

## Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsenorientierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz

Campagna, Sebastian; Eulerich, Marc; Fligge, Benjamin; Scholz, Robert; Vitols, Sigurt

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Campagna, S., Eulerich, M., Fligge, B., Scholz, R., & Vitols, S. (2020). *Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsenorientierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz*. (Mitbestimmungsreport / Hans-Böckler-Stiftung, 57). Düsseldorf: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. <http://hdl.handle.net/10419/217208>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Campagna, Sebastian; Eulerich, Marc; Fligge, Benjamin; Scholz, Robert; Vitols, Sigurt

## Research Report

Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsenorientierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz

Mitbestimmungsreport, No. 57

## Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Campagna, Sebastian; Eulerich, Marc; Fligge, Benjamin; Scholz, Robert; Vitols, Sigurt (2020) : Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsenorientierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz, Mitbestimmungsreport, No. 57, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/217208>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 57, 04.2020

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

## ENTWICKLUNG DER WETTBEWERBS- STRATEGIEN IN DEUTSCHEN BÖRSENNOTIERTEN UNTERNEHMEN

**Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz**

Sebastian Campagna, Marc Eulerich, Benjamin Fligge, Robert Scholz und Sigurt Vitols

### AUF EINEN BLICK

- Diese Studie untersucht den Zusammenhang zwischen Strategietypen, Mitbestimmung und Unternehmensperformanz in deutschen börsennotierten Unternehmen zwischen 2006 und 2017.
- Die Untersuchung bestätigt die Vermutung, dass in „Hochlohnländern“ wie Deutschland Unternehmensstrategien, die auf Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie Innovationen (Differenzierungsstrategie) statt auf Kostenvorteile beruhen, mehr Zukunftschancen haben.
- Die durchgeführte Studie zeigt: Stark mitbestimmte Unternehmen weisen im Durchschnitt eine höhere Performanz auf als schwach mitbestimmte Unternehmen. Dieser Unterschied ist besonders groß bei Differenzierungsstrategien, aber auch bei den übrigen Strategietypen erkennbar.

# INHALT

- |   |  |    |  |
|---|--|----|--|
| 1 | Einleitung – 3   | 7  | Mitbestimmung und Unternehmensperformanz – 10                                  |
| 2 | Typen von Unternehmensstrategien aus konzeptioneller Sicht – 4 | 8  | Implikationen für die Unternehmensführung und Mitbestimmung – 12               |
| 3 | Mitbestimmung und strategische Entscheidungen – 5              | 9  | Anhang 1: Der Mitbestimmungsindex – 13   |
| 4 | Datenerhebung und Methodik – 6                                 | 10 | Anhang 2: Strategiezuordnung und Hauptkomponenten- und Regressionsanalyse – 16 |
| 5 | Entwicklung der Strategietypen im CDAX – 7                     |    |  |
| 6 | Mitbestimmung und Unternehmensstrategie – 9                    |    |  |

# AUTOREN

## **Dr. Sebastian Campagna**

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Referat Wirtschaft  
sebastian-campagna@boeckler.de

## **Univ.-Prof. Dr. Marc Eulerich**

Lehrstuhl für Interne Revision, Universität Duisburg-Essen  
marc.eulerich@uni-due.de

## **MSc. Benjamin Fligge**

Lehrstuhl für Interne Revision, Universität Duisburg-Essen  
benjamin.fligge@uni-due.de

## **Dr. Robert Scholz**

Projektgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung  
robert.scholz@wzb.eu

## **Dr. Sigurt Vitols**

Projektgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung  
sigurt.vitols@wzb.de

# 1 EINLEITUNG

Unternehmen stehen gegenwärtig vor großen strategischen Herausforderungen: Digitalisierung, Fragen zur Mobilität, Klimawandel, Druck der Kapitalmärkte, internationale Handelskonflikte etc. Dies sind wesentliche Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen wirtschaftlich agieren müssen (vgl. Campagna/Eulerich 2019; Sekanina 2018). Für viele Unternehmen wird die Konsequenz sein, dass sie ihre Geschäftsmodelle überdenken müssen.

Für die Unternehmensführung bedeutet dies, dass sie sich gegenwärtig schneller auf komplexe, gesellschaftliche und wirtschaftliche Situationen einstellen und agieren muss, als es bisher in der Vergangenheit geschehen ist. Unternehmensstrategische Entscheidungen legen daher den Grundstein für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Damit beeinflussen Unternehmensstrategien maßgeblich die wirtschaftliche Zukunft von Unternehmen, denn sie wirken sich mittelbar auf ihre Ertrags-, Finanzierungs- sowie Liquiditätslage der nachfolgenden Jahre aus.

Es gibt unterschiedliche Auffassungen davon, was eine Unternehmensstrategie überhaupt ist. Grundsätzlich ist im betriebswirtschaftlichen Kontext den meisten Begriffsauslegungen gemein, dass es sich um ein zielgerichtetes Handeln zur langfristigen wirtschaftlichen Ausrichtung des Unternehmens an den Unternehmenszielen handelt. Dabei können sich die jeweiligen Strategien auf das gesamte Unternehmen, einzelne Geschäftsbereiche oder Funktionsbereiche beziehen. Wird dem weitverbreiteten Strategiekonzept von Porter gefolgt, so steht die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Mittelpunkt unternehmensstrategischer Überlegungen (vgl. Porter 1980). Im Kern geht es um die Frage, wie Unternehmen mit ihren unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten es schaffen, ihre Produkte und Dienstleistungen in den entsprechenden Märkten so zu positionieren, dass am Ende des Tages eine positive wirtschaftliche Performanz herauskommt.

Nach Porter können sich Unternehmen im Wettbewerb grundsätzlich über ihre Kostenführerschaft positionieren, über die Besonderheit ihrer Produkte und Dienstleistungen (Differenzierungsstrategie) oder indem sie spezifische Nischen besetzen, wobei Letzteres grundsätzlich eher untypisch für Großunternehmen ist. Unternehmen können auch versuchen, die Kostenführerstrategie und die Differenzierungsstrategie miteinander zu kombinieren – bekannt als hybride Wettbewerbsstrategie oder Mischstrategie.

Im Rahmen der Kostenführerstrategie basiert die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen primär auf dem Kostenaspekt. Kostenführer konzentrieren sich in ihren wirtschaftlichen Aktivitäten darauf, dass ihre Produkte und Dienstleistungen kostengünstiger im Vergleich zu den Produkten und Dienstleistungen der Wettbewerber sind. Diese

Strategie setzt grundsätzlich voraus, dass die Wertschöpfung u.a. mit niedrigen Produktionskosten einschließlich der Arbeitskosten erfolgt. Wesentliches Merkmal einer Differenzierungsstrategie ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit primär über Innovationsprozesse mit hoch qualifizierten Beschäftigten erfolgt. Zusammenfassend: Die Wahl der Wettbewerbsstrategie hat große Auswirkungen auf die Beschäftigtenperspektive und -bedingungen.

Für die Mitbestimmung sind unternehmensstrategische Entscheidungen daher von großer, in der gegenwärtigen Transformation der Wirtschaft gar von zentraler Bedeutung. Schließlich werden in diesem Zusammenhang nicht nur Entscheidungen über Wertschöpfungstiefe und -ketten, Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen getroffen, sondern auch über Investitionen in Standorte und M&A-Aktivitäten bis hin zu Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten. Daher wirken sich unternehmensstrategische Entscheidungen stark auf die Standort- und Beschäftigtenperspektive aus. Das mitbestimmte Ringen um die strategische Stoßrichtung ist folglich einerseits Ausdruck guter Corporate Governance und andererseits dem Unternehmensinteresse dienlich, zu dem ebenfalls die Beschäftigteninteressen gehören.

Im Rahmen der in diesem Report vorgestellten Studie analysierten das Wissenschaftszentrum Berlin und der Lehrstuhl für interne Revision der Universität Duisburg-Essen die Wettbewerbsstrategien von Unternehmen. Grundlage der Studie bilden die im Zeitraum 2006 bis 2017 im CDAX (Composite DAX) börsennotierten Unternehmen. Vier zentrale Fragestellungen standen im Fokus ihrer Untersuchung:

- Welche Wettbewerbsstrategien verfolgen deutsche Unternehmen?
- Hat sich das strategische Verhalten in den letzten Jahren gewandelt?
- Hat die Mitbestimmung einen Einfluss auf unternehmensstrategische Entscheidungen?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen Mitbestimmung, Unternehmensstrategie und Unternehmensperformanz?

Diese Fragestellungen stehen nachfolgend im Fokus des Reports. Zunächst werden im zweiten Abschnitt die in der Einleitung skizzierten Unternehmensstrategien näher erläutert. Der dritte Abschnitt beschäftigt sich mit dem Thema Mitbestimmung und unternehmensstrategische Entscheidungen. Anschließend werden im vierten Abschnitt die Untersuchungsmethode sowie das Untersuchungssample der Studie beschrieben. Die Untersuchungsergebnisse werden schließlich in Abschnitt fünf dargestellt, während im letzten Abschnitt ein Fazit gezogen wird.

## 2 TYPEN VON UNTERNEHMENSSTRATEGIEN AUS KONZEPTIONELLER SICHT

In der unternehmerischen Praxis existiert eine Vielzahl verschiedener Strategietypen. Dabei prägte insbesondere ein Ansatz der Strategiewahl die Managementlehre über Jahrzehnte: das Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien von Michael E. Porter (1983). Darin beschreibt er, welche strategischen Optionen den Unternehmen zur Verfügung stehen, um im Wettbewerb zu bestehen. Er entwickelte drei grundsätzliche (generische) Wettbewerbsstrategien:

- die Strategie der Kostenführerschaft,
- die Strategie der Differenzierung
- und die Strategie des Nischenanbieters.

Allerdings kommt die Strategie des Nischenanbieters hauptsächlich für kleinere Unternehmen in Frage. Sie spielt demzufolge für die betrachteten CDAX-Unternehmen kaum eine Rolle.

Im Rahmen der vorliegenden Studie konzentriert sich daher die Analyse nur auf die zwei Strategietypen Kostenführerschaft und Differenzierung. Porter (1983) hat darüber hinaus beobachtet, dass manche Unternehmen keine dominante Strategie verfolgen, also weder klare Kostenführer noch konsequente Differenzierer sind. In dieser Untersuchung werden solche Unternehmen als „Unternehmen ohne dominante Strategie“ bezeichnet.

Später haben andere Studien auch die Notwendigkeit unterstrichen diese Kategorisierung weiter zu modifizieren, da sich die beiden Strategien Kostenführerschaft und Differenzierung nicht unbedingt gegenseitig ausschließen müssen. Unternehmen können versuchen, beide Strategien gleichzeitig zu verfolgen, also spezialisierte Produkte und Dienstleistungen anzubieten und gleichzeitig die Preise dafür zu senken und Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz zu gewinnen. Derartige Mischstrategien wurden in der Forschung bereits mehrfach nachgewiesen (Spanos et al. 2004; Miller/Dess, 1993; Petusa-Ortega et al. 2009). Basierend auf einer solchen Logik werden die vier Strategietypen Kostenführerschaft, Differenzierung, Mischstrategien und keine dominante Strategie in der Untersuchung als strategische Optionen für Unternehmen verwendet. Im Folgenden werden sie noch etwas genauer erläutert.

