

Sandra Jaworeck, Markus Hertwig, Philipp Lorig,  
Oliver Thünken und Carsten Wirth

## Betriebliche Auswirkungen der Covid-19 Pandemie.

Empirische Befunde aus dem Verarbeitenden Gewerbe.

### Das Wichtigste in Kürze:

- Die Geschäftsaussichten für 2022 werden von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes gegenüber 2021 als positiv eingeschätzt.
- 10 % der Unternehmen sehen sich angesichts der pandemischen Lage in erheblichem Maße in ihrer Existenz bedroht, dies betrifft vor allem kleinere Unternehmen.
- Obwohl kleinere Unternehmen stärker in ihrer Existenz bedroht sind, finden Anpassungen der Unternehmensstrategien nicht häufiger statt. Insourcing – als eine mögliche strategische Reaktion – ist in ca. 17 % der Fälle durch die Pandemiefolgen (wie z. B. Lieferengpässe) motiviert.
- Anpassungen des Personalbestandes fanden im Jahr 2021 kaum statt. Lediglich knapp 11 % der Unternehmen berichteten von Personalabbau bei der Stammebelegschaft, knapp 25 % reduzierten Personal aus den Randbelegschaften (Minijobs, Leiharbeit, Werkvertragsarbeit). Randbelegschaften fungieren offenbar als Flexibilitätspuffer.
- 17 % der Nutzer von Kurzarbeit bauten pandemiebedingt Personal aus der Stammebelegschaft ab, 27 % taten dies aus den Randbelegschaften. In existenzbedrohenden Fällen werden Kurzarbeit und Personalabbau als komplementäre Strategien verwendet.



**Autor\*innen:** Sandra Jaworeck, Markus Hertwig, Philipp Lorig,  
Oliver Thünken und Carsten Wirth

**Titel:** Betriebliche Auswirkungen der Covid-19 Pandemie. Empirische Befunde aus dem Verarbeitenden Gewerbe.

**Förderung:** Die Studie entstand im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes „Herausforderung Insourcing“ (Projektnummer 2019-521-3)

SDT Discussion Papers 2022-01

**Herausgeber / Editor:**

Prof. Dr. Markus Hertwig, Lehrstuhl für Soziologie der digitalen Transformation  
Ruhr-Universität-Bochum  
Chair of Sociology of Digital Transformation, Ruhr University Bochum  
<https://www.sdt.ruhr-uni-bochum.de/>  
Mai 2022

ISSN 2751-3351

DOI 10.13154/294-8925

<https://hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/admin/series/show/id/49>



Creative Commons Lizenz CC BY-NC 4.0  
Umschlagbild: Carmen Janiesch, Berlin

---

©2022 by the author(s)

**Downloads**

[sdt.rub.de](https://www.sdt.rub.de)

<https://hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/admin/series/show/id/49>

**Redaktion**

Lehrstuhl für Soziologie der digitalen Transformation  
Ruhr-Universität-Bochum  
Universitätsstraße 150 NB 1/30 | 44801 Bochum | Germany

Tel. +49 234 32-28737

Fax +49 234 32-14118

## Abstract

**Background.** The Covid-19 pandemic has negative consequences for the economy and companies in many respects.

**Aim of the work.** The study seeks to examine the impact of the Covid-19 pandemic on firms in manufacturing.

**Material and Methods.** The data basis is a self-prepared survey in which a total of 1091 companies from the manufacturing sector in Germany participated between May and October 2021. Several statistical methods (cross-tabulations, chi-square tests, correlations) are used for evaluation.

**Results.** The business outlook for 2022 is assessed more positive by companies in the German manufacturing sector compared with 2021. 10 % of the companies see their existence as being threatened to a considerable extent due to the pandemic situation; this applies primarily to smaller companies. Although smaller companies are more threatened in their existence, adjustments in corporate strategies do not take place more frequently. Insourcing - as a possible strategic response - is motivated by the pandemic consequences (such as supply chain problems) in about 17 % of cases. Adjustments of headcounts hardly took place in 2021. Only just under 11 % of companies reported staff reductions in the core workforce, while just under 25 % reduced staff from the peripheral workforces (mini-jobs, temporary work, work under contract). 17 % of those using short-time work also reduced headcounts from the core workforce due to the pandemic, 27 % from the peripheral workforce. In cases where the existence of the company is threatened, short-time work and staff reductions are used as complementary strategies. The data support the assumption that peripheral workers act as flexibility buffers.

**Conclusions.** The Covid-19 pandemic has an impact on the manufacturing sector, but the effects are weaker than expected.

**Keywords:** Corona; COVID-19 pandemic; business strategy; short-time work; manufacturing; survey.

## Zusammenfassung

**Hintergrund.** Die Covid-19 Pandemie hat in vielerlei Hinsicht negative Folgen für Wirtschaft und Unternehmen.

**Ziel der Arbeit.** Die Studie zielt darauf ab, die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes zu untersuchen.

**Material und Methoden.** Datengrundlage ist eine selbst erstellte Befragung, an der zwischen Mai und Oktober 2021 insgesamt 1091 Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland teilgenommen haben. Verschiedene statistische Verfahren (Kreuztabellen, Chi-Quadrat-Tests, Korrelationen) werden zur Auswertung herangezogen.

**Ergebnisse.** Die Geschäftsaussichten für 2022 werden von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes gegenüber 2021 als positiv eingeschätzt. 10 % der Unternehmen sehen sich angesichts der pandemischen Lage in erheblichem Maße in ihrer Existenz bedroht, dies betrifft vor allem kleinere Unternehmen. Obwohl kleinere Unternehmen stärker in ihrer Existenz bedroht sind, finden Anpassungen der Unternehmensstrategien nicht häufiger statt. Insourcing – als eine mögliche strategische Reaktion – ist in ca. 17 % der Fälle durch die Pandemiefolgen (wie z. B. Lieferengpässe) motiviert. Anpassungen des Personalbestandes fanden im Jahr 2021 kaum statt. Lediglich knapp 11 % der Unternehmen berichteten von Personalabbau bei der Stammbeschaft, knapp 25 % reduzierten Personal aus den Randbeschaften (Minijobs, Leiharbeit, Werkvertragsarbeit). 17 % der Nutzer von Kurzarbeit bauten pandemiebedingt Personal aus der Stammbeschaft ab, 27 % taten dies in den Randbeschaften. In existenzbedrohenden Fällen werden Kurzarbeit und Personalabbau als komplementäre Strategien verwendet. Die Daten stützen die Annahme, dass Randbeschaften als Flexibilitätspuffer fungieren.

**Schlussfolgerungen.** Die Covid-19 Pandemie hat Auswirkungen auf das Verarbeitende Gewerbe, allerdings sind die Effekte schwächer als erwartet.

**Schlüsselwörter:** Corona; COVID-19 Pandemie; Unternehmensstrategie; Kurzarbeit; Verarbeitendes Gewerbe; Survey

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>4</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Überblick über die Stichprobe</b> .....	<b>8</b>
<b>3 Ergebnisse der Untersuchung</b> .....	<b>10</b>
3.1 Einschätzung der Geschäftslage im Jahr 2021 .....	10
3.2 Einschätzung der Geschäftsaussichten für 2022.....	12
3.3 Entwicklung der Geschäftslage .....	14
3.4 Auswirkungen der Covid-19 Pandemie .....	15
3.4.1 Existenzbedrohung .....	15
3.4.2 Anpassungen der Unternehmensstrategie .....	17
3.4.3 Entlassungen der Stammbeslegschaft .....	21
3.4.4 Entlassungen in der Randbeslegschaft .....	25
3.4.5 Kurzarbeit .....	29
<b>4 Zusammenfassung</b> .....	<b>35</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>37</b>

# 1 Einleitung

Die Covid-19 Pandemie hatte und hat massive Auswirkungen auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt. Weltweit führte die Pandemie zu einem Einbruch der Wirtschaftsleistung, mit erheblichen Auswirkungen auf Unternehmen, Beschäftigte und Regionen (vgl. u. a. Detje/Sauer 2020; Holst et al. 2020). In Deutschland betrafen die seit dem Jahr 2020 eingeführten Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung einzelne Bereiche in unterschiedlichem Maße. Während einige Branchen wie Online-Shops oder Lieferdienste einen Aufschwung erlebten, erfuhren andere, wie z. B. das Hotel- und Gaststättengewerbe, in Folge der Lockdownmaßnahmen massive Einschränkungen ihrer Geschäftstätigkeiten (Fuchs et al. 2021). In anderen Branchen, wie dem Verarbeitenden Gewerbe, zeigten sich stark differenzierte Folgen in Abhängigkeit von der konkreten Geschäftstätigkeit und beispielsweise von der Abhängigkeit einzelner Unternehmen und Sektoren von internationalen Markt-, Kunden- bzw. Zulieferstrukturen.

Gleichzeitig griffen zahlreiche politische Maßnahmen, die zur Abfederung der negativen Folgen der Pandemiebekämpfungsmaßnahmen eingeführt wurden. Dies galt auch für bereits etablierte arbeitsmarktpolitische Instrumente wie die konjunkturelle Kurzarbeit, deren Nutzung ein bislang nicht bekanntes Niveau erreichte (BA 2020, 2021). Neben diesen Instrumenten war zu erwarten, dass Unternehmen ihre Strategien überdenken, sich neu ausrichten und in verschiedenen Bereichen Anpassungen vornehmen, um den spezifischen Herausforderungen zu begegnen und Gefahren für die Geschäftsentwicklung zu kompensieren oder zumindest abzumildern.

Seit Beginn 2020 entstanden zahlreiche Abhandlungen und Studien, die Auswirkungen der Pandemie auf verschiedene Bereiche der Wirtschafts- und Arbeitswelt untersuchten (z. B. die Beiträge in Bellmann/Matiaske 2022). Repräsentative Studien in Kernbereichen der deutschen Wirtschaft sind aber nach wie vor selten. Die vorliegende Studie befasst sich mit den Folgen der Pandemie in einem Kernsektor der deutschen Wirtschaft, dem Verarbeitenden Gewerbe. Im Zentrum stehen Fragen nach den Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung und nach den Anpassungsstrategien, die die Unternehmen während einer Hochphase der Pandemie wählten. Grundlage der Studie ist ein für das deutsche Verarbeitende Gewerbe repräsentativer Datensatz, der über eine Telefon- und Onlinebefragung

von mehr als 1.000 Unternehmen generiert wurde. Die Daten stammen aus dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Herausforderung Insourcing. Neue Unternehmensstrategien und Dynamiken der Wertschöpfung im Verarbeitenden Gewerbe“ (Projektnummer 2019-521-3), das im April 2020 begonnen hat und bis voraussichtlich Ende 2022 läuft. Es handelt sich um eine Zusammenarbeit von Ruhr-Universität Bochum, Hochschule Darmstadt und TU Chemnitz.

Nachfolgend werden zunächst Merkmale des Datensatzes beschrieben (Kapitel 2). Danach werden ausgewählte Befunde aus der Befragung vorgestellt (Kapitel 3). Die Befunde werden in Kapitel 4 diskutiert und zusammengefasst.

