

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 %)

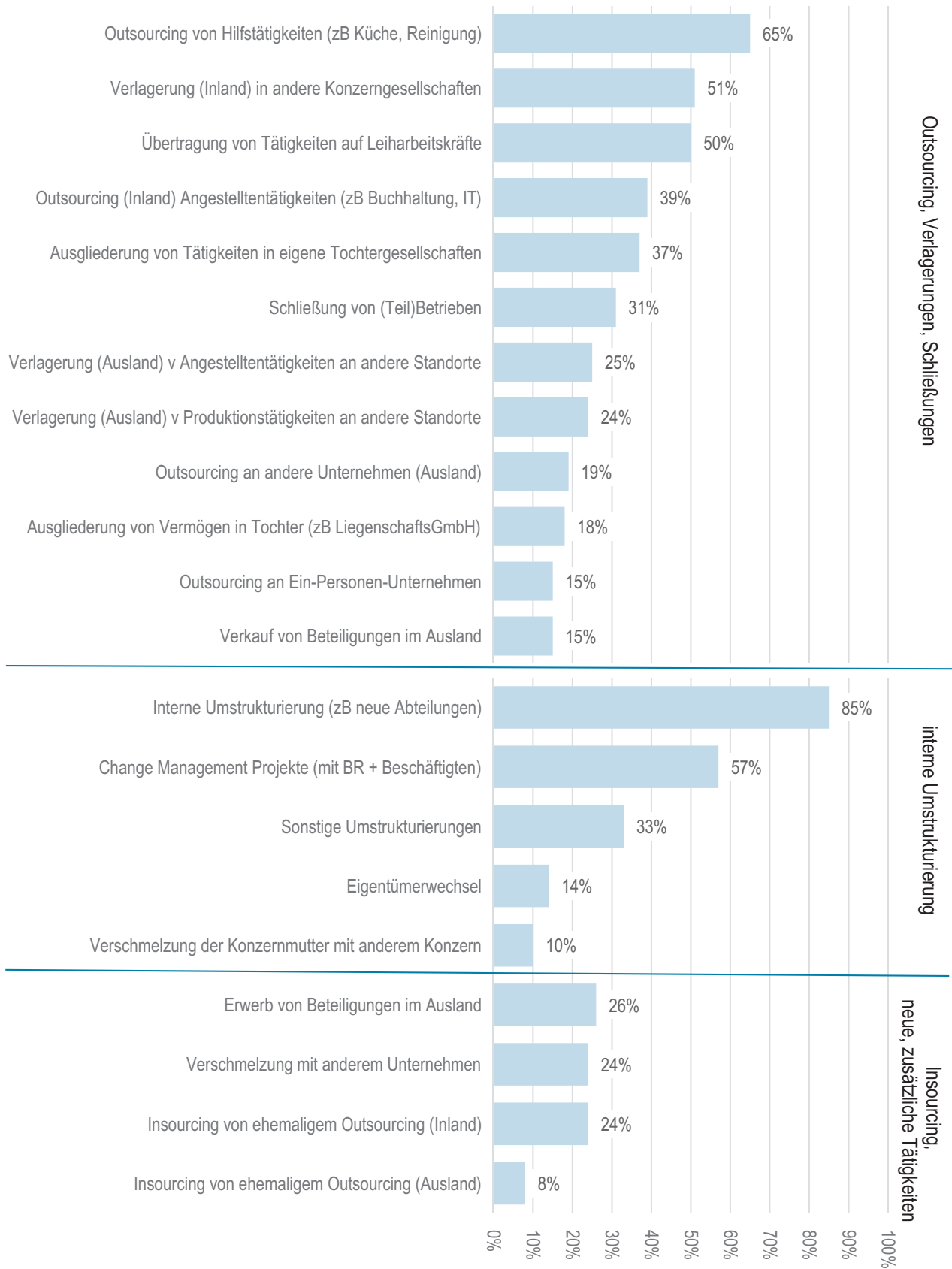


Tabelle 4: Umstrukturierungsform in den letzten 10 Jahren mindestens einmal durchgeführt; gegliedert nach intern / extern bzw. Inland / Ausland sowie nach „besonderen“ Umstrukturierungen

