafür ist, dass der Aufsichtsrat, wie auch der Board, unabhängig von Existenz und Intensität der Mitbestimmung eine unternehmenspolitische Funktion hat. Er dient der Stabilisierung der ökonomischen und politischen Umwelt durch personelle Verflechtungen.

Abstract

The size of the German (co-determined) supervisory board has been subject of legal debate for a long time. Referring to empirical results of the Anglo-American board, authors constantly claim to downsize the supervisory board in order to ensure its efficiency. The findings of empirical organisational research are not as clear. As an empirical examination of the current situation shows, a significant proportion of German stock corporations enlarge their supervisory boards voluntarily. The market for corporate control does not exert pressure to keep the supervisory boards small. Larger supervisory boards are favoured and considered more efficient. The (supervisory) board in the German and Anglo-American corporate governance system, whether co-determined or not, serves a strategic role with interlocking directorates stabilizing the competitive and political environment.

1. Einführung*

Der Aufsichtsrat der nicht mitbestimmten Aktiengesellschaft besteht aus mindestens drei Mitgliedern (§ 95 AktG). Diese Zahl kann durch die Satzung, in Abhängigkeit von der Höhe des Grundkapitals, auf bis zu 21 Mitglieder erhöht werden; die Zahl der Mitglieder muss jedoch stets durch drei teilbar sein. Es bleibt also der Hauptversammlung überlassen, im Rahmen der gesetzlichen Höchstgrenzen, unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Gegebenheiten selbst zu entscheiden, welche Größe des Aufsichtsrats für eine effektive Beratung und Überwachung des Vorstands sowie im Hinblick auf die Entscheidungsfähigkeit zweckmäßig ist.[1] Diese Flexibilität wird durch die Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung eingeschränkt, um die gewünschte Repräsentativität der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sicherzustellen. Innerhalb eines Systems von Unter- und Obergrenzen ist für die mitbestimmten Aufsichtsräte eine freiwillige Vergrößerung bis zur Obergrenze von 20 bzw. 21 Mitgliedern durch die Hauptversammlung möglich.[2] Die daraus resultierende Größe des Aufsichtsrats ist in der rechtspolitischen Diskussion seit langem und immer wieder umstritten.

---

* Dieser Beitrag ist Teil des empirischen Forschungsprojekts „Das deutsche Corporate Governance-System“, das in Teilen von der Hans Böckler Stiftung unterstützt wird.

1 Vgl. Kölner Kommentar/Mertens (1995), § 95 Rn. 10 ff., Münchener Kommentar/Semler (2004), § 95 Rn. 16 ff., Großkomm. AktG/Hopt/Roth (2005), § 95 Rn. 60 ff., Hüffer (2006), § 95 Rn. 1 ff.

2 Vgl. Großkomm. AktG/Oetker (1999), § 7 MitbestG Rn. 4 ff., Raiser (2002), § 7 Rn. 3 ff., Münchner Kommentar/Gach (2004), § 7 MitbestG Rn. 7, Ulmer/Habersack/Henssler (2006), § 7 MitbestG Rn. 14 ff. sowie Köstler/Zachert/Müller (2006), S. 106 f.

2. Die rechtspolitische Diskussion

Im Zusammenhang mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurde die Aufsichtsratsgröße kritisch diskutiert. Der Referentenentwurf sah vor, dass für die vom Mitbestimmungsgesetz erfassten Unternehmen bei entsprechender Größe nicht mehr zwingend die Aufsichtsräte mit 16 bzw. 20 Mitgliedern besetzt sein müssen; dies sollte fakultativ möglich sein.[3] Dieser Entwurf wurde jedoch nicht Gesetz. Auch die „Regierungskommission Corporate Governance" hat sich mit der Größe des Aufsichtsrats auf Basis zahlreicher bei der Kommission eingegangener Stellungnahmen mit diesem Thema befasst, ohne jedoch zu einer Empfehlung zu gelangen.[4] Schließlich spielt die Größe des mitbestimmten Aufsichtsrats in der jüngsten Mitbestimmungsdiskussion (Biedenkopf II) naturgemäß wieder eine Rolle.[5]

Der Anlass für die Diskussion ist, unabhängig von Fragen der Interessenpolitik, der Zusammenhang zwischen der Größe des Aufsichtsrats und seiner Überwachungstätigkeit. Immer wieder wird argumentiert, dass die 16- und 20-köpfigen mitbestimmten Aufsichtsräte zu groß seien im Vergleich zum amerikanischen und britischen Board.[6] Da der Board die Funktionen von Vorstand und Aufsichtsrat zugleich erfülle, müssten für einen adäquaten Größenvergleich zu den Aufsichtsratsmitgliedern die Mitglieder des Vorstands hinzugerechnet werden. Dann seien die deutschen „Boards" häufig mehr als doppelt so groß, wie das im angloamerikanischen Ausland üblich ist. Deshalb sei, um eine