## 2 Überblick über die Stichprobe

Zwischen Mai und Oktober 2021 wurden Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes zu In- und Outsourcing-Prozessen sowie zu Covid-19 spezifischen Auswirkungen befragt. Operativ wurde die kombinierte CATI<sup>1</sup>- und CAWI<sup>2</sup>-Befragung vom SOKO-Institut in Bielefeld durchgeführt. Basis war eine Stichprobe aus dem Verarbeitenden Gewerbe, die durch das Umfrageinstitut von einem kommerziellen Anbieter erworben wurde. Die einzelnen Interviews enthielten Fragen zu den Merkmalen des Unternehmens und zu Personalstrategien. Im Zentrum standen Angaben zu Formen, Praktiken, Motiven und Folgen von In- und Outsourcing innerhalb der letzten Jahre.

In diesem Bericht werden die Covid-19 spezifischen Auswirkungen im Verarbeitenden Gewerbe in den Vordergrund gestellt. Soziale Erwünschtheit kann bei sensiblen Fragen, wie der Geschäftslage und den Geschäftsaussichten eines Unternehmens, eine Rolle spielen. Daher sind die vorliegenden Daten mit Vorsicht zu interpretieren.

Im Rahmen der Managementbefragung wurden insgesamt 1091 Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe mit 20 oder mehr Beschäftigten befragt. Es wurde die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf Betriebsebene erfragt (Frage: Wie viele sozialversicherungspflichtige Beschäftigte hatte Ihr Betrieb im letzten Jahr [2020]? (Köpfe)'), wobei 72 Betriebe entweder nicht in der Lage waren ihre sozialversicherungspflichtig Beschäftigten anzugeben oder die Anzahl kleiner als 20 war (N = 15) und somit nicht in die für unsere Forschung relevante Grundgesamtheit fielen. Diese wurden dementsprechend als Fehlwerte klassifiziert.

508 Betriebe (49,8 %) im Datensatz haben zwischen 20 und 49 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, 220 Betriebe (21,6 %) gaben zwischen 50 und 99 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte an. 156 Betriebe (15,3 %) beschäftigen 100 bis 199 sozialversicherungspflichtig Arbeitnehmende und 136 Betriebe (13,3 %) verfügen über 200 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.

---

1 Computer Assisted Telephone Interview (CATI) ist ein Telefoninterview mit EDV-Unterstützung.  
2 Computer-Assisted Web Interviewing (CAWI) ist eine Onlinebefragung im Webbrowser.



**Tabelle 1:** Vergleich sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Betrieben 2020

Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte	Grundgesamtheit (in %)	Stichprobe (in %)	Differenz (in %-Punkten)
20 bis 49	21.848 (49,2 %)	508 (49,8 %)	+ 0,6
50 bis 99	9.903 (22,3 %)	220 (21,6 %)	- 0,7
100 bis 199	6.489 (14,6 %)	156 (15,3 %)	+ 0,7
200 und mehr	6. 156 (13,9 %)	136 (13,3 %)	- 0,6
Gesamt	44.396 (100 %)	1020 (100 %)	0

**Anmerkungen:** IAB (2020) sowie eigene Erhebung und Berechnung, Frage: Wie viele sozialversicherungspflichtige Beschäftigte hatte Ihr Betrieb im letzten Jahr [2020]?

Diese Verteilung entspricht annähernd der Verteilung in der Grundgesamtheit (IAB 2020; siehe Tabelle 1). Eine zusätzliche Gewichtung der Daten ist nicht notwendig, da die Abweichungen zur Grundgesamtheit vernachlässigbar klein sind (Tabelle 1). Die Einteilung der Größenklassen erfolgte so, dass für die spätere Auswertung genügend Fälle in den Gruppen vorhanden sind, um inferenzstatistisch valide Aussagen treffen zu können.

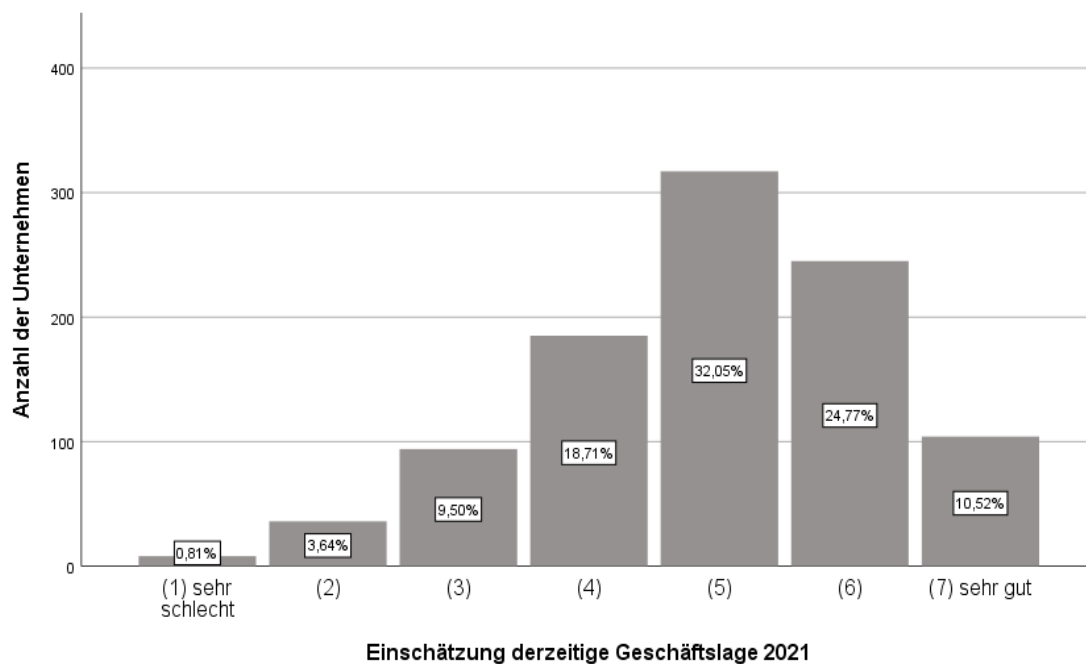
Die Analysen wurden zusätzlich mit einem Split bei 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Betrieb durchgeführt, um Aussagen über das Segment der Großbetriebe (mit 500 und mehr Beschäftigten) treffen zu können. Hier beträgt die Fallzahl der Unternehmen allerdings nur 48. Aufgrund der geringen Fallzahl sind diese Befunde als wenig belastbar zu interpretieren. Die Ergebnisse werden nur erwähnt, wenn sie sich von den hier dargelegten Ergebnissen unterscheiden. Sie sind in den Fußnoten zu finden.

### 3 Ergebnisse der Untersuchung

#### 3.1 Einschätzung der Geschäftslage im Jahr 2021

Bei der Einschätzung der Geschäftslage überwog zwischen Mai und Oktober 2021 eine positive Sichtweise (Abbildung 1). Der Großteil der befragten Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sah die aktuelle Geschäftslage leicht positiv (siehe Abbildung 1, Ausprägung 5 mit 32 %). Etwa 35 % schätzten die Geschäftslage als ‚sehr gut‘ oder ‚eher gut‘ ein (Ausprägungen 6 und 7). Am anderen Ende der Skala finden sich demgegenüber nur knapp 5 % der Befragten, die die Geschäftslage ihres Unternehmens als ‚sehr schlecht‘ oder ‚eher schlecht‘ einschätzten (Ausprägungen 1 und 2).

**Abbildung 1:** Einschätzung der Geschäftslage zwischen Mai und Oktober 2021



**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, N = 990, Frage: Auf einer Skala von 1 bis 7, wie schätzen Sie Ihre derzeitige Geschäftslage ein?

Im nächsten Schnitt wird untersucht, inwiefern sich die Einschätzung der Geschäftslage nach Betriebsgrößenklassen unterscheidet. Für einen Überblick wird eine Kreuztabelle, stratifiziert nach der Betriebsgröße abgebildet und ein zugehöriger Chi-Quadrat Test berechnet, um mögliche Unterschiede aufzudecken. Für die Auswertung mittels Chi-Quadrat Test wurden die Gruppen ‚nicht gut‘

(Ausprägung 1-4) und ‚eher gut‘ (Ausprägung 5-7) zusammengefasst und miteinander verglichen (siehe Tabelle 2), um genügend Fallzahlen in den einzelnen Betriebsgrößengruppen ( $N > 30$ ) für einen angemessenen Vergleich vorliegen zu haben.<sup>3</sup>

**Tabelle 2:** Einschätzung derzeitige Geschäftslage 2021 nach Betriebsgröße

			Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter				
			20-49	50-99	100-199	200 u. m	Gesamt
Geschäftslage 2021	nicht gut (A. 1-4)	Anzahl	159	78	51	35	323
		% innerhalb von	31,8%	37,0%	33,6%	27,6%	32,6%
	eher gut (A. 5-7)	Anzahl	341	133	101	92	667
		% innerhalb von	68,2%	63,0%	66,4%	72,4%	67,4%
Gesamt		Anzahl	500	211	152	127	990
		% innerhalb von	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, A. = Ausprägung, u. m. = und mehr.

Es wird ersichtlich, dass eine Variation von bis zu 9,4 Prozentpunkten zwischen den Betriebsgrößen auftritt. Im Vergleich der Größensegmente wurde die Geschäftslage vor allem im Segment der Mittelbetriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten als schlechter eingestuft (37 %). Im Vergleich dazu sahen vor allem die größeren Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten die Geschäftslage positiver. Einen klaren Größeneffekt gibt es aber nicht. Es scheint also, dass die Größe der Betriebe keinen starken Einfluss auf die Geschäftslage während der Covid-19 Pandemie im Jahr 2021 hatte. Das untermauert auch der zugehörige nicht statistisch signifikante Chi-Quadrat Test ( $\chi^2 = 3,507$ ,  $p = 0,320$ ) sowie die Spearman Rangkorrelation ( $r_s = 0,028$ ,  $p = 0,371$ ).

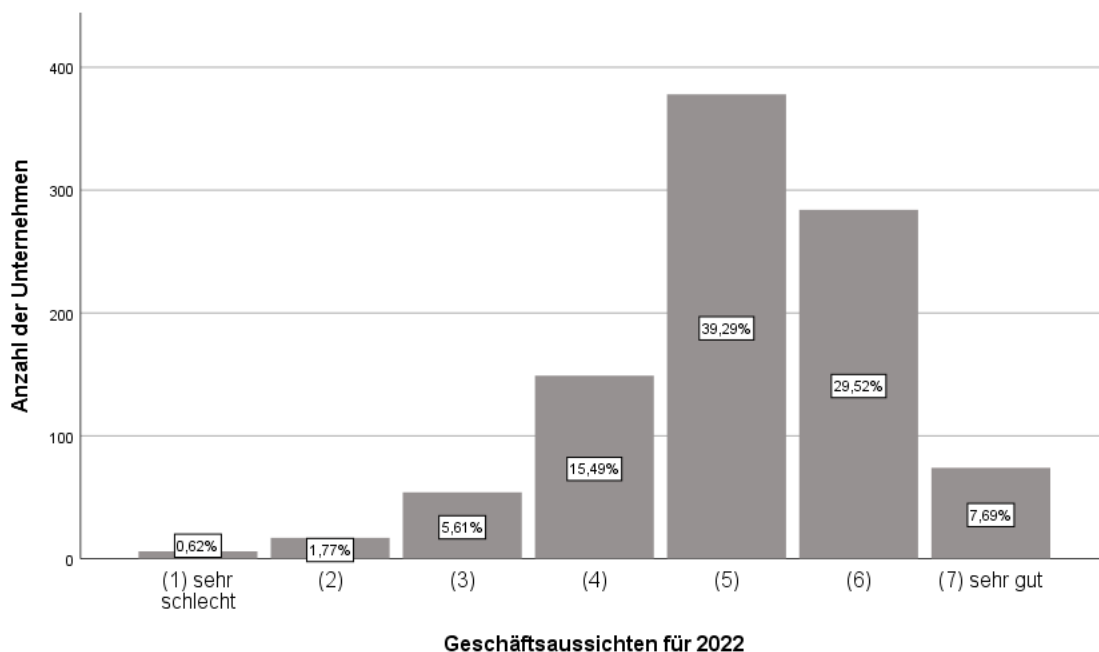
<sup>3</sup> Das Argument gilt gleichermaßen für alle weiteren Auswertungen.

