

REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 44, 07.2018

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

MANAGER TO WORKER PAY RATIO 2017

Das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Mitarbeitervergütung im DAX 30

Marion Weckes

AUF EINEN BLICK

- Der Abstand zwischen Vorstandsvergütung und Mitarbeitervergütung ist im DAX 30 größer geworden.
- Ebenso hat sich die Spannbreite der Manager to Worker Pay Ratio weiter nach oben verschoben.
- Die Beschäftigtenzahlen sind weiterhin sehr heterogen in den Geschäftsberichten ausgewiesen.
- Nur zwei von 30 Dax-Unternehmen stellen (in fragwürdiger Art und Weise) die vertikale Vergütungsstruktur in ihren Geschäftsberichten dar.
- Die eigene Beratungspraxis zeigt: Es mangelt an einer einheitlichen Berichtsempfehlung gegenüber dem Aufsichtsratsgremium.



1	Einleitung	–2
2	Untersuchungsmethodik	–2
3	Durchschnittliche Manager to Worker Pay Ratio	–3
4	Median-Betrachtung	–3
5	Pay Ratio der Vorstandsvorsitzenden	–4
6	Pay Ratio der Vorstandsmitglieder ohne Vorstandsvorsitzende	–5
7	Externe Berichterstattung	–5
8	Fazit	–6
	Impressum	–8

1 EINLEITUNG

Spielte im vergangenen Jahrzehnt vorrangig nur die absolute Höhe der Boni eine zentrale Rolle, so ist zunehmend festzustellen, dass es mehr und mehr um die Frage geht: Was ist eine angemessene Entlohnung? Einigkeit besteht sicherlich darin, dass das Vergütungssystem Anreize schaffen muss, dass die strategischen Ziele nachhaltig verfolgt werden. Aber gesellschaftlich wird auch erwartet, dass „echte Leistung“ belohnt werden muss, die den Unternehmenserfolg und –wert langfristig stärkt. Unternehmensinterne Entscheidungsträger werden daher unweigerlich auch die Verhältnismäßigkeit der Vorstandsgehälter zu den Beschäftigtenlöhnen diskutieren müssen. Und nicht nur, weil der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) für die börsennotierten Unternehmen vorschreibt, dass „der Aufsichtsrat das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen“¹ soll; sondern weil sich große Einkommensdifferenzen negativ auf die Produktivität und Zusammenarbeit innerhalb der Belegschaft auswirken können.² Entwickeln sich die Vorstandsgehälter von den Mitarbeitervergütungen im Laufe der Zeit weiter auseinander und gibt es dazu zwischen einzelnen Unternehmen noch sehr große Unterschiede, dann zeigt dies, dass man-

che Unternehmen sich ihrer Verpflichtung besser bewusst sind als andere. Damit obliegt dem Aufsichtsrat, der die Vergütungsstruktur und -höhe und somit auch die Angemessenheit festlegt, eine weitreichende Verantwortung. Mit Blick auf die Zufriedenheit und die Motivation der Belegschaft sollen die Ergebnisse der vorliegenden Studie Entscheidungsträgern eine Grundlage bieten, eine unternehmensinterne Diskussion anzustoßen hinsichtlich der Frage, ob sie die Relation zwischen Managervergütung und Belegschaftsentlohnung als angemessen erachten.

2 UNTERSUCHUNGSMETHODIK

Wird die Vorstandsvergütung ins Verhältnis gesetzt zu den durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter der Unternehmen, so zeigt diese Zahl, das Wievielfache ein Vorstand gegenüber einem Mitarbeiter im Durchschnitt verdient. Diese Relation, auch als Manager to Worker Pay Ratio bezeichnet, wurde ermittelt auf Grundlage der Berichterstattung in den veröffentlichten Geschäftsberichten 2017 der Dax-30-Unternehmen. Dabei wurde der Konzernpersonalaufwand, der um die Summe der geflossenen Vorstandsvergütungen korrigiert wurde, pro Konzernbeschäftigtem³ ermittelt. Die

1 DCGK (2017): Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7.2.2017, Ziffer 4.2.2, Download unter <https://www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung/vorstand.html> [1.6.2018].

