

Dr. Hubert Eichmann, Mag. Bernhard Saupe

# UMSTRUKTURIERUNGEN IN ÖSTERREICH

Befragung von BetriebsrätInnen 2016

FORBA



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

**Der direkte Weg zu unseren Publikationen:**

**E-Mail: [bestellservice@akwien.at](mailto:bestellservice@akwien.at)**

**Bestelltelefon: +43-1-50165 401**

## **Impressum**

Medieninhaber: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien,

Prinz-Eugen-Straße 20–22, 1040 Wien, Telefon: (01) 501 65 0

Offenlegung gem. § 25 MedienG: siehe [wien.arbeiterkammer.at/impressum](http://wien.arbeiterkammer.at/impressum)

Zulassungsnummer: AK Wien 02Z34648 M

ISBN: 978-3-7063-0635-5

AuftraggeberInnen: Eine Studie der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA)

im Auftrag der AK Wien, Abteilung Betriebswirtschaft und Abteilung Wirtschaftspolitik

Autoren: Hubert Eichmann, Bernhard Saupe

AK Projektteam: Vera Lacina, Roland Lang, Heinz Leitsmüller, Christina Wieser

Grafik: Christoph Luger

Druck: AK Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

© 2016: AK Wien

**Stand August 2016**

**Im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien**

# INHALT

1. Abstract .....	4
Verbreitung von unterschiedlichen Varianten der Umstrukturierung .....	4
Zielsetzungen und Auswirkungen von gravierenden Umstrukturierungen .....	4
Information und Mitbestimmung bei gravierenden Umstrukturierungen .....	5
Resümierende Einschätzungen zu betrieblichen Veränderungsprozessen .....	6
2. Einleitung und Problemaufriss .....	6
3. Eckdaten der Betriebe des Samples .....	10
4. Verbreitung von Umstrukturierungsaktivitäten .....	12
5. Ziele, Zielerreichung und Auswirkungen von Umstrukturierungen .....	24
6. Information und Mitbestimmung bei Umstrukturierung .....	29
7. Gesamteinschätzungen zu betrieblichen Veränderungsprozessen .....	32
8. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	37
9. Literatur .....	38

# 1. ABSTRACT

In einer – als Online-Erhebung durchgeführten – Befragung von Betriebsräten zu betrieblichen Umstrukturierungen (mit 350 ausgewerteten Interviews) wurden vier Themenblöcke detailliert untersucht: Verbreitung von unterschiedlichen Varianten der Umstrukturierung; Zielsetzungen und Auswirkungen von gravierenden Umstrukturierungen; Information und Mitbestimmung bei gravierenden Umstrukturierungen; resümierende Einschätzungen zu betrieblichen Veränderungsprozessen in den letzten Jahren. Im Anschluss geben wir die empirisch ermittelten Hauptergebnisse dieser Befragung komprimiert wieder.

## Verbreitung von unterschiedlichen Varianten der Umstrukturierung

- Insgesamt sind betriebliche Umstrukturierungen weit verbreitet. Mit 85% am häufigsten nennen die Betriebsräte interne Reorganisationsmaßnahmen wie z.B. neue Abteilungsstrukturen. Ebenfalls weit verbreitet ist Outsourcing von Leistungen innerhalb Österreichs, mit 65% bei der Fremdvergabe von Hilfstätigkeiten oder 35% beim Outsourcing von Teilen der Produktion. Bei jeweils einem Viertel der Betriebe wurden Angestellten-Tätigkeiten bzw. Teile der Produktion innerhalb des Konzerns / Unternehmens ins Ausland verlagert.
- Ein Viertel aller Betriebe hat in den letzten zehn Jahren ausgelagerte Tätigkeiten wieder zurückgeholt. Die erwähnten Beispiele reichen von Buchhaltung oder IT-Dienstleistungen über die Wiedereingliederung von Fuhrpark, Reinigung oder Werksküche bis hin zum „Insourcing“ von Teilen der Produktion.
- Im Zeitvergleich zeigt sich, dass viele Varianten der Umstrukturierung in den letzten zehn Jahren konstant weit verbreitet sind, das gilt auch für (kleiner dimensionierte) Auslandsverlagerungen. Während innerbetriebliche Reorganisationsmaßnahmen in vielen Betrieben inzwischen als Dauerphänomen gelten können, haben demgegenüber größere Fusionen, Zukäufe oder Verkäufe abgenommen.
- Nach unterschiedlichen Unternehmensmerkmalen betrachtet, steigt das generelle „Umstrukturierungsgeschehen“ mit der Betriebsgröße. Bei einzelnen Umstrukturierungsformen finden sich markante Unterschiede, z.B. ist Auslandsverlagerung in produzierenden Betrieben (Exportwirtschaft) mit 55% Nennungen deutlich verbreiteter als in Dienstleistungssektoren.



**Es wird alles internationaler, schneller, unüberschaubarer.**

- Fragt man die Betriebsräte nach der „gravierendsten“ Umstrukturierung in den letzten zehn Jahren, so werden – aufgrund der Verbreitung – interne Maßnahmen mit 27% aller Nennungen am häufigsten erwähnt, gefolgt von der Verlagerung von Tätigkeiten in andere Gesellschaften innerhalb des Unternehmens bzw. Konzerns.
- Eine knappe Mehrheit der Betriebsräte erwartet in den nächsten drei Jahren keine (weiteren) größeren Umstrukturierungen; in Dienstleistungsbranchen sind Zukunftssorgen in Bezug auf kostengetriebene Reorganisationen verbreiteter als in der Produktion.

## Zielsetzungen und Auswirkungen von gravierenden Umstrukturierungen

- Im Vordergrund von gravierenden Umstrukturierungen stehen aus Sicht der Betriebsräte kostengetriebene Zielsetzungen: Kosteneinsparungen (92%) und Personaleinsparungen (82%). Ähnlich bedeutsam ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (82%).

- Konfrontiert man die (offiziell verkündeten oder implizit angenommenen) Zielsetzungen von Umstrukturierungen mit der tatsächlichen Zielerreichung, so werden nur Personaleinsparung (72%), Kosteneinsparung (60%) bzw. günstigere Lohnkosten (53%) von einer Mehrheit der Befragten als tatsächlich realisiert genannt, nicht aber die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit oder z.B. der Abbau von Doppelgleisigkeiten.
- 50% der Befragten erwähnen, dass bei der gravierendsten Umstrukturierung in ihrem Betrieb die Erzielung von Steuervorteilen eine relevante Rolle gespielt habe – und für 47% wurde dieses Ziel auch erreicht. Das Ausnützen von schlechteren arbeitsrechtlichen Regulierungen oder die Flucht aus dem Kollektivvertrag als Ziele von Reorganisationen werden immerhin noch von 39% bzw. von 24% als erreicht eingestuft.
- Mit einer als gravierend eingestuften Umstrukturierung scheint fast durchgehend (85%) eine Erhöhung des Arbeitsdrucks einherzugehen. Außerdem berichten zwei Drittel der Befragten in solchen Fällen von einem verringerten Personalstand, einer Verkleinerung oder Schließung von Betriebsteilen sowie von einer veränderten Unternehmensstrategie. Wenig überraschend hat sich dadurch die Kostenstruktur des Unternehmens verbessert (50% Nennungen), zugleich ist der Einfluss des Betriebsrates auf strategische Entscheidungen schwieriger geworden (54%).

**» Der Kostendruck wird immer mehr, die Gewinne müssen steigen. Der Druck auf die Beschäftigten wird teilweise unerträglich. Die Motivation der Kollegen fällt dadurch massiv. Das Mitspracherecht des Betriebsrats ist zwar vorhanden, aber immer schwieriger umzusetzen.**

- Im Vergleich einzelner Umstrukturierungsmaßnahmen werden insbesondere die Auswirkungen von Auslandsverlagerungen (innerhalb des Unternehmens oder Outsourcing an Dritte) besonders negativ bewertet. Deutlich moderater, d.h. weniger negativ äußern sich die Betriebsräte zu den Folgen von Verschmelzungen/Fusionen.

## Information und Mitbestimmung bei gravierenden Umstrukturierungen

- 90% der befragten Betriebsräte sind über wichtige Umstrukturierungsmaßnahmen „offiziell“ (z.B. im Rahmen von Sitzungen des Aufsichtsrats) informiert. Zugleich kritisiert eine Mehrheit die fehlende rechtzeitige Vorlage der relevanten Unterlagen – nur 30% bestätigen, dass ausreichend Zeit für die Stellungnahme durch den Betriebsrat gegeben war.

**» Die Betroffenen werden zu wenig und/oder zu spät in den Prozess eingebunden, vieles wird hinter verschlossenen Türen behandelt, was hinterher wieder geändert werden muss.**

- In mehr als drei Viertel der untersuchten Fälle hat sich der Betriebsrat bei gravierenden Umstrukturierungen Unterstützung seitens der AK oder der Gewerkschaft geholt.
- Im Vergleich unterschiedlicher Umstrukturierungsmaßnahmen wird bei Outsourcing-Aktivitäten (bzw. bei unternehmensinternen Ausgliederungen) innerhalb Österreichs überdurchschnittlich oft fehlende Unterstützung erwähnt. Das betrifft sowohl Unterstützung bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit der Fremdvergabe einer bestimmten Leistung als auch bei juristischer Beratung (AVRAG, ArbVG).

## Resümierende Einschätzungen zu betrieblichen Veränderungsprozessen

- Die Gesamtbilanz von Umstrukturierungen und betrieblichen Veränderungsprozessen ist aus Betriebsrats-Sicht ambivalent bzw. durchwachsen, aber nicht nur negativ. Eine Mehrheit von 58% spricht von einer gemischten Bilanz aus positiven und negativen Aspekten, wobei es kaum Alternativen zu den durchgeführten Maßnahmen gegeben habe.
- Während das Unternehmen von den Veränderungen in Summe profitiert habe (55%), ist die Bilanz auf Seiten der Beschäftigten deutlich ungünstiger: mehr Arbeitsdruck (81%), Personalabbau an den Standorten in Österreich (54%) oder Zugeständnisse bei Gehältern / Löhnen (40%) sind typische Folgen von betrieblichen Veränderungsprozessen.

» Die Umstrukturierungen waren wirtschaftlich betrachtet erfolgreich. Sie gingen aber einher mit dem Abbau von Arbeitsplätzen, deutlicher Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Druck)...

- Interessant ist, dass Betriebe, die in den letzten zehn Jahren häufig umstrukturiert haben, wirtschaftlich nicht erfolgreicher sind als andere (gemessen an der Rentabilität im Jahr 2014). Demgegenüber findet sich gerade bei „umstrukturierungsaktiven“ Unternehmen öfter eine negative Entwicklung des Personalstandes in den Jahren 2013-2014. Umstrukturierungen führen somit in der Tendenz zu Personalreduktion sowie zu erhöhter Unsicherheit im Betrieb, dagegen im Durchschnitt der Unternehmen nicht zu mehr Gewinn.
- Einschätzungen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Arbeitgeber-Betriebs in den nächsten drei Jahren fallen ebenfalls ambivalent aus. Etwa ein Drittel äußert sich dazu optimistisch und demgegenüber ca. 20% pessimistisch; die relative Mehrheit positioniert sich dazwischen. In kleineren Unternehmen (<250 Beschäftigte) ist der Pessimismus ausgeprägter als in großen (>1.000 Beschäftigte). Relevante Unterschiede zeigen sich auch zwischen einzelnen Branchen, mit viel Optimismus in Produktionssektoren wie Chemie / Pharma oder Metall / Elektro und umgekehrt einem weit überdurchschnittlichen Pessimismus im Bankensektor.
- Auf die abschließende Frage, welche Beschäftigtengruppen in den nächsten Jahren besonders von Kündigung oder Einkommenseinbußen u.a.m. bedroht sind, werden neben un- und angelernten Arbeitskräften besonders kaufmännische Angestellte (inkl. Vertrieb) hervorgehoben; und das sowohl in Dienstleistungs-, als auch in Produktionsbetrieben.

## 2. EINLEITUNG UND PROBLEMAUFRISS

Der gegenständliche Forschungsbericht liefert Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung zu betrieblichen Umstrukturierungen in Österreich. Die Datengrundlage der Auswertungen bildet eine Online-Erhebung unter VertreterInnen von Betriebsräten, die zugleich im Aufsichtsrat ihres Unternehmens bzw. Konzerns tätig sind. Die Aussendung der Einladungen, an der Online-Befragung teilzunehmen, erfolgte über die Arbeiterkammer Wien auf Basis von ca. 1.300 Mailadressen. Insgesamt haben ca. 400 Personen an der im Juni 2015 durchgeführten Befragung teilgenommen. Weitgehend vollständige Informationen zu den vorgegebenen Fragen liegen von ca. 350 Befragten vor, was ein gutes Sample für die hier untersuchte Zielgruppe darstellt. Bei mehr als 80% der Betriebsräte bzw. Aufsichtsräte handelt es sich um Männer.

Die Befragung liefert Ergebnisse zu vier zusammenhängenden Themenblöcken im Kontext von betrieblicher Umstrukturierung:

1. Verbreitung von unterschiedlichen Varianten der Umstrukturierung;
2. Zielsetzungen und Auswirkungen von gravierenden Umstrukturierungen;
3. Information und Mitbestimmung bei gravierenden Umstrukturierungen;
4. resümierende Einschätzungen zu betrieblichen Veränderungsprozessen.

Der Bericht ist entlang dieser vier Blöcke gegliedert; darüber hinaus markieren wir in den einzelnen Kapiteln – gesondert hervorgehoben – zentrale Befunde im Sinn von Hauptaussagen der Befragung. Um die an sich „trockenen“ Daten dieser quantitativen Erhebung aufzulockern, finden sich am Ende eines jeden Kapitels themenspezifisch gebündelte Aussagen der befragten Betriebsräte, gleichsam zur Veranschaulichung dessen, was Umstrukturierung konkret bedeutet. Die Befragten haben die Möglichkeit, in einem offenen Feld Kommentare abzugeben, intensiv genützt. Um die Breite der unterschiedlichen Statements aufzuzeigen, kommt in der Auflistung von Kommentaren jede/r nur einmal zu Wort. An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen TeilnehmerInnen für das geduldige Beantworten der Fragen bzw. für die vielen anschaulichen Hinweise zu Umstrukturierungen in ihrem Betrieb sehr herzlich.

Der im Fokus stehende Beobachtungszeitraum dieser Erhebung umfasst die Zeit zwischen 2005 und 2015, bei ausgewählten Fragen mit einer Untergliederung in die Phasen vor und nach der einschneidenden Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009. Ergänzend wird auf Befunde einer teilweise ident aufgebauten AK-Befragung aus 2005 zurückgegriffen, in der wiederum die Jahre zwischen 1995 und 2005 erfasst waren (Hornung et al. 2005).

Tabelle 1 liefert einen Überblick über die unterschiedlichen Formen bzw. Varianten von betrieblicher Umstrukturierung, die in dieser Studie erhoben wurden: von internen Umstrukturierungen und Change-Management-Prozessen über die Ausgliederung von Leistungen innerhalb des Konzerns im Inland oder im Ausland, die Fremdvergabe (Outsourcing) von Tätigkeiten bis hin zu „besonderen“ Umstrukturierungen wie etwa Fusionen, Eigentümerwechsel oder der Schließung von Betrieben bzw. Betriebsteilen. Die Differenzierung nach verschiedenen Formen von Umstrukturierung hat unter anderem den Zweck, auch jene Aktivitäten zu erfassen, die „unterhalb“ der spektakulären Umstrukturierungsbeispiele liegen, d.h. weniger sichtbar sind.

(Medien-)Aufmerksamkeit ist bekanntlich größeren Fällen vorbehalten, aktuell z.B. der drohenden Verlagerung der Verwaltung des von Wien aus geführten Osteuropa-Geschäfts der Bank Austria (ca. 650 Beschäftigte) zur Zentrale der UniCredit nach Mailand oder Diskussionen über die Reorganisation der Raiffeisen-IT (ca. 850 MitarbeiterInnen) in Richtung Trennung vom Drittkundengeschäft, Fusionierung mit den Rechenzentren in Graz und Linz und eventuell Standortwechsel (Der Standard, 13.1.2016). Demgegenüber findet ein Großteil aller Umstrukturierungen z.B. im Bereich Outsourcing oder bei Verlagerungen im kleineren Rahmen statt, dafür inzwischen häufig kontinuierlich. Wenn nach ersten Investitionen in Umstrukturierungen die Bahnen halbwegs gelegt sind, werden die einmal errichteten Pfade verstetigt bzw. ausgebaut. In vielen Betrieben ist Reorganisation inzwischen zu einer Dauerbaustelle geworden. Freilich dürfte so manche Umstrukturierung nur mäßig erfolgreich verlaufen, darauf verweist unter anderem die beachtliche Verbreitung von Fällen, in denen bereits ausgelagerte Leistungen an Dritte wieder zurückgeholt werden.

