

ARITAKE-WILD

**Gemeinsames Arbeitsprogramm
der Europäischen Sozialpartner 2006 – 2008**

**Gemeinsame Studie zu Restrukturierung
in den EU-15 Ländern**

Phase 1

**Österreich
Länderdossier**

Wien

10. und 11. März 2008

Autor des Dossier-Entwurfs: Eckhard Voss, Wilke, Maack and Partner

Überarbeitet und vorgelegt durch: Alan Wild, Aritake-Wild

Juni 2008



Gemeinsames Arbeitsprogramm der Europäischen Sozialpartner 2006 – 2008

Gemeinsame Studie zu Restrukturierung in den „EU15“ – Phase 1

Länderdossier Österreich

Inhalt

Einleitung	
Zielsetzung des Länderberichts	3
Teil I	
Makroökonomischer Überblick und Trends der Restrukturierung in Österreich	4
Teil II	
Die Rolle der österreichischen Sozialpartner im Kontext von Restrukturierung	27
Teil III	
Fallstudie ÖBB Holding	41
Fallstudie Austrian Airlines Gruppe	44
Fallstudie T-Mobile Austria	47
Fallstudie SHT Gruppe	50
Fallstudie Plastik-Cluster Oberösterreich	53
Literatur	57

Einleitung: Zielsetzung des Länderberichts

Dieser Bericht ist Ergebnis eines zweistufigen Prozesses: Eine vorläufige Version wurde den österreichischen Sozialpartnern als Diskussionsgrundlage bei dem 7. Seminar der Veranstaltungsreihe, die zwischen April 2007 und Juni 2008 in zehn Mitgliedsstaaten der Europäischen Union stattfanden, zur Verfügung gestellt.¹

Der Berichtsentwurf wurde zwischen Januar und März 2008 von dem Experten für Österreich, Eckhard Voss, in Zusammenarbeit mit dem Projektkoordinator Alan Wild ausgearbeitet und den österreichischen Sozialpartnern bei einem Seminar am 10./11. März 2008 in Wien präsentiert.

Der Hauptteil des Berichts untergliedert sich in drei Kapitel und folgt somit einer einheitlichen Struktur aller Länderberichte:

- Teil I: Makroökonomischer Überblick zu Strukturwandel und Restrukturierungsprozessen;
- Teil II: Rolle der Sozialpartner bei Restrukturierung;
- Teil III: Fallstudien

Einerseits haben die österreichischen Sozialpartner die ersten beiden Kapitel des Berichts mit eigenen Kommentaren und Anmerkungen im Rahmen des Seminars bewertet, andererseits haben auch betroffene Unternehmensvertreter (sowohl von Unternehmens- als auch Angestelltenseite) fünf einzelne Fallstudien für Restrukturierungsbeispiele präsentiert. Auf Grundlage dieser Präsentationen, aber auch durch allgemein zugängliche Informationen wurden die Fallstudien ausgearbeitet und in das dritte Kapitel dieses Berichts integriert.

Die Endfassung des Berichts wurde im Anschluss an das Seminar in Wien fertiggestellt. Obwohl es eine inhaltliche Anlehnung an das Seminar gibt, bleibt der Bericht ein unabhängiges Expertenpapier. Es repräsentiert lediglich die Meinungen der an der Vorbereitung beteiligten Personen und handelt sich nicht um eine gemeinsame Position der österreichischen Sozialpartner oder der Unternehmen, die mit Fallstudien einen Beitrag zum Bericht geleistet haben, noch der Europäischen Sozialpartnerorganisationen, die diesen Bericht in Auftrag gegeben haben.

Das wesentliche Ziel dieses Berichts besteht darin, Diskussionsprozesse und einen Austausch über die Rolle der Sozialpartner in Restrukturierungsprozessen auf der nationalen, branchenbezogenen und betrieblichen Ebene anzuregen. Die Ergebnisse dieses Austauschs werden zu einem Auswertungsbericht beitragen, welcher die Rolle der Sozialpartner in den zehn hier untersuchten Ländern vergleichend bewerten wird. Daraus werden dann auch Schlussfolgerungen hinsichtlich der Weiterentwicklung von Aktivitäten und Prioritätensetzungen der Sozialpartner auf europäischer Ebene gezogen.

Es sollte auch betont werden, dass aus diesem Grund die letztendliche Zielgruppe dieses Berichts „nicht-österreichisch“ ist. Deshalb möchten wir uns an dieser Stelle auch dafür entschuldigen, dass für das österreichische Publikum der eine oder andere Teil dieses Berichts bereits bekannte Dinge enthält. Mit Blick auf die Rezeption dieses Berichts sind diese Passagen und Aussagen jedoch gerade hinsichtlich der europäischen Vergleichbarkeit wichtig.

Am Ende der 2. Phase dieses Projekts, werden für 27 europäische Staaten entsprechende Länderberichte erarbeitet und diskutiert worden sein. Geplant ist, auf Basis dieses Materials und unseres Kenntnisstandes über die Rolle der Sozialpartner in Restrukturierungsprozessen ein allgemeines Diskussionsdokument für Vertreter der Sozialpartner in der gesamten EU zu erstellen.

Alan Wild, Koordinator der Expertengruppe des Projekts

¹ Phase 1 des Projekts beinhaltet die Republik Irland; die Niederlande; Griechenland; Italien; Frankreich; Vereinigtes Königreich; Spanien; Schweden; Österreich und Dänemark.

Teil I: Makro-ökonomischer Überblick und Trends der Restrukturierung in Österreich

Einleitung und Zusammenfassung

Österreich befindet sich in der Gruppe der führenden Wirtschaftsnationen. Der Beitritt zur EU 1995, zur Europäischen Währungsunion 1998 und der wirtschaftliche Integrationsprozess im Zuge der EU Erweiterung ergaben positive Impulse, die z.B. in den Zuwächsen im Außenhandel mit den osteuropäischen Ländern zum Ausdruck kommen oder auch darin, dass österreichische Unternehmen zu den wichtigsten Investoren in Südost-Europa zählen. Der Lebensstandard in Österreich und die allgemeine Beschäftigungsquote sind hoch, während die Arbeitslosenrate unter dem EU-Durchschnitt liegt.

Wie in einer wirtschaftspolitischen Analyse der OECD ausgeführt, resultiert der ökonomische Erfolg Österreichs insbesondere aus zwei wichtigen Faktoren:

“Erstens, die Fähigkeit der zugleich mittelständischen, gleichzeitig aber auch global orientierten Unternehmen, produktive Technologien einzusetzen und weiter zu entwickeln; zweitens, die Fähigkeit der Unternehmen wie der Arbeitnehmer, sich auf Löhne und Arbeitsbedingungen zu verständigen, die der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zuträglich sind.”²

Anfang 2007 hatte Österreich ca. 8,3 Millionen Einwohner, von denen rund ein Fünftel in der Landeshauptstadt Wien lebten. Prognosen zufolge wird die Bevölkerung des Landes von rund 8 Millionen im Jahre 2000 auf 9,5 Millionen in 2050 anwachsen. Das Bevölkerungswachstum Österreichs resultiert nahezu ausschließlich aus Einwanderung.

Das Wirtschaftswachstum Österreichs seit 1995 entspricht in etwa dem OECD-Durchschnitt von 2,9% und lag über dem Durchschnitt sowohl der EU-15 als auch der EU-25 Gruppe. Österreich hat innerhalb der OECD eine Top-Position erlangt, die es sowohl den Unternehmen als auch der arbeitenden Bevölkerung ermöglicht, hohe Einkommen zu erzielen. Durch moderate Lohnrunden, Produktivitätszuwächse und strukturelle Reformen konnte die Wettbewerbsfähigkeit der verarbeitenden Industrie in den letzten Jahren verbessert und hohe Produktivitätszuwächse verzeichnet werden. Damit wurden auch Nachteile ausgeglichen, die aus der eher geringen Größe der nationalen technologischen und wissenschaftlichen Infrastruktur resultieren.

Der Index des Weltwirtschaftsforums zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit (Global Competitiveness Index, GCI) für die Jahre 2007-2008 weist Österreich unter 131 Länder auf Rang 15 hinter den wettbewerbsstärksten Industrienationen innerhalb und außerhalb der Europäischen Union aus. Verglichen mit dem Ranking 2006/2007 gehört Österreich damit zu der Gruppe von Ländern, die ihre Position deutlich verbessern konnte. Bei den Lissabon-Indikatoren belegte Österreich im Jahre 2006 den 7. Platz in der EU-25 Ländergruppe und schnitt damit etwas besser ab als die Gruppe der ostasiatischen Länder.

Wie in anderen modernen Volkswirtschaften ist auch die Wirtschaftsstruktur Österreichs heute dominiert durch den Dienstleistungssektor. Rund zwei Drittel der Bruttowertschöpfung wurden 2006 im tertiären Sektor erzielt. Innerhalb der letzten 20 Jahre ist dabei der Dienstleistungssektor um durchschnittlich 5% jährlich gewachsen. Im

² OECD Policy Brief: Economic Survey of Austria, 2007, S. 4. Eigene Übersetzung.

ARITAKE-WILD

Gegensatz dazu ist der Anteil des sekundären Sektors kontinuierlich zurückgegangen und lag 2006 noch bei 31% der nationalen Bruttowertschöpfung. Rund 2% der Bruttowertschöpfung entfallen auf den Bereich Landwirtschaft und Forstwesen.

Mit einem Beschäftigungsanteil von 70% unter den 15-64 Jährigen liegt Österreich kontinuierlich über dem EU- Durchschnitt (65%) und auf Platz fünf im Vergleich der 27 EU- Mitgliedsstaaten (2006). Gleichzeitig gehört Österreich zu den EU-Mitgliedsstaaten mit der niedrigsten Arbeitslosenrate.

Zwischen 2000 und 2006 betrug die Zunahme der Arbeitsproduktivität durchschnittlich jährlich 1,3%, was leicht unter dem EU-15 Durchschnitt aber über dem Durchschnitt von Ländern wie Dänemark, Niederlande oder Deutschland liegt. Zwischen 2000 und 2006 sanken die tatsächlichen Lohnstückkosten in Österreich um 7,4%, was sowohl deutlich unter dem Durchschnitt der EU-25 als auch der EU-15 liegt. Diese Entwicklung resultiert zum einen aus einer verbesserten Arbeitsproduktivität und zum anderen aus einem im gleichen Zeitraum lediglich moderaten Lohnanstieg.

Bei den Bildungsabschlüssen bescheinigen die OECD Daten Österreich ein über dem OECD-Durchschnitt liegendes Niveau. Österreich hat bereits die EU-Zielvorgabe der Lissabonstrategie erreicht, mindestens 12,5% der 25-64 Jährigen durch Weiterbildungen zu qualifizieren. Trotzdem liegt Österreich bezüglich der Teilnehmerzahlen im Bereich der Erwachsenenbildung weit hinter den skandinavischen Ländern und Großbritannien. Die österreichische Regierung hat 2006 ein umfassendes Beratungsprojekt zu Lebenslangem Lernen in Österreich in Auftrag gegeben. Die ausgearbeitete Strategie soll bis 2010 vor allem Ansätze für Verbesserungen in der kindlichen Frühförderung sowie bei den Lernbedingungen für SchülerInnen mit Migrationshintergrund umfassen.

Österreich hat von der Globalisierung und in besonderer Weise von der Öffnung der Märkte nach Mittel- und Osteuropa profitiert. Durch den eigenen EU-Beitritt sowie dem Beitritt vieler Länder in Mittel- und Osteuropa im Jahr 2004 gelang es Österreich, sich Anteile am globalen Markt zu sichern sowie seine Außenhandelsbilanzen langfristig auszugleichen. Seit dem EU-Beitritt 1995 hat sich der Export von Waren und Dienstleistungen nahezu verdoppelt und macht heute mehr als 50% des Bruttoinlandproduktes aus. Gleichzeitig nehmen die Direktinvestitionen österreichischer Unternehmen in den EU-15 Ländern kontinuierlich ab (beispielsweise sind die österreichischen Investitionen in Deutschland von 24% im Jahr 1990 auf 12,7% im Jahr 2005 geschrumpft) während sie in den Ländern Mittel- und Osteuropas zunehmen. Im Jahr 2005 wurde der Rekordanteil von 43,6% an allen österreichischen Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa getätigt. Durch die einstige Pionierrolle bezüglich der Erschließung der Märkte in Mittel- und Osteuropa ist Österreich dort nach wie vor wirtschaftlich stark vertreten.

Die Zahl der Beschäftigten ist in Österreich zwischen 1995 und 2007 um mehr als 260.000 angestiegen. Vor dem Hintergrund globaler Veränderungen waren die einzelnen Branchen auf unterschiedliche Weise vom Strukturwandel betroffen: Im verarbeitenden Gewerbe sank die Zahl der Arbeitsplätze zwischen 1995 und 2006 um rund 65.700. Betroffen waren vor allem große und bekannte Unternehmen. Der Beschäftigungsanteil des verarbeitenden Gewerbes sank in der Folge auf etwa 9,7%. Ebenso setzte sich der Beschäftigungsrückgang in der Landwirtschaft, im Forstwesen und im Baugewerbe ähnlich der letzten zehn Jahren fort. Dennoch konnten die Beschäftigungsverluste im primären und sekundären Sektor durch einen regelrechten Boom im Dienstleistungssektor ausgeglichen werden. Zwischen 1995 und 2006 sind im Dienstleistungssektor in Österreich rund 280.000 zusätzliche Arbeitsplätze entstanden, das bedeutet einen Anstieg der Beschäftigung um rund 14%.

Anpassungs- und Restrukturierungsprozesse sind für Unternehmen notwendig, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu stabilisieren oder ggf. zurückzuerlangen. Österreichische Experten aus der Unternehmens- und Arbeitsmarktforschung gehen

allerdings davon aus, dass die Häufigkeit und die Geschwindigkeit von Restrukturierungsprozessen innerhalb der letzten zehn Jahre deutlich zugenommen hat. Seit den späten 1980er Jahren hat der öffentliche Sektor in Österreich einen Restrukturierungsprozess durchlaufen, der sowohl die Beschäftigungsverhältnisse als auch die industriellen Beziehungen verändert hat. Je nach Art der Dienstleistung, sind unterschiedliche Formen von Restrukturierungsprozessen im öffentlichen Sektor aufgetreten: Öffnung von Märkten, die ehemals monopolisiert waren (Liberalisierung), der Verkauf öffentlicher Unternehmen (Privatisierung) sowie die Übertragung von Zuständigkeiten öffentlicher Behörde auf Privatunternehmen (Ausgliederung).

Makroökonomische Indikatoren

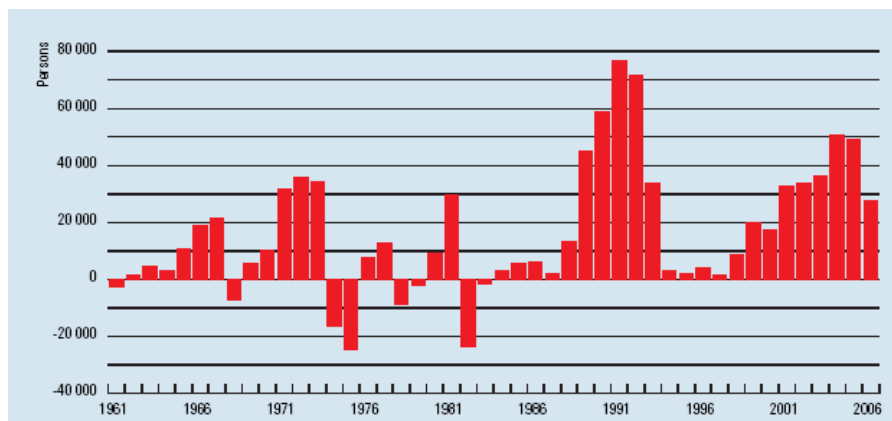
Bevölkerung

Anfang 2007 hatte Österreich eine Bevölkerung von ca. 8,3 Millionen Einwohnern, von denen rund ein Fünftel in der Landeshauptstadt Wien lebten. Prognosen zufolge wird die Bevölkerung des Landes von rund 8 Millionen im Jahre 2000 auf 9,5 Millionen in 2050 anwachsen. Neben Wien sind Graz, Linz, Salzburg und Innsbruck die wichtigsten urbanen Zentren. Obwohl Alterungstendenzen zu verzeichnen sind, befindet sich Österreich hinsichtlich der Alterstruktur im EU-Vergleich eher im Mittelfeld mit rund zwei Dritteln der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und rund 1,4 Millionen Kinder und Jugendlichen unter 15 Jahren.

Das Bevölkerungswachstum Österreichs resultiert nahezu ausschließlich aus Einwanderung. Aus diesem Grunde ist der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung in den frühen neunziger Jahren und auch in den letzten Jahren stark angestiegen. Anfang 2007 lebten 826.000 ausländische Einwohner in Österreich; ihr Bevölkerungsanteil lag bei 10%. Im Vergleich dazu lag der Ausländeranteil im Jahre 1981 bei gerade einmal 3,8%.

Mit mehr als einem Drittel stammt der überwiegende Teil der ausländischen Wohnbevölkerung aus den Staaten des ehemaligen Jugoslawien (ohne das jetzige EU-Mitgliedsland Slowenien), insbesondere aus Serbien und Montenegro, Bosnien und Herzegowina, Kroatien und Mazedonien. Die größte einzelne Ausländergruppe sind jedoch mit fast 14% die Deutschen. Vor allem die Einwanderung aus Ostdeutschland hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Andere wichtige Bevölkerungsgruppen sind die Mitbürger aus der Türkei, aus Polen, Rumänien, Ungarn, der Slowakei, Italien und der Tschechischen Republik. Der Anteil derjenigen Bewohner Österreichs, die nicht im Lande geboren sind, wird von derzeit 13% auf ungefähr 15,5% im Jahre 2025 ansteigen.

Abbildung 1: Netto-Einwanderung



Quelle: Statistik Österreich

Entwicklung des BIP

Zwischen 1995 und 2005 waren die Unterschiede zwischen den Wachstumsraten der EU-Länder ausgeprägter als im Jahrzehnt zuvor. Die höchsten Wachstumsraten hatten dabei die skandinavischen Länder, Großbritannien, Irland und Spanien zu verzeichnen. Mit 2,2% entsprach das durchschnittliche Wirtschaftswachstum Österreichs dem EU-Durchschnitt und war höher als das der Eurozone; Deutschland und Italien schnitten schlechter ab. Laut Angaben des statistischen Amtes lag das Wirtschaftswachstum 2006 bei 3,3% und damit deutlich über dem Durchschnittswert der gesamten EU (3,0%) und dem Wert der 13 Staaten der Eurozone (2,8%). Das Wirtschaftswachstum Österreichs seit 1995 entspricht in etwa dem OECD-Durchschnitt von 2,9% und liegt über dem Durchschnitt sowohl der EU-15 als auch der EU-25 Gruppe.

Tabelle 1: Wirtschaftswachstum 1990 – 2006 (Veränderung des realen BIP, in %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Österreich	1.9	2.6	1.8	3.6	3.3	3.4	0.8	0.9	1.2	2.3	2.0	3.3
Deutschland	1.7	0.8	1.4	2.0	2.0	2.9	1.2	0.0	-0.2	1.1	0.8	2.9
Italien	2.9	1.1	2.0	1.8	1.7	3.0	1.8	0.4	0.0	1.2	0.1	1.9
EU-15	2.4	1.7	2.6	2.9	2.8	3.6	1.7	1.1	1.1	2.3	1.6	2.8
OECD	2.5	3.1	3.5	2.8	3.2	3.9	1.1	1.6	1.9	3.2	2.6	3.0
USA	2.7	3.6	4.4	4.3	4.1	3.7	0.8	1.6	2.5	3.6	3.1	2.9

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich: *Economic Situation and Outlook*, Dezember 2007

2006 wuchs das österreichische BIP um 12,6 Mrd. € oder 5,1% auf 257,9 Mrd. €. Das reale Pro-Kopf-Einkommen stieg auf 31.140 € (+4,5%) und in Kaufkraftparitäten waren dies 30.200 €. Im Vergleich dazu lag das BIP pro Kopf im EU-25 Durchschnitt bei 24.500 € (81% des österreichischen Werts). Nach Luxemburg, Irland und den Niederlanden belegt Österreich innerhalb der EU den vierten Platz hinsichtlich der Wirtschaftsleistung. Auf Basis der Werte des BIP pro Kopf in Kaufkraftparitäten liegt Österreich bei den reichsten Nationen innerhalb der OECD 30-Gruppe auf Rang sieben.

Auch das Preisniveau Österreichs (103 im Vergleich zu EU-25 = 100) ergibt ein positives Bild: Österreich befindet sich hier in etwa auf gleicher Höhe mit Deutschland oder Italien und liegt deutlich unter dem Niveau Luxemburgs, Dänemarks, Finnlands, Irlands, Frankreichs und Schwedens. Mit einer Inflationsrate von 1,7% im Jahr 2006 befand sich Österreich zudem unterhalb der 2% Stabilitätsgrenze der Europäischen Zentralbank und unter dem Niveau der EU-15, EU-25 und auch der Eurozonengruppe (alle 2,2%).

Österreichs Ranking im internationalen und europäischen Vergleich

Österreich hat innerhalb der OECD eine Top-Position erlangt, die es sowohl den Unternehmen als auch der arbeitenden Bevölkerung ermöglicht, hohe Einkommen zu erzielen. Durch moderate Lohnrunden, Produktivitätszuwächse und strukturelle Reformen konnte die Wettbewerbsfähigkeit der verarbeitenden Industrie verbessert und hohe Produktivitätszuwächse verzeichnet werden. Damit wurden auch Nachteile ausgeglichen, die aus der eher geringen Größe der nationalen, technologischen und wissenschaftlichen Infrastruktur resultieren. Der Industriesektor hat sich inzwischen vollständig dem globalen Wettbewerb geöffnet und damit grundlegend zum Produktivitätswachstum der vergangenen Jahre beigetragen. Die österreichischen Unternehmen haben zudem von der wirtschaftlichen Integration der mittel- und osteuropäischen Länder, deren Aufnahme in die EU und den enger werdenden Wirtschaftsbeziehungen seit den neunziger Jahren profitiert. Seit 1995 haben die österreichischen Industrieunternehmen von einem deutlichen Rückgang der Arbeitskosten profitieren und Zuwächse in der Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität verzeichnen können.

Der Index des Weltwirtschaftsforums zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit (Global Competitiveness Index, GCI) für die Jahre 2007-2008 weist Österreich unter 131 Länder auf Rang 15 unter den wettbewerbsstärksten Industrienationen innerhalb und außerhalb der Europäischen Union aus. Verglichen mit dem Ranking 2006-2007 gehört Österreich damit zur Gruppe der Länder, die ihre Position deutlich verbessern konnte.

Tabelle 2: Index der globalen Wettbewerbsfähigkeit und Vergleich zu 2006/2007

Land	GCI 2007-2008		GCI 2006-2007	Veränderungen im Rang 2006/07 – 2007/08	
	Rang (von 131 Ländern)	Wert	Rang (von 122 Ländern)		
Vereinigte Staaten	1	5.67	1	+ -	0
Singapur	7	5.45	8	+	+ 1
Japan	8	5.43	5	-	- 3
Österreich	15	5.23	18	+	+ 3
Dänemark	3	5.55	3	+ -	0
Finnland	6	5.49	6	+ -	0
Frankreich	18	5.18	15	-	- 3
Deutschland	5	5.51	7	+	+ 2
Griechenland	65	4.08	61	-	- 4
Italien	46	4.36	47	+	+ 1
Niederlande	10	5.40	11	-	- 1
Spanien	29	4.66	29	+ -	0
Schweden	4	5.54	9	++	+ 5
Vereinigtes Königreich	9	5.41	2	--	- 7

Quelle: World Economic Forum: Global Competitiveness Report 2007-2008

Seit 1990 wird im Rahmen des Entwicklungsberichts der UN (Human Development Report, UNDP) ein Index der Humanentwicklung erarbeitet (Human Development Index, HDI), in dem nicht nur wirtschaftliche Kennziffern, sondern auch andere Faktoren des Wohlstandes und der Lebensqualität berücksichtigt sind. Der HDI beinhaltet drei wesentliche Aspekte der humanen Entwicklung: die Möglichkeit ein langes und gesundes Leben zu führen (gemessen an der Lebenserwartung); den Bildungsstandard (gemessen am Alphabetisierungsgrad sowie an der primären, sekundären und tertiären Bildungsbeteiligung) sowie schließlich den Lebensstandard (gemessen an der Kaufkraft pro Kopf). Der HDI-Index 2005 (letzter verfügbarer Jahrgang) ergibt für Österreich einen Wert von 0,948 und liegt damit auf Rang 15 von 177 Ländern. Gegenüber 2000 hat sich damit die Position Österreichs um zwei Plätze verschlechtert. Innerhalb der EU erreicht Österreich ähnliche Werte wie etwa Spanien oder Dänemark, liegt hinter Schweden, den Niederlanden oder Frankreich, aber vor Großbritannien, Italien oder Deutschland.

Tabelle 3: Österreichs Position im UN Human Development Index (HDI) 2005

HDI Wert	Lebenserwartung bei der Geburt (Jahre)	Primäre, sekundäre und tertiäre Bildungsbeteiligung (%)	BIP pro Kopf (Kaufkraftparität in US\$)
1. Island (0.968)	1. Japan (82.3)	1. Australien (113.0)	1. Luxemburg (60,228)
13. Spanien (0.949)	13. Neuseeland (79.8)	20. Verein.Königreich (93.0)	7. Hong Kong, China SAR (34,833)
14. Dänemark (0.949)	14. Singapur (79.4)	21. Estland (92.4)	8. Dänemark (33,973)
15. Österreich (0.948)	15. Österreich (79.4)	22. Australien (91.9)	9. Australien (33,700)
16. Verein.Königreich (0.946)	16. Niederlande (79.2)	23. Litauen (91.4)	10. Kanada (33,375)
17. Belgien (0.946)	17. Deutschland (79.1)	24. Italien (90.6)	11. Verein.Königreich (33, 238)
177. Sierra Leone (0.336)	177. Sambia (40.5)	172. Niger (22.7)	174. Malawi (667)

Quelle: UNDP 2008

Bei den Lissabon-Indikatoren belegte Österreich im Jahre 2006 die 7. Position in der EU-25 Ländergruppe und schnitt damit etwas besser ab als die Gruppe der ostasiatischen Länder.