### 3.2 Einschätzung der Geschäftsaussichten für 2022

In der Befragung wurden auch die Erwartungen der Unternehmen (s. Abbildung 2) bezüglich der Geschäftsaussichten für 2022 erhoben (‚Wie schätzen Sie Ihre Geschäftsaussichten für 2022 auf einer Skala von 1 bis 7 ein?‘). Die Ausprägung 1 bedeutet ‚sehr schlecht‘, die 7 ‚sehr gut‘. Dabei wurde die zukünftige Geschäftslage lediglich von sechs Unternehmen als ‚sehr schlecht‘ eingeschätzt (0,6 %). Sehr gute Geschäftsaussichten nannten demgegenüber 74 Unternehmen (7,7 %).

Insgesamt wurde die zukünftige Entwicklung positiv gesehen. Allgemein schätzten drei Viertel der Unternehmen die Geschäftsaussichten für 2022 als ‚gut‘ ein (Ausprägung 5 bis 7: 76,5 %, 2021: 67,4 %). Schlechte Aussichten sind in der Minderheit, wobei sich auch im Jahresvergleich ein positiver Trend zeigt (Ausprägung 1 bis 4 in 2021: 32,6 % im Vergleich zu 23,5 % in 2022), siehe die Abbildungen 1 und 2.

**Abbildung 2:** Einschätzung der Geschäftsaussichten 2022



**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, N= 963, Frage: Wie schätzen Sie Ihre Geschäftsaussichten für 2022 auf einer Skala von 1 bis 7 ein?

Die Analyse der Betriebsgrößenklassen spiegelt diesen positiven Effekt wider (Tabelle 3). In allen Größenklassen fallen die Aussichten im Vergleich zum Status-Quo im Jahr 2021 positiver aus. Im Segment der Klein- und Mittelbetriebe (20 bis 199 Beschäftigte) beträgt der Unterschied zwischen 2021 und 2022 sogar etwa zehn Prozentpunkte. Im Segment der größeren Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten beträgt die Differenz hingegen lediglich 2,8 Prozentpunkte. Interessant erscheint, dass bei einer Betriebsgröße von 50 bis 99 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten die Geschäftsaussichten für 2022 am schlechtesten von allen Betriebsgrößen eingeschätzt werden (73,8 % eher gut und 26,2 % nicht gut). Betriebe mit 20 bis 49 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten schätzen ihre Geschäftsaussichten für 2022 am besten ein (78,2 %), siehe Tabelle 3.<sup>4</sup> Auch hier zeigt sich kein Größeneffekt. Das untermauert der zugehörige Chi-Quadrat Test ( $\chi^2 = 1,727$ ,  $p = 0,631$ ) sowie die Rangkorrelation nach Spearman ( $r_s = -0,015$ ,  $p = 0,647$ ).

**Tabelle 3:** Einschätzung Geschäftsaussichten 2022 nach Betriebsgröße

			Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter				
			20-49	50-99	100-199	200 u. m.	Gesamt
Geschäftsaussichten 2022	nicht gut (A. 1-4)	Anzahl	104	54	36	32	226
		% innerhalb	21,8%	26,2%	23,5%	25,0%	23,5%
	eher gut (A. 5-7)	Anzahl	372	152	117	96	737
		% innerhalb	78,2%	73,8%	76,5%	75,0%	76,5%
Gesamt		Anzahl	476	206	153	128	963
		% innerhalb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, A. = Ausprägung, u. m. = und mehr.

<sup>4</sup> Wird die größte Größenklasse (200 und mehr Beschäftigte) in zwei Klassen aufgesplittet (200 bis 499 und 500 und mehr Beschäftigte), so sind Betriebe mit 200 bis 499 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten die Gruppe, die am häufigsten ihre Geschäftsaussichten als eher schlecht einschätzen (27,7 %). Die Betriebe mit 500 und mehr sind dagegen am zuversichtlichsten (80 %). Das Ergebnis bleibt statistisch insignifikant.

### 3.3 Entwicklung der Geschäftslage

Tabelle 4 zeigt noch einmal genauer die Unterschiede zwischen der Geschäftslage 2021 und den Geschäftsaussichten 2022. 52,3 % der Betriebe, die die Geschäftslage für 2021 als ‚nicht gut‘ eingeschätzt hatten, schätzten die Geschäftsaussichten für 2022 erneut als ‚nicht gut‘ ein. Demgegenüber schätzten 47,7 % dieser Unternehmen die Aussichten als mindestens gut ein. Interessant ist, dass nur 9,9 % der Betriebe, die ihre Geschäftslage für 2021 als ‚eher gut‘ eingeschätzt hatten, die Geschäftsaussichten für 2022 als ‚nicht gut‘ einschätzen, wobei 90,1 % diese wieder als mindestens gut einschätzten.

Der zugehörige Chi-Quadrat Test untermauert die Aussage ( $\chi^2 = 209,757$ ,  $p = 0,000$ ). Es liegt eine Effektstärke von Cohens  $\omega = 0,467$  vor, was auf einen starken Effekt hinweist (gerundet Cohens  $\omega = 0,5$ ). Die Korrelation nach Spearman unterstützt dieses Resultat statistisch signifikant mit ähnlicher Effektstärke ( $r_s = 0,608$ ,  $p = 0,000$ ).

**Tabelle 4:** Unterschiede in der Geschäftslage 2021 und den Geschäftsaussichten 2022

			Geschäftslage 2021		
			nicht gut (A. 1-4)	eher gut (A. 5-7)	Gesamt
Geschäftsaussichten 2022	nicht gut (A. 1-4)	Anzahl	162	64	226
		% innerhalb	52,3 %	9,8 %	23,5 %
	eher gut (A. 5-7)	Anzahl	148	586	734
		% innerhalb	47,7 %	90,2 %	76,5 %
	Gesamt	Anzahl	310	650	960
		% innerhalb	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, A. = Ausprägung.

Dass die Geschäftsaussichten für 2022 prinzipiell besser eingeschätzt wurden als die Geschäftslage im Jahr 2021, weist auf einen positiven Trend hin. Zum

Zeitpunkt der Befragung war die vierte Welle der Covid-19 Pandemie teilweise noch nicht abzusehen und die Hoffnungen auf ein Ende der Pandemie durch neu vorhandenen Impfstoff gestiegen, womit dieser Effekt erklärt werden könnte.

### **3.4 Auswirkungen der Covid-19 Pandemie**

Die Unternehmen wurden gezielt nach den Auswirkungen der Pandemie und damit verbundenen betrieblichen Reaktionen bzw. Strategien gefragt. Dabei wurden die Befragten jeweils gebeten, ihre Einschätzung zu einem Statement zu geben. Die Fragen folgten einem einheitlichen Schema: ‚Ich lese Ihnen nun zwei Aussagen zu Corona vor. Sagen Sie mir bitte auf einer siebenstufigen Skala, inwieweit Sie den Aussagen zustimmen. Die ‚1‘ bedeutet, dass Sie der Aussage überhaupt nicht zustimmen, ‚7‘ bedeutet, dass Sie der Aussage voll und ganz zustimmen‘.

#### **3.4.1 Existenzbedrohung**

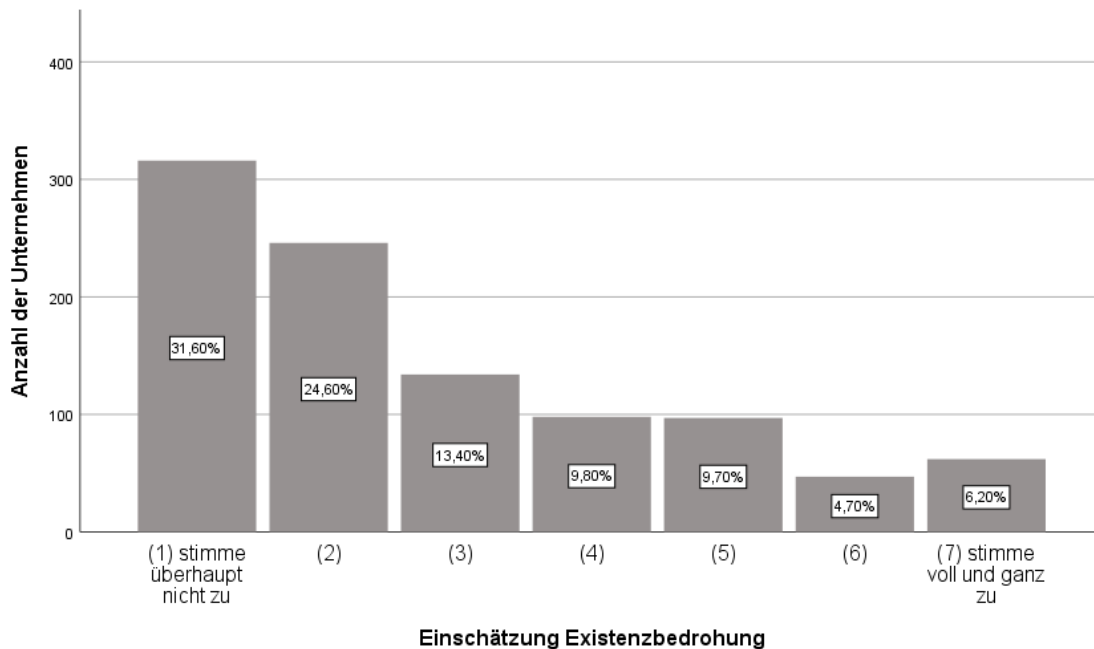
Mögliche Existenzbedrohungen wurden durch das Rating der Aussage ‚Die Corona-Pandemie bedroht die Existenz unseres Unternehmens‘ erfasst. Insgesamt sieht ein Großteil der Unternehmen keine unmittelbare Existenzbedrohung (Abbildung 3): mehr als zwei Drittel lehnten die Aussage ab, ihr Unternehmen sei in seiner Existenz bedroht, 31,6 % sahen keinerlei Existenzbedrohung (Ausprägung 1 in Abbildung 3).