Tabelle 1: Erfasste Umstrukturierungsaktivitäten in der Online-Befragung

<b>Interne Umstrukturierung</b>	Interne Umstrukturierung (Top-Down, z.B. neue Abteilungsstrukturen etc.)
	Change Management Projekte (unter Einbeziehung der Beschäftigten und des Betriebsrats)
<b>Inland</b> • Outsourcing/Fremdvergabe • Insourcing	Outsourcing (Fremdvergabe an externen Anbieter) von Hilfstätigkeiten wie z.B. Werksküche, Reinigung, Facility Management etc.
	Outsourcing (Fremdvergabe) von „typischen“ Angestelltentätigkeiten, z.B. Buchhaltung, Personalentwicklung, EDV
	Outsourcing (Fremdvergabe) von Produktionstätigkeiten
	Insourcing: Outgesourcte Tätigkeiten werden wieder selbst erstellt
<b>Inland</b> • Verlagerung/Ausgliederung	Verlagerung von Tätigkeiten in andere Gesellschaften innerhalb des Unternehmens / Konzerns
	Ausgliederung von Produktpartnern oder Tätigkeiten in eigene Tochtergesellschaften (z.B. GmbHs)
	Ausgliederung von wertvollem Vermögen in eigene Tochtergesellschaft (z.B. Liegenschafts-GmbH)
<b>Ausland</b> • Interne Verlagerung im Unternehmen/Konzern • Outsourcing/Fremdvergabe • Rückholung/Insourcing	Verlagerung von Produktionstätigkeiten an Standorte im Ausland innerhalb des Unternehmens / Konzerns
	Verlagerung von Angestellten-Tätigkeiten an Standorte im Ausland innerhalb des Unternehmens / Konzerns
	Outsourcing von Tätigkeiten an fremde Unternehmen im Ausland
	Rückholung von Tätigkeiten nach vorheriger Verlagerung oder Outsourcing ins Ausland nach Österreich
<b>Verschmelzung</b>	Verschmelzung des eigenen Unternehmens mit einem anderen Unternehmen
	Verschmelzung der Mutter mit einem anderen Konzern
<b>Besondere Umstrukturierungsformen</b>	Erwerb von wesentlichen Beteiligungen im Ausland
	Verkauf von wesentlichen Beteiligungen im Ausland
	Eigentümerwechsel: mein Unternehmen wurde verkauft
	Übertragung von Tätigkeiten auf Leiharbeitskräfte
	Outsourcing von Tätigkeiten an Ein-Personen-Unternehmen (z.B. Ich-AGs)
	Schließung von Betrieben / Teilbetrieben
	Sonstige Umstrukturierungsaktivitäten

Zu größeren Umstrukturierungsfällen mit einer Mindestanzahl von betroffenen Beschäftigten finden sich Dokumentationen wie z.B. der „European Restructuring Monitor“ (ERM)<sup>1</sup>. Dem ERM zufolge haben in Europa und auch in Österreich insbesondere internationale Verlagerungen von Betriebsteilen seit 2005 sowie infolge der Wirtschaftskrise abgenommen<sup>2</sup>. Dieser Befund wird auch im Verlagerungsmonitor der Arbeiterkammer bestätigt: Hier zählt man für 2014 acht internationale Verlagerungsfälle mit 983 davon betroffenen Arbeitsplätzen – gegenüber 2.940 betroffenen Jobs z.B. im Jahr 2008 (Lang 2015a, inkl. der dort genannten Beispiele von Baxter bis Zumtobel). Demgegenüber sind die negativen Beschäftigungswirkungen von Insolvenzen relevanter; in den letzten Jahren zusätzlich verschärft durch große Pleiten wie Alpine bzw. Dayli (jeweils 2013) oder jüngst Zielpunkt.

Ohnehin dürfte das Thema des Arbeitsplatzverlustes durch internationale Verlagerungen gegenüber anderen Formen von Umstrukturierungen in der Öffentlichkeit etwas überrepräsentiert sein, zumal österreichische Betriebe im Zuge der Internationalisierung (zumindest bis 2009) mehr Jobs im Ausland geschaffen haben als im Inland durch Verlagerung abgebaut wurden – wodurch dann auch die heimische Beschäftigung stabilisiert wurde (vgl. z.B. Eichmann/Bauernfeind 2009). In diesem Kontext lassen sich etwa aktuelle OeNB-Daten anführen, wonach die von ausländischen Unternehmen in Österreich gehaltenen bzw. geschaffenen Jobs

<sup>1</sup> unter <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/factsheets> finden sich die für Österreich jährlich gesammelten Fälle.

<sup>2</sup> Eine Auswertung des ERM im Auftrag des bmwfw liefert Eco Austria (2014). Den Rückgang von Offshoring im Produktionssektor der EU-Staaten zwischen 2004 und 2009 belegen auch Daten aus dem European Manufacturing Survey (vgl. Dachs et al. 2012).



deutlich niedriger liegen als jene von österreichischen Unternehmen im Ausland<sup>3</sup>. Für die Beschäftigten in Österreich, die ihren Arbeitsplatz durch internationale Verlagerungsprozesse verloren haben, ist das freilich ein schwacher Trost.

Spärlicher ist die Datenlage für Österreich, wenn nach der generellen Verbreitung von Umstrukturierung in Betrieben gefragt wird bzw. darüber hinaus differenziert nach einzelnen Formen von Reorganisation. Zwar existieren dazu viele Fallstudien zu den unterschiedlichsten Varianten inkl. den jeweiligen Auswirkungen (z.B. Altreiter et al. 2015) oder detaillierte Branchenanalysen<sup>4</sup>. Zum quantitativen Umfang der von betrieblichen Umstrukturierungen in Österreich betroffenen Betriebe bzw. Beschäftigten finden sich allerdings nur wenige robuste Quellen, dies gilt insbesondere für Vergleiche im Zeitablauf. Daten aus dem „European Working Conditions Survey“ (EWCS) zeigen für Österreich, dass 33% aller Erwerbstätigen im Jahr 2010 von „erheblichen Umstrukturierungen in den letzten drei Jahren“ betroffen sind (damals etwa Kurzarbeit zur Abfederung der Wirtschaftskrise). Umstrukturierung nimmt mit steigender Betriebsgröße signifikant zu, gemäß EWCS 2010 berichten 56% der MitarbeiterInnen in Unternehmen mit 250+ Beschäftigten davon (Eichmann/Saupe 2014, 149). Ähnliche Befunde, allerdings beschränkt auf das Thema Outsourcing, liefert die 2013 durchgeführte Unternehmensbefragung „European Company Survey“ (ECS). Hier geben 30% der UnternehmensvertreterInnen in Österreich an, seit 2010 Teile der Produktion von Waren und Dienstleistungen ausgelagert zu haben (vgl. Kirchner 2015, 31).

---

3 Beschäftigte bei ausländischen Direktinvestitions-Unternehmen in Österreich: 2000: 252.000, 2013: 250.000; Beschäftigte bei österr. Direktinvestitions-Unternehmen im Ausland: 2000: 249.000, 2010: 718.000, 2013: 810.000 (davon 2013 ca. 516.000 Beschäftigte in mittel- u. osteuropäischen Staaten), vgl. Lang 2015b, 9.

4 z.B. Outsourcing im Bankensektor in einer 2014 von der Arbeiterkammer durchgeführten Analyse, vgl. dazu [http://www.gpa-djp.at/cms/A03/A03\\_0.a/1342552743138/home/stopp-dem-outsourcing/nearshoring-bei-banken](http://www.gpa-djp.at/cms/A03/A03_0.a/1342552743138/home/stopp-dem-outsourcing/nearshoring-bei-banken)

### 3. ECKDATEN DER BETRIEBE DES SAMPLES

Von den ca. 350 Fragebögen, die in die detaillierte Auswertung aufgenommen wurden, liegt das Verhältnis zwischen Betrieben aus dem Produktions- vs. Dienstleistungssektor genau bei 50%.<sup>5</sup> Etwa 25% der Befragten vertreten einen Betrieb aus dem Metall- oder Elektrobereich, gefolgt von Banken (13%); auf die übrigen Branchen sind die erfassten Betriebe recht kleinteilig verteilt. Die vertretenen Betriebe befinden sich zu mehr als 40% in Wien, gefolgt von Oberösterreich (17%) und Niederösterreich (10%). Mehr als 40% der über die hier befragten PersonalvertreterInnen erfassten Betriebe beschäftigen zwischen 250 und 999 MitarbeiterInnen. In einem Drittel der Betriebe arbeiten mehr als 1.000 Beschäftigte und das verbleibende Viertel umfasst Betriebe mit weniger als 250 MitarbeiterInnen.

Tabelle 2: Eckdaten der erfassten Betriebe nach Branche, Börsennotierung, Größe, Eigentumsstruktur

		Häufigkeit	%	
<b>Betriebsgröße</b>		bis 249 Beschäftigte	82	24%
		250 bis 999 Beschäftigt	147	43%
		1000 und mehr Beschäftigte	116	34%
<b>Sektoren</b>	<b>Produktion</b>	Metall, Elektro	87	26%
		Chemie, Kunststoff, Pharma	20	6%
		Energie	19	6%
		Bau, sonstige Industrie	45	13%
	<b>Dienstleistung</b>	Transport, Verkehr	19	6%
		Handel, KFZ	15	4%
		IT, Beratung, Telekom	19	6%
		Versicherungen	12	4%
		Banken	45	13%
		Öffentlicher Dienstleister	20	6%
		Gesundheit, Soziales, Bildung	19	6%
		Sonstige Dienstleistungen	21	6%
		<b>Börsennotierung</b>		Börsennotierung ja
	Börsennotierung nein		206	61%
<b>Betriebstyp</b>		inländischer Konzern	114	37%
		inländischer Betrieb, kein Konzernteil	28	9%
		ausländischer Konzern	97	31%
		öffentliche Hand, Konzern	46	15%
		öffentliche Hand, kein Konzernteil	26	8%
<b>Rechtsform</b>		Aktiengesellschaft	116	34%
		GmbH	198	58%
		OG oder KG	4	1%
		Verein oder Genossenschaft	11	3%

Auch bedingt durch die Größenstruktur der hier untersuchten Unternehmen notieren knapp 40% der Betriebe (oder deren Muttergesellschaft) an einer in- oder ausländischen Börse. Bei einem guten Drittel (37%) der analysierten Betriebe handelt es sich in Bezug auf die Eigentumsverhältnisse um einen (mehrheitlich) inländischen Privatbetrieb mit Konzerncharakter, bei einem knappen Drittel (31%) um einen ausländischen Konzern,

<sup>5</sup> Dies entspricht nicht der tatsächlichen Verteilung von Unternehmen in Österreich, die bei etwa zwei Drittel im Dienstleistungssektor und einem Drittel im Produktionssektor liegt. Die davon abweichende Verteilung in diesem Sample liegt u.a. daran, dass hier Betriebsräte bzw. PersonalvertreterInnen in Aufsichtsräten befragt worden sind. Bekanntlich findet sich eine Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen (Betriebsrat, Personalvertretung) deutlich häufiger in größeren Betrieben. Und im Segment der größeren Unternehmen mit mehr Beschäftigten sind wiederum produzierende Betriebe überrepräsentiert.

bei 15% um ein (anteilig) von der öffentlichen Hand kontrolliertes Unternehmen, das zugleich ein Konzern ist (z.B. Energieversorger, Telekomsektor, Krankenhausesektor). 9% der Betriebe sind in „inländischer Hand“, ohne zugleich Teil eines Konzerns zu sein (d.h. dementsprechend unabhängig); die verbleibenden 8% stehen im Eigentum der öffentlichen Hand bzw. einer österr. Gebietskörperschaft, ohne zugleich Teil eines Konzerns zu sein (etwa Betriebe im Bildungs- oder Gesundheitssektor oder ausgegliederte Verwaltungsagenturen).<sup>6</sup> In 48% der erfassten Betriebe werden vom österreichischen Standort aus ausländische Tochtergesellschaften koordiniert.

Der Vergleich der unternehmensdemographischen Variablen mit der Erhebung 2005 zeigt bei Unternehmensgröße, Branche und Rechtsform generell eher geringe Unterschiede zwischen den beiden Datensätzen. Eine deutliche Abweichung ist jedoch beim Anteil der erfassten Unternehmen festzustellen, die Teil eines Konzerns sind: 2005 handelt es sich bei 63% um Konzernteile, 2015 bei 81%. Dieser Unterschied ist bei zeitvergleichenden Analysen als Hintergrund mitzudenken.

In der Befragung wurden auch einige Daten zur wirtschaftlichen „Performance“ der zu analysierenden Betriebe ermittelt, d.h. vergangene und erwartete Veränderungen des Personalstands einerseits und die Rentabilität gemessen am Umsatz andererseits.<sup>7</sup> Gemäß Tabelle 3 erzielten demzufolge mehr als 75% der beteiligten Betriebe 2014 einen Gewinn, bei 15% liegt die Umsatzrentabilität über 10%. Bekanntlich impliziert die Erzielung von Unternehmensgewinnen noch nicht, dass sich auch der Personalstand dementsprechend entwickelt. Denn gegenüber 24% der Unternehmen, die 2014 keinen Gewinn erzielt haben, geben für die Jahre 2013 und 2014 immerhin 34% an, dass der Personalstand gesunken sei (bei 26% ist er gestiegen, bei 40% gleichbleibend). Für die zwei Jahre 2015 und 2016 sind die Befragten (zum Befragungszeitpunkt Mitte 2015) noch etwas pessimistischer: Hier erwarten 36% einen Personalabbau und nur 22% einen Personalzuwachs.

Tabelle 3: Erfasste Betriebe nach Rentabilität und Entwicklung des Personalstands 2013 - 2016

		Häufigkeit	%	
<b>Rentabilität 2014</b>		Unternehmen erzielte 2014 keinen Gewinn	81	24%
		bis zu 5% Gewinn	109	32%
		5 bis 10% Gewinn	98	29%
		mehr als 10% Gewinn	52	15%
		fehlende Werte	5	
<b>Entwicklung des Personalstands</b>	<b>2013 + 2014</b>	sinkend	118	34%
		in etwa gleichbleibend	136	40%
		steigend	89	26%
		fehlende Werte	2	
	<b>2015 + 2016</b>	sinkend	117	36%
		in etwa gleichbleibend	135	42%
		steigend	70	22%
		fehlende Werte	23	

<sup>6</sup> Wie die Tabelle 2 ausweist, verbleiben immerhin 34 Unternehmen, die sich nicht in diese Gliederung einordnen lassen. Hier ist anzumerken, dass diese Variable „Betriebstyp“ aus zwei abgefragten Items zusammengesetzt ist, nämlich erstens „Eigentumsstruktur“ (in inländischer, ausländischer, öffentlicher Hand etc.) und zweitens „Teil eines Konzerns“. Dass es hier manchen Befragten schwer gefallen sein dürfte, hier exakt zuzuordnen, ist nachvollziehbar – und verändert ansonsten die Ergebnisse der Befragung nicht, weil diese Personen ja im Sample der detaillierten Auswertungen verbleiben.

<sup>7</sup> Bei Banken / Versicherungen Gewinn in Prozent des Betriebsertrags bzw. der Prämien.

## 4. VERBREITUNG VON UMSTRUKTURIERUNGSAKTIVITÄTEN

In diesem Abschnitt werden Ergebnisse zum Vorkommen verschiedener Umstrukturierungsformen in den erfassten Betrieben wiedergegeben. Neben der Frage, wie verbreitet einzelne Varianten von Umstrukturierung tatsächlich sind, interessieren insbesondere Veränderungen bei Umstrukturierungen im Zeitvergleich und Unterschiede nach Unternehmensgrößen bzw. sonstigen betrieblichen Merkmalen.