	Inland	Ausland
Innerhalb Unternehmen/Konzern	<ul style="list-style-type: none"> • 85% Interne Umstrukturierung • 57% Interne Change Management Projekte • 51% Verlagerung in andere Gesellschaften innerhalb des Unternehmens • 50% Übertragung Tätigkeiten auf Leiharbeitskräfte • 37% Ausgliederung Tätigkeiten in eigene Tochtergesellschaften • 18% Ausgliederung Vermögen in eigene Tochtergesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • 25% Verlagerung Angestellten-Tätigkeiten an Standorte im Ausland • 24% Verlagerung Produktion an Standorte im Ausland
Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • 65% Outsourcing Hilfstätigkeiten an externen Anbieter • 39% Outsourcing „typische“ Angestellentätigkeiten • 36% Outsourcing Produktionstätigkeiten • 15% Outsourcing Tätigkeiten an EPU 	<ul style="list-style-type: none"> • 19% Outsourcing an externe Unternehmen
Rückholung/ Insourcing	<ul style="list-style-type: none"> • 24% Insourcing: outgesourcte Tätigkeiten werden wieder selbst erstellt 	<ul style="list-style-type: none"> • 8% Rückholung nach Verlagerung / Outsourcing ins Ausland
Besondere Formen	<ul style="list-style-type: none"> • 33% Sonstige Umstrukturierungsaktivitäten⁸ • 31% Schließung von Betrieben/Teilbetrieben • 26% Erwerb von wesentlichen Beteiligungen im Ausland • 24% Verschmelzung des eigenen Unternehmens mit anderem Unternehmen • 15% Verkauf von wesentlichen Beteiligungen im Ausland • 14% Eigentümerwechsel: mein Unternehmen wurde verkauft • 10% Verschmelzung der Mutter mit einem anderen Konzern 	

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.

⁸ 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.⁹

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-

⁹ 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	
Sektoren					
Produktion	88%	64%	84%	55%	31%
Dienstleistungen	87%	63%	79%	28%	28%
Börsennotierung					
Börse ja	93%	73%	91%	64%	38%
Börse nein	84%	57%	75%	26%	25%
Betriebsgröße					
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%
Betriebstyp					
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%
Gesamt	88%	63%	81%	41%	30%

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
Branche				
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
Börsennotierung				
Börse ja	3,1	5,6	4,6	13,2
Börse nein	1,8	3,4	2,9	8,1
Betriebsgröße				
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
Betriebstyp				
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
Gesamt	2,3	4,2	3,5	10,1

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).