2 Hesse, Nils (2010): Regeln der Managervergütung, in: Wirtschaftsdienst 2010, Heft 2, S. 107 ff.

3 Durchgängig waren nur die Konzernbeschäftigten in den Geschäftsberichten ausgewiesen. Mangels genauer Angaben zu den Beschäftigten in Deutschland/Europa und weltweit konnten keine ergänzenden Werte für länderspezifischen Pay Ratios ermittelt werden. Aufsichtsratsgremien sind jedoch berechtigt, die Länder-Pay-Ratios anzufordern.

Tabelle 1

Überblick über die Angaben zu den Beschäftigtenzahlen der Dax-30-Unternehmen

Vollzeitäquivalente im Jahresdurchschnitt	4
Vollzeitäquivalente zum Bilanzstichtag	2
Vollzeitäquivalente ohne weitere Zeitpunktangaben	8
Bilanzstichtag ohne Angabe, ob es sich um Vollzeitäquivalente handelt.	5
Jahresdurchschnitt ohne Angabe, ob es sich um Vollzeitäquivalente handelt.	11
Summe	30

Quelle: Geschäftsberichte 2017, eigene Darstellung © I.M.U. 2018



Angaben zu den Konzernbeschäftigten waren allerdings sehr heterogen (vgl. **Tabelle 1**). Wo möglich, wurde vorzugsweise die im Jahresdurchschnitt basierend auf Vollzeitäquivalenten berechnete Beschäftigtenzahl verwendet. Sie musste aber aufgrund mangelnder Ausweise vielfach durch andere Ausweisformen ersetzt werden.

Bei der Erhebung der individuellen Vorstandsvergütung wurde auf die Zufluss-Tabelle⁴ nach den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zurückgegriffen. Sie zeigt die Summe der Vergütung, die im zurückliegenden Geschäftsjahr tatsächlich geflossen ist. In allen Fällen waren diese Informationen verfügbar.

Die zugeflossene Vergütung des Vorstandsvorsitzenden (CEO) wurde bei der Berechnung durchgängig wie ausgewiesen verwendet. In einem Unternehmen (Munich Re) gab es jedoch einen unterjährigen CEO-Wechsel, weshalb die zugeflossene CEO-Vergütung in diesem Fall bezogen auf die Beschäftigungsmonate kumuliert berechnet wurde.

Hinsichtlich der zugeflossenen Vergütung der ordentlichen Vorstandsmitglieder (OVM) wurde unter Berücksichtigung der Beschäftigungsmonate eine durchschnittliche Vergütung berechnet, damit unterjährige Ein- und Austritte zu keiner Verzerrung der Ergebnisse führen. Die zugeflossene Vergütung des Vorstandsvorsitzenden (CEO) bzw. die durchschnittlich zugeflossene Vergütung der OVM wurde dann ins Verhältnis zum bereinigten Konzernpersonalaufwand pro Mitarbeiter gesetzt.

Die Manager to Worker Pay Ratio wurde in vorangegangenen Studien bereits für die Jahre 2005, 2008, 2011 und 2014 berechnet. Die Grundgesamtheit in jedem Untersuchungsjahr waren die Dax-30-Unternehmen zum jeweiligen 31. Dezember. In den bisherigen Studien wurde allerdings nur die durchschnittliche Vorstandsvergütung des gesamten Vorstandes

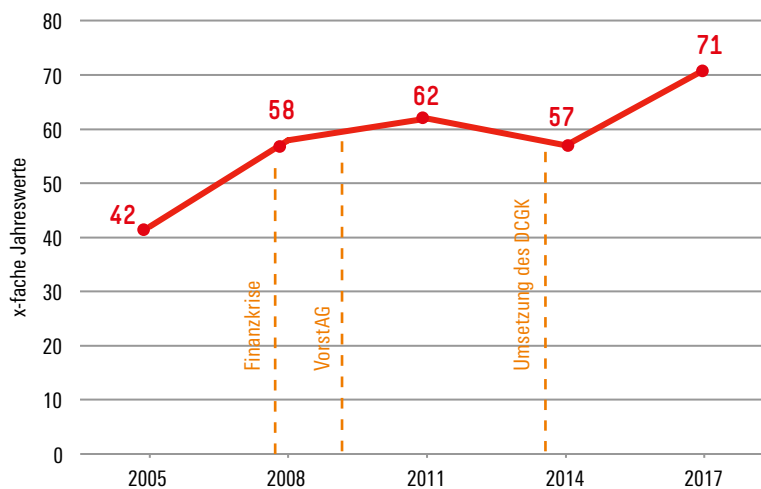
als Verhältnis ausgewiesen. Erstmals weisen wir mit dieser Studie zusätzlich auch das Verhältnis der Vergütung des Vorstandsvorsitzenden (CEO) bzw. der übrigen ordentlichen Vorstandsmitglieder (OVM) zur durchschnittlichen Vergütung der Konzernbeschäftigten aus.