Allerdings fand die Aussage bei 15 % der befragten Unternehmen (leichte bis vollkommene) Zustimmung (Ausprägungen 5 bis 7), wobei 62 Unternehmen (6,2 %) der Aussage voll und ganz zustimmten (siehe Abbildung 3).

Die Betrachtung nach Größensegmenten zeigt einen auffälligen Effekt: Kleinere Unternehmen sehen sich angesichts der Pandemie stärker in ihrer Existenz bedroht als Größere. Für die Auswertung wurden die Kategorien ‚nicht bedroht‘ (Ausprägung 1-4) und ‚eher bedroht‘ (Ausprägung 5-7) zusammengefasst und miteinander verglichen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Hierbei ist auf die geringe Fallzahl in der Klasse der Betriebe mit mehr als 100 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die sich bedroht fühlen, hinzuweisen.

**Abbildung 3:** Bedrohung der Existenz durch die Corona Pandemie

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, N = 1000, Aussage: Die Corona-Pandemie bedroht die Existenz unseres Unternehmens.

Zwar zeigt sich auch hier, dass kleinere Unternehmen der Existenzbedrohung überwiegend nicht zustimmen (76,5 %). Auffällig ist aber dennoch, dass der Anteilswert kleiner Betriebe (20 bis 49 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), die sich bedroht sehen (23,5 %), deutlich größer ist als der entsprechende Anteilswert bei den größten Betrieben mit 200 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (15,3 %),<sup>6</sup> siehe Tabelle 5.

---

<sup>6</sup> Wird die größte Größenklasse (200 und mehr Beschäftigte) zusätzlich nach Betrieben mit 500 und mehr Sozialversicherungspflichtigen aufgesplittet, so sahen sich Betriebe mit 100 bis 499 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ähnlich häufig bedroht (17,6 %) wie Betriebe mit zwischen 100 und 199 Beschäftigten. Die Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten waren dagegen am wenigsten häufig von Existenzangst betroffen (10,9 %). Es liegt hier aber kein statistisch signifikantes Resultat vor.



**Tabelle 5:** Einschätzung Existenzbedrohung durch die Covid-19 Pandemie nach Betriebsgröße

			Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter				
			20-49	50-99	100-199	200 u. m.	Gesamt
Existenzbedrohung	Nicht bedroht (A. 1-4)	Anzahl	384	172	127	111	793
		% innerhalb	76,5%	80,8%	82,5%	84,7%	79,4%
	Bedroht (A. 5-7)	Anzahl	118	41	27	20	206
		% innerhalb	23,5%	19,2%	17,5%	15,3%	20,6%
Gesamt		Anzahl	502	213	154	131	1000
		% innerhalb	100,0	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, A. = Ausprägung, u. m. = und mehr.

Die beiden anderen Betriebsgrößenklassen weisen auf einen absteigenden Effekt hin, der durch Zusammenhangsmaße teilweise gestützt wird. Die Spearman Rangkorrelation findet im Gegensatz zum Chi-Quadrat Test einen leichten, negativen, aber statistisch signifikanten Zusammenhang ( $r_s = -0,116$ ,  $p = 0,000$ ), was vermuten lässt, dass mit zunehmender Betriebsgröße, die Existenzbedrohung durch die Covid-19 Pandemie abnimmt. Demgegenüber zeigt der zugehörige Chi-Quadrat Test einen Zusammenhang lediglich auf dem 15 %-Signifikanz-Niveau an ( $\chi^2 = 5,993$ ,  $p = 0,112$ ).<sup>7</sup>

### 3.4.2 Anpassungen der Unternehmensstrategie

In der Befragung wurden unterschiedliche strategische Optionen betrachtet, die Unternehmen wählen können, um die Folgen von Pandemie, politischen Maßnahmen und wirtschaftlichen Einbrüchen zu bearbeiten. Mögliche Anpassungen der Unternehmensstrategie wurden mit der Aussage ‚Die Corona-Pandemie hat

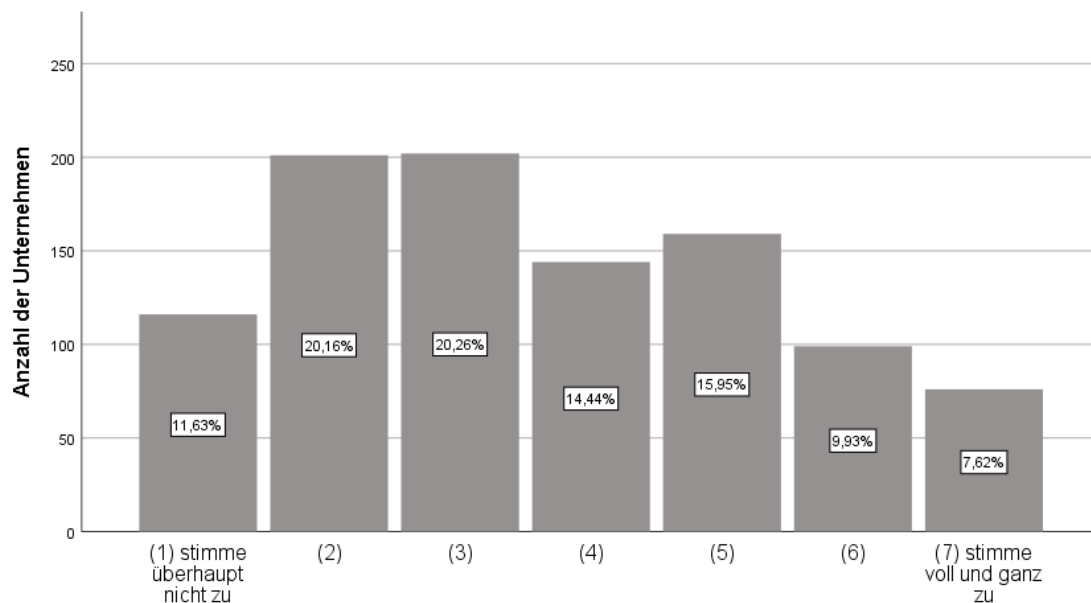
---

<sup>7</sup> Dass es zu unterschiedlichen Resultaten kommen kann, liegt daran, dass die Spearman Rangkorrelation mit dem ordinalen Skalenniveau umgehen kann, während bei einem Chi-Quadrat Tests Informationen, durch entsprechende Gruppierungen, verloren gehen. Anhand von Kreuztabellen wird die Verteilung der Gruppen wiederum besser ersichtlicher.

erhebliche Anpassungen unserer Unternehmensstrategie erforderlich gemacht' erhoben. Dabei wurde absichtlich offengehalten, ob es sich um kleinere Anpassungen, Änderungen der Geschäftsmodelle oder Restrukturierungen, wie die (Wieder-)Eingliederung von Leistungen, handelt.

Der Großteil der Befragten (88,4 %) berichtete von strategischen Anpassungen im Unternehmen (Ausprägungen 2 bis 7). Lediglich 11,6 % gaben an, anlässlich der Covid-19 Pandemie keinerlei Anpassung der Unternehmensstrategie vorgenommen zu haben (Ausprägung 1). Werden lediglich die zustimmenden Antworten betrachtet (Ausprägungen 5 bis 7: 33,5 %), so handelt es sich immer noch um ein Drittel der Unternehmen, die strategische Anpassungen vorgenommen haben. 7,62 % sahen demnach erhebliche strategische Anpassungen aufgrund der Auswirkungen der pandemischen Lage (Abbildung 4).

**Abbildung 4:** Anpassungen der Unternehmensstrategie in Folge der Corona-Pandemie



**Aussage:** Durch Corona-Pandemie erhebliche Anpassungen der Unternehmensstrategie

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, N = 997, Aussage: Die Corona-Pandemie hat erhebliche Anpassungen unserer Unternehmensstrategie erforderlich gemacht.

Auch hier wurde wiederum eine Auswertung nach Größenklassen vorgenommen. Für die Auswertung wurden die Kategorien ‚stimme eher nicht zu‘ (Ausprägung 1 bis 4) und ‚stimme zu‘ (Ausprägung 5 bis 7) zusammengefasst und miteinander verglichen.

Die Daten zeigen, dass keine große Variation (bis zu 4,4 %) zwischen den Betriebsgrößen auftritt. Das bedeutet, dass die Größe der Betriebe keinen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Anpassung der Unternehmensstrategie hat.<sup>8</sup> Das untermauert auch der zugehörige Chi-Quadrat Test ( $\chi^2 = 0,562$ ,  $p = 0,905$ ). In Tabelle 6 ist wie in Abbildung 4 ersichtlich, dass die Unternehmen der Anpassung der Unternehmensstrategie überwiegend nicht zustimmen (66,5 %). Es wird ein unbedeutender und nicht statistisch signifikanter Zusammenhang berechnet ( $r_s = 0,031$ ,  $p = 0,323$ ). Interessant ist hier, dass kleinere Betriebe sich tendenziell eher in ihrer Existenz bedroht sehen, ihre Unternehmensstrategien aber dennoch nicht häufiger ändern als größere Unternehmen, die sich weniger bedroht fühlen. Gründe könnten fehlende strategische Optionen, ein Mangel an Ressourcen, die für einen Strategiewechsel gebraucht werden, oder aber die geringe Sensibilität der betrieblichen Entscheidenden für notwendige Anpassungen sein.

**Tabelle 6:** Einschätzung Anpassung der Unternehmensstrategie durch die Covid-19 Pandemie nach Betriebsgröße

			Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter				
			20-49	50-99	100-199	200 u. m.	Gesamt
Anpassung Unternehmensstrategie	stimme nicht zu (A. 1-4)	Anzahl	331	144	100	88	663
		% innerhalb	66,1%	67,3%	64,9%	68,8%	66,5%
	stimme zu (A. 5-7)	Anzahl	170	70	54	40	334
		% innerhalb	33,9%	32,7%	35,1%	31,3%	33,5%
Gesamt		Anzahl	501	214	154	127	997
		% innerhalb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, A. = Ausprägung, u. m. = und mehr.

<sup>8</sup> Wird die größte Größenklasse zusätzlich nach Betrieben mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aufgesplittet, so nehmen diese am häufigsten Anpassungen an die Unternehmensstrategie vor (38,6 %). Die Betriebe mit 200 bis 499 nehmen am wenigsten häufig Anpassungen vor (27,4 %). Das Ergebnis ist nicht statistisch signifikant.

Wird der Zusammenhang zwischen der Existenzbedrohung und der Anpassung der Unternehmensstrategien betrachtet, so zeigt sich eine auf dem 0,1 %-Niveau statistisch signifikante Korrelation ( $r_s = 0,432$ ,  $p = 0,000$ ;  $N = 993$ ): Unternehmen, die sich in ihre Existenz bedroht fühlen, neigen offenbar eher dazu, ihre Unternehmensstrategien – in welcher Form auch immer – anzupassen.

Eine strategische Option der Unternehmen besteht darin, vormals von außen bezogene Leistungen oder Produkte in ihre Unternehmung einzugliedern. Insourcing kann beispielsweise eine strategische Option sein, um Lieferengpässe zu bewältigen. Internationale Wertschöpfungsketten gerieten während der Pandemie in zahlreichen Branchen, vor allem aber im Verarbeitenden Gewerbe, aufgrund von Importbeschränkungen oder mangelnder Lieferfähigkeit der Lieferanten unter Druck, was zu erzwungenen Leistungsausfällen führte.