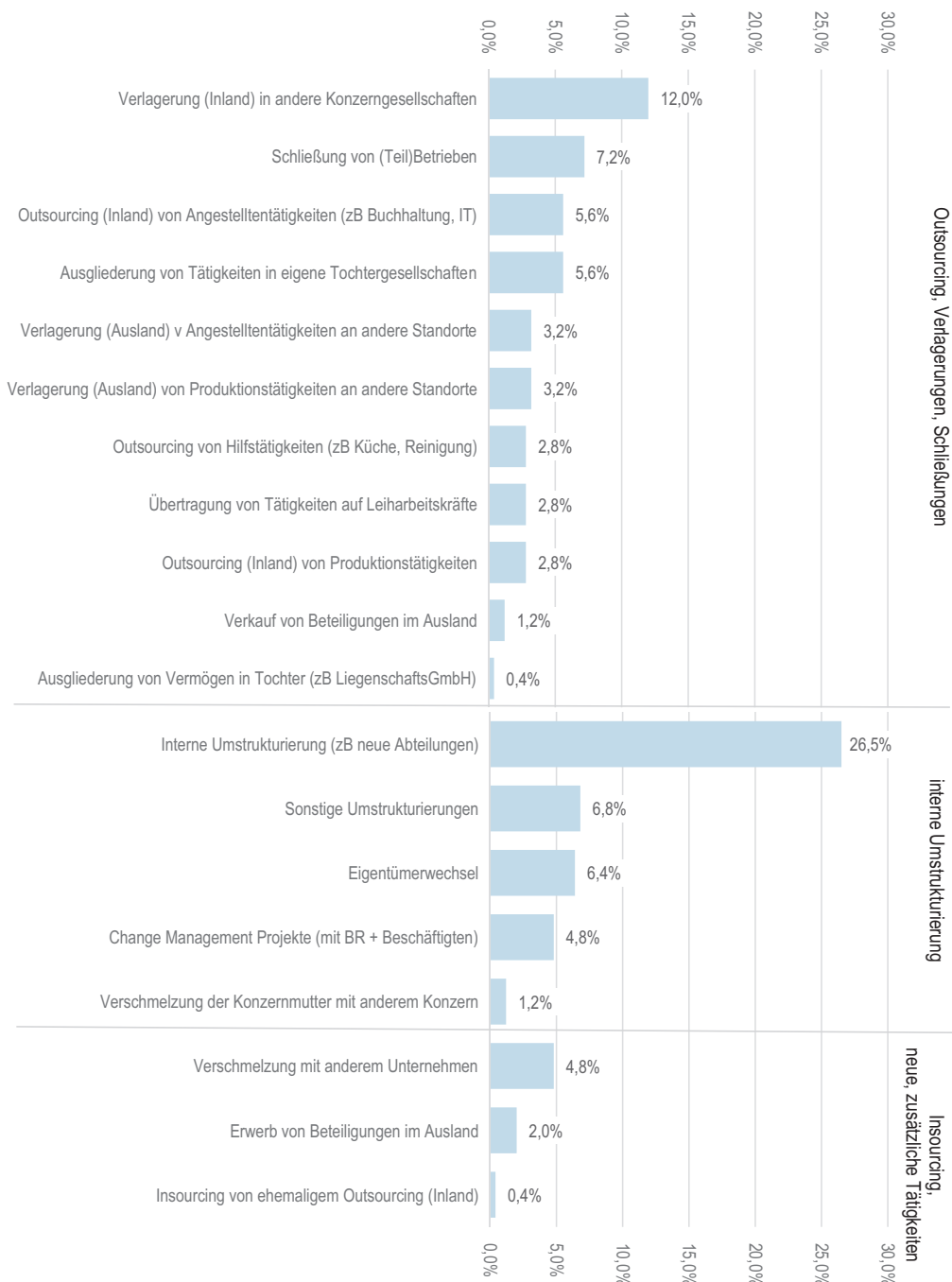
Die IT Branche ist hart umkämpft, Auslagerung der lokalen Tätigkeiten nach China/Indien/Südost-Europa ist an der Tagesordnung. Alle Jobs ohne direkten, persönlichen Kundenkontakt werden mittelfristig ausgelagert werden.

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		
Sektoren						
Produktion	28%	18%	12%	8%	5%	29%
Dienstleistungen	35%	18%	10%	5%	7%	24%
Börsennotierung						
Börse ja	25%	23%	14%	11%	8%	19%
Börse nein	35%	14%	11%	4%	5%	32%
Betriebsgröße						
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%
Betriebstyp						
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%
Gesamt	32%	18%	12%	7%	6%	26%

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
Sektoren				
Produktion	11%	13%	17%	59%
Dienstleistungen	2%	36%	16%	46%
Börsennotierung				
Börsennotierung ja	7%	25%	15%	53%
Börsennotierung nein	5%	19%	16%	60%
Betriebsgröße				
bis 249 Beschäftigte	2%	19%	15%	64%
250 bis 999 Beschäftigte	5%	24%	15%	57%
1000 und mehr Beschäftigte	8%	22%	16%	53%
Betriebsart				
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%
Gesamt	7%	24%	16%	53%