



Inhalt

Vorwort	05
Executive Summary	06
Methode und Sample	12
Analyse	
Regulatorisches Umfeld	14
Zukunftstrends	26
Fachkräftemarkt	34
Literaturverzeichnis	46

Vorwort

Die fortschreitende Digitalisierung, der allgegenwärtige Klimawandel, internationale Handelskonflikte und politische Unsicherheiten: Weltweit stehen die Wirtschaftsstandorte vor großen Herausforderungen. Auch der Standort Österreich muss sich diesen Themen offensiv stellen.

Bereits seit Jahren erhebt Deloitte, wie sich aktuelle Entwicklungen im internationalen Vergleich auf Österreich auswirken. Der Deloitte Radar hält anhand der Analyse internationaler Indizes jährlich die Außensicht auf den Wirtschaftsstandort Österreich fest. In diese Metastudie fließen auch die Erkenntnisse aus unserer umfassenden Beratungspraxis ein. Nun belegen wir mit dem Deloitte Unternehmensmonitor unsere Beobachtungen durch aktuelle empirische Daten.

Welche Auswirkungen haben die aktuellen Herausforderungen auf die Stimmung in der heimischen Wirtschaft? Womit beschäftigen sich die Führungskräfte derzeit am meisten? Wo sehen sie Zukunftstrends und daraus entstehende neue Chancen?

Als führendes Beratungsunternehmen sind wir davon überzeugt, dass man anhand der Aussagen der Unternehmerinnen und Unternehmer die richtigen Konzepte entwickeln kann, um die großen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu lösen.

Aus diesem Grund haben wir das renommierte Markt- und Meinungsforschungsinstitut SORA mit der Durchführung einer repräsentativen Umfrage unter Österreichs Unternehmen beauftragt und mit deren Expertinnen und Experten gemeinsam die vorliegende Studie erstellt. Dabei wurden Schwerpunkte auf die folgenden Themen gelegt:

- Das regulatorische Umfeld in Österreich
- Die Zukunftstrends, denen sich die Wirtschaft stellen muss
- Den Fachkräftemarkt und die daraus resultierenden Herausforderungen

Der nun vorliegende Deloitte Unternehmensmonitor zeichnet ein umfassendes Bild der Stimmung am Markt – und ist damit eine wertvolle Ergänzung zum etablierten Deloitte Radar. Die Ergebnisse sind teils naheliegend und decken sich mit den Erfahrungen aus unserer Beratungspraxis, teils sind sie aber auch durchaus überraschend und damit für uns umso wertvoller. Aber lesen Sie selbst.

Wir wünschen eine spannende Lektüre!



Bernhard Gröhs | CEO



Karin Mair | Clients & Industries

Executive Summary

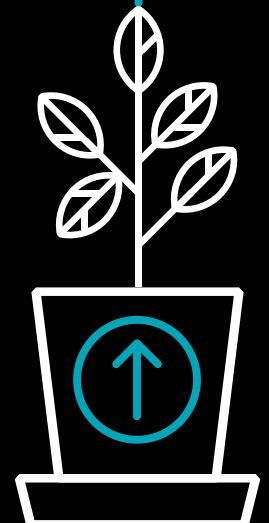
Regulatorisches Umfeld

Führungskräfte österreichischer Mittel- und Großunternehmen haben unterschiedliche Reformvorschläge bewertet. Sämtliche Vorschläge wurden dabei grundsätzlich als wichtig angesehen. Zu den Top-Prioritäten zählen die Senkung der Lohnnebenkosten (94 %), die Vereinfachung der Lohnverrechnung (91 %), steuerliche Investitionsbegünstigungen (90 %), die Abschaffung der Besteuerung nicht entnommener Gewinne (90 %) sowie das digitale One-Stop-Unternehmensportal für Behördenwege und Genehmigungsverfahren (90 %).

Mehr als zwei Drittel der Unternehmen können außerdem einer ökologischen Steuerreform zustimmen, wenn diese mit verminderten Lohnnebenkosten einhergeht. Somit treten die Unternehmen zwar für eine geringere Regulierungsintensität ein, sprechen sich aber auch für intelligente Regulierungen aus, wenn damit auf dringende Zukunftsherausforderungen reagiert werden kann.

Der Großteil der Unternehmen würde Investitionen mit freiwerdenden Mitteln aus einer Abgabensenkung finanzieren. Je nach Branche verfolgen zwischen 68 % und 87 % expansive Investitionsstrategien, die den Fortschritt ankurbeln. Dazu zählen etwa Bildungsmaßnahmen oder die Entwicklung neuer Produkte. Solche Strategien werden tendenziell eher in wachsenden Dienstleistungsbranchen eingesetzt. Etwas weniger Unternehmen – je nach Branche 50 % bis 72 % – verfolgen hingegen bewahrende Investitionsstrategien, etwa höhere Gehälter. Diese Strategien finden sich eher in Niedriglohnbranchen wie Gastgewerbe, Handel, Verkehr und Logistik.

Eine Abgabensenkung würde bei den Unternehmen zu einer Erhöhung expansiver und bewahrender Investitionen führen.



Expansive Investitionsstrategien haben für die Unternehmen einen etwas höheren Stellenwert als bewahrende Investitionsstrategien.



Top-Prioritäten für die Unternehmen sind vor allem die Senkung der Lohnnebenkosten, die Vereinfachung der Lohnverrechnung und Investitionsbegünstigungen.

Eine Senkung der Lohnnebenkosten wäre den Unternehmen so wichtig, dass sie im Gegenzug höhere oder neue Abgaben für gesellschaftliche Zukunftsprojekte akzeptieren würden.



Zukunftstrends

Die Auswirkungen des Klimawandels auf den Energiebereich werden für energieintensive Branchen zunehmend spürbar. Das Hauptproblem sind die negativen externen Effekte der Öl- und Kohlenutzung, die in den Erzeugungskosten nicht abgebildet sind. Die Allgemeinheit übernimmt derzeit Kosten für die Konsumentinnen und Konsumenten energieintensiver Produkte, worüber sich beispielsweise die „Fridays for Future“-Generation bereits lautstark beschwert. Dementsprechend ist jedes zweite Unternehmen wegen der Auswirkungen des Klimawandels beunruhigt. Sorgen bereiten auch die Entwicklungen im Bereich der sichereren und leistbaren Energieversorgung und Konjunkturerinbrüche aufgrund internationaler politischer Konflikte – ein mit der Erdölversorgung eng verknüpftes Thema.

Ähnlich relevant ist die Bevölkerungsentwicklung: 40 % der Unternehmen klagen über alternde Belegschaften und 30 % über regionale Abwanderung. Arbeitsmärkte geraten durch Abwanderung aus dem Gleichgewicht, wenn in einer Region keine attraktiven Arbeitsbedingungen mehr geboten werden. Der dadurch entstehende „Fachkräftemangel“ ist damit oft ein allgemeiner, regional

begrenzter Arbeitskräftemangel, auf den neben bildungspolitischer Maßnahmen auch mit regionaler Entwicklung reagiert werden müsste.

Vor den angesprochenen Problemen im Energie- und Bevölkerungsbereich stehen besonders die energieintensiven Branchen wie der Produktionssektor und der Verkehrsbereich. Trotz der genannten Herausforderungen bleiben die Unternehmen aber insgesamt optimistisch: Der Umsatz- und Gewinnentwicklung sowie der Digitalisierung der Arbeitswelt wird zuversichtlich entgegengesehen. Entwicklungen im Bereich der digitalen Kundenkommunikation und der Automatisierung innerbetrieblicher Abläufe sind für viele Unternehmen relevant und erfreulich. Andere Digitalisierungsbereiche wie neue Datenanalysemethoden, Robotik oder Produktionsindividualisierung sind für österreichische Unternehmen derzeit in der Praxis vergleichsweise noch weniger ein Thema. Hier gibt es für die Zukunft noch viel Potenzial. Etwas ambivalenter wird nur die zunehmende Verschmelzung von Arbeit und Freizeit gesehen – eine direkte Folge zunehmend digitalisierter Arbeitswelten.



Klimawandelbedingte Entwicklungen im Energiebereich werden zunehmend spürbar.

Jedes zweite Unternehmen ist über Auswirkungen des Klimawandels besorgt, jedes dritte sorgt sich um eine sicherere und leistbare Energieversorgung.





Entwicklungen im Bereich der digitalen Kundenkommunikation und der Automatisierung innerbetrieblicher Abläufe werden von den Unternehmen überwiegend positiv gesehen.

Neue Datenanalysemethoden, Robotik oder Produktionsindividualisierung sind für viele derzeit in der Praxis noch ein untergeordnetes Thema – hier besteht Aufholbedarf.

Die Unternehmen sind trotz der vorhandenen Herausforderungen optimistisch.

Zwei von drei Befragten sind hinsichtlich der Umsatz- und Gewinnentwicklung der nächsten Jahre zuversichtlich.



Vor Problemen klimatischer oder demographischer Natur stehen besonders die energieintensiven Branchen wie der Produktionssektor und der Verkehrsbereich.

Alternde Belegschaften und regionale Abwanderung bereiten vielen Unternehmen Kopfzerbrechen.

Der „Fachkräftemangel“ ist oft eine regionale Herausforderung, vorrangig bedingt durch unattraktive Arbeitsbedingung und Abwanderung.



Fachkräftemarkt

Berufsverläufe zeichnen sich immer stärker durch Beschleunigung, Flexibilisierung und Mobilität aus. Doch auch Entgrenzung und Instabilität sind ein Thema. Fachwissen verliert angesichts einer solchen Arbeitsmarktdynamik an Wert, überfachliche Kompetenzen wie Selbständigkeit, Selbstorganisation, Koordination und Kommunikationsfähigkeit gewinnen immer mehr an Bedeutung.

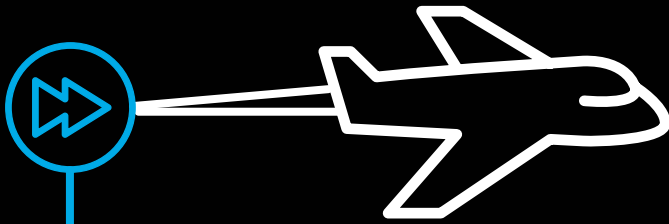
Ein neuer – durchaus ambivalenter – Typus von Arbeitskraft wird sichtbar: Die Arbeitskraftunternehmerinnen und -unternehmer. Diese werden bereits seit einigen Jahrzehnten in vielfältigen neuen Formen der Arbeitsorganisation sichtbar: Gig Work, Cost- und Profit-Center-Modelle, virtuelle Unternehmen, Lean Production, Projektorganisation sowie Telearbeit. Die gemeinsame Logik dieser neuen Arbeitsformen ist, dass das komplizierte, teure und ungewisse Geschäft der Sicherstellung der Arbeitsleistung durch unterschiedliche Selbstorganisationskonzepte den Arbeitenden selbst zugewiesen und von diesen auch übernommen wird. Beschäftigte übernehmen somit zunehmend eine basale unternehmerische Funktion, die bisher Domäne des mittleren und unteren Managements war.

Die Studienergebnisse bestätigen diesen Trend. Auf die Frage, welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in den nächsten Jahren verstärkt benötigt werden, führten nur 15 % der Unternehmen konkrete Fachkompetenzen an – meist technische Fähigkeiten, Führungskompetenzen und Fertigkeiten im Kontext der Digitalisierung. Mehr als die Hälfte nannte hingegen ausschließlich überfachliche Kompetenzen. In den wachsenden Dienstleistungsbranchen ist zunehmend kommunikatives und organisatorisches Geschick gefragt. Die Unternehmen suchen in den nächsten Jahren zudem verstärkt nach belastbaren, verantwortungsbewussten, flexiblen und führungsstarken Persönlichkeiten – also nach Führungskräften sowie den bereits erwähnten Arbeitskraftunternehmerinnen und -unternehmern. Überraschend ist, dass rund jedes vierte Unternehmen in den nächsten Jahren überhaupt keine Fachkräfte verstärkt sucht. Diese Unternehmen werden nicht die Treiber zukünftiger Entwicklungen sein. Abgesehen von dieser Gruppe zeigt sich aber ein optimistisches Bild: Je nach Branche sind 84 % bis 98 % der Unternehmen zuversichtlich, den eigenen Fachkräftebedarf in den nächsten Jahren decken zu können. Besonders hoch ist die Zuversicht im expandierenden Dienstleistungsbereich.

