



# **IW-Report 15/21**

## **Leistungsmanagement in der Covid-19-Krise**

Befunde aus dem IW-Personalpanel  
Oliver Stettes

Köln, 10.05.2021

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>3</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2 Betroffenheit der Unternehmen im Spätherbst 2020</b>	<b>4</b>
<b>3 Komponenten des Leistungsmanagements 2020</b>	<b>9</b>
3.1 Gewinnbeteiligungen	9
3.2 Sonderzahlungen	10
3.3 Aufstockung des Kurzarbeitergelds	12
3.4 Lohnkürzungen und Aufschieben von Lohnerhöhungen	14
<b>4 Leistungsmanagement und Beschäftigungsentwicklung 2020</b>	<b>16</b>
<b>5 Schlussbemerkungen</b>	<b>19</b>
<b>Literatur</b>	<b>21</b>
<b>Abstract</b>	<b>23</b>
<b>Tabellenanhang</b>	<b>24</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>28</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>29</b>

**JEL-Klassifikation:**

J21 - Labor Force and Employment, Size, and Structure

J33 - Compensation Packages / Payment Methods

J63 - Turnover / Vacancies / Layoffs

J65 - Unemployment Insurance / Severance Pay / Plant Closings

## Zusammenfassung

Die Analyse der 26. Welle des IW-Personalpanels zeigt, dass im Spätherbst 2020 rund die Hälfte der Unternehmen in Deutschland von negativen wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie berichtete. Das IW-Personalpanel ermöglicht darüber hinaus auch eine Einschätzung, in welchem Umfang Kurzarbeit sowie Maßnahmen des betrieblichen Leistungsmanagements im Laufe des Jahres 2020 eingesetzt worden sind, um mit den Folgen der Corona-Krise umzugehen, und welchen Beitrag sie zur Stabilisierung der Beschäftigung leisten konnten.

Ökonometrische Schätzungen signalisieren, dass sich in Unternehmen, in denen sich die Corona-Pandemie negativ auf die wirtschaftliche Lage ausgewirkt hat, die Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzabbaus im Jahr 2020 um 20 Prozentpunkte reduziert, wenn eine Gewinnbeteiligung existiert. Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen können auf betrieblicher Ebene daher eine wichtige Rolle zur Beschäftigungssicherung bei schockartigen Auftragseinbrüchen spielen. Sie sind aber nur in knapp jedem vierten Unternehmen in Deutschland anzutreffen.

Gewinnbeteiligungen korrelieren signifikant positiv mit der Ausschüttung von Sonderzahlungen. Letztere sind aber deutlich verbreiteter. Jedes zweite Unternehmen zahlte im vergangenen Jahr eine Prämie für erbrachte Leistungen. Auch in vielen negativ von der Corona-Pandemie betroffenen Unternehmen sind Sonderzahlungen geleistet worden. Die Wahrscheinlichkeit einer Auszahlung unter solchen Umständen steigt mit einem zunehmenden Anteil von beruflich qualifizierten und akademischen Fachkräften. Dies spricht für die Hypothese, dass aufgrund des Wettbewerbs um Fachkräfte diese Unternehmen Sonderzahlungen zumindest für Teile der Belegschaft leisten, um das Risiko einer drohenden Abwanderung von Fachkräften und Experten zu Konkurrenten zu reduzieren, deren Geschäftsentwicklung während der Corona-Pandemie besser verläuft.

Der massive Einsatz von Kurzarbeit hat vielerorts den Abbau von Arbeitsplätzen nicht verhindern, sondern lediglich abmildern können. Das wertet dieses beschäftigungspolitische Instrument keineswegs ab. Angesichts der rechtlich verlängerten Bezugsdauer und dem weiteren Anhalten der Covid-19-Krise bleibt dennoch die Frage offen, wie vielen der im Spätherbst Kurzarbeitenden sich mit dem Abflauen der Pandemie und ihrer Auswirkungen noch eine nachhaltige Beschäftigungsperspektive bei ihrem aktuellen Arbeitgeber eröffnet und bei wie vielen der Arbeitsplatz am Ende doch verloren geht.