---

3 Zur Begründung vgl. Seibert (1997), S. 4 sowie Großkomm. AktG/Oetker (1999), § 7 MitbestG Rn. 5 m.w.N.

4 Vgl. Baums (2001), S. 93 sowie Berrar (2001), S. 1114 f.

5 Vgl. BDA/BDI (2004), S. 9 und 21 f. zur Forderung, die Aufsichtsratsgremien aus Effizienzgründen zu verkleinern.

6 Vgl. hierzu und zum Folgenden das Resümee bei Baums (2001), S. 92 f.

effiziente Aufsichtsratsarbeit zu gewährleisten, eine Verkleinerung auf 12 bis 14 Mitglieder anzustreben. Das Effizienzproblem sei umso dringender, da sich die Anforderungen an den Aufsichtsrat im Zeitablauf deutlich erhöht hätten. Der Aufsichtsrat könne sich nicht mehr auf eine bloße ex post-Kontrollfunktion zurückziehen, sondern habe eine Beratungsfunktion gegenüber dem Vorstand, die faktisch bis hin zu einer Mit-Unternehmerschaft[7] reiche. Eine solche Diskussionspartnerschaft zwischen Vorstand und Aufsichtsrat erfordere häufigere Sitzungen, die bei einer großen Anzahl von Aufsichtsratsmitgliedern wegen Terminproblemen schwer zu bewerkstelligen sei. Eine Verkleinerung des Gremiums könne auch nicht durch Einrichtung und Nutzung von Aufsichtsratsausschüssen ersetzt werden. Dies führe nämlich nur zu Doppelarbeit und Reibungsverlusten, wenn sich nach den Ausschüssen auch noch das Aufsichtsratsplenum mit den gleichen Sachverhalten befasse.

Dagegen wird auf die Komplexität der Aufgaben des Aufsichtsrats verwiesen, die eine organisatorische Differenzierung durch Ausschüsse erfordere.[8] Dies sei aber nur möglich, wenn dafür genügend Aufsichtsratsmitglieder zur Verfügung stehen. Weiter handele es sich beim Aufsichtsrat um ein Repräsentativorgan, das insofern mit dem angelsächsischen Board nicht vergleichbar sei. Unabhängig davon verbessere die Anwesenheit von Arbeitnehmervertretern aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens bzw. Konzerns die Qualität der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats, da die Arbeitnehmervertreter aus ihrer Binnenperspektive, gerade in großen Unternehmen und Konzernen, sehr viel besser als Externe, über die realen Verhältnisse informiert seien. Im Übrigen werde der Vergrößerungseffekt durch die Ausschussarbeit ausgeglichen.

---

7 Vgl. Lutter (2001), S. 225 ff.

8 Vgl. etwa Köstler/Zachert/Müller (2006), S. 186.

3. Eine Würdigung aus organisationstheoretischer Perspektive

In der rechtspolitischen Diskussion wird regelmäßig explizit oder auch nur implizit auf organisationstheoretische Argumente zurückgegriffen. Dieser Bezug erfolgt jedoch zumeist, in mehrfacher Hinsicht, recht selektiv. Die Präferenz für empirische Untersuchungen, die die eigene Position stützen, und das Ausblenden „unerwünschter" Befunde ist schwer zu übersehen.

Die Befunde der empirischen Organisationsforschung zur Gremiengröße sind nämlich keineswegs eindeutig und beziehen sich fast ausschließlich auf den Board. Insofern stellt sich zunächst die Frage, ob und inwieweit diese Ergebnisse wegen des anderen rechtlichen und kulturellen Kontextes, auf den mitbestimmten Aufsichtsrat übertragbar sind. Das in der interkulturellen Managementforschung breit diskutierte Transferproblem wird entweder überhaupt nicht thematisiert oder man scheint implizit von der *culture-free thesis* auszugehen. Danach lässt Effizienzstreben, zumindest in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung, keinen Handlungsspielraum für kulturspezifische Lösungen zu. Der Gegenauffassung zufolge prägt jedoch Kultur langfristig Organisationsstrukturen und Managerverhalten (*culture-bound thesis*). Die empirische Organisationsforschung[9], wie auch die Studien zu Comparative Corporate Governance[10], bestätigen die Wirksamkeit von Kulturen.

Das klassische Argument für die Verkleinerung des Aufsichtsrats ist der empirische Hinweis, dass Unternehmen mit einem kleineren Board am Kapitalmarkt durchschnittlich höher bewertet werden. Begründet wird dies damit, dass bei größeren Gremien Freerider-Probleme entstehen und darunter die Überwa-

---

[9] Vgl. klassisch Hofstede (2001) und Hofstede/Hofstede (2006), S. 335 ff. sowie Sorge (2004), Sp. 716 ff. m.w.N.