Tabelle 4: Fortschritt bei den Lissabon Indikatoren 2006

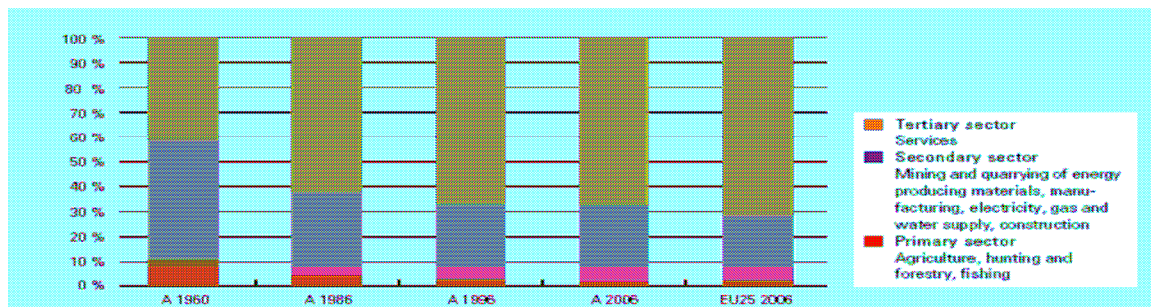
Land	Index		Sub-Index							
			Information Society	Innovation and R&D	Liberalization	Network Industries	Financial Services	Enterprise	Social Inclusion	Sustainable Development
	Rang	Wert	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
Österreich	7	5.3	7	9	7	9	8	15	8	5
Dänemark	1	5.76	4	4	5	2	5	1	1	3
Finnland	2	5.74	6	1	4	8	4	4	2	1
Frankreich	9	5.21	11	8	11	3	7	9	15	10
Deutschland	5	5.53	10	3	1	1	2	12	10	2
Griechenland	23	4.19	25	18	21	14	16	20	22	23
Italien	24	4.17	16	19	23	20	23	24	24	19
Niederlande	4	5.59	2	5	2	6	6	2	4	6
Spanien	15	4.49	20	15	16	11	14	16	23	18
Schweden	3	5.74	1	2	6	5	3	7	3	4
Vereinigtes Königreich	6	5.5	3	6	3	7	1	5	9	8
EU25.		4.84								
USA	--	5.45	--	--	--	--	--	--	--	--

Quelle: Weltwirtschaftsforum: Lisbon Review 2006.

Struktur der Wirtschaft

Wie in anderen modernen Volkswirtschaften auch wird die Wirtschaftsstruktur Österreichs heute dominiert vom Dienstleistungssektor. Rund zwei Drittel der Bruttowertschöpfung wurden 2006 im tertiären Sektor erzielt. Innerhalb der letzten 20 Jahre ist dabei der Dienstleistungssektor um durchschnittlich 5% jährlich gewachsen. Im Gegensatz dazu ist der Anteil des sekundären Sektors kontinuierlich zurückgegangen und lag 2006 noch bei 31% der nationalen Bruttowertschöpfung. Rund 2% der Bruttowertschöpfung entfallen auf den Bereich Landwirtschaft und Forstwesen.

Abbildung 2: Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen



Quelle: Statistik Österreich 2008: Data, figures, facts S. 49

Große Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen

Wie auch in den übrigen EU Ländern, sind die meisten Unternehmen in Österreich Kleinunternehmen: im Jahre 2003 arbeiteten fast 65% aller Beschäftigten in mikro-, klein- oder mittelständischen Unternehmen und nur 35% der Beschäftigten in Unternehmen, mit mehr als 250 Mitarbeitern.

Im Produktionssektor hatten mehr als drei Viertel aller Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte und nur 1% der Unternehmen in der Industrie und im Bauwesen (ca. 530 von 54.6000) beschäftigten mehr als 250 Mitarbeiter. Jedoch waren mehr als ein Drittel aller Beschäftigten dieser Branchen in mittelgroßen und großen Unternehmen (mehr als 50 Beschäftigte) tätig. Im Jahre 2005 erzielten die Mittel- und Großunternehmen mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes der österreichischen Industrie. Im Dienstleistungssektor ist der KMU-Sektor noch deutlich dominanter: 90% aller Unternehmen haben weniger als zehn Beschäftigte und nur 470 von mehr als 225.000 Unternehmen beschäftigten mehr als 250 Personen.

Beschäftigung und Arbeitslosigkeit

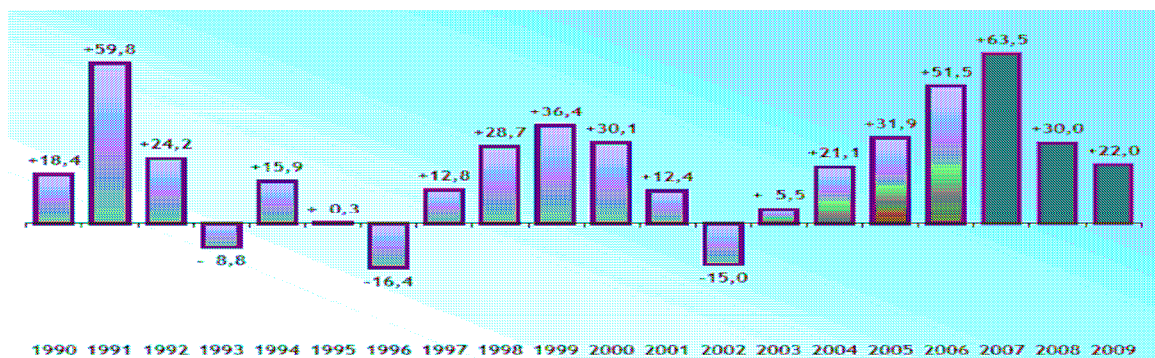
Mit einem Beschäftigungsanteil von 70% unter den 15-64 Jährigen liegt Österreich kontinuierlich über dem EU-Durchschnitt (65%) und auf Platz fünf im Vergleich der 27 EU-Mitgliedsstaaten (2006).

Dabei ist der Anteil der Beschäftigten in der Altersgruppe 25-49 mit 84% am höchsten. Niedriger liegt er bei den jungen Erwachsenen zwischen 15 und 24 Jahren (54%), von denen viele eine weiterführende Ausbildung absolvieren.

Der prozentuale Anteil der erwerbstätigen Frauen in der Altersgruppe 25 bis 49 liegt bei 78% und nähert sich damit dem Anteil der Männer (91%) an. In der Gruppe der 50 bis 64 Jährigen sind nur etwa die Hälfte der Bevölkerung (51%) erwerbstätig, ein Großteil davon ist bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschieden. Der Frauenanteil unter den Erwerbstätigen fällt in dieser Altersgruppe deutlich geringer aus. Grund dafür sind sowohl das frühere Renteneintrittsalter von Frauen als auch die Tatsache, dass Frauen dieser Altersklasse früher in weniger Fällen erwerbstätig waren.

Im EU-Vergleich war die Beschäftigungsrate 2006 in Belgien und Italien in der Altersgruppe der 55 bis 64 Jährigen ähnlich niedrig, nur in Polen lag sie wesentlich darunter. Nach Angaben der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) stieg die Zahl der Beschäftigten in Österreich zwischen 1995 und 2007 um 262.800 oder um 8,8%. Lediglich in den Jahren 1996 und 2002 war ein Rückgang der Beschäftigtenzahlen zu verzeichnen. Gleichzeitig gab es einen deutlichen Anstieg der ausländischen Arbeitnehmer von 300.000 im Jahr 1995 auf 412.000 im Jahr 2007(+37%).

Abbildung 3: Beschäftigung in Österreich 1990 – 2009



Quelle: WKÖ: Austrian Economic Situation and Outlook 2007

Im Jahr 2006 waren mehr als die Hälfte aller männlichen Arbeitnehmer (54%) im Dienstleistungssektor beschäftigt. Bei den Frauen arbeiteten sogar vier von fünf Frauen

ARITAKE-WILD

in der Dienstleistungsbranche (81%). Allgemein beschäftigt der Sektor zwei Drittel aller Erwerbstätigen in Österreich, insgesamt 3,9 Millionen Personen im Jahr 2006. Nur noch 5% der Beschäftigten sind im ehemals bedeutendsten Sektor, der Land- und Forstwirtschaft tätig. Im produzierenden Gewerbe (einschließlich Bauwesen) sind 28% der Arbeitnehmer beschäftigt, davon sind 40% Männer und nur 13% Frauen.

Tabelle 5: Beschäftigung nach Wirtschaftssektoren, Anteile in %, 2006

Sektoren Einteilung nach ÖNACE	Gesamt	Männer	Frauen
Land- und Forstwirtschaft	5.5	5.4	5.6
Industrie	28.2	40.4	13.4
D Produzierendes Gewerbe	18.9	25.4	11.0
F Baugewerbe	8.2	13.4	2.1
Dienstleistungen	66.3	54.2	81.0
G Groß- und Einzelhandel, Reparatur von Gebrauchsgütern	15.5	12.7	19.0
H Beherbergungs- und Gaststättengewerbe	6.2	4.0	8.8
I Transport- und Lagerwesen; Kommunikation	6.2	8.5	3.3
J Kredit- und Versicherungswesen	3.4	3.1	3.7
K Immobilien, Vermietung und sonstige Unternehmensbezogene Dienstleistungen	8.9	8.3	9.7
L Öffentliche Verwaltung und Sozialversicherung	6.4	6.7	6.1
M Bildungswesen	5.7	3.1	6.7
N Gesundheits- und Sozialwesen	8.9	3.7	15.0

Quelle: Statistik Österreich, Mikrozensus Daten

Teilzeitarbeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Bereits 2006 waren 850.000, also 22% aller österreichischen Arbeitnehmer, nicht mehr in Vollzeit beschäftigt. 85% der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen und wiederum 40% aller Frauen arbeiten in Teilzeit. Nur 6,5% der Männer sind in Teilzeit beschäftigt, gleichwohl deren Zahl wächst.

Mit seinem Anteil an Teilzeitbeschäftigung bewegt sich Österreich über dem EU-Durchschnitt von 19%. Österreich liegt damit zwar deutlich hinter den Niederlanden (mit außergewöhnlichen 46%), aber nur unwesentlich hinter Deutschland und Großbritannien (jeweils 26%), Schweden (25%) und Dänemark (24%) (2006).

Österreich gehört zu den EU-Mitgliedsstaaten mit der niedrigsten Arbeitslosenrate (Platz 5). Die Arbeitslosenrate (Anteil der Arbeitslosen an den Beschäftigten) betrug 2006 4,7%. Frauen sind häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen als Männer (5,2% gegenüber 4,3%) und unter den 15-24 Jährigen ist der Anteil beinahe doppelt so hoch wie der Durchschnitt (9,1%).

Tabelle 6: Arbeitslosenrate 2000 – 2006

Land	2000	2002	2002	2003	2004	2005	2006
EU25 Länder	9.3	9.0	8.6	8.4	8.7	9.0	9.0
EU15 Länder	8.5	7.6	7.2	7.5	7.9	8.0	7.9
Österreich	3.6	3.6	4.2	4.3	4.8	5.2	4.7

Quelle : Eurostat 2008

Entwicklung der Arbeitsproduktivität

Zwischen 2000 und 2006 betrug die Zunahme der Arbeitsproduktivität durchschnittlich jährlich 1,3%, was leicht unter dem EU-15 Durchschnitt aber über dem Durchschnitt von Ländern wie Dänemark, Niederlande oder Deutschland liegt.

Tabelle 7: Jährliche Veränderungen der Arbeitsproduktivität 2000 - 2006

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Durchschnitt Veränderungen/ Jahr
EU-25	2,4	1,0	0,9	1,2	1,9	1,0	1,5	1,4
EU-15	1,9	0,6	0,6	1,0	1,8	1,0	1,6	1,2
USA	1,6	0,5	2,7	2,7	3,0	1,8	1,4	2,0
Österreich	2,3	0,3	1,1	0,9	2,1	0,7	1,9	1,3
Dänemark	3,1	-0,1	0,5	1,7	2,1	2,4	1,3	1,6
Deutschland	2,3	1,4	1,1	1,5	1,7	1,5	2,5	1,7
Niederlande	2,0	0,3	0,3	1,4	3,4	1,8	1,8	1,6
Irland	5,3	2,8	4,2	2,3	1,2	0,9	1,7	2,6
Frankreich	1,0	-0,3	0,1	1,1	2,4	1,4	1,2	1,0
Italien	1,7	0,0	-0,9	-0,6	0,8	0,3	0,2	0,2
Spanien	0,0	0,4	0,4	0,6	0,6	0,4	0,8	0,5
Tschechien	4,1	2,1	1,6	4,7	4,1	4,7	4,7	3,7
Slowakei	2,6	2,6	4,7	2,3	5,8	4,6	5,8	4,1

Quelle: EU-Kommission: *Employment in Europe Report 2007*

Eine Untersuchung der Entwicklung der Arbeitsproduktivität innerhalb verschiedener Wirtschaftsbereiche im Zeitraum zwischen 1995 und 2004 (basierend auf Daten der OECD) (Bhattacharya 2007) zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Sektoren: insgesamt liegt das durchschnittliche Wachstum der Arbeitsproduktivität pro Jahr bei 1,7%. Während im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe eine besonders starke Zunahme zu beobachten war, verzeichneten die Finanz- und Unternehmensdienstleistungen sowie der Immobiliensektor einen Rückgang der Arbeitsproduktivität.

Tabelle 8: Entwicklung der Arbeitsproduktivität in Österreich nach Wirtschaftssektoren, 1995 - 2004

Sektor	Durchschnittliche jährliche Veränderung in %
Land- und Forstwirtschaft	1.0%
Bergbau, Energie-, Gas- und Wasserversorgung	6.6%
Produzierendes Gewerbe	4.7%
Bauwesen	2.7%
Handel, Gaststätten- und Hotelgewerbe, Transport und Kommunikation	1.9%
Finanzwesen, Immobilien und unternehmensbezogene Dienstleistungen	-2.9
Gesamt	1.7%

Quelle: Bhattacharya (2007), S. 19, basierend auf OECD-Daten

Die Untersuchung verdeutlicht die grundlegenden Tendenzen der Entwicklung der Arbeitsproduktivität bezüglich Österreichs Investitionen in und dem Handel mit den EU-Ländern Mittel- und Osteuropas. Innerhalb des Produzierenden Sektors wurden für den Fahrzeugbau deutlich überdurchschnittliche Wachstumsraten der Arbeitsproduktivität erwartet. Gleichzeitig wuchs in der Branche die Anzahl der Importe aus den Ländern Mittel- und Osteuropas zwischen 1995 und 2005 überdurchschnittlich. Folglich haben die intensiveren Handelsbeziehungen mit den Ländern Mittel- und Osteuropas zumindest im Produzierenden Gewerbe positive Effekte auf die Produktivität (Bhattacharya 2007: 20). Die Entwicklungen im Bereich der Finanzdienstleistungen belegen die weit verbreitete Annahme, dass Investitionen österreichischer Unternehmen in Ländern Mittel- und Osteuropas dazu beitragen, die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität zu steigern. Langfristige Investitionen österreichischer Banken in diesen Ländern hatten positive Effekte für die gesamte Branche zur Folge. Die

gewinnbringenden Investitionen in Mittel- und Osteuropa halfen vielen österreichischen Banken, die wirtschaftlichen Turbulenzen der Jahrtausendwende zu überstehen (vgl. Breyer 2004).

Lohnkosten und Lohnentwicklung

Zwischen 2000 und 2006 sanken die tatsächlichen Lohnstückkosten in Österreich um 7,4% (durchschnittlicher jährlicher Rückgang beträgt -1,1%), was sowohl deutlich unter dem Durchschnitt der EU-25 als auch der EU-15 liegt. Diese Entwicklung resultiert zum einen aus einer verbesserten Arbeitsproduktivität und zum anderen aus einem im gleichen Zeitraum lediglich moderaten Lohnanstieg: die Reallöhne (BIP-Deflator) in Österreich sind im Zeitraum 2000-2006 nur um 1,8% gestiegen. Damit lag die Reallohnentwicklung in Österreich deutlich unter dem EU-25 und EU-15 Durchschnitt.

Tabelle 9: Lohnstückkosten, jährliche Veränderungen in %

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Durchschnitt Veränderungen pro Jahr
EU-25	0,1	0,3	-0,4	-0,2	-1,0	-0,5	-0,8	-0,4
EU-15	0,1	0,3	-0,3	-0,1	-0,9	-0,4	-0,8	-0,3
USA	1,8	-0,5	-0,9	-0,5	-1,6	-1,2	0,1	-0,4
Österreich	-1,9	-0,7	-0,4	-0,3	-2,1	-0,9	-1,1	-1,1
Dänemark	-2,4	1,9	0,9	0,6	-1,4	-2,2	0,2	-0,3
Deutschland	1,4	-0,3	-0,5	-0,1	-1,1	-1,6	-1,5	-0,5
Niederlande	-1,1	-0,1	1,0	0,5	-0,4	-2,0	-2,3	-0,6
Irland	-2,8	-0,9	-3,5	0,2	3,5	0,6	0,2	-0,4
Frankreich	-0,3	0,3	0,5	-0,1	-0,5	0,0	-0,4	-0,1
Italien	-1,4	0,2	0,3	1,2	-0,4	0,5	0,5	0,1
Spanien	-0,6	-1,0	-1,4	-1,1	-1,5	-1,8	-1,1	-1,2
Tschechien	0,8	1,0	3,1	2,8	-1,9	-1	-1,6	0,5
Slowakei	-0,5	-1,5	-0,2	0,8	-2,7	-1,8	-1,0	-1,0

Quelle: EU-Kommission: *Employment in Europe Report 2007*

Diese Zahlen verdeutlichen, dass die moderate Lohnentwicklung der letzten zehn Jahre grundlegend zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Unternehmen beigetragen hat.

Tabelle 10: Reallohnzuwächse (inflationsbereinigt), jährliche Veränderungen in %

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Durchschnittliche Veränderung pro Jahr
EU-25	2,5	1,3	0,5	1,0	0,9	0,5	0,7	1,1
EU-15	2,0	0,9	0,2	0,9	0,9	0,6	0,8	0,9
USA	3,4	0,0	1,8	2,1	1,3	0,6	1,5	1,5
Österreich	0,3	-0,4	0,7	0,6	0,0	-0,2	0,8	0,3
Dänemark	0,7	1,9	1,4	2,3	0,7	0,1	1,5	1,2
Deutschland	3,7	1,1	0,5	1,5	0,6	-0,1	1,0	1,2
Niederlande	0,9	0,3	1,3	2,0	3,0	-0,2	-0,5	1,0
Irland	2,4	1,9	0,5	2,5	4,7	1,5	1,9	2,2
Frankreich	0,7	0,0	0,6	0,9	1,9	1,4	0,8	0,9
Italien	0,3	0,2	-0,6	0,6	0,4	0,8	0,7	0,3
Spanien	-0,6	-0,6	-1,0	-0,5	-0,9	-1,4	-0,4	-0,8
Tschechien	4,9	3,2	4,8	7,6	2,2	3,6	3,1	4,2
Slowakei	2,1	1,1	4,5	3,2	3,0	2,7	4,8	3,1

Quelle: EU-Kommission: *Employment in Europe Report 2007*

Bildungsabschlüsse und Qualifikationen

Die OECD Daten bescheinigen Österreich ein gutes, etwas über dem OECD-Durchschnitt liegendes Niveau bei den Bildungsabschlüssen.

Tabelle 11: Bildungsgrad der Gruppe der 24-65jährigen Bevölkerung 2004, ausgedrückt in der durchschnittlichen Anzahl der Bildungsjahre, nach Geschlecht und Altersgruppe

Land	Gesamt	Männer	Frauen	Männer (nach Altersgruppen)				Frauen (nach Altersgruppen)			
				25-34	35-44	45-54	55-64	25-34	35-44	45-54	55-64
Österreich	12,0	12,3	11,7	12,4	12,4	12,2	12,0	12,3	12,0	11,4	10,8
USA	13,3	13,2	13,4	13,1	13,2	13,4	13,2	13,4	13,4	13,5	13,1
Japan*	12,4	12,6	12,1	13,3	13,3	12,4	11,2	13,2	12,9	11,9	10,5
OECD Durchschnitt	11,9	11,9	11,8	12,5	12,2	11,7	11,0	12,8	12,1	11,4	10,3

* Referenzjahr 2003. Quelle: OECD 2007 (www.oecd.org/edu/eag2006)

Österreich belegt außerdem bezüglich der Bildungsausgaben mit 5,7% des BIP (öffentliche und private Ausgaben) im OECD Vergleich einen vorderen Rang. Die Ausgaben lagen unter denen von Ländern wie den USA (7%), Dänemark und Schweden (6,7 und 6,5%) und leicht über denen von Finnland (5,6%), Großbritannien und Deutschland (jeweils 5,3%)³

Table 12: Erwachsenenbildung 2006 -Teilnahme der 24-64jährigen an Weiterbildungen, Anteil in %

	Gesamt	Männer	Frauen
EU-25	10.1	9.2	11.0
EU-15	11.1	10.2	12.1
Österreich	13.1	12.2	14.0
Dänemark	29.2	24.6	33.8
Deutschland	7.5	7.8	7.3
Niederlande	15.6	15.3	15.9
Frankreich	7.5	7.2	7.8
Italien	6.1	5.7	6.1
Spanien	10.4	9.3	11.5
Tschechien	5.6	5.4	5.9
Slowakei	4.3	4.0	4.6

Quelle: EU-Commission: Employment in Europe Report 2007

Österreich hat bereits die EU-Zielvorgabe der Lissabonstrategie erreicht, mindestens 12,5% der 25-64 Jährigen durch Weiterbildungen zu qualifizieren. Trotzdem liegt Österreich bezüglich der Teilnehmerzahlen im Bereich der Erwachsenenbildung weit hinter den skandinavischen Länder. Weiterbildung spielte bisher bei Tarifverhandlungen nur eine untergeordnete Rolle. Ebenso wurde auch der Rechtsanspruch auf Bildungsfreistellung bisher nur in einigen wenigen Tarifvereinbarungen verankert.

Die österreichischen Gewerkschaften fordern derzeit eine verstärkte öffentliche Förderung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Erwachsene, um den neuen Qualifizierungsanforderungen für Arbeitnehmer gerecht zu werden. Nach Ansicht der

³ Angaben aus dem UN Development Programme 2000-2002. Vgl.: Nationmaster.com 2008, (http://www.nationmaster.com/graph/edu_edu_spe-education-spending-of-gdp).

Gewerkschaften müssen in der Erwachsenenbildung Teilnehmerzahlen ähnlich denen in den skandinavischen Ländern erreicht werden.

Demgegenüber haben die österreichischen Sozialpartner einer Änderung der Rechtsgrundlage zur beruflichen Fortbildung (Stichwort „Bildungskarenz“) vereinbart. Im Parlament wurde diesbezüglich Anfang 2008 eine Gesetzesreform verabschiedet: Bereits nach einem Jahr Beschäftigung in einem Unternehmen (bisher 3 Jahre) kann zwischen Arbeitnehmer und -geber eine Bildungskarenz vereinbart werden. Allerdings gibt es im Gegensatz zur Bildungsfreistellung keinen Rechtsanspruch auf Freistellung im Rahmen der „Bildungskarenz“- nach wie vor bedarf es der Zustimmung der Arbeitgeber.

Die Reform kam zustande, nachdem die österreichische Regierung 2006 ein umfassendes Beratungsprojekt zu Lebenslangem Lernen in Österreich bis 2010 in Auftrag gegeben hatte.⁴ Die ausgearbeitete Strategie sollte vor allem Ansätze für Verbesserungen in der kindlichen Frühförderung sowie bei den Lernbedingungen für SchülerInnen mit Migrationshintergrund umfassen.

Der Anteil der Schulabgänger, welche die Schule frühzeitig und ohne Abschluss verlassen ist in Österreich relativ niedrig. Mit 9,6% liegt Österreich auf Platz fünf im EU-Vergleich. Allerdings gibt auch das selektive Schulsystem in Österreich Anlass zur Kritik:

“The Austrian education system is characterised by a strong differentiation of school attendance by social background and the regional educational infrastructure. Social selection is particularly evident in the transition from the four-year primary school to secondary education at "*Hauptschule*" (secondary school) or at the more academically oriented junior level of *AHS*" (upper secondary school), and after the completion of the years of compulsory school education. Socially selective access to education affects most of all children from educationally underprivileged groups of the population and children with a migration background. This inequality in educational opportunities is largely maintained as second-chance education path is rarely taken to obtain qualifications later on." (Aiginger et.al. 2006, S. 149/159)

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass die Empfehlungen der Europäischen Kommission bezüglich der Durchführung des Österreichischen Nationalen Reformprogramms im Rahmen der „Lissabon Strategie für Wachstum und Beschäftigung“, stark auf den Bereich der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitnehmer und die Integration benachteiligter Jugendlicher verweisen (siehe Kasten).

“The policy areas in the Austrian National Reform Programme where challenges need to be tackled with the highest priority are: increasing labour supply of older workers and improving the skills and employability of disadvantaged young people. Against this background it is recommended that Austria:

- further improve incentives for older workers to continue working by implementing a comprehensive strategy including enhanced job-related training,
- adaptation of working conditions and tightening the conditions for early retirement;
- and improve education outcomes for vulnerable youth.

In addition, it will be important for Austria to focus over the period of the National Reform Programme on the following challenges: strengthening the fiscal adjustment in order to achieve a balanced budget before 2010; increasing competition in services, in particular in professional services; strengthening entrepreneurship education; identifying further emission reduction policies and measures; tackling the gender segregation of the labour market, including by further improving the availability of childcare.”

(EU Commission: Lisbon Strategy for Growth and Jobs: 2007 Strategic Report Country – Assessment of the National Reform Programmes (MEMO/07/569), 11 Dec 2007)

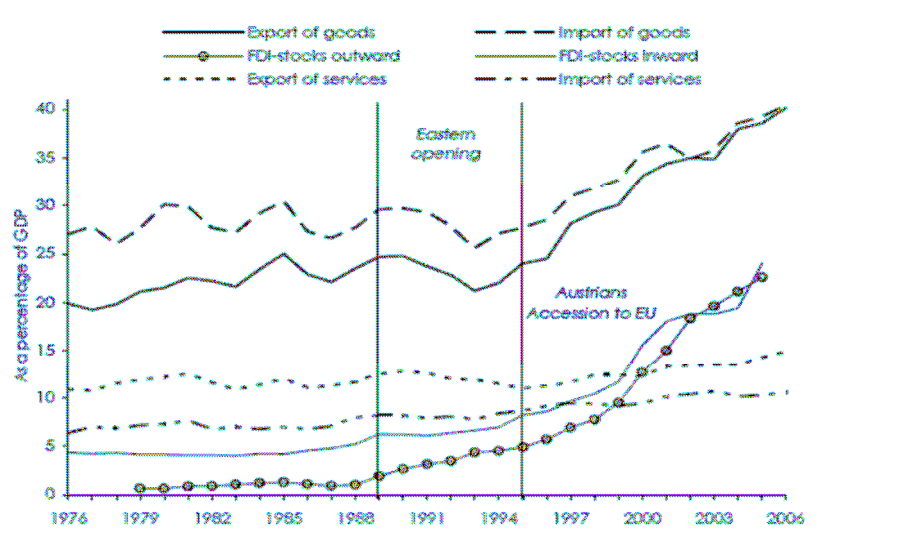
Die Entwicklung von Außenhandel und Direktinvestitionen

Österreich hat von der Globalisierung und in besonderer Weise von der Öffnung der Märkte nach Mittel- und Osteuropa profitiert. Durch den eigenen EU-Beitritt sowie dem Beitritt vieler Länder in Mittel- und Osteuropa im Jahr 2004 gelang es Österreich sich Anteile am globalen Markt zu sichern sowie seine Außenhandelsbilanzen langfristig auszugleichen. Seit dem EU-Beitritt 1995 hat sich der Export von Waren und

⁴ Vgl.: “Austrian Reform Programme for Growth and Jobs, 2nd Implementation Report 2007”, S. 38

Dienstleistungen nahezu verdoppelt und macht heute mehr als 50% des Bruttoinlandproduktes aus. Laut dem Statistischen Amt Österreich stieg die Exportrate (Waren und Dienstleistungen) von 35,1% (1995) auf 56,1% (2006) und liegt damit nun deutlich über dem EU-Durchschnitt von 39,7%. Allgemein kann man also sagen, dass Österreich in den vergangenen Jahrzehnten mehr als viele andere Länder von der Öffnung auf dem Weltmarkt profitiert hat.