Diskretionäre Anpassungen im Leistungsmanagement wie das Aussetzen von Lohnerhöhungen oder eine Kürzung der Gehälter wirken bei isolierter Betrachtung der wirtschaftlich von der Corona-Krise negativ betroffenen Unternehmen nicht beschäftigungssichernd. Allerdings greift auch nur eine Minderheit der Unternehmen auf dieses letzte Mittel zurück. Dies dokumentiert zusammen mit der weit verbreiteten Aufstockung des Kurzarbeitergelds die Verantwortungsbeurteilung der Unternehmen, nachteilige Einkommenswirkungen der Corona-Pandemie bei ihren Beschäftigten abzumildern oder im Extremfall anzuwenden.

## 1 Einleitung

Die Covid-19-Pandemie hält den Arbeitsmarkt weiterhin in ihrem Griff und hat bereits deutliche Dellen hinterlassen. Sowohl die sozialversicherungspflichtige (-521.000) als auch die geringfügige Beschäftigung (-557.000) hat Corona-bedingt zwischen Februar 2020 bis Januar 2021 deutlich abgenommen und bei der Anzahl der Arbeitslosen ist ebenfalls ein Corona-bedingter Anstieg von rund einer halben Million bis März 2021 zu beobachten (BA, 2021). Die Anzahl der Kurzarbeit hat nach einer Erholung im Herbst zuletzt wieder auf 2,85 Millionen zugenommen (ebd.). Dies unterstreicht nicht nur ihre arbeitsmarktpolitische Funktion, sondern auch ihre Bedeutung als betriebliches Anpassungsinstrument. Dazu zählen ebenfalls solche Instrumente, die insbesondere während der Corona-Pandemie eine hohe Aufmerksamkeit erhalten haben: die Ermöglichung von Homeoffice (z. B. Frodermann et al., 2021), Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes (z. B. Robelski et al., 2020) und neuerdings die Durchführung von Testungen (z. B. IAB, 2021a).

Maßnahmen des betrieblichen Leistungsmanagements beziehungsweise Anpassungen in den betrieblichen Entgeltsystemen, mit denen die Unternehmen auf Folgen der Covid-Pandemie reagieren können, stehen hingegen deutlich weniger im Fokus. Repräsentative Daten auf Unternehmens- oder Betriebsebene über diesen Sachverhalt liegen unseres Wissens derzeit noch nicht vor. Die vorliegende Analyse soll einen Beitrag leisten, diese Lücke zu schließen. Im Rahmen der 26. Welle des IW-Personalpanels (s. Kasten) wurden Unternehmen gebeten, über Anpassungsmaßnahmen im Leistungsmanagement im Laufe des Jahres 2020 beziehungsweise den Einsatz ausgewählter entgeltpolitischer Instrumente wie Sonderzahlungen, Lohnkürzungen, Aufstockung von Kurzarbeitergeld und den Rückgriff auf Gewinnbeteiligungen zu berichten.

Um den Zusammenhang mit den Auswirkungen der Covid-Krise analysieren zu können, wird in einem ersten Schritt die Betroffenheit der Unternehmen im Spätherbst 2020 dargestellt (Abschnitt 2). Abschnitt 3 beschreibt in einem zweiten Schritt den Verbreitungsgrad der verschiedenen Entgeltinstrumente und analysiert potenzielle Determinanten für ihren Einsatz. Anschließend wird in einem dritten Schritt überprüft, ob und welcher Zusammenhang zwischen ihnen und der Beschäftigungsentwicklung in einem Unternehmen im Jahresverlauf existiert. Abschnitt 5 fasst kurz zusammen.