### Weite Verbreitung von betrieblichen Umstrukturierungen, angeführt von internen Reorganisationsmaßnahmen

Ein Blick auf die Verbreitung unterschiedlicher Umstrukturierungsformen in den letzten zehn Jahren zeigt eine deutliche Dominanz unternehmensinterner Reorganisation: In 85% der befragten Betriebe wurden seit 2005 zumindest einmal interne (Top-Down)-Umstrukturierungen durchgeführt. Danach kommt mit 65% die Auslagerung/Fremdvergabe von Hilfstätigkeiten im Inland, z.B. in Bereichen wie Werksküche, Reinigung oder bei Facility Management. Dahinter folgen interne Change-Management-Projekte (57%), die Verlagerung von Tätigkeiten in andere Gesellschaften innerhalb des Unternehmens in Österreich (51%), sowie die Übertragung von Tätigkeiten auf Leiharbeitskräfte (50%). Alle weiteren Umstrukturierungsformen waren bei weniger als 40% der erfassten Betriebe verbreitet.

Umstrukturierungsform	Häufigkeit
Interne Umstrukturierung (zB neue Abteilungen)	85%
Outsourcing von Hilfstätigkeiten (zB Küche, Reinigung)	65%
Change Management Projekte (mit BR + Beschäftigten)	57%
Verlagerung (Inland) in andere Konzerngesellschaften	51%
Übertragung von Tätigkeiten auf Leiharbeitskräfte	50%
Outsourcing (Inland) Angestelltentätigkeiten (zB Buchhaltung, IT)	39%
Ausgliederung von Tätigkeiten in eigene Tochtergesellschaften	37%
Sonstige Umstrukturierungen	33%
Schließung von (Teil)Betrieben	31%
Erwerb von Beteiligungen im Ausland	26%
Verlagerung (Ausland) v Angestelltentätigkeiten an andere Standorte	25%
Verlagerung (Ausland) v Produktionstätigkeiten an andere Standorte	24%
Verschmelzung mit anderem Unternehmen	24%
Insourcing von ehemaligem Outsourcing (Inland)	24%
Outsourcing an andere Unternehmen (Ausland)	19%
Ausgliederung von Vermögen in Tochter (zB LiegenschaftsGmbH)	18%
Outsourcing an Ein-Personen-Unternehmen	15%
Verkauf von Beteiligungen im Ausland	15%
Eigentümerwechsel	14%
Verschmelzung der Konzernmutter mit anderem Konzern	10%
Insourcing von ehemaligem Outsourcing (Ausland)	8%

Abbildung 1: Umstrukturierungsform in den letzten 10 Jahren mindestens einmal durchgeführt (Anteil in %)

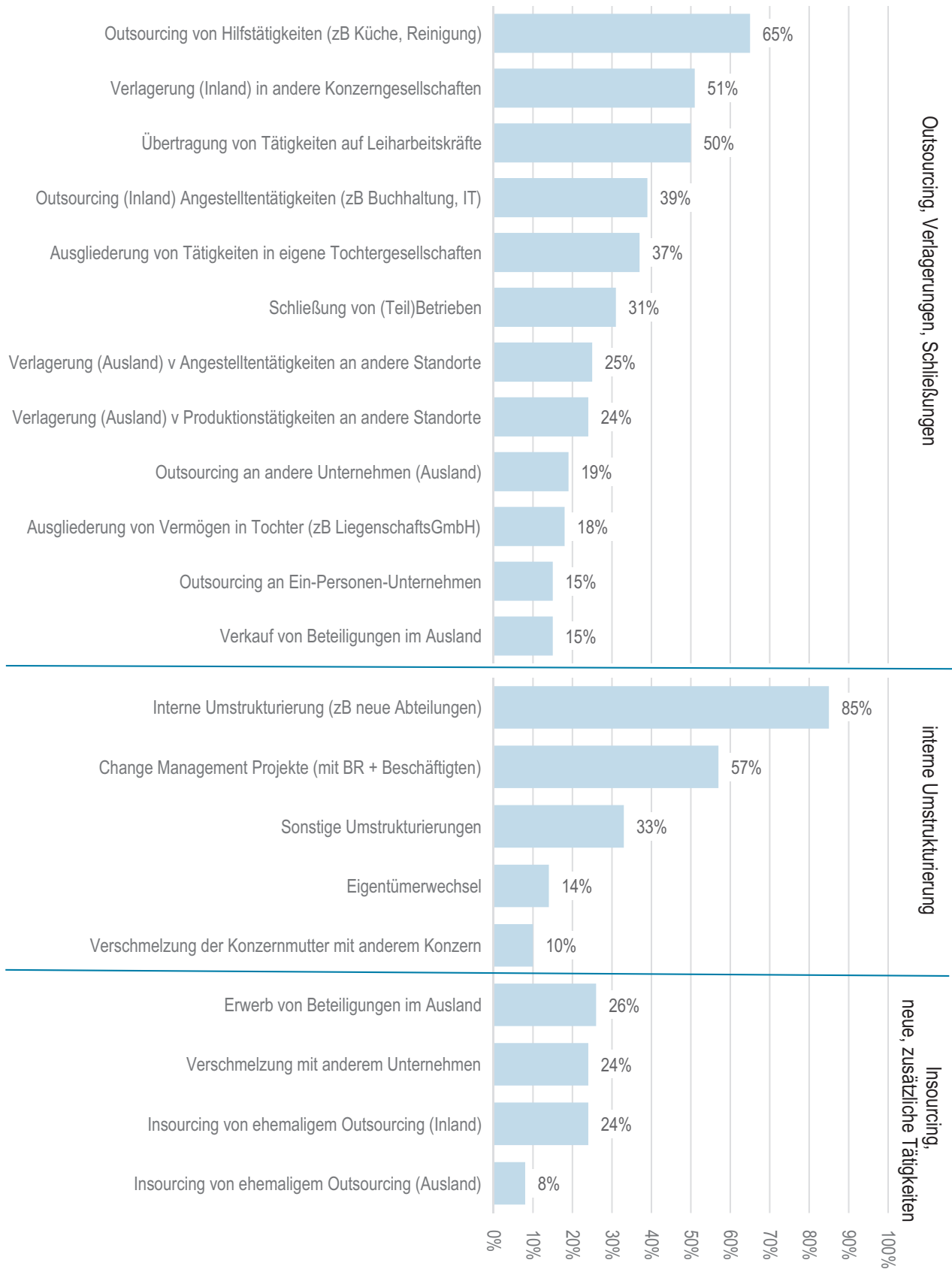


Tabelle 4: Umstrukturierungsform in den letzten 10 Jahren mindestens einmal durchgeführt; gegliedert nach intern / extern bzw. Inland / Ausland sowie nach „besonderen“ Umstrukturierungen

	Inland	Ausland
<b>Innerhalb Unternehmen/Konzern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 85% Interne Umstrukturierung</li> <li>• 57% Interne Change Management Projekte</li> <li>• 51% Verlagerung in andere Gesellschaften innerhalb des Unternehmens</li> <li>• 50% Übertragung Tätigkeiten auf Leiharbeitskräfte</li> <li>• 37% Ausgliederung Tätigkeiten in eigene Tochtergesellschaften</li> <li>• 18% Ausgliederung Vermögen in eigene Tochtergesellschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25% Verlagerung Angestellten-Tätigkeiten an Standorte im Ausland</li> <li>• 24% Verlagerung Produktion an Standorte im Ausland</li> </ul>
<b>Outsourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65% Outsourcing Hilfstätigkeiten an externen Anbieter</li> <li>• 39% Outsourcing „typische“ Angestellentätigkeiten</li> <li>• 36% Outsourcing Produktionstätigkeiten</li> <li>• 15% Outsourcing Tätigkeiten an EPU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19% Outsourcing an externe Unternehmen</li> </ul>
<b>Rückholung/ Insourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24% Insourcing: outgesourcte Tätigkeiten werden wieder selbst erstellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8% Rückholung nach Verlagerung / Outsourcing ins Ausland</li> </ul>
<b>Besondere Formen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 33% Sonstige Umstrukturierungsaktivitäten<sup>8</sup></li> <li>• 31% Schließung von Betrieben/Teilbetrieben</li> <li>• 26% Erwerb von wesentlichen Beteiligungen im Ausland</li> <li>• 24% Verschmelzung des eigenen Unternehmens mit anderem Unternehmen</li> <li>• 15% Verkauf von wesentlichen Beteiligungen im Ausland</li> <li>• 14% Eigentümerwechsel: mein Unternehmen wurde verkauft</li> <li>• 10% Verschmelzung der Mutter mit einem anderen Konzern</li> </ul>	

Tabelle 4 gliedert die verschiedenen Formen der betrieblichen Umstrukturierung (soweit möglich) in die geläufige Typologie von unternehmensintern vs. -extern bzw. Inland vs. Ausland. Auf diese Weise lässt sich der Befund verdichten, dass vor allem unternehmensinterne Reorganisationsmaßnahmen weit verbreitet sind – sei dies am Unternehmensstandort (z.B. neue Abteilungsstrukturen) oder z.B. als Standortverlagerung bzw. als Ausgliederung von Tätigkeiten in andere Teilgesellschaften innerhalb Österreichs. Ebenfalls weit verbreitet ist Outsourcing von betrieblichen Leistungen an externe Anbieter innerhalb Österreichs: Bei Hilfstätigkeiten liegt dieser Anteil bei 65% aller Betriebe, in der Fertigung bzw. bei typischen Angestellentätigkeiten (z.B. IT-Leistungen) bei 36% bzw. 39%; zudem ist bei 15% Outsourcing von zuvor „inhouse“ geleisteten Tätigkeiten an Selbständige (oder an freie DienstnehmerInnen) geläufig.

<sup>8</sup> z.B. Automatisierung und MitarbeiterInnenabbau, Aufspaltung in mehrere Tochterfirmen durch GmbH-Gründungen, Filialschließungen zwecks Standortbereinigungen, räumliche Zusammenlegung von Logistikfunktionen

Demgegenüber wird in 25% der Betriebe von konzerninternen Verlagerungen ins Ausland berichtet und bei 19% von Outsourcing an Unternehmen an ausländischen Standorten. Fragt man nach internationalen Destinationen von Verlagerungen ins Ausland, so werden Ost- und Südosteuropa inklusive Russland (von 26% aller Befragten angegeben), China und Südostasien (13%) und Westeuropa (6%) am häufigsten genannt.

Speziellere Formen von Umstrukturierung, die innerhalb eines Betriebs im Lauf von zehn Jahren weniger oft vorkommen, dann allerdings umso gravierendere Folgen haben können, sind etwa die Schließung von Betriebsteilen oder von einzelnen Arbeitsstätten (33%), Fusion/Verschmelzung (24% bzw. 10%), Eigentümerwechsel (14%) oder der Erwerb bzw. Verkauf von Beteiligungen (hier nur Zu- oder Verkauf von wesentlichen Beteiligungen im Ausland).

### **Ein Viertel aller Betriebe hat in den letzten zehn Jahren ausgelagerte Tätigkeiten wieder zurückgeholt**

An den Daten zur Verbreitung von Umstrukturierungsmaßnahmen in den letzten zehn Jahren ist auch ablesbar, dass die Rückholung von bereits ausgelagerten Tätigkeiten eine beachtliche Verbreitung erreicht: In 24% der Betriebe wurden in den letzten zehn Jahren zumindest einmal bereits outgesourcte Tätigkeiten innerhalb Österreichs wieder zurückgeholt (bei 8% der Betriebe solche Tätigkeiten, die davor ins Ausland verlagert worden sind). Als Tätigkeitsbereiche, die nach Outsourcing bzw. Verlagerung (Inland/Ausland) wieder zurückgeholt wurden, nannten die befragten Betriebsräte beispielsweise:

- nicht-manuelle Tätigkeiten: Abrechnung/Inkasso, Agenturtätigkeiten für Internetmarketing, Back-Office-Tätigkeiten, Buchhaltung/Gehaltsabrechnung, Consulting und Rechtsberatung, EDV/IT-Dienstleistungen, F+E, Human Resources/Recruiting, Marketing (z.B. Katalogproduktion), Kundenhotline, Online-Handel, Rechenzentrumsleistung, Welcome Center;
- manuelle Hilfstätigkeiten: Facility Management/Reinigung, Fahrzeugreparatur, Lieferservice, Servicetechniker/Instandhaltung technischer Anlagen, Transport- und Zustelldienste, Werksküche;
- Produktion: Teile der mechanischen Fertigung, Fertigbearbeitung, Kompetenzzentrum Kunststoffe, Vorrichtungsbau, Vormontagen, Zerspanung;
- ganze Abteilungen: Bauabteilung, Europazentrale Vertrieb, Integration von KollegInnen in GmbH mit Gewerbe-KV in Bank, Lager-Logistik, Verpackung;
- internationale Rückholung: Back-Office, Buchhaltung, Call Center, Einkauf, Marketing, Teile der Fertigung – z.B. spezielle Produktlinien

### **Tendenzen im Zeitverlauf der vergangenen zehn Jahre: interne Reorganisationen als Dauerphänomen, Auslandsverlagerungen konstant, Fusionen/Zukäufe/Verkäufe abnehmend**

Für Vergleiche im Zeitverlauf greifen wir einerseits auf eine frühere AK-Betriebsrätebefragung aus 2005 zurück, mit teilweise identen Fragen (Hornung et al. 2005). Andererseits wurde in der gegenständlichen Erhebung die Verbreitung von Umstrukturierungsmaßnahmen in unterschiedlichen Zeiträumen erfasst. Vor allem der Vergleich zwischen der Zeit vor und nach der einschneidenden Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 könnte hier relevant sein.<sup>9</sup>

Der 10-Jahres-Vergleich mit den Daten der Vorgängerstudie aus 2005, in der nach Umstrukturierungen zwischen 1995 und 2005 gefragt wurde, zeigt bei vielen Variablen einen relativ gleichbleibenden Verbreitungsgrad. Hervorstechend ist demgegenüber einerseits die deutliche Steigerung bei der Verbreitung von Outsourcing, also der Rückholung von zuvor outgesourceten Tätigkeiten: das war laut Erhebung 2005 in 18%, laut Erhebung 2015 in 24% der Betriebe der Fall. Andererseits zeigt sich ein markanter Rückgang bei Aspekten wie Fusionen (Verschmelzung) oder Eigentümerwechsel/Verkauf. Letzteres wird im Zeitraum 2005-2015 mit ca. 15% aller Betriebe nur mehr halb so häufig erwähnt wie in den zehn Jahren davor. Hier dürfte auch die Wirtschaftskrise seit 2008/2009 ihren Niederschlag gefunden haben, mit einem generellen Rückgang von Investitionen im Bereich „Mergers & Akquisitions“ aufgrund verringerter Absatzpotenziale. Vergleichbare Befunde gehen aus mehreren Studien zur Entwicklung von Verlagerungen im internationalen Maßstab hervor (z.B. AK-Verlagerungsmonitor, European Restructuring Monitor – wo allerdings nur größere bzw. aus Medienberichten bekannte Umstrukturierungsfälle erfasst werden). Im Vergleich der Daten aus der gegenständlichen Erhebung mit jenen aus der Betriebsräte-Vorgängerbefragung aus 2005 ergibt sich für internationale Verlagerungen sowie beim Thema Outsourcing eher die Diagnose der Stagnation auf hohem Niveau. Unternehmensinterne Umstrukturierungen dürften dagegen in den letzten zehn Jahren nochmals zugenommen haben.

Weitere Einblicke in die Entwicklung der Verbreitung von Umstrukturierungsformen unter Berücksichtigung des Verlaufs der Finanz- und Wirtschaftskrise erlaubt die Abfrage für drei Zeitabschnitte (das letzte Jahr, der Zeitraum nach der Krise von 2010 bis 2013, sowie vor der Krise von 2005 bis 2008). Vergleicht man die Rangfolge der jeweils zehn häufigsten Umstrukturierungsformen in den drei Zeitabschnitten, so liegen interne Umstrukturierungen konstant an erster Stelle. Dahinter gab es aber durchaus Veränderungen. So war das Outsourcing von Hilfstätigkeiten, das für 2005 bis 2008 noch am zweithäufigsten genannt wurde, von 2009 bis 2013 nur mehr die dritthäufigste und 2014 nur mehr die fünft häufigste Umstrukturierungsform. Möglicherweise stoßen Betriebe bei der Auslagerung von Hilfstätigkeiten zunehmend an Grenzen, weil viele auslagerbare Tätigkeiten bereits outgesourcet sind und teilweise sogar eine Rückholung in den Betrieb sinnvoll erscheint. Nach Beginn der Wirtschaftskrise 2008/2009 deutlich gestiegen sind unseren Daten zufolge die Bedeutung von betriebsinternem Change Management, die Übertragung von Tätigkeiten auf Leiharbeitskräfte, unternehmensinterne Verlagerungen innerhalb von österr. Standorten sowie z.B. Outsourcing von typischen Angestelltentätigkeiten (ungeachtet ihrer Position im Ranking gemäß Tabelle 5). Allein für 2014/2015 berichten z.B. 20% der befragten Betriebsräte von – neuen – Auslagerungen bei Angestelltenjobs. 22% erwähnen seit dem letzten Jahr die erneute Fremdvergabe von Produktionstätigkeiten und 29%, dass erneut weitere Tätigkeiten auf Leiharbeitskräfte übertragen worden sind.