**Tabelle 7:** Einschätzung zu Insourcing durch die Covid-19 Pandemie nach Betriebsgröße

			Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter				
			20-49	50-99	100-199	200 u. m.	Gesamt
Entscheidung zu Insourcing durch Pandemie motiviert	stimme nicht zu (A. 1-4)	Anzahl	99	48	32	31	210
		% innerhalb	86,8%	81,4%	82,1%	73,8%	82,7%
	stimme zu (A. 5-7)	Anzahl	15	11	7	11	44
		% innerhalb	13,2%	18,6%	17,9%	26,2%	17,3%
Gesamt		Anzahl	114	59	39	42	254
		% innerhalb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, A. = Ausprägung, u. m. = und mehr.

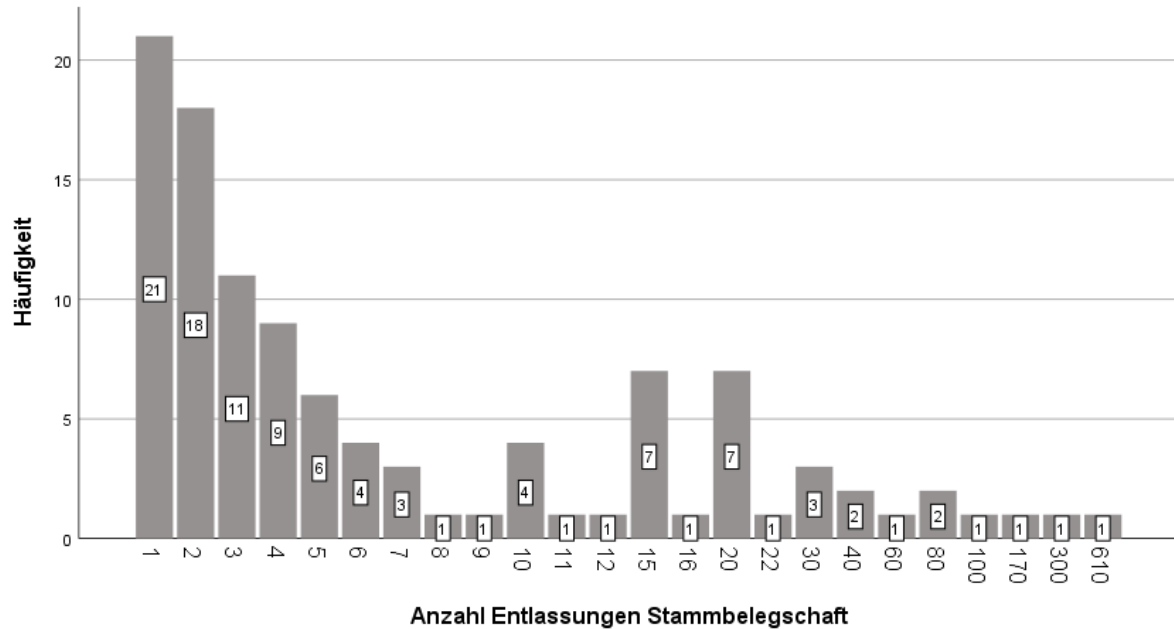
In unserer Studie wurden Unternehmen, die Insourcing betrieben haben ( $N = 254$ ), gefragt, welche Rolle die pandemische Lage für ihre Entscheidung gespielt hat: ‚Allgemein betrachtet: Inwieweit hat die Corona-Pandemie Ihre Entscheidungen zur Eingliederung von Leistungen beeinflusst?‘, Ausprägungen 1 bis 4 bedeuten ‚stimme eher nicht zu‘ und 5 bis 7 ‚stimme zu‘, siehe Tabelle 7.

Durch die deutlich geringere Fallzahl treten nun Gruppen mit weniger als 30 Fällen auf, weshalb eine Interpretation mit noch größerer Vorsicht zu erfolgen hat. Es ist jedoch gut zu erkennen, dass insgesamt 82,7 % der Unternehmen, die Insourcing betrieben haben, der Aussage nicht zustimmen, wohingegen 44 Unternehmen (17,3 %) Entscheidungen für Insourcing aufgrund der Covid-19 Pandemie getroffen haben. Dennoch wird ein geringer positiver, aber nicht statistisch signifikanter Zusammenhang berechnet ( $r_s = 0,051$ ,  $p = 0,104$ ). Dies indiziert, dass größere Unternehmen eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, Insourcing zu betreiben. In weiteren Untersuchungen sollten hier jedoch weitere Einflussfaktoren, wie z. B. ein Betriebsratseffekt, kontrolliert werden. So ist denkbar, dass größere Betriebe häufiger Insourcing betreiben, weil sich der Betriebsrat, der sich häufiger in Großbetrieben findet, für Insourcing einsetzt.

### **3.4.3 Entlassungen der Stammebelegschaft**

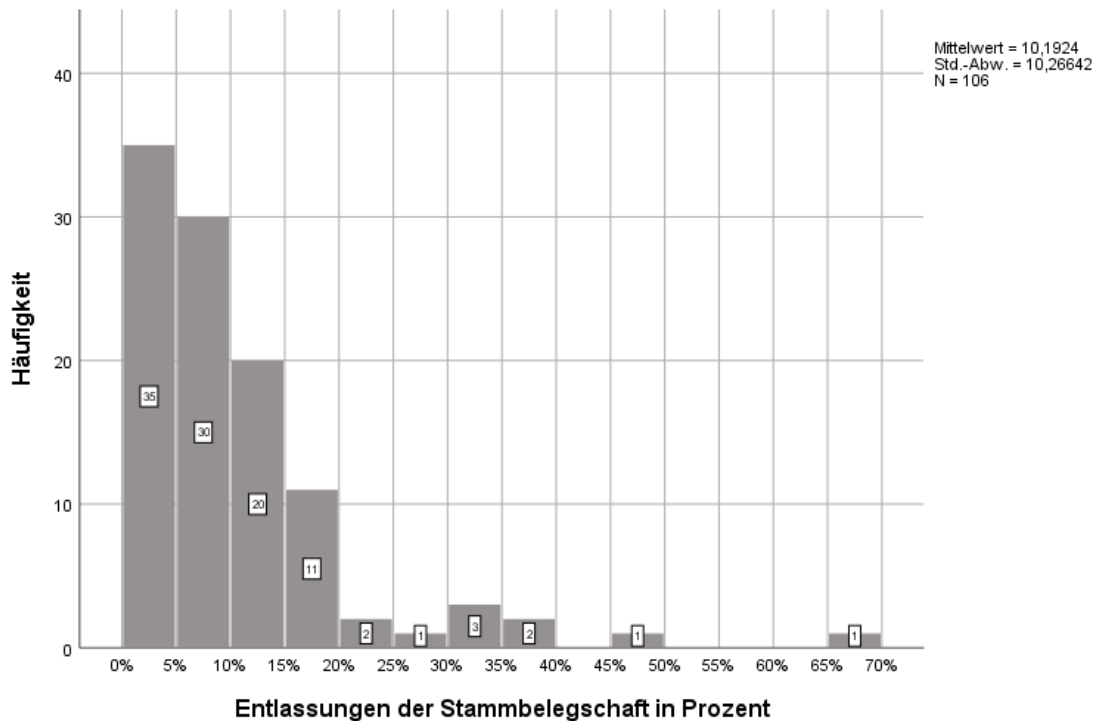
Die Pandemie führte zu Nachfrageeinbrüchen oder Lieferengpässen, auf die Unternehmen mit Anpassungen im Bereich des Personaleinsatzes reagiert haben. Im Rahmen des Surveys wurde nach Entlassungen aus der Gruppe der Stamm- und Randbelegschaft sowie nach der Nutzung konjunktureller Kurzarbeit gefragt.

Mit der Frage ‚Wie viele Beschäftigte Ihrer Stammebelegschaft mussten Sie aufgrund der Corona-Pandemie entlassen?‘ wurden die Entlassungen der Stammebelegschaft bis zu dem Zeitpunkt der Erhebung erfragt. 881 Unternehmen (89,1 %) gaben an, während der Covid-19 Pandemie niemanden aus der Stammebelegschaft entlassen zu haben. 108 Unternehmen (10,9 %) hingegen berichteten, mindestens eine\*n Beschäftigte\*n aus der Stammebelegschaft entlassen zu haben. In Abbildung 5 wird die Verteilung unter den Unternehmen, die Entlassungen durchgeführt haben, aufgezeigt.

**Abbildung 5:** Häufigkeit der einzelnen Entlassungen in der Stammebelegschaft

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, Frage: Wie viele Beschäftigte Ihrer Stammebelegschaft mussten Sie aufgrund der Corona-Pandemie entlassen?

Im nächsten Schritt wurden für die Unternehmen die Entlassungen der Stammebelegschaft durchgeführt haben, die Anteilswerte der Anzahl der Entlassungen an den gesamten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten berechnet, um die Relation beurteilen zu können. In Abbildung 6 wird die Verteilung deutlich. Es zeigt sich, dass die Anteilswerte der Entlassungen größtenteils sehr gering ausfallen (30 % der Unternehmen entließen bis zu 5 % der Belegschaft, 65 % bis zu 10 %)

**Abbildung 6:** Prozentualer Anteil der Entlassungen aus der Stammebelegschaft

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, N = 106.

Die Unternehmen wurden daraufhin gruppiert: 67 % der Unternehmen haben bis zu 10 % ihrer Stammebelegschaft entlassen. Weitere 23,6 % haben mehr als zehn und bis zu 20 % ihrer Beschäftigten aus der Stammebelegschaft entlassen. Die restlichen 9,4 % der Unternehmen haben mehr als 20 % ihrer Mitarbeitenden in der Stammebelegschaft entlassen, mit einem Maximalwert von 66,67 %. Der Mittelwert liegt bei 10,2 %, wobei der Median rund 8 % beträgt. Tendenziell ist davon auszugehen, dass anteilmäßig weniger Personen entlassen werden, je größer der Betrieb ist ( $r_s = -0,152$ ,  $p = 0,121$ ), wobei das Ergebnis nicht statistisch signifikant ist.

Eine weitere Möglichkeit ist eine binäre Betrachtung, bei der nur zwei Ausprägungen (niemanden entlassen versus mindestens eine Person entlassen) untersucht werden. In Tabelle 8 wird ersichtlich, dass eine Variation von bis zu 6,4 % zwischen den Betriebsgrößen auftritt. Das bedeutet, dass die Größe der Betriebe einen Einfluss auf die Entlassungen in der Stammebelegschaft haben kann.

**Tabelle 8:** Entlassungen der Stammbeslegschaft durch die Corona Pandemie nach Betriebsgröße

			Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter				
			20-49	50-99	100-199	200 u. m.	Gesamt
Entlassung Stammbeslegschaft	Nein (0)	Anzahl	449	192	127	113	881
		% innerhalb	90,5%	90,1%	84,1%	87,6%	89,1%
	Ja (>0)	Anzahl	47	21	24	16	108
		% innerhalb	9,5%	9,9%	15,9%	12,4%	10,9%
Gesamt		Anzahl	496	213	151	129	989
		% innerhalb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, u. m. = und mehr.