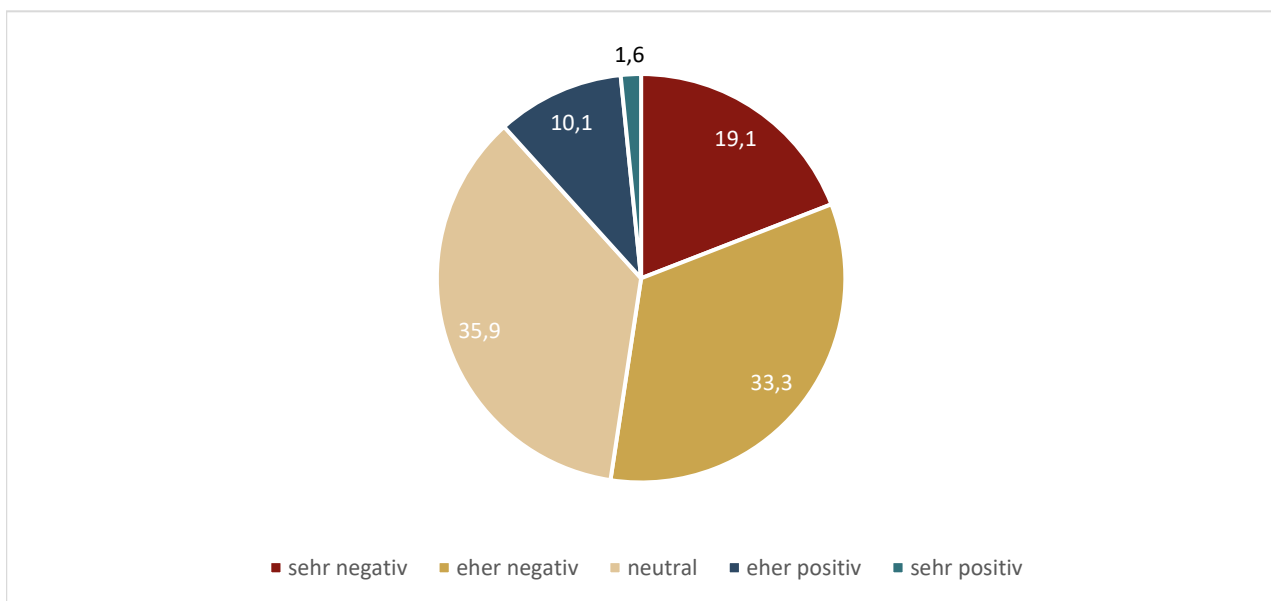
## 2 Betroffenheit der Unternehmen im Spätherbst 2020

Im Spätherbst 2020 berichteten gut 19 Prozent der hiesigen Unternehmen, dass die Corona-Pandemie sich bislang sehr negativ auf die wirtschaftliche Lage ausgewirkt hatte, bei einem weiteren Drittel eher negativ (s. Abbildung 2-1). Gut jedes neunte Unternehmen profitierte hingegen nach eigener Aussage wirtschaftlich von der Krise. Der Anteilswert von rund 50 Prozent der Unternehmen im IW-Personalpanel, dessen wirtschaftliche Lage sich durch die Pandemie verschlechtert hat, bewegt sich in einer ähnlichen Größenordnung wie der vergleichbare Anteil (wenn auch mit etwas anderen Antwortkategorien) in den verschiedenen Erhebungswellen der

IAB-Erhebung „Betriebe in der Covid-19-Krise“ (im Folgenden: IAB-beCovid-Erhebung).<sup>1</sup> Dieser Befragung zur Folge war im Spätherbst ebenfalls rund die Hälfte der Betriebe überwiegend negativ betroffen (IAB, 2021b). Dabei zeigt sich für die drei in dem entsprechenden Vergleichszeitraum erhobenen Befragungswellen, dass die negative Betroffenheit im Zuge des Lockdowns im Spätherbst 2020 leicht zunahm – eine Entwicklung, die sich in den anschließenden Wellen dann fortgesetzt hat. Der Anteil der Betriebe, die überwiegend positive Auswirkungen signalisierten, bewegte sich im Spätherbst 2020 noch bei 7 Prozent, nahm aber zuletzt etwas ab.

### Abbildung 2-1: Auswirkung der Corona-Krise auf wirtschaftliche Lage

Anteil der Unternehmen in Prozent - 2020



Quelle: IW-Personalpanel 2020 (26. Welle). Institut der deutschen Wirtschaft

Sowohl die IAB-beCovid-Erhebung als auch die Herbstwelle des IW-Personalpanels liegen allerdings mit Blick auf den Anteil der negativ betroffenen Unternehmen beziehungsweise Betriebe deutlich über dem Wert der IAB-Stellenerhebung für das vierte Quartal 2020 – 31 Prozent überwiegend negativ, weitere 11 Prozent sowohl positiv als auch negativ (IAB, 2021c). Der Anteil der Betriebe, die über positive Auswirkungen berichteten, lag bei 3 Prozent. Eine Erhebung von KANTAR im Auftrag für das Bundeswirtschaftsministerium im Zeitraum von Mitte September bis Mitte Oktober weist hingegen mit zwei Dritteln einen deutlich größeren Anteil von Unternehmen als das IW-Personalpanel aus, bei denen die Pandemie bis zum Befragungszeitpunkt mit negativen wirtschaftlichen Auswirkungen verbunden war (KANTAR/BMWi, 2021).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bei dem Vergleich mit den Befunden aus der IAB-Erhebung ist zu berücksichtigen, dass diese auf einer anderen Befragungseinheit, Betriebe statt Unternehmen, basiert. Da kleine Unternehmen häufig Einbetriebsunternehmen sind, sind Verzerrungen bei den hochgerechneten Ergebnissen aufgrund des sehr hohen Gewichts kleiner Unternehmen verkraftbar.