Der größte Teil der Unternehmen will die benötigten Kompetenzen durch unternehmensinterne Aus- und Weiterbildung aufbauen. Der Fokus liegt also auf endogenen Unternehmenspotenzialen. Externe Suchstrategien am Arbeitsmarkt nehmen demgegenüber einen geringeren Stellenwert ein. Damit deuten sich bereits die neuen Herausforderungen für die Unternehmen durch die zunehmende Fokussierung auf überfachliche Kompetenzen an: Die nach wie vor benötigten Fachkompetenzen müssen zunehmend betriebsintern hergestellt und erworben werden. Es kann immer weniger damit gerechnet werden, dass diese bereits vorab durch ein stark berufsspezifisches Bildungssystem auf externen Arbeitsmärkten verfügbar sind.

Die generalisierende Klage vom drohenden Fachkräftemangel muss demnach neu und differenzierter diskutiert werden. Jedenfalls gibt es eine spürbare Zunahme der Nachfrage nach überfachlichen Kompetenzen, nach Führungskräften sowie Arbeitskraftunternehmerinnen und -unternehmern. Außerdem nehmen die Schwierigkeiten in der Arbeitskräftenachfrage aufgrund von regionaler Abwanderung zu. Letzteres ist wie bereits erwähnt auch eine Frage regionaler Entwicklung und keine rein bildungspolitische Herausforderung.





Berufsverläufe sind zunehmend durch Beschleunigung, Flexibilisierung und Mobilität gekennzeichnet, aber auch durch Entgrenzung und Instabilität.

Fachwissen verliert angesichts dieser Arbeitsmarktdynamik an Wert, überfachliche Kompetenzen werden hingegen immer wichtiger.

Im fachlichen Bereich werden von den Unternehmen in den nächsten Jahren hauptsächlich technische Fähigkeiten, Führungskräfte sowie Fachkompetenzen im Kontext der Digitalisierung nachgefragt.



In allen Branchen sind über 80 % der Unternehmen zuversichtlich, den eigenen Fachkräftebedarf in den nächsten Jahren decken zu können.



Im überfachlichen Bereich werden verstärkt kommunikative, organisatorisch geschickte, belastbare, verantwortungsbewusste, flexible und führungsstarke Personen gesucht: Die Arbeitskraftunternehmerinnen und -unternehmer.

Der größte Teil der Unternehmen plant, die benötigten Kompetenzen durch unternehmensinterne Aus- und Weiterbildung auszubauen.



Methode und Sample

Beauftragtes Institut

SORA Institute for Social Research
and Consulting, Wien

Wissenschaftliche Leitung

Winfried Moser, Christoph Hofinger

Erhebungsgebiet

Österreich

Grundgesamtheit

Personen in Leitungsfunktionen in
Unternehmen ab 50 Mitarbeiterinnen
und Mitarbeitern

Stichprobenumfang

601 Unternehmen

Stichprobendesign/-ziehung

Disproportional geschichtete
Zufallsstichprobe durch IPR

Gewichtung

Unternehmensgröße, Bundesland,
Branche

Art der Befragung

Standardisierte telefonische Befragung

Befragungszeitraum

Juli 2019

Analyse

Regulatorisches Umfeld

Intelligente Regulierung schafft Sicherheit, Klarheit und Verbindlichkeit für alle Marktteilnehmerinnen und -teilnehmer. Das hat sowohl Vorteile für Unternehmen als auch für Konsumentinnen und Konsumenten. Zu viel Regulierung bewirkt aber genau das Gegenteil: Unsicherheit sowie Marktverzerrungen entstehen, Innovationen und unternehmerische Kreativität bleiben auf der Strecke. In den letzten Jahren wurde viel über Deregulierung diskutiert, konkrete Maßnahmen wurden bislang aber nur vereinzelt getroffen. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die befragten Führungskräfte gebeten, verschiedene Reformmöglichkeiten im Bereich des regulatorischen Umfelds zu priorisieren.

Vier Dimensionen des regulatorischen Umfelds österreichischer Unternehmen wurden analysiert:

- Steuerentlastung: Die Senkung der Abgabenquote
- Dienstleistungsstaat: Vereinfachte Abläufe für Unternehmen, insbesondere im Betriebsanlagenrecht
- Governance-Reformen: Harmonisierung von Gesetzen und Behörden im Umfeld der Gewerbeordnung
- Gemeinwohl: Verschiebungen der Abgabenstruktur durch aufkommensneutrale Steuerreformen mit gesamtgesellschaftlichem Nutzen

Änderungen im Bereich der beiden ersten Dimensionen werden für die Unternehmen unmittelbar spürbar – durch eine Verminderung der Steuerlast oder des Verwaltungsaufwandes. Die Unternehmen können so eigene Investitionsstrategien durch freiwerdende finanzielle und personelle Ressourcen umsetzen. Im Text werden die betreffenden Reformen, die auch unter dem Stichwort „weniger Regulierung“ subsumiert werden können, als „Typ-A-Maßnahmen“ bezeichnet.

Die beiden letzten Dimensionen gehören hingegen zur staatlichen oder gesellschaft-

lichen Metaebene und wirken deshalb nur mittelbar auf die Betriebe. Gleichzeitig sind dies notwendige Regulierungserfordernisse. Harmonisierte Gesetze und Behörden mögen für das einzelne Unternehmen keinen direkt spürbaren Vorteil erbringen – gleichwohl ist eine effiziente, gerechte und nachhaltige Business-Governance des Staates sowie ein funktionierendes soziales und ökologisches System im Interesse aller Unternehmen. Im Text wird für entsprechende Reformen im Bereich „intelligenter Regulierung“ der Begriff „Typ-B-Maßnahmen“ verwendet.

Wirtschaftlicher Eigennutz und wirtschaftliches Gemeinwohl sind zwei Kategorien, die sich ergänzen und gleichzeitig in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Sie wurden daher in der Befragung einander direkt gegenüber gestellt.

Im Rahmen der Umfrage haben Führungskräfte österreichischer Mittel- und Großunternehmen beurteilt, wie wichtig die einzelnen Punkte der vier Dimensionen aus Unternehmenssicht sind¹. Überdies wurde mit einer innovativen Methode² errechnet, welches Gewicht die Unternehmen den jeweiligen Dimensionen beimessen, wenn mehrere wünschenswerte Alternativen einander direkt gegenüber gestellt werden.

1) Ergebnisse basierend auf Ratings mit einer vierstufigen Likert-Skala.

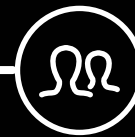
2) Es wurden paarweise Rankings (Priorisierungen) der vier Dimensionen abgefragt. Die Chancen (Odds), dass eine Dimension A im Paarvergleich einer zweiten Dimension B vorgezogen wird, wurde für alle sechs Kombinationsmöglichkeiten der vier Dimensionen in eine symmetrische 6x6 Matrix eingetragen. Durch eine Eigenwertzerlegung dieser Matrix wurden die Gewichte der Dimensionen extrahiert. Der Vorteil dieser Methode ist, dass in die Gewichtung einer Dimension einbezogen wird, ob diese gegenüber stark oder schwach bewerteten Dimension priorisiert wird. In diesem Sinne können die resultierenden Gewichte als „optimal skaliert“ bezeichnet werden. (vgl. Greenacre/Nenadic, Veröffentlichung anstehend)

Zum regulatorischen Umfeld wurden 17 Einzelfragen in vier Teilbereichen gestellt. Im Bereich „Steuerentlastung“ geht es um Möglichkeiten der Reduktion unterschiedlicher Unternehmenssteuern, der Bereich „Einfachere Verfahren“ umfasst verschiedene Möglichkeiten der Vereinfachung von Verwaltungsabläufen für Unternehmen. Im Bereich „Governance-Reformen“ geht es um Fragen der effizienten Staatsverwaltung im Umfeld der Gewerbeordnung, während im Bereich "Aufkommensneutrale Steuerreformen" mögliche Verschiebungen – nicht Reduktionen – des unternehmerischen Steueraufkommens abgefragt wurden.

Die vier Teilbereiche sind zwei Überbereichen zuzuordnen: Steuerentlastungen und Verfahrensvereinfachungen sind auf Unternehmensebene angesiedelt. Dabei geht es um den ökonomischen Eigennutzen der Unternehmen. Governance-Reformen und aufkommensneutrale Steuerreformen gehören hingegen zur gesellschaftlichen Ebene. Hier handelt es sich um Fragen des Gemeinwohls.

Somit wurden in der Studie zwei Teilbereiche gegenübergestellt, die sich ergänzen und gleichzeitig in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen.

Dimensionen des regulatorischen Umfelds von Unternehmen



Typ A-Maßnahmen: Unternehmensebene

Typ B-Maßnahmen: Gesellschaftliche Ebene

Typ A-Maßnahmen: Unternehmensebene		Typ B-Maßnahmen: Gesellschaftliche Ebene	
Steuerentlastung	Dienstleistungsstaat	Governance-Reformen	Gemeinwohl
Senkung der Körperschaftsteuer	Einfachere Lohnverrechnung	Zusammenfassung der GPLA durch Finanzämter und GKK in einer Prüfbehörde	Senkung der Lohnnebenkosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Steuern auf fossile Energie
Keine Besteuerung nicht entnommener Gewinne	Digitales One-Stop-Unternehmensportal für Behördenwege und Genehmigungsverfahren	Jahressteuergesetze anstelle mehrfacher Gesetze pro Jahr	
Steuerliche Investitionsbegünstigungen	Recht auf Genehmigungsverfahren in angemessener Zeit	Einführung einer einheitlichen Dienstgeberabgabe**	Senkung der Lohnnebenkosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Steuern auf Wertschöpfung bzw. Kapital
Senkung der Lohnnebenkosten	Recht auf Betriebsanlagengenehmigung, wenn alle Voraussetzungen für ein UVP-Verfahren* erfüllt sind	Liberalisierung reglementierter Gewerbe	
Steuerliche Entlastung bei Betriebsübergaben	Wahlmöglichkeit bei der Bestellung von Sachverständigen für Genehmigungsverfahren	Steuer- und SV-rechtliche Gleichbehandlung von Dienst- und Werkverträgen***	

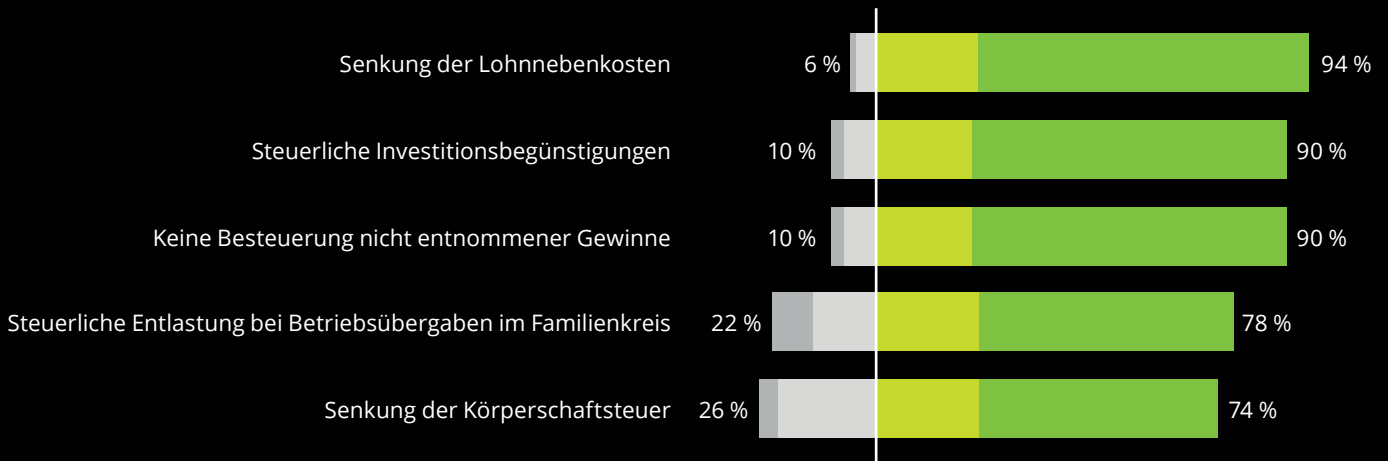
* UVP: Umweltverträglichkeitsprüfung

** Zusammenführung von DB, DZ, SV-AGA und KommSt

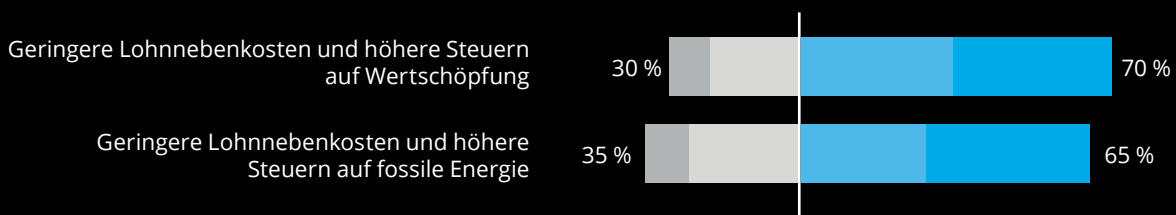
***arbeitsrechtl. Schutzbestimmungen sind hier nicht gemeint

Welche Reformen des regulatorischen Umfelds halten österreichische Mittel- und Großunternehmen für wichtig?