In der Erhebung aus 2005 wurde die Liste der Umstrukturierungsformen in vergleichbarer Weise für drei Zeiträume erhoben. Beispielsweise war das Outsourcing von Hilfstätigkeiten gemäß der 2005er-Erhebung in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre die häufigste Umstrukturierungsform, fiel dann aber etwas zurück und belegte im Jahr 2005 Rang 3. Eine gewisse „Sättigung“ beim Outsourcing von Hilfstätigkeiten ist also bereits seit mehr als zehn Jahren im Gang (für 1995-2005 71% Nennungen, für 2005-2015 „nur“ 65% Nen-

<sup>9</sup> Beide Optionen für Zeitvergleiche werden von uns mit einer gewissen Vorsicht herangezogen: in der eigenen Befragung zeigt sich ein Bias dahingehend, dass in den näher an der Gegenwart liegenden Jahren des abgefragten Beobachtungszeitraums häufiger Umstrukturierungen erwähnt wurden als in den bereits länger zurückliegenden Phasen. Dies dürfte nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass Betriebsräte auch zu solchen Aktivitäten in den letzten 10 Jahren befragt wurden, die z.T. vor ihrer eigenen Funktionsperiode stattgefunden haben und in die sie daher ggf. weniger involviert gewesen sind als in jüngste Ereignisse. Beim Vergleich mit der Befragung aus 2005 ist u.a. wiederum zu berücksichtigen, dass damals mit 14 Items zu Umstrukturierungsaktivitäten weniger Variablen zum Themenspektrum abgefragt wurden als in der gegenständlichen Wiederholungsbefragung (22 Items). Ungeachtet der wortidenten Übernahme vieler Items wurde somit in der Erhebung 2015 genauer differenziert. Das hat Vorteile, allerdings auch den Nachteil, dass andere Ausprägungen bei einzelnen Items mit Vorsicht zu interpretieren sind, weil z.B. ein Rückgang bei einem wortident übernommenen Item auch bedeuten kann, dass ein Teilbereich 2015 über ein anderes Item abgedeckt wurde, das 2005 noch nicht erfasst wurde. Ein Beispiel dafür ist das Item „Ausgliederung von Produktparten / Tätigkeiten in eigene Tochtergesellschaften“, wo sich im Vergleich ein Rückgang von 44% zwischen 1995-2005 auf 37% zwischen 2005-2015 ergibt. Allerdings wurde in der Erhebung 2015 ein neues Item „Verlagerung von Tätigkeiten in andere Gesellschaften innerhalb des Unternehmens“ abgefragt – mit einem hohen Verbreitungsgrad von 51% innerhalb der letzten 10 Jahre. Bei einer Interpretation als Rückgang würde unterschlagen, dass das neu hinzugefügte Item das Thema ebenfalls abdeckt.



nungen). Demgegenüber haben interne Umstrukturierungen kontinuierlich zugelegt. Auffällig ist, dass in den Rankings der 2005er-Befragung mehrere Umstrukturierungsformen auftauchen, die in der neuen Erhebung nicht mehr zu den zehn häufigsten gehören, z.B. Eigentümerwechsel oder Verschmelzung auf Unternehmens- und Konzernebene. Umgekehrt gehörten der Erwerb wesentlicher Beteiligungen im Ausland sowie „sonstige Umstrukturierungen“ vor 2005 nicht zu den zehn häufigsten Umstrukturierungsformen. Die Bedeutung der „Sonstigen“-Kategorie deutet außerdem darauf hin, dass es zunehmend Umstrukturierungen gibt, die die Befragten nicht in den vorgegebenen „Standard“-Kategorien unterbringen, d.h. darauf, dass Umstrukturierungen komplizierter werden.

Tabelle 5: Ranking der zehn häufigsten Umstrukturierungsformen im Zeitverlauf

Umstrukturierungsform	2014	2009-2013	2005-2008
Interne Umstrukturierung (zB neue Abteilungen)	1	1	1
Change Management Projekte (mit BR + Beschäftigten)	2	4	4
Übertragung von Tätigkeiten auf Leiharbeitskräfte	3	2	3
Verlagerung (Inland) in andere Konzerngesellschaften	4	5	5
Outsourcing von Hilfstätigkeiten (zB Küche, Reinigung)	5	3	2
Outsourcing (Inland) von Produktionstätigkeiten	6	7	6
Sonstige Umstrukturierungen	7	9	
Outsourcing (Inland) von Angestellentätigkeiten (zB Buchhaltung, IT)	8	6	7
Schließung von (Teil)Betrieben	9	10	
Ausgliederung von Tätigkeiten in eigene Tochtergesellschaften	10	8	9
Verlagerung (Ausland) von Produktionstätigkeiten an andere Standorte			10
Erwerb von Beteiligungen im Ausland			8

**Umstrukturierungen nach Unternehmensmerkmalen: je größer der Betrieb, desto ausgeprägter das Umstrukturierungsgeschehen**

Was die Verbreitung unterschiedlicher Umstrukturierungsformen nach relevanten Merkmalen wie Branche, Börsennotierung, Art des Betriebs oder Betriebsgröße betrifft, zeigt sich zunächst ein weitgehend homogenes Muster die Rangfolge von Umstrukturierungsformen betreffend. Vergleicht man dann distinkte „Umstrukturierungstypen“ (Bündelung von jeweils mehreren Items entlang der Gliederung intern/extern bzw. Inland/Ausland etc.) nach ausgewählten Unternehmensmerkmalen, ergeben sich freilich die erwarteten Unterschiede (vgl. Tabelle 6): Beispielsweise ist das Thema Auslandsverlagerung mit 55% in den letzten zehn Jahren in produzierenden Betrieben (die deutlich häufiger in der Exportwirtschaft tätig sind) verbreiteter als in Dienstleistungssektoren (28%). Des Weiteren zeigt sich z.B., dass (größere) börsennotierte Konzerne durchwegs „umstrukturierungsaktiver“ sind. Auffälligkeiten finden sich außerdem beim Typus „internationale Konzerne“ (d.h. bei österreichischer Tochtergesellschaften internationaler Konzerne), in denen Outsourcing sowie die verschiedenen Formen der Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland generell von größerer Bedeutung sind als bei den übrigen Unternehmenstypen.



Durch die Verlagerung von Teilen der Produktion konnte, im Nachhinein betrachtet, der Inlandsstandort gefestigt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es kein Fehler war, weil Qualitätsbewusstsein und Verlässlichkeit jetzt einen viel höheren Stellenwert genießen als noch vor der Umstrukturierung. Das geht so weit, dass eine zusätzliche Produktionsstätte zukünftig nur im Inland geplant ist.

Tabelle 6: Umstrukturierungsmaßnahmen in den letzten 10 Jahren mindestens einmal durchgeführt, gebündelt nach Umstrukturierungstypen und gegliedert nach Unternehmensmerkmalen

	Interne Umstrukturierung	Inland		Ausland	Verschmelzung, Fusion
		Inland: Ausgliederung, Verlagerung innerhalb des Unternehmens	Inland: Outsourcing an Externe	Ausland: Verlagerung im Unternehmen / Outsourcing an Externe	
<b>Sektoren</b>					
Produktion	88%	64%	84%	55%	31%
Dienstleistungen	87%	63%	79%	28%	28%
<b>Börsennotierung</b>					
Börse ja	93%	73%	91%	64%	38%
Börse nein	84%	57%	75%	26%	25%
<b>Betriebsgröße</b>					
bis 249 Beschäftigte	79%	52%	70%	31%	32%
250 bis 999 Beschäftigte	89%	61%	84%	40%	25%
1000 und mehr Beschäftigte	91%	73%	86%	50%	34%
<b>Betriebstyp</b>					
inländischer Konzern	88%	71%	79%	40%	31%
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	79%	38%	59%	7%	21%
ausländischer Konzern	94%	67%	95%	78%	39%
öffentliche Hand, Konzern	91%	73%	87%	18%	27%
öffentliche Hand, kein Konzernteil	68%	32%	54%	0%	12%
<b>Gesamt</b>	<b>88%</b>	<b>63%</b>	<b>81%</b>	<b>41%</b>	<b>30%</b>

Ein zentraler Unterschied ist zudem die Häufigkeit der Anzahl unterschiedlicher Umstrukturierungen über alle Formen und Typen hinweg. Dabei steigt die Zahl der angegebenen Umstrukturierungsformen mit der Betriebsgröße, der Börsennotierung, sowie mit dem Konzerncharakter des Betriebs (vgl. Tabelle 7). In die gleiche Richtung gehen die Ergebnisse einer von uns durchgeführten Clusteranalyse: Diese unterteilte die erfassten Betriebe in zwei Gruppen, wobei die 249 Betriebe der ersten Gruppe im Durchschnitt sechs Varianten der Umstrukturierung innerhalb der letzten zehn Jahre nennen, die 96 Betriebe der zweiten Gruppe mehr als zwanzig (d.h. faktisch alle Varianten). In der zweiten Gruppe sind folglich alle Umstrukturierungsformen und -typen verbreiteter als in der ersten.

Ergänzend lässt sich der Befund anführen, dass die besonders „umstrukturierungsaktiven“ Betriebe dies sowohl vor als auch nach der Finanz- und Wirtschaftskrise gewesen sind. Bei diesen korreliert die Anzahl der Nennung diverser Umstrukturierungsformen (die wir als Indikator für die Häufigkeit von Umstrukturierungen heranziehen) in allen Zeiträumen seit dem Jahr 2005. Anders formuliert: Betriebe, die in den Boomjahren 2005 bis 2008 vermehrt auf Umstrukturierungen und Reorganisation gesetzt haben (sei dies offensiv als Markterweiterung oder defensiv zur Kostensenkung), taten dies auch in den Jahren danach bis zur Gegenwart.

Tabelle 7: Anzahl der genannten Umstrukturierungsformen nach Unternehmensmerkmalen

	2005 - 2008	2009 - 2013	2014	insgesamt
<b>Branche</b>				
Metall, Elektro	2,6	5,0	3,8	11,3
Chemie, Kunststoff, Pharma	2,7	3,3	3,2	9,1
Energie	2,5	4,1	3,9	10,5
Bau, sonstige Industrie	2,3	5,0	3,8	11,0
Transport, Verkehr	3,7	5,6	3,7	12,9
Handel, KFZ	1,1	3,1	2,5	6,7
IT, Beratung, Telekom	4,1	7,0	6,1	17,2
Versicherungen	2,5	5,1	3,2	10,8
Banken	2,0	3,7	4,3	10,0
Öffentlicher Dienstleister	1,1	1,8	1,9	4,8
Gesundheit, Soziales, Bildung	1,1	2,0	1,6	4,7
Sonstige Dienstleistungen	1,5	2,3	2,2	6,0
<b>Börsennotierung</b>				
Börse ja	3,1	5,6	4,6	13,2
Börse nein	1,8	3,4	2,9	8,1
<b>Betriebsgröße</b>				
bis 249 Beschäftigte	1,3	3,4	2,7	7,5
250 bis 999 Beschäftigte	2,1	3,6	3,4	9,1
1000 und mehr Beschäftigte	3,4	5,5	4,4	13,3
<b>Betriebstyp</b>				
inländischer Konzern	2	3,6	3,7	9,3
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	1,2	2,8	2,4	6,4
ausländischer Konzern	3,1	6,3	4,6	14
öffentliche Hand, Konzern	3,5	4,2	3,7	11,3
öffentliche Hand, kein Konzernteil	1,1	2,2	1,4	4,7
<b>Gesamt</b>	<b>2,3</b>	<b>4,2</b>	<b>3,5</b>	<b>10,1</b>

Die Verbreitung der Umstrukturierungstypen nach der feineren Branchenklassifikation zeigt ebenfalls Unterschiede in der Häufigkeit, mit der unterschiedliche Umstrukturierungsmaßnahmen verbreitet sind. Die meisten Umstrukturierungen wurden seit 2005 in den Branchen IT, Beratung sowie Telekom durchgeführt (17,2 Formen von Umstrukturierungen), die wenigsten im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich (4,7) sowie bei öffentlichen Dienstleistungsbetrieben (4,8).

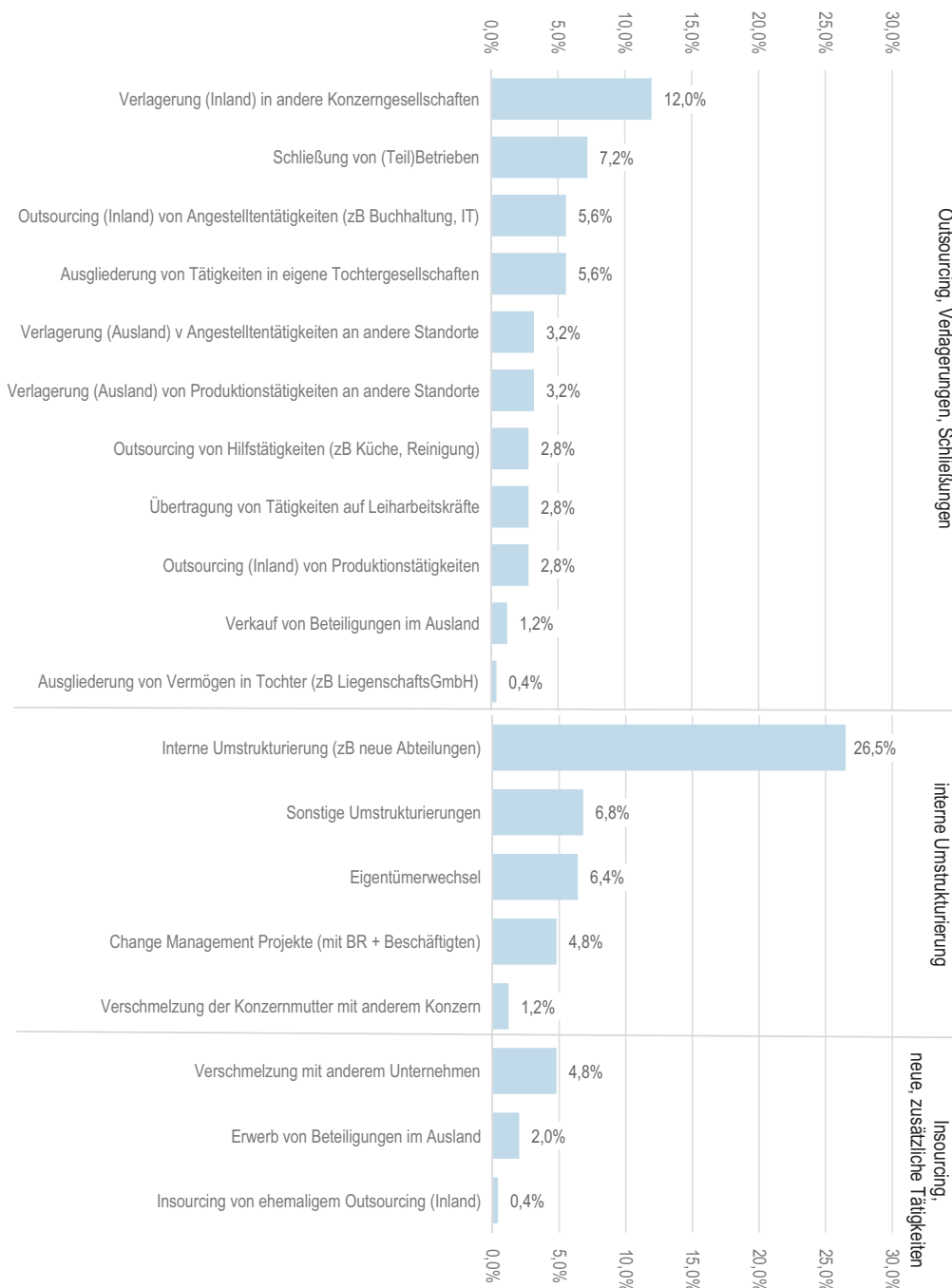
» Die IT Branche ist hart umkämpft, Auslagerung der lokalen Tätigkeiten nach China/Indien/Südost-Europa ist an der Tagesordnung. Alle Jobs ohne direkten, persönlichen Kundenkontakt werden mittelfristig ausgelagert werden.