<sup>2</sup> Es ist offen, welche befragungstechnischen Gründe zu einer deutlich größeren negativen Betroffenheit der KANTAR-Befragungen gegenüber dem IW-Personalpanel und auch den IAB-beCovid-Befragungen führen.

Ein Vergleich mit Befragungsdaten aus der oder zur Wirtschaftskrise 2008/2009 ist aufgrund der unterschiedlichen Erhebungsgrundlagen nur eingeschränkt möglich. Gleichwohl deutet manches darauf hin, dass die Covid-Pandemie mehr Betriebe in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung beeinträchtigt haben könnte als die Krise zwölf Jahre zuvor. Heckmann et al. (2009, 3) wiesen zum Beispiel im Herbst 2009 einen Anteil von 7 Prozent der Betriebe aus, die sich existenziell gefährdet sahen, und weitere 32 Prozent, die zumindest in Teilbereichen negative Folgen verspürten. Retrospektiv im Jahr 2010 erhobene Daten aus dem IAB-Betriebspanels zeigen, dass sich die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 in gut 43 Prozent der Betriebe überwiegend negativ ausgewirkt hatten, von denen gut 6 Prozentpunkte sich auch im Jahr 2010 noch nicht von den Folgen wieder erholt hatten (Hammermann et al., 2018, 64).

### **Herbstbefragung 2020 im IW-Personalpanel – Welle 26**

#### *Stichprobe*

Von Mitte Oktober bis Anfang Dezember 2020 nahmen insgesamt 1.289 Unternehmen online an der Multithemenbefragung im Rahmen der 26. Welle des IW-Personalpanels teil. Ein Befragungsschwerpunkt lag bei den Auswirkungen der Corona-Krise auf ausgewählten Elementen des Leistungsmanagements bzw. Lohnsystems.

Die Unternehmen wurden zufällig in einer nach Mitarbeiterzahl und Branchen geschichteten Stichprobe aus der Unternehmensdatenbank der IW Consult gezogen. Die Erhebung der relevanten Ansprechpartner, ihrer Teilnahmebereitschaft und ihrer E-Mail-Adressen erfolgte auf telefonischem Wege. Dadurch wird eine hohe Qualität der Antworten sichergestellt und erreicht, dass die Fragen von einem Personalverantwortlichen (z. B. HR-Manager, Personalleiter oder Geschäftsführer) beantwortet werden. Die Stichprobe schließt Unternehmen der Industrie (einschließlich Bauwirtschaft) und aller Dienstleistungsbranchen ein, die mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen.

#### *Hochrechnung der Ergebnisse*

Die Verteilungen zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe weichen voneinander ab. In der Stichprobe sind anteilig mehr große Unternehmen sowie mehr Unternehmen der Industrie enthalten als in der Grundgesamtheit. Dieses Vorgehen wird bewusst gewählt, um auch bei diesen beiden Gruppen eine für die Auswertung hinreichend hohe Fallzahl zu erzielen.

Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit (alle Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) zu ermitteln, wurden die Befragungsergebnisse nach der Unternehmensanzahl anhand von Daten des Unternehmensregisters hochgerechnet. Dabei wird zwischen vier Branchen (Metall- und Elektroindustrie, Sonstige Industrie inklusive Baugewerbe, Unternehmensnahe Dienstleistungen und Gesellschaftsnahe Dienstleistungen) und drei Mitarbeitergrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeiter, 50 bis 249 Mitarbeiter und ab 250 Mitarbeiter) unterschieden.