### **Kostenführerschaft**

Die Kostenführerstrategie zielt darauf ab, durch eine niedrige Kostenstruktur in der eigenen Wertschöpfung einen spezifischen Kundennutzen zu erzielen. Die Hauptaspekte einer Kostenführerposition sind Prozesseffizienz und eine sehr starke Kostenkontrolle (vgl. Goll et al. 2008). Im Gegensatz zur Differenzierungsstrategie reduzieren Unternehmen hierzu z. B. die Kosten für Forschung und Entwicklung, Marketing, Kundenservice und Verwaltung stark (vgl. Porter 1983). Für diese strategische Vorgehensweise ist es erforderlich, dass Unternehmen

einen relativ hohen Marktanteil erreichen, um die erforderlichen Kostenstrukturen durch Skaleneffekte zu erzielen (vgl. Porter 1983; Brenes et al. 2014). Neben den Skaleneffekten können weitere Faktoren von Bedeutung sein: beispielsweise neueste Produktionstechnologien, bessere Rohstoffzugänge sowie Prozessverbesserungen (vgl. Porter 1983; Allen et al. 2007). Die Wettbewerbsfähigkeit kann dann gelingen, wenn Unternehmen eine geringere Kostenstruktur aufweisen als ihre Mitbewerber. In der Regel eignen sich standardisierte Produkte und Dienstleistungen für diese strategische Vorgehensweise (vgl. Delmas/Pekovic 2015).

Ein Beispiel für eine Kostenführerstrategie stellt die Sixt SE innerhalb der Servicebranche dar. Das Unternehmen hat sich auf die Vermietung und Leasinggeschäfte von Fahrzeugen spezialisiert und dementsprechend im Rahmen dieses Geschäftsmodells keinen Bedarf, große Kapazitäten in eigene Forschungsleistungen zu investieren. Stattdessen können die Finanzmittel im Unternehmen genutzt werden, um die Prozesse effizienter und damit kostengünstiger zu gestalten. Dass die Vermietung eines Fahrzeugs grundsätzlich für alle Kunden gleich verläuft und sich daher standardisieren lässt, erleichtert die Verfolgung einer Kostenführerschaft im Gegensatz zu Unternehmen, die beispielsweise in der IT-Servicebranche tätig sind und daher ihre Produkte und Dienstleistungen an die spezifischen Bedürfnisse der Kunden anpassen müssen.

### **Differenzierung**

Die Differenzierungsstrategie zielt hingegen darauf ab, durch spezifische Produkte oder Dienstleistungen größeren Kundennutzen zu schaffen und sich so im Vergleich zu Wettbewerbern abzuheben (vgl. Porter 1983; Dess/Davis 1984). Die traditionelle Differenzierung kann entlang mehrerer Dimensionen erfolgen: Hierzu zählen z. B. das Design, das Markenimage, die Technologie, der Kundenservice, die Produktqualität, die Reputation, die Logistik etc. (vgl. Porter 1983; Allen et al. 2007). Diese strategische Vorgehensweise ermöglicht es Unternehmen aufgrund des aus Kundensicht existierenden Zusatznutzens, höhere Preise zu erzielen. Hierdurch kann auch die höhere Kostenstruktur, die aufgrund intensiver Forschung und Entwicklung, qualitativer Produktion, Logistik sowie Verwaltung entsteht, kompensiert werden (vgl. Dess/Davis 1984; Spanos et al. 2004; Delmas/Pekovic 2015). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen die Kosten aus den Augen verlieren. Der Kostenaspekt spielt im Vergleich zu Kostenführern nur nicht die entscheidende Rolle, da für die Verfolgung der Differenzierungsstrategie kostenintensive Ressourcen sowie hoch qualifizierte und kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich sind, um qualitativ hochwertige Produkte zu entwickeln (vgl. Porter 1980; Meidan/Chin 1995; Sorge/Streeck 1988). Die

Differenzierung soll den Kunden motivieren, weniger auf den Preis zu achten und hierdurch schließlich vermeiden, dass Kunden auf Alternativen der Wettbewerber zurückgreifen.

Ein Beispiel für diesen Strategietypen ist die Siemens AG: Das Unternehmen investiert regelmäßig große Teile des erwirtschafteten Umsatzes in die Forschung und Entwicklung, wodurch sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern absetzen kann, da nur wenige über eine derart fortgeschrittene Technologie und den damit verbundenen Ruf verfügen. Weiterhin weist das Unternehmen eine hohe Anzahl an Geschäftsbereichen auf, wodurch den Kunden verschiedenste Produkte angeboten werden können und gleichzeitig eine Marke aufgebaut wird, die mit unterschiedlichen Bereichen in Verbindung gesetzt wird.

### **Mischstrategien**

Obwohl Porters Konzept weit verbreitet ist, haben diverse Studien gezeigt, dass die Wahl der Wettbewerbsstrategie keine Entscheidung für oder gegen eine der reinen bzw. generischen Strategien sein muss (Spanos et al. 2004; Miller/Dess 1993; Petusa-Ortega et al. 2009). Während Porter (1983) annimmt, dass Unternehmen, die sich auf mehrere Strategien gleichzeitig fokussieren, „zwischen den Stühlen stehen“ und daher keine dominante Strategie aufweisen, finden sich in der Praxis auch Gegenbeispiele: Sie sind also beispielsweise sowohl Kostenführer als auch Differenzierer. Die Analyse derartiger Unternehmen ist wichtig, da zu vermuten ist, dass sie in der Praxis relativ häufig vorkommen. Obwohl sie in Porters Konzept (1983) nicht vorgesehen sind, werden Mischstrategien in dieser Studie einbezogen, da andernfalls Unternehmen, die einen hohen Fokus auf mehrere Strategiedimensionen legen, in der Studie nicht eindeutig klassifiziert werden könnten. Eine Mischstrategie kann entweder dadurch erreicht werden, dass ein Unternehmen mehrere Strategiedimensionen gleichzeitig anstrebt (simultane Mischstrategie) oder dass ein Unternehmen bereits auf einer Strategiedimension eine führende Position hat – also z. B. Kostenführer ist – und aus dieser Position heraus eine zusätzliche Strategiedimension bearbeitet (sequentielle Mischstrategie). Ein Beispiel hierfür ist die Beiersdorf AG. Das Unternehmen wendet zwar einen großen Anteil der Umsätze für Forschung und Entwicklung auf, sorgt aber gleichzeitig auch für eine sehr hohe Produktivität.

### **Keine dominante Strategie**

Schließlich gibt es Unternehmen, die keine erkennbare Strategie verfolgen. Sie haben keine dominante Strategie, weil sie zu wenig in die Ressourcen investieren, die nötig wären, um eine der beschriebenen Strategien konsequent zu verfolgen. Daher sind diese Unternehmen gegenüber jenen Unternehmen im Nachteil, die eine Kostenführer-, Differenzierungs- oder Mischstrategie verfolgen. Die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen sind in der

Folge weniger attraktiv für Kunden, da sie weder eine hohe Qualität haben noch besonders günstig sind. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe: So verhalten sich die grundlegenden Ausrichtungen vielfach gegenläufig, da beispielsweise ein starker Technologiefokus oder ein sehr hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten kaum mit einer Kostenführerschaft vereinbar ist. Durch die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen können die Unternehmen ihre Produkte nicht so günstig anbieten wie Unternehmen, die sich auf eine reine Kostenführerschaft konzentrieren, während gleichzeitig andere Unternehmen deutlich höhere Anstrengungen zur Innovation leisten und daher qualitativ hochwertigere Produkte anbieten können.

Studien wie etwa die von Spanos et al. (2004) zeigen, dass solche Unternehmen nicht zwangsläufig eine schlechtere Performanz aufweisen müssen. Andere Studien wiederum wie die von Miles/Snow (1986) verweisen sogar explizit auf die Möglichkeit, durch eine Balance zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung erfolgreich zu sein. Dies kann z. B. gelingen, indem vielversprechende Innovationen frühzeitig kopiert und unternehmensintern adaptiert werden. Durch diese Vorgehensweise kann das Unternehmen einerseits innovativ sein, andererseits aber auch hohe Aufwendungen für Forschung und Entwicklung einsparen. Ein Beispiel für diesen Strategietyp stellt die MAN SE dar. Zwar ist das Unternehmen innerhalb des verarbeitenden Gewerbes auf keine Strategie besonders stark ausgerichtet, dennoch ist es über Jahre erfolgreich.

## **3 MITBESTIMMUNG UND STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN**

Wie in der Einleitung beschrieben, ist aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die strategische Ausrichtung von Unternehmen sehr relevant. Mit der Wahl der Strategie sind unmittelbar oder mittelbar die Perspektiven für Beschäftigung, für Standorte und Arbeitsbedingungen verknüpft. Eine zentrale Frage für die Belegschaft lautet: Welche Zukunftsperspektiven bieten die verschiedenen Unternehmensstrategien? Dass Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit durch adäquate strategische Weichenstellungen sichern können, muss nicht sonderlich betont werden. Eine zweite zentrale Frage ist: Welche Strategien lassen sich am besten mit den Bedingungen von guter Arbeit vereinbaren? Es liegt auf der Hand, dass das Streben nach der Kostenführerschaft mit einem permanenten Druck auf Arbeitskosten und -produktivität verbunden ist. Daher ist für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und deren Vertreter die strategische Ausrichtung von großer Relevanz.

Durch die Unternehmensmitbestimmung – die Vertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitneh-

mer im Aufsichtsrat – schafft die deutsche Gesetzgebung die Möglichkeit, unternehmensstrategische Entscheidungen zu beeinflussen. Diese Arbeitnehmervertretungen sind gleichberechtigt mit denen der Kapitaleseite. So dürfen sie beispielsweise Informationen vom Vorstand anfordern, Punkte auf die Tagesordnung setzen, Mitglied in den Ausschüssen des Aufsichtsrats sein und bei Entscheidungen des Aufsichtsrates abstimmen. Allerdings ist die Unternehmensmitbestimmung in der Regel nur bei Großunternehmen gesetzlich vorgesehen und auch unter Großunternehmen nicht gleich stark. Bei Unternehmen, die zwischen 500 und 2.000 Beschäftigte in Deutschland haben, gilt das Drittelbeteiligungsgesetz. Damit sind ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats Arbeitnehmervertreter. Ab 2.000 Beschäftigten im Inland gilt die paritätische Unternehmensmitbestimmung. Dann besteht der Aufsichtsrat zur Hälfte aus Arbeitnehmervertretern.<sup>1</sup> Die Montanmitbestimmung, eine besonders starke Form der Mitbestimmung, gilt für Unternehmen mit mehr als 1.000 inländischen Beschäftigten in der Stahlindustrie und im Bergbau. Dazu gibt es mit der europäischen Gesetzgebung für europäische Rechtsformen auch verhandelte Formen der Unternehmensmitbestimmung, die von den drei zuletzt beschriebenen Mitbestimmungsformen abweichen können. Schließlich gibt es Ausnahmebereiche (z. B. Tendenzunternehmen) und Gesetzeslücken, weshalb bestimmte Unternehmen keine Unternehmensmitbestimmung haben müssen. Somit variiert die Stärke der Einflussmöglichkeiten der Unternehmensmitbestimmung in Abhängigkeit von den beschriebenen Kriterien.