[10] Vgl. im Einzelnen bei Gerum (2004), Sp. 171 ff.

chungsaufgabe leide. Die Entscheidungsqualität lässt sich in kleinen Gremien eher sichern.[11] Diesen Argumenten und Befunden widersprechen jedoch andere empirische Untersuchungen, denen zufolge kein Zusammenhang zwischen der Größe des Boards und dem Unternehmenserfolg nachweisbar ist.[12] Weiter weisen andere empirische Studien nach, dass die Qualität der Boardarbeit unabhängig von der Größe des Gremiums ist. Vielmehr komme es zuallererst auf die *Qualität* der Diskussion an; weiter spiele für die Effizienz der Gremienarbeit die *Organisation* des *Entscheidungsprozesses* eine große Rolle.[13] Die Effizienz des Entscheidungsprozesses beeinflusse nämlich die Qualität der Entscheidungen (Entschlusseffizienz) und diese wiederum direkt oder indirekt den Unternehmenserfolg. Dieser Zusammenhang wird in der Corporate Governance-Debatte typischerweise vernachlässigt, obwohl die Bedeutung des Entscheidungsprozesses im Leitungs- bzw. Überwachungsorgan kaum im Abrede gestellt werden kann.[14]

In der Diskussion zur Gremiengröße wird weiter darauf hingewiesen, dass durch einen größeren Board oder einen größeren Aufsichtsrat *zusätzliches Wissen* in den Entscheidungsprozess eingeht.[15] Dies bestätigt auch eine neuere empirische Untersuchung zum mitbestimmten Aufsichtsrat, die vor allem auf die breitere Kompetenz- und Wissensrepräsentanz hinweist.[16] Danach hält die Mehrheit der leitenden Angestellten (86%) die gegebene Aufsichtsratsgröße für angemessen oder förderlich, nur 14% der Befragten für hinderlich.

---

11 Vgl. Yermack (1996), S. 189 ff., Conyon/Peck (1998), S. 294 ff., Eisenberg/Sundgren/Wells (1998), S. 37 ff. und Dalton/Daily/Johnson/Ellstrand (1999), S. 674 ff.

12 Vgl. Zahra/Stanton (1988), Finkelstein/Mooney (2003).

13 Vgl. insbesondere Finkelstein/Mooney (2003), S. 103 ff. sowie Zahra/Pearce (1989), S. 310 und Nicholson/Kiel (2004), S. 451 ff.

14 Vgl. ebenso Stiles/Taylor (2001), S. 106 ff. aus theoretischer Sicht sowie Finkelstein/Mooney (2003) und Nicholson/Kiel (2004) mit empirischen Belegen.

15 Vgl. etwa Goodstein/Gautam/Boeker (1994) und Forbes/Milliken (1999), S. 499.

16 Vgl. Jürgens/Lippert (2005), S. 60 ff.

In dieser Debatte wird auch der theoretisch wohl bekannte und empirisch vielfach belegte Sachverhalt völlig ausgeblendet, dass Aufsichtsrat und Board längst zu einem *unternehmenspolitischen Instrument* des *Managements* geworden sind.[17] Faktisch entscheiden in den Publikumsgesellschaften die Vorstände bzw. Insider über die Vergabe der Aufsichtsratsmandate bzw. der Sitze im Board.[18] Diese Kooptation dient nicht nur der Beratung des Managements durch die Anlagerung von zusätzlichem Sachverstand zur Steigerung der unternehmerischen Kompetenz und der Repräsentation durch die Bestellung renommierter Wirtschaftsführer, um das Ansehen und die Bonität der Gesellschaft zu steigern. Der wichtigste Gesichtspunkt ist vielmehr der Aufbau personeller Verflechtungen zum Zweck der Umweltstabilisierung. Durch Kooptation sollen die erfolgskritischen Ressourcen, zu denen ganz unbestritten auch die Humanressourcen zählen, in den Entscheidungsprozess eingebunden werden (*Resource Dependence-Ansatz*). So wird die Ungewissheit bezüglich der Unternehmensumwelt, die den Bestand oder die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens gefährden könnte, reduziert.

Die unternehmenspolitische Funktion von Aufsichtsrat und Board scheint ein irreversibles Phänomen zu sein. Wenn also Aufsichtsrat und Board seit langem diese Funktion haben, dann würde eine Verkleinerung der Gremien die Möglichkeit zur Umweltstabilisierung durch personelle Verflechtung beschneiden und damit die erfolgreiche Entwicklung der Unternehmen gefährden. Eine klassische organisatorische Antwort auf eine steigende Komplexität der Umwelt ist, die Binnenkomplexität zu erhöhen.[19] Dies kann beim Aufsichtsrat durch eine gesteigerte Heterogenität der Gremienmitglieder geschehen

---

17 Vgl. klassisch Pfeffer/Salancik (1978) sowie Schreyögg (1983), Biehler/Ortmann (1985), Stockman/Ziegler/Scott (1985) und Gerum (1991).