Die Ergebnisse müssen mit großer Vorsicht interpretiert werden, da die kleinste Zellbesetzung gerade einmal 16 Betriebe aufweist (Betriebe mit mehr als 200 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, in denen Entlassungen im Unternehmen stattfanden). Daher wird hier auf einen Chi-Quadrat Test verzichtet.

In Betrieben mit 20 bis 99 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten finden am seltensten Entlassungen statt (9,5 % bis 9,9 %). Am häufigsten gibt es Entlassungen in Betrieben der Größenklasse 100 bis 199 Beschäftigte (15,9 %). Betriebe mit 200 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten reihen sich auf Platz zwei der häufigsten Entlassungen ein (12,4 %).<sup>9</sup> Interessant ist jedoch, dass die größten Unternehmen mit 200 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten weniger häufig Mitarbeitende entlassen haben als Betriebe mit 100 bis 199 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Es wird ein sehr geringer, aber positiver und auf dem 5 %-Niveau statistisch signifikanter Zusammenhang gefunden ( $r_s = 0,074$ ,  $p = 0,019$ ). Die Tendenz geht somit in die Richtung, dass je größer der Betrieb ist, desto häufiger wurden Entlassungen in der Stammbeslegschaft vorgenommen. Hier wird keine Aussage darüber getroffen, wie viele

<sup>9</sup> Wird die größte Größenklassen zusätzlich nach Betrieben mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aufgesplittet, so entlassen diese am seltensten Stammpersonal (8,9 %). Das Resultat ist weiterhin statistisch insignifikant.



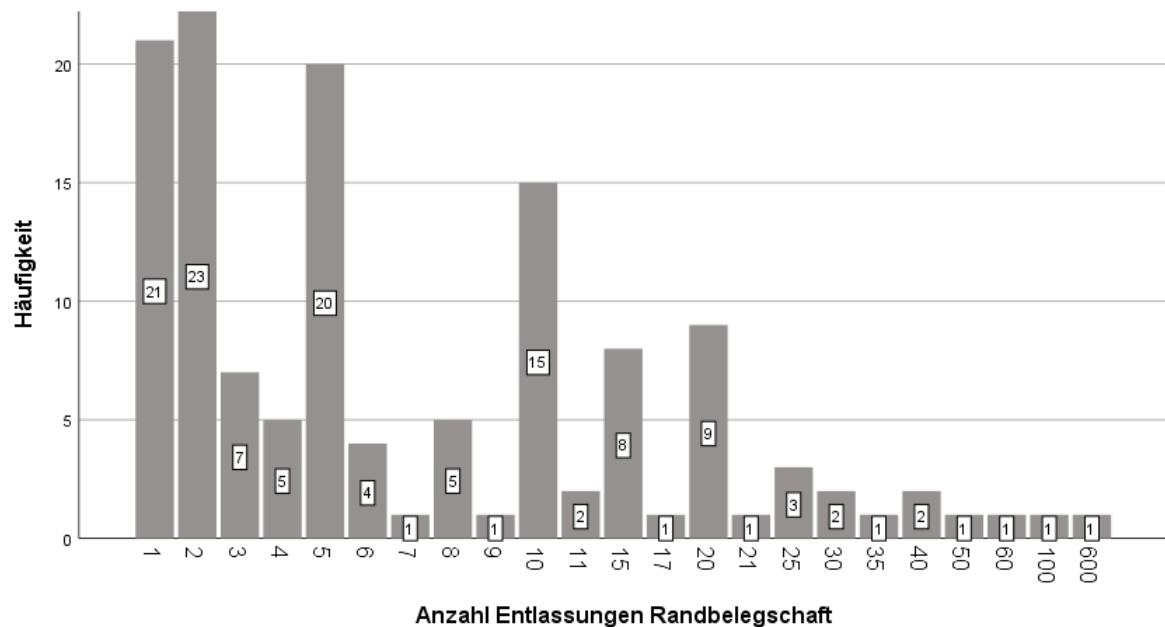
Personen entlassen wurden. Die Analyse zuvor zeigte jedoch, dass Entlassungen anteilmäßig in größeren Betrieben geringer sind.

#### **3.4.4 Entlassungen in der Randbelegschaft**

Randbelegschaften dienten Unternehmen in früheren Krisen oft als Flexibilitäts-puffer, mit dessen Hilfe auf Schwankungen im Personalbedarf reagiert werden konnte (s. z. B. Keller und Seifert 2007). Mit der Frage ‚Wie viele Beschäftigte Ihrer Randbelegschaft (Leiharbeit, Minijobs, Werkvertragsarbeitskräfte) mussten Sie aufgrund der Corona-Pandemie entlassen?‘ wurde der Personalabbau in der Randbelegschaft während der Covid-19 Pandemie erfragt. Hierbei ist zu beachten, dass es sich häufig nicht um „Entlassungen“ im Wortsinn handelt, da z. B. Leiharbeiter\*innen oder Werkvertragsarbeitskräfte nicht in einem Beschäftigungs-verhältnis mit dem befragten Unternehmen stehen. Hier geht es eher darum, dass Unternehmen vorhandene Verträge mit Intermediären kündigen oder auf flexible Abrufe, die in Rahmenverträgen geregelt sind, temporär verzichten.

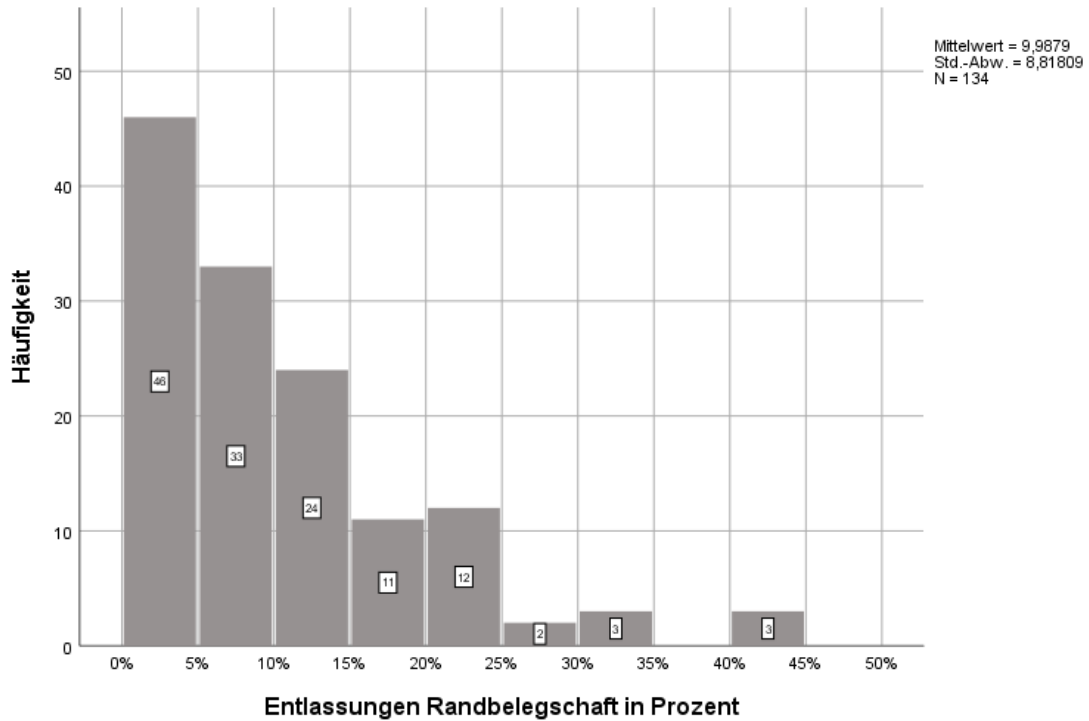
Über alle Betriebe hinweg zeigt sich auch hier, dass Personalabbau eher selten genutzt wird. 850 Betriebe (86,3 %) haben während der Covid-19 Pandemie niemanden aus der Randbelegschaft entlassen, 135 Betriebe (13,7 %) haben mindestens einen Angestellten aus der Randbelegschaft entlassen. In Abbildung 7 wird die weitere Verteilung unter den Unternehmen die Entlassungen durchgeführt haben aufgezeigt.

Auch für die Unternehmen, die Entlassungen in der Randbelegschaft vorgenommen haben, wurden die Anteilswerte an der Gesamtbelegschaft berechnet, um die Relation bei den Entlassungen beurteilen zu können (N = 135). Abbildung 8 zeigt die Verteilung.

**Abbildung 7:** Häufigkeit der einzelnen Entlassungen in der Randbelegschaft

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, N = 135. Frage: Wie viele Beschäftigte Ihrer Randbelegschaft (Leiharbeit, Minijobs, Werkvertragsarbeitskräfte) mussten Sie aufgrund der Corona-Pandemie entlassen?

63,4 % der Unternehmen haben bis zu zehn Prozent ihrer Randbelegschaft entlassen. Weitere 23,7 Prozent haben mehr als zehn und bis zu 20 % der Angestellten ihrer Randbelegschaft abgebaut. Die restlichen 12,9 % der Unternehmen haben mehr als 20 % ihrer Randbelegschaft reduziert, wobei der Maximalwert 41,67 % beträgt. Der Mittelwert liegt bei rund 10 %, wobei der Median circa 7 % beträgt. Je größer der Betrieb ist, desto anteilmäßig weniger Personen werden entlassen ( $r_s = -0,295$ ,  $p = 0,001$ ).

**Abbildung 8:** Prozentualer Anteil der Entlassungen aus der Randbelegschaft

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, N = 135.

Inwiefern unterscheidet sich die Häufigkeit von Entlassungen in der Randbelegschaft zwischen den Betriebsgrößenklassen? Dafür wurden zuvor nur Betriebe gefiltert, die über eine Randbelegschaft verfügen wie Minijobs, Leiharbeit oder Werkvertragsarbeitskräfte, weshalb die Gesamtanzahl der Betriebe hier lediglich 541 beträgt. In Tabelle 9 wird ersichtlich, dass eine Variation von bis zu 8,3 % zwischen den Betriebsgrößen auftritt.

**Tabelle 9:** Entlassungen der Randbelegschaft in Folge der Corona Pandemie nach Betriebsgröße

			Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter				
			20-49	50-99	100-199	200 u. m.	Gesamt
Entlassung von Beschäftigten?	Nein	Anzahl	163	106	97	79	445
		%innerhalb	85,8%	81,5%	81,5%	77,5%	82,3%
	Ja	Anzahl	27	24	22	23	96
		%innerhalb	14,2%	18,5%	18,5%	22,5%	17,7%
Gesamt		Anzahl	190	130	119	102	541
		%innerhalb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, u. m. = und mehr.