3 DURCHSCHNITTLICHE MANAGER TO WORKER PAY RATIO

Der unternehmensübergreifender Vergleich zeigt eine große Spannweite. Das Verhältnis der durchschnittlichen Vorstandsvergütung im Dax 30 zur Vergütung der jeweiligen Konzernbelegschaft variiert zwischen dem 20fachen und dem 159fachen. Die durchschnittliche Pay Ratio liegt im Jahr 2017 für den Dax 30 beim 71fachen und erreicht damit ein neues Rekordhoch (vgl. **Abbildung 1**).

Abbildung 1

Entwicklung der durchschnittlichen Manager to Worker Pay Ratio der Dax-30-Unternehmen in den Jahren 2005, 2008, 2011, 2014 und 2017



Quelle: eigene Darstellung © I.M.U. 2018



4 MEDIAN-BETRACHTUNG

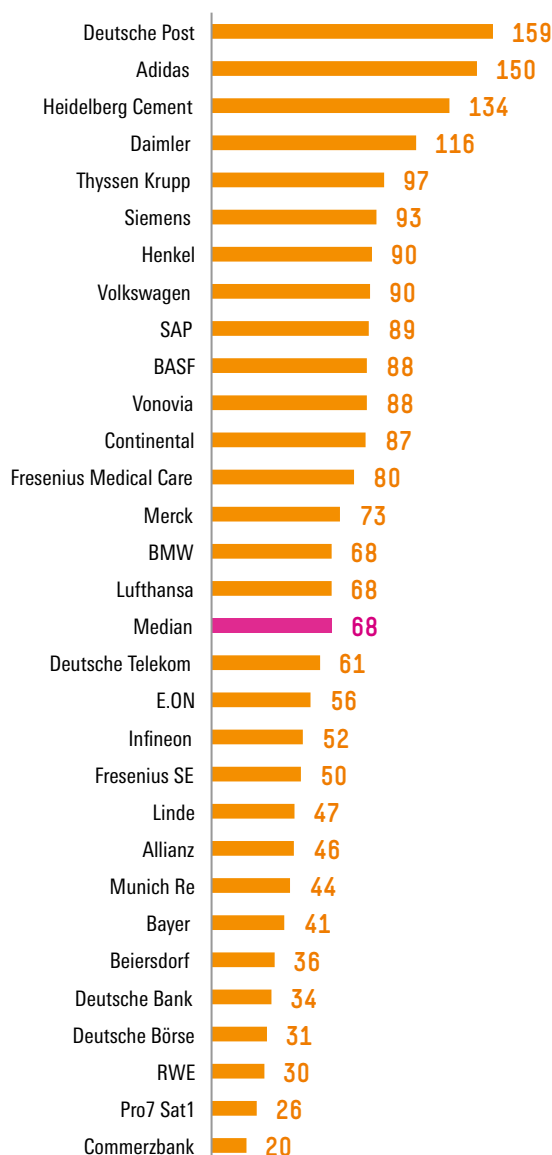
Der Medianwert der Pay Ratio liegt für das Jahr 2017 im Dax 30 beim 68fachen (vgl. **Abbildung 2**). Er gibt jenen Wert an, den 50 Prozent der Unternehmen überschreiten bzw. zeigt die 50 Prozent der Firmen, die eine niedrigere Manager to Worker Pay Ratio zahlen.

Vier der 30 Dax-notierten Unternehmen zahlen den Vorstandsmitgliedern dabei weit mehr als das 100fache. Die Deutsche Post AG weist hier die höchste Vergütungsdifferenz mit dem 159fachen aus. In der vorherigen Studie (2014) gehörte die Deutsche Post AG mit dem 132fachen bereits zu den drei Unternehmen, die weit über das 100fache zahlten.