Abbildung 4: Die Entwicklung des österreichischen Export, Import und der Direktinvestitionen im Ausland



Quelle: WIFO: Austria's External Economic Relations 2007, S. 20

Österreichs wichtigster Außenhandelspartner ist Deutschland. Mehr als 41,5% aller Importe (ca. €43,3 Mrd.) kommen aus Deutschland und fast ein Drittel (30,3%) aller exportierten Waren gehen nach Deutschland (etwa €31,5 Mrd.). Weitere wichtige Handelspartner sind Italien, die USA, Schweiz und Frankreich. Österreich profitiert in besonderem Maße von der Öffnung der Märkte in Mittel- und Osteuropa, vor allem durch vertiefte Handelsbeziehungen mit den Regionen. Zwischen 1991 und 2005 wuchs Österreichs Warenexport in diese Länder um jährlich etwa 11%. Die Bedeutung der Länder Mittel- und Osteuropas für den österreichischen Warenexport nahm folglich drastisch zu: 2005 gingen knapp 13% aller Exporte in die 10 neuen EU-Mitgliedsstaaten (Breuss 2006, S. 41). Die wichtigsten Handelspartner für Österreich aus Mittel- und Osteuropa sind die benachbarten Länder Tschechien, Ungarn und Slowenien. Dem Statistischen Amt zufolge, liegen Tschechien und Ungarn auf Platz fünf und sechs der wichtigsten Handelspartner 2006 (Export/Import gesamt).

Beim Import verlaufen die Entwicklungen ähnlich: seit Anfang der 1990er Jahre wuchs auch der Import aus Mittel- und Osteuropa jährlich um etwa 11%. Eine Zahl, die wesentlich über dem gesamten Wachstum des österreichischen Warenimports (5% pro Jahr) liegt. Folglich nahm der Anteil der Länder Mittel- und Osteuropas am gesamten Import Österreichs deutlich zu.

Der Aufbau eines intensiven Warenhandels zwischen Österreich und den Ländern Mittel- und Osteuropas hat in den vergangenen zehn Jahren zu keinen dramatischen Veränderungen geführt. Dennoch ist zu beobachten, dass der Exportanteil von Waren mit geringer Wertschöpfung (z.B. Produkte der Land- und Forstwirtschaft, Nahrungsmittel, Textilien und Kleidung) deutlich zurückging, während der Anteil von Waren mit einem hohem Mehrwert wesentlich zugenommen hat. Dasselbe gilt für die Importe. Diese Veränderungen gehen einher mit den wachsenden „Outsourcing“-

Anstrengungen im produzierenden Gewerbe und der Zunahme des inner-industriellen Handels mit den Ländern Mittel- und Osteuropas.

Tabelle 13: Die Zusammensetzung des Export und Import von Waren aus und in die Länder Mittel- und Osteuropas, 1996-2005

	Veränderungen Export in %	Exportanteil 2005	Veränderungen Import in %	Importanteil 2005
Landwirtschaft	44.9	0.6	125.5	4.3
Produzierendes Gewerbe	148.8	97.7	185.1	90.9
Nahrungsmittel- und Getränkeproduktion	131.2	4.4	274.9	4.7
Textilien	57.7	2.3	54.3	1.8
Holzverarbeitung	265.8	2.1	60.9	2.9
Energie	305.6	6.1	319.7	11.8
Chemikalien und chemische Erzeugnisse	131.9	10.0	93.7	4.1
Metalle und Metallprodukte	206.3	12.5	168.4	12.8
Maschinen und Anlagen	119.8	12.9	223.1	9.4
Elektrische Maschinen und Geräte	195.0	7.1	263.7	9.5
Radio, Fernseh- und Datenübertragung	170.6	7.4	- 9.1	2.2
Fahrzeuge und Transportmittel	147.6	9.1	501.0	10.5
Möbel	213.2	2.6	201.0	5.1
Gesamt	148.8	100	171.5	100

Quelle: vgl. Battacharya 2007, S. 10/11

An der Tabelle lässt sich ablesen, dass Österreich vermehrt auf den Export technologieintensiver Produkte setzt. Belege dafür sind der wachsende Exportanteil von Maschinen und Kraftfahrzeugen sowie von technologieintensiven Produkten der chemischen Industrie, wie etwa Arzneimittel.

Noch bemerkenswerter als die wachsenden Handelsbeziehungen Österreichs mit Mittel- und Osteuropa ist die Ausweitung der Direktinvestitionen in der Region. Ende 2005 belief sich das Kapital der Direktinvestitionen im Ausland (aktive Direktinvestitionen) auf eine Höhe von €55,5 Mrd. und der Bestand an ausländischen Direktinvestitionen im Inland (passive Direktinvestitionen) betrug €58,9 Mrd.

Österreichs Investitionsquote im Ausland (prozentualer Anteil aktiver Direktinvestitionen am BIP) stieg von 2,9% im Jahr 1990 auf 24% im Jahr 2006 (vgl. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, WIFO 2007: "Austria's External Economic Relations 2007", S. 29). Eine gewichtige Rolle spielten in diesem Zusammenhang auch die Akquisitionen österreichischer Banken, Versicherungsgesellschaften und Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen in Osteuropa. Wesentlich dazu beigetragen haben auch die Niederlassungen großer internationaler Unternehmen, die vor Ort investiert haben. Aufgrund der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes nahmen auch die ausländischen Direktinvestitionen in Österreich selbst zu.

Die Zielorte österreichischer Direktinvestitionen haben sich inzwischen bedeutend verändert: während die Investitionen in den EU-15 Ländern abnehmen (beispielsweise sind die österreichischen Investitionen in Deutschland von 24% im Jahr 1990 auf 12,7% im Jahr 2005 geschrumpft) nehmen sie in den Ländern Mittel- und Osteuropas kontinuierlich zu. Im Jahr 2005 wurde der Rekordanteil von 43,6% an allen österreichischen Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa getätigt. Durch die einstige Pionierrolle bezüglich der Erschließung der Märkte in Mittel- und Osteuropa ist Österreich dort nach wie vor wirtschaftlich stark vertreten.

Abzulesen sind diese Zusammenhänge an der Anzahl der Beschäftigten in österreichischen Unternehmen im Ausland, verglichen mit den Beschäftigtenzahlen

ausländischer Unternehmen in Österreich: während letztere über die Jahre in etwa stabil geblieben sind, gab es bei der Anzahl der Beschäftigten in österreichischen Unternehmen im Ausland einen deutlichen Zuwachs, welcher wiederum zu etwa 70% in Mittel- und Osteuropa stattgefunden hat.

Tabelle 14: Anzahl der Beschäftigten im Rahmen von Direktinvestitionen im In- und Ausland

	1991	2000	2004
Beschäftigte in österreichischen Unternehmen im Ausland	63,083	248,628	370,525
davon in Unternehmen in Ländern Mittel- und Osteuropas	24,681	162,406	266,178
Beschäftigte in Unternehmen ausländischer Direktinvestoren in Österreich	212,850	251,234	232,802

Quelle: Lang 2006, S. 23

Das WIFO bezifferte für 2005 die Zahl der Arbeitnehmer in Tochtergesellschaften österreichischer Unternehmen im Ausland auf insgesamt 431.744. Das bedeutet, dass sich die Beschäftigtenzahlen seit 1996 verdoppelt und seit 1990 sogar verzehnfacht haben. Im Jahr 2001 lag die Zahl der Beschäftigten in österreichischen Unternehmen im Ausland zum ersten Mal über der Zahl der Arbeitnehmer in ausländischen Betrieben in Österreich (WIFO 2007).

Sowohl für die Direktinvestitionen im Ausland als auch für die ausländischen Direktinvestitionen im Inland gilt, dass die Investitionen im Dienstleistungssektor die des produzierenden Sektors deutlich übersteigen. Im Jahr 2006 betrug der Kapitalanteil des Dienstleistungssektors an den aktiven Direktinvestitionen 76,1% und an den passiven Direktinvestitionen 78,3%. Innerhalb des Dienstleistungssektors machten die Finanz- und Versicherungsbranche, Unternehmensdienstleistungen und weitere handelsbezogene Dienstleistungen den größten Teil der Direktinvestitionen im Ausland aus. Im produzierenden Sektor wurde der größte Anteil der aktiven wie passiven Direktinvestitionen in der chemischen Industrie getätigt.

Die österreichische Regierung fördert die Internationalisierung der Unternehmen aktiv, indem z.B. die Managementkompetenzen verbessert werden und strukturelle Probleme der Exporteure angegangen werden.⁵

⁵ Im Jahr 2003 wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) und der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) die Initiative „Go International“ ins Leben gerufen. Ziel der Initiative sollte die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Unternehmen sein. Gleichzeitig finanzierte das BMWA die Initiative „Strategy Unit for Foreign Trade and Investment“. Die Internationalisierungsinitiative umfasst mehr als 30 Maßnahmen für verschiedene Branchen und Einrichtungen, darunter Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung, Wissenstransfer und die Förderung von Unternehmensnetzwerken. Für die Durchführung des Großteils der Maßnahmen ist die WKÖ verantwortlich. „Go International“ und frühere Initiativen ähnlicher Art scheinen erfolgreich einige der strukturellen Probleme österreichischer Exporteure bewältigt und dadurch zu einer Verdreifachung der exportierenden Unternehmen in Österreich innerhalb der letzten 10 Jahre beigetragen zu haben. „Go International“ sollte ursprünglich Ende 2006 auslaufen, wurde allerdings bis Ende 2007 verlängert. Eine weitere Verlängerungen bis Ende 2008 steht derzeit zur Diskussion. (Battacharya 2007, S. 9)

Charakter und Umfang von Restrukturierung in Österreich

Restrukturierung als ökonomischer, sozialer und politischer Prozess ist keine neue Erscheinung. Restrukturierungen fanden und finden an verschiedenen Orten, auf verschiedene Weise und mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten statt. Dabei hinterlassen sie stets Gewinner und Verlierer. Globalisierung, rasanter technologischer Wandel, die Dominanz marktliberaler Denkweisen sowie die Antriebskraft der Finanzmärkte tragen maßgeblich dazu bei, dass die globale Wirtschaft in ihrer heutigen Form einem ständigen Wandel unterworfen ist. Fortwährender Bestandteil dieses globalen Wandels sind Restrukturierungsprozesse auf Unternehmensebene. Dazu gehören:

- Schließung von Betrieben/Abteilungen/Geschäftsstellen
- Innerbetriebliche Umstrukturierungen
- Auslagerung von Waren und Dienstleistungen
- Umstrukturierungen im Zuge von Fusionen oder Übernahmen
- Standortverlagerung in andere Regionen oder Länder

Diese Formen von Restrukturierung treten bisweilen zusammen auf (bspw. betriebliche Umstrukturierung, Outsourcing und Standortverlagerung) und sind die Folge unterschiedlicher unternehmerischer Überlegungen und Zielvorstellungen. Maßnahmen zur Kostenreduzierung, gesteigerten Effizienz, Modernisierung der Produktionsverfahren und Standortverlagerungen sind Ausdruck dieser Restrukturierungsprozesse, die gleichzeitig die Möglichkeit bieten, von außen darauf einzuwirken.

Strukturwandel und gesamtwirtschaftliche Restrukturierung in Österreich

Die Zahl der Beschäftigten in Österreich ist zwischen 1995 und 2007 um mehr als 260.000 angestiegen. Vor dem Hintergrund globaler Veränderungen waren die einzelnen Branchen auf unterschiedliche Weise vom Strukturwandel betroffen: Im verarbeitenden Gewerbe sank die Zahl der Arbeitsplätze zwischen 1995 und 2006 um rund 65.700. Betroffen waren vor allem große und bekannte Unternehmen. Der Beschäftigungsanteil des verarbeitenden Gewerbes sank in der Folge auf etwa 9,7%. Ebenso setzte sich der Beschäftigungsrückgang in der Landwirtschaft, im Forstwesen und im Baugewerbe ähnlich der letzten zehn Jahren fort. Dennoch konnten die Beschäftigungsverluste im primären und sekundären Sektor durch einen regelrechten Boom im Dienstleistungssektor ausgeglichen werden. Zwischen 1995 und 2006 sind im Dienstleistungssektor in Österreich rund 280.000 zusätzliche Arbeitsplätze entstanden, das bedeutet einen Anstieg der Beschäftigung um rund 14%. Vor allem innerhalb der Branchen des Dienstleistungssektors haben Veränderungen stattgefunden:

- Die Beschäftigung im Bereich der Unternehmensdienstleistungen hat sich fast verdoppelt, 116.500 zusätzliche Jobs sind entstanden;
- Der Handelssektor hat sich als Jobmotor entpuppt und in den letzten zehn Jahren etwa 63.000 neue Jobs (hauptsächlich im Teilzeitbereich) geschaffen;
- 2005 gab es im Bereich Gesundheit und Soziales rund 45.000 Arbeitsplätze mehr, als noch 1995 (gleichbedeutend einer Zunahme um fast 35%);
- Im Bildungssektor hat die Erwerbstätigkeit um rund 30% oder etwa 34.000 Stellen zugenommen;
- Ein signifikant hoher Stellenzuwachs lässt sich auch im Gastronomie- und Hotelgewerbe feststellen: 2005 gab es in diesem Bereich 25.000 oder fast 18% mehr Jobs als noch zehn Jahre zuvor;

- Andererseits gibt es auch im Dienstleistungssektor Branchen, die von einem deutlichen Beschäftigungsrückgang betroffen sind: Die Zahl der Beschäftigten in der Post- und Telekommunikationsbranche nahm um ein Drittel ab (minus 20.000 Arbeitsplätze). Im Versicherungsgewerbe sind zwischen 1995 und 2006 rund 1/5 der Arbeitsplätze weggefallen;

Eine weitere Entwicklung, die mit dem langfristigen Strukturwandel einhergeht, ist der größer werdende Beschäftigungsanteil der kleinen und mittelständigen Unternehmen (KMU): Während die Zahl der Arbeitnehmer in großen Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten zwischen 1995 und 2003 um 4,6% zugenommen hat, wuchs die Beschäftigtenzahl bei den KMU um 8,1%. Dabei wiederum hatten die mittelständischen Unternehmen mit 9,2% den größten Zuwachs zu verzeichnen.⁶

Tabelle 15: Beschäftigte in ausgewählten wirtschaftlichen Bereichen 1995, 2000, 2006
(Einteilung nach ÖNACE)

		1995	2000	2006	Veränderung %
A – B	Land- und Forstwirtschaft	26.054	25.631	27.049	3,82
C – F	Produzierendes Gewerbe, Bergbau, Bauwesen, Energie- und Wasserversorgung	945.673	913.095	852.234	-9,88
D 15	Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln und Getränken	82.465	74.425	71.281	-13,56
D 17	Herstellung von Textilien und Textilwaren	23.396	19.224	13.558	-42,05
D 18	Herstellung von Bekleidung	20.581	13.542	8.929	-56,62
D 20	Be- und Verarbeitung von Holz (ohne Herstellung von Möbeln)	36.933	35.798	34.602	-6,31
D 24	Herstellung von Chemikalien und chemischen Erzeugnissen	30.271	30.069	31.559	4,25
D 27	Metallerzeugung und -bearbeitung	24.334	32.545	34.666	42,46
D 28	Herstellung von Metallerzeugnissen	71.878	73.255	72.791	1,27
D 29	Maschinenbau	62.797	65.063	67.999	8,28
D 34	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	16.012	25.013	27.885	74,15
D 35	Sonstiger Fahrzeugbau	15.789	15.696	8.055	-48,98
E 40	Energieversorgung	31.045	28.685	25.076	-19,23
F	Bauwesen	267.701	257.754	239.987	-10,35
G – Q	Handel und Dienstleistungen	2.001.589	2.125.131	2.280.186	13,92
G 52	Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen und ohne Tankstellen) Reparatur von Gebrauchsgütern	225.683	233.402	244.169	8,19
H 55	Beherbergungs- und Gaststättenwesen	143.033	149.115	167.990	17,45
I 60	Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen	127.122	122.814	127.773	0,51
I 62	Flugverkehr	7.174	9.758	10.905	52,01
I 64	Post- und Nachrichtendienst	66.554	66.084	45.367	-31,83
J 65	Kreditwesen	76.075	74.963	75.375	-0,92
J 66	Versicherungswesen	33.139	30.675	26.623	-19,66
K 74	Sonstige unternehmensbezogene Dienstleistungen	119.863	169.949	236.320	97,16
M 80	Unterrichtswesen	115.366	124.358	149.005	29,16
N 85	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	130.044	147.740	174.449	34,15
Total		4.700.571	4.863.784	5.053.833	7,52

Quelle: Statistics Austria, Statistisches Jahrbuch 2008

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass die meisten der Geschäftsneugründungen in Österreich Eigentümer-Unternehmen mit jeweils einem Beschäftigten oder Eigentümer sind. Laut der Arbeiterkammer Wien fallen 80% aller Unternehmensneugründungen unter diese Kategorie. Nur 7% werden als

⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Mittelstandsbericht 2002/03. Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmungen der gewerblichen Wirtschaft, Wien, S. 71

Personengesellschaften und 10% als GmbHs gegründet. Es wird davon ausgegangen, dass in einigen Branchen die Beschäftigten in so genannte „Schein-Selbstständigkeiten“ gedrängt werden, um Kosten zu reduzieren und/oder um die restriktiven Arbeitsregelungen für Arbeitnehmer aus den neuen Mitgliedsländern zu umgehen, bspw. im Baugewerbe oder im Marketingbereich.⁷

Formen mikroökonomischer Restrukturierung in Österreich

Im Jahr 2005 veröffentlichte die Arbeiterkammer Wien eine Studie darüber, wie Restrukturierungen in österreichischen Unternehmen zur Anwendung kommen. Die Informationen basieren auf Angaben von 200 Betriebsratsvertretern aus Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branchen und Standorte. Die Studie ermöglicht interessante Einblicke in aktuelle Trends und Abläufe mikroökonomischer Restrukturierungsprozesse in Österreich (Hornung et. al 2005).

Die Studie verdeutlicht, um welche Art von Restrukturierungen es sich in österreichischen Unternehmen hauptsächlich handelt: Die mit Abstand am häufigsten vorkommenden Formen sind die „innerbetriebliche Umstrukturierung“ (80% aller Fälle) und die „Auslagerung von Nebentätigkeiten“ (70% aller Fälle). Dieses Ergebnis verliert allerdings an Aussagekraft, berücksichtigt man, welche Vielzahl von Maßnahmen und Veränderungsprozessen sich diesen beiden Kategorien zuordnen lassen (bspw. Veränderungen der Lohn- und Arbeitszeitregelungen, der Arbeitsorganisation, der Abteilungsstruktur, Qualitätsmanagement etc.)

Allerdings zeigt die Studie auch, dass Unternehmen zunehmend andere und speziellere Formen von Restrukturierung durchführen:

- Beinahe 45% aller befragten Unternehmen gaben Auslagerungen von Unternehmensteilen, Dienstleistungen oder Produktionsabläufen an.
- Rund ein Drittel der Unternehmen sind an Firmenfusionen beteiligt gewesen.
- Mehr als 30% aller Unternehmen berichteten von Veränderungen der Eigentümerstruktur und/oder Übernahmen durch neue Besitzer.
- Interessanterweise wurden von rund 18% der Unternehmen, die zuvor Outsourcing betrieben haben, die ausgelagerten Arbeitsbereiche wieder eingegliedert.

Welche Bedeutung diese Formen von Restrukturierung, wie sie die Studie der Arbeiterkammer Wien darstellt, für die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung in Österreich haben, kann folgendermaßen zusammengefasst werden.

- Outsourcing von Nebentätigkeiten scheint für Unternehmen aktuell von geringer Bedeutung, da der größte Teil der Auslagerungen bereits zu früheren Zeitpunkten stattgefunden hat.
- Demgegenüber nimmt vor allem im verarbeitenden Gewerbe die Auslagerung von Teilen der Produktion und Facharbeit zu, vor allem im Zusammenhang mit Standortverlagerungen nach Mittel- und Osteuropa. Für viele österreichische Unternehmen bedeuten Standortverlagerung ins Ausland eine Erhöhung der Rentabilität, der Produktivität und der Wettbewerbsfähigkeit.
- Änderungen der unternehmerischen Besitzverhältnisse im Rahmen von Fusionen oder Übernahmen scheinen heute gegenüber früher deutlich an Relevanz verloren zu haben. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung von Geschäftsübergaben aufgrund der Pensionierung von Eigentümern kleiner Unternehmen seit Jahren kontinuierlich zu.

⁷ Vgl. Wirtschaftsblatt, 24.3.2004

- Von Restrukturierungen betroffen sind in den letzten Jahren häufiger Servicedienstleistungen des öffentlichen Sektors. Während Unternehmen der Privatwirtschaft Restrukturierungsprozesse wie z.B. Outsourcing-Projekte bereits vor Jahren durchgeführt haben, stehen öffentliche Dienstleister in Österreich diesbezüglich erst am Anfang. Typische Beispiele dafür sind etwa die Postbranche oder die Eisenbahn.
- Wichtig in diesem Zusammenhang scheint außerdem, dass der Dienstleistungssektor bezüglich der Durchführung von Restrukturierung „Nachholbedarf“ zu verzeichnen hat. Während im verarbeitenden Gewerbe Outsourcing, Standortverlagerungen und weitere Formen von Restrukturierung inzwischen seit langem stattfinden, sind solche Prozesse im Dienstleistungsbereich erst seit kurzem, beispielsweise im Finanzsektor, zu beobachten. Viele Dienstleistungen werden auch zukünftig standortgebunden bleiben (bspw. Einzelhandel und Gastronomie), allerdings machen verbesserte Informations- und Telekommunikationstechnologien Outsourcing in einigen Dienstleistungsbereichen zunehmend möglich.

Gründe und Ursachen von Restrukturierung

Unternehmen sind einem kontinuierlichen Prozess der Anpassung und/oder Neuorganisation unterworfen. Dazu gehören Anpassungsprozesse an die Bedingungen des Neuen Marktes, an Kundenbelange und an Innovationserfordernisse. Daraus ergeben sich folgende Gründe für Restrukturierungsmaßnahmen (Cibulka 2008):

- Marktveränderungen, bspw. Wachstum, Sättigung und Segmentierung von Märkten
- Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, wie z.B. Regulierung, Gesetzesreformen, Tarifvereinbarungen
- Veränderungen der Eigentümerstruktur des Unternehmens
- Innovationen und neue Technologien

Es ist außerdem wichtig zu betonen, dass grundsätzlich jede Veränderung der Unternehmensstrategie einen Anpassungsprozess der Organisationsstruktur sowie -kultur nach sich zieht.

Kontinuierliche Anpassungs- und Restrukturierungsprozesse sind für Unternehmen notwendig, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu stabilisieren oder ggf. zurückzuerlangen. Österreichische Experten aus der Unternehmens- und Arbeitsmarktforschung gehen allerdings davon aus, dass die Häufigkeit und die Geschwindigkeit von Restrukturierungsprozessen innerhalb der letzten zehn Jahre deutlich zugenommen hat.

Insbesondere bei der Durchführung von groß angelegten Restrukturierungsmaßnahmen tauchen immer wieder ganz bestimmte Faktoren und Probleme auf, die in den meisten Fällen eine Art Kreislauf verursachen, der von Experten als „restructuring circle“ bezeichnet wird (Cibulka 2008):

- Restrukturierungsmaßnahmen werden allgemein komplexer;
- Oft verhindert ein enormer Zeitdruck die effektive Umsetzung der Maßnahmen;
- In vielen Fällen führen die Restrukturierungsmaßnahmen nicht zum gewünschten Ergebnis;
- Aufgrund dieser Versäumnisse werden wiederum neue Restrukturierungsprozesse durchgeführt usw.;

Die Umfrage der Wiener Arbeiterkammer unter Betriebsräten bestätigt, dass die Reduzierung der Kosten (oft verbunden mit einer Reduzierung der Personalkosten) den wichtigsten Grund für Restrukturierungsmaßnahmen darstellt.

Weitere gewichtige Faktoren sind: Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Vermeidung von „double-work“, Stärkung der Kernkompetenzen und Stabilisierung des Hauptunternehmens.

Die 200 befragten Arbeitnehmervertreter sehen vor allem „inoffizielle“ Beweggründe als ausschlaggebend für die Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen, die von Seiten des Managements im Normalfall nicht erwähnt werden: Neben der Reduzierung von Personalkosten werden die Schwächung der Betriebsräte und der Ausstieg aus Tarifvereinbarungen („Tarifflucht“) genannt (Hornung 2005, S. 26).

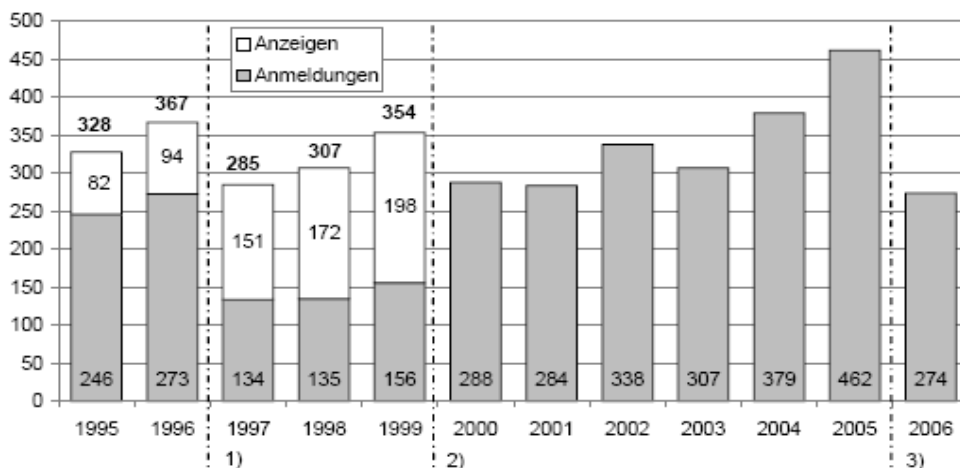
Fusionen und Übernahmen

Laut den Zahlen des Österreichischen Kartellgerichts gab es in Österreich seit dem Jahr 2000 eine beständige Zunahme an Unternehmensfusionen. Im Jahr 2004 betrug die Zahl der Fusionen 379, was einen Zuwachs von 24% gegenüber 2003 bedeutet.

Eine Untersuchung von 430 Kaufabschlüssen im Jahr 2006 (vgl. Lacina 007, S.95) zeigt, dass sich die meisten Übernahmeaktivitäten im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, High-Tech und Elektronik abspielen. Allein ein Fünftel aller Fusionen fand 2006 innerhalb dieser Branchen statt. Wichtig sind auch bestimmte Dienstleistungsbereiche, wie Transport, Logistik, Personaldienstleistungen, Facility-Management und Unternehmensberatung mit einem Anteil von 18% aller Übernahmen. An dritter Stelle stand 2006 die Metallbranche und der Maschinenbau (13%) gefolgt vom Bank- und Finanzwesen (12%) und dem Baugewerbe mit 10%.

