

# Nachhaltiger durch Mitbestimmung

Stärker mitbestimmte Unternehmen sind erfolgreicher und sie verfolgen häufiger eine innovations- und forschungsorientierte Strategie als Firmen mit schwacher oder ohne Mitbestimmung.

Unternehmen mit mehr Mitbestimmung schneiden bei wichtigen wirtschaftlichen Kennziffern meist überdurchschnittlich ab: Ihre Gesamtkapitalrentabilität ist im Durchschnitt um rund 65 Prozent höher als bei Unternehmen mit schwacher oder ganz ohne Mitbestimmung. Der operative Gewinn liegt bei stärker mitbestimmten Unternehmen im Mittel um knapp 11 Prozent höher, der Cashflow pro Aktie ist sogar mehr als dreimal so hoch wie in Firmen mit wenig Mitbestimmung. Außerdem verfolgen stärker mitbestimmte Unternehmen häufiger zukunftsorientierte Geschäftsstrategien. Zu diesen Ergebnissen kommt eine neue Studie von Forschern der Universität Duisburg-Essen, des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und des I.M.U. „Mitbestimmung ist nicht nur ein Garant für Standort- und Beschäftigungssicherheit, sondern darüber hinaus auch ein Faktor für wirtschaftliche Stabilität und Prosperität“, schreiben die Forscher. Zusammenhänge, die gerade bei der Bewältigung der aktuellen Coronakrise eine entscheidende Rolle spielen. Wie eine bereits 2019 veröffentlichte Untersuchung zeigt, haben mitbestimmte Unternehmen schon die Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 besser überstanden als Firmen ohne Mitbestimmung.

Das Team aus Ökonomen und Soziologen hat für die neue Untersuchung Daten von 172 Unternehmen ausgewertet, die zwischen 2006 und 2017 durchgehend im CDax gelistet waren. Die Wissenschaftler unterscheiden zwei Wege,

auf denen Unternehmen versuchen können, sich am Markt zu etablieren: erstens über möglichst geringe Kosten ihrer Produkte – so genannte Kostenführerschaft. Zweitens über spezielle Produktmerkmale oder Dienstleistungen, die ihren Kunden einen zusätzlichen Nutzen verschaffen, etwa hohe Qualität oder besonders guter Service. Solch eine „Differenzierungsstrategie“ geht meist mit höheren Investitionen in Forschung und Entwicklung einher. Ist sie erfolgreich, können die Unternehmen höhere Preise für ihre Produkte erzielen. Möglich sind auch Mischformen der beiden Strategien.

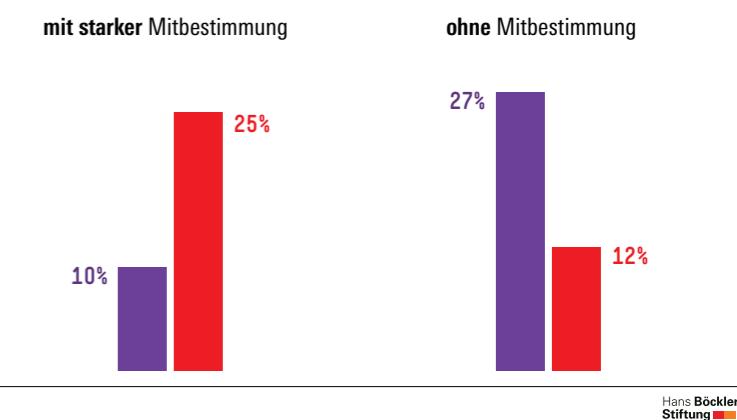
Die Stärke der Mitbestimmung bestimmten die Forscher über den am WZB entwickelten Mitbestimmungsindex (MB-ix). Er verzeichnet unter anderem für jedes Unternehmen, wie viele Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und dessen Ausschüssen sitzen, wie stark die formellen Einflussmöglichkeiten des Kontrollorgans sind oder ob es einen europäischen Betriebsrat gibt. Als stark mitbestimmt werden in der Untersuchung Unternehmen bezeichnet, wenn sie im Vergleich zur Gesamtgruppe eine überdurchschnittlich stark verankerte Mitbestimmung haben, und als schwach mitbestimmt, wenn sie unterdurchschnittlich ist.

## Häufiger Qualitäts- statt Kostenstrategie

Die Analyse der Forscher zeigt deutliche Zusammenhänge zwischen der Stärke der Mitbestimmung und der Unternehmensstrategie. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unterneh-

## Qualitätsproduktion mit Mitbestimmung

So hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine **Kostenführer-** oder **Differenzierungsstrategie** verfolgt ...



Hans Böckler  
Stiftung

Quelle: Campagna u. a. 2020

men 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. Zudem verfolgen sie etwas häufiger eine Mischstrategie. Dass gar keine dominante Strategie vorliegt, kommt bei Unternehmen ohne Mitbestimmung etwas häufiger vor.

„Es liegt auf der Hand, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter Diversifizierungsstrategien favorisieren und diese durch ihre Einflussmöglichkeiten über die Mitbestimmung unterstützen“, schreiben die Wissenschaftler. „Denn im Gegensatz zur Kostenführerstrategie wird bei den Differenzierern auf hohe Technologieintensität gesetzt, auf Innovationen, was aber nur mit gut ausgebildeten und damit in der Regel höher entlohnnten Beschäftigten erreicht werden kann.“ Insbesondere in Zeiten von Digitalisierung und demografischem Wandel versprechen diese Orientierung tendenziell mehr Zukunftschancen. Darauf weise auch die zahlenmäßige Entwicklung der Strategietypen im untersuchten

Zeitraum hin: Zwischen 2006 und 2017 nahm die Zahl der „Differenzierer“ von 16 auf 26 Prozent der Unternehmen zu. Dagegen waren 2017 deutlich weniger Unternehmen auf reine Kostenführerschaft aus als elf Jahre zuvor.

