



# Strategisch gut aufgestellt dank Mitbestimmung

**Wenn Beschäftigte ausgeprägte Mitbestimmungsrechte haben, sind Unternehmen erfolgreicher und verfolgen eher eine innovations- und forschungsorientierte Strategie. Das belegt eine Studie, die wir im Rahmen unserer Kampagne „Mitbestimmung sichert Zukunft“ vorstellen.**

Unternehmen mit mehr Mitbestimmung schneiden bei wichtigen wirtschaftlichen Kennziffern meist überdurchschnittlich ab. Außerdem verfolgen sie häufiger zukunftsorientierte Geschäftsstrategien. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Untersuchung von Forschern der Universität Duisburg-Essen, des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und des I.M.U. Mitbestimmung sei nicht nur ein Garant für Standort- und Beschäftigungssicherheit, sondern darüber hinaus auch wichtig für wirtschaftliche Stabilität und Prosperität, schreiben die Forscher.

Für die Untersuchung wurden Daten von 172 Unternehmen ausgewertet, die zwischen 2006 und 2017 durchgehend im CDax gelistet waren. Unterschieden wurden zwei Wege, auf denen Unternehmen versuchen können, sich am Markt zu etablieren: erstens über möglichst geringe Kosten ihrer Produkte, sogenannte Kostenführerschaft. Zweitens über spezielle Produktmerkmale oder Dienstleistungen, die ihren Kunden einen zusätzlichen Nutzen verschaffen, etwa hohe Qualität oder besonders guter Service. Die Stärke der Mitbestimmung bestimmten die Forscher über den am WZB entwickelten Mitbestimmungsindex MB-ix. Er verzeichnet unter anderem für jedes Unternehmen, wie viele Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und dessen Ausschüssen sitzen, wie stark die formellen Einflussmöglichkeiten des Kontrollorgans sind oder ob es einen europäischen Betriebsrat gibt. Als stark mitbestimmt werden Unternehmen bezeichnet, wenn sie im Vergleich zur Gesamtgruppe eine besonders tief verankerte Mitbestimmung haben.

Den Berechnungen der Wissenschaftler zufolge beträgt die Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets, ROA) bei Unternehmen mit starker Mitbestimmung im Schnitt 4,58 Prozent, während es bei schwach mitbestimmten nur 2,76 Prozent sind. Der Cashflow liegt bei starker Mitbestimmung bei durchschnittlich 4,95 Euro pro Aktie, während Unternehmen mit schwacher Mitbestimmung lediglich auf

1,39 Euro kommen. Als Gewinnmarge vor Steuern und Zinszahlungen (Earnings before interest and taxes, EBIT) ermitteln die Forscher im Durchschnitt der stark mitbestimmten Firmen 7,77 Prozent. Bei geringer Mitbestimmung sind es 7,01. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen auf Kostenführerschaft setzt, liegt bei Unternehmen ohne Mitbestimmung bei 27 Prozent, während es bei starker Mitsprache der Arbeitnehmer nur 10 Prozent sind. Dagegen wählen stark mitbestimmte Unternehmen doppelt so häufig eine dezidierte Differenzierungsstrategie – 25 Prozent gegenüber 12 Prozent.

Es liege auf der Hand, dass Arbeitnehmervertreter Diversifizierungsstrategien favorisieren und diese durch ihre Einflussmöglichkeiten über die Mitbestimmung unterstützen, schreiben die Wissenschaftler. Denn im Gegensatz zur Kostenführerstrategie werde bei den Dif-

ferenzierern auf hohe Technologieintensität gesetzt, auf Innovationen, was aber nur mit gut ausgebildeten und damit in der Regel höher entlohnerten Beschäftigten erreicht werden kann. Insbesondere in Zeiten von Digitalisierung und demografischem Wandel verspreche diese Orientierung tendenziell mehr Zukunftschancen. <

Sebastian Campagna, Marc Eulerich, Benjamin Fligge, Robert Scholz, Sigurt Vitols: Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performance, Mitbestimmungsreport Nr. 57, April 2020  
[Link zur Studie](#)

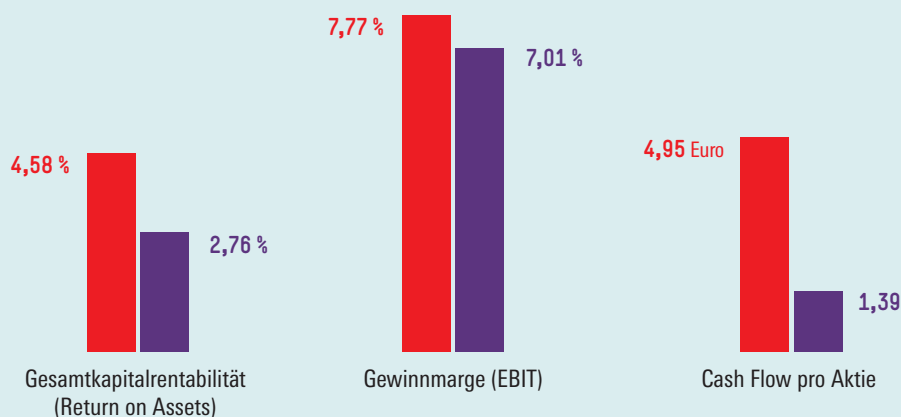


## MEHR INFORMATIONEN

Hier geht es zur Mitbestimmungskampagne der Hans-Böckler-Stiftung:  
[www.mitbestimmung-sichert-zukunft.de](http://www.mitbestimmung-sichert-zukunft.de)

## Erfolgreicher mit Mitbestimmung

So schneiden Unternehmen mit **starker** und **schwacher** Mitbestimmung ab bei...



Quelle: Campagna u. a. 2020

Hans Böckler  
Stiftung