Bei einer Gewichtung nach der Unternehmensgröße werden kleinere Unternehmen stärker gewichtet als große Unternehmen. Die deskriptiven Ergebnisse geben Aufschluss darüber, wie das durchschnittliche Unternehmen in Deutschland einen Sachverhalt einschätzt. Da die meisten

Unternehmen der Grundgesamtheit zwischen 1 und 49 Mitarbeitern beschäftigen, beeinflussen diese Unternehmen stark das Gesamtergebnis bei den verschiedenen Fragestellungen.

Zusätzlich erfolgte im Rahmen der Hochrechnung eine Nonresponse-Korrektur. Unter „Nonresponse-Bias“ versteht man die potenzielle Verzerrung von Hochrechnungsergebnissen, die entstehen kann, wenn es strukturelle Unterschiede in der Teilnahmebereitschaft zwischen verschiedenen Unternehmenstypen gibt und diese Unterschiede Einfluss auf die Ergebnisse der Befragung haben. Wenn beispielsweise kleine Unternehmen eine signifikant geringere Teilnahmebereitschaft haben als große, werden erstere tendenziell unterrepräsentiert. Wenn diese unterrepräsentierten Unternehmen zudem ein anderes Antwortverhalten aufweisen, können verzerrte Hochrechnungsergebnisse entstehen. Um diese möglichen Verzerrungen zu minimieren, wurde mithilfe eines ökonometrischen Modells die Wahrscheinlichkeit, an der Befragung teilzunehmen, anhand von Strukturvariablen geschätzt. Zu diesen Strukturvariablen zählen die Mitarbeiterzahl (Inland), das Bundesland und die Branche der Unternehmen. Die Hochrechnungsgewichte wurden anhand dieser geschätzten Wahrscheinlichkeiten so korrigiert, dass Unternehmen mit einer sehr geringen Teilnahmewahrscheinlichkeit, die tendenziell unterrepräsentiert sind, höher gewichtet werden. Die korrigierten Gewichte wurden dann im Rahmen eines GREG (Generalised Regression)-Modells wieder an die Eckwerte aus der Grundgesamtheit kalibriert. Abschließend wurden die Gewichte auf eine maximale Abweichung vom Ursprungsgewicht von drei Standardabweichungen beschränkt, um zu vermeiden, dass einzelne, hochgewichtete Unternehmen einen zu großen Einfluss auf die Hochrechnungsergebnisse haben. Insgesamt zeigen sich nur geringe Unterschiede zwischen den Ergebnissen der Hochrechnung mit und ohne Non-Response-Korrektur. Das zeigt, dass die Qualität der Hochrechnung in früheren Wellen auch ohne Berücksichtigung der potenziellen Non-Response gut war, und dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitverlauf trotz der methodischen Weiterentwicklung gegeben ist.

Quelle: IW Consult

Im Herbst 2020 gab ferner ein Viertel der befragten Unternehmen im IW-Personalpanel an, zum damaligen Zeitpunkt Kurzarbeit einzusetzen, knapp 6 Prozentpunkte planten ihren Einsatz oder hatten sie bereits bei den jeweiligen Arbeitsagenturen angezeigt (s. Abbildung 2-2). Knapp 18 Prozent der Unternehmen hatten den Einsatz bereits wieder beendet. Die Angaben auf Basis des IW-Personalpanels bewegen sich damit wiederum auf dem Niveau anderer Erhebungen:

- Die IAB-beCovid-Erhebung weist einen Anteil von 21 Prozent der Betriebe aus, die im Zeitraum vom 26. Oktober bis 9. November 2020 Kurzarbeit einsetzten (IAB, 2021b). In den nachfolgenden Erhebungszeiträumen (16. November bis 27. November 2020 und 7. Dezember bis 18. Dezember 2020) steigt dieser Anteil leicht an (auf 22 Prozent bzw. 26 Prozent).
- Laut monatlicher Konjunkturumfrage des Ifo-Instituts lag der Anteil der Unternehmen mit Kurzarbeit bei 28 Prozent im November, nach knapp 25 Prozent im Oktober (ifo, 2020).
- Die 3. Welle der BMWi-Erhebung „Betroffenheit deutscher Unternehmen durch die Coronapandemie“ verzeichnet einen Anteil von 17 Prozent der Unternehmen, die Kurzarbeit nutzen (KANTAR/BMWi, 2021, 18). Der etwas niedrigere Anteil mag aber dem Umstand geschuldet