Ebenfalls erwähnenswert: In immerhin 23 Betrieben (knapp 7% aller erfassten Fälle) gab es in den letzten zehn Jahren gar keine (relevante) Umstrukturierung. Unter diesen sind, wenig überraschend, Klein- und Mittelbetriebe (bis 249 Beschäftigte), nicht börsennotierte Betriebe sowie öffentliche Betriebe, bei denen es sich um keinen Konzern handelt, überrepräsentiert.

**Fast alle Betriebsräte haben interne Umstrukturierungen erlebt; auch deshalb werden interne Reorganisationsprozesse am häufigsten als besonders gravierend eingestuft**

In einer weiteren Frage wurden die Betriebsräte gebeten, eine der 22 Varianten von Umstrukturierung auszuwählen – mit einem konkreten Beispiel vor Augen –, die sie als besonders „gravierend“ erlebt haben. Mit dieser Frage können Anhaltspunkte darüber geliefert werden, welche Umstrukturierungen ungeachtet der tatsächlichen Verbreitung als wichtig und welche demgegenüber als weniger wichtig eingestuft werden (sei dies in positiver oder negativer Wertung).

Abbildung 2: Gravierendste Umstrukturierung der letzten zehn Jahre nach Umstrukturierungsform



Angesichts der Verbreitung unternehmens- bzw. konzerninterner Umstrukturierungen ist es wenig überraschend, dass diese – aus Sicht der Betriebsräte – auch am häufigsten als gravierendste Umstrukturierung in den letzten zehn Jahren genannt werden: Interne Umstrukturierung wie z.B. neue Abteilungen erhalten 26,5% aller Nennungen als „gravierendste“ Umstrukturierung, gefolgt von Verlagerungen von Tätigkeiten in andere Gesellschaften des Unternehmens im Inland mit 12% aller Nennungen (vgl. Abbildung 2). Bei anderen Umstrukturierungsformen zeigen sich hingegen teils beträchtliche Diskrepanzen zwischen dem Verbreitungsgrad und der Einstufung als gravierendste Umstrukturierung der letzten zehn Jahre. Am offensichtlichsten ist dies bei der Schließung von Betrieben oder Teilbetrieben. Diese Variante von Umstrukturierung ist „nur“ am zehnthäufigsten verbreitet, wurde aber wenig überraschend am dritthäufigsten als gravierendste Umstrukturierung angegeben (7% aller Nennungen). Ähnlich ist die Situation bei einem Eigentümerwechsel. Umgekehrt werden Change-Management-Projekte oder die Übertragung von Tätigkeiten auf Leiharbeitskräfte ungeachtet ihrer Verbreitung selten als besonders gravierend empfunden (5% bzw. 3% aller Nennungen) – zu geläufig sind diese Maßnahmen inzwischen in vielen Betrieben.

**» Zunehmend „firmeninterne Fremdarbeiter“ statt eigener Angestellte. Keine Kompetenzerhöhung am Standort, eher das Gegenteil.**

Die Verlagerung von Tätigkeiten an externe Unternehmen im Ausland oder Outsourcing an Selbständige sind faktisch nie als gravierendste Umstrukturierung genannt worden. Manche Umstrukturierungsformen werden offenbar eher als alltäglich (und daher weniger gravierend) wahrgenommen, andere dagegen gerade wegen des seltenen Auftretens und einem entsprechenden Schweregrad bei den beschäftigungsrelevanten Auswirkungen als besonders folgenreich.

Die gravierendste Umstrukturierung wurde auch 2005 abgefragt. Auch damals wurden interne Umstrukturierungen mit 25% am häufigsten als gravierend hervorgehoben. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Kategorie Change Management 2005 noch nicht erhoben wurde, was die Vermutung nahelegt, dass Change-Management-Projekte 2005 unter interner Umstrukturierung eingeordnet wurden, sodass sich unter Einberechnung der 2015 neu eingeführten Kategorie ein deutlicher Anstieg ergäbe (2015 betrug der Anteil von interner Umstrukturierung plus Change Management zusammen 31,5%). Häufiger als 2015 wurden 2005 Eigentümerwechsel (13,2% gegenüber 6,4%), die Verschmelzung des eigenen Unternehmens mit einem anderen Unternehmen (10% gegenüber 5%), sowie die Ausgliederung von Produktpartnern oder Tätigkeiten in eigene Tochtergesellschaften (10% gegenüber 6%) als besonders gravierend genannt.

Ein kurzer Blick auf Tabelle 8, in der einzelne Umstrukturierungsformen wiederum gebündelt (Spalten) und nach einzelnen Unternehmensmerkmalen (Zeilen) dargestellt werden, zeigt z.T. relativ homogene Befunde, was als besonders gravierend eingestuft wird und was weniger. Es ergeben sich allerdings auch interessante Unterschiede, etwa entlang der Merkmale Betriebsgröße und Eigentümerstruktur: In kleineren Unternehmen (bis 249 Beschäftigte) zeigt sich, dass mit 37% überdurchschnittlich oft jene Maßnahmen als sehr gravierend eingestuft werden, die hier als „besondere“ Umstrukturierungsformen zusammengefasst sind, darunter die Schließung von Betriebsteilen, Eigentümerwechsel oder der Ankauf/Verkauf von Beteiligungen. Der Stellenwert dieser Umstrukturierungsformen als „gravierend“ ist einerseits evident, andererseits in kleineren Betrieben gerade deshalb, weil sie dort seltener stattfinden und daher bei Betriebsräten dementsprechend in Erinnerung bleiben.

Ebenfalls erwähnenswert ist die Verteilung der „gravierendsten“ Umstrukturierung bei Betrieben im Eigentum der öffentlichen Hand. Hier zeigt sich eine akzentuierte Verteilung der Nennungen auf die beiden Bereiche „interne Umstrukturierung“ und „besondere Formen“. Die hohen Anteile der Nennungen für lediglich zwei (gebündelte) Umstrukturierungstypen resultieren daraus, dass in diesen Gesellschaften im Eigentum des Bundes oder der Länder etc. andere Maßnahmen wie „Ausgliederung“, „Auslandsverlagerung“ oder „Unternehmensverschmelzung“ kaum einmal als besonders gravierend genannt werden und folglich wenig relevant sein dürften. Dies hängt einerseits mit den Branchenschwerpunkten des öffentlichen Sektors zusammen

(geringe Relevanz z.B. von Auslandsverlagerung in Sektoren wie Energieversorgung, Transport, Gesundheit, Bildung), und andererseits mit der Eigentumsstruktur (z.B. null Prozent für „Verschmelzung“ als gravierendste Umstrukturierung).

Tabelle 8: Gravierendste Umstrukturierung der letzten zehn Jahre, gebündelt nach Umstrukturierungstypen und gegliedert nach Unternehmensmerkmalen

	Interne Umstrukturierung	Inland		Ausland	Verschmelzung, Fusion	Besondere Umstrukturierungsformen
		Ausgliederung, Verlagerung innerhalb des Unternehmens	Outsourcing an Externe	Verlagerung im Unternehmen / Outsourcing an Externe		
<b>Sektoren</b>						
Produktion	28%	18%	12%	8%	5%	29%
Dienstleistungen	35%	18%	10%	5%	7%	24%
<b>Börsennotierung</b>						
Börse ja	25%	23%	14%	11%	8%	19%
Börse nein	35%	14%	11%	4%	5%	32%
<b>Betriebsgröße</b>						
bis 249 Beschäftigte	37%	6%	9%	7%	4%	37%
250 bis 999 Beschäftigte	31%	18%	13%	7%	6%	26%
1000 und mehr Beschäftigte	30%	26%	11%	6%	8%	20%
<b>Betriebstyp</b>						
inländischer Konzern	18%	29%	20%	5%	5%	23%
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	29%	7%	21%	0%	21%	21%
ausländischer Konzern	26%	17%	11%	12%	8%	26%
öffentliche Hand, Konzern	56%	9%	6%	0%	0%	28%
öffentliche Hand, kein Konzernteil	47%	12%	0,0%	0%	0%	41%
<b>Gesamt</b>	<b>32%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>26%</b>

**Eine knappe Mehrheit der Betriebsräte erwartet in den nächsten drei Jahren keine (weiteren) größeren Umstrukturierungen; in Dienstleistungsbranchen sind Zukunftssorgen in Bezug auf kostengetriebene Reorganisationen verbreiteter als in der Produktion**

Während interne Reorganisationen zu einer Art Dauerbaustelle in vielen Betrieben geworden sind, geben insgesamt 53% der Befragten an, dass ihnen zumindest in den nächsten drei Jahren keine gravierenden Umstrukturierungen wie z.B. Ausgliederungen oder Standortverlagerungen ins Ausland bekannt sind, die ihr Unternehmen planen würde. Bei den verbleibenden 47%, die im Vergleich dazu größere Veränderungen erwarten, differenzierten wir zwischen eher „offensiven“ bzw. absatzorientierten Maßnahmen wie z.B. Ausweitung der Aktivitäten auf Auslandsmärkten einerseits und eher „defensiven“ bzw. kostengetriebenen Maßnahmen andererseits. Hier zeigt sich, dass nur 7% eher offensiv angelegte Umstrukturierungen erwarten, dagegen 24% überwiegend kostengetriebene Maßnahmen (die verbleibenden 16% erwarten eine Mischung aus beiden). Bei den kostengetriebenen Aktivitäten findet sich vor allem eine signifikante Differenz zwischen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Nur 13% aller Produktions-, aber 36% aller Dienstleistungsunternehmen erwarten in den nächsten drei Jahren (weitere) überwiegend defensive Umstrukturierungsmaß-

nahmen. Hier dürfte die schwache Konjunktur in Österreich eine Rolle spielen. Während viele exportorientierte Produktionsunternehmen auf internationalen Märkten aktiv sind und bleiben, ist der Absatzmarkt vieler Dienstleistungsunternehmen auf Österreich begrenzt, weshalb die Abhängigkeit von der heimischen Konjunktur einengender wirkt.

Tabelle 9: In den nächsten drei Jahren geplante größere Umstrukturierungen

	ja, und zwar überwiegend absatzorientierte („offensive“) Maßnahmen	ja, und zwar überwiegend kostengetriebene („defensive“) Maßnahmen	ja, sowohl absatzorientierte als auch kostengetriebene Maßnahmen	nein, keine größeren Umstrukturierungen geplant
<b>Sektoren</b>				
Produktion	11%	13%	17%	59%
Dienstleistungen	2%	36%	16%	46%
<b>Börsennotierung</b>				
Börsennotierung ja	7%	25%	15%	53%
Börsennotierung nein	5%	19%	16%	60%
<b>Betriebsgröße</b>				
bis 249 Beschäftigte	2%	19%	15%	64%
250 bis 999 Beschäftigte	5%	24%	15%	57%
1000 und mehr Beschäftigte	8%	22%	16%	53%
<b>Betriebsart</b>				
inländischer Konzern	9%	21%	16%	54%
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	0%	5%	11%	84%
ausländischer Konzern	7%	27%	15%	51%
öffentliche Hand, Konzern	3%	18%	24%	55%
öffentliche Hand, kein Konzernteil	0%	19%	10%	71%
<b>Gesamt</b>	<b>7%</b>	<b>24%</b>	<b>16%</b>	<b>53%</b>

## 5. ZIELE, ZIELERREICHUNG UND AUSWIRKUNGEN VON UMSTRUKTURIERUNGEN

In diesem und im nächsten Abschnitt wird genauer auf eine spezifische Umstrukturierungsmaßnahme in den letzten zehn Jahren eingegangen, die aus Sicht des/der Befragten besonders gravierend war. (Informationen darüber, was als besonders gravierend eingestuft wurde, finden sich auf den vorigen Seiten.) In diesem Kapitel wird ausgelotet, welche Zielsetzungen mit dieser besonders gravierenden Maßnahme verbunden waren und sind. Andererseits analysieren wir die Auswirkungen jener gravierenden Umstrukturierungsaktivität, auf die sich die Befragten bezogen haben.

**Umstrukturierungsziele wie Kosteneinsparungen, Personaleinsparungen und günstigere Lohnkosten werden mehrheitlich erreicht, seltener dagegen Aspekte wie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**

Im Anschluss geben wir die Zielsetzungen und die Zielerreichung einer ausgewählten Umstrukturierungsmaßnahme in den letzten zehn Jahren wieder, die aus Sicht des/der Befragten am gravierendsten in jenem Unternehmen(steil) war, dem er/sie sich am meisten zugehörig fühlt. Die Zielsetzungen wurden zweigeteilt abgefragt: Erhoben wurde sowohl, welche Ziele seitens der Geschäftsführung explizit genannt wurden, als auch, ob ein bestimmtes Ziel zwar nicht „offiziell“ genannt wurde, nach Einschätzung der befragten Betriebs- bzw. AufsichtsrätInnen aber implizit hinter der jeweiligen Umstrukturierung steckt. Die gemäß Abbildung 3 am häufigsten genannten Zielsetzungen (explizit und implizit zusammen genommen) sind: Kosteneinsparungen (92%), Personaleinsparungen (82%), Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (82%), Stärkung der Kernkompetenz (73%), günstigere Lohnkosten (70%), Abbau von Fixkosten (68%), Abbau von Doppelgleisigkeiten (66%), Standortsicherung (56%).<sup>10</sup>

Von den soeben aufgelisteten Zielsetzungen bei gravierenden Umstrukturierungen wurden aus Sicht der Mehrheit der Betriebsräte nur die Ziele Personaleinsparung (72%), generelle Kosteneinsparungen (60%) sowie günstigere Lohnkosten (53%) erreicht; nicht jedoch die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (44%) oder der Kernkompetenz (39%), der Abbau von Doppelgleisigkeiten (37%) bzw. das Ziel Standortsicherung (44%). Fasst man diese Daten zusammen, so geht es den befragten Betriebsräten zufolge bei gravierenden Umstrukturierungen zumeist um defensiv ausgerichtete, d.h. kostengetriebene Aktivitäten.

Erwähnenswert ist darüber hinaus beispielsweise, dass 50% der Befragten darauf hinweisen, dass bei der gravierendsten Umstrukturierung in ihrem Betrieb die Erzielung von Steuervorteilen eine relevante Rolle gespielt habe – und für 47% wurde dieses Ziel auch erreicht. Das Ausnützen von schlechteren arbeitsrechtlichen Regulierungen oder die Flucht aus dem Kollektivvertrag als Ziele von maßgeblichen Reorganisationen werden immerhin noch von 39% bzw. von 24% als erreicht eingestuft.