Entgegen dem europäischen Trend ging insgesamt die Zahl der Fusionen und Übernahmen 2006 in Österreich zurück. Im Zuge einer Gesetzesreform des Österreichischen Kartellgerichts verschärfen sich die Bestimmungen, nach denen Unternehmen Übernahmeaktivität anzumelden bzw. anzuzeigen haben. Laut der österreichischen Handelskammer ist die veränderte Gesetzeslage der Grund für den Rückgang der Zahlen.

Abbildung 5: Unternehmensfusionen in Österreich, 1995 – 2006



Anmerkung zu Veränderungen in der Berechnungsbasis:

¹⁾ Verkäufe im Ausland nicht mehr berücksichtigt; ²⁾ Reform des Fusionskontrollrechts – Anhebung der Meldepflichten, finanziellen Grenzwerte; ³⁾ Reform des Fusionskontrollrechts – Anhebung der Meldepflichten, finanziellen Grenzwerte

Quelle: AK Wien 2007, S. 94 basierend auf Zahlen des Österreichisches Kartellgericht

Standortverlagerungen und Abwanderung

Die Verlagerung von Unternehmensstandorten sorgt in den Medien immer wieder für Aufregung (bspw. die Schließung der Reifenproduktion bei Semperit, siehe unten), allerdings ist die Realität bei weitem unspektakulärer. Abwanderungen und die Schließung von Unternehmen wie sie aus anderen Ländern bekannt und von denen tausende Beschäftigte betroffen sind, kommen in Österreich selten vor. Gründe dafür sind die Dominanz kleiner Unternehmen und die Tatsache, dass große multinationale Unternehmen in Österreich, im Gegensatz zu anderen kleinen Ländern wie der Schweiz, Finnland oder Schweden, kaum Firmensitze haben.

Normalerweise werden Standortverlagerungen oder Abwanderungen kleiner und mittelständischer Unternehmen in keiner Datenbank, wie etwa dem European Monitoring Centre for Change in Dublin, geführt. Allerdings ergab eine Umfrage der „Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung“ unter 1.706 mittelständischen Unternehmen im Frühjahr 2005, dass 8,4% aller befragten Unternehmen planen, ihre Produktion ganz oder teilweise nach Osteuropa zu verlagern.

Um diesem Mangel an verlässlichen Daten entgegenzutreten, führte die Arbeiterkammer Wien 2005 ein Monitoring-System für Unternehmen ein (Lang 2006). Die Evaluation von 22 „Fällen“ von Unternehmensabwanderung (Untersucht wurden nur Fälle, bei denen die Standortverlagerung ins Ausland einen Rückgang der Unternehmensaktivitäten im Inland zur Folge hatte) zeigt, dass folgende Faktoren mit einer Standortverlagerung ins Ausland im Zusammenhang stehen (Lang 2007):

- Alle Standortverlagerungen betrafen den Sektor Industrie;
- 60% aller Fälle (13 von 22) gehörten zur Metall-, Maschinenbau-, und Automobilbranche;
- Weitere Branchen waren Elektronik, Baugewerbe, Chemie und Textilindustrie (jeweils zwei Fälle);

Die Untersuchung macht deutlich, dass mehr als die Hälfte aller Unternehmensabwanderungen (14 von 22) zu einem Beschäftigungsrückgang in Österreich führten. Die Entlassungen variieren zwischen einem Dutzend und 250 Beschäftigten. Weitere Charakteristika der untersuchten Fälle sind:

- Die Mehrzahl der Unternehmen waren große Firmen, die bereits zu früheren Gelegenheiten Personal abgebaut hatten;
- Fast 70% der Unternehmen haben ihren Standort in die neuen EU-Mitgliedsländer verlegt (einschließlich Bulgarien und Rumänien), in zwei Fällen nach China.
- 60% der untersuchten Unternehmen, die Standorte ins Ausland verlegten, haben einen ausländischen Besitzer.

Grundsätzlich lässt sich seit den letzten Jahren ein Trend zunehmender Abwanderungsaktivitäten österreichischer Unternehmen beobachten: Laut dem Österreichischen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit belief sich vor 2005 die Zahl der Abwanderungen jährlich durchschnittlich auf acht Unternehmen, in deren Folge etwa 1.500 Beschäftigte entlassen wurden. Die Zahlen der Arbeiterkammer Wien zeigen für 2006 einen deutlichen Anstieg (22 Fälle und 1.600 Entlassungen; vgl. Lang 2007, S.99). Es ist interessant diese Zahlen mit den Beschäftigungseffekten zu vergleichen, die durch Investitionen ausländischer Unternehmen in Österreich entstanden sind: Für 2006 beziffert die Austrian Business Agency (ABA) den Stellenzuwachs durch Investitionen ausländischer Unternehmen auf 1.400.

Restrukturierungen im öffentlichen Sektor

Seit den späten 1980er Jahren hat der öffentliche Sektor in Österreich einen Restrukturierungsprozess durchlaufen, der sowohl die Beschäftigungsverhältnisse als auch die industriellen Beziehungen verändert hat. Je nach Art der Dienstleistung, sind unterschiedliche Formen von Restrukturierungsprozessen im öffentlichen Sektor aufgetreten: Die Öffnung von Märkten, die ehemals monopolisiert waren (Liberalisierung); der Verkauf öffentlicher Unternehmen (Privatisierung); die Übertragung von Zuständigkeiten öffentlicher Behörde auf Privatunternehmen (Ausgliederung). Eine Schlüsselrolle übernimmt in diesem Zusammenhang die Österreichische Industrieholding AG (siehe Kasten auf der folgenden Seite).

Bedeutende Restrukturierungsprogramme fanden außerdem im Telekommunikations- und Postsektor statt. Bis Ende der Neunzigerjahre waren diese Dienstleistungen die Aufgabe eines staatlichen Unternehmens, nämlich der Österreichischen Post- und Telegraphenverwaltung (ÖPTV).

Im Jahr 1997 wurde der Telekommunikationssektor per Gesetz für private Investoren geöffnet. Ab diesem Zeitpunkt entstand eine Vielzahl von Anbietern für Telekommunikationsdienstleistungen (einige sind inzwischen wieder verschwunden). Nach dem Börsengang von Telekom Austria im Herbst 2000, gab es im Unternehmen einschneidende Restrukturierungsmaßnahmen, vor allem einen deutlichen Personalabbau.

Im Oktober 2000 stimmten der Betriebsrat und die Beschäftigten von Telekom Austria für die Umsetzung eines Sozialplans. Dieser Sozialplan enthielt Vereinbarungen über Fortbildungsmöglichkeiten für entlassene Mitarbeiter, die Eröffnung neuer Geschäftsfelder, die Gründung einer Arbeitsstiftung sowie die Versetzung von Beschäftigten innerhalb des Unternehmens. Als Telekom Austria schließlich Anfang 2001 damit begann, Beschäftigte zu entlassen, gleichzeitig aber keinerlei Maßnahmen des Sozialplans umsetzte, riefen die Gewerkschaften zum Arbeitskampf auf.

Im Rahmen der Öffnung des Marktes für Postdienstleistungen kündigte auch die Österreichische Post für 2007 einen umfassenden Stellenabbau an. Um in einem liberalisierten Post- und Kuriersektor wettbewerbsfähig bleiben zu können, wurde der Abbau von 1.500 von insgesamt 10.500 Stellen in der Briefzustellung angekündigt. Im Jahr 2007 waren bei der Österreichischen Post insgesamt 25.000 Personen beschäftigt.

Auch der öffentliche Verkehrs- und Transportsektor hat in den letzten Jahren Restrukturierungsprozesse in Form von Personalabbau erfahren: im Jahr 2003 wurde Österreichs größtes Busunternehmen, das Staatsunternehmen Postbus, an die Österreichische Bundesbahn (ÖBB), die auch über eine eigene „Busflotte“ verfügt, verkauft. Aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen hat sich die ÖBB verpflichtet eine Übernahme beider Busunternehmen zu vereinbaren und schließlich ein Drittel des neuen Post-/Bahnbus Unternehmens an private Konkurrenten zu veräußern. Laut Management sind dadurch zwischen 1.000 und 4.400 Stellen gefährdet. Nur etwa 400 Stellen können im Rahmen der Privatisierung erhalten bleiben.

Trotz seit Jahren anhaltender Restrukturierungen auf Unternehmensebene steht die ÖBB unverändert vor gravierenden finanziellen Problemen, die weitere personelle Einschnitte erforderlich machen werden. Laut Martin Huber, dem geschäftsführenden Vorstand der ÖBB Holding, wurden allein 2006 insgesamt 4.700 Beschäftigte entlassen oder in den vorzeitigen Ruhestand geschickt. Dadurch schrumpfte die Anzahl der Beschäftigten der ÖBB von rund 53.000 im Jahr 2003 auf 43.000 Ende 2006. Von den verbliebenen 43.000 sollen bis 2010 nochmals 5.000 Beschäftigte innerhalb der ÖBB Gruppe versetzt oder entlassen werden.

Die Privatisierungsagentur ÖIAG

Die ÖIAG wurde 1946 im Zuge des ersten österreichischen Verstaatlichungsgesetzes gegründet. Hintergrund war der Beschluss des österreichischen Nationalrats, alle Unternehmen aus „Deutschem Eigentum“ zu verstaatlichen, um sie dem Einfluss der sowjetischen Besatzer zu entziehen. Als „Deutsches Eigentum“ galten nicht nur von den Nationalsozialisten gegründete Industriebetriebe, wie die Linzer Hermann-Göring-Werke (die spätere VÖEST), sondern auch alte österreichische Staatsbetriebe, die vom deutschen Reich übernommen worden waren, wie die DDSG. Insgesamt machte das „Deutsche Eigentum“ ein Fünftel der österreichischen Wertschöpfung aus. Dazu gehörten die drei größten Banken des Landes, der gesamte Kohle- und Metallbergbau, die Mineralölförderung und –verarbeitung sowie alle wichtigen Betriebe der Schwerindustrie. Im Jahr 1967 wurde die Anteilsverwaltung fast aller verstaatlichten Betriebe in der neu gegründeten Österreichischen Industrieverwaltung GesmbH (ÖIG) zusammengefasst und erste Restrukturierungen in den Unternehmen führten zum Abbau von etwa 20.000 Arbeitsplätzen.

Mit der Umwandlung der ÖIG 1970 in eine Aktiengesellschaft (ÖIAG), wurden in den darauffolgenden Jahren die Beteiligungen umstrukturiert. Als Reaktion auf den Ölpreisschock und die internationale Stahlkrise wurde rund um die VÖEST ein großer Mischkonzern aufgebaut, der andere, in die Krise geratene Staatsbetriebe auffangen sollte. Die verstaatlichte Industrie musste in der Rezession Ende der 1970er Jahre außerdem als Instrument der Beschäftigungspolitik bestehen.

Mit Beginn der 1980er Jahre verbuchten die ÖIAG-Betriebe steigende Verluste, was zu einer erneuten Umstrukturierung der ÖIAG (jetzt Österreichische Industrieholding AG) führte: die Vielzahl der entstandenen Mischkonzerne wurde zerschlagen und in neuen Branchenholdings gebündelt.

Zwischen 1980 und 1992 musste der österreichische Staat insgesamt etwa 4,4 Milliarden € zur Verlustabgeltung zuschießen, gleichzeitig wurden in diesem Zeitraum 55.000 Arbeitsplätze abgebaut. In der Folge wurden 1993 die Branchenholdings aufgelöst und die ÖIAG in einer Neufassung des ÖIAG-Gesetzes verpflichtet, die „Beteiligungen an industriellen Unternehmungen“ mehrheitlich innerhalb einer angemessenen Frist und bezüglich der industriellen Wertschöpfung wirtschaftlich vertretbar zu verkaufen.

Mit diesem Privatisierungsauftrag und dem ÖIAG-Gesetz 2000 wurde die ÖIAG zur Beteiligungs- und Privatisierungsagentur der Republik Österreich. Die ÖIAG verfolgt heute eine Doppelstrategie: einerseits die Wertsteigerung der ihr zugetragenen Beteiligungen, andererseits das ständige Prüfen von Exit-Szenarien sowie die angestrebte Teil- oder Vollprivatisierung des Unternehmens. Derzeit hält die ÖIAG noch bedeutende Anteile an fünf ehemals staatlichen Betrieben: Österreichische Post AG (51%), Austrian Airlines AG (42,75%), OMV AG (31,5%), Telekom Austria AG (27,4%) und GKB Bergbau GmbH (100%).

Quelle: www.oia.at

Eine Studie (Atzmüller/Herman 2004) hat sich mit den Auswirkungen von Restrukturierungen im öffentlichen Sektor in Österreich im Vergleich mit anderen europäischen Ländern befasst. Die Studie stellt bestimmte spezielle Eigenschaften von Restrukturierungen im öffentlichen Sektor in Österreich, vor allem in Bezug auf die Beschäftigungsentwicklung fest: wenngleich die Liberalisierung und Privatisierung von öffentlichen Dienstleistungen auf Beschäftigung, Arbeits- und Tarifbedingungen vergleichsweise ähnliche Auswirkungen hat (bspw. Stellenabbau, Lohnkürzungen, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitregelungen), scheinen der Abbau von Stellen und die Durchführung von Restrukturierungsprozessen in Österreich im Vergleich zu anderen europäischen Ländern tatsächlich moderater abzulaufen (evt. liegt dies am vergleichsweise erst spät begonnenen Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess). In Österreich wird versucht Beschäftigungsabbau sozial verträglich zu gestalten, etwa durch die Möglichkeit einer Entlassung in den vorzeitigen Ruhestand, Abfindungen, die über der gesetzlich geforderten Mindesthöhe liegen („golden handshakes“) oder berufliche Qualifizierungsmaßnahmen. Laut den Autoren der Studie muss die Freiwilligkeit dieser Maßnahmen teilweise in Frage gestellt werden. Interne Umstrukturierungen würden aufgrund mangelnder Flexibilität, dem erhöhten Stress und Unsicherheitsgefühl auf Seiten der Arbeitnehmer in vielen Fällen zum „freiwilligen“ Ausscheiden führen.

Teil 2: Die Rolle der österreichischen Sozialpartner im Kontext von Restrukturierung

Einleitung und Zusammenfassung

Das österreichische System der Sozialpartnerschaft unterscheidet sich von denen anderer EU-Staaten in seiner spezifischen Ausrichtung und der Form der Einflussnahme. Im Gegensatz zu anderen EU-Ländern bedeutet Sozialpartnerschaft in Österreich nicht nur ein System von Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Vielmehr bezeichnet es eine institutionalisierte Kooperation zwischen Arbeitnehmern, Unternehmen und Regierung, die einen wichtigen Bestandteil der Wirtschafts- und Sozialpolitik bilden.

Der österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) wurde 1945 gegründet. Der ÖGB ist Mitglied des Europäischen Gewerkschaftsbundes. Er ist die einzige Gewerkschaftsföderation, die gegründet wurde, um die politischen Spaltungen der Gewerkschaften, die vor der Zwangsvereinigung durch die Nationalsozialisten im Jahre 1938 bestanden, zu überwinden. Der ÖGB basiert auf den Prinzipien von Solidarität und effektiver Vertretung der Arbeitnehmerinteressen. Der ÖGB besteht heute aus neun ihm angehörenden Gewerkschaften, die sektor- und berufsspezifisch organisiert sind. In Österreich gibt es ca. 1,3 Mio. Gewerkschaftsmitglieder, was einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von rund 33 Prozent entspricht.

Der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) gehören fast alle Privatunternehmen, d.h. rund 300.000 Einzelunternehmen, an. Die WKÖ ist Mitglied der UEAPME. Die Wirtschaftskammern beruhen auf einer gesetzlichen Mitgliedschaft ihrer Mitglieder. Weiterer wichtiger Akteur auf der Arbeitgeberseite ist die Vereinigung der österreichischen Industrie (VÖI), die 1941 gegründet wurde. VÖI ist Mitglied bei BUSINESSEUROPE. 2002 hatte die VÖI 1.200 Mitgliedsfirmen, die ca. 425.000 Arbeitnehmer beschäftigten. Die VÖI ist eine freiwillige Vereinigung und beteiligt sich im Rahmen der Sozialpartnerschaft am politischen Entscheidungsprozess.

Das österreichische Modell der Arbeitnehmervertretung basiert auf einer dualen Vertretung durch Betriebsräte und Gewerkschaften auf der betrieblichen Ebene. Betriebsräte können in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten gegründet werden. Die österreichische Arbeitsgesetzgebung bevorzugt Tarifverhandlungen auf Branchenebene. Verhandlungen mit Einzelunternehmen werden nur in wenigen Ausnahmefällen durchgeführt. Entsprechend werden fast alle Tarifverträge auf sektoraler Ebene oder Branchenebene abgeschlossen. Tarifverhandlungen beschränken sich in Österreich grundsätzlich auf die Privatwirtschaft. Der Öffentliche Dienst ist von formalen Tarifverhandlungen ausgeschlossen. Allerdings finden Verhandlungen zwischen den Gewerkschaften des Öffentlichen Dienstes und Regierungsvertretern sowie Parlamentsvertretern statt, um Beschäftigungsbedingungen festzulegen. Zwei Gründe führen zu einer fast vollständigen Tarifabdeckung. Erstens gibt es eine obligatorische Mitgliedschaft der Arbeitgeber in den Kammern, die mehrheitlich Tarifverträge mit den Gewerkschaften abschließen. Zweitens gibt es den so genannten „outsider effect“, der Tarifverträge für alle Beschäftigten, unabhängig von deren Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft, bindend macht. Das führt schließlich dazu, dass 98% der Beschäftigten von Tarifverträgen abgedeckt werden.

Arbeitsstiftungen sind bereits seit mehr als zwanzig Jahren ein bewährtes Instrument, um mit den Arbeitsplatzeffekten von Restrukturierung auf eine flexible und passgenaue Weise umzugehen. Sie werden auch eingesetzt, um den Strukturwandel auf regionaler Ebene zu begleiten und arbeitsmarktpolitisch zu flankieren. Die Stiftungen können zur

Bewältigung von Massenentlassungen als Outplacement-Agenturen eingesetzt werden oder auch als Inplacement-Instrumente, wenn es in bestimmten Berufsbereichen einen Mangel an Arbeitskräften gibt. Durch ein umfassendes Bündel an Instrumenten werden individuelle (Re-)Integrationsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt und eine Reihe unterstützender Maßnahmen durchgeführt. Die Arbeitsstiftungen ermöglichen es, dass längerfristige Maßnahmen der Berufsbildung durchgeführt werden können, währenddessen die betroffenen Personen finanziell abgesichert sind.

Im Oktober 2006, legte das „Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung“, WIFO ein „Weißbuch“ über eine längerfristige nationale Beschäftigungsstrategie vor. Die Publikation mit dem Titel „Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf Basis von Innovation und Qualifikation“ war von den vier großen österreichischen Sozialpartnerorganisationen in Auftrag gegeben worden und wurde durch die Österreichischen Nationalbank ÖNB sowie weitere öffentliche und private Institutionen finanziert. Daraufhin entwarf das WIFO ein Strategiepapier zu den Themenfeldern Wachstum, Arbeitsmarktentwicklung und Wirtschaftspolitik. Im Oktober 2007 haben die österreichischen Sozialpartner ein gemeinsames Konzept zur Verbesserung der Beschäftigungschancen von gering qualifizierten Arbeitslosen und jungen Menschen vorgelegt. Die Initiative zielt darauf ab, das derzeitige System der Berufsausbildung, durch ein stärker auf individuelle Qualifizierungspläne für jüngere und arbeitslose Menschen ausgerichtete System zu ersetzen und spezifische Maßnahmen für ältere Arbeitslose einzuführen.

Sozialpartner und Sozialpartnerschaft in Österreich

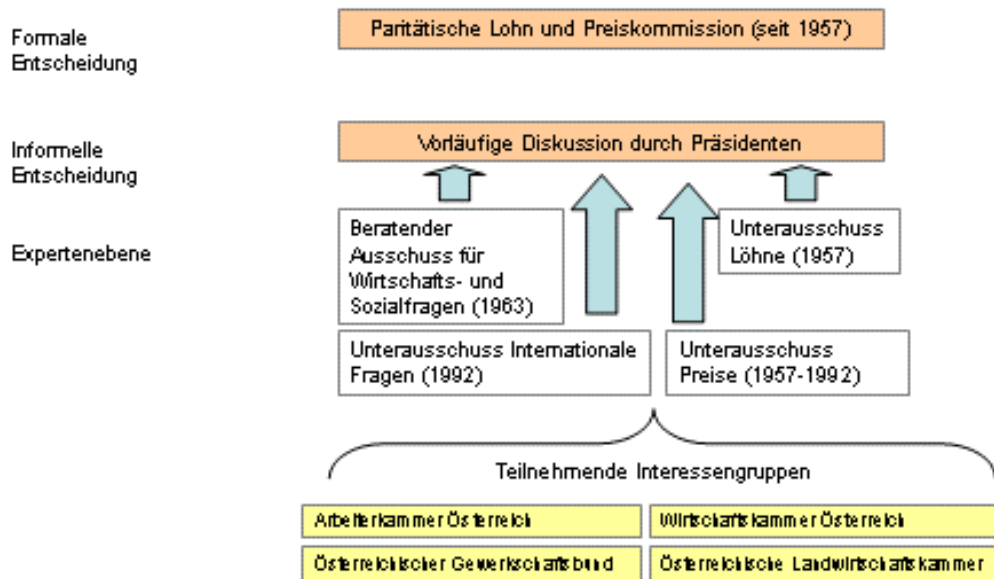
Die österreichische Sozialpartnerschaft

Das österreichische System der Sozialpartnerschaft unterscheidet sich von denen anderer EU-Staaten in seiner spezifischen Ausrichtung und der Form der Einflussnahme. Im Gegensatz zu anderen EU-Ländern bedeutet Sozialpartnerschaft in Österreich nicht nur ein System von Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Vielmehr bezeichnet es eine institutionalisierte Kooperation zwischen Arbeitnehmern, Unternehmen und Regierung, die einen wichtigen Bestandteil der Wirtschafts- und Sozialpolitik bilden.

Um die ökonomischen Probleme der Nachkriegszeit in den frühen 1950er Jahren zu bewältigen, entwickelte sich eine auf Freiwilligkeit und informellem Engagement beruhende Kooperation. Sie bildete die Basis der heutigen österreichischen Sozialpartnerschaft und entwickelte sich zu einem einflussreichen System in allen Bereichen der Wirtschafts- und Sozialpolitik. Das österreichische System der Arbeitsbeziehungen wurde lange als einzigartiges Modell und Garant für politische Stabilität und sozialen Frieden betrachtet. Sozialpartnerschaft in Österreich bedeutet nicht die Hinwendung zu Sozialpakten wie dies in anderen europäischen Ländern der Fall ist. Sie steht eher für eine langjährige politische Kooperation, die eine belastbare Basis für die Lösung politischer Alltagskonflikte bereitstellt.

Das institutionalisierte System der Sozialpartnerschaft basiert auf einer unabhängigen Zusammenarbeit innerhalb eines Netzwerkes von Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen im Bereich der Einkommenspolitik und einer engen Beteiligung von Interessengruppen im politischen Entscheidungsprozess, wozu auch der Gesetzgebungsprozess zählt. Unter dem Titel „Sozialer Dialog“ werden typische Politikfelder wie Sozialpolitik, Finanzpolitik, Geldpolitik, Investitionspolitik, Industriepolitik, Arbeitsrecht, Arbeitsplatzbeschaffung (ABM), Qualifizierung, Beschäftigung und EU-Themenbereiche bearbeitet.

Abbildung 6: Das österreichische Modell der Konzertierung



Quelle: EIRO Dublin: Austria Industrial Relations Profile, eigene Übersetzung

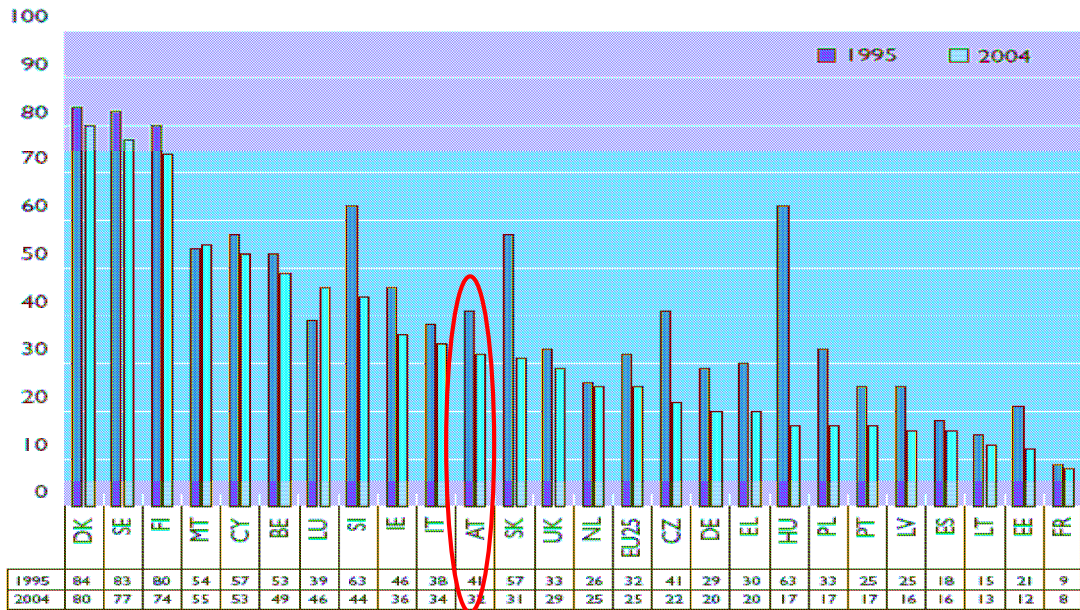
Gewerkschaften

Der österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) wurde 1945 gegründet. Der ÖGB ist Mitglied des Europäischen Gewerkschaftsbundes. Er ist die einzige Gewerkschaftsföderation, die gegründet wurde, um die politischen Spaltungen der Gewerkschaften, die vor der Zwangsvereinigung durch die Nationalsozialisten im Jahre 1938 bestanden, zu überwinden. Er ist eine juristische Person und ein Zusammenschluss von Arbeitnehmern, der auf den Prinzipien von Solidarität und effektiver Vertretung der Arbeitnehmerinteressen basiert.

Der ÖGB besteht heute aus neun ihm angehörenden Gewerkschaften, die sektor- und berufsspezifisch organisiert sind. Die Angestelltengewerkschaft, GPA, ist die wichtigste und gewinnt, infolge von Privatisierungen, zunehmend an Einfluss. Die zweitgrößte Gewerkschaft ist die gmtn, die zugleich mit ca. 236.000 Mitgliedern die wichtigste Gewerkschaft im produzierenden Bereich darstellt. Nach der Fusion von drei Gewerkschaften wurde Ende 2007 die Dienstleistungsgewerkschaft „Vida“ gegründet, die heute die viertgrößte ÖGB-Gewerkschaft ist.