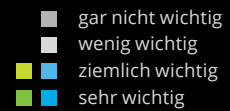
Typ A-Maßnahmen: Steuerentlastung



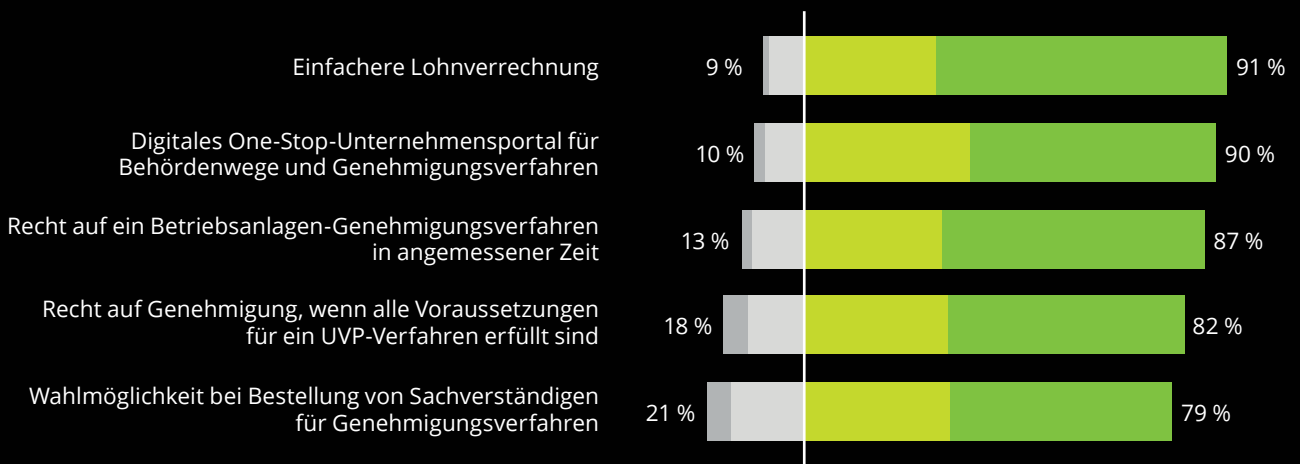
Typ B-Maßnahmen: Gemeinwohl



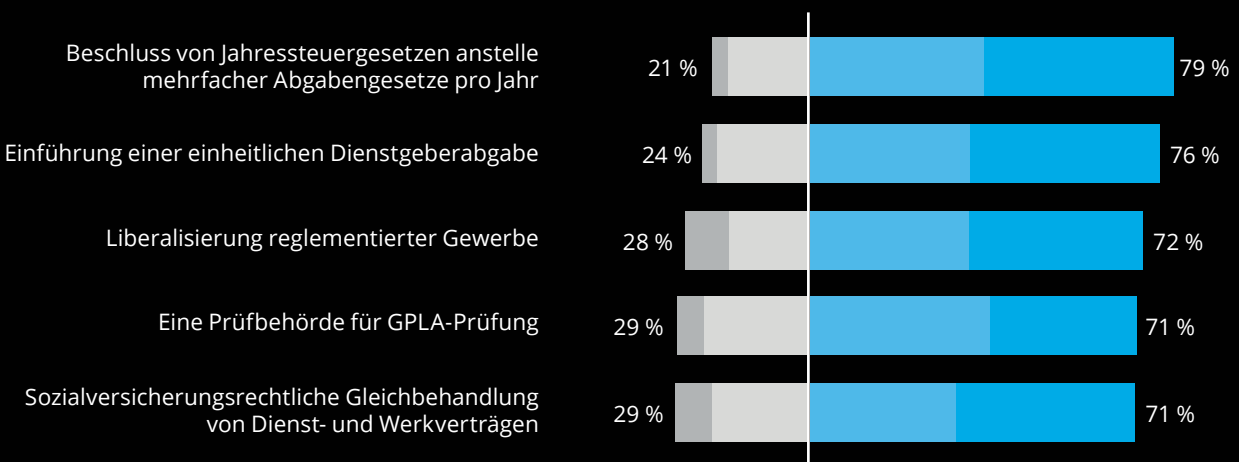
Diese Grafiken zeigen, wie wichtig zentrale Maßnahmen in den vier dargestellten regulatorischen Teilbereichen für österreichische Mittel- und Großunternehmen sind.



Typ A-Maßnahmen: Dienstleistungsstaat



Typ B-Maßnahmen: Governance-Reformen



Am wichtigsten sind den mittleren und großen österreichischen Unternehmen erwartungsgemäß Reformen, die auf der Unternehmensebene direkt spürbar werden. Die folgenden Reformen halten zumindest 9 von 10 befragten Führungskräften für ziemlich bis sehr wichtig:

- Senkung der Lohnnebenkosten (94 %)
- Einfachere Lohnverrechnung (91 %)
- Steuerliche Investitionsbegünstigungen (90 %)
- Keine Besteuerung nicht entnommener Gewinne (90 %)
- Digitales One-Stop-Unternehmensportal für Behördenwege und Genehmigungsverfahren (90 %)

Diese Reformvorschläge stammen alle aus der Gruppe der für die Unternehmen direkt wirksamen Typ-A-Maßnahmen. Das Zustimmungsniveau für die Typ-B-Maßnahmen liegt mit 65 % bis 79 % hingegen etwas niedriger, aber immer noch deutlich über der 50 %-Marke. Damit werden alle 17 angebotenen Reformvorschläge von den Unternehmen überwiegend befürwortet – auch jene, die in erster Linie auf staatlicher oder gesellschaftlicher Ebene wirksam sind.

Der generelle Wunsch der Unternehmen nach breiter und umfassender Vereinfachung und Deregulierung kommt hier klar zum Ausdruck.

Überrascht haben zwei Ergebnisse: Einerseits zeigt sich, dass eine Senkung der Körperschaftsteuer für mittlere und große Unternehmen nicht zu den Top-Prioritäten zählt. Nur 74 % der Führungskräfte halten diese Reformmaßnahme für ziemlich bis sehr wichtig. Ein Grund könnte sein, dass die Gewinne für Unternehmen besser zu ihren Gunsten gestaltbar sind, als die Lohnsumme.

Andererseits ergab die Befragung, dass mehr als zwei Drittel der Führungskräfte bestimmte aufkommensneutrale Steuerreformen für ziemlich bis sehr wichtig halten. Überraschend ist dies deshalb, weil in den betreffenden Fragen explizit nicht von einer Steuererminderung die Rede war, sondern von einer Verschiebung der Steuerlast. Im einen Fall wurde einer Verminderung der Lohnkosten eine Erhöhung der Steuern auf Wertschöpfung gegenüber gestellt. 70 % der Führungskräfte halten eine solche Steuerverschiebung für sehr bis ziemlich wichtig. Im zweiten Fall wurde die Lohnkostenminderung mit einer verstärkten Besteuerung fossiler Energie kontrastiert. Diesen Reformvorschlag halten immerhin noch 65 % für sehr oder ziemlich wichtig.

Aus diesen Ergebnissen folgt: Eine Verminderung der Lohnkosten nimmt für eine Mehrheit der mittleren und großen Unternehmen eine so hohe Priorität ein, dass dafür sogar Steuererhöhungen in anderen Bereichen in Kauf genommen werden.

Ergänzend sind auch die Befunde aus den Paarvergleichen zu erwähnen. Wenn Unternehmen sich für eine von mehreren wünschenswerten Alternativen entscheiden müssen, ergibt sich eine sehr viel klarere Priorisierung der vier Dimensionen als bei Fragen nach der Wichtigkeit von Einzelmaßnahmen. Eine Verringerung der Abgabenquote finden Führungskräfte in großen Unternehmen etwa doppelt so wichtig wie Maßnahmen, die den Verwaltungsaufwand reduzieren. Typ-B-Maßnahmen, die auf eine effiziente Staatsverwaltung oder eine Harmonisierung von Gesetzen und Behörden abzielen sowie gemeinwohlorientierte aufkommensneutrale Steuerreformen umfassen, landen in der Präferenzordnung der Führungskräfte hingegen mit deutlichem Abstand auf den Plätzen 3 und 4.

Wenn also hypothetisch nur eine einzige Maßnahme getroffen werden könnte, dann wäre eine Reduktion der Abgabenquote für die Unternehmen rund fünfmal so wichtig wie aufkommensneutrale Steuerreformen, die den Faktor Arbeit entlasten und das Sozialversicherungssystem finanzieren („Wertschöpfungsabgabe“) oder das Klima entlasten sollen („Ökologische Steuerreform“).

Im Anschluss an die Fragen zum regulatorischen Umfeld wurde untersucht, in welche Bereiche die Unternehmen finanzielle Mittel aus einer Steuersenkung investieren würden. Die Antworten machen deutlich, dass sich expansive von bewahrenden Investitionsstrategien abgrenzen lassen. In beiden Fällen wird ein Mix aus betriebsinternen und nach außen gerichteten Investitionen angestrebt.

Expansive Investitionsstrategien kurbeln die Entwicklung an: Es wird in neue Technologien investiert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden ausgebildet oder eingestellt, neue Märkte werden erschlossen und neue Produkte entwickelt. Diese Art von Investitionsstrategie ist im expandierenden Dienstleistungssektor stärker ausgeprägt als in anderen Branchen.

Bewahrende Investitionsstrategien fokussieren hingegen auf die Sicherung des bisher Erreichten. Hier wird in Maßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Umwelt investiert. Auch werden dadurch höhere Gehälter finanziert. Mittels Lizenzen, Patenten, Konzessionen oder strategischen Beteiligungen an anderen Firmen wird versucht, das Erreichte zu bewahren und abzusichern. Diese Strategie ist im Gastgewerbe, im Bereich Verkehr und Lagerei sowie im Handel stärker anzutreffen als in anderen Branchen.