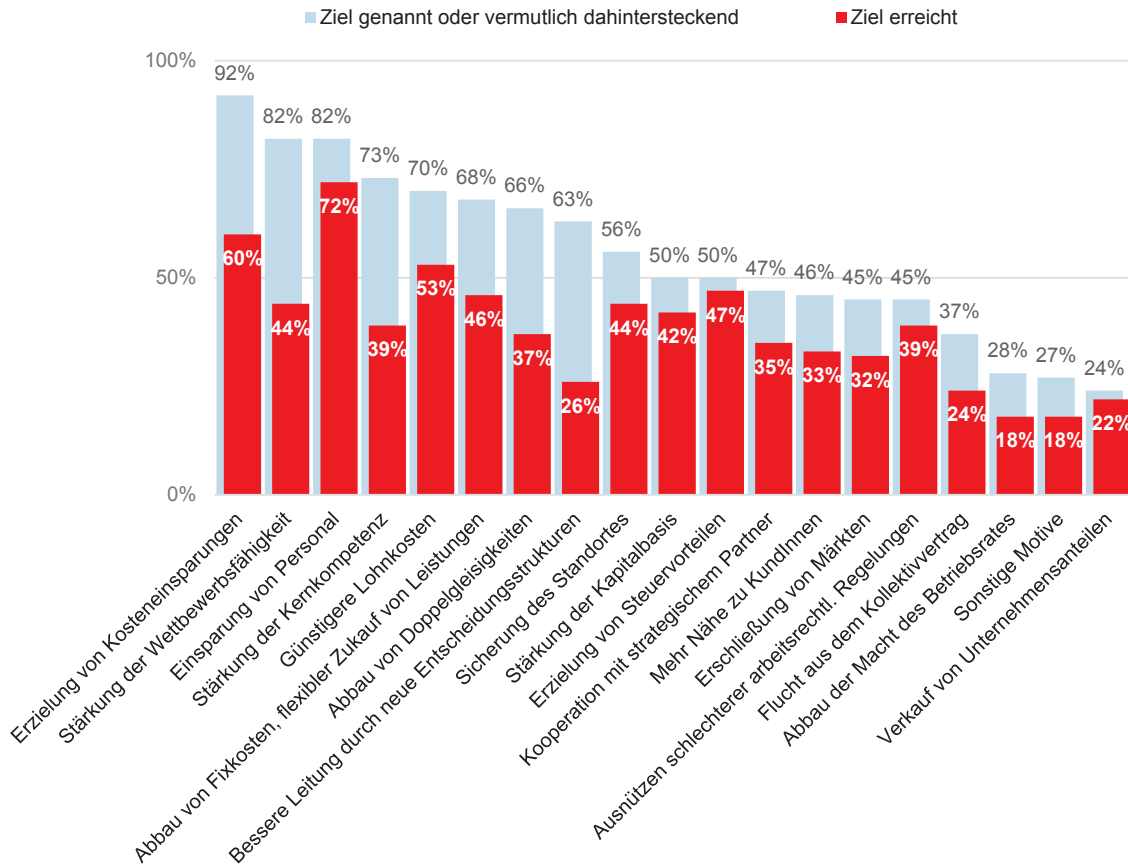


**Jede Veränderung bewirkt eine gewisse Unsicherheit unter der Belegschaft, wenn die Ziele nicht erreicht werden, dann wird alles in Frage gestellt.**

<sup>10</sup> Die am häufigsten explizit vom Management angeführten Umstrukturierungsziele sind aus Sicht der Betriebsräte die Erzielung von Kosteneinsparungen (72%), die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (68%), die Stärkung der Kernkompetenz (64%) sowie der Abbau von Doppelgleisigkeiten (53%).



Abbildung 3: Zielsetzung und Zielerreichung bei der gravierendsten Umstrukturierung



**Mehr Arbeitsdruck, Verringerung des Beschäftigtenstandes und veränderte Unternehmensstrategien sind die häufigsten Auswirkungen von Umstrukturierungen**

Wie sich aus Sicht der Befragten die – als am gravierendsten eingestufte – Umstrukturierung an den Standorten in Österreich ausgewirkt hat, wurde anhand von 24 Items zu möglichen Problemen von Reorganisationsen erhoben. Jeweils von einer Mehrheit wurden folgende Auswirkungen genannt (vgl. Tabelle 10): erhöhter Arbeitsdruck (85%), Reduzierung des Beschäftigtenstandes (67%), Veränderung der Unternehmensstrategie (67%), Abteilungen wurden verkleinert oder geschlossen (64%), etliche ArbeitnehmerInnen sind freiwillig gegangen (60%), die verbliebenen Arbeitsplätze werden als unsicherer erlebt (57%), Personaleinsparungen durch Synergieeffekte (56%), der BR-Einfluss ist schwieriger geworden (54%). 50% konzedieren, dass sich dadurch die Kostenstruktur verbessert habe und für 43% sind infolge dieser Umstrukturierung die Gewinne gestiegen.<sup>11</sup> Letzteres ist insofern interessant, als ein Zweck von Restrukturierungen darin liegt, den Unternehmenserfolg zu steigern – es aber weniger als der Hälfte der Betriebe gelungen ist, dies über die im Fokus stehende Maßnahme tatsächlich zu erreichen.

<sup>11</sup> Im Vergleich zu 2005 sind die 2015 am häufigsten genannten Auswirkungen (erhöhter Arbeitsdruck, reduzierter Beschäftigtenstand) gleichgeblieben. Dahinter folgten 2005 mit der Reduktion des BR-Einflusses und Verbesserungen in der Kostenstruktur zwei Items, die 2015 seltener genannt wurden.

Tabelle 10: Auswirkungen der gravierendsten Umstrukturierung nach Umstrukturierungstypen, im ersten Jahr oder später

	Gesamt	Interne Umstrukturierung	Inland		Ausland	Verschmelzung, Fusion
			Ausgliederung, Verlagerung innerhalb des Unternehmens	Outsourcing an Externe	Verlagerung im Unternehmen/ Outsourcing an Externe	
Der Arbeitsdruck hat sich erhöht	85%	85%	84%	79%	88%	83%
Der Beschäftigtenstand wurde verringert	67%	57%	69%	75%	88%	67%
Die Strategie des Unternehmens hat sich verändert	67%	62%	68%	48%	73%	67%
Abteilungen oder Betriebe wurden verkleinert oder geschlossen	64%	63%	61%	67%	80%	50%
Etlliche ArbeitnehmerInnen sind freiwillig gegangen	60%	62%	53%	61%	63%	58%
Die verbliebenen Arbeitsplätze werden von den Beschäftigten als unsicherer erlebt	57%	50%	62%	61%	69%	50%
„Aus 2 mach 1“: Synergieeffekte führten zu Personaleinsparungen	56%	52%	57%	54%	40%	67%
Der Einfluss des BR auf strategische Entscheidungen ist schwieriger geworden	54%	42%	61%	54%	69%	46%
Die Kostenstruktur des Unternehmens hat sich verbessert	50%	53%	45%	36%	67%	75%
Die Qualität der Produkte/Dienstleistungen hat sich verschlechtert (z.B. Beschwerden...)	47%	37%	55%	67%	63%	25%
Arbeitsverhältnisse wurden flexibilisiert (Leiharbeit, Werkverträge etc.)	44%	41%	53%	39%	64%	25%
Die Gewinne des Unternehmens sind gestiegen	43%	50%	43%	36%	27%	75%
Der Abgang von Beschäftigten wurde durch Golden Handshake beschleunigt	41%	34%	37%	46%	56%	50%
Der Abgang von Beschäftigten wurde durch vorzeitige Pensionierungen beschleunigt	38%	36%	39%	50%	25%	17%
Freiwillige Sozialleistungen wurden abgeschafft	37%	37%	42%	43%	31%	25%
Die Entlohnung hat sich verschlechtert	34%	35%	41%	39%	20%	25%
Die Mitbestimmung des BR ist schwächer geworden	31%	29%	42%	25%	33%	8%
Die Arbeitszeitregelung hat sich verschlechtert	30%	28%	34%	33%	38%	8%
Die Produktion wurde verlagert	27%	21%	38%	15%	67%	25%
Betriebsvereinbarungen wurden verschlechtert	26%	25%	30%	25%	27%	8%
KV-Zugehörigkeiten wurden verändert	25%	24%	49%	22%	13%	17%
Sonstige Auswirkungen	20%	15%	15%	27%	29%	0%
Die Entfernung zum Arbeitsplatz ist für viele Beschäftigte größer geworden	20%	15%	34%	25%	13%	0%
Definitivstellungen oder Pensionszusagen wurden abgeschafft	17%	18%	14%	25%	20%	25%

## **Auswirkungen von Auslandsverlagerungen werden besonders negativ bewertet, Auswirkungen von Verschmelzungen/Fusionen dagegen relativ moderat**

In ihrer Richtung treffen die abgefragten Items zu (durchwegs problembehafteten) Auswirkungen auf die meisten der erfassten Umstrukturierungsformen zu, sofern diese als wesentlich eingestuft wurden. Gravierende Reorganisationen sind somit aus Betriebsrats-Sicht vor allem jene, die faktisch oder zumindest potentiell Nachteile für die Beschäftigten nach sich ziehen – und so gut wie immer (84%) die Arbeitsbelastung erhöhen. In Tabelle 10 sind zugleich Unterschiede bei Auswirkungen nach bestimmten Umstrukturierungsmustern angeführt. Welche der (wiederum gebündelt dargestellten) Umstrukturierungsmaßnahmen sind folglich in ihren Auswirkungen besonders „giftig“ und welche demgegenüber vergleichsweise moderat? Bezogen auf einzelne Auswirkungen zeigen sich ziemliche Unterschiede. So fallen etwa Antworten auf den Aspekt „Rückgang der Produkt- oder Dienstleistungsqualität“ anders aus, je nachdem, ob es um Outsourcing und/oder Verlagerung geht (dann überdurchschnittlich) oder um andere Veränderungen (dann unterdurchschnittlich). Wenig überraschend ist ebenfalls, dass z.B. Verschmelzungen oder Fusionen auf Basis von realisierten Synergieeffekten besonders häufig zu einer verbesserten Kostenstruktur und dementsprechend zu einer Steigerung der Unternehmensgewinne führen.

Generell sind für Verschmelzungen bzw. für Unternehmensfusionen vergleichsweise positive (d.h. unterdurchschnittlich negative) Bewertungen aus BR-Sicht zu erkennen. Zwar ist dadurch so manche Abteilung geschlossen worden, doch neben einer verbesserten Kosten- und Gewinnstruktur scheinen bei Verschmelzungen viele Auswirkungen auf Beschäftigte (Betriebsvereinbarungen, Arbeitszeitregelungen, Flexibilisierung u.a.m.) sowie auch für Betriebsräte selbst (Schwächung der Mitbestimmung) relativ moderat zu bleiben. Besonders negativ in den Betriebsrats-Bewertungen steigen dagegen jene Maßnahmen aus, die zu einer räumlichen Auslandsverlagerung von bislang an österreichischen Standort durchgeführten Tätigkeiten führen. Evidenter Weise fallen dadurch Jobs oder ganze Abteilungen weg oder wird die Situation für die verbleibende Belegschaft unsicherer, weil ja auch noch andere Teile ins Ausland verlagert werden könnten. Abgeschwächt trifft eine im Vergleich etwas negativere Bewertung als im Gesamtdurchschnitt auch auf Outsourcing im Inland zu: Hier wird vor allem der Qualitätsverlust beklagt, wenn die Leistung aus Kostengründen nicht mehr „inhouse“ oder von der Kernbelegschaft erbracht wird.

Kaum Auffälligkeiten gegenüber dem Gesamtdurchschnitt der Bewertungen zu den Auswirkungen zeigen sich für unternehmensinterne Umstrukturierungen (nicht zuletzt deshalb, weil diese mit 32% der Nennungen gleichsam das größte Gewicht haben und insofern den Durchschnitt stark prägen). Auch Ausgliederungen und Verlagerungen zwischen österreichischen Standorten innerhalb von Unternehmensgeflechten zeigen kaum Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt. Ein gut nachvollziehbarer „Ausreißer“ sind bei diesen Umstrukturierungsmustern Aspekte wie die Veränderung der KV-Zugehörigkeit – denn deshalb wurde so manche Ausgliederung ja durchgeführt.

Vergleicht man die Aussagen zu den Auswirkungen der gravierendsten Umstrukturierung nach Unternehmenstyp, so zeigen sich zumeist ähnliche Muster mit wenigen „Ausreißern“. Das ist auch ein Beleg dafür, dass die Auswirkungen von „gravierenden“ Umstrukturierungen eher von der konkreten Umstrukturierungsmaßnahme als von allgemeinen Unternehmensmerkmalen abhängen. Dennoch gibt es da und dort Abweichungen: Befragte aus inländischen Konzernen stimmen überdurchschnittlich oft der Aussage zu, die gravierendste Umstrukturierung habe zu einer Verschlechterung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität geführt.



**Als Tochterunternehmen eines Konzerns werden viele Entscheidungen im Konzern getroffen und bei uns im Tochterunternehmen „durchgezogen“. Es geht immer mehr um Einsparungen und weniger um Produktivität bzw. Qualität. Die Erfahrung sagt, dass durch Umstrukturierungen Arbeitsplätze verdichtet und vernichtet werden und Arbeitsverträge ausgehebelt werden. Der Druck auf Arbeitnehmer steigt massiv.**

Befragte aus Konzernen im ausländischen Eigentum stimmten zu fast zwei Dritteln der Aussage zu, wonach es durch Synergieeffekte zu Personaleinsparungen gekommen ist. Auch die gestiegene Unsicherheit, mit der die verbliebenen Arbeitsplätze erlebt werden, wird in diesem Unternehmenstyp überdurchschnittlich oft genannt. PersonalvertreterInnen bzw. AufsichtsrätInnen aus öffentlichen Betrieben, die Teil eines Konzerns sind, gaben in weit überdurchschnittlichem Ausmaß eine Verschlechterung der Entlohnung sowie eine Veränderung von KV-Zugehörigkeiten als Folgen der gravierendsten Umstrukturierung an. Für diesen Unternehmenstyp sind kritische Bewertungen über alle Items hinweg überdurchschnittlich ausgeprägt (48%); am vergleichsweise moderatsten fällt die Kritik zu Auswirkungen von Umstrukturierungen bei inländischen Betrieben aus, die kein Konzern sind (30%).

## 6. INFORMATION UND MITBESTIMMUNG BEI UMSTRUKTURIERUNG

**Betriebsräte sind über gravierende Umstrukturierungsmaßnahmen informiert, doch eine Mehrheit kritisiert die fehlende rechtzeitige Vorlage der relevanten Unterlagen**

Tabelle 11 informiert anhand von 15 Items über den Informationsfluss und die Mitbestimmung des Betriebsrats bzw. eines Betriebsrats als Aufsichtsratsmitglied bei jenen Umstrukturierungen, die als besonders gravierend eingestuft worden sind. Dieser Auflistung ist zu entnehmen, dass Betriebsräte über wesentliche Aspekte von Umstrukturierungsmaßnahmen informiert sind, wenn gleich in unterschiedlichem Ausmaß. Ungefähr 90% der Befragten führen an, grundsätzlich bzw. offiziell im Rahmen ihrer Funktion(en) informiert worden zu sein. Die Zustimmungsraten verringern sich auf ca. 50%, wenn danach gefragt wird, ob die Information auch rechtzeitig bzw. ausreichend erfolgt ist. Und die Zustimmung wird nochmals geringer (30%), wenn explizit nach Mitbestimmung im Sinn der Einbringung von Interessen der Beschäftigten gefragt wird. Hervorzuheben ist, dass 78% der Befragten bei Umstrukturierungsmaßnahmen Unterstützung bei der AK oder der Gewerkschaft eingeholt haben.<sup>12</sup>

**Informationsfluss bei (kleinteiligem) Outsourcing / Fremdvergabe von Leistungen im Inland besonders problematisch**

Auf der Suche nach Informations- bzw. Mitbestimmungs-Differenzen entlang von unterschiedlichen Umstrukturierungsformen fällt auf, dass der Informationsfluss und die Einbindung bei Maßnahmen im Bereich Outsourcing/Fremdvergabe im nationalen Kontext (Hilfstätigkeiten, Produktion, Angestelltentätigkeiten) aus dem Rahmen fällt, d.h. überdurchschnittlich schleppend zu verlaufen scheint. Dies dürfte u.a. geringeren Informationspflichten des Managements sowie auch dem „schleichenden“ Verlauf von Umstrukturierungen geschuldet sein, wonach Outsourcing z.T. kleinteilig und kontinuierlich dort ausgeweitet wird, wo es sich aus Sicht des Managements bereits als praktikabel erwiesen hat (z.B. zunehmende Fremdvergabe bei bestimmten Leistungen oder auch Ausweitung von Leiharbeit etc.). Im Vergleich nach Unternehmenstypen fällt die hohe Zustimmung zum Item „Die Umstrukturierung wurde hinter verschlossenen Türen vorbereitet und erst kurz vor der Umsetzung den Betroffenen bekannt gegeben“ bei inländischen Betrieben auf, die kein Konzernteil sind (83% der Befragten gegenüber durchschnittlich 48%). Ansonsten sind die Zustimmungsmuster über die Unternehmensmerkmale hinweg weitgehend homogen.