Nach Angaben der Gewerkschaften gibt es in Österreich ca. 1,3 Mio. Gewerkschaftsmitglieder, was einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von ca. 33 Prozent entspricht. 1995 lag der Organisationsgrad noch bei 41 Prozent.

Tabelle 7: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad, EU-25, 1995-2004



Quelle: European Commission: Industrial Relations in Europe 2006, S. 25.

Vor dem Hintergrund sinkender Mitgliederzahlen (rund 20 % der österreichischen Gewerkschaftsmitglieder sind Rentner) ist es in den letzten Jahren verstärkt zu Fusionen und anderen Formen der Kooperation zwischen österreichischen Gewerkschaften gekommen.

Tabelle 16: Gewerkschaften in Österreich, 2007

Gewerkschaft	Branche	Mitglieder*	Kürzlich vollzogene Zusammenschlüsse
GPA-DJP	Büroangestellte, Druckereiangestellte und Journalisten	294,000	Fusion von GPA und DJP im November 2006
gmtn	Metall-, Textil- und Nahrungsmittelindustrie	236,000	Fusion der Gewerkschaft der Metallarbeiter mit der Gewerkschaft für Nahrung und Landwirtschaft im Mai 2006
GöD	Öffentlicher Dienst	229,000	
Vida	Öffentlicher und privater Dienstleistungssektor	172,000	Zusammenschluss der Gewerkschaft der Eisenbahner, der GHTV (Einzelhandel, Transport und Verkehr) und der GHDP (Hotel und Gastronomie) im Dezember 2006
GdG	Angestellt in Verwaltung und Behörden	163,000	
GBH	Bauwesen und Holzsektor	141,000	
GPF	Post und Telekommunikation	64,000	
GdC	Chemische Industrie	31,000	
GKMsfb	Kunst, Medien, Sport und Freiberufler	11,000	Seit 2007: Zusammenarbeit mit der GöD

Quelle: Angaben der Gewerkschaften.

Arbeitgeber

Der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) gehören fast alle Privatunternehmen, d.h. rund 300.000 Einzelunternehmen, an. Die WKÖ ist Mitglied der UEAPME. Die Wirtschaftskammern beruhen auf einer gesetzlichen Mitgliedschaft ihrer Mitglieder. Alle Unternehmen sind gesetzlich zu einer Mitgliedschaft in den Wirtschaftskammern verpflichtet. Abgesehen vom Staatsdienst, der Landwirtschaft und den Freien Berufen (Ärzte und Architekten) sind alle Wirtschaftsbereiche in der Wirtschaftskammer unter dem Dach der WKÖ organisiert. Dies ist heute eine einzigartige Organisationsform. In anderen Ländern besteht eine freiwillige Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und die Kammern agieren als reine Wirtschaftsverbände.

Die WKÖ besteht aus einer dualen Mitgliederstruktur. Für jedes der neun Bundesländer existiert eine eigene örtliche Vertretung. Darüber hinaus sind Unternehmen nach Branchen und Sektoren organisiert, die sowohl in den Länderkammern als auch auf Bundesebene der WKÖ zusammengeschlossen sind. Auf Bundesebene der WKÖ gibt es 129 sektorale Gliederungen (die andererseits in sieben Sektionen zusammengefasst sind), und mehr als 1.200 sektorale Gliederungen im Netzwerk der Länderkammern.

Ein anderer wichtiger Akteur auf der Arbeitgeberseite ist die Vereinigung der österreichischen Industrie (VÖI), die 1941 gegründet wurde. VÖI ist Mitglied bei BUSINESSEUROPE. 2002 hatte die VÖI 1.200 Mitgliedsfirmen, die ca. 425.000 Arbeitnehmer beschäftigten. Die VÖI ist eine freiwillige Vereinigung und beteiligt sich im Rahmen der Sozialpartnerschaft am politischen Entscheidungsprozess. Als Interessenvertreter der meisten Großunternehmen der Industrie, hat sie einen großen Einfluss auf die sektorale Gliederung innerhalb der Wirtschaftskammer (WKÖ), in der die Großindustrie organisiert ist. Obwohl die VÖI das Recht hat, Kollektivverträge abzuschließen, hat sie diese Einflussmöglichkeit bisher nie wahrgenommen.

Die wenigen Arbeitgeberorganisationen, die nicht der Wirtschaftskammer angehören, haben sich spezialisiert auf das Führen von Tarifverhandlungen in der Druckindustrie, der Medien- und Energiewirtschaft.

Verwaltungen und Unternehmen, die Dienstleistungen im Sinne des Allgemeinwohls erbringen, werden im Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs (VÖWG) zusammengefasst, welche die Interessen der Arbeitgeber des öffentlichen Sektors auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene koordinieren. Der VÖW ist Mitglied des CEEP.

Das österreichische Kammersystem

Nach den jüngsten Gesetzesänderungen in Slowenien ist Österreich heute das einzige Land in der EU, das eine obligatorische Mitgliedschaft von Unternehmen in Arbeitgebervereinigungen vorsieht. Neben privaten, auf freiwilliger Mitgliedschaft basierenden Vereinigungen, wie sie in den meisten EU Ländern existieren, verfügt Österreich über ein Kammersystem. Die wichtigsten Kammern sind die Wirtschaftskammer, die Landwirtschaftskammer und die Arbeiterkammer. Die Kammern haben die Funktion halb-staatlicher Einrichtungen, die rechtlich dazu befugt sind, die Interessen der ihnen angehörenden Gruppen zu vertreten. Aufgrund ihres gesetzlichen und öffentlichen Status ist die Mitgliedschaft in diesen Vereinigungen für alle Unternehmen, Bauern und Arbeitnehmer obligatorisch. Ihre Funktion besteht darin, über Gesetzesvorschläge und Verwaltungsregelungen, die ihre Mitgliedsgruppen betreffen, zu beraten. Im System der Tarifverhandlungen sind sie die Hauptakteure auf der Arbeitgeberseite. Auf der Arbeitnehmerseite wird diese Funktion von den Gewerkschaften erfüllt, nicht von der Arbeiterkammer. Obwohl es eine große personelle Überschneidung zwischen Arbeiterkammer und Gewerkschaften gibt, ist ihre Arbeit eher durch Arbeitsteilung als durch Wettbewerb geprägt. Die Arbeiterkammern sind wichtige Akteure innerhalb des Systems der Sozialpartnerschaft. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Regierung zu vertreten, während die Tarifpolitik Aufgabe der Gewerkschaften ist.

Arbeitnehmerbeteiligung und Mitbestimmung auf verschiedenen Ebenen

Betriebsräte

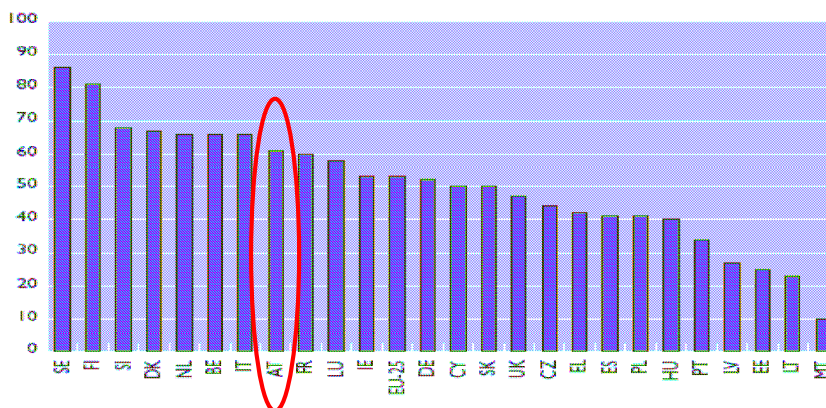
Das österreichische Modell der Arbeitnehmervertretung basiert auf einer dualen Vertretung durch Betriebsräte und Gewerkschaften auf der betrieblichen Ebene. Betriebsräte können in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten gegründet werden. Die Mitglieder haben ein Mandat für vier Jahre. Der Betriebsrat vertritt die Belegschaft und ist einbezogen in Fragen der Sozial- und Personalpolitik sowie betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten. Der Betriebsrat muss nicht Gewerkschaftsmitglied sein und wird von allen Beschäftigten im Betrieb gewählt. Auch Beschäftigte, die nicht einer Gewerkschaft angehören, können Mitglied des Betriebsrats werden.

Aufgrund der Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte sind die Arbeitgeber verpflichtet, regelmäßige Besprechungen mit dem Betriebsrat abzuhalten, und ihn über die Belegschaft betreffende wichtige Angelegenheiten zu informieren. Derartige Konsultationstreffen müssen vierteljährlich stattfinden oder auf Anfrage des Betriebsrates monatlich.

Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zwischen einem Arbeitgeber und einem Betriebsrat ist das wichtigste Instrument, in dem die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in einem abgesteckten Bereich sozialer Angelegenheiten deutlich werden. Der thematische Rahmen für formale Betriebsvereinbarungen ist rechtlich festgelegt. Entlohnungsfragen können grundsätzlich nicht durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden. Auch andere Fragen wie die Regelung der Beschäftigungsbedingungen sind Gegenstand der Tarifverträge.

Mindestens einmal im Jahr muss der Betriebsrat eine Betriebsversammlung abhalten. Auf Anfrage können Arbeitgeber und/oder die Gewerkschaft teilnehmen. Hier werden Berichte des Betriebsrates und andere Themen diskutiert. Die Wahl der Mitglieder des Betriebsrates erfolgt in dieser Versammlung.

Abbildung 8: Abdeckung der Arbeitnehmer durch gewerkschaftliche oder andere Vertretungsorgane (% , privater und öffentlicher Sektor)



Quelle: European Commission, *European Industrial Relations Report*, S. 71.

Mitbestimmung auf Unternehmensebene

Arbeitnehmervertreter haben das Recht auf eine Vertretung im Aufsichtsrat eines Unternehmens, zum Beispiel in Aktiengesellschaften oder anderen Unternehmen, in denen eine Vertretung gesetzlich vorgeschrieben ist (das Gesetz unterscheidet sieben Unternehmenstypen). Zwei Mitgliedern der Aktionärs- bzw. der Inhaberseite steht ein Sitz des Betriebsrats gegenüber. Im Wesentlichen haben die Arbeitnehmervertreter – von sehr begrenzten Ausnahmen abgesehen – die gleichen Pflichten wie die Aktionäre. Es wird geschätzt, dass 1.500 Unternehmen heute Aufsichtsräte haben, in denen Arbeitnehmervertreter eines Betriebsrates sitzen. Rund 400.000 Arbeitnehmer sind in

diesen Unternehmen beschäftigt. Dies sind 15 Prozent der Gesamtbeschäftigten (Fulton 2007).

Tarifverhandlungen

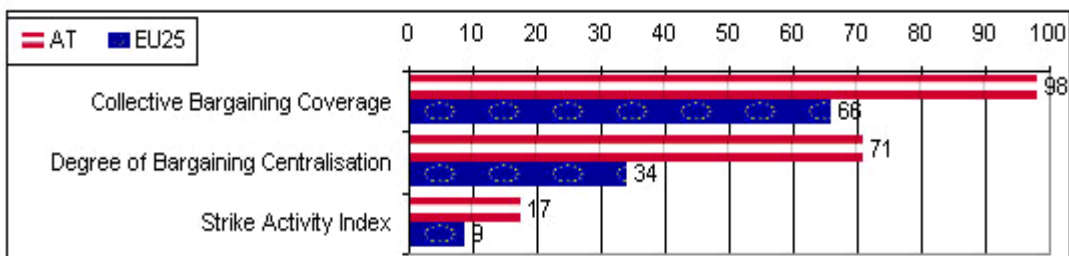
Die österreichische Arbeitsgesetzgebung bevorzugt Tarifverhandlungen auf Verbandsebene. Verhandlungen mit Einzelunternehmen werden nur in wenigen Ausnahmefällen genehmigt. Entsprechend werden fast alle Tarifverträge auf sektoraler Ebene oder Branchenebene abgeschlossen. Tarifverhandlungen beschränken sich in Österreich grundsätzlich auf die Privatwirtschaft. Der Öffentliche Dienst ist von formalen Tarifverhandlungen ausgeschlossen. Allerdings finden informelle Verhandlungen zwischen den Gewerkschaften des Öffentlichen Dienstes und Regierungsvertretern statt und mit Parlamentsvertretern, um schließlich die Beschäftigungsbedingungen festzulegen.

Die österreichische Gesetzgebung erlaubt im Allgemeinen keinen Abschluss von Tarifverträgen auf betrieblicher Ebene, da ein Unternehmen keine Tarifverhandlungen aufnehmen oder Tarifverträge abschließen kann. Im Verlauf der Privatisierung einiger Unternehmen (z.B. der Bahn und Unternehmen der Post) wurde diesen das Recht zuerkannt, Tarifverträge abzuschließen. Die Einführung von Öffnungsklauseln in sektoralen Tarifverträgen verweist auf eine leichte Dezentralisierung von Tarifverhandlungen. In diesen Fällen sind Betriebsräte befugt, Teile der Tarifierhöhungen auf betrieblicher Ebene zu verhandeln.

Nach Angaben des österreichischen Gewerkschaftsbundes werden jedes Jahr rund 400 Tarifverträge abgeschlossen. Darüber hinaus gibt es einige Dutzend Verträge, die länger als ein Jahr gültig sind. Folglich sind jedes Jahr schätzungsweise 450 Tarifverträge in Kraft.

Zwei Gründe führen zu einer fast vollständigen Tarifabdeckung. Erstens gibt es eine Zwangsmitgliedschaft der Arbeitgeber in den Kammern und diese Kammern schließen mehrheitlich Tarifverträge mit den Gewerkschaften. Tarifverträge sind für jeden Arbeitgeber bindend. Zweitens gibt es den so genannten „outsider effect“, der Tarifverträge auch für alle Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie Mitglieder der Gewerkschaften sind, die die Tarifvereinbarung mit dem jeweiligen Arbeitgeber geschlossen haben, bindend macht. Das führt zu dem Ergebnis, dass 98% der Beschäftigten von Tarifverträgen abgedeckt werden.

Abbildung 9: Tarifverhandlungen und Arbeitskonflikte in Österreich und der EU-25



Quelle: EIRO 2008 (Austria Industrial relations profile). http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/austria_1.html.

In den letzten Jahren haben die Sozialpartner über zwei gegenläufige Tendenzen berichtet, deren Bedeutung schwer einzuschätzen ist. Einerseits tendieren die Tarifvertragsparteien dazu, für kleinere Branchen und Subsektoren zu verhandeln und einige, früher durch staatliche Regelungen abgedeckte Wirtschaftsbereiche, nehmen nun Verhandlungen auf. Ferner wurde die Tarifbindung auf bisher nicht abgedeckte Sektoren und Sub-Sektoren ausgedehnt. Andererseits tendieren die Tarifparteien seit den 1990er Jahren zu einer Zentralisierung der Tarifverhandlungen und schließen sektorale Tarifverträge, die national gelten, anstatt zugleich, getrennte Verhandlungen in den Regionen durchzuführen. Der Nettoeffekt dieser sich widersprechenden Tendenzen

lässt sich anhand der Anzahl von Tarifabschlüssen nur schwer abschätzen. Die gesamte Abdeckung durch Tarifverhandlungen steigt – trotz des außerordentlich hohen Niveaus von 99% - weiter leicht an.

Abgesehen von Entlohnung und Arbeitszeit, wurde in einigen Tarifverträgen auch das Thema Qualifizierung aufgenommen. Der Tarifvertrag für Zeitarbeiter beispielsweise, der am 27. November 2006 abgeschlossen wurde, beinhaltet eine Vorschrift, die den Arbeitgeber verpflichtet einen „Requalifizierungsfonds“ einzurichten, um daraus bestimmte zusätzliche Trainingsmaßnahmen zu finanzieren, insbesondere für prekär Beschäftigte.

Mikro- und makroökonomische Restrukturierung als Thema des sozialen Dialogs und der Tarifverhandlungen

Rahmenbedingungen der Arbeitnehmerbeteiligung bei Restrukturierungen auf Unternehmensebene

Im Falle von Massenentlassungen hat der Arbeitgeber eine schriftliche Mitteilung an die örtliche Arbeitsmarktbehörde (*Arbeitsmarktservice, AMS*) zu schicken und hier eine Mitteilungsfrist von mindestens 30 Tagen einzuhalten. Definiert werden Massenentlassungen als solche, bei denen in Unternehmen mit einer Größe von 21-99 Beschäftigten mindestens fünf Mitarbeiter und mindestens dreißig in Unternehmen mit mehr als 600 Beschäftigten durch Entlassungen betroffen sind. Unabhängig von der Unternehmensgröße gilt die Benachrichtigungspflicht auch dann, wenn zumindest fünf Beschäftigte im Alter von 50 Jahren oder älter betroffen sind.

Noch bevor der Arbeitgeber die zuständige AMS-Stelle benachrichtigt, muss der Betriebsrat über die geplanten Entlassungen informiert werden. Entsprechend des Arbeitsverfassungsgesetzes (ArbVG), gelten Massenentlassungen als „Betriebsänderung“ und eine entsprechende Mitteilungspflicht. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dem Betriebsrat alle relevanten Informationen mitzuteilen und insbesondere über soziale Folgen der geplanten Maßnahmen zu informieren.

Aufgrund seiner Konsultations- und Mitbestimmungsrechte hat der Betriebsrat die Möglichkeit, externen Expertensachverständigen hinzu zu ziehen, um Alternativvorschläge darüber unterbreiten zu können, wie die sozialen Härten für die Beschäftigten abgemildert werden. Falls von den Maßnahmen ein großer Teil der Belegschaft betroffen ist, kann der Betriebsrat auch die Vereinbarung eines Sozialplans fordern. Dabei handelt es sich um eine rechtskräftige Betriebsvereinbarung, welche insbesondere finanzielle Regelungen zur Fort- und Weiterbildung und Abfindungsregelungen enthalten, die über die gesetzlichen Mindestbedingungen hinausgehen. Sozialpläne können auch Sonderzahlungen für bestimmte besonders gefährdete Mitarbeitergruppen beinhalten, die von der Massenentlassung betroffen sind, z.B. ältere oder behinderte Arbeitnehmer.

Praktische Erfahrungen von Arbeitnehmervertretern in Restrukturierungsfällen

In einem Bericht der Österreichischen Arbeiterkammer werden auf Basis einer Befragung von 200 Betriebsräten in österreichischen Unternehmen aller Größenklassen die Ergebnisse der Arbeitnehmerbeteiligung in Restrukturierungsfällen folgendermaßen dargestellt: *„In mehr als drei Viertel aller Fälle waren Betriebsräte über das geplante Umstrukturierungsvorhaben informiert (...) wohingegen nur 46% der Betriebsräte diese Information als „rechtzeitig“ einstufen. In knapp zwei Drittel aller Fälle fanden die Umstrukturierungsaktivitäten hinter verschlossenen Türen statt, in nur 22% der Fälle waren Betriebsräte aktiv in Projektteams eingebunden. Umstrukturierungsprojekte werden also meistens topdown durchgeführt. „Hinter verschlossenen Türen“ bereitet ein kleines Projektteam gemeinsam mit den Managern die Umstrukturierung vor, die Belegschaft wird dann meist erst sehr spät über die beschlossenen Maßnahmen informiert.“* (Hornung u.a. 2005, S. 35)

Initiativen und Forderungen der Sozialpartner zu Restrukturierung

Arbeitsstiftungen als Instrument des sozialen Ausgleichs bei Restrukturierung

Arbeitsstiftungen sind bereits seit mehr als zwanzig Jahren ein bewährtes Instrument mit den Arbeitsplatzeffekten von Restrukturierung auf eine flexible und passgenaue Weise umzugehen. Sie werden auch eingesetzt, um den Strukturwandel auf regionaler Ebene zu begleiten und arbeitsmarktpolitisch zu flankieren.

Die Stiftungen können zur Bewältigung von Massenentlassungen als Outplacement-Agenturen eingesetzt werden oder auch als Inplacement-Instrumente, denn es in bestimmten Berufsbereichen einen Mangel an Arbeitskräften gibt. Durch ein umfassendes Bündel an Instrumenten werden individuelle (Re-)Integrationsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt und eine Reihe unterstützender Maßnahmen durchgeführt. Da weiterhin eine relativ lange Verweildauer möglich ist – bis zu drei Jahren (bei älteren Arbeitnehmern über 50 sogar bis zu vier Jahre) – können auch längerfristige Maßnahmen der Berufsbildung durchgeführt werden, während derer die betroffenen Personen finanziell abgesichert sind.

Das Instrument der Arbeitsstiftungen, die auf Initiative der österreichischen Gewerkschaften hin entstanden sind, wurde zum ersten Mal im Kontext von Restrukturierungsprozessen bei der VOEST-Alpine eingesetzt, als eine gleichnamige Stahl-Stiftung gegründet wurde (1987). Die positiven Erfahrungen dieses Ansatzes haben danach zu einer großen Verbreitung in Österreich und auch darüber hinaus geführt. Arbeitsstiftungen sind in der Lage, die unterschiedlichen Interessenlagen der Unternehmen, Beschäftigten und der betroffenen Regionen gleichermaßen zu berücksichtigen. Auch im Kontext des EU-Beitritts Österreichs im Jahre 1995 wurden Arbeitsstiftungen eingesetzt, um damit verbundene strukturelle Anpassungsprozesse arbeitsmarktpolitisch zu begleiten: Um negative Beschäftigungseffekte in der Ernährungswirtschaft und der Speditionsbranche abzufedern wurden auf eine Initiative der Sozialpartner hin, zwei Branchenstiftungen geschaffen, die AUFLEB-Stiftung (*„Ausbildungs- und Unterstützungsverein für Arbeitslose in der Lebensmittelbranche“*) in der Nahrungsmittelbranche und die AUSPED-Stiftung (*„Ausbildungs- und Unterstützungsverein Spedition“*) im Speditionswesen. Die Stiftungen waren in ganz Österreich tätig und bis zum Oktober 1996 nahmen rund 2.600 Beschäftigte an ihren Maßnahmen teil.

Das Instrument der Arbeitsstiftungen hat sich über die Jahre hinweg weiter entwickelt. Entsprechend der Rahmenbedingungen des Strukturwandels und des Abbaus von Arbeitsplätzen können vier unterschiedliche Typen von Stiftungen unterschieden werden: Unternehmensstiftungen, Insolvenzstiftungen, Branchenstiftungen und regionale Arbeitsstiftungen. Aus Sicht der teilnehmenden Beschäftigten und der möglichen Fördermaßnahmen bestehen jedoch keine Unterschiede zwischen diesen Typen. Außer den Arbeitsstiftungen selbst sind in den letzten Jahren auch eine Reihe von *stiftungsähnlichen Maßnahmen* entwickelt worden. Der einzige Unterschied besteht auch hier lediglich darin, dass die Maßnahmen nicht durch eigens eingerichtete Institutionen durchgeführt werden, sondern durch das österreichische Arbeitsamt AMS.

Im Jahre 2005 waren insgesamt 1.800 Personen in Stiftungen mit dem Schwerpunkt Outplacement und 4.900 Personen erhielten Maßnahmen im Bereich Inplacement (Holzer 2006). Der starke Anstieg in diesem Bereich (Zuwachs von 2.100 gegenüber dem Vorjahr) erklärt sich vor allem daraus, dass im Bereich der Gesundheits- und Pflegedienste verstärkt berufsbildende Maßnahmen angeboten wurden, da hier ein Arbeitskräfteengpass besteht. Dies macht deutlich, dass die Arbeitsstiftungen auch als Instrument der Beschäftigungsförderung eingesetzt werden. Wesentliche Instrumente der Maßnahmenpakete der Stiftungen beinhalten hier z.B. die Berufsplanung,

unterschiedliche berufliche Bildungsmaßnahmen, aktive Jobsuche, berufspraktische Programme und im Falle der Outplacement Stiftungen auch die Beratung bei dem Weg in die Selbständigkeit. Gerade dieser integrierte und umfassende Ansatz erklärt den Erfolg und die Effizienz des Stiftungsansatzes, der auch in der Finanzierung auf die Beteiligung unterschiedlicher Gruppen, verschiedener Ebenen und aller beteiligten Akteure setzt.

Der Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds – WAFF

Der WAFF wurde 1995 auf Initiative der Interessensvertretungen der ArbeitnehmerInnen von der Wiener Landesregierung ins Leben gerufen. Grundlage des Konzeptes ist die enge Kooperation aller arbeitsmarktpolitisch relevanten Akteure: neben der Stadtverwaltung Wien sind der ÖGB, die Wiener Arbeitskammer, die Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ), der Industrieverband und der Wiener Arbeitsmarktservice (AMS) in die Initiative eingebunden. Mit dem WAFF schuf sich das Bundesland Wien als erstes in Österreich eine eigene Einrichtung für aktive Arbeitsmarktpolitik mit der Möglichkeit zur Umsetzung entsprechender Maßnahmen und Programme. Zu den wichtigsten arbeitsmarktpolitischen Zielen des WAFF gehören:

- Verbesserte berufliche Entwicklungschancen von Wiener ArbeitnehmerInnen
- Abbau von Benachteiligungen am Arbeitsmarkt und die Förderung von Chancengleichheit von Frauen und Männern
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Wien

Als Arbeitsschwerpunkt für das Jahr 2008 hat sich der WAFF zum Ziel gesetzt mehr als 20.000 Wiener ArbeitnehmerInnen und rund 800 Wiener Unternehmen mit unterschiedlichen Maßnahmen zu unterstützen. Dazu gehören:

- Unterstützung von knapp 10.000 arbeitslosen Personen, in Kooperation mit dem AMS Wien
- Förderung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, Angeboten und Beratungen für etwa 13.400 Wiener ArbeitnehmerInnen.
- Unterstützung von 820 Wiener Unternehmen bei der Rekrutierung und Qualifizierung von Beschäftigten

Quelle und weitere Informationen: www.waff.at

Allgemeine Forderungen und Positionen der Sozialpartner

Gewerkschaften

Für die Gewerkschaften spielt das Thema Standortsicherung und Verlagerungen eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang betont etwa der ÖGB, dass es vor allem darauf ankommt, Österreich als Wirtschaftsstandort zu stabilisieren und zu entwickeln, um Firmensitze zu halten und Beschäftigung zu sichern. Das in der Öffentlichkeit kontrovers diskutierte Beispiel Semperit im Jahre 2002 (1.300 Beschäftigte wurden arbeitslos, weil die Unternehmensleitung beschloss, die Produktion zu verlagern) verdeutlicht für die Gewerkschaften auch, dass es bei Verlagerung nicht nur um die direkt betroffenen Arbeitsplätze im Unternehmen selbst, sondern auch um die Beschäftigung bei Zulieferern und bei Dienstleistern geht.

Seit 1994 gehört für den ÖGB in diesem Zusammenhang die Einführung europaweiter Regelungen der Unternehmensbesteuerung zu einer der wichtigsten Forderungen. Aus Sicht der Gewerkschaften bestehen im derzeitige System erhebliche Konstruktionsfehler, die es zum Beispiel den EU-Nettoempfängern mit hohem Wirtschaftswachstum ermöglichen, ein Steuerdumping auf Kosten der anderen Länder zu betreiben.