⁴ In der Zufluss-Tabelle werden neben der Festvergütung und der kurz- sowie langfristigen Vergütung auch die Nebenleistungen und der Versorgungsaufwand kumuliert ausgewiesen.

Abbildung 2

Durchschnittliche Manager to Worker Pay Ratio der einzelnen Dax-30-Unternehmen und Median (2017)



Quelle: Geschäftsberichte 2017, eigene Darstellung © I.M.U. 2018

I.M.U.

Ein vollständiger Vergleich mit den Werten aus dem Jahr 2014 zeigt, dass sich die Spannweite der Pay Ratio insgesamt nach oben verschoben und zudem ausgeweitet hat. Lag die niedrigste Pay Ratio vor drei Jahren beim 17fachen, so befindet sie sich im zurückliegenden Jahr bereits beim 20fachen. Die höchste Pay Ratio verschob sich vom 141fachen auf das 159fache.

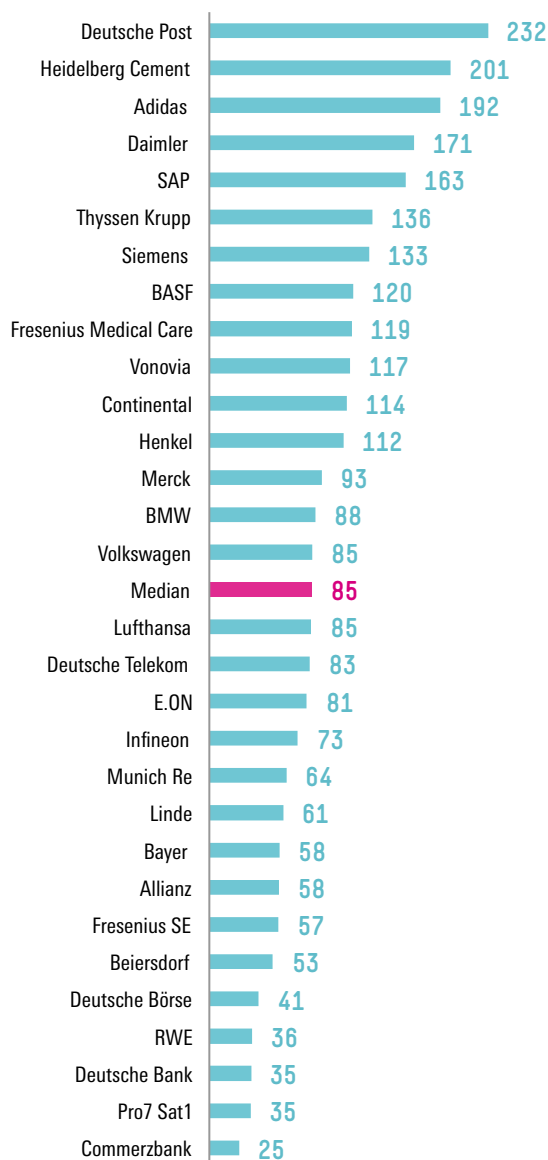
Entsprechend hat sich auch der Median verschoben. Er lag im Jahr 2014 noch um das 20fache niedriger beim 48fachen.

5 PAY RATIO DER VORSTANDSVORSITZENDEN

Innerhalb des Vorstandsgremiums existiert üblicherweise keine gleichhohe Vergütung. Zwar sind die Vergütungsstrukturen für die Vorstände in der Regel alle gleich⁵, der Vorstandsvorsitz wird im Vergleich zu den übrigen Vorstandsposten jedoch häufig zwischen

Abbildung 3

CEO to Worker Pay Ratio der Dax-30-Unternehmen und Median (2017)



Quelle: Geschäftsberichte 2017, eigene Darstellung © I.M.U. 2018

I.M.U.