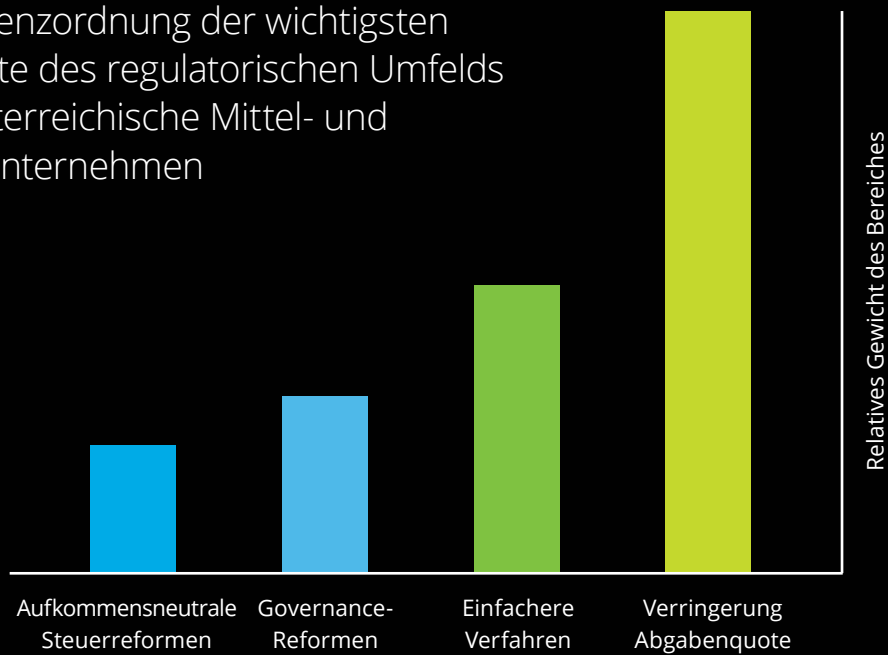
Insgesamt verweisen die Antworten auf einen wachen Unternehmergeist in österreichischen Mittel- und Großunternehmen. Zwischen 68 % und 87 % der Führungskräfte wollen freiwerdende Mittel teilweise oder überwiegend in expansive Projekte investieren. Im Falle der bewahrenden Investitionsstrategien ist das Zustimmungsniveau mit 50 % bis 72 % merklich niedriger. Auch sind die Investitionspläne hier zögerlicher³.

Teilweise würden freiwerdende Mittel aus einer Steuersenkung auch aus den Unternehmen abgezogen werden. 47 % der Führungskräfte möchten diese teilweise oder überwiegend privat entnehmen oder an Teilhaberinnen und Teilhaber ausschütten.

3) Der Anteil jener, die freiwerdende Mittel überwiegend in bewahrende Maßnahmen investieren möchten, ist deutlich niedriger als im Falle der expansiven Innovationsstrategien.

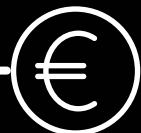
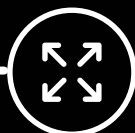


Präferenzordnung der wichtigsten Aspekte des regulatorischen Umfelds für österreichische Mittel- und Großunternehmen



Die vier Teilbereiche des regulatorischen Umfelds – Abgabensenkung, Verfahrensvereinfachung, Governance-Reformen und aufkommensneutrale Steuerreformen – wurden den Führungskräften zusätzlich paarweise vorgelegt. Die Befragten sollten angeben, welchen Bereich sie für wichtiger halten. Auf Basis der Paarvergleiche wurden die impliziten Gewichte der Teilbereiche für die Unternehmen errechnet. Anders als bei der Frage nach der generellen Wichtigkeit von Reformen, die potenziell meistens alle als wichtig beurteilt werden können, geht es hier um eine Priorisierung von jeweils zwei wünschenswerten Alternativen. Dieses Befragungsformat orientiert sich am realen politischen Willensbildungsprozess, weil hier Entscheidungen zwischen wünschenswerten Alternativen gefordert sind.

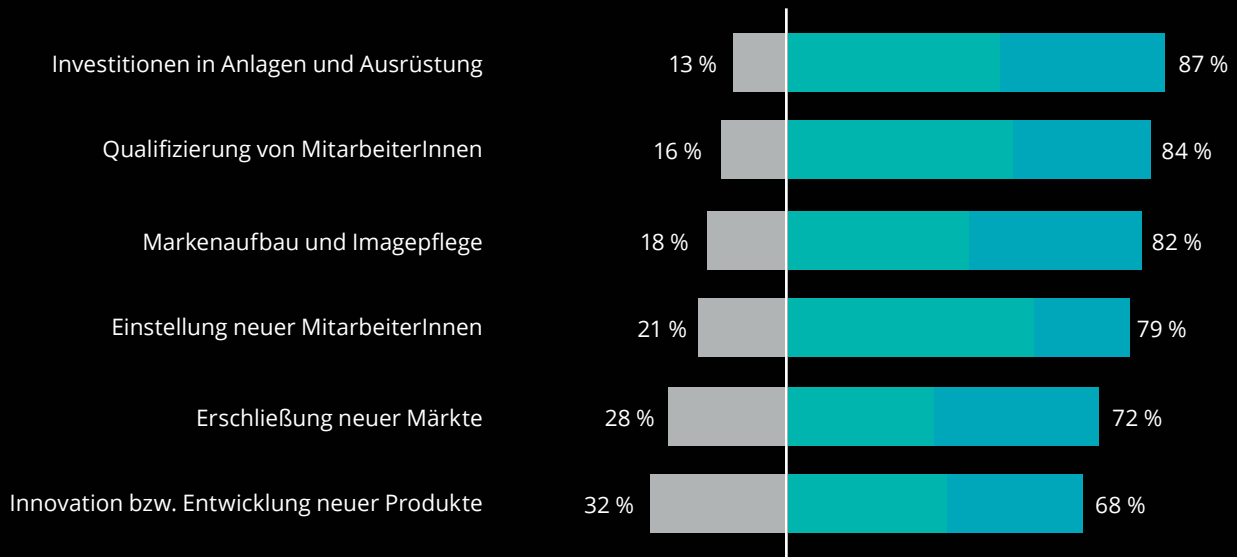
Die Verringerung der Abgabenquote weist zum Beispiel ein Gewicht von 4,9 auf, die Vereinfachung des Verwaltungsaufwandes für Unternehmen ein Gewicht von 2,5. Die Wahl zwischen verringerten Abgaben und vereinfachten Verwaltungsverfahren würde also bei Unternehmen sehr deutlich auf die Verringerung der Abgabenquote fallen, da diese Option ein fast doppelt so hohes Gewicht aufweist wie die Verwaltungsvereinfachung (4,9:2,5).



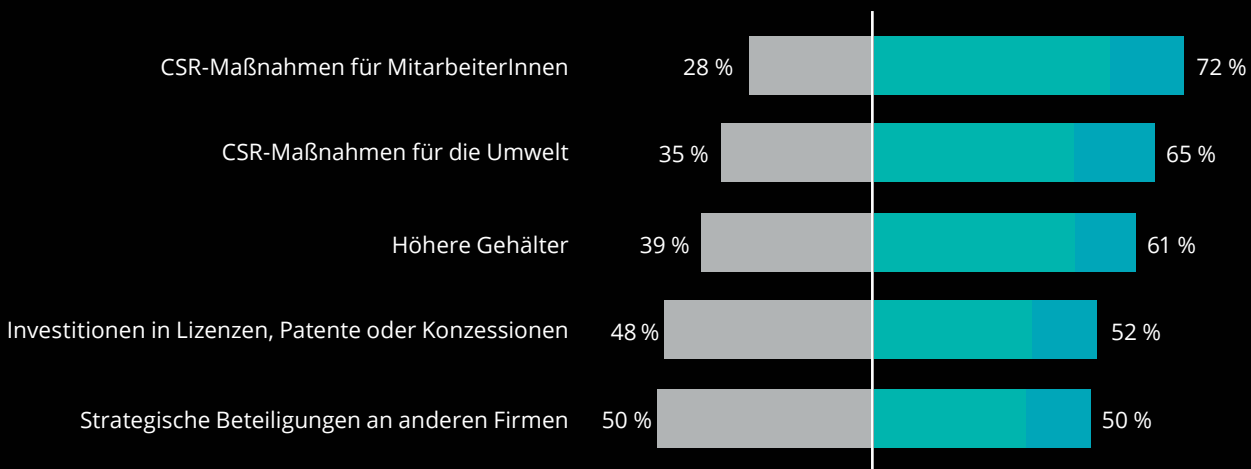
Wie möchten österreichische Mittel- und Großunternehmen finanzielle Mittel aus einer Steuersenkung investieren?

■ gar nicht
■ teilweise
■ überwiegend

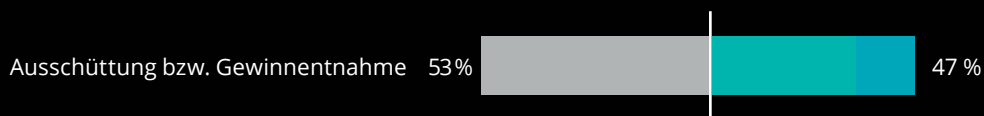
Expansive Investitionsstrategien



Bewahrende Investitionsstrategien



Erfolge genießen



Die Unternehmen wurden gefragt, wie stark sie freierwerdende finanzielle Mittel aus einer Abgabensenkung in zwölf Investitionsbereiche investieren würden. Die Korrelationsstruktur der Antworten macht deutlich, dass sich expansive von bewahrenden Investitionsstrategien abgrenzen lassen. Etwa jedes zweite Unternehmen würde außerdem die freierwerdenden Mittel entnehmen oder ausschütten.

Fazit

Regulatorisches Umfeld

Die Unternehmen beurteilten alle vorgelegten Reformvorschläge überwiegend als wichtig. Zu den Top-Prioritäten zählen direkt spürbare Maßnahmen wie die Senkung der Lohnnebenkosten (94 %), die Vereinfachung der Lohnverrechnung (91 %), steuerliche Investitionsbegünstigungen (90 %), die Abschaffung der Besteuerung nicht entnommener Gewinne (90 %) sowie das digitale One-Stop-Unternehmensportal für Behördenwege und Genehmigungsverfahren (90 %).

Im Falle indirekt spürbarer Regulierungsmaßnahmen wie der Harmonisierung von Behörden oder aufkommensneutralen Steuerreformen liegt das Zustimmungsniveau mit 65 % bis 79 % etwas niedriger. Mehr als zwei Drittel

der Unternehmen könnten jedoch einer Wertschöpfungsabgabe oder einer ökologischen Steuerreform zustimmen, wenn diese mit verminderten Lohnnebenkosten einhergehen. Die Verminderung der Lohnkosten hat für eine deutliche Mehrheit der Unternehmen eine so hohe Priorität, dass dafür selbst Steuererhöhungen in anderen Bereichen in Kauf genommen werden.

Die Abgabensenkung spielt für die Unternehmen dennoch eine herausragende Rolle, da Investitionen anstehen, die finanziert werden müssen. Im Bereich der Dienstleistungsbranchen – mit Ausnahme des Gastgewerbes und des Handels – werden eher expansive Investitionsstrategien verfolgt, die den Fortschritt ankurbeln. Das Gastgewerbe, der Handel und der Bereich Verkehr und Logistik – also tendenziell eher Niedriglohnbranchen – verfolgen stärker bewahrende Investitionsstrategien, die auf die Sicherung des Erreichten fokussieren.

In Summe zeigt sich in Österreich ein wacher Unternehmergeist: Je nach Branche wollen zwischen 68 % und 87 % der Unternehmen freiwerdende Mittel in expansive Projekte investieren. Im Falle der bewahrenden Investitionsstrategien liegt das Zustimmungsniveau mit 50 % bis 72 % etwas niedriger.

Zukunftstrends

Industrie 4.0, Internet of Things und digitale Transformation sind die Schlagworte für zukünftige Wachstumstreiber. Die Voraussetzungen dafür sind eine moderne digitale Infrastruktur und entsprechende digitale Kompetenzen – in diesen Bereichen liegt Österreich allerdings international bestenfalls nur im Mittelfeld⁴. Andere Aspekte der Umfeldinfrastruktur gelten international hingegen als vorbildlich – insbesondere der Straßen-, Schienen- und Energiebereich⁵. Jedoch kündigen sich im Bereich der Umfeldfaktoren Veränderungen an.

4) Deloitte Radar 2019, S. 34

5) Deloitte Radar 2019, S. 18

Die Klimadebatte nimmt an Fahrt auf und verweist auf bevorstehende Änderungen im Energiebereich, die gerade für Unternehmen in energieintensiven Branchen relevant sein werden. Weitere Zukunftsherausforderungen entstehen durch die demografische Alterung, durch Urbanisierung und Abwanderung aus dem ländlichen Raum sowie durch die zunehmende globale Migration.