Um die Unterschiede in der institutionellen Verankerung der Einflussmöglichkeiten der Belegschaft zu messen, wird der Mitbestimmungsindex (MB-ix) gemessen. Der Index besteht aus sechs Komponenten und ist zwischen Null (keine Mitbestimmung) und 100 (vollständiges Erfüllen aller Indikatoren) normiert. Einbezogen werden dabei die Zusammensetzung, interne Struktur und formelle Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats, die Existenz und Besetzung der Ausschüsse, die Existenz einer grenzüberschreitenden Arbeitnehmervertretung bzw. die Internationalisierung und die Eigenständigkeit des Personalressorts im Vorstand. Ausführlichere Informationen zum MB-ix finden sich im Anhang 1 sowie im Mitbestimmungsreport zum Konzept (vgl. Scholz/Vitols 2016), zur MB-ix-Entwicklung im letzten Jahrzehnt (vgl. Scholz/Vitols 2018) sowie zum MB-ix und guter Arbeit (vgl. Scholz 2017).

---

<sup>1</sup> Allerdings wird diese Form der Unternehmensmitbestimmung manchmal als quasi-paritätische Mitbestimmung bezeichnet, da der Aufsichtsratsvorsitzende, der in der Regel die Kapitaleseite vertritt, ein doppeltes Stimmrecht in einer Pattsituation bekommt.

Im Folgenden wird der MB-ix zur Messung des Zusammenhangs zwischen Mitbestimmung und Unternehmensstrategien herangezogen. Grundsätzlich wird in dieser Studie die These vertreten, dass in den Unternehmen, in denen die Mitbestimmung stark ist, eher eine Differenzierungsstrategie als eine Kostenführerstrategie verfolgt wird. Zweitens wird davon ausgegangen, dass in solchen Unternehmen das Fehlen einer dominanten Strategie weniger wahrscheinlich ist.

## 4 DATENERHEBUNG UND METHODIK

Die folgenden Ergebnisse beruhen auf einer Untersuchung börsennotierter Unternehmen aus dem CDAX (Composite DAX), die verschiedene Indikatoren zur Bestimmung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens einbindet. Ausgehend von einer umfassenden Literaturanalyse wurden hierzu zunächst die existierenden Modelle der wissenschaftlichen Diskussion identifiziert, die eine Bewertung der strategischen Ausrichtung erlauben. Um die ökonomische Wirkung von Unternehmensstrategien bestmöglich zu analysieren, diente als Basis des Untersuchungsdesigns eine Zeitreihe im Zeitraum zwischen 2006 und 2017 – so wurde auch der Fokus auf die Entwicklung nach der Finanzmarktkrise 2008 gerichtet. Als Grundlage für die Bildung des Untersuchungssamples wurde der CDAX gewählt, in dem sämtliche an der Frankfurter Börse im Prime und General Standard notierten Unternehmen gelistet sind. Aufgrund der segment- und größenübergreifenden Zusammensetzung repräsentiert der CDAX die Vielfalt des deutschen Aktienmarktes und kann als Indikator der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland herangezogen werden (vgl. Deutsche Börse 2019).

Zur Untersuchung der Entwicklung von Strategietypen in Deutschland und deren Zusammenhang zur Mitbestimmung wurden alle Unternehmen, die im Analysezeitraum im CDAX gelistet waren, betrachtet. Das Ausgangssample umfasst insgesamt 9.360 Unternehmensjahre von 780 verschiedenen Unternehmen.

Die für diesen Report genutzten Variablen wurden aus der ThomsonReuters-Datenbank erhoben, wobei fehlende Daten, soweit möglich, händisch nacherhoben wurden. Die zu untersuchenden Strategieattribute der Unternehmen sowie ihre Erfolgskennzahlen wurden auf der Grundlage von veröffentlichten Jahresabschlüssen, Internetauftritten der Unternehmen sowie aus der ThomsonReuters-Datenbank recherchiert.

Unternehmen, deren Strategie aufgrund von fehlenden Werten nicht zugeordnet werden konnte, wurden aus der Stichprobe entfernt. Hierdurch reduzierte sich das Sample auf 3.018 Unternehmensjahre von 426 verschiedenen Unternehmen. Eben-



so wurden Unternehmen, deren Strategie aufgrund von fehlenden Werten nicht durchgängig klassifiziert werden konnte, aus der Stichprobe entfernt, um Verfälschungen sowie Verzerrungen innerhalb der Daten zu vermeiden. Das Untersuchungssample umfasst schließlich 2.064 Unternehmensjahre von 172 verschiedenen Unternehmen.

Zur Identifikation der Strategietypen wurden sechs Kennzahlen im Rahmen einer Hauptkomponentenanalyse untersucht. Mittels einer solchen Analyse werden verschiedene Variablen in möglichst aussagekräftige Hauptkomponenten zusammengefasst. Da sowohl der Einfluss jeder Variable auf die verschiedenen Hauptkomponenten als auch die Anzahl der Hauptkomponenten auf Basis von statistischen Verfahren berechnet werden, können die Strategietypen wesentlich objektiver als in der vorhandenen Literatur ermittelt werden.

Die Analyse der 3.018 Unternehmensjahre zeigt, dass der Großteil der Informationen aus den verschiedenen Kennzahlen durch zwei Hauptkomponenten erklärt werden kann (vgl. auch die detaillierten Ergebnisse in Anhang 2). Die erste Hauptkomponente beschreibt das Ausmaß der Differenzierung (Differenzierungsstrategie). Den Unternehmen, die sich beispielsweise hinsichtlich der Technologie oder durch Produkt- bzw. Dienstleistungsnutzen von ihren Wettbewerbern absetzen wollen und entsprechend hohe Anteile ihres Umsatzes für Forschung und Entwicklung bzw. den Vertrieb aufwenden, wird hierbei ein hoher Differenzierungswert zugeteilt. Die zweite Hauptkomponente beschreibt hingegen das Ausmaß, mit dem Unternehmen eine Kostenführerschaft anstreben. Unternehmen, die einen großen Wert auf Effizienz legen, weil sie z.B. stark in moderne Anlagen investieren und dadurch ihre Herstellungskosten reduzieren können, weisen hierbei größere Werte auf.

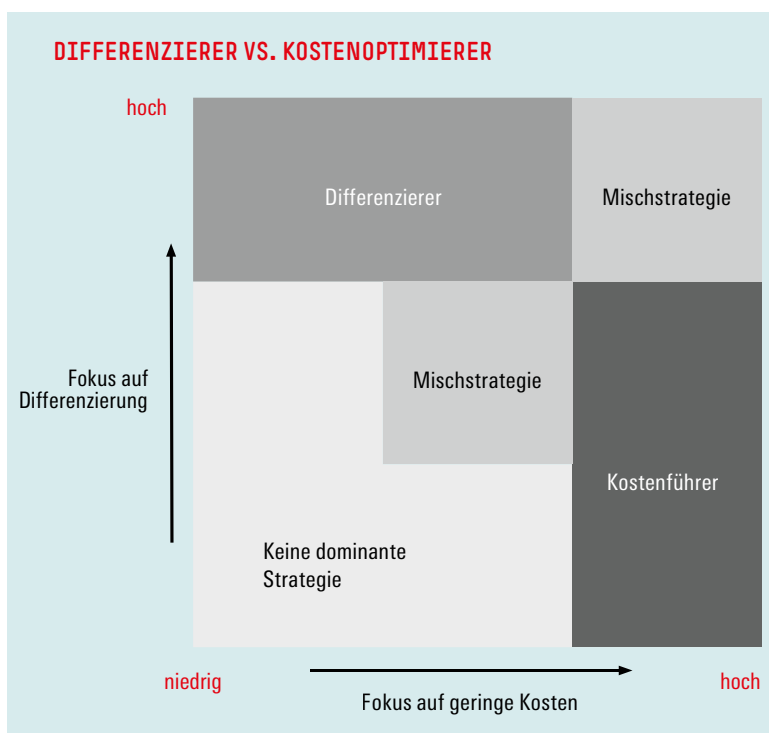
Die Methodik, die für die Zuordnung der Unternehmen zu einem der vier Strategietypen angewendet wurde, wird im Detail im Anhang 2 beschrieben. In **Abbildung 1** wird das Konzept zur Zuordnung der Unternehmen außerdem graphisch dargestellt. Alle Unternehmen im Sample bekommen jeweils einen Punktwert für zwei Dimensionen: Grad der Differenzierung (auf der vertikalen Achse) und Grad der Kostenführerschaft (auf der horizontalen Achse). Entlang der Differenzierer-Achse werden Unternehmen entweder im obersten Drittel (die stärksten Differenzierer ganz oben), im mittleren Drittel (moderate Differenzierer) oder im unteren Drittel (die schwächsten Differenzierer unten) eingeteilt. Das gleiche Verfahren gilt für die Dimension der Kostenführerschaft entlang der horizontalen Achse (stärkste Kostenführer in der Spalte ganz rechts, moderate in der Mittelspalte, schwache Kostenführer in der linken Spalte).

Unternehmen, die stark durch ihre Differenzierungsstrategie geprägt sind (also im oberen Drittel der Differenzierungsdimension sind) und entweder einen niedrigen oder mittelhohen Punktwert bei

der Kostenführerschaft bekommen, werden als „Differenzierer“ bezeichnet. Unternehmen, die im höchsten Drittel der Kostenführerdimension verortet sind und einen niedrigen oder mittelhohen Punktwert bei der Differenzierer-Dimension bekommen, werden als „Kostenführer“ bezeichnet. Unternehmen, die entweder sehr hohe Punktwerte gleichzeitig bei beiden Dimensionen oder mittelhohe Punktwerte gleichzeitig bei beiden Dimensionen bekommen, werden dem Mischstrategietyp zugeordnet. Die restlichen Unternehmen werden dem Strategietyp „keine dominante Strategie“ zugeordnet. Die Zuordnung der Strategie kann **Abbildung 1** entnommen werden.