18 Vgl. auch Roth/Wörle (2004), S. 575 ff. m.w.N.

19 Vgl. Luhmann (1973).

und/oder durch eine organisatorische Ausdifferenzierung mittels Ausschüssen.

Schließlich sollte man in dieser Diskussion zur Aufsichtsratsgröße zur Kenntnis nehmen, dass die Bestimmung der *optimalen* Gruppengröße ein in der Organisationstheorie und Managementlehre ungelöstes und *unlösbares* Problem darstellt. Einig ist man sich hinsichtlich der Gruppengröße allein darüber, dass zwischen allen Gruppenmitgliedern direkter Kontakt (face to face) möglich sein und weiter die tatsächliche Interaktion über ein Mindestmaß und über einen längeren Zeitraum hin stattfinden muss. Ferner ist eine wechselseitige Akzeptanz der Gruppenmitglieder erforderlich, damit sich ein gemeinsames Wollen und Tun herausbilden kann. Ansonsten sind *situative* Variablen, wie die Art der Aufgabe oder der Zeitdruck, für die Bestimmung der Gruppengröße entscheidend.[20]

4. Eine empirische Analyse

Vor dem Hintergrund der andauernden Diskussion zur Aufsichtsratsgröße erscheint eine empirische Analyse der tatsächlichen Verhältnisse für die Rechtspolitik nützlich. Im Rahmen einer empirischen Studie zum deutschen Corporate Governance-System (Stichtag 1.1.2004), deren Sample börsennotierte und nicht börsennotierte, mitbestimmte und nicht mitbestimmte Aktiengesellschaften umfasst (N = 387) [21], konnte auch die Aufsichtsratsgröße analysiert werden.

---

[20] Vgl. insb. Arrow/McGrath/Berdahl (2000), S. 74 f. sowie Staehle (1999), S. 265 ff., Steinmann/Schreyögg (2005), S. 593 ff. und Martin (2005), S. 210 ff.

[21] Vgl. näher Gerum u.a. (2006). Das Sample umfasst zum Stichtag alle deutschen Aktiengesellschaften im DAX (N = 29), MDAX (N = 46) und TecDAX (N = 25) sowie alle Aktiengesellschaften im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes (N = 347). Wegen der Schnittmenge zwischen den in den Börsenindizes gelisteten Unternehmen und denjenigen, die dem Mitbestimmungsgesetz unterliegen, sind im Ergebnis 387 deutsche Aktiengesellschaften Gegenstand der Untersuchung.

Für alle Unternehmen des Samples war es möglich, die erforderlichen Informationen den Geschäftsberichten und ergänzend den Satzungen zu entnehmen. Wegen der unterschiedlichen Rechtslage ist es erforderlich, zu unterscheiden zwischen den Aktiengesellschaften, die dem Mitbestimmungsgesetz unterliegen, und den anderen, die nicht mitbestimmt sind oder unter das Drittelbeteiligungsgesetz oder das Montanmitbestimmungsgesetz fallen. Die aktuellen Befunde konnten mit den Ergebnissen einer früheren Studie zum mitbestimmten Aufsichtsrat[22] verglichen werden.

4.1 Der paritätisch mitbestimmte Aufsichtsrat

Größe Aufsichtsrat	**2004 MitbestG (N = 347)**		**1979 MitbestG (N = 281)**	
12	182	(52%)	158	(56%)
16	56	(16%)	55	(20%)
20	109	(31%)	58	(24%)

Tab. 1: Aufsichtsratsgröße – MitbestG

(1) In den paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaften dominiert, wie der Zeitvergleich zeigt, nach wie vor der Aufsichtsrat mit 12 Mitgliedern. Die durchschnittliche Aufsichtsratsgröße hat von 14,0 (1979) auf 15,2 im Jahr 2004 zugenommen. Die durchschnittliche Größe des Vorstands beträgt heute 4,7 Personen[23] (1979: 5,1), so dass bei einer gemeinsamen Beratung von Aufsichtrat und Vorstand durchschnittlich 20 Personen versammelt sind. Der durchschnitt-

---

22 Vgl. Gerum/Steinmann/Fees (1988), deren Datenbasis (N = 281) aus dem Jahr 1979 stammt.

23 Vgl. Gerum u.a. (2006).

liche Board in Europa besteht aus 12,5 Mitgliedern, in den USA aus 11 Personen.[24]