⁵ Abweichungen ergeben sich üblicherweise nur aus den individuellen Zielparametern.

dem 1,5- bis 2fachen höher vergütet. Aus diesem Grund bietet es sich an, diese Personengruppe isoliert zu betrachten. Liegt der Durchschnitt der CEO Pay Ratio beim 97fachen, zeigt die unternehmensindividuelle Betrachtung, dass es hier eine enorme Spannweite zwischen den Unternehmen gibt. Die Gesamtbetrachtung (vgl. **Abbildung 3**) weist nur ein Unternehmen auf, das dem CEO eine Pay Ratio unterhalb des 30fachen zahlt. Dagegen sind es 12 Unternehmen, die den Vorsitzenden mit dem über 100fachen entlohnen; zwei davon sogar mit dem über 200fachen. Der Median der CEO to Worker Pay Ratio liegt hier beim 85fachen, wobei zwei Drittel der Dax-30-Vorsitzenden zwischen dem 50- und 150fachen bezahlt werden.

6 PAY RATIO DER VORSTANDSMITGLIEDER OHNE VORSTANDSVORSITZENDE

Die Auswertung für die ordentlichen Vorstandsmitglieder (OVM) im Vorstandsgremium wurde analog den Vorstandsvorsitzenden durchgeführt. Die Ergebnisse für die OVM (vgl. **Abbildung 4**) zeigen, dass ein Vorstandsmitglied durchschnittlich 45-mal mehr als ein durchschnittlicher Beschäftigter verdient. Der Median der Pay Ratio für OVM innerhalb des DAX 30 weicht davon wenig ab – er liegt beim 43fachen. Die unternehmensindividuellen Werte variieren zwischen dem 14fachen und dem 107fachen und weisen eine weniger große Spannweite auf als die CEO-Ratio. Zwei Drittel der Unternehmen zahlen den ordentlichen Vorstandsmitgliedern im Durchschnitt zwischen dem 20- und 60fachen eines Konzernbeschäftigten.

7 EXTERNE BERICHTERSTATTUNG

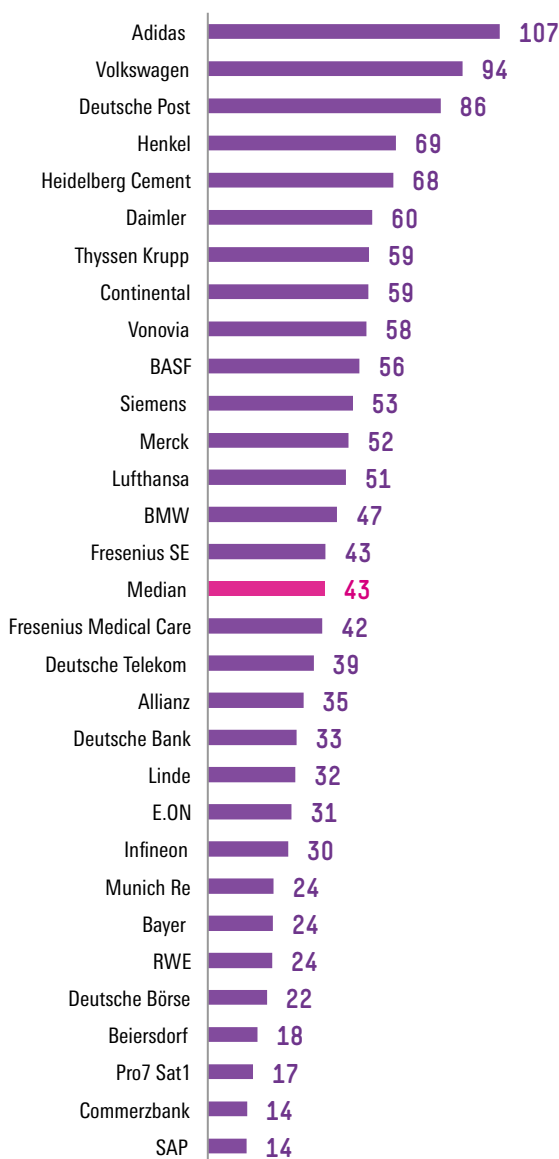
Nur zwei der 30 Dax-Unternehmen berichten in ihrem Geschäftsbericht über die unternehmensinterne Pay Ratio.