Abbildung 1

### Strategiezuordnung



Quelle: eigene Darstellung

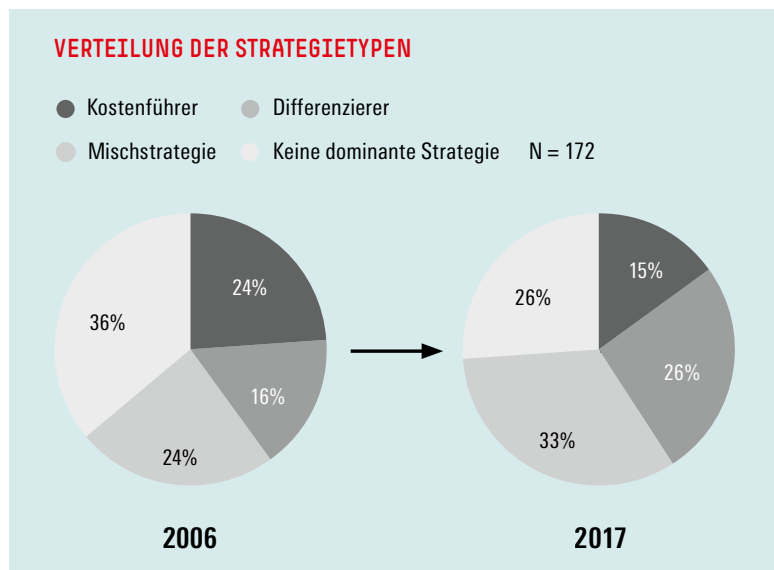
I.M.U.

## 5 ENTWICKLUNG DER STRATEGIETYPEN IM CDAX

Auf Grundlage des beschriebenen Verfahrens lassen sich Aussagen zur Strategiewahl der Unternehmen treffen. Zu Beginn des Untersuchungszeitraums hatten mit 36,1 % die meisten Unternehmen keine dominante Strategie. Kostenführerstrategien sowie Mischstrategien (beide 23,8 %) wurden deutlich seltener von Unternehmen verfolgt. Auffällig ist, dass der Anteil der Differenzierer mit 16,3 % im Jahr 2006 besonders niedrig war. Diese Verteilung hat sich bis 2017 deutlich verändert. Wie in **Abbildung 2**

Abbildung 2

Verteilung der Strategietypen in 172 ausgewählten Unternehmen aus dem CDAX im Jahr 2006 und 2017



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

I.M.U.

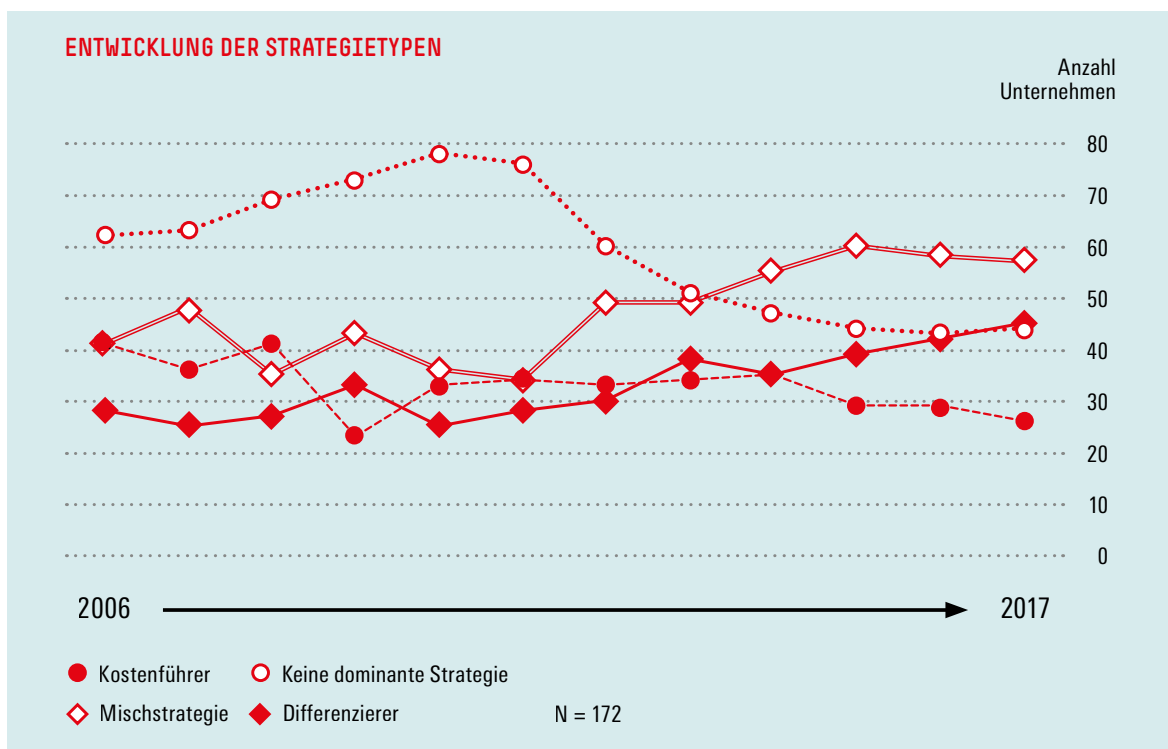
mension aus, sondern verfolgen sowohl die Kostenführer- als auch die Differenzierungsstrategie. Derartige Mischstrategie verfolgen etwa 33,1 % der Unternehmen, was einer Zunahme um 9,3 Prozentpunkte entspricht. Daneben ist auch der Anteil der Differenzierer um 9,9 Prozentpunkte auf 26,2 % deutlich angestiegen. Kostenführerstrategien haben hingegen an Bedeutung verloren und werden nur noch von 15,1 % der Unternehmen verfolgt.

In **Abbildung 3** ist die Entwicklung der Strategietypen im Untersuchungszeitraum dargestellt. Im Zuge der Finanzkrise 2008 haben Unternehmen offenbar weniger in ihre Wettbewerbsstrategien investiert, sodass der Anteil an Unternehmen ohne dominante Strategie in diesem Jahr deutlich zunahm. 2010 verfolgten 78 Unternehmen keine dominante Strategie, was einem Anteil von 45,4 % der Stichprobe entspricht. Mit dem Ende der Finanzkrise wurden die Investitionen jedoch wieder erhöht, sodass 2017 nur noch 25,6 % der Unternehmen über keine dominante Strategie verfügen. Stattdessen wurden insbesondere Mischstrategien verfolgt, deren Anteil sich deutlich stärker erhöhte als der Anteil der Unternehmen, die sich als Differenzierer charakterisieren lassen. Es ist jedoch seit 2015 zu erkennen, dass der Anteil der Unternehmen mit einer Mischstrategie und der Anteil der Unternehmen ohne dominante Strategie eher konstant geblieben sind. Der Anteil der Differenzierer hat sich hingegen im selben Zeitraum stetig erhöht,

zu erkennen ist, ist der Anteil an Unternehmen ohne dominante Strategie um 10,47 Prozentpunkte auf 25,6 % gesunken. Die meisten Unternehmen richten sich allerdings nicht nur an einer Strategiedi-

Abbildung 3

Entwicklung der Strategietypen in 172 ausgewählten CDAX-Unternehmen zwischen 2006 und 2017



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

I.M.U.

während immer weniger Unternehmen eine reine Kostenführerstrategie verfolgen.

## 6 MITBESTIMMUNG UND UNTERNEHMENSSTRATEGIE

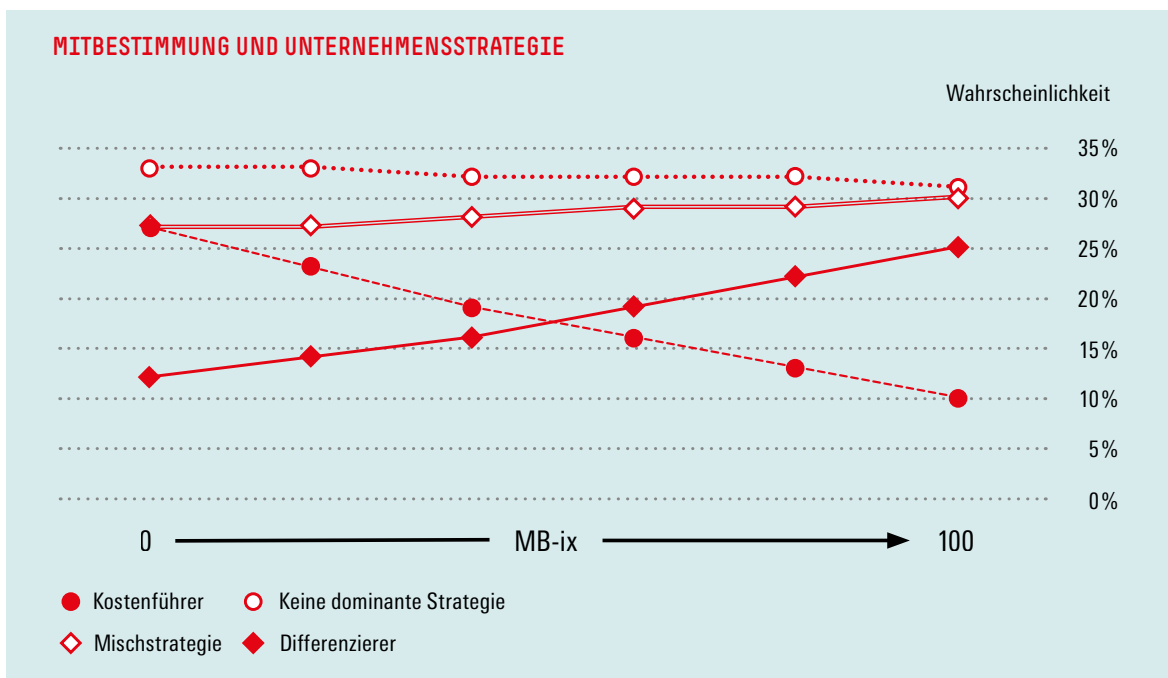
Um den Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und der Wahl der Unternehmensstrategie zu untersuchen, wurde im Rahmen einer logistischen Regression analysiert, inwiefern verschiedene Variablen die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, dass ein Unternehmen eine bestimmte Strategie verfolgt.<sup>2</sup> Auf diese Weise kann die Wirkung der Mitbestimmung isoliert von anderen Einflussfaktoren bestimmt werden. In **Abbildung 4** wird der Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsstärke und Unter-

27 %. Bei Unternehmen mit einem MB-ix-Wert von 100 liegt sie im Gegensatz dazu bei 10 % – das sind fast zwei Drittel weniger. Somit sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine Kostenführerstrategie verfolgt, signifikant mit der Stärke der Mitbestimmung. Wie beschrieben, geht eine Kostenführerstrategie mit Kostenreduktionen in sämtlichen Bereichen einher, was zu einem permanenten Druck auf Arbeitskosten und die Erhöhung der Produktivität führt. Je größer der Einfluss der Arbeitnehmenden im Unternehmen ist, desto seltener werden derartige Arbeitsbedingungen akzeptiert, die einer starken Kostenführerschaft gerecht werden.

Auf der anderen Seite zeigt sich: Je stärker laut MB-ix die Mitbestimmung ausgeprägt ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen eine Differenzierungsstrategie verfolgt. Bei stark mitbestimmten Unternehmen in unserem Sample liegt die Wahrscheinlichkeit bei ca. 25 %,

Abbildung 4

### Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Strategietyp



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

I.M.U.

nehmensstrategien dargestellt. Die detaillierten Ergebnisse sind in **Tabelle 2 im Anhang** dargestellt.