Stellt man hier die systematisch unterschiedlichen rechtlichen Strukturen von Aufsichtsrat- und Board-System und die daraus resultierende Redundanz bei zwei Gremien in Rechnung, dann erscheint die Größe mitbestimmter Aufsichtsräte weniger dramatisch als in der rechtspolitischen Diskussion typischerweise angenommen wird. Der kleineren Zahl von Vertretern auf der Kapitaleignerseite und dem damit einhergehenden Verlust an Wissen, Kontakten und Erfahrung steht gegenüber ein Zugewinn bei der Problemidentifikation und -interpretation und Problemlösung durch die unternehmensinternen Arbeitnehmervertreter und die Externen, die Repräsentanten der Gewerkschaften. Aus dem strategietheoretisch geprägten Resource Dependence-Ansatz, der die Einbindung der erfolgskritischen (Human-)Ressourcen für zweckmäßig und erforderlich hält, erscheint dieser Zugewinn an Expertise, wie bereits dargelegt, vorteilhaft. Die Property Rights-Theorie dagegen missbilligt eine solche Verdünnung der Verfügungsrechte als allokationsineffizient, es sei denn, die Vergrößerung des Aufsichtsrats ist freiwillig erfolgt.[25]

(2) Aus dieser Perspektive ist es interessant, dass der Anteil der 20er Aufsichtsräte deutlich zugenommen hat. Dies kann eine *freiwillige Vergrößerung* sein oder eine Folge von Unternehmenswachstum. Dem wurde durch eine Analyse der Mitarbeiterzahlen nachgegangen, so dass zwischen der gesetzlich erforderlichen und der faktischen Aufsichtsratsgröße differenziert werden kann.

---

24 Vgl. Heidrick & Struggles (2003), S. 8, zur Boardgröße in 10 europäische Staaten sowie Spencer Stuart (2004), S. 6, für die Boardgröße der Gesellschaften im S&P 500.

25 Zum Zusammenhang von freiwilliger Vereinbarung und Effizienz vgl. klassisch Jensen/Meckling (1979), S. 474.

Regelungen	2004 (N = 347)		Private Gesellschaften (N = 285)		Öffentliche Gesellschaften (N = 62)	
Regelfall	264	(76%)	236	(83%)	28	(45%)
+ 4	36	(10%)	30	(11%)	6	(10%)
+ 8	47	(14%)	19	(7%)	28	(45%)

Tab. 2: Gesetzliche und faktische Aufsichtsratsgröße – MitbestG

Wie Tabelle 2 zeigt, überschreitet bei ca. 25% der Aktiengesellschaften die faktische Aufsichtsratsgröße die gesetzlich gebotene. Insofern ist die Behauptung nicht haltbar, dass es nur „Einzelfälle" gebe[26], in denen der Aufsichtsrat auf Wunsch der Anteilseigner vergrößert wurde. Die weitere Analyse ergibt, dass 55% der *öffentlichen* Unternehmen den Aufsichtsrat freiwillig vergrößert haben. Diese Vergrößerung dient hier vor allem der Anteilseignerseite. Die in den Kommunal- und Landesparlamenten aktiven Parteien wollen als Vertreter der Eigentümer auch alle auf der Anteilseignerbank im Aufsichtsrat vertreten sein. Dies ist bei einem größeren Aufsichtsrat leichter zu bewerkstelligen. Aus Sicht des Managements ist dies auch vorteilhaft, da dadurch zentrale Kräfte der Unternehmensumwelt in den Entscheidungsprozess über die strategische Ausrichtung des Unternehmens eingebunden sind.

Aber auch *private* Unternehmen haben freiwillig den Aufsichtsrat vergrößert. Berücksichtigt man, dass von den privaten Gesellschaften bereits 59 kraft Gesetz einen 20er Aufsichtsrat einrichten müssen, dann haben 22% der privaten Gesellschaften (49/226) einen freiwillig vergrößerten Aufsichtsrat. Folgt man wieder der Überlegung des Resource Dependence-Ansatzes, dann versuchen diese Unternehmen bestands- und erfolgskritische Ressourcen durch personelle Verflechtungen zu kooptieren. Auch empirische Befunde zum Board belegen,

---

26 So BDA/BDI (2004), S. 22.

dass die Gremiengröße mit der Unternehmensgröße und dem Grad der Produktdiversifikation zunimmt.[27] Weiter wählen Unternehmen mit steigendem Internationalisierungsgrad einen größeren Board.[28] Ein größerer Board bzw. Aufsichtsrat bietet die Möglichkeit, Wissen, Erfahrung und Kontakte durch die gezielte Zuwahl von hochkarätigen Managern und Beratern zu gewinnen.

(3) Diese These zur *Erklärung* der *freiwilligen Vergrößerung* des Aufsichtsrats bei den *privaten* Gesellschaften wurde mittels einer kategorialen Regression[29] überprüft und im Grundsatz bestätigt.

Wie Tabelle 3 zeigt, haben für die Erklärung der Aufsichtsratsgröße die *Branche* und die *Unternehmensgröße* mit Abstand die größte Bedeutung. Deren Werte zur relativen Wichtigkeit (0,47 und 0,25) erklären bereits 72% der Varianz des Regressionsmodells. Die Branche ist hier als eine komplexe Einflussgröße zu interpretieren, die sowohl für die direkte Wettbewerbsumwelt steht als auch für die Traditionen und Gepflogenheiten in einer Branche (Branchenkultur). Insbesondere Unternehmen aus der Energie- und Wasserwirtschaft, dem Handel und der Kredit- und Versicherungswirtschaft agieren in einer Wettbewerbsumwelt, die die Kooptation weiterer Aufsichtsratsmitglieder und damit einen größeren Aufsichtsrat vorteilhaft erscheinen lässt. Auch besonders große Unternehmen, die im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen, versuchen deshalb, sich durch personelle Verflechtungen abzusichern.