Munich Re weist die Gesamt-Pay-Ratio des Vorstandes und die CEO Pay Ratio aus, orientiert sich dabei aber an den Ziel-Gesamt-Direkt-Vergütungen. Diese umfassen jedoch nur die Beträge, die bei 100 Prozent Zielerreichung sofort ausgezahlt werden. Die langfristigen Vergütungsbestandteile, die zu späteren Zeitpunkten ausbezahlt werden, sind hier unberücksichtigt. Unerklärt bleibt, ob der gezahlte Versorgungsaufwand hinzugerechnet wurde.⁶ Auch bei der Vergütung der Mitarbeiter wird auf die Ziel-Gesamt-Direkt-Vergütung verwiesen, die nicht in der Höhe benannt ist. Auch die Beschäftigtenzahl,

⁶ Die (nicht nachvollziehbare) Berechnungsmethodik der Munich Re ergibt als Gesamt-Pay-Ratio den Wert 23, während die Berechnungsmethodik dieser Studie das 44fache ermittelt. Für die CEO-Pay-Ratio weist Munich Re einen Wert von 37 aus, statt 64 in dieser Studie.

Abbildung 4

OVM to Worker Pay Ratio der Dax-30-Unternehmen und Median (2017)



Quelle: Geschäftsberichte 2017, eigene Darstellung © I.M.U. 2018 

die der Berechnung zugrunde gelegt wurde, bleibt unerwähnt.

Während Munich Re im Fließtext auf die Pay Ratio eingeht, widmet SAP dieser Thematik einen kurzen Absatz mit eigener Überschrift. Aber auch SAP bedient sich als Grundlage für die Berechnung der gewährten Zuwendungen. Sie erfassen zwar hier die mehrjährige variable Vergütung, lassen aber auch den Versorgungsaufwand unberücksichtigt. Die gewährten Zuwendungen sind allerdings nur eine theoretische Größe, die nur bei einer 100-prozentigen Zielerreichung tatsächlich gezahlt werden. Ein Blick in die

Berichterstattung nach den Empfehlungen des DCGK zeigt, dass die Zielerreichungsgrade in den meisten Unternehmen und insbesondere bei SAP bei über 100 Prozent liegen. Damit wird also eine geringere Pay Ratio ausgewiesen als tatsächlich *erdient*⁷.

8 FAZIT

Diese Studie analysiert für jedes einzelne Unternehmen des Dax 30 die Manager to Worker Pay Ratio. Sie zeigt die Spannweite des Vergütungsverhältnisses des Gesamtvorstandes sowie für den CEO und die anderen Vorstandsmitglieder isoliert gegenüber den Beschäftigten auf. Während aus allen Geschäftsberichten – dank der Kodex-Vorschriften – die tatsächlich zugeflossenen Vergütungen relativ einfach ablesbar sind, variiert die Ausweisart gegenüber jener der Konzernbeschäftigten. Hier bedarf es einer klaren Regelung hinsichtlich einer einheitlichen Ausweisart in den Vorschriften für die Konzern- bzw. IFRS-Berichterstattung.