Für die Gewerkschaften ist evident, dass es einen Paradigmenwechsel gegeben hat: So wäre es vor 15 Jahren noch undenkbar gewesen, ein profitables Unternehmen zu schließen. Genau dies geschieht aber heute, wenn etwa profitable Standorte geschlossen und die Produktion verlagert wird, um den Aktienwert des Unternehmens zu steigern.

Der ÖGB kritisiert auch die Praxis vieler Unternehmen, Verlagerungspläne zwar monatelang zu konkretisieren und vorzubereiten, ihre Entscheidungen dann aber über Nacht öffentlich zu machen, ohne dass Arbeitnehmerorganisationen eine Chance der Reaktion haben. Deshalb fordern die Gewerkschaften, dass Frühwarnsysteme entwickelt werden, mithilfe derer dann rechtzeitig Umschulungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden können oder die es ermöglichen durch die Entwicklung von Alternativszenarien die Verlagerung überhaupt zu verhindern. Die Gewerkschaft der Privatangestellten GPA setzt sich auch für eine Ausweitung der Rechte des Betriebsrates auf Information, Einbeziehung und Konsultation ein. Aus Sicht der Gewerkschaft ist es essentiell, dass Betriebsräte angehört werden, bevor eine endgültige Entscheidung getroffen wird.

Darüber hinaus werden folgende Forderungen formuliert:

- Einführung von Audits zur "sozialen Kompatibilität" eines Unternehmens;
- Sozialpläne unabhängig von der Unternehmensgröße;
- Ausweitung von Vetorechten der Arbeitnehmervertretungen;

An die politischen Akteure richtet sich die Forderung der Gewerkschaften, Maßnahmen zur Eindämmung des "Subventions-Tourismus" zu ergreifen (d.h. die Verlagerung von Betriebsstätten an subventionierte Standorte). Außerdem kritisiert der ÖGB die Regierung darin, nicht genügend Ressourcen in die Infrastrukturentwicklung zu investieren, insbesondere in die Verkehrsverbindung zu Bratislava. Denn die mangelnde Verkehrsinfrastruktur führe dazu, dass Zulieferer der Automobilindustrie ihre Produktionen in die Slowakei verlagern würden.

Arbeitgeber

Es gibt in Österreich eine anhaltende Debatte über die Reduzierung der Unternehmenssteuern und der Lohnnebenkosten. In diesem Zusammenhang tritt die WKÖ für eine deutliche Senkung der Unternehmenssteuern ein, um Verlagerungen aus Österreich in die neuen EU-Mitgliedsländer zu verhindern. Die niedrigeren Unternehmenssteuern dort und die geographische Nähe sind dabei aus Sicht der Arbeitgeberorganisationen ein wesentlicher Anreiz für die Abwanderung heimischer Unternehmen in diese Länder. Aus diesem Grunde setzen die Arbeitgeber dafür ein, dass durch eine Senkung der Besteuerung und der Lohnnebenkosten sowie der Gewinnbesteuerung die Wettbewerbskraft der österreichischen Unternehmen gesteigert werden sollte.

Mitarbeitervorsorgekassen („Abfertigung Neu“)

In Österreich wurde bereits nach dem ersten Weltkrieg ein gesetzliches Abfertigungs-System für Arbeitnehmer eingeführt, um die sozialen Auswirkungen von Entlassungen in Folge von Firmenschließungen und anderen Restrukturierungen abzufedern. Im Jahr 2002 wurde das Abfertigungs-Recht reformiert um die Anspruchsberechtigungen und andere Bereiche des Systems zu verbessern (z.B. Möglichkeiten des Transfers der persönlichen „Sparkonten“ im Falle eines Arbeitsplatzwechsels).

Das neue Modell sieht vor, dass für jeden Arbeitnehmer vom Arbeitgeber 1,53% seines Brutto-Entgelts in die Vorsorgekasse einbezahlt wird. Die Einzahlungen bleiben aber nicht mehr in den Betrieben, sondern werden auf persönlichen Sparkonten von den sogenannten Mitarbeitervorsorgekassen verwaltet.

Die angesparten Beträge werden spätestens mit der Pensionierung des Arbeitnehmers ausgezahlt. Eine frühere Auszahlung kommt in Frage, wenn der Arbeitnehmer aufgrund der Auflösung des Arbeitsvertrages durch den Arbeitgeber aus dem Unternehmen ausscheidet. Mit der Pensionierung kann der Arbeitnehmer neben der Auszahlung, seine Ansprüche auch in eine monatliche Rente umwandeln.

Die Reform 2002 hatte zum einen das Ziel, die Mobilitätshemmnisse für Arbeitnehmer abzubauen und zum anderen die Kosten für die Unternehmen (zum Zeitpunkt der Einstellung) kalkulierbarer zu machen. Dafür wurden durch die Reform die „Flexicurity“ Elemente des österreichischen Arbeitsmarktes gestärkt.

Der Anspruch auf Abfertigung wurde auf fast alle Arbeitnehmer ausgeweitet. Die Umverteilungen der Gelder durch den Kapitalmarkt stärkt die Grundpfeiler des Rentensystems. Jedoch führen die direkten Auszahlungsmöglichkeiten nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen und die relativ niedrigen Beitragssätze dazu, dass das neue System kein ausreichendes zweites Renteneinkommen darstellt.

Einführung eines Mindestlohns

Im Juli 2007 verständigten sich die nationalen Sozialpartner auf die Einführung eines monatlichen Mindestlohns von 1.000 €, der bis spätestens zum 1. Januar 2009 durch entsprechende Kollektivverträge auf Branchenebene eingeführt werden soll. Falls dies durch Branchenverträge nicht möglich sein sollte, halten sich die nationalen Sozialpartner die Option offen, die Mindestlohnregelung im Zuge eines branchenübergreifenden "Generalkollektivvertrages" einzuführen.

Branchen, für die diese Vereinbarung eine hohe Relevanz hat sind u.a. die Textil- und Lederindustrie, die Ernährungswirtschaft und viele private Dienstleistungsbranchen wie das Friseurwesen, Kosmetikergewerbe und das Taxi-Gewerbe. Schätzungen zufolge werden zwischen 20.000 und 30.000 Beschäftigte durch die Vereinbarung erfasst.

Entsprechend der Grundsätze der Tarifpolitik in Österreich, liegt die Verantwortung für die Umsetzung von Mindestlohnbestimmungen bei den Verhandlungsparteien auf Branchen- und Sektorebene. Entsprechend der ÖGB-WKÖ Vereinbarung sollen die derzeit bei 900 bis 1.000 € liegenden unteren Lohngrenzen auf mindestens 1.000 € angehoben werden. Dies sollte zum 1. Januar 2008 geschehen, oder aber – falls die Tarifverhandlungen später stattfinden – zum 1. Juli 2008. Bei denjenigen Branchen, bei denen die Tariflöhne unterhalb der 900 €-Marke liegen, besteht eine längerfristige Anpassungsmöglichkeit bis zum 1. Januar 2009.

Mit der Einführung des Mindestlohnes verfolgen die Sozialpartner insbesondere folgende Absichten:

- Bekämpfung von Armut trotz Arbeit, insbesondere bei Frauen und Eindämmung der sich vergrößernden Einkommensdisparitäten;
- Schaffung von Anreizen für Arbeitnehmer, auch in Branchen mit niedrigeren Löhnen zu arbeiten; dadurch soll auch das Ausmaß der Schwarzarbeit reduziert werden;
- Verdeutlichung der Fähigkeit der Sozialpartner, adäquate lohn- und einkommenspolitische Regelungen zu vereinbaren, so dass gesetzliche Lohnregelungen überflüssig werden.

Innovation und Qualifizierung als Schlüssel der Wettbewerbsfähigkeit Österreichs und der Schaffung von Arbeitsplätzen

Im Oktober 2006, legte das „Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung“, WIFO ein „Weißbuch“ über eine längerfristige nationale Beschäftigungsstrategie vor. Die Publikation mit dem Titel „Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf Basis von Innovation und Qualifikation“ war von den vier großen österreichischen Sozialpartnerorganisationen in Auftrag gegeben worden und wurde durch die Österreichischen Nationalbank ÖNB sowie weitere öffentliche und private Institutionen finanziert. In 2005 und 2006 haben dann mehrere Dutzend WIFO Experten ein Strategiepapier entworfen, welches auf 22 Teilstudien zu den Themenfeldern Wachstum, Arbeitsmarktentwicklung und Wirtschaftspolitik basiert.

Die WIFO-Forscher kommen dabei zu dem Ergebnis, dass das derzeitige Tempo des Wirtschaftswachstums nicht ausreicht, um das Niveau der Arbeitslosigkeit deutlich und auf längere Sicht zu senken. Daher kommt der Stimulierung des Wirtschaftswachstums eine wesentliche Bedeutung bei der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Reduzierung der Arbeitslosigkeit zu. Die WIFO-Studien unterstreichen dabei auch, dass eher der technologische Fortschritt und eine hochwertigen Produktion die wesentlichen Leitprinzipien sein sollten und weniger die Orientierung an höherem Produktionsoutput und Eindämmung der Lohnkosten.

In dem Weißbuch werden 11 Schlüsselemente identifiziert, um den Strukturwandel voranzutreiben und eine Reorientierung des österreichischen Innovationssystems von

einem Technologieempfänger zu einem Technologieanbieter einzuleiten. Gleichzeitig werden Rahmenbedingungen einer grundlegenden Reform des nationalen Erziehungs- und Bildungssystems formuliert. Diese Strategieempfehlungen wurden in acht zielorientierte Maßnahmenpakete übersetzt, die entsprechend der Empfehlungen der Autoren in einem dreistufigen Prozess umgesetzt werden sollten:

- Eine *“kick-off Phase”*, in der ein weiterer Anstieg der Arbeitslosigkeit insbesondere durch Maßnahmen zugunsten der jüngeren und älteren Arbeitslosen verhindert werden soll. Während diese zeitlich befristeten Übergangsperiode sollte auch ein Niedriglohn-Sektor installiert werden, insbesondere um einen Anreiz für Beschäftigte zu geben, aus dem informellen Bereich des Arbeitsmarktes zurückzukehren. Darüber hinaus wird empfohlen, durch ein verstärktes Engagement in der beruflichen Weiterbildung den bislang in den Randbereichen des Arbeitsmarktes tätigen Menschen die Aufnahme regulärer Arbeitsverhältnisse ermöglicht werden.
- In einer *“Reformphase”* zwischen 2009 und 2015 sollte dann Österreichs Position in der führenden Gruppe von Qualitätsproduzenten von Gütern und Dienstleistungen erreicht werden. Um dieses Ziel zu erreichen, sei es notwendig, qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben und eine aktive Integration und Qualifizierung von Einwanderern sowie eine Qualifizierung von Arbeitnehmern im Niedriglohnsektor voranzutreiben.
- Nach 2015 dann, sollte eine *“High-tech Phase”* erreicht werden, in der technologischer Fortschritt und Qualitätsverbesserungen auf der Basis von insgesamt verbesserten Qualifikationsniveaus zu den wesentlichen Triebkräften des wirtschaftlichen Wachstums geworden sind.

Die Sozialpartner auf beiden Seiten haben das Weißbuch als wichtiges strategisches Dokument für die zukünftige Ausrichtung der Wirtschaftspolitik Österreichs begrüßt. Sowohl die Wirtschaftskammer als auch der Österreichische Gewerkschaftsbund haben außerdem die vorgeschlagenen Maßnahmen eingehend geprüft und intern diskutiert. Dabei wurde aber auch klar, dass die Gewerkschaften deutlich größere Probleme mit einer Akzeptanz der WIFO-Vorschläge haben als die Arbeitgeber, insbesondere wenn es um Fragen wie die Reduzierung der Unternehmensbesteuerung, Sozialabgaben oder auch die Privatisierung von öffentlichen Unternehmen geht. Unabhängig von diesen Detailfragen findet aber die Strategie eines stärker auf Hochtechnologie setzenden Produktionssystems die grundsätzliche Unterstützung beider Sozialpartner.

Gemeinsame Initiativen der Sozialpartner im Bereich der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und Qualifizierungsdefiziten

Im Oktober 2007 haben die österreichischen Sozialpartner ein gemeinsames Konzept zur Verbesserung der Beschäftigungschancen von gering qualifizierten Arbeitslosen und jungen Menschen vorgelegt. Die Initiative zielt darauf ab, das derzeitige allgemeine System der Berufsausbildung durch ein stärker auf individuelle Qualifizierungspläne für jüngere und arbeitslose Menschen zu ersetzen und besondere Maßnahmen für ältere Arbeitslose einzuführen.

Damit legten die Sozialpartner ein Beschäftigungsprogramm vor, welches das System der beruflichen Bildung und Qualifizierung Österreichs grundlegende reformiert. Auf der Basis von Verhandlungen zwischen dem Österreichischen Gewerkschaftsbund und der Arbeiterkammer auf Arbeitnehmerseite und der Wirtschaftskammer Österreich sowie der Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern, PKLWK auf der Arbeitgeberseite wurde ein Konzept mit dem Titel „Arbeitsmarkt – Zukunft 2010“ präsentiert. Darin enthalten sind eine Reihe von Vorschlägen darüber, wie die verstärkte Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften besser bedient und gleichzeitig die Beschäftigungssituation junger Menschen verbessert werden kann.

Die von den Sozialpartnern vorgeschlagenen Maßnahmen beinhalten im wesentlichen folgende Punkte:

- Vorgeschlagen wird, das bestehende System von Fördermaßnahmen, nach dem ein Arbeitgeber mit einer Pauschalsumme von 1.000 € für jeden Auszubildenden unterstützt wird durch ein passgenaueres und flexibleres System der Ausbildungsförderung zu ersetzen. Insbesondere sollen bei der finanzieller Förderung auch die Höhe der Ausbildungsvergütung und der erfolgreiche Abschluss der Ausbildung berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollten solche Arbeitgeber besonders unterstützt werden, die zum ersten Mal Ausbildungsplätze einrichten oder jüngere Menschen mit besonderen Bedürfnissen einstellen.
- Für jüngere Menschen, deren Ausbildungsplatzsuche erfolglos verlaufen ist und für unter 18jährige Menschen mit einer Behinderung oder Benachteiligung sollen Plätze in besonderen „Qualifikationszentren“ angeboten werden. In diesen Zentren soll es die Möglichkeit geben, besondere Qualifizierungsprogramme zu durchlaufen, die dann schließlich in einem anerkannten Berufsabschluss münden. Darüber hinaus wird vorgeschlagen, die ursprünglich für ältere Arbeitnehmer entwickelten Beschäftigungsförderprogramme auch für jüngere Arbeitnehmer ab 17 Jahren zu öffnen. Weiterhin sollen besondere „Crash-Kurse“ zur kurzfristigen Vermittlung notwendiger Qualifikationen für Facharbeiter aufgelegt werden, die ebenfalls mit zertifizierten Abschlüssen enden.
- Für ältere Arbeitnehmer wird vorgeschlagen, dass in Regie des Arbeitsmarktservice AMS ein Qualifizierungsprogramm „Projekt 10.000“ aufgelegt wird. Im Rahmen dieses Programms sollen mindestens 10.000 arbeitslose Menschen bis Mitte 2008 eine Umschulung in metallnahen Berufen erhalten, in denen nach allgemeiner Einschätzung ein besonderer Fachkräftemangel besteht. Zudem soll das bestehende Kombilohnmodell, welches 2005 eingeführt worden ist, reformiert werden und insbesondere auch auf über 45jährige Menschen ausgeweitet werden, die bislang von diesem Fördersystem ausgeschlossen sind. Gleichzeitig soll die förderfähige Lohngrenze von derzeit 1.000 € monatlich auf 1.700 € angehoben werden.
- Schließlich wurde auch vereinbart, die Öffnung der Arbeitsmärkte für Beschäftigte aus den neuen EU Mitgliedsländern in Berufsfeldern, die unter einem chronischen Arbeitskräftemangel leiden, die im Mai 2007 eingeführt wurde, zu verlängern. Durch einen Ministererlass vom 1. Januar 2008 umfasst die entsprechende Liste rund 50 Berufe. Laut AMS besteht gleichzeitig ein gesamtösterreichischer Bedarf von mindestens 6.000-7.000 qualifizierten Arbeitskräften, der durch ausgebildete Kräfte aus den neuen Mitgliedsländern gedeckt werden könnte.

Die gemeinsame Initiative der Sozialpartner wurde durch die sozialdemokratisch-konservative Koalitionsregierung begrüßt und seitens der Regierung fanden insbesondere auch die Vorschläge zur Reform der Beschäftigungsförderprogramme Unterstützung. Die Sozialpartner haben hier vorgeschlagen, dass von allen Arbeitnehmern bis ins Alter von 60 Jahren, Beiträge zur Arbeitslosenversicherung zu entrichten seien und dass zur Finanzierung auch ein angemessener Teil der Überschüsse des „Insolvenzentsicherungs fonds“ benutzt werden solle. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass das Reformprogramme „Arbeitsmarkt – Zukunft 2010“ in der Zeit von 2008 – 2010 rund 1,3 Mrd. € kostet. Trotzdem erklärte sich die Regierung bereit, die Vorschläge der Sozialpartner im Wesentlichen umzusetzen.

Teil 3: Fallstudien

ÖBB Holding

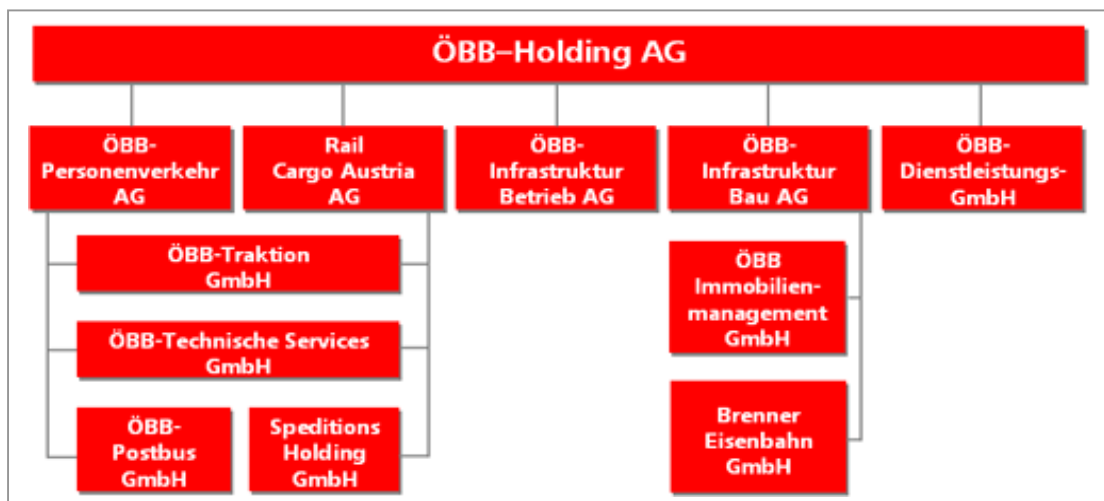
Unternehmensprofil

Die nationale Eisenbahngesellschaft ÖBB (Österreichische Bundesbahnen) Holding ist mit 43.400 Beschäftigten (2006) einer der wichtigsten und größten Arbeitgeber in Österreich. Derzeit transportiert die ÖBB jährlich 436.000.000 Passagiere mit 1.230 Lokomotiven, 3.136 Personenwagen und einem Schienennetz von 5.700 Kilometern.

Mit der Umsetzung des Bundesbahnstrukturgesetzes im Jahr 2004 erhielt die Österreichische Republik das Recht, die ÖBB in die ÖBB-Holding AG zu überführen. Die Anteile am Unternehmen werden zu 100 Prozent von der Republik Österreich gehalten, die Anteilsrechte werden vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) verwaltet. Im Zuge des europäischen Liberalisierungsprozesses hinsichtlich des Schienenverkehrsmarktes verband die Republik Österreich diese Umstrukturierung mit dem Aufbau einer marktorientierten Struktur seiner Bundesbahn.

Die Hauptaufgabe der ÖBB-Holding AG, die sämtliche Anteile an den nachgeordneten Gesellschaften des ÖBB-Konzerns hält, ist die Wahrnehmung der Anteilsrechte und die einheitliche strategische Ausrichtung des ÖBB-Konzerns. Seit 1. Januar 2005 ist der ÖBB-Konzern operativ tätig. An die Stelle der bisherigen ÖBB trat eine Konzernstruktur mit der ÖBB-Holding AG als Leitgesellschaft sowie wirtschaftlich eigenständigen und selbst verantwortlichen Aktiengesellschaften und GmbHs. Heute umfasst die ÖBB-Holding ca. 180 Einzelgesellschaften in Österreich und anderen Ländern.

Abbildung 10: Struktur der ÖBB-Holding



Quelle: Nigl 2008.

Hintergründe und Hauptgründe der Restrukturierung

Vor Gründung des ÖBB-Konzerns hatte der Österreichische Eisenbahnsektor mehrere Phasen der Restrukturierung und eine Dekade von Reorganisationen durchlaufen, die den größten Veränderungsprozess in Österreichs Geschichte einschließt.⁸

Mit dem Bundesbahn-Gesetz, das am 14. Juni 1969 in Kraft trat, wurden die „Österreichische Bundesbahnen“ als Staatsbetrieb des Österreichischen Staates gegründet. Dies erfolgte in einer Phase kurzlebiger rechtlicher Strukturen der ÖBB mit

⁸ Der vorliegende Bericht basiert neben allgemein verfügbaren Informationen vor allem auf der Fallstudie zur ÖBB, die im Rahmen des nationalen Seminars der österreichischen Sozialpartner am 10./11. März 2008 in Wien präsentiert wurde. Vgl. dazu: Nigl 2008.

zahlreichen organisatorischen Veränderungsprozessen. Das „Neue Bahn“ Programm aus dem Jahr 1989 sollte die ÖBB in die Lage versetzen, als modernes Transportunternehmen zu operieren.

Im Jahr 1992 wurde durch das Bundesbahngesetz ein weiterer großer Umstrukturierungsprozess in Gang gesetzt, der die ökonomische Einheit ÖBB in eine Gesellschaft öffentlichen Rechts umwandelte. Um den Finanzbedarf der öffentlichen Hand durch Effizienzsteigerung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der ÖBB zu reduzieren und um der von der Europäischen Union postulierten Sicherstellung eines diskriminierungsfreien Zuganges Dritter zur Eisenbahninfrastruktur zu entsprechen, wurde mit dem Bundesbahnstrukturgesetz 2003 eine weitgehende Neustrukturierung des Unternehmens ÖBB normiert. Dazu gehörte die Trennung von Infrastruktur und Verkehrsbereich sowie die Etablierung eines Vorstandes und eines Aufsichtsrates.

Auf der Grundlage des Bundesbahnstrukturgesetzes von 2003, das am 1. Januar 2004 in Kraft trat, wurde die ÖBB in die derzeitige Rechtsform überführt – den ÖBB-Konzern, der seit 1. Januar 2005 als Unternehmen operiert.

Charakter und Art des Restrukturierungsprozesses

„2004 war für die ÖBB das Jahr der größten Veränderungen in der Unternehmensgeschichte. Parallel zum normalen Betrieb als größter Mobilitätsanbieter Österreichs wurde die Umsetzung der ÖBB-Strukturreform mit Hochdruck vorangetrieben.“ (ÖBB Internetportal)

Seit dem Jahr 2004 hat der ÖBB-Konzern einen massiven Restrukturierungs- und Reorganisationsprozess durchlaufen, der mit einem Abbau von etwa 10.000 Arbeitsplätzen einherging.

Laut einem Unternehmensvertreter (Nigl 2008) war dieser Veränderungsprozess stark beeinflusst von der Ausgangsposition der ÖBB als staatseigner Monopol-Betrieb, der u.a. gekennzeichnet war durch:

- einen hohen Anteil von Beschäftigten mit Beschäftigungsgarantie (80% Beamte)
- unflexible Arbeitsverträge
- geringe Kundenorientierung
- geringe Effizienz
- fehlende oder nur teilweise vorhandene Unternehmenssteuerung (Controlling, Kennzahlen etc.)

In dieser Ausgangssituation wurde ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt, der auf folgenden Schritten und Meilensteinen basierte:

- Definition strategischer Ziele und erwarteter Ergebnisse
- Analyse der für die Zielerreichung erforderlichen Veränderungen
- Definition der für die Zielerreichung erforderlichen Strukturen und Prozesse
- Definition einer für die Zielerreichung erforderlichen neuen Unternehmenskultur und neuen Mitarbeiterverhaltens
- Entwicklung eines Veränderungskonzeptes einschließlich einer übergreifenden Strategie für Veränderung und Prioritätensetzung
- Definition konkreter Veränderungsprojekte
- Veränderung des Controlling

Der Veränderungsprozess betraf auch strukturelle Defizite in der Belegschaft der ÖBB wie die Überalterung, den hohen Krankenstand, den geringen Frauenanteil und den eher geringen Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter. Daher wurden neben dem generellen Ziel, die Personalkosten zu reduzieren, auch strategische Ziele für die Personalentwicklung definiert.

Um die strategischen Ziele hinsichtlich der ÖBB-Belegschaft zu erreichen, wurde von 2005 bis 2007 ein Bündel an Maßnahmen entwickelt. Dazu gehörten die Veränderung der Arbeitsverträge, neue Urlaubsregelungen, Maßnahmen zur Verbesserung der Mobilität der Beschäftigten, Effizienzsteigerung, neue Arbeitszeit- und Entgeltregelungen, Reorganisation von Karrierewegen, Personalplanung, neue Qualifizierungs- und Ausbildungsprogramme, sowie Gesundheits- und Präventionsprogramme.

Die einschneidendste Maßnahme war die Reduzierung der ÖBB-Belegschaft um ca. 10.000 Personen zwischen 2004 und 2006 (im selben Zeitraum wurden 2.000 neue Mitarbeiter rekrutiert). Der Personalabbau wurde jedoch in sozialverantwortlicher Art und Weise umgesetzt und gesteuert, indem nahezu alle Instrumente eingesetzt wurden, die im Rahmen des österreichischen Arbeitsrechts zur Verfügung stehen, das bedeutet im einzelnen:

- Ungefähr ein Drittel der Beschäftigten, die das Unternehmen freiwillig verließen (ca. 3.500 Personen) erhielten vergleichsweise großzügige Abfindungen im Rahmen eines Sozialplans. Die Idee, eine Beschäftigungsgesellschaft als ausgelagerte Agentur zu betreiben, wurden von den Arbeitnehmervertretungen nicht unterstützt, die Sozialplanlösung wurde vorgezogen.
- Ca. 1.000 Arbeitsplätze durch nicht verlängerte befristete Verträge.
- Nur in wenigen Fällen mussten Arbeitnehmer das Unternehmen verlassen, weil Funktionseinheiten geschlossen wurden (z.B. Schreibbüros, Tischlerei).
- Die Mehrheit, also 5.000 bis 6.000 Beschäftigte, verließen das Unternehmen im Rahmen von Vorruhestandsregelungen und Erwerbsunfähigkeit.

Rolle des Sozialen Dialoges und der Sozialpartnerschaft

Für das ÖBB-Management ist die aktive Beteiligung der Arbeitnehmer von Anfang an am gesamten Prozess ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen des Veränderungsmanagements und des Restrukturierungsprozesses. Das übergreifende Prinzip lautet: „Betroffene zu Beteiligten machen“.