Den größten Einfluss hat die Mitbestimmung offenbar im Rahmen der Kostenführer- und der Differenzierungsstrategie. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen ohne Unternehmensmitbestimmung eine Kostenführerstrategie verfolgt, liegt bei

dass eine Differenzierungsstrategie gewählt wird. Bei nicht mitbestimmten Unternehmen liegt sie bei 12 %. Es liegt auf der Hand, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter Differenzierungsstrategien favorisieren und diese durch ihre Einflussmöglichkeiten über die Mitbestimmung unterstützen. 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 entlohnten Beschäftigten erreicht werden kann.

Bei Unternehmen mit Mischstrategien oder ohne dominante Strategie gibt es einen leichten, aber

<sup>2</sup> Eine logistische Regression findet dann Anwendung, wenn es eine diskrete Zufallsvariable ist, sie also nur endlich viele oder abzählbar unendlich viele Werte annehmen kann.

nicht statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Unternehmensstrategie. Schlussfolgerung: Eine starke Mitbestimmung führt nicht zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, eine Mischstrategie oder keine dominante Strategie zu verfolgen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine Mischstrategie verfolgt, variiert zwischen 27 % für Unternehmen ohne Unternehmensmitbestimmung im Vergleich zu 30 % für solche, die einen MB-ix-Wert von 100 aufweisen. Die Wahrscheinlichkeit für das Fehlen einer dominanten Strategie variiert zwischen 33 % bei Firmen ohne Unternehmensmitbestimmung und 31 % bei Firmen mit dem MB-ix-Wert von 100.

## 7 MITBESTIMMUNG UND UNTERNEHMENSPERFORMANZ

Im Rahmen der Diskussion um den wirtschaftlichen Beitrag der Unternehmensmitbestimmung wird von Kritikern häufig die Meinung vertreten, dass Mitbestimmung die Unternehmensentwicklung einschränkt, damit die Anteilseigner schädigt und folglich einen Standortnachteil darstellt. In dieser Studie wurde daher untersucht, ob es Performanzunterschiede zwischen gering und stark mitbestimm-

Mitbestimmung und 2) Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Mitbestimmung.<sup>3</sup> Anschließend wurde die Performanz dieser beiden Gruppen verglichen. Insgesamt wurden fünf Vergleiche für jede Performanzkennzahl durchgeführt: ein Vergleich für alle Unternehmen insgesamt und je ein Vergleich der Gruppe der Unternehmen, die nur einen bestimmten Strategietyp verfolgen. Für diese Analyse wurden die drei nachfolgenden Performanzkennzahlen ausgewählt:

- EBIT-Marge (Earnings before Interest and Taxes/ Gewinn vor Steuern und Zinsen als Prozent des Umsatzes) als Kennzahl für die operative Effizienz des Unternehmens
- ROA (Return on Assets/Gesamtkapitalrentabilität: Gewinn als Prozent der Bilanzsumme) als Kennzahl für die Rentabilität des gesamten eingesetzten Kapitals
- Cash Flow per Share (Gewinn nach Steuern plus Abschreibungen pro Aktie) als Kennzahl, die vor allem für Aktionäre relevant ist und angibt, wie viele Finanzmittel relativ zum Aktienkurs generiert wurden

Insgesamt ergeben sich hieraus 15 Vergleiche (fünf Vergleiche für je drei Kennzahlen). Um zu testen, ob die Performanzunterschiede systematisch sind oder nur durch Zufall entstehen, wurde ein spezifi-

Tabelle 1

### Performanzkennzahlen

Strategietyp	EBIT-Marge	Cashflow per Share	Return on Assets
Kostenführer	○	signifikant +	○
Differenzierer	signifikant +	signifikant +	signifikant +
Mischstrategie	○	signifikant +	signifikant -
Keine dominante Strategie	○	signifikant +	○
Alle	○	signifikant +	signifikant +

Signifikanz < 0,05 (t-test)

Effekt der Mitbestimmung auf die Unternehmensperformance, differenziert nach Performanceindikator und Strategietyp. Wenn der MB-ix in türkis erscheint ist der Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Performance mit 95 % Wahrscheinlichkeit positiv, wenn der MB-ix in rot erscheint ist dieser Zusammenhang mit 95 % Wahrscheinlichkeit negativ. Wenn der MB-ix in sand erscheint, gibt es keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Performance.

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

**LMU**

ten Unternehmen gibt und ob diese Unterschiede mit den beschriebenen Strategietypen variieren.

Hierzu wurden die Unternehmen aus dem Sample anhand des MB-ix in zwei Gruppen unterteilt:

1) Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen

<sup>3</sup> Ausgehend vom arithmetischen Mittelwert wurde die Gruppe in zwei Hälften geteilt: in der einen Gruppe alle Unternehmen, deren Wert unterhalb des Mittelwerts lag; in der anderen Gruppe alle Unternehmen, deren Wert oberhalb des Mittelwerts lag (sogenanntes Mean Split).

ches statistisches Verfahren angewendet. Dies sollte gewährleisten, dass die identifizierten Performanzunterschiede mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 95 % nicht durch Zufall entstanden sind. Die Ergebnisse werden in **Tabelle 1** dargestellt.

Ist die Schrift innerhalb der Tabelle in einer Zelle türkis, so ist die Wahrscheinlichkeit mindestens 95 %, dass die Mitbestimmung sich positiv auf die Unternehmensperformanz auswirkt. Beispielsweise sind bei der Kennziffer Cashflow per Share die entsprechenden Zellen durchgängig für alle fünf Vergleiche türkis (vier Gruppen für die Einzelstrategien und ein fünfter Vergleich für alle Unternehmen im Sample). Für die Strategietypen einzeln und auch für alle zusammen steigen also die generierten Finanzmittel pro Aktie, wenn die Mitbestimmungsstärke zunimmt. Ist die entsprechende Zelle rot beschriftet, deutet dies darauf hin, dass die Mitbestimmung die Unternehmensperformanz verschlechtert. Ist die Zelle sandfarben beschriftet, scheint es, dass die Mitbestimmung weder einen positiven noch einen negativen Effekt hat.

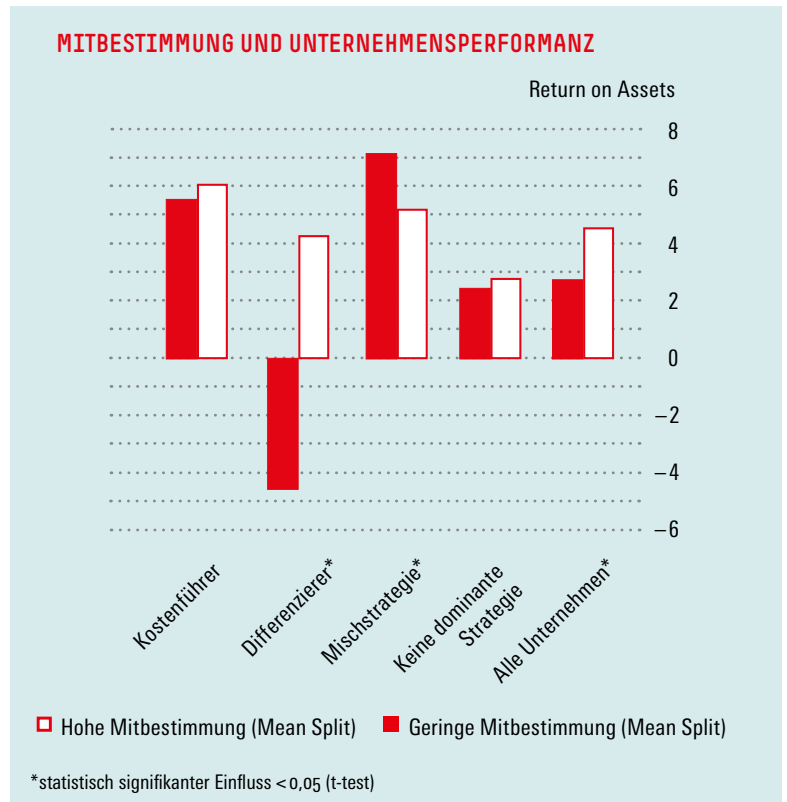
Von den insgesamt 15 Vergleichen gibt es acht Ergebnisse, in denen die Mitbestimmung eine signifikant positive Wirkung hat. In sechs Fällen ergeben sich keine statistisch signifikanten Ergebnisse, das heißt: die Mitbestimmung ist in diesen Fällen weder vorteilhaft noch nachteilig für die Unternehmensperformanz. Lediglich in einem Fall (ROA bei Unternehmen, die eine Mischstrategie verfolgen) gibt es ein statistisch signifikantes negatives Ergebnis.

In **Abbildung 5** sind die Ergebnisse für die Performanzkennzahl Return on Assets (ROA) illustriert. So zeigt sich, dass der durchschnittliche Return on Assets (ROA) bei Unternehmen mit starker Mitbestimmung höher ist als bei Unternehmen mit geringerer Mitbestimmung. Sie erzielen folglich einen um 1,82 Prozentpunkte höheren ROA. Dieser Effekt lässt sich auch auf die meisten Strategietypen übertragen. Abgesehen von Mischstrategien weisen stark mitbestimmte Unternehmen in jedem Strategietypen einen höheren ROA auf. Besonders stark ist dieser Effekt bei Differenzierern, deren durchschnittlicher ROA bei Unternehmen mit schwacher Mitbestimmung bei -4,57 % liegt, während er bei Unternehmen mit starker Mitbestimmung etwa 4,33 % beträgt.

**Abbildung 6** zeigt als nächstes den Zusammenhang zwischen den erwirtschafteten flüssigen Mitteln pro Aktie und der Mitbestimmung. Dieser Performanzindikator ist von besonderer Bedeutung für die Aktionäre. Die Ergebnisse zeigen: Unternehmen mit hoher Mitbestimmung erwirtschaften – unabhängig von der verfolgten Wettbewerbsstrategie – signifikant mehr Finanzmittel als Unternehmen mit geringer Mitbestimmung. Dementsprechend findet sich auch aus Sicht der Anteilseigner kein Hinweis darauf, dass Mitbestimmung mit einer geringeren Generierung von finanziellen Mitteln einhergeht.