---

27 Vgl. Pearce/Zahra (1992), S. 430 f.

28 Vgl. Sanders/Carpenter (1998), S. 164 ff.

29 Zur Methodik der kategorialen Regression vgl. Bühl/Zöfel (2002), S. 141 ff. sowie zur Interpretation der relativen Wichtigkeit Pratt (1987) und Thomas/Hughes/Zumbo (1998).

Abhängige Variable / Unabhängige Variablen	freiwillige Vergrößerung Aufsichtsrat	
Statistische Maßgrößen	standard. β-Wert	relative Wichtigkeit
Eigentümerbezogen		
- Konzernmutter/-tochter	0,04 n.s.	(0,01)
- Eigentümer-/Managerunternehmen	0,17 ***	(0,12)
- inländisch/ausländisch beherrscht	-0,05 n.s.	(0,01)
Organisatorisch		
- Unternehmensgröße	0,26 ***	(0,25)
Ökonomisch		
- Börsennotierung [Indizes]	-0,07 n.s.	(0,01)
- Produktdiversifikation	-0,08 n.s.	(0,02)
- geographische Diversifikation	-0,14 **	(0,11)
- Branche	-0,35 ***	(0,47)
N	226	
R^2	0,30	
F-Wert [df]	4,54 *** [19]	

Tab. 3: Freiwillige Vergrößerung Aufsichtsrat – statistische Analyse

Dass weiter insbesondere *Managerunternehmen* freiwillig den Aufsichtsrat vergrößern, ist stimmig, da dies die Möglichkeit eröffnet, zusätzliche Beraterkapazität und Einflusspotenziale zur Absicherung der Unternehmensaktivitäten zu akquirieren. Bemerkenswert ist weiter, dass die Stellung der Unternehmen im *Konzern* auf die Aufsichtsratsgröße keinerlei Einfluss hat. Man hätte nämlich vermuten können, dass zwar die Konzernmütter aus besagten Gründen den Aufsichtsrat freiwillig vergrößern, dies jedoch bei den Konzernuntergesellschaften typischerweise unterbleibt. Der Befund zeigt jedoch, dass die Praxis, wegen der unterschiedlichen Stellung und Bedeutung von Tochterunterneh-

men in Konzernen, von sich aus freiwillig die Aufsichtsräte auch von Untergesellschaften vergrößert. Ebenso mag überraschen, dass die *nationale Herkunft* der beherrschenden Eigentümer keinen Einfluss auf die freiwillige Vergrößerung des Aufsichtsrats hat. Nach der Feststellung, dass der Board bzw. das Kontrollorgan im Ausland regelmäßig kleiner ist als der deutsche Aufsichtsrat, hätte man nämlich erwarten müssen, dass die ausländisch beherrschten Gesellschaften deutlich seltener den Aufsichtsrat freiwillig vergrößern als die von deutschen Eigentümern kontrollierten Unternehmen.

Schließlich ist auffällig, dass auch die *Kapitalmarktorientierung* für die freiwillige Vergrößerung des Aufsichtsrats bedeutungslos ist. Dies heißt, dass sich sowohl börsennotierte als auch nicht börsennotierte Gesellschaften bei dieser Gestaltungsfrage bzw. Entscheidung nicht unterscheiden. Signifikante Unterschiede lassen sich auch zwischen den Börsenindizes (DAX-, MDAX-, TecDAX-, sonstige börsennotierte Gesellschaften) nicht feststellen. Vom Kapitalmarkt geht demnach kein Druck auf die deutschen paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaften aus, die Aufsichtsräte möglichst klein zu halten. Ferner ist festzustellen, dass der *Grad* der *Diversifikation* sich nur schwach bemerkbar macht.

4.2 Mitbestimmungsfreie und drittelbeteiligte Aufsichtsräte

Die Größe der Aufsichtsräte der im DAX, MDAX und TecDAX notierten Unternehmen, die nicht unter das Mitbestimmungsgesetz fallen, zeigt Tabelle 4. Für die Interpretation der Befunde gilt es zunächst zu berücksichtigen, dass jeder Aufsichtsrat mit mehr als drei Mitgliedern, die aktienrechtliche Mindestnorm, *freiwillig* vergrößert wurde. Auch das montanmitbestimmte Unternehmen hat einen vergrößerten Aufsichtsrat. Bei den mitbestimmungsfreien und drittelbeteiligten Gesellschaften bestätigt sich wieder, dass vom Kapitalmarkt kein Druck ausgeht, die Aufsichtsräte möglichst klein zu halten.