Dieser beteiligungsorientierte Ansatz impliziert eine Reihe verschiedener Instrumente direkter Beteiligung, die Information und die Kommunikation mit den Beschäftigten durch Mitarbeiterzeitungen, Informationsblätter, Intranet, Roadshows, Diskussionsveranstaltungen, direkte Gespräche zwischen Management und Mitarbeitern, Arbeitertage etc.

Der wichtigste Akteur in diesem Kontext ist nach Aussagen des ÖBB-Managements der Betriebsrat. Er sollte nicht nur gemäß der gesetzlichen Vorschriften in den Veränderungs- und Restrukturierungsprozess einbezogen werden. Darüber hinaus ist die aktive Beteiligung und Unterstützung des Betriebsrats notwendig, um den gesamten Veränderungsprozess zum Erfolg zu führen und die erwarteten Ziele zu erreichen. Daher und gemäß den Äußerungen von ÖBB-Management-Vertretern wird eine rechtzeitige, authentische und offene Kommunikation mit den Arbeitnehmervertretungen als wichtiger Grundpfeiler eines erfolgreichen Restrukturierungsprozesses angesehen. Laut Management sind folgende Aspekte und Erfolgsfaktoren in diesem Kontext von Bedeutung:

- Rechtzeitige Kommunikation und Information sowie Transparenz, um dem Gefühl der Unsicherheit und Frustration zu begegnen
- Offene Kommunikation über Ziele, erwartete Ergebnisse und die Methoden
- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und einer gemeinsamen Sichtweise von Problemen und Zielen
- Frühestmögliche Einbindung der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungsgremien in den Prozess, um Widerstand abzubauen und Unterstützung zu erhalten

Austrian Airlines Gruppe

Unternehmensprofil

Die Austrian Airlines Group (AUA) ist die führende österreichische Fluggesellschaft mit mehr als 8.500 Beschäftigten (2006). Die Fluggesellschaft wurde 1958 durch die Fusion von Air Austria und Austrian Airways gegründet.

Seit 1997 übernahm Austrian Airlines nach und nach die wichtigsten Fluggesellschaften. Nach einer Neufirmierung im Jahr 2003 besteht der Konzern heute aus Austrian (ehemals Austrian Airlines), Lauda Air und Austrian Arrows (ehemals Tyrolean Airways). 2002 wurde die Fluggesellschaft Rheintalflug in die Austrian Arrows vollständig integriert.

Tabelle 18: Beschäftigung bei der Austrian Airlines Group nach Unternehmen und Abteilungen

Beschäftigte nach Unternehmen ¹	2006	2005	+ / - %
Austrian Airlines ²	6,849	6,848	-
Tyrolean Airways	1,458	1,355	7.6
Slovak Airlines ³	147	152	- 3.3
Beschäftigte bei anderen Unternehmen	128	113	- 13.3
Austrian Airlines Gruppe	8,582	8,468	1.3
Beschäftigte nach Abteilungen			
Marketing, Sales, Verwaltung	2,012	2,010	0.1
Technischer Service	1,361	1,333	2.1
Bodenpersonal	1,088	1,070	1.7
Cargo	226	215	5.1
Fliegendes Personal	2,354	2,296	2.5
Piloten	1,200	1,197	0.3
Flight Operations Support	341	348	-2.0
Gesamt	8,582	8,468	1.3

¹ Beschäftigten in Vollzeit, einschließlich Auszubildene u.ä.

² Einschließlich Lauda Air

³ Einschließlich Technique Bratislava

Quelle: Austrian Airlines Group Annual Report 2006, S. 56

Austrian Arrows, ehemals Tyrolean Airways, auf das regionale Geschäft spezialisiert, wurde von Austrian Airlines 1999 übernommen und beschäftigt 1.250 Mitarbeiter, davon 800 Flugpersonal. 1997 beteiligte sich AUA am Grundkapital von Lauda Air, 2002 erhöhte Austrian Airlines seine Anteile an Lauda auf 100%. Lauda Air vervollständigt die Angebotspalette mit seinen Aktivitäten im Charter-Bereich. Die Airline war 1979 von dem österreichischen Formel-1-Weltmeister Niki Lauda gegründet worden.

Heute gibt es neben AUA nur noch drei weitere österreichische Fluggesellschaften. Niki Luftfahrt wurde 2003 gegründet.⁹ Air Alps wurde 1998 gegründet und beschäftigt 157 Mitarbeiter (85 Flugpersonal), Styrian Spirit, eine kleine Fluggesellschaft, die

⁹ Die Niki-Airline wurde von Niki Lauda nach der Insolvenz der Eigentümergruppe Aero Loyd übernommen. Als Billigfluggesellschaft wurde eine Allianz mit AirBerlin geschlossen, welches einen Anteil von 24% an Niki hält. Niki beschäftigt 150 Mitarbeiter, darunter 130 Piloten und Crewpersonal sowie 20 Verwaltungsmitarbeiter.

hauptsächlich von Graz aus fliegt, wurde 2003 gegründet. Diese Unternehmen fallen nicht unter die Tarifverträge, Niki Luftfahrt hat nicht einmal einen Betriebsrat.

Die Eigentümerstruktur der AUA ist durch eine besondere Position der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG) gekennzeichnet. Im Kontext einer Kapitalaufstockung (Dezember 2006), um den Konzern zu konsolidieren und eine Übernahme durch ausländische Mitbewerber zu verhindern, wurden die ÖIAG-Anteile in den letzten Jahren nach und nach reduziert. Die ÖIAG-Anteile werden im Jahr 2008 noch weiter reduziert werden, wenn 20% der Anteile an einen saudi-arabischen Investor verkauft werden.

Hintergründe und Hauptgründe der Restrukturierung

Die Akquisition von Lauda Air und Tyrolean Airways nach 1997 zog verschiedene Umstrukturierungsprozesse innerhalb der Austrian Airlines nach sich, um eine solide finanzielle Grundlage zu schaffen und die verschiedenen Unternehmenskulturen und Organisationen in ein Unternehmen zu integrieren. Zu Beginn des Jahrzehnts hatte das Unternehmen schwerwiegende Probleme, beispielweise¹⁰:

- Schulden aufgrund der Übernahme von Lauda Air
- Zu viele Langstrecken-Verbindungen, einige davon sehr unprofitabel
- Parallelstrukturen (z.B. mit Hinblick auf Tyrolean Airlines)
- Kein integriertes Unternehmensprofil, keine integrierte Unternehmenskultur

Als der Ölpreis aufgrund des Golfkrieges drastisch in die Höhe stieg, kam das Unternehmen in eine finanzielle Krise, zumal Austrian Airlines eine der wenigen Airlines weltweit war, die nicht gegen plötzliche Preissteigerungen abgesichert war.

Mit diesen Problemen konfrontiert, genehmigte die IÖG im Zuge eines tiefgreifenden Konsolidierungs- und Modernisierungsprozesses eine Kapitalaufstockung um 350 Milliarden Euro im Jahr 2006. Das zusätzliche Kapital wurde für Qualitätsverbesserungen für die Kunden eingesetzt, mit Schwerpunkt auf die ertragsstarken Märkte in Ostasien („Focus East“), während Langstreckenflüge und andere Maßnahmen zurückgefahren wurden. Die Maßnahmen in diesem Kontext schlossen auch einen Personalabbau von 800 Personen im Jahr 2006 im Rahmen des „Go for Profit“ - Programms ein.

Charakter und Art des Restrukturierungsprozesses und die Rolle des Sozialen Dialoges und der Sozialpartnerschaft

Als klar war, dass das Restrukturierungsprogramm aus dem Jahr 2006 einen Personalabbau nach sich ziehen würde, verhandelten die Geschäftsleitung und die Arbeitnehmervertreter bei Austrian Airlines ein Sozialpaket, das den Restrukturierungsplan abfedern und begleiten sollte. Dabei wurden ca. ein Drittel der Kapitalaufstockung für soziale Maßnahmen reserviert, die im Rahmen eines Sozialplanes, der von der Angestelltengewerkschaft GPA (Gewerkschaft der Privatangestellten) verhandelt wurde, sowie eines mit dem Betriebsrat verhandelten Sozialpaktes definiert wurden.

Das Paket enthielt:

- einen Sozialplan und Abfindungen für die, die das Unternehmen verließen
- Kooperation mit der Arbeitsstiftung Steyr
- Vorruhestandsregelungen und altersbedingtes Ausscheiden
- Teilzeitmodelle und Übergang von Personal (Crewmitglieder) zu anderen Airlines

¹⁰ Der vorliegende Bericht basiert neben allgemein verfügbaren Informationen vor allem auf der Fallstudie zu Austrian Airlines, die im Rahmen des nationalen Seminars der österreichischen Sozialpartner am 10./11. März 2008 in Wien präsentiert wurde. Vgl. Junghans 2008.

Der Sozialplan enthielt vergleichsweise großzügige Abfindungen, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgingen und deren Bemessung auf verschiedenen Kriterien wie Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter, familiärer Hintergrund und sozialer Situation beruhten. Der Sozialplan hatte eine relativ lange Laufzeit von zwölf Monaten (vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2007, was bedeutet, dass einige Arbeitnehmer möglicherweise bis Ende Juni 2008 im Unternehmen verbleiben). Das Sozialpaket schließt auch die Möglichkeit einer internen Reorganisation ein, d.h. den Übergang von Beschäftigten von einer Abteilung zu einer anderen, begleitet von Qualifizierungsmaßnahmen.

Jenseits des Sozialplanes einigten sich die Arbeitnehmervertretungsgremien und das Management der Austrian Airlines darauf, der „offenen“ Arbeitsstiftung Steyr beizutreten, um einzelne Arbeitnehmer individuell dabei zu unterstützen, einen neuen Job zu suchen und eine berufliche Perspektive zu entwickeln. Es soll hier erwähnt werden, dass im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen die Option eines Arbeitnehmers, an der Arbeitsstiftung teilzunehmen, nicht als eine Entweder-Oder-Option, sondern zusätzlich angeboten wurde. Eine Inanspruchnahme der Arbeitsstiftung führte nicht zu reduzierten Abfindungsansprüchen an das Unternehmen, die sich aus dem Sozialplan ergaben.

Die Arbeitsstiftung Steyr funktioniert als „offene“ Institution, die von mehr als einem Dutzend Unternehmen genutzt wird, darunter BMW, Case New Holland und Steyr tractors. Sie wurde bereits vor 15 Jahren gegründet. Personen, die in die Stiftung eintreten, erhalten so genannte „Stiftungs-Arbeitslosenunterstützung“ vom AMS oder ein Stipendium von der Austrian Airlines. Die maximale Qualifizierungsdauer beträgt vier Jahre.

Ehemalige Austrian Airlines Beschäftigte, die in die Stiftung eintreten, durchlaufen ein individuelles Trainingsprogramm, das in folgende Schritte gegliedert ist:

- Teilnahme an einem Seminar zur beruflichen Orientierung (3 bis 6 Wochen), um neue Karriereziele zu entwickeln und die notwendige Qualifizierung zu erhalten
- Dezentralisierte Bereitstellung eines Berufspraktikums in einem Unternehmen
- Rekrutierung durch das Unternehmen, in dem das Praktikum absolviert wurde (rund 80% der Praktikanten) oder durch ein anderes Unternehmen

Gemessen an einer hohen Vermittlungsquote ist das Arbeitsstiftungsmodell recht erfolgreich und hat in vielen Fällen zu neuen Karrierechancen für ehemalige Austrian Airlines-Beschäftigte beigetragen.

Gleichzeitig betonen die Sozialpartner einen anderen positiven und weitreichenden sozioökonomischen Effekt des Arbeitsstiftungsmodells: Viele Personen, die der Stiftung beitreten, sind ältere Beschäftigte; sie bleiben länger im Arbeitsprozess, nachdem sie Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen haben, als andere Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz nicht gewechselt haben.

Aus der Perspektive der Sozialpartner, die in die Entwicklung und Umsetzung der verschiedenen Aspekte des umfangreichen Pakets an aktiven Beschäftigungsmaßnahmen einbezogen waren, die den Personalabbau bei Austrian Airlines flankierten, war das Modell recht erfolgreich, vor allem hin Hinblick auf:

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens
- Unterstützung einzelner Arbeitnehmer bei Jobsuche und beruflicher Orientierung
- Vermittlung von neuen Qualifikationen und Berufserfahrung

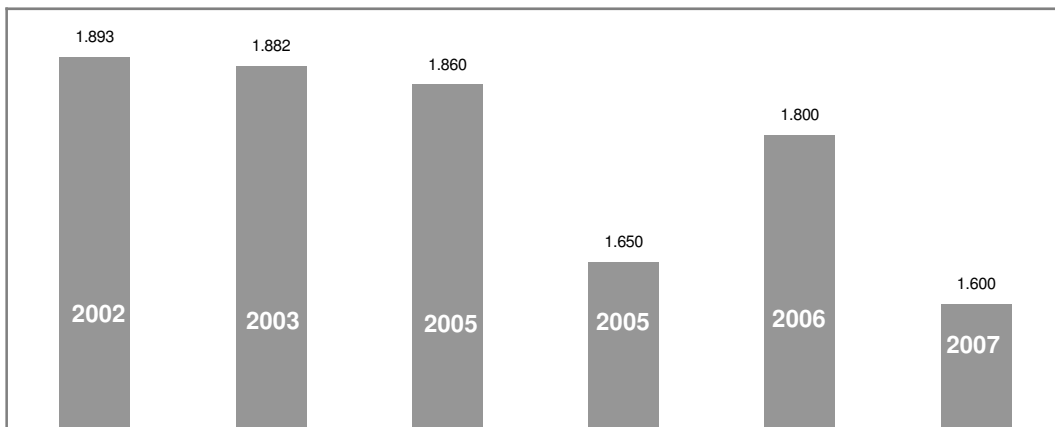
Die aktive Beteiligung von Management, Eigentümern und Arbeitnehmervertretern sowie Gewerkschaften und den wichtigen örtlichen bzw. regionalen Akteure der Arbeitsmarktpolitik wird als wichtige Voraussetzung für den Erfolg dieses „Flexicurity“-Modells auf Mikroebene angesehen.

T-Mobile Austria

Unternehmensprofil

T-Mobile Austria ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom. Das Unternehmen, das seit seiner Übernahme durch die Deutsche Telekom im Jahr 2001 in T-Mobile Österreich umbenannt worden ist, war in der Vergangenheit in Österreich unter dem Namen „max.mobil“ bekannt¹¹. Heute ist T-Mobile Austria der zweitgrößte Mobilfunkanbieter mit ca. 3.2 Mio. Kunden und einem Marktanteil von ca. 35% im Jahre 2006. Ende des Jahres 2007 hatte das Unternehmen einen Personalbestand von rund 1,600 Mitarbeitern.

Abbildung 11: Anzahl der Mitarbeiter (in Vollzeit) bei T-Mobile Austria 2002 - 2007



Quelle: Hofmeister 2008.

Der österreichische Telekommunikationsmarkt ist ein bereits gesättigter Markt, der besonders durch hohen Preisdruck, intensiven Wettbewerb verschiedener Anbieter, Netzbetreiber sowie technologische Innovationen (wie z.B. VoIP) geprägt ist. In den letzten Jahren gab es einige bedeutende Übernahmen und Fusionen auf dem Österreichischen Mobilfunkmarkt, die erwarten lassen, dass sich in der kommenden Zeit drei Hauptanbieter durchsetzen werden. Die gegenwärtigen direkten Konkurrenten von T-Mobile sind folgenden Anbieter: Die Mobilkom Österreich, ehemals im Besitz der staatlichen Telekom Österreich, gehört nun zu Orange (France Telecom) und dem Investor Mid European Partners und belegt auf dem österreichischen Markt den dritten Platz. Drei ist der andere Anbieter, der zur multinationalen Hutchison Whampoa Gruppe aus Hong Kong gehört. 2006 übernahm T-Mobile mit „tele.ring“ einen der wichtigsten, bis dahin viert größten Anbieter in Österreich, der unteren Preiskategorie.

Hintergrund und Hauptgründe der Restrukturierung

Geprägt durch eine intensive Wettbewerbssituation, sich schnell verändernde Technologien und Regulierungen, hat T-Mobile, wie viele andere Mobilfunkanbieter auch einige größere Restrukturierungs- und Konsolidierungsprogramme in den letzten Jahren durchgeführt. Abgesehen vom Restrukturierungsdruck, der sich durch die Probleme des Österreichischen Telekommunikationsmarkt ergibt, haben auch andere Faktoren, wie zum Beispiel der Zusammenschluss mit der deutschen Telekom oder die Konsolidierung nach der Übernahme von tele.ring, den Restrukturierungsprozess bei T-Mobile beeinflusst. Das Unternehmen hat verschiedene Phasen und nahezu alle möglichen

¹¹ Der vorliegende Bericht basiert neben allgemein verfügbaren Informationen vor allem auf der Fallstudie zu T-Mobile Austria, die im Rahmen des nationalen Seminars der österreichischen Sozialpartner am 10./11. März 2008 in Wien präsentiert wurde. Vgl. Hofmeister 2008.

Formen von Restrukturierung, wie zum Beispiel Unternehmensexpansionen, Outsourcing, differenzierte interne Restrukturierungsprozesse, Personalabbau etc. durchlaufen. Im Wesentlichen lassen sich die folgenden Restrukturierungsphasen identifiziert werden:

Expansion und interne Restrukturierungsprojekte

Eine Phase zwischen 1996 und 2001, die von starkem Wachstum des Personalbestands und verschiedenen internen Restrukturierungsprojekten, bedingt durch den allgemeinen Aufbau des Unternehmens von Null auf 1.900 Vollzeitbeschäftigte in 2001, geprägt ist.

Mit der Übernahme von T-Mobile Austria durch die Deutsche Telekom hat die zweite Restrukturierungsphase begonnen, die besonders durch die starke Kontrolle und Einfluss auf die Unternehmenspolitik durch die deutsche Hauptgeschäftsstelle geprägt wurde. Auch wurde diese Phase maßgeblich durch verschiedene Outsourcing Projekte (zum Beispiel wurden Servicekräfte zu T-Systems verlagert oder Facility Management and Logistik) bestimmt, die ebenfalls vom Management in Deutschland durchgesetzt wurden. Auch interne Restrukturierungsprojekte, mit der Zielsetzung T-Mobile in die Telekom Gruppe einzugliedern, sowie die Einführung der unternehmensweiten Matrix Organisation („One Company“), die ebenfalls wichtige Veränderungen in den Managementstrukturen und im Personalbereich mit sich brachte, waren für diese Phase von Bedeutung. Obwohl diese Restrukturierungsphase nicht zu schlechteren Bedingungen für die einzelnen Arbeitsverträge oder Löhne führte, hat sie doch bei den meisten T-Mobile Mitarbeitern zu einer allgegenwärtigen Ungewissheit über ihre Zukunft geführt.

Restrukturierung und Personalabbau

Seit 2003 prägt eine weitere und nach wie vor anhaltende Restrukturierungsphase das Unternehmen, welche durch Personalabbaumaßnahmen gekennzeichnet ist. Zwischen 2003 und 2007 wurden dabei vier Sozialpläne ausgehandelt, um die sozialen Auswirkungen der Entlassungen abzufedern.

Der erste Sozialplan wurde 2003 ausgehandelt, als das Telekom Management beschloss, das Call Center von Wien nach Graz zu verlagern (und dabei gleichzeitig von arbeitsmarktpolitischen Fördermitteln in der Region Steiermark zu profitieren). Ein weiteres Restrukturierungsprojekt würde 2004 bei der T-Mobile Austria als Teil des konzernweiten Kosteneinsparungsprogramms, das im Zusammenhang mit den sich gegenwärtig verschlechternden Konjunkturbedingungen stand, durchgeführt: Im Kontext des „Save for Growth“ Programms der Telekom sollten rund 1 Mrd. Euro durch die europäischen Unternehmen eingespart werden. In Österreich führte dies zum Personalabbau von 120 Stellen, von denen die meisten im Marketing und in der Verwaltung angesiedelt waren. Auch dieses Restrukturierungsprogramm führte zu einem Sozialplan, der mit dem Betriebsrat ausgehandelt wurde.

Nach 2006 und bedingt durch die Übernahme von tele.ring gab es weitere Restrukturierungsprozesse bei T-Mobile. Nachdem der Personalbestand von T-Mobile sich durch die Übernahme von tele.ring auf rund 500 Mitarbeiter erhöhte, wurden über 100 Mitarbeiter im Rahmen eines dritten Sozialplan Ende 2006 entlassen: Im Juli 2006 waren es 50 Mitarbeiter, denen dann noch einmal 60 weitere folgten.

Schließlich und wieder resultierend aus einer Fusion, aber auch durch sich verschlechternde Marktbedingungen, hat T-Mobile im November 2007 den vierten Sozialplan und einen Personalabbau von 250 Stellen bekannt gegeben – rund 135 Mitarbeiter wurden entlassen und 120 Stellen werden in den kommenden Jahren nicht wieder besetzt. Dieser Personalabbau wird sich insbesondere auf den Geschäftssitz in Wien auswirken, während die Verkaufsabteilung teilweise erweitert wird.

Obwohl diese Maßnahmen notwendig erschienen und wahrscheinlich zu einem Wettbewerbsvorteil des Unternehmens beigetragen haben, betonen die Vertreter der T-Mobile Betriebsräte die negativen Auswirkungen dieses kontinuierlichen Restrukturierungsprozesses der letzten Jahren:

- Starke Unsicherheit bei den Mitarbeitern, die sich z.B. bei erhöhten Krankheitsquoten und der hohen Fluktuation (zwischen 12-15% in 2007) zeigt;
- hoher Arbeitsdruck, der zu Mobbing und Fällen von Burn-out Syndromen führt;
- mangelhafte Motivation und sich verringernde Loyalität zum Arbeitgeber.

Charakter und Formen des Restrukturierungsprozesses und die Rolle von Sozialdialog und Partnerschaft

Die Mitarbeitervertretungen, das heißt der Betriebsrat, sind immer in die oben beschriebenen Restrukturierungsprozesse und insbesondere in die Umsetzung der Sozialpläne, eingebunden gewesen.

Sozialdialog, Informationen und Konsultationen, sowie Verhandlungen über die Sozialpläne für T-Mobile Austria sind Rechte gemäß des österreichischen Arbeitsverfassungsgesetzes, insbesondere des Gesetzes über Massenlassungen und des AVRAG Arbeitsvertragsrecht-Anpassungsgesetz.

Nach Aussagen von Betriebsratsvertretern werden die Arbeitnehmervertretungen auch bei Outsourcing Projekten involviert und von der Geschäftsleitung konsultiert. Sozialpläne, die im Zusammenhang mit Personalabbau stehen, beinhalten immer bestimmte Bestandteile und Optionen für die betroffenen Mitarbeiter:

- Im Allgemeinen haben Mitarbeiter gesetzlichen Anspruch auf Abfindungszahlungen bei Entlassung oder bezahlten Urlaub für einen bestimmten Zeitraum;
- Soziale Härtefälle haben die Möglichkeit durch den Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (WAFF) zusätzliche Förderung und Weiterbildungen für bis zu drei Jahren zu erhalten. Mit einer Vermittlungsquote von mehr als 80% wird diese Maßnahme als überaus erfolgreich angesehen.

Auch wenn dieser generelle Rahmen, um mit den sozialen Auswirkungen von Restrukturierung umzugehen, von den Betriebsräten als ausreichend betrachtet wird, bestehen auch Kritikpunkte im Bezug auf bevorstehende Restrukturierungen und deren zunehmend transnationale Dimension.

So wird nach Aussage der Betriebsratsvertreter im Vorfeld kaum über anstehende Restrukturierungsmaßnahmen informiert und kaum Informationen und Konsultationen in den Fällen, die keine Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen bewirken (gemäß des Österreichischen Arbeitsgesetzes, das Mitbestimmungsprozesse oder Konsultationen der Arbeitnehmer vorsieht) gegeben.

Weiterhin, und vor allem weil die meisten Entscheidungen über Restrukturierungsprojekte nicht in Österreich, sondern am Hauptsitz der Telekom Gruppe in Deutschland getroffen werden, bemängeln die österreichischen Mitarbeitervertreter den schwachen gesetzlichen Rahmen für Informationen und Konsultationen auf europäischer Ebene.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass der Europäische Betriebsrat zu schwach ist, um als Instrument der Konsultation, der Interessensvertretung und des Sozialdialoges zu fungieren – ein stärkeres Instrument wäre erforderlich.

SHT Gruppe

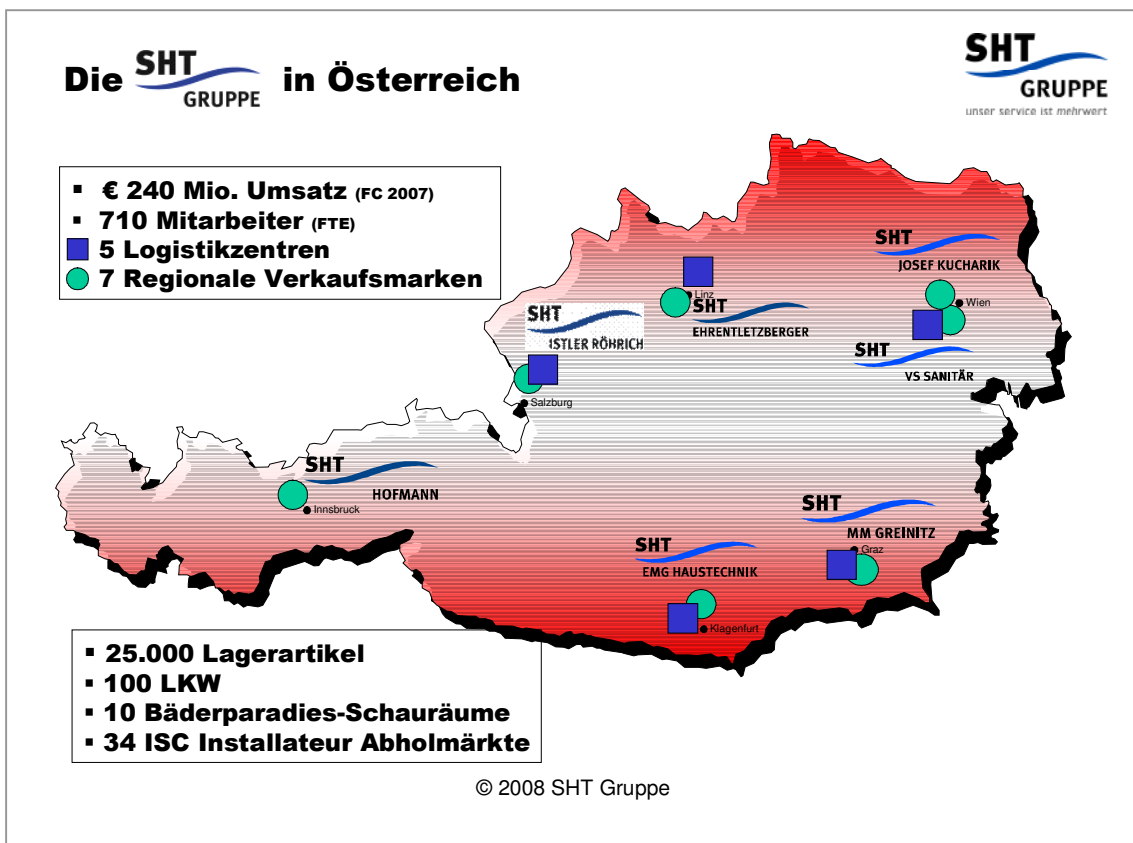
Unternehmensprofil

Die SHT Haustechnik AG ist einer der führenden Großhändler für Sanitär-, Heizungs- und Installationstechnik in Österreich und der Marktführer in Osteuropa. Anfang 2008 belief sich der Personalbestand auf 700 Mitarbeiter mit einem Geschäftsumsatz von 200 Mio. Die Sanitär-, Heizungs- und Installationsprodukte tragen jeweils zu einem Drittel zum Gesamtumsatz der Gruppe bei.¹²

SHT vertreibt bekannte Markenprodukte aus dem Sanitär-, Heizungs- und Installationsbereich in Österreich, aber auch Eigenmarken. SHT, das sich durch sein dezentralisiertes Netzwerk an Vertretern, Logistikzentren und Geschäftsstellen auszeichnet, beliefert mehr als 3,500 Installateure und Privatkunden in Österreich. Neben der Zentrale und einer Verkaufsniederlassung in Wien gibt es Standorte in Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Kärnten und Tirol. Auf örtlicher Ebene gibt es mehr als 30 Service- und Distributionszentren für Klempner (Klempner Service-Zentren)

Als Tochtergesellschaft der SHT Gruppe bietet die "1a-Installateur Marketingberatungsgesellschaft m.b.H" Marketingberatung an, die rund 200 Klempner in Österreich unter einem gemeinsamen Dachverbands-Label vertritt. Ihr Service beinhaltet Werbekampagnen, Messen und Weiterbildungsveranstaltungen.