Die vorliegende Studie unterscheidet zwischen innerbetrieblichen Herausforderungen, Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung sowie weiteren Umfeldfaktoren demografischer, und ökologischer Natur.

Innerbetriebliche Herausforderungen

Zu den innerbetrieblichen Herausforderungen zählen jene Entwicklungsfaktoren, die unternehmensintern gelöst werden müssen oder für deren positive Bewältigung die Verantwortung überwiegend beim Betrieb liegt.

Bei allen innerbetrieblichen Angelegenheiten überwiegt die Zuversicht: Rund zwei Drittel der Unternehmen blicken der Zukunft positiv entgegen. Das ist im Vergleich zu den anderen Zukunftstrends ein sehr hoher Wert.

Digitalisierung

Auch der Digitalisierungsbereich wird von den Unternehmen überwiegend positiv bewertet. Obwohl hier große Umwälzungen im Gange sind, ist Digitalisierung für die Unternehmen kein Angstthema. Bei der zunehmenden Verschmelzung von Arbeit und Freizeit – einer direkten Folge zunehmend digitalisierter Arbeitswelten – ist die Ambivalenz der Unternehmen noch am höchsten, doch insgesamt überwiegt auch hier die Zuversicht.

Besonders Entwicklungen im Bereich der digitalisierten Kundenkommunikation und der Automatisierung innerbetrieblicher Abläufe blickt man positiv entgegen. Aber auch Digitalisierungsthemen wie neue Datenanalysemethoden, Robotik und Individualisierung der Produktion stoßen auf Zuversicht, wenngleich diese Entwicklungen noch wenige Unternehmen direkt betreffen.

Umfeldfaktoren

Umfeldfaktoren sind eine wichtige Nahtstelle zwischen Unternehmen und Gesellschaft: Unternehmen brauchen ein gedeihliches Umfeld, um prosperieren zu können. Sie können dieses Umfeld aber nur partiell beeinflussen und sind dementsprechend in diesem Bereich überwiegend auf gesamtgesellschaftliche Lösungen angewiesen, die zumeist öffentlich zu finanzieren sind. Dazu zählen etwa die Zu- und Abwanderung, das Bildungssystem oder die Energieversorgung. Umfeldfaktoren sind die klaren Sorgenkinder der Unternehmen. Sie lassen sich in zwei grobe Bereiche unterteilen: Im ersten Bereich geht es um das Thema Energie, der zweite Bereich umfasst das Thema Bevölkerungsentwicklung.

Energie

Jede zweite Führungskraft in Österreich sorgt sich um die Auswirkungen des Klimawandels auf das eigene Unternehmen. Hinter dieser Sorge kann verschiedenes liegen: Hitze im Betrieb, Ressourcenknappheit oder steigende Energiekosten. Direkt abgefragt wurde im Rahmen dieser Studie der Bereich der sicheren und leistbaren Energieversorgung. Nachdem die Hauptbedrohung für das Klima von der Öl- und Kohleverbrennung ausgeht, stehen hier grundlegende Veränderungen bevor, die insbesondere für die energieintensiven Branchen eine zentrale Rolle spielen. Mit der Nutzung fossiler Energieressourcen gehen massive negative Effekte einher, die in ihren Erzeugungskosten derzeit nicht abgebildet werden. Somit kommt bislang die Allgemeinheit dafür auf – und nicht die eigentlichen Energiekonsumentinnen und -konsumenten. Ein Drittel der

Unternehmen sieht in diesem Bereich künftig Schwierigkeiten auf sich zukommen. Auch Konjunkturerinbrüche aufgrund internationaler politischer Konflikte – ein mit der Erdölversorgung eng verknüpftes Thema – sorgen derzeit bei sehr vielen Unternehmen für Kopfzerbrechen.

Demografie

Alternde Belegschaften sind für viele Unternehmen eine Herausforderung. Mit 40 % zeigt sich der überwiegende Teil der betroffenen Unternehmen besorgt, ob die damit einhergehenden Herausforderungen gemeistert werden können. Nur 26 % sind zuversichtlich. Das restliche Drittel der Unternehmen ist vom Thema Alterung laut eigenen Aussagen nicht betroffen. Die Alterung der Belegschaft muss zwar innerbetrieblich gemeistert werden, wurde aber aus empirischen wie auch inhaltlichen Gründen dennoch zu den Umfeldfaktoren geordnet. Es zeigt sich empirisch ein vergleichsweise starker Zusammenhang zwischen den Antworten auf diese Frage und den Antworten zu anderen Umfeldfaktoren. Das ist inhaltlich gut nachvollziehbar: Die Alterung der Belegschaft ist faktisch sehr stark von Umfeldfaktoren abhängig, die für das Unternehmen kaum beeinflussbar sind⁶. Insbesondere ist hier an Arbeitsmärkte zu denken, die aufgrund einer starken Abwanderung in bestimmten Regionen aus dem Gleichgewicht geraten. Der gewohnte demografische Austausch der Belegschaft kann in den dort ansässigen Unternehmen nicht mehr geregelt stattfinden. Aber auch Unternehmen im Produktions- oder Verkehrsbereich, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keine hinreichend attraktiven Bedingungen bieten können, sind betroffen.

Fast jedes zweite österreichische Mittel- und Großunternehmen spürt die Auswirkungen regionaler Abwanderung und ist aufgrund dessen überwiegend in Sorge. Nur ein Drittel der betroffenen Unternehmen ist zuversichtlich, die damit verbundenen Herausforderungen lösen zu können.

Noch am wenigsten Kopfzerbrechen bereitet den österreichischen Unternehmen eine Entwicklung im Zusammenhang mit der Globalisierung, die ebenfalls den Umfeldfaktoren zugerechnet werden muss: Die Verlagerung der Produktion ins Ausland ist für rund zwei Drittel der Unternehmen gar kein Thema. Unter jenen Unternehmen, für die dieser Bereich relevant ist, halten sich Zuversicht und Sorge zumindest die Waage.

Während im innerbetrieblichen Bereich und bei der Digitalisierung in fast allen Branchen⁷ hohe Zuversicht herrscht, gibt es bei den Umfeldfaktoren markante Unterschiede zwischen den Branchen. In der Warenproduktion und im Baugewerbe ist jedes zweite Unternehmen wegen der alternden Belegschaft besorgt. Auch im Bereich Verkehr und Logistik liegt der Anteil deutlich über 40 %. Im Bereich der Wirtschaftsdienstleistungen oder der sonstigen Dienstleistungsbereiche beträgt dieser Anteil hingegen nur bis zu 30 %. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch beim Thema Abwanderung.

Ein Teil der Erklärung für dieses Phänomen liegt in der langfristig beobachtbaren Umstrukturierung des Arbeitsmarktes in Richtung Dienstleistungsgesellschaft. Viele Unternehmen – insbesondere in den Städten und im Dienstleistungsbereich – befinden sich bereits am richtigen Weg. Das Stichwort lautet hier wieder Arbeitskraftunternehmerinnen und -unternehmer. Für andere Unternehmen wird es schwierig, bei dieser Entwicklung Schritt zu halten.

Natürlich wird diese veränderte Arbeitswelt nicht nur Vorteile mit sich bringen. Die flexiblen, schnellen und mobilen Arbeitskraftunternehmerinnen und -unternehmer werden von vielen Betrieben freudig willkommen geheißen. Aber die Unternehmen werden auch lernen müssen, mit der zunehmenden Entgrenzung und Instabilität umzugehen.

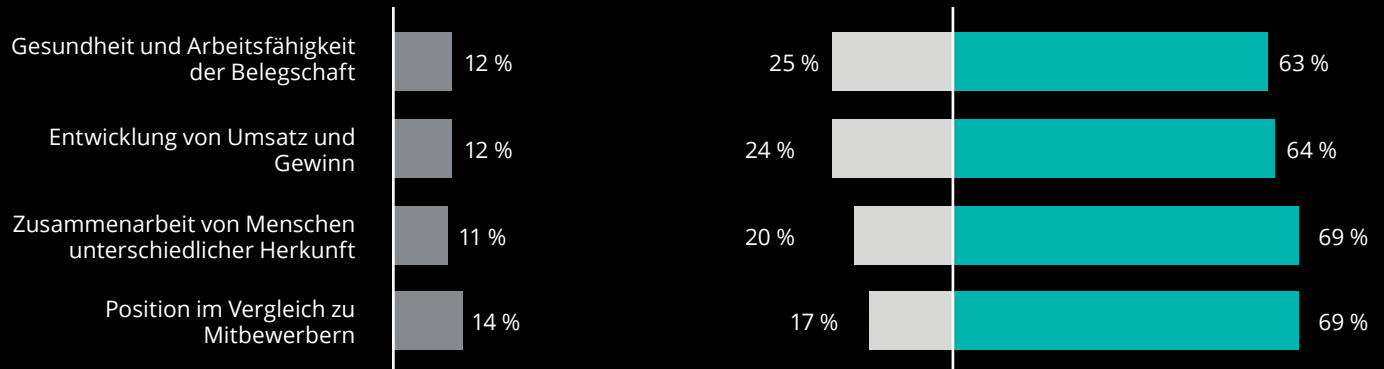
6) Es sei denn, das Unternehmen wird planmäßig sukzessive abgewickelt – auch in diesem Fall ist eine demografische Alterung der Belegschaft die Folge, weil keine neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr eingestellt werden.

7) Mit Ausnahme der Bereiche Gastgewerbe sowie Verkehr und Logistik.

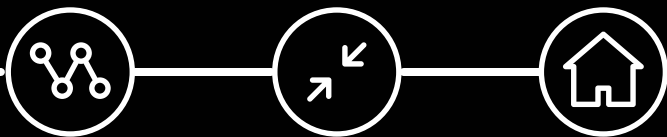
Sorge und Zuversicht österreichischer Mittel- und Großunternehmen bezüglich innerbetrieblicher Entwicklungen, Umfeldfaktoren und Digitalisierungsprozessen