Lediglich für die EBIT-Marge finden wir teilweise entgegengesetzte Ergebnisse, wie in **Abbildung 7**

Performanzunterschiede (ROA) durch Mitbestimmung

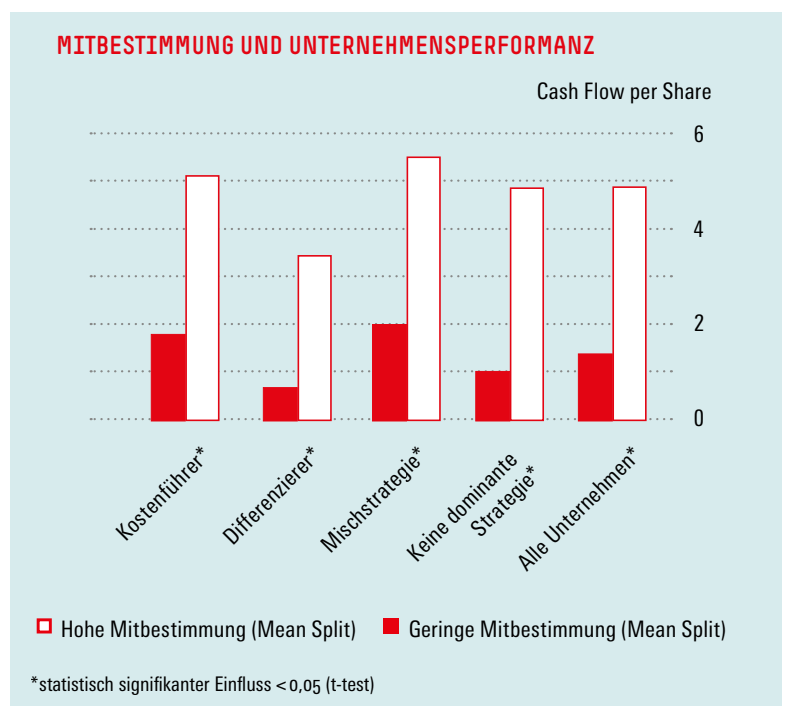


Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

I.M.U.

Abbildung 6

Performanzunterschiede (Cash Flow per Share) durch Mitbestimmung



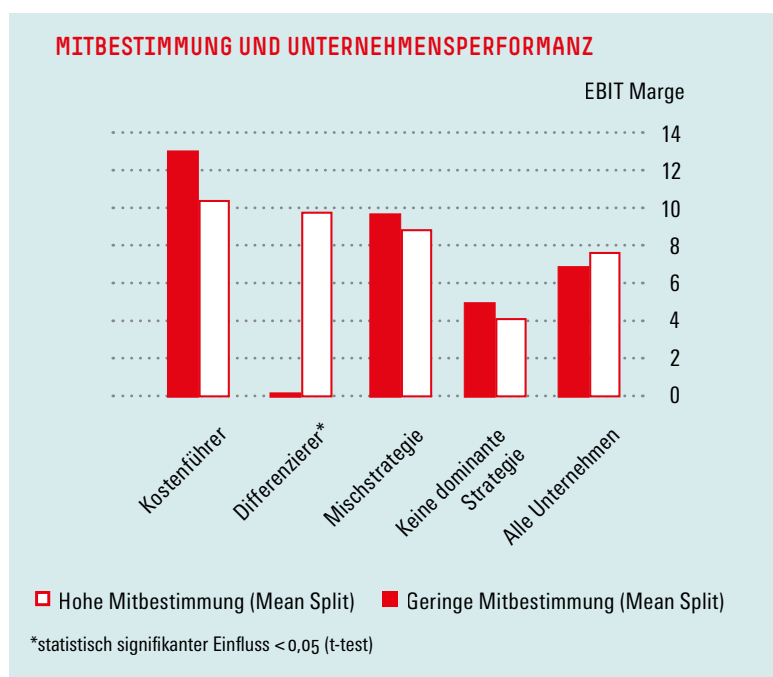
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

I.M.U.

dargestellt. Hierbei ist zwar die durchschnittliche EBIT-Marge für Unternehmen mit starker Mitbestimmung höher, allerdings ist der Effekt nicht mehr signifikant. Differenzierer mit starker Mitbestimmung erzielen eine signifikant höhere EBIT-Marge. Diese ist bei stark mitbestimmten Kostenführern, Mischstrategien und Unternehmen ohne dominante Strategie jeweils geringer, es handelt sich aber um einen nicht signifikanten Einfluss.

Abbildung 7

#### Performanzunterschiede (Cash Flow per Share) durch Mitbestimmung



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

I.M.U.

## 8 IMPLIKATIONEN FÜR DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND MITBESTIMMUNG

Im Rahmen dieser Studie wurde für den Zeitraum zwischen 2006 und 2017 der Zusammenhang zwischen Mitbestimmung, Unternehmensstrategien und wirtschaftlicher Performanz untersucht. Insgesamt unterstreicht die Studie die These, dass am Standort Deutschland Unternehmen mit innovativen und qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen wirtschaftlich besser fahren als Unternehmen, die überwiegend stark auf die Kosten schauen. Dies bestätigt die allgemeine Beobachtung, dass die deutsche Wirtschaft einen Wettbewerbsvorteil durch eine zunehmende Konzentration auf Qualitätsproduktion erreicht hat (vgl. Hope/Soskice 2016; Sorge/Streeck 2018).

In Bezug auf die verfolgte Wettbewerbsstrategie zeigt die vorliegende Untersuchung, wie sich das strategische Verhalten börsennotierter Unterneh-

men in den letzten Jahren gewandelt hat. Im Untersuchungszeitraum gab es bei den Unternehmen bedeutsame Verschiebungen zwischen den unterschiedlichen Strategietypen. Dabei hat sich der Anteil von Unternehmen, die eine Kostenführerstrategie verfolgen, im letzten Jahrzehnt von 24 auf 15 % verkleinert. Auch der Anteil von Unternehmen, die über keine prägende Wettbewerbsstrategie verfügen, hat sich von 36 auf 26 % reduziert. Hingegen erhöhte sich im selben Zeitraum sowohl der Anteil von Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen (von 16 auf 26 %) als auch der Anteil von Unternehmen, die eine Mischstrategie verfolgen (von 24 auf 33 %).

Die vorliegende Untersuchung beleuchtet überdies auch die bedeutende Rolle der Mitbestimmung im deutschen System der Corporate Governance. So weisen die Untersuchungsergebnisse offenbar darauf hin, dass die Mitbestimmung bei den strategischen Überlegungen in den Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. In Unternehmen, in denen die Mitbestimmung – gemessen anhand des MB-ix – stark verankert ist, besteht mitunter eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass eine Differenzierungsstrategie und weniger eine Kostenführerstrategie verfolgt wird. Dies wiederum ist ein Indiz für mehr Innovationen in den Unternehmen sowie eine positive Standort- und Beschäftigungsperspektive.

Schließlich zeigen die Ergebnisse auch, dass Mitbestimmung grundsätzlich kein Hindernis für eine gute wirtschaftliche Performanz darstellt. Im Sample erzielen die Unternehmen, in denen die Mitbestimmung besonders stark verankert ist, insgesamt eine höhere wirtschaftliche Performanz als Unternehmen mit einer geringeren oder gar ohne Verankerung der Mitbestimmung gemessen am EBIT, ROA und Cash Flow pro Aktie. Ebenso findet sich, wenn die untersuchten Strategietypen isoliert voneinander betrachtet werden, bei Unternehmen mit starker Mitbestimmung meist eine höhere wirtschaftliche Performanz. Hierbei ist der Effekt bei Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, besonders stark ausgeprägt.

Wie in der Einleitung beschrieben, befinden sich Unternehmen in einer Phase bedeutender Transformationsprozesse, die sie vor große unternehmensstrategische Herausforderungen stellen. Mitbestimmung ist nicht nur ein Garant für Standort- und Beschäftigungssicherheit, sondern darüber hinaus auch, wie die Ergebnisse der Studie zeigen, ein Faktor für wirtschaftliche Stabilität und Prosperität – nicht nur in Krisenzeiten (vgl. Rapp/Wolff 2019). Sie ist somit eine wesentliche Bedingung für gute Corporate Governance. Das Ringen um adäquate Unternehmensstrategien ist mit Mitbestimmung wirtschaftlich erfolgsversprechend. Daher gehören Diskussionen über strategische Themen, die Antworten auf die großen Herausforderungen der heutigen Zeit geben sollen, in den mitbestimmten Aufsichtsrat. Davon profitieren insbesondere die Anteilseigner, wie diese Studie zeigt.

## 9 ANHANG 1: DER MITBESTIMMUNGSINDEX

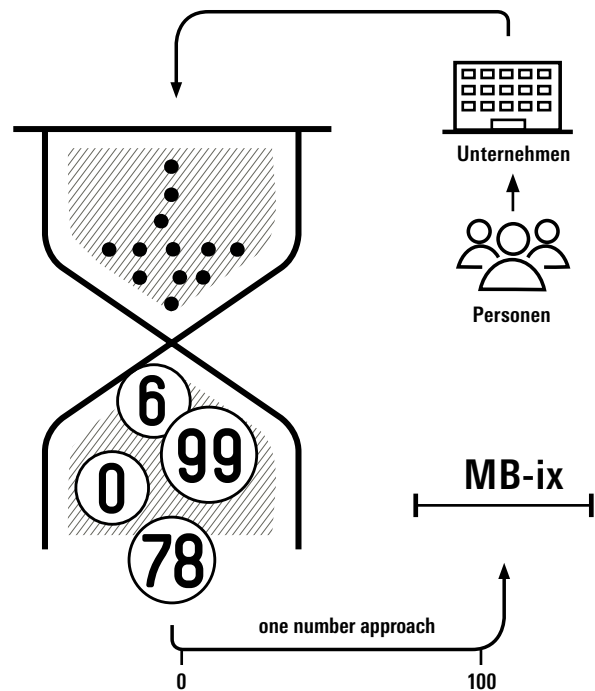
Der Mitbestimmungsindex, kurz: MB-ix, wurde am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung entwickelt. Er misst die institutionelle Verankerung von Mitbestimmung.

Der MB-ix setzt sich aus sechs Komponenten zusammen, die wiederum aus verschiedenen sozialwissenschaftlich messbaren Einzelmerkmalen bestehen (vgl. [Mitbestimmungsreport 22](#)). Umgekehrt formuliert, spiegeln die einzelnen Indikatoren jeweils konkrete Sachverhalte wider, werden dann zu thematisch relevanten Komponenten zusammengefasst und schließlich gewichtet im Gesamtindex zu einem einzigen Messwert aggregiert („one number approach“). Der Mitbestimmungsindex kann für jede untersuchte Firma einen Wert zwischen Null und 100 annehmen. Das Maximum ist erreicht, wenn alle Merkmale der Verankerung der Mitbestimmung vollständig vorhanden sind.

Die erste der sechs Komponenten des Mitbestimmungsindex analysiert die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und erhebt die Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmervertretungen. Die zweite Komponente fokussiert ebenfalls auf die Struktur des Aufsichtsrats und behandelt den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Die dritte Komponente spiegelt die Existenz und Besetzung der Ausschüsse im Aufsichtsrat wider. Die vierte Komponente konzentriert sich weniger auf die Unternehmensmitbestimmung, sondern vielmehr auf die Internationalisierung und die betriebliche Mitbestimmung. Sie misst den Grad der Internationalisierung und erhebt, ob eine grenzüberschreitende Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gewährleistet ist, das heißt, ob Europäische Betriebsräte beziehungsweise Betriebsräte in Europäischen Gesellschaften (Societas Europaea, SE) existieren. Die fünfte Komponente erfasst die Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats, die aus der Rechtsform und den damit verbundenen gesetzlich legitimierten Rechten und Pflichten resultiert. Die sechste Komponente integriert schließlich die Existenz eines eigenständigen Personalesorts im Vorstand. Einerseits verantwortet der Aufsichtsrat die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder, sodass es einen direkten Einfluss auf die Struktur des Vorstands gibt. Andererseits ist die gesonderte Eigenständigkeit der Ausdruck für die Relevanz der Personalarbeit neben anderen Vorstandsbereichen.