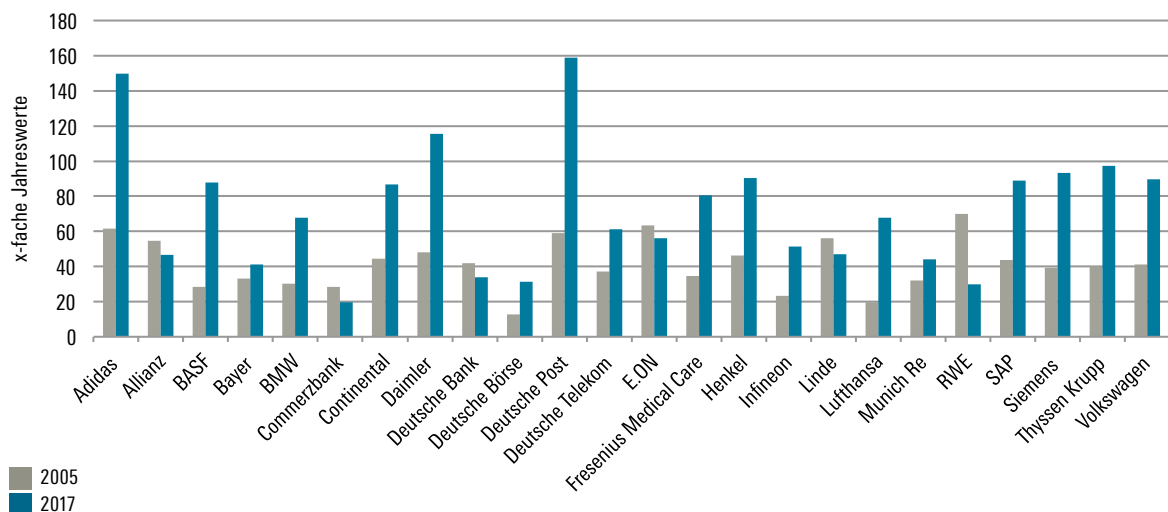
Nach einer Beraterfirma⁸ für Vorstandsverträge werde der Abstand zwischen der Vorstandsvergütung und der Mitarbeitervergütung nicht größer. Bestätigt die vorliegende Studie diese Aussage? Eindeutig Nein! Eine ansteigende Pay Ratio – abgeleitet aus den unternehmensindividuellen Verhältniszahlen – spiegelt sich sehr wohl wider. Der Abstand zwischen der Vergütung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und den Vorstandsmitgliedern wächst. Die Schere öffnet sich weiter. Lag der Durchschnitt der Manager to Worker Pay Ratio im Jahr 2005 in der damaligen Dax-30-Zusammensetzung noch beim 42fachen, stieg er innerhalb von sechs Jahren bis zum Jahr 2011 bereits auf das 62fache an. Erneut sechs Jahre später wird im Jahr 2017 durchschnittlich das 71fache gezahlt.

Auch wenn man aus der Grundgesamtheit des Dax 30 nur die 24 Unternehmen getrennt betrachtet, die über die fünf Untersuchungszeitpunkte⁹ durchgängig im Dax 30 notiert waren, zeigt sich der Anstieg der Pay Ratio deutlich (vgl. **Abbildung 5**).

18 der 24 Unternehmen haben ihre Pay Ratio teils kräftig angehoben. Lag der Durchschnitt dieser Gruppe im Jahr 2005 beim 41fachen, ist es im Jahr 2017 das 72fache.

Abbildung 5

Durchschnittliche Manager to Worker Pay Ratio der 24 durchgängig notierten Dax-30-Unternehmen
(Vergleich der Jahre 2005 und 2017)



Quelle: Geschäftsberichte 2005 und 2017, eigene Darstellung © I.M.U. 2018

I.M.U.

⁷ Die zugrunde gelegte Methode von SAP ergibt eine CEO-Pay-Ratio von 111. Diese Studie ermittelt das 163fache. Für die OVM weist SAP eine Ratio von 39 aus. Bei Berechnung anhand der zugeflossenen Beträge in vorliegender Untersuchung ergibt sich für die übrigen Vorstandsmitglieder eine Pay Ratio von 59.

⁸ hkp//group (2017): Elf Jahre Vorstandvergütungs Offenlegungsgesetz – Vorstandsvergütung Dax 2006 bis 2016 – Vorurteile und Fakten, S. 19–22. Die Studie kann bestellt werden bei den ausgewiesenen Ansprechpartnern: http://www.hkp.com/de/site-wide-content/interviews/20170904_rsi_ngr_11_jahre_vorstandsverguetung.html [1.6.2018].
⁹ Die Studie wurde bereits für die Jahre 2005, 2008, 2011 und 2014 durchgeführt, vgl. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_25.pdf [1.6.2018].

Sechs Unternehmen zeigen zwar eine geringere Pay Ratio gegenüber dem Jahr 2005, dabei ist aber auf folgende Besonderheiten hinzuweisen:

- Allianz: Vier von neun Vorstandsmitgliedern haben keinen LTI gezahlt bekommen, weil sie entweder ein oder zwei Jahre zuvor erst neu zum Vorstand bestellt worden sind.
- Commerzbank: Drei von sieben Vorstandsmitgliedern haben keinen LTI gezahlt bekommen, weil sie entweder ein oder zwei Jahre zuvor erst neu zum Vorstand bestellt worden sind.
- Deutsche Bank: Nur eines von 12 Vorstandsmitgliedern ist bereits vor 2015 als Vorstand aktiv gewesen. Die übrigen werden ihre LTI-Ansprüche aufgrund ihrer bisher kurzen Amtszeit erst in zukünftigen Jahren gezahlt bekommen.
- E.ON: Von fünf Vorständen hatten nur zwei im Jahr 2017 aufgrund ihrer Vertragslaufzeit einen bisherigen Anspruch auf Auszahlung der LTI-Tranchen. Die übrigen Vorstände erhalten diese langfristigen Bonuszahlungen erst in den kommenden Jahren ausgezahlt bzw. sind aufgrund von Wechsel nicht mehr anspruchsberechtigt.
- Linde: Drei von fünf Vorstandsmitgliedern haben aufgrund ihrer erst seit ein- bzw. zweijährigen Vorstandstätigkeit nur Anspruch auf Auszahlung eines geringen Anteils der langfristigen variablen Vergütung.
- RWE: Im Jahr 2016 wurde die Struktur der Vorstandsvergütung umgestellt. Damals wurde der laufende LTI abgelöst. Für 2017 und 2018 kommt es aufgrund der Umstellung zu keiner LTI-Ausschüttung, weil hier das neue Vergütungssystem greift, das eine erste LTI-Tranche (Laufzeit 2016 bis 2019) im Jahr 2019 vorsieht.

Fakt ist: Trotz unterjähriger Neubesetzungen und damit noch ausstehender LTI-Zahlungen oder Veränderungen in den Vergütungsstrukturen hat sich der Abstand zwischen der Vorstandsvergütung und der

Beschäftigtenvergütung weiter vergrößert. Die eigene Beratungspraxis zeigt zwar, dass sich zunehmend mehr Aufsichtsratsgremien mit der Pay Ratio ihrer Vorstandsmitglieder auseinandersetzen; doch wird über die Verhältniszahl in den Aufsichtsratsgremien teils nur sehr rudimentär berichtet.

So gibt es beispielsweise Unternehmen, in denen das Vergütungsverhältnis von Vorstand zu Beschäftigten einfach nur benannt wird. Es wird nicht dargelegt, wie die Berechnungsmethodik aufgebaut oder die oberen Führungskreise abgegrenzt werden. Teils werden Beschäftigtengruppen zusammengefasst, die unternehmensinterne Strukturen überhaupt nicht abbilden.¹⁰ Es würde sich daher anbieten, in eine Berichtsempfehlung – beispielsweise über den DCGK – aufzunehmen, wie detailliert der Aufsichtsrat mindestens zu informieren ist.

Vielleicht bietet aber auch der Referentenentwurf zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie¹¹ in nationales Recht eine gute Lösung. Denn im Artikel 9b dieser Richtlinie geht es ebenfalls um die Berichterstattung der Pay Ratio im Vergütungsbericht eines Unternehmens. Die Expertenkommission hat ihre Arbeit bereits aufgenommen und wird klären müssen, wie sie dies in der deutschen Gesetzgebung verankern will. Die Kommission soll voraussichtlich im Jahr 2018 ihre ersten Vorschläge vorlegen. Wir dürfen gespannt sein, wie sich der Gesetzgeber, aber auch die Kodex-Kommission, zu diesem Thema zukünftig positionieren werden.

¹⁰ Um die Pay Ratio niedrig zu halten, wurde in einem Unternehmen beispielsweise der amtierende Vorstand zusammengefasst mit den Geschäftsführern von (ausländischen) Tochterunternehmen, die tendenziell geringer entlohnt werden. Auf der Beschäftigtenseite dagegen wurden die Leitenden Angestellten nicht separat ausgewiesen.

¹¹ Vgl. Richtlinie (EU) 2017/828 des europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Mai 2017: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017L0828&from=DE> [11.06.2018].

AUTORIN

Marion Weckes

Diplom-Volkswirtin, Leiterin des Referates Börsennotierte Unternehmen und Corporate Governance am I.M.U. – Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf



WEITERE MITBESTIMMUNGSREPORTS

www.boeckler.de/51908.htm



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Telefon +49 (211) 77 78-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 77 78-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: Yuko Stier

Redaktion

Marion Weckes, Referat Börsennotierte Unternehmen und Corporate Governance,
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 77 78-166
marion-weckes@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 44

ISSN 2364-0413

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur mit Quellenangabe zulässig.

WWW.BOECKLER.DE