**Das Unternehmen hat bereits alles geregelt, dann kommt eine Info an den BR und los gehts. Einwände des BR werden zwar zur Kenntnis genommen, aber die Entscheidung ist bereits gefallen. Wobei diese Entscheidungen im Headquarter in Übersee gefällt werden und die Mitsprache der österreichischen Führungskräfte auch sehr eingeschränkt ist.**

<sup>12</sup> Im Vergleich zu den 2005er Daten fällt bei den Mitbestimmungsfragen auf, dass dem Item, wonach die Umstrukturierung hinter verschlossenen Türen vorbereitet wurde, 2015 etwas seltener zugestimmt wurde. Ansonsten sind die Zustimmungsraten, was Größenordnung und Ranking betrifft, weitgehend stabil geblieben.

Tabelle 11: Information und Mitbestimmung bei der gravierendsten Umstrukturierung, nach Umstrukturierungstypen (negative Abweichungen vom Durchschnitt grau unterlegt)

	Gesamt	Interne Umstrukturierung	Inland		Ausland	Verschmelzung, Fusion
			Ausgliederung, Verlagerung innerhalb Unternehmen	Outsourcing an Externe	Verlagerung im Unternehmen / Outsourcing an Externe	
Der Betriebsrat wurde offiziell über das Vorhaben informiert	89%	89%	87%	85%	94%	100%
Die Umstrukturierung wurde im Aufsichtsrat behandelt	81%	88%	86%	76%	75%	85%
Die Ziele der Umstrukturierung wurden dem Betriebsrat bekannt gegeben	78%	81%	78%	63%	75%	92%
Der Betriebsrat hat sich Unterstützung bei AK oder Gewerkschaft geholt	78%	77%	84%	64%	81%	92%
Die Umstrukturierung wurde durch externe UnternehmensberaterInnen / Rechtsanwältinnen / WirtschaftsprüferInnen begleitet	67%	64%	79%	67%	57%	83%
Die Umstrukturierung wurde auf der Seite des BR vor allem durch den/die BR-Vorsitzenden und weniger durch das BR-Team begleitet	65%	65%	71%	76%	63%	55%
Der Betriebsrat wurde rechtzeitig über das Vorhaben informiert	58%	67%	43%	56%	47%	62%
Die Umstrukturierung wurde hinter verschlossenen Türen vorbereitet und erst kurz vor der Umsetzung den Betroffenen bekannt gegeben	56%	52%	65%	67%	60%	46%
Dem Betriebsrat wurden Zahlen über Kosten und Nutzen der Umstrukturierung vorgelegt	53%	58%	55%	37%	44%	75%
Betriebsrat und Unternehmensleitung haben einen Sozialplan für die „Umstrukturierungs-VerliererInnen“ ausgearbeitet	48%	37%	54%	42%	69%	73%
Der Betriebsrat hatte ausreichend Zeit, seine Anregungen vorzubringen	46%	51%	35%	41%	50%	58%
Den „VerliererInnen“ der Umstrukturierung wurde seitens des Unternehmens ausreichend weitergeholfen	45%	43%	53%	33%	63%	60%
Dem Betriebsrat wurde ein ausführliches Umstrukturierungskonzept (z.B. Businessplan für die Zukunft) vorgelegt	43%	56%	34%	28%	38%	58%
Die Unternehmensleitung hat ein Projektteam eingerichtet, in dem auch der BR vertreten ist	32%	36%	38%	16%	38%	46%
Die Umstrukturierung wurde lange vorbereitet, die Betroffenen konnten ihre Interessen einbringen	30%	33%	31%	15%	31%	42%

Tabelle 12: Was hast du im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses vermisst?  
(negative Abweichungen vom Durchschnitt grau unterlegt)

	Gesamt	Interne Umstrukturierung	Inland		Ausland	Verschmelzung, Fusion
			Ausgliederung, Verlagerung innerhalb Unternehmen	Outsourcing an Externe	Verlagerung im Unternehmen / Outsourcing an Externe	
Rechtzeitige Vorlage der relevanten Unterlagen und ausreichend Zeit für Stellungnahme durch den Betriebsrates	59%	57%	68%	56%	69%	42%
Unterstützung bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit der Umstrukturierung	52%	51%	65%	68%	40%	17%
Checklisten und schriftliche Unterlagen	49%	46%	60%	64%	47%	42%
Schulungsmaßnahmen	37%	31%	56%	44%	27%	25%
Unterstützung bei der Begleitung des Prozesses	36%	41%	43%	36%	33%	8%
Kontakte zu anderen BetriebsrätInnen mit ähnlichen Problemen	31%	31%	42%	28%	14%	25%
Juristische Beratung (AVRAG, ArbVG) etc.	19%	15%	16%	36%	20%	8%
Sonstige Unterstützungen	15%	16%	19%	25%	33%	0%

In einer weiteren Itembattery (vgl. Tabelle 12) wurde ermittelt, welche Form der Unterstützung Betriebsräte im Prozess von gravierenden Umstrukturierungsprojekten am meisten vermisst haben. Auch hier wird bei Outsourcing-Projekten innerhalb Österreichs (bzw. bei unternehmensinternen Ausgliederungen) überdurchschnittlich oft fehlende Unterstützung erwähnt. Dies betrifft einerseits die Unterstützung bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit der Fremdvergabe einer bestimmten Leistung und andererseits juristische Beratung (AVRAG, ArbVG). Der nicht abgedeckte juristische Beratungsbedarf liegt bei Betriebsräten, die den Bereich Outsourcing/Fremdvergabe innerhalb Österreichs als die gravierendste Umstrukturierung genannt haben, mit 36% fast doppelt so hoch als beim Durchschnitt aller Befragten (19%).

Darüber hinaus zeigt sich gemäß, dass für die Mehrheit aller Befragten (59%) insbesondere die rechtzeitige Vorlage der relevanten Unterlagen und ausreichend Zeit für Stellungnahmen durch den Betriebsrat problematisch sind.



**Umstrukturierungen erfolgen immer blitzartig. Betriebsrat hat fast keine Möglichkeit, da mitzuwirken.**

Und mit 52% wünscht eine Mehrheit mehr Unterstützung bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit einer Umstrukturierung. Bei den einzelnen Fragen, was im Zuge des Umstrukturierungsprozesses vermisst wurde, zeigen sich kaum Unterschiede nach Unternehmensmerkmalen (nicht tabellarisch dargestellt). Die im Gesamtsample häufigsten drei Nennungen (rechtzeitige Vorlage relevanter Unterlagen, Unterstützung bei der Bewertung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit der Umstrukturierung, Checklisten) werden auch in den einzelnen Unternehmenstypen am häufigsten genannt, mit der einzigen Ausnahme öffentlicher Betriebe, die kein Konzernteil sind: hier wurden Schulungsmaßnahmen überdurchschnittlich oft vermisst. Der durchschnittliche Anteil an „habe vermisst“ (d.h. über alle Items hinweg) lag bei öffentlichen Betrieben mit Konzerncharakter am höchsten (42%), bei inländischen Konzernen mit 32% am niedrigsten.

## 7. GESAMTEINSCHÄTZUNGEN ZU BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Im letzten Teil wird ein resümierendes Gesamtbild zum betrieblichen Umstrukturierungs- bzw. Veränderungs-geschehen aus Betriebsrats-sicht nachgezeichnet; dies auch als Ergänzung zur Perspektive der beiden letzten Abschnitte, die auf einzelne hervorgehobene Umstrukturierungen gerichtet und dementsprechend mit über-wiegend negativen Bewertungen verbunden war.

**Die Gesamtbilanz von betrieblichen Umstrukturierungen und Veränderungen ist aus Betriebsrats-Sicht ambivalent bzw. durchwachsen, aber nicht nur negativ**

Die nachfolgend eingeholten Einschätzungen beziehen sich nicht mehr auf einzelne Restrukturierungsmaß-nahmen und deren Auswirkungen, sondern generell auf betriebliche Veränderungen in den letzten Jahren. In dieser Hinsicht spricht eine Mehrheit von 58% von einer gemischten Bilanz aus positiven und negativen Aspekten, wobei es keine oder kaum Alternativen zu den durchgeführten Maßnahmen gegeben habe. Und eine knappe Mehrheit von 55% der befragten Betriebsräte bekundet, dass (zumindest) das Unternehmen von den Umstrukturierungen in Summe profitiert habe.

Mehr Konkurrenz- und Arbeitsdruck (81%) für die Beschäftigten als eine wesentliche Entwicklung zieht sich wie ein roter Faden durch die Interviews, ebenso geht eine Mehrheit (54%) davon aus, dass bedingt durch Umstruk-turierungen ein Personalabbau an den Standorten in Österreich stattgefunden habe. Demgegenüber können nur 25% von einer (parallel dazu) erfolgten Ausweitung der Beschäftigung in Österreich berichten und erwähnen 40% Zugeständnisse bei Löhnen / Gehältern bzw. bei Arbeitszeitregelungen. Besonders dort, wo es zu Fremd-vergabe, internen Ausgliederungen bzw. zu räumlichen Verlagerungen gekommen ist, hat sich die Wertschöp-fungstiefe am Standort verringert und wird eine geringere Bandbreite an Leistungen als früher erbracht. Unter al-len Befragten hat sich für 43% die betriebliche Wertschöpfungstiefe durch diverse Umstrukturierungen reduziert.

Sucht man bei den resümierenden Einschätzungen Unterschiede nach Unternehmensmerkmalen (vgl. Tabel-le 13), so zeigt sich zunächst, dass das Gesamtbild in Dienstleistungsbetrieben pessimistischer ausfällt als in Produktionsunternehmen (häufigere Nennungen für Personalabbau, geringere Ausweitung der Beschäfti-gung, mehr Zugeständnisse). Kleinere Unternehmen konnten von den Veränderungen der letzten Jahre im Durchschnitt weniger profitieren, auch deshalb, weil sie weniger Einflussmöglichkeiten auf externe Markt-gegebenheiten haben und zudem seltener neues Personal einstellen können; dafür scheint der Konkurrenz-druck in den kleineren Betrieben etwas geringer auszufallen.

Signifikante Unterschiede zeigen sich insbesondere beim Merkmal „Unternehmenstypus“, das sich aus den beiden Variablen unabhängiges Unternehmen vs. Teil eines Konzerns einerseits und den Eigentumsverhält-nissen (mehrheitlich in inländischer, ausländischer oder öffentlicher Hand) andererseits ergibt. Als im Vergleich „guter“ Unternehmenstypus schneiden in den Gesamtbewertungen eigenständige österreichische Unterneh-men ab, die keine Tochter eines übergeordneten Konzerns sind. Hier konnte man überdurchschnittlich gut von Umstrukturierungen in den letzten Jahren profitieren (68% vs. 55% Gesamtdurchschnitt), wurde seltener Personal abgebaut (30% vs. 54% Gesamtdurchschnitt) bzw. wurde am öftesten die Beschäftigung ausge-weitert, mussten am seltensten Zugeständnisse gemacht werden (26% vs. 40%), erscheint der Arbeits- und Konkurrenz als noch vergleichsweise erträglich (50% vs. 81% Nennungen für mehr Arbeitsdruck) und wurde die Wertschöpfungstiefe am seltensten verringert. Umgekehrt lassen sich „Bad Guys“ aus den Daten nicht so leicht herausdestillieren, d.h. die Werte für die anderen Betriebstypen liegen zumeist näher am Durchschnitt. Interessant ist allerdings, dass PersonalvertreterInnen in Konzernen, die der öffentlichen Hand zurechenbar sind, ein vergleichsweise kritisches Bild ihres Arbeitgebers abliefern: Hier wird besonders oft von Personal-abbau durch Umstrukturierungen in den letzten Jahren (74% vs. 54% Gesamtdurchschnitt) gesprochen. Das



wird all jene nicht überraschen, die in den letzten zehn bis zwanzig Jahren die Umstrukturierungsprozesse im Öffentlichen Sektor bzw. bei öffentlich-rechtlich Bediensteten mitverfolgt haben: von den Vorgaben zur kontinuierlichen Personaleinsparung bis hin zum substantiellen Outsourcing von bis dahin intern erledigten Dienstleistungen (vgl. z.B. Hermann/Flecker 2012 oder Papouschek 2013 für den Krankenhausesektor).<sup>13</sup>

Tabelle 13: Resümierende Einschätzungen zu den diversen Umstrukturierungen / Veränderungen an den österreichischen Standorten des Unternehmens in den letzten Jahren

	mehr Konkurrenz- und Arbeitsdruck	Bilanz gemischt, es gab keine Alternative	Unternehmen hat alles in allem profitiert	Personalabbau in Österreich	Wertschöpfungstiefe verringert	Zugeständnisse b. Löhnen/Gehältern od. Arbeitszeitregelungen	Beschäftigung in Österreich ausgeweitet
<b>Sektoren</b>							
Produktion	78%	59%	57%	46%	41%	36%	28%
Dienstleistungen	82%	54%	53%	62%	45%	44%	23%
<b>Börsennotierung</b>							
Börsennotierung ja	83%	57%	57%	56%	48%	36%	26%
Börsennotierung nein	78%	56%	56%	51%	38%	44%	26%
<b>Betriebsgröße</b>							
bis 249 Beschäftigte	72%	55%	43%	55%	44%	48%	17%
250 bis 999 Beschäftigte	84%	66%	62%	53%	41%	37%	26%
1000 und mehr Beschäftigte	81%	47%	56%	53%	43%	39%	30%
<b>Betriebsart</b>							
inländischer Konzern	75%	57%	63%	54%	47%	35%	33%
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	50%	56%	68%	30%	25%	26%	33%
ausländischer Konzern	88%	59%	56%	59%	48%	38%	18%
öffentliche Hand, Konzern	87%	57%	45%	74%	34%	50%	18%
öffentliche Hand, kein Konzernteil	88%	35%	47%	35%	47%	56%	22%
<b>Gesamt</b>	<b>81%</b>	<b>58%</b>	<b>55%</b>	<b>54%</b>	<b>43%</b>	<b>40%</b>	<b>25%</b>

**Umstrukturierungen und Unternehmenserfolg: Betriebe, die häufig umstrukturieren, sind wirtschaftlich nicht erfolgreicher, haben dagegen öfter eine negative Entwicklung des Personalstandes**

Die häufige Begründung von Umstrukturierungsmaßnahmen mit unternehmerischen Notwendigkeiten legt die Frage nahe, ob zwischen betrieblichen Umstrukturierungsaktivitäten und dem Unternehmenserfolg Zusammenhänge feststellbar sind. Für diesbezügliche Überprüfungen bietet sich zunächst die eingangs vorgestellte Frage nach dem Unternehmensgewinn im Jahr 2014 an. Dabei zeigen sich jedoch weder für die Zahl der durchgeführten Umstrukturierungen noch für einzelne Umstrukturierungstypen und -formen in den letzten zehn Jahren signifikante Zusammenhänge. „Umstrukturierungsaktive“ Unternehmen sind somit gemessen am Gewinn (Umsatzrentabilität) nicht erfolgreicher als andere Unternehmen!

<sup>13</sup> Eigene Recherchen zur Veränderung der Beschäftigung bei öffentlich-rechtlich Bediensteten der Stadt Wien sowie in der Bundesverwaltung (nur am Standort Wien) ergeben jeweils einen Rückgang im Zeitraum 2005 bis 2013: mit etwa 4% relativ moderat in der städtischen Verwaltung, mit knapp 14% durchaus substantiell beim Bund (Eichmann/Nocker 2015).

» Eine Umstrukturierungsmaßnahme folgt der nächsten. Sobald eine Maßnahme abgeschlossen wurde, folgt bereits die nächste. Die Auswirkung ist, dass das Unternehmen ständig mit sich selbst beschäftigt ist und die erhofften positiven Ergebnisse einer Maßnahme nicht wirklich gemessen werden können bzw. tatsächlich gar nicht existieren.

Ein ebenfalls in diese Richtung weisendes Bild ergibt sich für die Entwicklung des betrieblichen Personalstands 2013/14 und 2015/16: Hier sind Unternehmen mit höherer Umstrukturierungsaktivität signifikant häufiger von (tatsächlichen bzw. prognostizierten) Rückgängen im Beschäftigtenstand betroffen. Dieser Zusammenhang zeigt sich auch einzeln für alle erhobenen Umstrukturierungstypen. Ähnlich die Situation bei der allgemeinen betrieblichen Zukunftsprognose: Mit der Zahl der angegebenen Umstrukturierungsaktivitäten erhöht sich die Tendenz zu pessimistischen Zukunftsaussagen seitens der befragten Betriebsrats- bzw. Aufsichtsratsmitglieder. Auch dieser Zusammenhang ist für die einzelnen Umstrukturierungstypen manifest. Anders formuliert: ob ursächlich oder nicht, betriebliche Umstrukturierungen gehen in der Tendenz mit Personalreduktion sowie erhöhter Unsicherheit im Betrieb einher.