Größe des Aufsichtsrats	nicht mitbestimmt (N = 21)	DrittelbG (N = 18)	Montan-MitbestG (N = 1)
3	9 (43%)	–	–
6	11 (52%)	10 (56%)	–
9	1 (5%)	5 (28%)	–
15	–	1 (6%)	–
21	–	2 (11%)	1 (100%)

Tab. 4: Aufsichtsratsgröße mitbestimmungsfreier und drittelbeteiligter Gesellschaften

Im Einzelnen ist festzustellen:

(1) Bei den *nicht mitbestimmten* Aktiengesellschaften wurde in fast 60% der Aufsichtsrat freiwillig vergrößert. Bei diesen Unternehmen handelt es sich vor allem um *junge Technologieunternehmen,* die im TecDAX gelistet sind. Für Unternehmen mit weniger als 500 Arbeitnehmern sind die Aufsichtsräte mit sechs Mitgliedern erstaunlich groß. Das entspricht der Kapitaleignerbank in mitbestimmten Unternehmen mit mehr als 2000 Arbeitnehmern. Dieser Befund lässt sich wohl nur so verstehen, dass der Bedarf an Beratung und Unsicherheitsvermeidung durch personelle Verflechtungen ganz erheblich ist.

(2) In den *drittelbeteiligten* Gesellschaften hat die Mehrzahl einen Aufsichtsrat mit 6 bis 9 Mitgliedern, was auch unter Berücksichtigung der Mitbestimmung eine bemerkenswerte freiwillige Vergrößerung darstellt. Auch hier ist offenbar die unternehmenspolitische Funktion des Aufsichtsrats wirksam.

5. Fazit

Abschließend kann man festhalten, dass in bemerkenswertem Umfang sowohl die mitbestimmungsfreien als auch die drittelbeteiligten und die paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaften, private und öffentliche, den Aufsichtsrat freiwillig vergrößert haben. Weiter muss man feststellen, dass der Kapitalmarkt keinen Druck auf die deutschen Aktiengesellschaften ausübt, die Aufsichtsräte möglichst klein zu halten. Diese empirischen Befunde stehen in deutlichem Gegensatz zu gewichtigen Teilen der rechtspolitischen Diskussion, die eine Verkleinerung der Aufsichtsräte favorisieren. Die Praxis hält ganz offenkundig größere Aufsichtsratsgremien für vorteilhaft bzw. effizient. Die Erklärung ist, dass der Aufsichtsrat wie auch der Board, unabhängig von Existenz und Intensität der Mitbestimmung, eine unternehmenspolitische Funktion hat. Dies ist internationale Praxis. Mit der Größe des Aufsichtsrats korrespondiert, dass heute 91% der untersuchten deutschen Aktiengesellschaften im Durchschnitt zwei Aufsichtsratsausschüsse freiwillig gebildet haben, um Spezialisierungsvorteile zu nutzen und einen Rahmen für intensivere Analysen und Beratungen zu schaffen. Hier zeigen allerdings Detailanalysen, dass die Ausgestaltung der Aufsichtsratsausschüsse in sachlicher und prozessualer Hinsicht stark verbesserungsbedürftig und verbesserungsfähig ist.[30]

---

[30] Vgl. im Einzelnen Gerum u.a. (2006).

Literatur

Arrow, H./McGrath, J.E./Berdahl, J. (2000): Small groups as complex systems: formation, coordination, development, and adaptation, Thousand Oaks.

Baums, T. (Hrsg.) (2001): Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, Köln.

BDA/BDI (Hrsg.) (2004): Mitbestimmung modernisieren. Bericht der Kommission Mitbestimmung, Berlin.

Berrar, C. (2001): Zur Reform des AR nach den Vorschlägen der Regierungskommission „Corporate Governance", in: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, Jg. 4, S. 1113-1122.

Biehler, H./Ortmann, R. (1985): Personelle Verbindungen zwischen Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 45, S. 4-18.

Bühl, A./Zöfel, P. (2002): Erweiterte Datenanalyse mit SPSS, Wiesbaden.

Conyon, M./Peck, S. (1998): Board size and corporate performance: Evidence from the European countries, in: European Journal of Finance, Jg. 4, S. 291-304.

Dalton, D.R./Daily, C.M./Johnson, J.L./Ellstrand, A.E. (1999): Number of directors and financial performance: A meta-analysis, in: Academy of Management Journal, Jg. 42, S. 674-686.

Eisenberg, T./Sundgren, S./Wells, M.T. (1998): Larger board size and decreasing firm value in small firms, in: Journal of Financial Economics, Jg. 48, S. 35-54.

Finkelstein, S./Mooney, A. (2003): Not the usual suspects: How to use board process to make boards better, in: Academy of Management Executive, Jg. 17, H. 2, S. 101-113.