Das Zusammenwirken der sechs Komponenten bestimmt den Mitbestimmungsindex, wobei die einzelnen Bereiche unterschiedlich stark in den Index eingehen. Die ersten vier Komponenten ergeben sich aus einem engeren Verständnis der Mitbestimmung und werden damit als eher direkte Einflussfaktoren mit jeweils 20 Prozent gewichtet. Die beiden weiteren Komponenten sind eher indirekte Einflussgrößen und werden mit jeweils 10 Prozent

### Überblick zur Datenbasis und Methodik für den Mitbestimmungsindex MB-ix

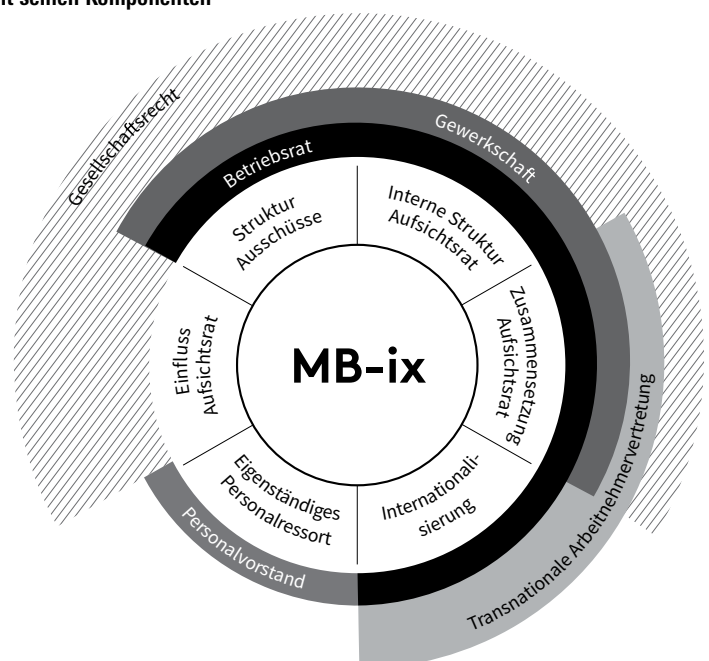


Quelle: Scholz / Vitols, Darstellung: Lüth

I.M.U.

Abbildung 9

### Überblick zur Konstruktion des Mitbestimmungsindex MB-ix mit seinen Komponenten



Quelle: Scholz / Vitols, Darstellung: Lüth

I.M.U.

## Komponenten des Mitbestimmungsindex MB-ix

Einflussgrößen	Komponente	Gewichtung
Direkt	1: Zusammensetzung des Aufsichtsrats: Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmervertreter	20
	2: Interne Struktur des Aufsichtsrats: Art und Mandat des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden	20
	3: Ausschüsse: Anzahl, Art und Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse mit Arbeitnehmervertretern	20
	4: EBR/Internationalisierung: Existenz europäischer Betriebsräte bzw. SE-Betriebsräte und Anteil der Beschäftigten in Deutschland	20
Indirekt	5: Aufsichtsrat Einfluss: Rechtsform des Unternehmens	10
	6: Personalvorstand: Existenz eines eigenständigen Ressorts Personal im Vorstand	10
	<b>Summe</b>	100

Quelle: Scholz / Vitols

IMU

gewichtet. **Tabelle 2** zeigt die gewichteten Komponenten im Überblick. Der Index erfasst damit sehr unterschiedliche Dimensionen der Mitbestimmung und verknüpft die Instrumente mit den Akteuren wie Gewerkschaften, Betriebsräte und internationale Arbeitnehmervertretungen sowie das Management der Unternehmen. Erfasst wird damit das Ausmaß der institutionell geronnenen und strukturell verankerten Mitbestimmung, die in der Realität von den Akteuren allerdings weiter ausdifferenziert und unterschiedlich gelebt wird.

Damit weist der MB-ix aus Forschungsperspektive zwei wesentliche Vorteile auf: die starke Differenzierung in der konzeptionellen Erfassung der Mitbestimmung und die Kopplung zwischen be-

trieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung. Darüber hinaus bietet der MB-ix die Möglichkeit, einen Zusammenhang zu Indikatoren der unternehmensbezogenen Nachhaltigkeit herzustellen, zum Beispiel zum Zusammenhang von MB-ix und „guter Arbeit“, der Rolle von Investoren, Innovationsaktivitäten oder der Vergütung des Managements. Weiterhin bietet der Datensatz aufgrund des mehrjährigen Erhebungszeitraums analytisch die Möglichkeit zur Querschnitts- und Längsschnittbetrachtung. Der MB-ix wurde bisher für die Jahre 2006 bis 2015 kalkuliert, für alle 160 jeweils zum Jahresende im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen erfasst sowie für etwa 50 weitere paritätisch mitbestimmte Unternehmen.



## Online-Kalkulator zum MB-ix

Auf <https://www.mitbestimmung.de/html/mb-ix-kalkulator.html> steht ein Kalkulator zur Verfügung, mit dem die Berechnung des MB-ix für ein einzelnes Unternehmen möglich ist. Dazu müssen einige unternehmensspezifische Fragen beantwortet werden, etwa zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats, zum stellvertretenden Vorsitzenden, zu den Ausschüssen, zur Existenz von Europäischen Betriebsräten oder zum Personalressort im Vorstand. Basierend auf den Eingaben wird der spezifische MB-ix-Wert ausgegeben. Die Nutzung steht allen offen und ist kostenfrei. Um die Ergebnisse besser interpretieren zu können, dient unter anderem der vorliegende Mitbestimmungsreport 43. Für weitere Informationen zu Konzept und Anwendung stehen auch die [Mitbestimmungsreports 22](#) („Der Mitbestimmungsindex“) und [Mitbestimmungsreport 32](#) („MB-ix und ‚Gute Arbeit‘“) zum Download zur Verfügung.

Der MB-ix Kalkulator ermöglicht es, für mitbestimmte Unternehmen den Mitbestimmungsindex (MB-ix) zu berechnen. In den Index gehen mehrere Komponenten ein, deren Ausprägung mit der Beantwortung der folgenden Fragen erfasst wird. Voraussetzung für die Beantwortung der Fragen ist, dass das Unternehmen über einen Aufsichtsrat verfügt, an dem Arbeitnehmervertreter/innen beteiligt sind. Die eingegebenen Daten werden nur für die Berechnung des MB-ix verwendet und nicht gespeichert.

**Jetzt starten**



## Übersicht zu Komponenten, Variablen, Bewertung und Gewichtung im MB-ix

Komponente	Name Komponente	Variablen	Bewertung	Wertebereich	Gewichtung der Variable auf die Komponente	Gewichtung der Komponente	MB-ix
1	Aufsichtsrat Zusammensetzung	Prozentualer Anteil von Gewerkschaftsmandaten an allen Aufsichtsratsmandaten, die durch hauptamtliche Gewerkschafter oder Beauftragte vertreten werden	2 Punkte pro Prozentpunkt	0–100	1	0,2	
		Prozentualer Anteil von Gewerkschaftsmandaten an allen Aufsichtsratsmandaten, die durch Nicht-Hauptamtliche vertreten werden	1 Punkt pro Prozentpunkt				
		Prozentualer Anteil von Betriebsratsmandaten an allen Aufsichtsratsmandaten	2 Punkte pro Prozentpunkt				
		Prozentualer Anteil von internen Mandaten an allen Aufsichtsratsmandaten (keine Betriebsratsmandate)	1 Punkt pro Prozentpunkt				
		Prozentualer Anteil von leitenden Angestellten an allen Aufsichtsratsmandaten	2 Punkte pro Prozentpunkt				
		Prozentualer Anteil von internationalen Personen im Aufsichtsrat	1 Punkt pro Prozentpunkt				
		Prozentualer Anteil von internationalen Personen im Betriebsrat oder mit Gewerkschaftsbindung im Aufsichtsrat	2 Punkte pro Prozentpunkt				
2	Aufsichtsrat interne Struktur	Anzahl der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden	0 = kein Arbeitnehmervertreter als Stellvertreter	0–100	0,5	0,2	Gewichtete Summe der Komponenten (0–100)
			33,33 = zwei Stellvertreter und der zweite ist Arbeitnehmervertreter				
			66,67 = zwei Stellvertreter und der erste ist Arbeitnehmervertreter				
			100 = ein Stellvertreter und der ist Arbeitnehmervertreter				
		Art des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden	0 = kein Arbeitnehmervertreter als Stellvertreter	0–100	0,5		
			50 = Stellvertreter hat Mandat als leitender Angestellter, nicht hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter, ist eine internationale Person oder interner Vertreter ohne Betriebsratsmandat				
3	Ausschüsse Struktur	Existenz und Besetzung der Ausschüsse (Präsidialausschuss, Personalausschuss, Prüfungsausschuss)	0 = keine Ausschüsse oder keine Arbeitnehmervertreter in Ausschüssen	0–100	1	0,2	
			33,33 = es gibt Arbeitnehmervertreter in Ausschüssen, aber keine Parität				
			66,67 = mindestens ein Ausschuss ist paritätisch				
			100 = alle Ausschüsse sind paritätisch				
4	Internationalisierung	Arbeitnehmer im Ausland und Europäischer bzw. SE-Betriebsrat	0 = Unternehmen ohne Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat	0–100	1	0,2	
			0–99 = 1 Punkt pro Prozentpunkt des Anteils an Beschäftigten im Inland				
			100 = Beschäftigte im Ausland aber Europäischer bzw. SE-Betriebsrat				
5	Aufsichtsrat Einflussmöglichkeit	Rechtsform	0 = Unternehmen ohne Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat	0–100	1	0,1	
			33,33 = KGaA & Tochtergesellschaften, Kapitalgesellschaften & Co. KG, Beteiligungsgesellschaften und Holdings				
			66,67 = Selbstständige GmbH				
			100 = AG, SE und ausländische Rechtsformen				
6	Personalvorstand	Existenz eines eigenständigen Vorstandsressorts Personal	0 = kein eigenständiges Vorstandsressort Personal oder keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat	0–100	1	0,1	
			100 = eigenständiges Vorstandsressort Personal unabhängig von CEO und CFO				

## 10 ANHANG 2: STRATEGIEZUORDNUNG UND HAUPTKOMPONENTEN- UND REGRESSIONSANALYSE

Im Folgenden wird die Methodik erläutert für die Hauptkomponentenanalyse, die Strategiezuordnung und die Regressionsanalyse, die den Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Strategietypen nachweist.