■ nicht betroffen
 ■ eher besorgt
 ■ eher zuversichtlich

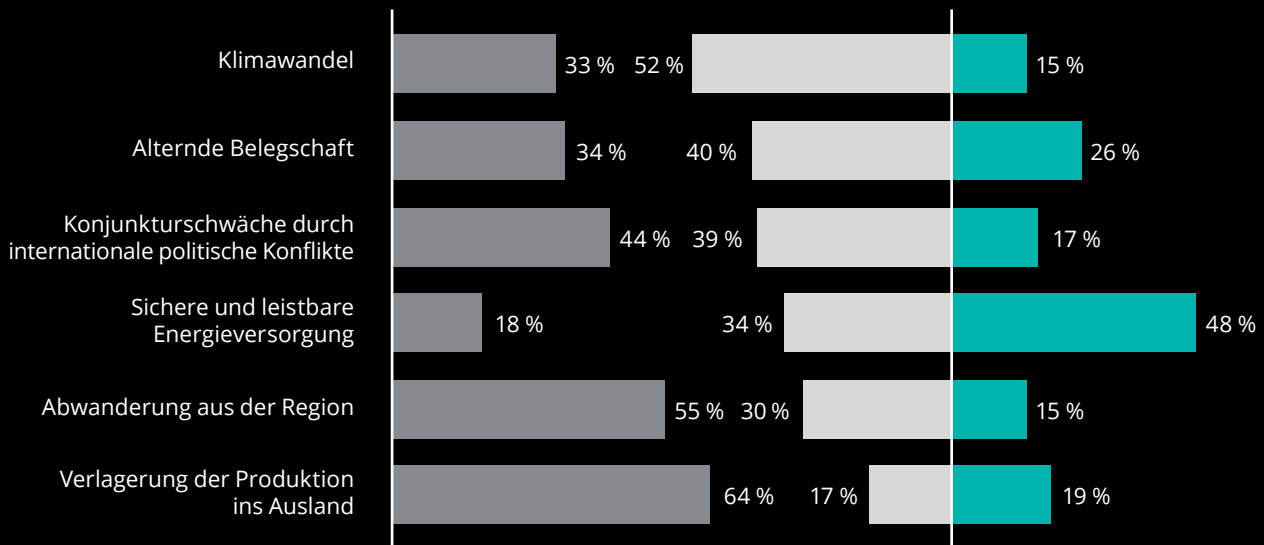
Innerbetriebliche Angelegenheiten



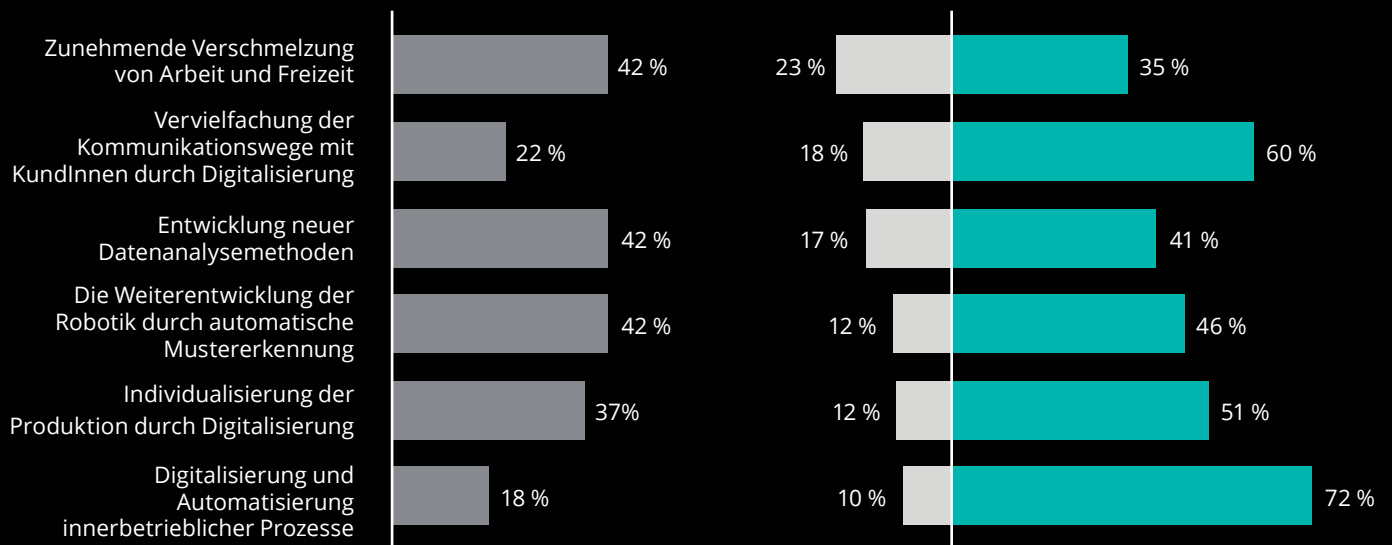
Den Unternehmen wurden Zukunftsherausforderungen im innerbetrieblichen Bereich, im Digitalisierungsbereich sowie im Bereich der demografischen, wirtschaftlichen und klimatischen Umfeldfaktoren präsentiert. Es wurde gefragt, ob ein Unternehmen sich durch eine bestimmte Herausforderung überhaupt betroffen fühlt und wenn ja, ob sie der betreffenden Herausforderung zuversichtlich oder besorgt entgegenblicken.



Demografische, wirtschaftliche, klimatische Umweltfaktoren



Digitalisierungsprozesse



Fazit

Zukunftstrends

In den Bereichen Klima und Bevölkerungsentwicklung kündigen sich eine Reihe unternehmensrelevanter Veränderungen an.

Die Auswirkungen des Klimawandels auf den Energiebereich werden für energieintensive Branchen zunehmend spürbar. Das Hauptproblem ist die Öl- und Kohlenutzung, deren negative externe Effekte in den Erzeugungskosten derzeit nicht abgebildet sind. Die Allgemeinheit trägt derzeit Kosten, die von den Konsumentinnen und Konsumenten energieintensiver Produkte verursacht werden. Die „Fridays for Future“-Generation fordert diesbezüglich bereits lautstark ihre Rechte ein. Dementsprechend ist jedes zweite Unternehmen über die Auswirkungen des Klimawandels besorgt, jedes dritte sieht problematische Entwicklungen im Bereich der sichereren und leistbaren Energieversorgung und 39 % befürchten Konjunkturerinbrüche aufgrund internationaler politischer Konflikte – ein mit der Erdölversorgung eng verknüpftes Thema.

Fachkräftemarkt

Obwohl der österreichische Arbeitsmarkt sich aktuell grundsätzlich positiv entwickelt, wird im öffentlichen Diskurs immer wieder über einen bereits chronischen Fachkräftemangel berichtet. Qualifikation, Chancengleichheit und eine seriöse Migrationspolitik werden seitens der Wirtschaft und von Expertinnen und Experten als dringend notwendig gesehen, um diesem Trend entgegen zu wirken.

Die vorliegende Studie beleuchtet dieses Thema aus einer neuen Perspektive. Zentrale Fragen sind:

- Was sind die Skills der Zukunft und wie werden sie angeeignet?
- Welche Wirtschaftszweige wachsen nicht, weil die nötigen Skills fehlen?
- Wie versuchen die Unternehmen, Fachkräfte anzuwerben und zu halten?

Die Arbeitsmarktforschung beobachtet seit einigen Jahrzehnten wichtige strukturelle Veränderungen am Arbeitsmarkt. Berufsverläufe sind immer stärker durch Beschleunigung, Flexibilisierung und Mobilität gekennzeichnet, aber auch durch Entgrenzung und Instabilität. Erworbenes Fachwissen läuft angesichts dieser Arbeitsmarktdynamik Gefahr, rasch an Wert zu verlieren, denn die Eindeutigkeit von Berufsprofilen löst sich zunehmend auf. Neben Fachqualifikationen gewinnen überfachliche Kompetenzen stark an Bedeutung.

In weiterer Folge wird auch den Schulen eine stärkere Förderung überfachlicher Kompetenzen abverlangt⁹. Kompetenzen wie Selbständigkeit, Selbstorganisation, Koordination und Kommunikationsfähigkeit werden wichtiger. Das verweist auf eine steigende Verantwortung der einzelnen

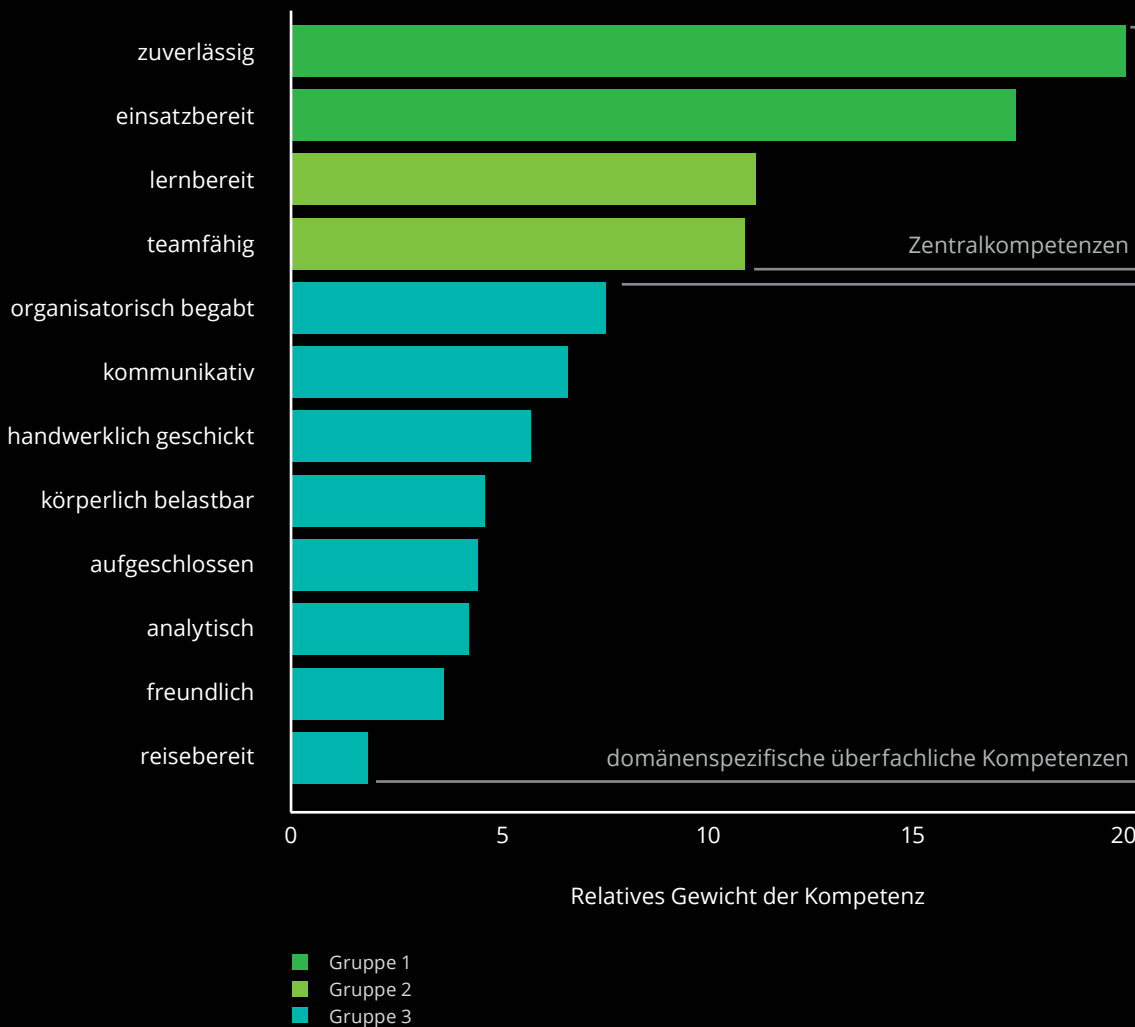
Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Arbeitsprozess. Ein neuer Typus von Arbeitskraft ist im Entstehen: Die Arbeitskraftunternehmerinnen und -unternehmer¹⁰. Diese werden bereits seit einigen Jahrzehnten in vielfältigen neuen Formen der Arbeitsorganisation sichtbar: Gig Work, Cost- und Profit-Center-Modelle, virtuelle Unternehmen, Lean Production, projektförmige Arbeitsorganisation sowie Telearbeit. Die gemeinsame Logik dieser neuen Arbeitsformen ist, dass das komplizierte, teure und ungewisse Geschäft der Sicherstellung der Arbeitsleistung durch unterschiedliche Selbstorganisationskonzepte den Arbeitenden selbst zugewiesen und von diesen auch übernommen wird. Beschäftigte übernehmen somit zunehmend eine basale unternehmerische Funktion, die bisher Domäne des mittleren und unteren Managements war.

Für die gegenständliche Studie wurden körperliche, soziale und analytische Kompetenzen sowie (Selbst-)Managementkompetenzen abgefragt. Mittels Paarvergleichsmethode wurden die Führungskräfte gebeten, zu beurteilen, welche von jeweils zwei verglichenen Kompetenzen aktuell bei der Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtiger ist.

9) Biere-Buschor und Forrer 2005, S. 10f

10) Voss und Pongratz 1998, S. 29

Welche überfachlichen Kompetenzen sind für österreichische Mittel- und Großunternehmen aktuell bei der Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzlich zu fachlichen Qualifikationen relevant?



Es wurden zwölf überfachliche Kompetenzen ausgewählt, die einerseits möglichst häufig und andererseits in einem möglichst breiten Spektrum von Berufen gefragt sind. Diese zwölf Kompetenzen wurden den Unternehmen paarweise vorgelegt. Dabei geht es erneut um eine Entscheidung zwischen wünschenswerten Alternativen – in diesem Fall etwa um zwei BewerberInnen, die sich nur in einer bestimmten Kompetenz voneinander unterscheiden. Aus den Paarvergleichen wurden die impliziten Gewichte errechnet, die die Unternehmen den jeweiligen Kompetenzen beimessen.