Forbes, D.P./Milliken, F.J. (1999): Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups, in: Academy of Management Review, Jg. 24, S. 489-505.

Gerum, E. (1991): Aufsichtsratstypen – Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 51, S. 719-731.

Gerum, E. (2004): Corporate Governance, internationaler Vergleich, in: *Schreyögg, G./v. Werder, A.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 171-178.

Gerum, E. u.a. (2006): Das deutsche Corporate Governance-System zwischen Kontinuität und Wandel – Eine empirische Untersuchung, Stuttgart (im Erscheinen).

Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat, Stuttgart.

Goodstein, J./Gautam, K./Boeker, W. (1994): The effects of board size and diversity on strategic change, in: Strategic Management Journal, Jg. 15, S. 241-250.

Großkomm. AktG/ Hopt, K./Wiedemann, H. (Hrsg.) (1993-2005): Großkommentar zum Aktiengesetz, 4. Aufl., Berlin.

Heidrick & Struggles (2003): Is your board fit for the global challenge? Corporate governance in Europe. Download unter http://www.heidrick.com.

Hofstede, G. (2001): Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2. Aufl., Thousands Oaks u.a.

Hofstede, G./Hofstede, G.J. (2006): Lokales Denken, globales Handeln, 3. Aufl., München.

Hüffer, U. (2006): Aktiengesetz, 7. Aufl., München.

Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1979): Rights and production functions: An application to labormanaged firms and co-determination, in: Journal of Business., Jg. 52, S. 469-509.

Jürgens, U./Lippert, I. (2005): Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat, Studie in Kooperation mit dem Deutschen Führungskräfteverband (ULA), Berlin.

Kölner Kommentar/Zöllner, W. (Hrsg.) (1988-1996): Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, , 2. Aufl., Köln u.a.

Köstler, M./Zachert, U./Müller, M. (2006): Aufsichtsratspraxis - Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, 8. Aufl., Frankfurt/Main.

Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität, Frankfurt/Main.

Lutter, M. (2001): Der Aufsichtsrat: Kontrolleur oder Mit-Unternehmer?, in: *Sadowski, D.* (Hrsg.): Entrepreneurial Spirits, Wiesbaden, S. 225-235.

Martin, J. (2005): Organizational behaviour and management, 3. Aufl., London.

Münchener Kommentar/Geßler, E./Hefermehl, W./Eckhardt, U./Kropff, B. (Hrsg.) (2000-2004): Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, 2. Aufl., München.

Nicholson, G.J./Kiel, G.C. (2004): A framework for diagnosing board effectiveness, in: Corporate Governance, Jg. 12, S. 442-460.

Pearce, J.A./Zahra, S.A. (1992): Board composition from a strategic contingency perspective, in: Journal of Management Studies, Jg. 29, S. 411-438.

Pfeffer, J./ Salancik, G.R. (1978): The external control of organizations: A resource dependence perspective, New York.

Pratt, J.W. (1987): Dividing the indivisible: Using simple symmetry to partition variance explained, in: *Pukkila, T./Puntanen, S.* (Hrsg.): Proceedings of the second international conference in statistics, Tampere, Finnland, S. 245-260.

Raiser, Th. (2002): Mitbestimmungsgesetz, 4. Aufl., Berlin.

Roth, G./Wörle, U. (2004): Die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats – Recht und Wirklichkeit, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Jg. 33, S. 565-630.

Sanders, W.G./Carpenter, M.A. (1998): Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition, and board structure, in: Academy of Management Journal, Jg. 41, S. 158-178.

Seibert, U. (1997): Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) – Referenten-Entwurf zur Aktienrechtsnovelle, in: Wertpapier-Mitteilungen, Jg. 51, S. 1-48.

Sorge, A. (2004): Kulturvergleichende Organisationsforschung, in: *Schreyögg, G./v. Werder, A.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 716-724.

Spencer Stuart (2004): Spencer Stuart US Board Index 2004, Chicago.

Staehle, W.H. (1999): Management, 8. Aufl., München.

Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden.

Stiles, P./Taylor, B. (2001): Boards at work, Oxford u.a.

Stockman, F.N./Ziegler, R./Scott, J. (1985): Networks of corporate power, Cambridge.

Thomas, R./Hughes, E./Zumbo, B.D. (1998): On variable importance in linear regression, in: Social Indicators Research, Jg. 45, S. 253-275.

Ulmer, P./Habersack, M./Henssler, M. (Hrsg.) (2006): Mitbestimmungsrecht, 2. Aufl., München.

Yermack, D. (1996): Higher market valuation of companies with a small board of directors, in: Journal of Financial Economics, Jg. 40, S. 185-211.

Zahra, S.A./Stanton, W.W. (1988): The implications of board of directors' composition for corporate strategy and performance, in: International Journal of Management, Jg. 5, S. 229-236.

Zahra, S.A./Pearce, J.A. (1989): Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model, in: Journal of Management, Jg. 15, S. 291-334.