### Hauptkomponentenanalyse

Für die Hauptkomponentenanalyse zur Messung des strategischen Fokus wurden in der Literatur verschiedene Variablen identifiziert, mit denen Strategien bestimmt werden können. Diese umfassen den Personalaufwand, Herstellungskosten, Verwaltungs- und Vertriebsaufwendungen, Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, Investitionen und die Anzahl der Beschäftigten. Jede dieser Variablen wurde auf den Umsatz skaliert, um Verzerrungen im Rahmen der Hauptkomponentenanalyse zu vermeiden und um den strategischen Fokus unabhängig von der Unternehmensgröße messen zu können. Demnach drücken die Variablen aus, wie hoch der Anteil des Umsatzes ist, der für die entsprechende Aufwendung verwendet wurde. **Tabelle 4** stellt die Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse nach Varimax-Rotation dar. Zur besseren Übersichtlichkeit wurde nur die stärkste Ladung einer Kennzahl auf die Hauptkomponente dargestellt.

Die einzelnen Zellen in **Tabelle 4** stellen die Ladungen der Kennzahlen auf die verschiedenen Hauptkomponenten dar. So gehen beispielsweise 40,5 % der Forschungs- und Entwicklungsintensität in den Differenzierungsindex ein, während der Index zur Kostenführerschaft wegen der geringen Ladung nur unwesentlich von der Forschungs- und Entwicklungsintensität beeinflusst wird. Die Ausprägungen der Indizes eines Unternehmensjahres be-

rechnen sich aus der Summe der Kennzahlen multipliziert mit der Ladung auf die jeweilige Hauptkomponente.

### Strategiezuordnung

Die konkrete Zuordnung zu einem Strategietyp erfolgte über zwei Stufen. Das hierbei verwendete Klassifikationsverfahren ist in der Forschung anerkannt und wird u. a. von Spanos et al. (2004), Miller/Dess (1993) sowie Petusa-Ortega et al. (2009) angewendet. Im ersten Schritt werden die Werte für die Differenzierung und die Kostenführerschaft aus der Hauptkomponentenanalyse innerhalb jeder Branche miteinander verglichen. Die Zuordnung zu den Branchen erfolgt in die zehn Hauptgruppen der Branchenklassifizierung SIC (Standard Industrial Classification). Jedes Unternehmensjahr wird hierbei entweder dem oberen, mittleren oder unteren Drittel im Vergleich zur Branche zugeordnet. Beispielsweise liegen Unternehmensjahre im oberen Drittel der Differenzierung, wenn sie zu den 33 % der Unternehmen mit dem größten Ausmaß an Differenzierung innerhalb der Branche gehören. Analog gelten Unternehmensjahre im mittleren (unteren) Drittel als durchschnittlich (schwach) auf die jeweilige Strategie ausgerichtet. Auf diese Weise werden der Fokus auf Differenzierung und der Fokus auf Kostenführerschaft für jedes Unternehmensjahr bestimmt. Im zweiten Schritt werden die Unternehmensjahre auf Basis des Fokus einer Strategie zugeordnet. Unternehmensjahre mit starker Ausrichtung auf eine bestimmte Strategie und einer maximal durchschnittlichen Ausrichtung auf die andere Strategie werden einer generischen Strategie (Kostenführer oder Differenzierer) zugeordnet. Beispielsweise haben Kostenführer einen starken Fokus auf Effizienz, aber nur einen maximal durchschnittlichen Fokus auf Differenzierung. Unternehmen, die gleich stark auf Kostenführerschaft und Differenzierung ausgerichtet sind, verfolgen hingegen eine Mischstrategie. Alle übrigen Unternehmen weisen keine dominante Strategie auf.

### Regressionsanalyse zum Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Strategie

Um den Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Unternehmensstrategie abzubilden, wurde eine logistische Regressionsanalyse durchgeführt. Diese Analyse zeigt, ob die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine bestimmte Strategie verfolgt, mit der Mitbestimmungsstärke steigt, fällt, oder neutral ist (vgl. **Tabelle 5**). Die Analyse erlaubt die Berücksichtigung anderer Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit einer Strategie beeinflussen. Auf Basis der vorhandenen Literatur wurden daher der logarithmierte Umsatz, die Anzahl der Segmente, der Anteil des Umsatzes im Ausland und der Marktanteil in das Modell als Kontrollvariablen aufgenommen.

Tabelle 4

#### Hauptkomponentenanalyse

Kennzahl	Differenzierer	Kostenführer
Personalkosten/Umsatz	.4664	
Herstellungskosten/Umsatz	-.5253	
Verwaltungs- und Vertriebsaufwand/ Umsatz	.5754	
Forschungs- und Entwicklungsaufwand/Umsatz	.4046	
Investitionen/Umsatz		.8331
Mitarbeiter/Umsatz		-.4074

Quelle: eigene Berechnung und eigene Darstellung

**I.M.U.**

## Logistische Regression zur Wahl der Strategie

	Kostenführer	Differenzierer	Mischstrategien	keine dominante Strategie
Mitbestimmungsindex	-0.0241*** (0.0083)	0.0175* (0.0099)	0.0026 (0.0066)	-0.0017 (0.0087)
Umsatz	0.5159*** (0.1647)	-1.0021*** (0.1836)	0.1326 (0.1171)	0.2055 (0.1588)
Anzahl der Segmente	0.1297 (0.1290)	0.1597 (0.1195)	-0.0439 (0.1133)	-0.1588 (0.1165)
Anteil des int. Umsatzes	0.5950 (0.5191)	-0.1991 (0.4918)	-0.4624 (0.3703)	0.3035 (0.5830)
Marktanteil	-2.0614 (3.6170)	2.6459 (1.7393)	0.4496 (1.4265)	-1.1067 (1.8629)
Konstante	-9.7017*** (1.9755)	8.7931*** (2.1159)	-3.1055** (1.3614)	-3.9838** (1.9102)
Anzahl der Unternehmensjahre	1,760	1,760	1,760	1,760
Anzahl der Unternehmen	279	279	279	279

Robuste Standardfehler in Klammern  
 \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

Quelle: eigene Berechnung und eigene Darstellung

- Allen, R. S.; Helms, M. M.; Takeda, M. B.; White, C. S. (2007):** Porter's Generic Strategies. An Exploratory Study of their Use in Japan. In: *Journal of Business Strategies* 24(1), S. 69.
- Barney, J. B. (1997):** *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2017):** Weißbuch Digitale Plattformen. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/weissbuch-digitale-plattformen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=22](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/weissbuch-digitale-plattformen.pdf?__blob=publicationFile&v=22) [20.12.2019].
- Campagna, S. (2019):** Unternehmensstrategie mitgestalten. Mitbestimmungspraxis Nr. 29. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.).
- Campagna, S.; Eulerich, M. (2019):** Mischkonzerne – ein Auslaufmodell? In der Zwickmühle zwischen Kapitalmarktmöden und digitaler Transformation. Mitbestimmungsreport Nr. 46. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_46.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_46.pdf) [20.12.2019]
- Deutsche Börse AG (2019):** CDAX – Index, der die Wertentwicklung aller deutschen Aktien im Prime Standard und General Standard abbildet. <https://www.deutsche-boerse-cash-market.com/dbcm-de/ueber-uns/wissen/boersenlexikon/boersenlexikon-xml-singlevuew/CDAX-243044> [19.12.2019].
- Hope, D.; Soskice, D. (2016):** Growth Models, Varieties of Capitalism, and Macroeconomics. In: *Politics and Society*, 44 (2), S. 209–226.
- Josse, J.; Husson, F. (2012):** Handling Missing Values in Exploratory Multivariate Data Analysis Methods. In: *Journal de la Société Française de Statistique*, 153 (2), S. 79–99.
- Miles, R.; Snow, C. (1978):** *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: Stanford University Press.
- Miller, A.; Dess, G. G. (1993):** Assessing Porter's (1980) Model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. In: *Journal of Management Studies*, 30 (4), S. 553–585.
- Müller, H. E. (2017):** Unternehmensführung. *Strategie-Management-Praxis*. 3. Auflage. Berlin und Boston: De Gruyter.
- Müller-Stewens, G.; Brauer, M. (2009):** *Corporate Strategy & Governance: Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Petusa-Ortega, E. M.; Molina-Azorín, J. F.; Calver-Cortés, E. (2009):** Competitive strategies and firm performance: A comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck-in-the-middle' strategies in Spanish firms. In: *British Journal of Management*, 20 (4), S. 508–523.
- Porter, M. E. (1980):** *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1983):** *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 1. Auflage. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Rapp, M. S.; Wolff, M.; Udoieva, I.; Hennig, J. H. (2019):** Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 424. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_424.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_424.pdf) [20.12.2019]
- Scholz, R. (2017):** Der MB-ix und ‚Gute Arbeit‘ – Was wir messen können. Wirkungen der Mitbestimmung auf Personalstruktur und Arbeitsbedingungen. Mitbestimmungsförderung Report 32. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2017\\_32.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2017_32.pdf) [20.12.2019]
- Scholz, R.; Vitols, S. (2018):** Der MB-ix in börsennotierten Unternehmen. Verankerung der Mitbestimmung im letzten Jahrzehnt. Mitbestimmungsreport 43. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_43.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_43.pdf) [20.12.2019]
- Scholz, R.; Vitols, S. (2016):** Der Mitbestimmungsindex MB-ix. Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen. Mitbestimmungsförderung Report 22. Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2016\\_22.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_22.pdf) [20.12.2019]
- Sekanina, A. (2018):** Finanzinvestoren und Mitbestimmung. Wie der Wandel der Investorenlandschaft die Mitbestimmung herausfordert. Mitbestimmungsreport Nr. 42. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_42.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_42.pdf) [20.12.2019]
- Sorge, A.; Streeck, W. (2018):** Diversified quality production revisited: its contribution to German socio-economic performance over time. In: *Socio-Economic Review*, 16 (3), S. 587–612.
- Sorge, A.; Streeck, W. (1988):** *Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective*. In: Richard Hyman/Wolfgang Streeck (eds.): *New Technology and Industrial Relations*. Oxford, S. 19–44.
- Spanos, Y. E.; Zaralis, G.; Lioukas, S. (2004):** Strategy and Industry effects on profitability: Evidence from Greece. In: *Strategic Management Journal*, 25 (2), S. 139–165.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A.; Eulerich, M. (2017):** *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## **TWITTER: @ZUKUNFTMB**

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Folgt unserem Twitterkanal @ZukunftMB für mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung!

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## **MITBESTIMMUNGSPORTAL**

---

Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## **MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN**

---

Betrieb- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://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 (2 11) 77 78-172

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: digiteam, Düsseldorf

### **Redaktion**

Dr. Sebastian Campagna  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-170  
[sebastian-campagna@boeckler.de](mailto:sebastian-campagna@boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungsreport Nr. 57

ISSN 2364-0413

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