Die Daten zeigen deutliche Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen. Allerdings sollten die Ergebnisse mit Vorsicht interpretiert werden, da alle Zellenbesetzungen in Betrieben, die Randbelegschaft entlassen haben, kleiner als 30 sind. Es zeigt sich, dass in Betrieben mit 50 bis 199 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ähnlich häufig Entlassungen stattfanden (18,5 %).<sup>10</sup> Die häufigsten Entlassungen hatten Unternehmen der Größe 200 und mehr (22,5 %), die wenig häufigsten Entlassungen gab es bei 20 bis 49 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (14,2 %). Hier wird ersichtlich, dass je größer der Betrieb, desto häufiger finden Entlassungen in der Randbelegschaft statt. Dieser statistisch signifikante Zusammenhang wird auch in der Spearman Rankkorrelation deutlich ( $r_s = -0,111$ ,  $p = 0,009$ ) und ist analog zur Stammebelegschaft zu interpretieren.<sup>11</sup>

Von Interesse ist zusätzlich, ob und inwiefern sich die Häufigkeit der Entlassungen in der Rand- und Stammebelegschaft unterscheiden. Es liegt ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen der Häufigkeit der Entlassungen in der Rand-

<sup>10</sup> Wird die größte Größenklasse zusätzlich nach Betrieben mit 500 und mehr Sozialversicherungspflichtigen aufgesplittet, so nehmen diese ähnlich häufig Entlassungen vor wie Betriebe mit 50 bis 199 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (18,2 %). Die Betriebe mit 200 bis 499 weisen dagegen am meiste Entlassungen auf (24,6 %). Das Ergebnis ist weiterhin statistisch nicht signifikant.

<sup>11</sup> Demgegenüber weist der zugehörige Chi-Quadrat Test ( $\chi^2=3,330$ ,  $p = 0,334$ ) keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Personalabbau in der Randbelegschaft aus.

und Stammebelegschaft vor ( $\chi^2 = 27,086$ ,  $p = 0,000$ ). Es handelt sich um einen schwachen bis moderaten Effekt (Cohens  $\omega = 0,223$ ). In Tabelle 10 zeigt sich, dass häufiger Rand- als Stammebelegschaft entlassen wurde (12,7 % zu 7,3 %).

**Tabelle 10:** Unterschiede der Häufigkeit von Entlassungen zwischen Rand- und Stammebelegschaft

			Entlassung Stammebelegschaft		
			Nein	Ja	Gesamt
Entlassung Randbelegschaft	Nein	Anzahl	409	40	449
		% der Gesamtzahl	75,0%	7,3%	82,4%
	Ja	Anzahl	69	27	96
		% der Gesamtzahl	12,7%	5,0%	17,6%
Gesamt		Anzahl	478	67	545
		% der Gesamtzahl	87,7%	12,3%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung.

Zudem liegt ein statistisch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen den Anteilen der Entlassungen in der Rand- und Stammebelegschaft vor ( $r_s = 0,517$ ,  $p = 0,007$ ). Bauen Unternehmen Personal ab, so kombinieren sie offenbar Personalabbau in beiden Belegschaftssegmenten. Allerdings wurden in gerade einmal 27 Betrieben Personen aus der Rand- *und* Stammebelegschaft entlassen, weshalb auch hier Vorsicht bei der Interpretation geboten ist. 409 Betriebe mit Randbelegschaft haben weder Personen aus Rand- noch Stammebelegschaft entlassen. 40 Betriebe haben dagegen nur Stammebelegschaft entlassen. 69 Betriebe haben nur Rand- und keine Stammebelegschaft entlassen. Aussagen, ob es allgemein mehr Entlassungen gab als in den Jahren vor der Corona-Pandemie, sind hier nicht möglich, da keine direkten Vergleichszahlen vorliegen.

### 3.4.5 Kurzarbeit

Das Arbeitsmarktinstrument der (konjunkturellen) Kurzarbeit (nach § 96 SGB III) wurde in der Vergangenheit als Kriseninstrument genutzt und als Besonderheit des deutschen Erwerbssystems gelobt, da es hilft, Entlassungen zu vermeiden

und den Unternehmen Fachkräfte über eine Krisenphase hinaus zu halten. Offizielle Daten zur Kurzarbeit zeigen einen bisher nicht dagewesenen Anstieg in der Nutzung dieses Instruments (BA 2020, 2021), insbesondere seit Februar 2020. Über den Zeitverlauf (seit Pandemiebeginn) zeigen sich aber deutliche Schwankungen. Während im Mai 2020 über 56.000 Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes Kurzarbeit nutzen, waren es ein Jahr später (zum Beginn unserer Befragung) nur noch 26.600 (BA 2022a).

Der Einsatz von Kurzarbeit wurde mit der Frage ‚Haben Sie aufgrund der Corona-Pandemie Kurzarbeit genutzt?‘ erhoben. Hier konnte lediglich ‚ja‘ (Ausprägung 1) oder ‚nein‘ (Ausprägung 0) angegeben werden. 559 Betriebe (55,9 %) geben an, aufgrund der Covid-19 Pandemie Kurzarbeit genutzt zu haben. In Tabelle 11 wird ersichtlich, dass eine Variation von bis zu 12,5 % zwischen den Betriebsgrößen auftritt.

**Tabelle 11:** Kurzarbeit aufgrund von Corona

			Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter				
			20-49	50-99	100-199	200 u. m.	Gesamt
Kurzarbeit aufgrund Covid-19 Pandemie	Ja	Anzahl	270	117	85	87	559
		% innerhalb	53,9%	54,4%	55,6%	66,4%	55,9%
	Nein	Anzahl	231	98	68	44	441
		% innerhalb	46,1%	45,6%	44,4%	33,6%	44,1%
Gesamt		Anzahl	501	215	153	131	1000
		% innerhalb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, u. m. = und mehr.

In den Größensegmenten 20 bis 199 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte wurde Kurzarbeit von etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen genutzt (53,9 % bzw. 55,6 %). Am häufigsten fand Kurzarbeit in den größeren Betrieben (mit mehr als 200 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) Anwendung (66,4 %). Die Tendenz zeigt, dass je größer der Betrieb, desto häufiger nutzen Betriebe Kurzarbeit. Die Richtung des Zusammenhangs wird durch die Spearman Rangkorrelation unterstützt ( $r_s = 0,048$ ,  $p = 0,131$ ), wobei kein statistisch signifikantes Testresultat vorliegt. Einen schwachen Effekt untermauert aber der zugehörige Chi-Quadrat Test auf einem Signifikanzniveau von 10 % ( $\chi^2 = 6,890$ ,  $p = 0,075$ ; Cohens  $\omega = 0,083$ ). In weiteren Analysen sollte hier untersucht werden, inwiefern die Varianz von anderen betrieblichen Merkmalen, wie der Existenz eines Betriebsrates, abhängen. Aktuelle Befunde weisen darauf hin, dass die Personalfuktuation in Unternehmen mit Betriebsräten geringer war als in Unternehmen ohne Betriebsräte (Fackler et al. 2021).

### Zusammenhänge mit Personalabbau

Der Einsatz von Kurzarbeit schließt eigentlich betriebsbedingte Kündigungen in einem Unternehmen aus. In der Praxis kann es jedoch dazu kommen, dass ein Unternehmen trotz Kurzarbeit Personal abbaut. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn es sich um arbeitnehmerseitige Kündigungen, Aufhebungsverträge oder Vorruhestandsregelungen handelt, die in Krisenzeiten häufig getroffen werden.

Zudem sind Fälle bekannt, in denen Kurzarbeit lediglich für einen Teil des Unternehmens beantragt wurde. Letztlich ist Kurzarbeit immer ein befristetes Instrument; es ist also denkbar, dass ein Unternehmen während der Pandemiephase, aber vor oder nach dem Einsatz von Kurzarbeit Personal betriebsbedingt gekündigt hat.

Ein Vergleich der Nutzer und Nicht-Nutzer von Kurzarbeit zeigt, dass in der Gegenüberstellung knapp 17 % (N = 96) der Nutzer von Kurzarbeit angaben, aufgrund der Corona-Pandemie Stammpersonal entlassen zu haben; bei den Unternehmen, die keine Kurzarbeit beantragt hatten, waren es nur knapp 3 % (N = 15; siehe Tabelle 12).

**Tabelle 12:** Zusammenhang zwischen Kurzarbeit und Stammsbelegschaft

			Kurzarbeit vorgekommen		
			Nein	Ja	Gesamt
Entlassung Stammsbelegschaft	Nein	Anzahl	434	468	902
		% innerhalb	96,7%	83,0%	89,0%
	Ja	Anzahl	15	96	111
		% innerhalb	3,3%	17,0%	11,0%
Gesamt		Anzahl	449	564	1013
		% innerhalb	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, u. m. = und mehr.

Für die Analyse der Randbelegschaften wurden wieder die Unternehmen gefiltert, welche Randbelegschaften aufweisen. Die Auswertung zeigt, dass in dieser Unternehmensgruppe in rund 27 % der Fälle Personalabbau aus der Randbelegschaft vorgenommen wurde (N = 84), obwohl das Instrument der Kurzarbeit genutzt wurde. Circa 6 % der Unternehmen gaben an, die keine Kurzarbeit nutzten, gaben an, Personal aus der Randbelegschaft entlassen zu haben (siehe Tabelle 13).



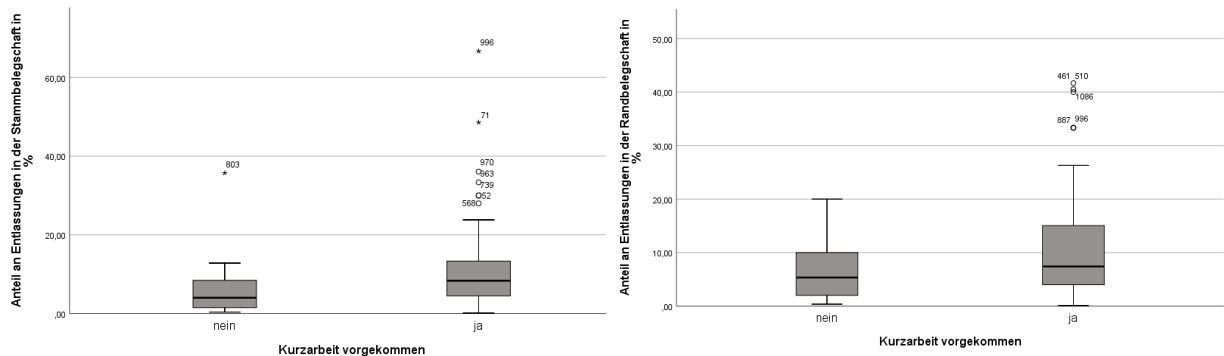
**Tabelle 13:** Zusammenhang zwischen Kurzarbeit und Randbelegschaft

			Kurzarbeit vorgekommen		
			Nein	Ja	Gesamt
<b>Entlassung Randbelegschaft</b>	Nein	Anzahl	222	228	450
		% innerhalb	94,1%	73,1%	82,1%
	Ja	Anzahl	14	84	98
		% innerhalb	5,9%	26,9%	17,9%
Gesamt		Anzahl	236	312	548
		% innerhalb	100,0%	100,0%	100,0%

**Anmerkung:** Eigene Erhebung sowie Berechnung, u. m. = und mehr.

Die Nutzung von Kurzarbeit schließt die Freisetzung von Personal aus der Randbelegschaft nicht aus. Denn hier handelt es sich zum Teil nicht um unternehmenseigene Beschäftigte, sondern um Personal externer Unternehmen wie Verleiher oder Werkvertragsunternehmen. Der Befund, dass in einem Viertel der Unternehmen während der Pandemie Kurzarbeit genutzt und zudem Randbelegschaften reduziert wurden, erscheint daher plausibel.