Ein Beispiel: Zuverlässigkeit weist ein Gewicht von 20 auf, Teamfähigkeit ein Gewicht von 11. Folgende Annahme: Unternehmen haben zwei Bewerbungen vorliegen, die sich hinsichtlich der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen kaum unterscheiden. Allerdings ist KandidatIn 1 sehr teamfähig, aber potenziell eher unzuverlässig und KandidatIn 2 sehr zuverlässig, aber nicht sehr teamfähig. In diesem Fall würden die Unternehmen sich deutlich häufiger für die zuverlässigere Person entscheiden – auch wenn deren Teamfähigkeit nicht optimal ausgeprägt ist.

Die Analyse ergibt eine sehr klare Präferenzordnung mit drei gut abgrenzbaren Gruppen. Das größte Gewicht legen die Führungskräfte auf Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft (Kompetenzgruppe 1) und – mit einigem Abstand – auf Lernbereitschaft und Teamfähigkeit (Kompetenzgruppe 2). Dahinter folgen dann die restlichen abgefragten Kompetenzen (Kompetenzgruppe 3), wobei innerhalb der letzten Gruppe keine markanten Abstufungen mehr erkennbar sind.

Die beschriebene Präferenzordnung überfachlicher Kompetenzen bezieht sich auf die Gesamtheit aller österreichischen Mittel- und Großunternehmen. Ein Vergleich zeigt, dass die ersten beiden Kompetenzgruppen sowohl im Produktions- als auch im Dienstleistungsbereich eine überragende Stellung einnehmen. Die Kompetenzen Zuverlässigkeit, Einsatzbereitschaft, Lernbereitschaft und Teamfähigkeit können somit als Zentralkompetenzen bezeichnet werden, die in unterschiedlichsten Settings eine hohe Relevanz besitzen.

Hinsichtlich der restlichen Kompetenzen zeigen sich markante Branchenunterschiede. Im Produktionsbereich sind körperliche und handwerkliche Fähigkeiten deutlich wichtiger – handwerkliche Fähigkeiten müssen dort zu den Zentralkompetenzen gerechnet werden. Handwerkliche und körperliche Fähigkeiten werden überdies häufig von jenen Führungskräften präferiert, die in den nächsten Jahren keine Kompetenzen mehr verstärkt suchen.

In den Dienstleistungsbranchen bekommen demgegenüber Kommunikationsfähigkeit und Organisationsgeschick einen deutlich höheren Stellenwert, sodass sie in diesem wachsenden Wirtschaftsbereich ebenfalls zu den Zentralkompetenzen zu zählen sind.

Ergänzt wird dieser Befund durch die zukünftig verstärkt benötigten fachlichen oder überfachlichen Kompetenzen¹¹⁾: Von den Unternehmen wurden hier die Eigenschaften Belastbarkeit, Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität und Führungsqualitäten genannt.

Alle im vorigen Absatz erwähnten Eigenschaften – Organisationsgeschick, Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit, Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität und Führungsqualitäten – sind zentrale Fähigkeiten der in der theoretischen Literatur beschriebenen Arbeitskraft-Unternehmerinnen und -Unternehmer. Es ist damit zu rechnen, dass dieser Typus von Arbeitskraft mit zunehmender Entwicklung Richtung Dienstleistungsgesellschaft immer stärker nachgefragt wird.

Ein weiterer Befund unterstreicht die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft, die steigende Nachfrage nach überfachlichen Kompetenzen sowie den sinkenden Stellenwert bereits vorab mitgebrachter Fachkompetenzen. Die Führungskräfte wurden gefragt, welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen ihr Unternehmen in den nächsten Jahren verstärkt benötigt:

- Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen nannte ausschließlich überfachliche Kompetenzen.

11) Diese Information wurde in einer offenen Frage erhoben.

- Über ein Viertel der Unternehmen sucht in den nächsten Jahren gar keine Fachkräfte verstärkt oder kann diese Frage nicht beantworten. „Business as usual“ ist dort die Devise für die nächsten Jahre – aber zu den Treibern künftiger Entwicklungen am Fachkräftemarkt sind diese Unternehmen nicht zu zählen.
- Nur rund 15 % der Unternehmen suchen konkrete Fachkompetenzen. Darunter fallen häufig technische Fähigkeiten, Führungsqualitäten sowie Fachkompetenzen im Kontext der Digitalisierung – von der EDV bis zur digitalen Holzentwicklung.

Die „Business as usual“-Gruppe variiert stark nach Branche: Im Dienstleistungsbereich, im Gastgewerbe sowie im Bereich Verkehr und Logistik ist ihr Anteil mit 15 % bis 19 % eher niedrig. In diesen Branchen gibt es somit viele Unternehmen, die in den nächsten Jahren explizit nach Arbeitskräften mit ganz bestimmten Kompetenzen suchen werden. In der Warenproduktion, im Baugewerbe und im Handel sind hingegen 31 % bis 43 % der Unternehmen bezüglich ihres Fachkräftebedarfs in den nächsten Jahren zurückhaltend – viele dieser Unternehmen werden also eher nicht zu den Treibern der Arbeitsmarktentwicklungen in den nächsten Jahren gehören. Mit Ausnahme des Handels grenzt sich in dieser Frage also der Dienstleistungsbereich vom Produktionsbereich ab.

Insgesamt zeigt sich ein optimistisches Bild, was den Aufbau künftig benötigter Kompetenzen betrifft: In allen Branchen sind über 80 % der Unternehmen zuversichtlich, den

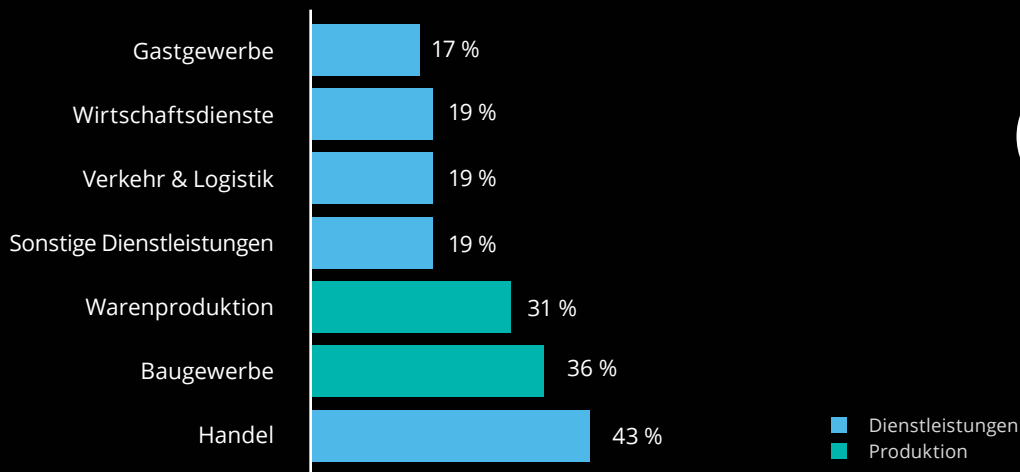
eigenen Fachkräftebedarf in den nächsten Jahren decken zu können. Keine der rund 600 befragten Führungskräfte gab an, in diesem Bereich gar nicht zuversichtlich zu sein. Es zeigen sich aber Schattierungen: Besonders hoch ist die Zuversicht in der Dienstleistungsbranche¹². Auch in den Bereichen Handel, Verkehr und Logistik sowie Gastgewerbe ist die Zuversicht in Summe hoch, allerdings weisen diese Branchen einen etwas geringeren Anteil sehr zuversichtlicher Unternehmen auf als die anderen Branchen.

Die generalisierende Klage über den breitflächigen Fachkräftemangel in Österreich greift nach Analyse der Umfrageergebnisse zu kurz. Vielmehr muss man von einer spürbaren Zunahme der Nachfrage nach überfachlichen Kompetenzen sowie von demografischen Entwicklungen, die zu einem regional begrenzten Unterangebot von Arbeitskräften führen, sprechen.

Auffällig ist der starke Fokus auf die endogenen Potenziale der Unternehmen. Der Großteil (45 %) möchte die benötigten Kompetenzen durch Investitionen in Aus- und Weiterbildung aufbauen und verfolgt somit eine unternehmensinterne Strategie. Externe Suchstrategien nehmen demgegenüber einen geringeren Stellenwert ein. Mundpropaganda und persönliche Netzwerke liegen hier bei 30 % hoch im Kurs, Werbung in Online- und Printmedien wird von 23 % genutzt und auf die gezielte Ansprache neuer Zielgruppen setzen 19 %.

12) Das ist eine – allerdings zahlenmäßig starke – Restkategorie von Dienstleistungsbranchen, die in dieser Studie nicht weiter differenziert werden können. In diese Gruppe fallen die Branchen Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie sonstige Dienstleistungen.

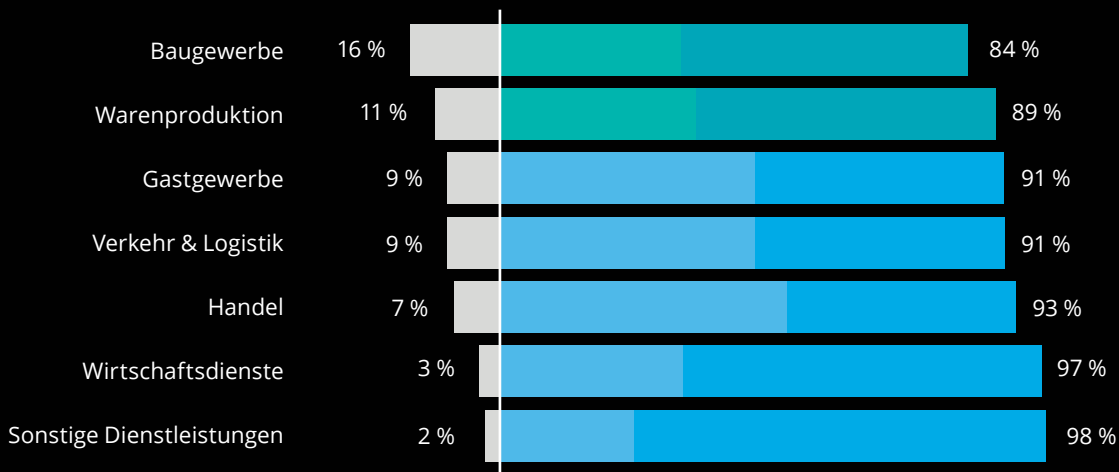
Business as usual? Welche Unternehmen suchen in den nächsten Jahren nicht verstärkt nach bestimmten Kompetenzen?



Überraschend viele Unternehmen gaben an, dass sie in den nächsten Jahren überhaupt keine fachlichen oder überfachlichen Kompetenzen verstärkt suchen werden. Der Anteil variiert jedoch stark nach Branche.

Fachkräftemangel? Zuversicht österreichischer Mittel- und Großunternehmen, in den nächsten Jahren die benötigten Kompetenzen aufbauen zu können.

wenig zuversichtlich
 ziemlich zuversichtlich
 sehr zuversichtlich



Unternehmen mit klaren Vorstellungen über ihren zukünftigen Bedarf nach fachlichen und überfachlichen Kompetenzen wurden gefragt, wie zuversichtlich sie sind, die gefragten Kompetenzen in den nächsten Jahren aufbauen zu können. Das Ergebnis: Die Unternehmen sind in allen Branchen überwiegend sehr oder eher zuversichtlich.

Die großen neuen Herausforderungen für die Unternehmen deuten sich durch die zunehmende Fokussierung auf überfachliche Kompetenzen an. Die nach wie vor benötigten Fachkompetenzen müssen in Zukunft zunehmend betriebsintern hergestellt und erworben werden, während gleichzeitig immer weniger damit gerechnet werden kann, dass diese bereits vorab durch ein stark berufsspezifisches Bildungssystem auf externen Arbeitsmärkten verfügbar sind.