Die Mitbestimmung der Beschäftigten ist „eine wesentliche Bedingung für gute Corporate Governance“, schlussfolgern die Wissenschaftler aus ihren Ergebnissen. „Das Ringen um adäquate Unternehmensstrategien ist mit Mitbestimmung wirtschaftlich erfolgversprechend. Daher gehören Diskussionen über strategische Themen, die Antworten auf die großen Herausforderungen der heutigen Zeit geben sollen, in den mitbestimmten Aufsichtsrat.“ ↗

Quelle: Sebastian Campagna, Marc Eulerich, Benjamin Fligge, Robert Scholz, Sigurt Vitals: Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performance, Mitbestimmungsbericht Nr. 57, April 2020

Robert Scholz: Der Mitbestimmungsindex – MB-ix, in: Mitbestimmung der Zukunft, Mitbestimmungsbericht Nr. 58, April 2020

## Bessere Performance dank starker Mitbestimmung

Anhand von drei wichtigen betriebswirtschaftlichen Größen messen die Forscher den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg: der Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets, ROA), der Gewinnmarge vor Steuern und Zinszahlungen (Earnings before interest and taxes, EBIT) und dem Cashflow pro Aktie. Unternehmen mit mehr Mitbestimmung schneiden fast immer besser ab. Im Durchschnitt aller 172 untersuchten Unternehmen beträgt der ROA in Unternehmen mit starker Mitbestimmung 4,58 Prozent, während es bei schwach mitbestimmten 2,76 Prozent sind. Die Differenz zwischen beiden Gruppen beträgt also rund 65 Prozent. Noch größer ist der Vorsprung beim Cashflow: Bei starker Mitbe-

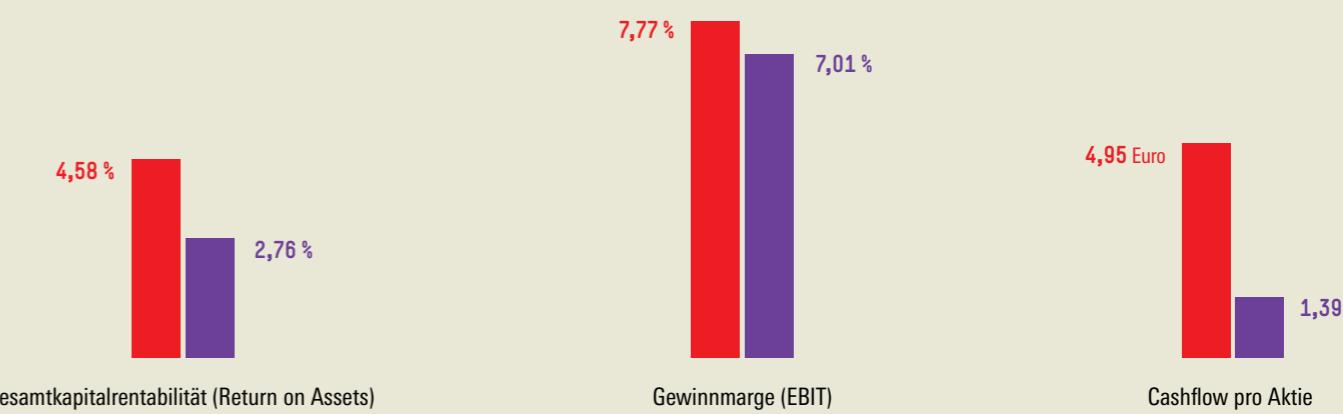
stimmung liegt er im Schnitt bei 4,95 Euro pro Aktie – das ist gut dreimal so hoch wie in Unternehmen mit schwacher Mitbestimmung, die nur auf 1,39 Euro kommen. Als EBIT-Marge ermitteln die Forscher im Durchschnitt der stark mitbestimmten Firmen 7,77 Prozent. Bei geringer Mitbestimmung sind es 7,01.

Differenziert man zusätzlich nach Strategietypen, sind die Abstände bei Unternehmen mit Differenzierungsstrategie am größten: Hier schneiden die stärker mitbestimmten Unternehmen in allen drei betriebswirtschaftlichen Größen statistisch signifikant besser ab, der Vorsprung beim ROA beträgt sogar fast neun Prozentpunkte. Bei Firmen mit Kostenfüh-

rer-Strategie und in der Gruppe ohne dominante Strategie ist der Cashflow pro Aktie mit starker Mitbestimmung signifikant höher, bei den beiden anderen Größen ergibt sich kein statistisch signifikanter Unterschied. Auch bei Unternehmen, die eine Mischstrategie verfolgen, fällt der Cashflow deutlich stärker aus (5,55 Euro pro Aktie gegenüber 2,04 Euro bei schwacher Mitbestimmung). Bei der EBIT-Marge ergibt sich kein signifikanter Unterschied. Einzig beim ROA der „Mischstrategen“ zeigt sich ein Ausreißer aus dem allgemeinen Trend der Ergebnisse: Während er bei den stark mitbestimmten Unternehmen 5,24 Prozent beträgt, sind es bei schwach mitbestimmten 7,19 Prozent. ↗

## Wirtschaftlicher mit Mitbestimmung

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



Hans Böckler  
Stiftung

Quelle: Campagna u. a. 2020