Werden die Entlassungen in Unternehmen mit und ohne Kurzarbeit verglichen, ist auf den ersten Blick überraschend, dass die Nutzung von Kurzarbeit in einem Unternehmen gleichzeitig mit Entlassungen sowohl in der Stammbeflegschaft ( $r_s = 0,219$ ,  $p = 0,024$ ) als auch in der Randbelegschaft ( $r_s = 0,182$ ,  $p = 0,036$ ) einhergeht. Werden die relativen Prozente der Entlassungen nach der Benutzung von Kurzarbeit betrachtet, so wird deutlich, dass Unternehmen, die Kurzarbeit genutzt haben, anteilmäßig mehr Entlassungen durchgeführt haben als Unternehmen, die keine Kurzarbeit genutzt haben (Abbildung 9).

**Abbildung 9:** Zusammenhang von Kurzarbeit mit Entlassungen

**Anmerkungen:** Eigene Erhebung sowie Berechnung,  $N_{\text{Stamm}} = 106$ ,  $N_{\text{Rand}} = 134$ .

Allerdings macht ein Vergleich der beiden Gruppen nur bedingt Sinn, da der Problemhintergrund mit hoher Wahrscheinlichkeit erheblich variiert. In weiteren Auswertungen zeigte sich, dass Kurzarbeit häufiger genutzt wird, wenn Unternehmen sich in ihrer Existenz bedroht fühlen ( $r_s = 0,253$ ,  $p = 0,000$ ). Dies verweist noch einmal auf den Charakter als Kriseninstrument.

Die Befunde weisen darauf hin, dass Unternehmen verschiedene Strategien der Personalanpassung während der Krise gleichzeitig nutzen. Ob das Instrument der Kurzarbeit hilft, Entlassungen zu vermeiden, lässt sich auf Basis unserer Daten nicht eindeutig bestimmen. Es zeigt sich aber, dass Unternehmen eher Personal aus der Rand- als aus der Stammebelegschaft abbauen (27 % gegenüber 17 %). Unsere Daten geben keine tiefergehenden Aufschlüsse über weitere Zusammenhänge: beispielsweise fehlen Informationen darüber, inwiefern Entlassungen aus personen- oder verhaltensbedingten Gründen stattfanden oder ob Personen freiwillig das Unternehmen verlassen haben.

## 4 Zusammenfassung

Die Covid-19 Pandemie hat in vielen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes gravierende Auswirkungen, die bis zur Existenzbedrohung reichen. Insgesamt sind die Auswirkungen jedoch geringer als allgemein erwartet.

(1) Die Geschäftsaussichten für 2022 werden prinzipiell besser eingeschätzt als die Geschäftslage 2021, was auf einen hoffnungsvollen und positiven Trend hindeutet. Allerdings ist hier anzumerken, dass die Datenerhebung in einem Zeitfenster stattfand, das durch zahlreiche hoffungsvolle Entwicklungen gekennzeichnet war, wie die Verfügbarkeit von Impfstoff. Durch die Invasion Russlands in der Ukraine treten nun neue Hürden wie Lieferengpässe durch ukrainische Zulieferer auf, die teilweise bis zur Produktionseinstellung führen (Handelsblatt 2022), welche zum Zeitpunkt der Befragung noch keine Rolle spielten. Diese Effekte sind in den Befunden nicht abgebildet.

(2) Insgesamt weisen die Ergebnisse in vielen Aspekten auf Unterschiede zwischen Klein- und Großunternehmen hin, wenngleich diese zum Teil gering ausfallen. Gravierende Probleme zeigen sich im Segment der Kleinunternehmen: Denn sie sind in besonderem Maße von der Krise betroffen und sehen ihre Existenz häufiger bedroht als größere Unternehmen. Auffällig ist, dass sie jedoch trotz der stärkeren Bedrohungslage weniger häufig Anpassungen ihrer Unternehmensstrategie vornehmen. Ein Grund liegt mitunter darin, dass sie nicht im selben Ausmaß wie größere Unternehmen über Flexibilitätsoptionen, Ressourcen und strategisches Handlungsvermögen verfügen, die für Strategieanpassungen erforderlich sind. Hier wäre politische und verbandliche Unterstützung, z.B. durch die regionale Wirtschaftsförderung, angezeigt.

(3) Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenübersehen, sind mitunter vielschichtig und zum Teil sehr spezifisch (Detje/Sauer 2021). Anpassungen der Unternehmensstrategie umfassen ein ganzes Spektrum mehr oder minder weitreichender struktureller und/oder prozessualer Veränderungen. Die Absatz- und Lieferprobleme, denen sich viele Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes aufgrund ihrer Einbindung in globale Wertschöpfungsketten ausgesetzt sehen, kann zur strategischen Neujustierung von Make-or-buy-Entscheidungen beitragen. Gegenstand unserer Untersuchung war daher auch die (Wieder-) Eingliederung von Leistungen in Form von Insourcing. Unter den Insourcing-Fällen hat die Covid-19 Pandemie die (Wieder-) Eingliederung nur minimal

begünstigt. Dies kann auch der zeitweise erheblichen Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung geschuldet sein. Über verschiedene Phasen der Pandemie hinweg war nicht abzusehen, welche Im- und Exportrestriktionen für einzelne Ländern gelten, wie lange sich Engpässe hinziehen und inwiefern Beziehungen zu Zulieferunternehmen oder Abnehmern nachhaltig beeinträchtigt sind (s. auch Sydow et al. 2021).

(4) Auch die Auswirkungen auf Personalanpassungen sind weniger deutlich als erwartet; sie decken sich aber weitestgehend mit Daten der Bundesagentur für Arbeit, wonach der Arbeitsmarkt zu Beginn des Jahres 2021 noch spürbar durch die Pandemie gekennzeichnet war, ab Sommer aber eine Erholung einsetzte (BA 2022b). Größere Unternehmen haben häufiger Personal abgebaut als kleinere Unternehmen, wobei es sich häufiger um Personen aus der Randbelegschaft handelte. Dass Randbelegschaften einen „Flexibilitätspuffer“ darstellen, zeigt sich in den Daten aber nur bedingt, denn auch hier hielt der Großteil der befragten Unternehmen an den Randbelegschaften fest. Inkludiert ist dabei allerdings, dass Unternehmen bestehende Rahmenverträge mit Leiharbeits- oder Werkvertragsfirmen zeitweise aussetzten, um die Flexibilität zu erhöhen (Hertwig et al. 2015; Hertwig/Wirth 2021).

(5) Überraschenderweise konnte in unseren Daten die arbeitsmarktpolitisch hohe Wirksamkeit des Instruments der Kurzarbeit nicht eindeutig belegt werden. Bereits 2020 wurde davon ausgegangen, dass die Bundesagentur für Arbeit ein Vielfaches mehr für Kurzarbeit zahlen wird, als bei der Finanzkrise 2009 (Gehrke/Weber 2020). Trotz Nutzung von Kurzarbeit finden in 17% der Unternehmen Entlassungen in der Stamm- und 27 % der Fälle Entlassungen in der Randbelegschaft statt, wobei die Daten keinen Aufschluss über die genauen Hintergründe und Zusammenhänge zwischen den Personalanpassungsstrategien geben.

Zukünftige Analysen sollten die hier skizzierten Einflüsse und Zusammenhänge in multivariaten Verfahren überprüfen und den bereits angesprochenen Betriebsratseffekt einbinden. Zudem wäre ein Vergleich einzelner Sektoren des Verarbeitenden Gewerbes sinnvoll. Die Auswirkungen im Fahrzeugbau können sich beispielsweise von der Nahrungsmittelindustrie und dem Maschinenbau grundlegend unterscheiden.

## Literatur

BA - Bundesagentur für Arbeit (2020): Arbeitsmarkt kompakt – Auswirkungen der Corona-Krise, Nürnberg.

BA - Bundesagentur für Arbeit (2021): Arbeitsmarkt kompakt – Auswirkungen der Corona-Krise, Nürnberg.

BA - Bundesagentur für Arbeit (2022a): Kurzarbeit. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Kurzarbeitergeld/Kurzarbeitergeld-Nav.html;jsessionid=3EFA214A4F03CD8D59908651424805F2> (letzter Zugriff am 4. April 2022).

BA - Bundesagentur für Arbeit (2022b): Blickpunkt Arbeitsmarkt– Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, Nürnberg.

Bellmann, L. und W. Matiaske (Hrsg.) (2022): Sozio-Ökonomik der Corona-Krise. Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft. Band 33. Metropolis. Marburg.

Detje, R. und D. Sauer (2021): Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen. Hamburg: VSA

Fuchs, M., Dannenberg, P.; Riedler, T. und C. Wiedemann (2021): Marktführer des Online-Handels. Wirkungen auf Arbeit und Beschäftigung in Deutschland. Edition Hans-Böckler-Stiftung. Study 463. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008061/p\\_study\\_hbs\\_463.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008061/p_study_hbs_463.pdf). Letzter Zugriff am 15. März 2022.

Fackler, D., Schnabel, C und J. Stegmaier (2021): Personnel adjustments during the Covid-19 pandemic: Did co-determination make a difference? Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik, Diskussionspapier Nr. 121, November

Gehrke, B. und E. Weber (2020): Kurzarbeit, Entlassungen, Neueinstellungen: Wie sich die Corona-Krise von der Finanzkrise 2009 unterscheidet. IAB-Forum. <https://www.iab-forum.de/kurzarbeit-entlassungen-neueinstellungen-wie-sich-die-corona-krise-von-der-finanzkrise-2009-unterscheidet/?pdf=16343>. Letzter Zugriff am 15. März 2022.

Handelsblatt (2022): VW und Skoda fehlen Teile aus Ukraine – Porsche plant Produktionsstopp. VW gehen wichtige Bauteile ukrainischer Zulieferer aus. In Wolfsburg soll die Produktion teilweise stoppen, bei Skoda wird Enyaq vorerst nicht gebaut. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ukraine-krieg-vw-und-skoda-fehlen-teile-aus-ukraine-porsche-plant-produktionsstopp/28117534.html>. Letzter Zugriff am 15. März 2022.

Hertwig, M., und C. Wirth (2021): Praktiken der Onsite-Werkvertragsnutzung in Deutschland: Management, Arbeit und Interessenvertretung. Baden-Baden: Nomos/Edition Rainer Hampp.

Hertwig, M., Kirsch, J. und C. Wirth (2015): *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Study 300.

Holst, H., Niehoff, S., Fessler, A. (2020): Covid-19 und die Arbeitswelt. Osnabrück.

IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2020): Grundgesamtheit im Verarbeitenden Gewerbe 2020.

Keller, B. und H. Seifert (Hrsg.) (2007): *Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken*. Berlin.

Sydow, J., M. Helfen und C. Auschra (2021): Rethinking global production networks in the face of crisis: A comment from Germany in the light of Covid-19. In: *Management and Organization Review*, 17 (2), S. 401-406.