Dazu passend glauben 75 % der Unternehmen, dass mit einer schnelleren beruflichen Integration von Geflüchteten auf Arbeitskräfteverknappung reagiert werden kann und ein Abschiebeschutz für Lehrlinge eingeführt werden soll. Im Baugewerbe und bei den Dienstleistungsunternehmen beträgt der Zustimmungsgrad sogar mehr als 84 %. Gerade im Kontext Flucht und Zuwanderung werden betriebsinterne Ausbildungsformen zunehmend relevant, weil Flüchtlinge und Zuwanderer in ihren Herkunftsländern meist Bildungssysteme durchlaufen haben, die mit dem österreichischen Berufsausbildungssystem nur bedingt kompatibel sind. Zudem stellt eine jahrelange schulische Berufsausbildung vor Eintritt in den Arbeitsmarkt für diese Menschen aus zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Gründen keine sinnvolle Option dar.

Ob offene Positionen vorwiegend betriebsintern oder durch die Suche am Arbeitsmarkt besetzt werden, ist ein klassisches Differenzierungsmerkmal interner und berufsspezifischer Arbeitsmärkte. Interne Arbeitsmärkte sind international häufiger auffindbar – insbesondere im anglo-amerikanischen Raum. Diese Systeme

verfügen meist über kein stark ausgebautes berufsbildendes Schulwesen. Fachliche Fähigkeiten werden eher unternehmensintern aufgebaut und offene Stellen unternehmensintern besetzt. Bei geänderten fachlichen Anforderungsprofilen können die betriebsinternen Ausbildungsprozesse rasch angepasst werden. Rein betriebsintern erworbene Kompetenzen sind am Arbeitsmarkt schwerer zu transferieren, womit die Arbeitskräfte stärker an die Unternehmen gebunden sind.

Österreich verfügt hingegen über einen prototypischen, berufsspezifischen Arbeitsmarkt. Berufsausbildungen werden hierzulande überwiegend in Schulen und Lehrausbildungen erworben. Standardisierte Fachzertifikate erfüllen eine wichtige Rolle beim Matching zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt: Ein Unternehmen weiß sehr genau, welche Fertigkeiten es zu erwarten hat, wenn eine Person mit abgeschlossener Metalltechniklehre angestellt wird. Für Außenstehende ist es jedoch schwierig, sich in dieses System einzuklinken, weil vor Erhalt der betreffenden Zertifikate erst jahrelange Ausbildungsgänge durchlaufen werden müssen. Überdies ist es in diesem System schwieriger, auf wirtschaftliche Veränderungen zu reagieren, weil in die Gestaltung der Curricula viele Stakeholder, wie das Bildungssystem, Länder und Sozialpartner, involviert sind.

Die zu erwartenden Wanderungsbewegungen einer zunehmend globalisierten Welt, die aktuellen Entwicklungen am Fachkräftemarkt und der zunehmende Fokus auf überfachliche Kompetenzen werden für dieses System große Herausforderungen mit sich bringen.

Der Fachkräftemangel als Problem der Regionalentwicklung

Stellt man die Kapitel zum Fachkräftemarkt und zu den Zukunftstrends einander gegenüber, wird deutlich: Mit „Fachkräftemangel“ wird bisweilen eher die Situation jener Unternehmen beschrieben, die wegen der Alterung ihrer Belegschaft und der Abwanderung in Sorge sind. Als Lösungsvorschlag werden oft entsprechend adaptierte Ausbildungsmöglichkeiten genannt. Es wird also vermutet, dass die Ursache für den Fachkräftemangel im Bildungssystem zu suchen ist. Jedoch werden hier unterschiedliche gesellschaftliche Prozesse vermengt. Allgemein betrachtet geht es beim „Fachkräftemangel“ um Arbeitsmärkte, die aus dem Gleichgewicht geraten sind. Die Ursachen dafür können grundverschieden und sowohl angebots- als auch nachfrageseitiger Natur sein.

Im Fall der Abwanderung ist das Ungleichgewicht auf die mangelnde Attraktivität einer Region als Lebens- und Arbeitsraum zurückzuführen – und damit auch auf die mangelnde Attraktivität der Unternehmen in dieser Region. Das Marktungleichgewicht könnte aber auch auf einem Mismatch zwischen den vom Berufsbildungssystem angebotenen Fachausbildungen und der Arbeitskräftenachfrage der Betriebe beruhen.

Je nach Ursache werden für die Wiederherstellung des Gleichgewichts am Arbeitsmarkt ganz unterschiedliche Maßnahmen nötig sein. Im ersten Fall wird die Anwerbung hochqualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland oder eine Adaption des Berufsbildungssystems nichts bewirken. Denn hier müssen entweder die Unternehmen

bei sich selbst ansetzen oder es muss auf regionaler Ebene ein breites Spektrum an Maßnahmen angegangen werden. Dazu zählen die Attraktivierung der Ortskerne, der Ausbau des öffentlichen Verkehrs und der institutionellen Kinderbetreuung sowie Maßnahmen, die das Image der Region verbessern.

Im zweiten Fall geht es hingegen um eine Adaption des Systems der Berufsausbildung sowohl schulischer als auch innerbetrieblicher Natur – und um eine Adaption des Transitionssystems. Das ist notwendig, um für zukünftige Herausforderungen am Arbeitsmarkt gerüstet zu sein. Insbesondere ist dabei an das erhöhte Gewicht der überfachlichen Kompetenzen am Arbeitsmarkt zu denken, aber auch an Bildungsherausforderungen im Zusammenhang mit der zunehmenden globalen Migration. Diese Entwicklung spricht übrigens nicht nur für eine Stärkung der überfachlichen Kompetenzen im Rahmen des Bildungssystems, sondern auch für eine Stärkung der theoretischen Ausbildungsanteile und gegen einen allzu frühen Fokus auf fachliche Anwendungsorientierung.

Im Zusammenhang mit den Ungleichgewichten am Arbeitsmarkt wird es – insbesondere im öffentlichen Diskurs – wichtig sein, eine stärkere inhaltliche und auch begriffliche Differenzierung anzustreben. Der Fokus des Fachkräftediskurses sollte stärker auf die Ursachen der vorliegenden Marktungleichgewichte gelegt werden, anstatt die Mangelsituation in den Mittelpunkt zu rücken. Das Motto muss demnach lauten: Fachkräftemarkt statt Fachkräftemangel.

Fazit

Fachkräftemarkt

Berufsverläufe sind immer stärker durch Beschleunigung, Flexibilisierung und Mobilität gekennzeichnet, aber auch durch Entgrenzung und Instabilität. Fachwissen droht angesichts einer solchen Arbeitsmarktdynamik an Wert zu verlieren. Überfachliche Kompetenzen wie Selbstständigkeit, Selbstorganisation, Koordination und Kommunikationsfähigkeit gewinnen hingegen stark an Bedeutung.

Das bestätigen auch die Umfrageergebnisse: Auf die Frage, welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in den nächsten Jahren verstärkt benötigt werden, nennen nur 15 % der Unternehmen konkrete Fachkompetenzen – darunter meist technische Fähigkeiten, Führungskompetenzen und Fertigkeiten im Kontext der Digitalisierung. Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen führt hingegen ausschließlich überfachliche Kompetenzen an.

Einige dieser überfachlichen Kompetenzen sind in allen Branchen gefragt. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollten allesamt zuverlässig, einsatz- und lernbereit sowie teamfähig sein. In den wachsenden Dienstleistungsbranchen nehmen aber zunehmend auch kommunikatives und organisatorisches Geschick eine zentrale Stellung ein. Überdies werden die Unternehmen in den nächsten Jahren verstärkt nach belastbaren, verantwortungsbewussten, flexiblen und führungsstarken Personen suchen.

Überraschend ist, dass rund jedes vierte Unternehmen in den nächsten Jahren überhaupt keine Fachkräfte verstärkt sucht. Zu den Treibern künftiger Entwicklungen am Fachkräftemarkt sind diese Unternehmen, die tendenziell im Produktionsbereich und im Handel angesiedelt sind, allerdings nicht zu rechnen.

Insgesamt zeigt sich aber ein sehr optimistisches Bild: In allen Branchen sind über 80 % der Unternehmen zuversichtlich, den eigenen Fachkräftebedarf in den nächsten Jahren decken zu können. Besonders hoch ist die Zuversicht in Teilen des Dienstleistungsbereichs. Auffällig ist der starke Fokus auf endogene Unternehmenspotenziale: Der größte Teil der befragten Unternehmen möchte die benötigten Kompetenzen durch unternehmensinterne Aus- und Weiterbildung aufbauen. Externe Suchstrategien – also die Deckung des Bedarfes durch das Arbeitsmarktangebot – nehmen demgegenüber einen geringeren Stellenwert ein.

Damit wird die Herausforderung der zunehmenden Fokussierung auf überfachliche Kompetenzen deutlich. Die nach wie vor benötigten Fachkompetenzen müssen zunehmend betriebsintern ausgebildet und erworben werden. Gleichzeitig kann immer weniger damit gerechnet werden, dass diese am externen Arbeitsmarkt verfügbar sind.

Die generalisierende Klage über den breitflächigen Fachkräftemangel in Österreich greift nach Analyse der Umfrageergebnisse zu kurz. Wohl aber sind eine spürbare Zunahme der Nachfrage nach überfachlichen Kompetenzen sowie Schwierigkeiten in der Arbeitskräfte-nachfrage aufgrund regionaler Abwanderung feststellbar. Hier sollte neben bildungspolitischen Maßnahmen auch mit Regionalentwicklung entgegen gewirkt werden.

Literaturverzeichnis

Greenacre, Michael / Nenadic, Oleg
(Veröffentlichung anstehend):
Mathematical Tools for Social Scientists.

Biere Buschor, Christine / Forrer, Esther
(2005): Überfachliche Kompetenzen
junger Erwachsener am Übergang
zwischen Schule und Beruf: Jugend-
und Rekrutenbefragung als Beitrag
zum Bildungsmonitoring. Dissertation
von Helmut Fend angenommen.

Deloitte Radar 2019. Attraktivität des
Wirtschaftsstandorts Österreich.
Sechste Ausgabe.

Voss, G. G. / Pongratz, H. J. (1998):
Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue
Grundform der "Ware Arbeitskraft".
Kölner Zeitschrift für Soziologie und
Sozialpsychologie, 50(1), 131-158.

Deloitte Wien

Renngasse 1/ Freyung
1010 Wien
+43 1 537 00-0
office@deloitte.at

Deloitte Steiermark

Paulustorgasse 10
8010 Graz
+43 316 37 30 37
graz@deloitte.at

Deloitte Niederösterreich

Neue Herrengasse 10/4
3100 St. Pölten
+43 2742 25 86 71-0
stpoelten@deloitte.at

Deloitte Salzburg

Ignaz-Rieder-Kai 13a
5020 Salzburg
+43 662 63 00 62
salzburg@deloitte.at

Hauptplatz 6

2020 Hollabrunn
+43 1 537 00-0
office@deloitte.at

Deloitte Tirol

Wilhelm-Greil-Straße 15
6020 Innsbruck
+43 512 582 555
tirol@deloitte.at

Deloitte Oberösterreich

Johann-Konrad-Vogel-Straße 7-9
4020 Linz
+43 732 675290
oberoesterreich@deloitte.at

Pfarrgasse 5-7
6460 Imst
+43 5412 64450
tirol@deloitte.at

Stelzhamerstraße 14a

4400 Steyr
+43 7252 5810
steyr@deloitte.at

Im Gries 22

6580 St. Anton am Arlberg
+43 5446 2850
tirol@deloitte.at

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine "UK private company limited by guarantee" („DTTL“), deren Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundene Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL (auch "Deloitte Global" genannt) erbringt keine Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden. Unter www.deloitte.com/about finden Sie eine detaillierte Beschreibung von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kundinnen und Kunden bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „Making an impact that matters“ – mehr als 312.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klientinnen und Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Gesellschaft erbringen.

Dieses Dokument enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Die Informationen in diesem Dokument sind weder ein Ersatz für eine professionelle Beratung noch sollten sie als Basis für eine Entscheidung oder Aktion dienen, die eine Auswirkung auf Ihre Finanzen oder Ihre Geschäftstätigkeit haben. Bevor Sie eine diesbezügliche Entscheidung treffen, sollten Sie qualifizierte, professionelle Beratung in Anspruch nehmen. Deloitte Mitgliedsfirmen übernehmen keinerlei Haftung oder Gewährleistung für in diesem Dokument enthaltene Informationen.