» Aufgrund der massiven Reduzierung des Personalstandes große Verunsicherung des verbliebenen Personals, „wie es weitergeht“. Außerdem eine qualitative Verschlechterung in der Servicierung unserer Kunden durch Personalmangel....

Doch heißt das im Umkehrschluss, dass Betriebe, in denen in den letzten zehn Jahren überhaupt keine relevante Umstrukturierung stattgefunden hat, erfolgreicher oder zumindest beschäftigungsfreundlicher sind? Betrachtet man dazu die kleine Gruppe von Betrieben (7%), die im Durchschnitt weniger MitarbeiterInnen beschäftigen und vergleicht sie mit den Betrieben mit mindestens einer Umstrukturierung (93%), so zeigen sich für die Variablen zum Unternehmenserfolg auch hier die soeben beschriebenen Muster in ähnlicher Weise, wobei die geringe Gruppengröße eigentlich unter der Schwelle für seriöse quantitative Auswertungen liegt: Bezogen auf die Variable Gewinn gibt es keine Unterschiede, bezogen auf die Beschäftigungsentwicklung allerdings schon: Die Entwicklung des Personalstands in den Jahren 2013/2014 ist positiver verlaufen als im Durchschnitt und auch die Zukunftseinschätzungen sind optimistischer.

In einer separaten Frage holten wir ein Stimmungsbild zur generellen wirtschaftlichen Zukunft des Arbeitgeber-Betriebs in den nächsten drei Jahren ein. Insgesamt zeigen 36% der Befragten einen generellen Optimismus, 19% antworteten pessimistisch und eine relative Mehrheit von 45% äußerte sich hier neutral. Betriebsräte in Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten bzw. börsennotierte Unternehmen geben sich hier generell optimistischer (u.a. wegen der geringeren Wahrscheinlichkeit, dass der gesamte Konzern bedroht sein könnte). Dementsprechend nachvollziehbar ist der häufiger anzutreffende Pessimismus in kleineren Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Ähnliches gilt für Befragte aus Unternehmen mit Konzerncharakter im (Teil-)Besitz der öffentlichen Hand, hier übersteigt der Anteil der Pessimisten jenen der Optimisten.

**Zukunftsprognosen zur wirtschaftlichen Situation: Befragte im Bankensektor sind besonders pessimistisch und jene in der Branche Chemie / Pharma optimistisch**

In der Tabelle 14 sind zudem die Unterschiede bei Zukunftseinschätzungen nach Branchen angeführt. Zwar sind wir aufgrund der geringen Zellenbesetzungen für die meisten der aufgelisteten Branchengruppen eher zurückhaltend mit Aussagen. Doch wegen der im Branchenvergleich großen Differenzen in Bezug auf die Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung in den nächsten Jahren sollen diese nicht verschwiegen werden. Zunächst überrascht nicht, dass befragte Betriebs- bzw. Aufsichtsräte aus dem Bankensektor im Vergleich zu allen anderen Branchen (auch) für die nächsten drei Jahre besonders pessimistisch sind (42% Pessimisten, nur 19% Optimisten). Die mit der Wirtschafts- und Finanzkrise auftretenden Probleme haben einerseits einige

große Kreditinstitute erschüttert (Hype Alpe Adria, Volksbanken, Kommunalkredit). Andererseits ist beinahe die gesamte Branche zu einschneidenden Restrukturierungsprozessen gezwungen (etwa die Bank Austria); dies auch deshalb, weil die Erträge aus dem erfolgreich aufgebauten Osteuropageschäft, über die viele Arbeitsplätze in Österreich gesichert werden konnten, nicht mehr im Ausmaß wie vor 2008 fließen. In einer Studie zur Zukunft der Beschäftigung in Wien auf Branchenebene sammelten wir viele einschlägige Prognosen, die fast einhellig darauf hindeuten, dass der Finanzsektor in den nächsten fünf Jahren weiterhin schrumpfen dürfte (Eichmann/Nocker 2015).

” Allgemeines Umfeld (Digitalisierung, Regulierung im Finance-Bereich) macht es sehr schwierig, positiv zu bilanzieren. Daher gibt es einen enormen Kostendruck, der nicht nachlassen wird. Der Betrieb reagiert mit laufenden Umstrukturierungen, Stichwort: Probieren wir mal, ob das erfolgreich ist. Das führt zu einem enormen Druck auf die Beschäftigten.

Im Gegensatz zu Banken bzw. den meisten anderen hier aufgelisteten Dienstleistungssektoren fällt die nähere Zukunftsperspektive in den produzierenden Sektoren und insbesondere in Bereichen wie Chemie / Pharma oder Metall/Elektro deutlich positiver aus. Auch die Befragten aus der Bauwirtschaft sowie aus dem Handel äußern sich (z.T. überraschend) optimistisch.

Tabelle 14: Aussichten des Unternehmens in den nächsten 3 Jahren nach betrieblichen Merkmalen

	Wie beurteilst du insgesamt die wirtschaftlichen Zukunftsaussichten deines Unternehmens in den nächsten drei Jahren?		
	optimistisch	neutral	pessimistisch
<b>Branche</b>			
Metall, Elektro	48%	36%	16%
Chemie, Kunststoff, Pharma	53%	47%	0%
Energie	33%	53%	13%
Bau, sonstige Industrie	47%	37%	17%
Transport, Verkehr	24%	59%	18%
Handel, KFZ	46%	46%	9%
IT, Beratung, Telekom	31%	56%	13%
Versicherungen	18%	64%	18%
Banken	19%	39%	42%
Öffentlicher Dienstleister	13%	60%	27%
Gesundheit, Soziales, Bildung	21%	57%	21%
Sonstige Dienstleistungen	40%	47%	13%
<b>Börsennotierung</b>			
Börsennotierung ja	45%	39%	15%
Börsennotierung nein	30%	49%	21%
<b>Betriebsgröße</b>			
bis 249 Beschäftigte	32%	38%	30%
250 bis 999 Beschäftigt	35%	51%	14%
1000 und mehr Beschäftigte	39%	44%	18%
<b>Betriebsart</b>			
inländischer Konzern	43%	44%	13%
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	41%	41%	18%
ausländischer Konzern	40%	41%	20%
öffentliche Hand, Konzern	24%	45%	32%
öffentliche Hand, kein Konzernteil	19%	67%	14%
<b>Gesamt</b>	<b>36%</b>	<b>45%</b>	<b>19%</b>

**Jobrisiken nach Beschäftigtengruppen: neben un- und angelernten Arbeitskräften dürften in Zukunft vermehrt kaufmännische Angestellte von Umstrukturierungen betroffen sein**

In einer weiteren resümierenden Frage, diesmal zu Arbeitsplatzrisiken bei unterschiedlichen Beschäftigtengruppen, ergibt diese Befragung, dass neben den un- und angelernten Arbeitskräften, die schon seit Jahrzehnten als besonders gefährdete Gruppen am Arbeitsmarkt eingestuft werden, bereits heute und mehr noch in den nächsten Jahren insbesondere kaufmännische Angestellte (inkl. Vertrieb) überdurchschnittlich gefährdet sein dürften (gegenüber Kündigung, aber auch Einkommenseinbußen); und dies sowohl in Dienstleistungs- als auch in Produktionsbetrieben. Einer der Hintergründe dafür dürfte die anhaltende Digitalisierung von Arbeitsprozessen sein, die diversen Prognosen zufolge in den nächsten Jahrzehnten vermehrt Arbeitsplätze vernichten könnte – auch und vor allem in nicht-manuellen Tätigkeiten.

49% der Betriebsräte halten kaufmännische Angestellte für besonders gefährdet; darüber hinaus finden sich den Daten zufolge 66% Nennungen bei un- und angelernten Arbeitskräften, 39% bei FacharbeiterInnen, 32% bei Führungskräften, 25% bei technischen Angestellten und 13% bei Lehrlingen. Wie schon bei den Einschätzungen zum gesamten betrieblichen Umstrukturierungsgeschehen stufen Betriebsräte in eigenständigen österreichischen Unternehmen die Jobrisiken für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen signifikant geringer ein als jene in anderen Betriebstypen.

Tabelle 15: Einschätzungen zu Beschäftigtengruppen, die durch künftige Umstrukturierungen besonders gefährdet sind, nach betrieblichen Merkmalen

	Un- und Angelernte	kaufmännische Angestellte	FacharbeiterInnen	Führungskräfte	technische Angestellte	Lehrlinge
<b>Sektoren</b>						
Produktion	71%	45%	36%	29%	27%	10%
Dienstleistungen	59%	52%	44%	36%	21%	17%
<b>Börsennotierung</b>						
Börsennotierung ja	71%	53%	38%	36%	30%	11%
Börsennotierung nein	62%	43%	40%	29%	20%	14%
<b>Betriebsgröße</b>						
bis 249 Beschäftigte	69%	55%	37%	27%	20%	11%
250 bis 999 Beschäftigte	63%	43%	40%	33%	20%	11%
1000 und mehr Beschäftigte	67%	50%	41%	33%	32%	16%
<b>Betriebsart</b>						
inländischer Konzern	71%	50%	37%	31%	24%	15%
inländischer Betrieb, kein Konzernteil	36%	40%	15%	21%	14%	8%
ausländischer Konzern	72%	62%	46%	39%	31%	13%
öffentliche Hand, Konzern	67%	35%	47%	24%	26%	16%
öffentliche Hand, kein Konzernteil	42%	36%	18%	47%	15%	15%
<b>Gesamt</b>	<b>66%</b>	<b>49%</b>	<b>39%</b>	<b>32%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>

## 8. ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Erfasste Umstrukturierungsaktivitäten in der Online-Befragung .....	7
Tabelle 2:	Eckdaten der erfassten Betriebe nach Branche, Börsennotierung, Größe, Eigentumsstruktur .....	10
Tabelle 3:	Erfasste Betriebe nach Rentabilität und Entwicklung des Personalstands 2014 - 2016.....	11
Abbildung 1:	Umstrukturierungsform in den letzten 10 Jahren mindestens einmal durchgeführt (Anteil in %) .....	12
Tabelle 4:	Umstrukturierungsform in den letzten 10 Jahren mindestens einmal durchgeführt; gegliedert nach intern / extern bzw. Inland / Ausland sowie nach „besonderen“ Umstrukturierungen .....	13
Tabelle 5:	Ranking der zehn häufigsten Umstrukturierungsformen im Zeitverlauf .....	16
Tabelle 6:	Umstrukturierungsmaßnahmen in den letzten 10 Jahren mindestens einmal durchgeführt, gebündelt nach Umstrukturierungstypen und gegliedert nach Unternehmensmerkmalen.....	17
Tabelle 7:	Anzahl der genannten Umstrukturierungsformen nach Unternehmensmerkmalen .....	18
Abbildung 2:	Gravierendste Umstrukturierung der letzten zehn Jahre nach Umstrukturierungsform .....	19
Tabelle 8:	Gravierendste Umstrukturierung der letzten zehn Jahre, gebündelt nach Umstrukturierungstypen und gegliedert nach Unternehmensmerkmalen.....	20
Tabelle 9:	In den nächsten drei Jahren geplante größere Umstrukturierungen .....	21
Abbildung 3:	Zielsetzung und Zielerreichung bei der gravierendsten Umstrukturierung.....	25
Tabelle 10:	Auswirkungen der gravierendsten Umstrukturierung nach Umstrukturierungstypen, im ersten Jahr oder später (markante Abweichungen vom Durchschnitt farblich unterlegt).....	26
Tabelle 11:	Information und Mitbestimmung bei der gravierendsten Umstrukturierung, nach Umstrukturierungstypen (negative Abweichungen vom Durchschnitt grau unterlegt).....	31
Tabelle 12:	Was hast du im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses vermisst? (negative Abweichungen vom Durchschnitt grau unterlegt).....	32
Tabelle 13:	Resümierende Einschätzungen zu den diversen Umstrukturierungen / Veränderungen an den österreichischen Standorten des Unternehmens in den letzten Jahren.....	36
Tabelle 14:	Aussichten des Unternehmens in den nächsten 3 Jahren nach betrieblichen Merkmalen.....	38
Tabelle 15:	Einschätzungen zu Beschäftigtengruppen, die durch künftige Umstrukturierungen besonders gefährdet sind, nach betrieblichen Merkmalen.....	39

## 9. LITERATUR

- Altreiter, Carina / Fibich, Theresa / Flecker, Jörg (2015): Capital and labour on the move: the dynamics of double transnational mobility; in: Drahekoupil, Jan (Ed.): The outsourcing challenge. Organizing workers across fragmented production networks; ETUI / Brussels, 67-88
- Dachs, Bernhard / Borowiecki, Marin / Kinkel, Steffen / Schmall, Thomas (2012): The Offshoring of Production Activities in European Manufacturing. Frequency, target regions and motives; AIT-F&PD-Report Vol. 67, November 2012
- Eco Austria (2014): Betriebsschließungen und Betriebsverlagerungen in Europa. Eine empirische Aufarbeitung der Ergebnisse unternehmerischer Restrukturierung anhand von internationalen Daten; Studie im Auftrag des bmfwf
- Eichmann, Hubert / Bauernfeind, Alfons (2009): Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Beschäftigte in Top-300 Unternehmen in Österreich. Online-Befragung bei Betriebsräten im Februar 2009; Studie im Auftrag der AK Wien
- Eichmann, Hubert / Nocker, Matthias (2015): Die Zukunft der Beschäftigung in Wien – Trendanalysen auf Branchenebene; Studie im Auftrag des Magistrats der Stadt Wien – MA23 Wirtschaft, Arbeit und Statistik
- Eichmann, Hubert / Saupe, Bernhard (2014): Überblick über Arbeitsbedingungen in Österreich. Follow-up-Studie. Studie im Auftrag des BMASK, Sozialpolitische Studienreihe Band 15
- Eurofound (2015), Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being; Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Hermann, Christoph / Flecker, Jörg (Ed.) (2012): Privatization of Public Services. Impacts for Employment, Working Conditions, and Service Quality in Europe. New York: Routledge
- Hofmann, Ines et al. (2011): Umstrukturierung. Fusion, Outsourcing, Ausgliederung. Arbeitsplätze in Bewegung; AK-Broschüre
- Hornung, Aurelia / Leitsmüller, Heinz / Samsinger, Robert (2005): Die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf Beschäftigte und Mitbestimmung. AK Wien
- IFES (2013): Strukturwandelbarometer 2013. Studie im Auftrag der AK Wien; Quelle: [https://media.arbeiterkammer.at/PDF/Strukturwandelbarometer\\_2013.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/PDF/Strukturwandelbarometer_2013.pdf)
- Kirchner, Stefan (2015): Who performs outsourcing? A cross-national comparison of companies in the EU-28; in: Drahekoupil, Jan (Ed.): The outsourcing challenge. Organizing workers across fragmented production networks; ETUI / Brussels, 25-47
- Lang, Roland (2015a): AK-Verlagerungsmonitor: Neuverteilung der Wertschöpfungsketten im europäischen Vergleich; in: AK Wirtschaftspolitik – Standpunkte 01/2015, 15-19; Quelle: <http://wien.arbeiterkammer.at/service/zeitschriften/WirtschaftspolitikStandpunkte/index.html>
- Lang, Roland (2015b): Direktinvestitionen und Verlagerungen. Geht alles an das Ausland verloren? In: AK Wirtschaftspolitik – Standpunkte 03/2015, 7-10; Quelle: <http://wien.arbeiterkammer.at/service/zeitschriften/WirtschaftspolitikStandpunkte/index.html>
- Papouschek, Ulrike (2013): Ökonomisierung: Privatisierung, Auslagerungen und Public Private Partnerships. Zum Wandel des Krankenhaussektors in Österreich. In: Initiative Solidarisch G'sund (Hg.): Gesundheit für alle. Wien: Mandelbaum Verlag, 108-116



**Gesellschaftskritische Wissenschaft: die Studien der AK Wien**

**Alle Studien zum Download:**

**[wien.arbeiterkammer.at/service/studien](https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien)**