Abbildung 12: Die SHT Gruppe in Österreich



Quelle:: Knezek 2008.

¹² Der vorliegende Bericht basiert neben allgemein verfügbaren Informationen vor allem auf der Fallstudie ÖBB, die im Rahmen des nationalen Seminars der österreichischen Sozialpartner am 10./11. März 2008 in Wien präsentiert wurde. Siehe Knezek 2008.

Die SHT Gruppe ist Teil der österreichischen Frauenthal Gruppe, die SHT 2005 aufgekauft hat. Frauenthal ist eine Industriegruppe, die sich auf die Herstellung von Keramik für industrielle Nutzung und Federn für Lastwagen spezialisiert hat. In 2007 beschäftigte die Frauenthal Gruppe rund 170 Mitarbeiter in der Porzellanverarbeitung (*„Porzellanfabrik Frauenthal“*) und fast 2,000 Mitarbeiter in zwei Unternehmen der Automobilteileherstellung

Hintergrund und Hauptgründe der Restrukturierung

SHT hat eine abwechslungsreiche Unternehmensgeschichte durchlaufen, die vor allem im letzten Jahrzehnt von signifikanten Restrukturierungsprozessen geprägt war: Das typische mittelständische Familienunternehmen wurde 1960 in Wien als die „Hild Haustechnik AG“ gegründet und konnte in den 90er Jahren aufgrund von Übernahmen eine enorme Wachstumsrate mit sich innerhalb dieses Jahrzehnts verdoppelten Jahresumsätzen verzeichnen. Trotzdem gab es auch strukturelle Probleme, vor allem durch eine zurückgehende Eigenkapitalquote am Ende des letzten Jahrhunderts, als das Unternehmen Kredite aufnehmen musste, um zu expandieren und um nachher Betriebskosten zu decken.

Schließlich wurde das Unternehmen 2001 an einen niederländischen Investor verkauft, der die Geschäftsidee, eine europaweite Gruppe oder Netzwerk eines Sanitärtechnik Großhandels aufzubauen, um sich somit gegen andere Anbieter durchzusetzen, entwickelt hatte. Das Unternehmen wurde in die „Pinguin Haustechnik AG“ umbenannt.

Nur zwei Jahre später stand das Unternehmen vor einer substantiellen Krise, bedingt durch den mangelhaften Businessplan des niederländischen Investors. Als der Besitzer plötzlich wegfiel und eine deutsche Tochtergesellschaft insolvent wurde, war auch das österreichische Unternehmen 2004 mit einer schwerwiegenden finanziellen Krise und drohender Insolvenz konfrontiert. Dank der enorm engagierten österreichischen Geschäftsleitung und des Betriebsrats überlebte das Unternehmen diese Krise im Jahr 2004 und wurde zunächst an einen österreichischen Investor und danach in 2005 an die Frauenthal Gruppe verkauft.

Seitdem wurde das Unternehmen konsolidiert und befindet sich wieder auf dem Wachstumsweg: In 2007 hat die SHT Gruppe weitere österreichische Unternehmen in Tirol und Salzburg übernommen und wurde demnach der Marktführer in Österreich. Jetzt hat das Unternehmen die Zielsetzung bis 2012 auch auf den Märkten in Mittel- und Osteuropa vertreten zu sein, seinen Personalbestand zu verdoppeln und eine erhebliche Umsatzsteigerung zu erreichen.

Charakter und Formen des Restrukturierungsprozesses und die Rolle von Sozialdialoges und Partnerschaft

Als im Jahre 2003 die Insolvenz drohte, bestand auch die Gefahr, dass 660 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz verlieren würden. In dieser Lage entschied die Geschäftsleitung die Initiative zu übernehmen und ein völlig neues Unternehmenskonzept einzuleiten. Diese Entscheidung war durch die drohende Werkschließung und die Insolvenz des Unternehmens begründet, insbesondere:

- Ausreichende betriebliche Situation über Verkaufs- und Marktanteilen
- Hoch motiviertes Personal
- Investoren und Banken, die am Bestand des Unternehmens interessiert waren.

In enger Zusammenarbeit der Geschäftsführung und des österreichischen Investors wurde ein Restrukturierungsprozess und ein völlig neues Unternehmenskonzept eingeleitet, um somit die Wettbewerbsbedingungen des Unternehmens zu stärken, Kundenorientierung, eine allgemeine Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu verbessern. In

dieser kritischen Phase wurden die Grundsteine für ein natürliches Wachstum gelegt, das mit dem neuen Besitzer am Jahresanfang 2005 anfangen konnte.

Der Restrukturierungsprozess hatte die Zielsetzung das Unternehmen durch einen verständlichen Maßnahmenkatalog und Subprojekte zu konsolidieren, wie zum Beispiel:

- Reduzierung der Personalkosten (um 10%) in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
- Reduzierung weiterer Betriebskosten und Effizienzsteigerung durch Change Management Projekte
- Prozess der strategischen Businessorientierung
- Einführung neuer Computersysteme
- Neue Organisation des Managements und Unternehmensstrukturen
- Effizientere und kostenreduzierte Beschaffungspraktiken
- Verbesserung des Unternehmensimages ("One Company")

Sowohl die SHT Firmenleitung als auch die Mitarbeitervertreter sind sich einig, dass die Abkehr der Insolvenz, die Betriebsschließung und das erfolgreiche, neue Unternehmenskonzept nur durch die aktive Hilfe der Mitarbeiter möglich war, die als die Hauptakteure im Gesamtprozess angesehen werden.

Aus Sicht der Geschäftsleitung war die Unterstützung des Betriebsrates im Gesamtprozess von großer Bedeutung. Beteiligt war der Konzernbetriebsrat (es gibt acht lokale Betriebsräte, einen Konzernbetriebsrat und zwei Mitarbeitervertreter im Aufsichtsrat).

Schon in einem sehr frühen Stadium wurde der Betriebsrat durch die Geschäftsleitung über die kritische Lage informiert und war deshalb stark in das neue Unternehmenskonzept eingebunden. Der Betriebsratsvorsitzende hat den Prozess, der auch weitreichende Entscheidungen und Vereinbarungen mit der Unternehmensführung, um eine Betriebsstilllegung zu vermeiden, beinhaltete, als „Tanz auf dem Vulkan“ beschrieben. Zum Beispiel hat der Betriebsrat eingewilligt, den Personalabbau ohne Sozialplan durchzuführen, um somit die Öffentlichkeit unbehelligt zu lassen. Der Arbeitsplatzabbau wurde im Zeitraum eines dreiviertel Jahres in Absprache zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung eingeleitet. Entgegen erfolgreicher Restrukturierungsvorhaben, hat das Beispiel von SHT eindeutig die Erfolge eines intensiven Sozialdialogs und die Bedeutung der offenen und vertrauensvollen Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen in schwierigen Situationen aufgezeigt. Aus Sicht beider Akteure, gibt es drei wesentliche Lerneffekte, die aus diesem Fall gezogen werden konnten:

- Offenheit und Kommunikation im Unternehmen ist motivationsstiftend
- Ein funktionstüchtiger Sozialdialog auf Unternehmensebene ist ein wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Umstrukturierungsprozesses
- Restrukturierung bedeutet mehr als nur Personalabbau

Diese positiven Erfahrungen aus dem Sozialdialog und der Kooperation in der SHT Gruppe hatte auch einen Einfluss auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehungen und die Unternehmenskultur der neuen Mutterfirma, der Frauenthal Gruppe: nach der Übernahme der SHT Gruppe wurde ein neuer Konzernbetriebsrat gegründet und in 2008 sogar über die Gründung eines Europäischen Betriebsrates diskutiert.

Kunststoff-Cluster Oberösterreich

Unternehmensprofil

Die Kunststoff-Cluster Initiative in Oberösterreich ist beispielhaft für die erfolgreiche Bewältigung des strukturellen Wandels und der Auswirkungen der Globalisierung, mit denen sich die überwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen der Branche konfrontiert sehen. Der Kunststoff-Cluster ist Teil des branchenübergreifenden Dachverbandes Clusterland Oberösterreich GmbH, das drei Netzwerke in Oberösterreich mit mehr als 1.300 einzelnen Firmen und 217.000 Mitarbeitern umfasst.

Seit 1998 haben sich nach und nach derartige Cluster in den wichtigen Wirtschaftszweigen Oberösterreichs entwickelt:

- Rund 255 Partner sind Mitglied des Automobil Clusters, dem größten Netzwerk der Automobilzuliefererindustrie in Österreich. Seit 1998 arbeitet das Automobil Cluster mit Herstellern und Kundendiensten, sowie mit Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen im Bereich Straßennutzfahrzeuge (Pkw, Lkw, Spezialfahrzeuge, Motorräder) zusammen.
- 1999 hat Oberösterreich ein Kunststoff-Cluster gegründet, das die Stärke der Unternehmen in der Branche bündelt und als erfolgreiches Beispiel für eine erfolgreiche Cluster-Politik mit internationaler Anerkennung und 400 Partnern steht.
- Mehr als 200 Partner sind in dem Möbel- und Holzbau Cluster organisiert und bilden ein Netzwerk für Tischlerei-, Möbel-, Holz- und Ersatzteilproduktion, deren Zulieferer und Weiterbildungs- und Forschungseinrichtungen.
- Mehr als 160 Partner haben sich in dem Gesundheitstechnologie Cluster zusammengeschlossen – ein Netzwerk für die medizinische Technologie und für die herstellenden Firmen dieses Industriezweiges, deren Zulieferer, relevanten Weiterbildungs- und Forschungseinrichtungen und Gesundheitseinrichtungen.
- Mehr als 220 Partner kooperieren in dem Mechatronik Cluster – dem größten Netzwerk für Maschinen- und Anlagebau in Österreich. Seit 2003 arbeitet das Cluster mit Unternehmen aus den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, Geräte- und Apparatebau, Technologiezulieferern, Forschungs- und Entwicklungs- sowie Bildungseinrichtungen zusammen.

Seit 2004 haben sich drei Netzwerke als Plattform für branchenspezifischen Informationsaustausch, Kommunikation und Kompetenzentwicklung in Oberösterreich etabliert. In Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern aus Praxis und Wissenschaft konnten diese Netzwerke einen Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung, besonders für kleine und mittelständische Unternehmen in Oberösterreich leisten: Das Netzwerk Human Resources, das Netzwerk Design & Medien und das Netzwerk Umwelttechnologie als Plattform für Zulieferer, Kompetenzträger und Nutzern im Bereich Wasser-, Entsorgungs-, Luft-, Lärm- und Bodentechnologien.

Alle Cluster und Netzwerke im Raum Oberösterreich, die bis Ende 2005 unter Verwaltung der Technologie- und Marketinggesellschaft (TMG) standen, gehören nun zur Clusterland Oberösterreich GmbH, die im Januar 2006 gegründet wurde.

Besitzer sind die Technologie- und Marketinggesellschaft (TMG) mit einem Anteil von 61%, die oberösterreichische Wirtschaftskammer und der Industrieverband Österreich mit jeweils 19,5%.

Abgesehen von der Dachverbandsorganisation Oberösterreich existieren noch zwei weitere Cluster und ein Netzwerk mit einer abweichenden Eigentumsstruktur: Das Lebensmittel Cluster, das von der oberösterreichischen Wirtschaftskammer koordiniert

wird, das Ökoenergie Cluster, vom oberösterreichischen Energiesparverband koordiniert wird, und das Netzwerk Logistik, das vom Verband des Netzwerks Logistik koordiniert wird.

Tabelle 19: Profil and Struktur von "Clusterland Oberösterreich "

		Start	Partner	Umsatz (Mrd) €	Personal (in 1000)
Automobil		07/1998	255	16,5	85,9
Kunststoff		04/1999	410	13,7	55,0
Möbel- und Holzbau		01/2000	231	2,3	19,3
Gesundheitstechnologie		03/2002	169	3,1	22,5
Mechatronics		01/2003	234	4,6	27,1
Netzwerk Design & Media, Human Resources and Umwelttechnologien		2004 und 2006	57	1,6	7,8
Gesamt			1.356*	41,8*	217,6*

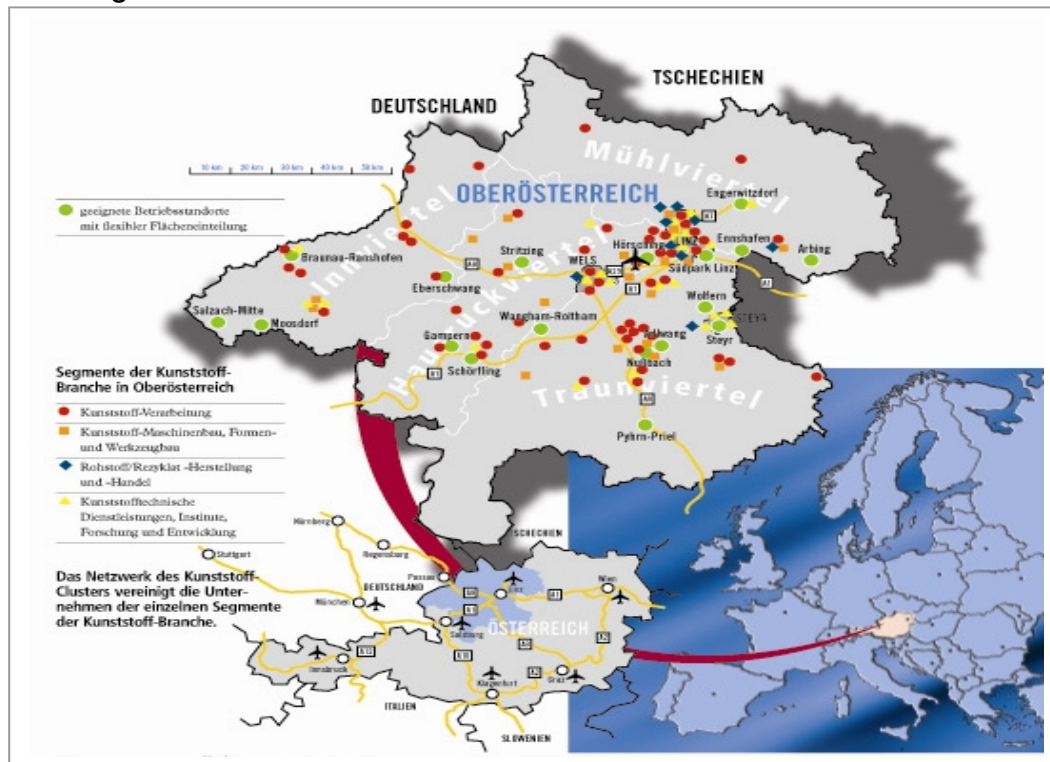
Quelle: www.clusterland.at; , Stand 31.12. 2007

Hintergrund und Hauptgründe für Restrukturierung

Die Lage der Kunststoffindustrie in Oberösterreich am Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre war durch folgende strukturelle Probleme geprägt:

- Eine starke Struktur von mittelständischen Unternehmen, aber nur wenige größere Unternehmen
- Privatisierung von ehemals öffentlichen Einrichtungen (zum Beispiel „Chemie Linz“) hatte negative Auswirkungen auf Unternehmen, Zulieferer und Kunden
- Keine regionalen Forschungs- und Weiterbildungseinrichtungen – bereits existierende Institutionen beziehen sich auf große Chemieunternehmen

Abbildung 13: Die Kunststoffindustrie in Oberösterreich



Quelle: Paminger 2008

Gleichzeitig ist die Region Oberösterreich durch starke Industrietraditionen in der Chemie- und Kunststoffproduktion mit innovativen Herstellerfirmen und Chemiefabrikanten geprägt.

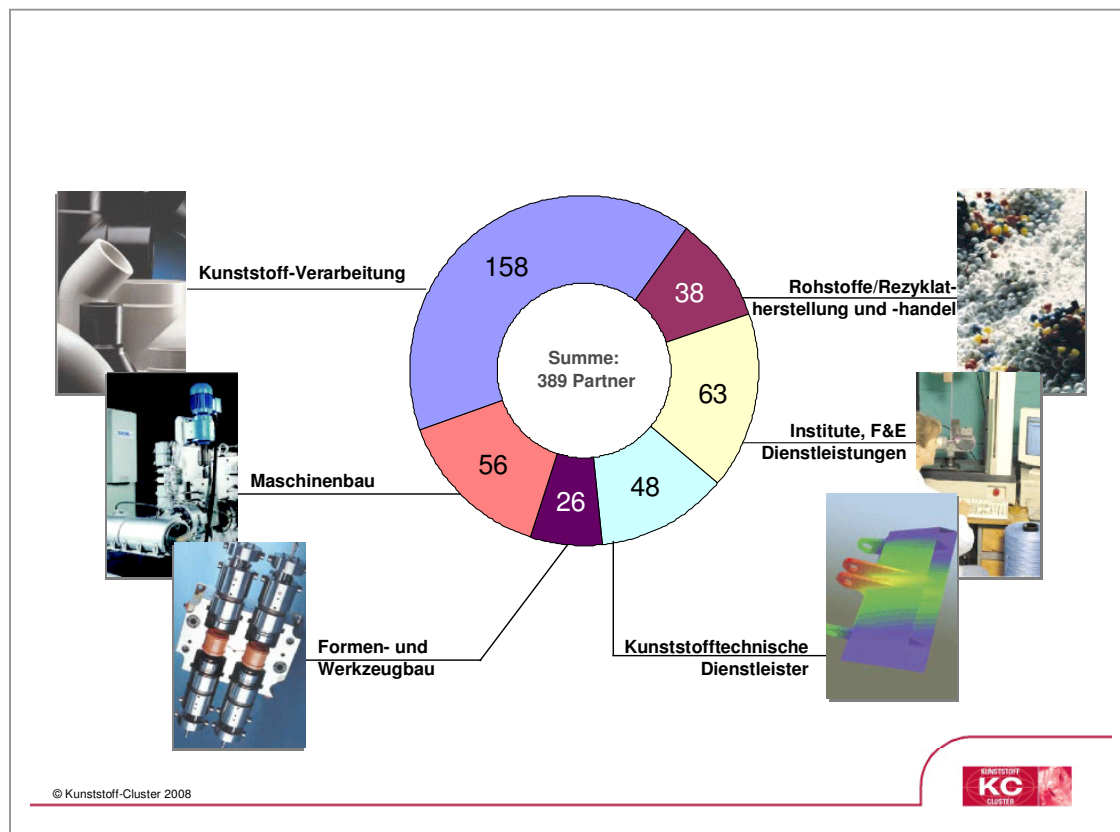
Aufgrund dieser Umstände hat die Regierung Oberösterreichs zusammen mit Geschäftspartnern die Kunststoff Cluster Initiative als Teil der übergeordneten oberösterreichischen Cluster Initiative im Jahr 1999 gegründet. Grundlegende Idee der Initiative war es, die Wettbewerbsfähigkeit und das Innovationspotential der Unternehmen dieser Branche durch Kooperationen und verschiedene Serviceangebote zu stärken. Übergeordnete Philosophie ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht durch Preisrivalität, sondern nur auf Basis von Qualität, mit qualifizierten Mitarbeitern und Innovationen erreicht werden kann.

Hauptsächliche Aktionsfelder sind:

- Information und Kommunikation
- Wissenstransfer und Qualifikation
- Kooperation und Netzwerkbildung
- Unterstützung bei Marketing- und PR Kampagnen
- Unterstützung bei Zugang zu internationalen Märkten und stärkerer Exportorientierung

Heute sind rund 400 Unternehmen mit nahezu 60.000 Mitarbeitern in dem Dachverband des Kunststoff Clusters organisiert. Das Cluster beinhaltet sämtliche Teile der Wertschöpfungskette, Kunststoffproduktion, Maschinenproduktion und Herstellung, sowie Serviceanbieter, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen.

Abbildung 14: Integration der Wertschöpfungskette



Quelle: Paminger 2008.

Ergebnisse und Erfolg der Initiative

Nach acht Jahren kann die Kunststoff-Cluster Initiative bereits beeindruckende Ergebnisse vorweisen:

- Mehr als 300 Unternehmen waren bislang in rund 80 unterschiedliche Innovationsprojekte eingebunden, von denen die meisten nur mit Hilfe der Initiative stattfinden konnten.
- Rund drei Viertel der beteiligten Unternehmen waren nach offiziellem Projektabschluss weiterhin an Kooperationen und Netzwerken beteiligt
- Die Kunststoffindustrie konnte in den vergangenen Jahren im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen in Oberösterreich ein wesentlich höheres Wachstum mit jährlichen Zuwächsen beim Umsatz von 7-8 % vorweisen.
- In den letzten drei Jahren wurden durchschnittlich 750 bis 800 neuer Arbeitsplätze pro Jahr durch die Unternehmen der Kunststoffindustrie geschaffen.

Dieser Erfolg illustriert auch den Mehrwert von Kooperation und Netzwerkbildung insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen bei der Verbesserung der Wettbewerbssituation, der Entwicklung von Innovationspotentialen und beim Change Management.

Literatur

Aiginger, K.; Tichy, G.; Walterskirchen, E. 2006: WIFO White Paper "Towards Higher Employment via Economic Growth Based on Innovation and Qualification". Summary. WIFO, Wien, Oktober.

Atzmüller, R.; Herman, C. 2004: Zur Zukunft öffentlicher Dienstleistungen in der EU und Österreich. Auswirkungen auf die Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen, Wien.

Bhattacharya, R. 2007: Austria's deepening economic integration with Central and Eastern Europe. OECD, Economic Department Working Papers, Nr. 572.

Breuss, F. 2006: Warum wächst die Wirtschaft in Österreich rascher als in Deutschland?, WIFO Working Papers, Nr. 280.

Breyer, P. 2004: Central and Eastern Europe. The Growth Market for Austrian Banks, *Monetary Policy & The Economy*, Q3/04.

Cibulka, E. 2008: Präsentation über Restrukturierungserfahrungen in Österreich, gehalten auf dem EU Social Partner Restructuring Seminar in Wien, 11. März 2008.

Fulton, L. 2007: Worker representation in Europe. Labour Research Department and ETUI-REHS, Brussels. Information on board level employee representation in Austria: http://www.worker-participation.eu/national_industrial_relations/countries/austria/board_level_representation

Greif, W. 2004: Workers' participation at board level in the EU15 countries, Austrian report, Hans Böckler Foundation and ETUI.

Hofmeister, J. 2008: „T-Mobile Austria. A Company on the Move“, Präsentation im Rahmen des gemeinsamen Seminars der Sozialpartner zu Restrukturierung in Österreich, in Wien, 10.-11. März 2008.

Holzer, C. 2006: The implacement foundation. Country Example Austria, Federal Ministry for Economic Affairs and Labor, 27. September.

Hornung, A.; Leitsmüller, H.; Samsinger, R. 2005: Die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf Beschäftigte und Mitbestimmung, Arbeiterkammer Wien.

Junghans, A. 2008: „Austrian Airlines. Restructuring of long haul routes from the point of view of the works council: Reasons, problems and social partners' solutions“, Präsentation im Rahmen des gemeinsamen Seminars der Sozialpartner zu Restrukturierung in Österreich, Wien, 10.-11. März 2008.

Karlhofer, F., and Tálos E., (eds.) 2005: Sozialpartnerschaft: Österreichische und Europäische Perspektiven, Münster, LIT-Verlag.

Knezek, W. 2008: "EU-Study on Restructuring: Company Case Study SHT Group", Präsentation im Rahmen des gemeinsamen Seminars der Sozialpartner zu Restrukturierung in Österreich, Wien, 10.-11. März 2008.

Lacina, V: Entwicklung der Fusionen und Übernahmen in Österreich, AK Wien: Wettbewerbsbericht 2007, Arbeiterkammer Wien, S. 95 – 97.

Lang, R. 2006: Die Entwicklung von Unternehmensverlagerungen aus Österreich, AK Wien: Wettbewerbsbericht 2006, Teil 2, Arbeiterkammer Wien, S. 19-30.

Lang, R. 2007: Verlagerungen 2006 – Ergebnisse des Arbeiterkammer Unternehmensmonitors, AK Wien: Wettbewerbsbericht 2007, Arbeiterkammer Wien, S. 98-106.

Lorenz L.; Wagner E. 2005. Arbeitsstiftungen als Instrument im Strukturwandel. Institut für höhere Studien, Wien.

ARITAKE-WILD

Nigl, F. 2008: "From the Austrian Railways to the OEBB Group", Präsentation im Rahmen des gemeinsamen Seminars der Sozialpartner zu Restruktuierung in Österreich, Wien, 10.-11. März 2008.

Pamminger, W. 2008: "Plastics-Country Austria: Change through innovation and cooperation", Präsentation im Rahmen des gemeinsamen Seminars der Sozialpartner zu Restruktuierung in Österreich, Wien, 10.-11. März 2008.

Runggaldier, U. 2005: The evolving structure of collective bargaining in Europe 1990–2004, National report. Austria, Research project co-financed by the European Commission and the University of Florence, University of Florence – European Commission.

Visser, J. 2006: Union membership statistics in 24 countries, *Monthly Labour Review*, Januar.

WAFF 2005: Arbeitsstiftungen als Instrument des Strukturwandels, WAFF Wiener ArbeitnehmerInnen Förderfonds.

WKÖ 2007: Economic Situation and Outlook, Wirtschaftskammer Österreich, Wien, Dezember.

Zachert U., and Radner, T. 2003: The evolution of labour law in the European Union: 1992–2002, Country report: Germany and Austria, European Commission, DG Employment and Social Affairs.

WIFO 2007: Austria's external economic relations 2007, Wien.