

## 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)