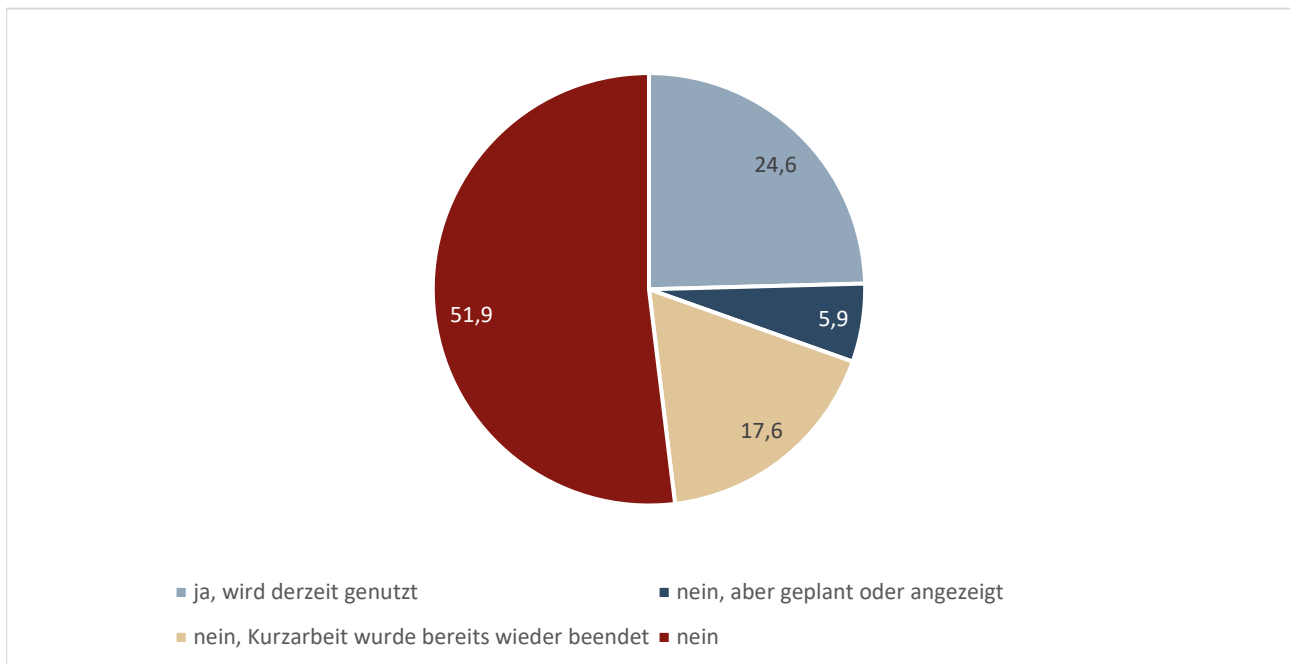


sein, dass die Feldphase (Start am 24. September) bereits am 13. Oktober abgeschlossen wurde.

Das Ausmaß an Kurzarbeit überstieg nicht nur aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive – mit Blick auf die Anzahl der Kurzarbeiter –, sondern auch aus betrieblicher Perspektive im Herbst 2020 deutlich den Verbreitungsgrad, den man in der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 beobachten konnte (z. B. Bellmann et al., 2012; Heckmann, 2009).

### Abbildung 2-2: Einsatz von Kurzarbeit

Anteil der Unternehmen in Prozent - 2020



Quelle: IW-Personalpanel 2020 (26. Welle). Institut der deutschen Wirtschaft

Die Schwere der Krise, aber auch eine unterschiedliche Betroffenheit der Unternehmen (positiv, neutral oder negativ) lassen vermuten, dass Geschäftsführungen und Personalverantwortliche neben Kurzarbeit und anderen Anpassungsmaßnahmen (z. B. Abbau von Arbeitszeitguthaben, Aufbau von Minusstunden etc.) auch auf Instrumente des Leistungsmanagements und des Entgeltsystems zurückgreifen, um zum Beispiel negative Auswirkungen abzufedern oder auf positive Entwicklungen zu reagieren. Im Rahmen der Herbstwelle des IW-Personalpanels wurden daher Fragen zur Auszahlung von Sonderzahlungen, zur Kürzung von Löhnen oder zum Aufschieben von Lohnerhöhungen, zum Aufstocken des Kurzarbeitergelds und zur Existenz einer Erfolgsbeziehungsweise Gewinnbeteiligung gestellt.

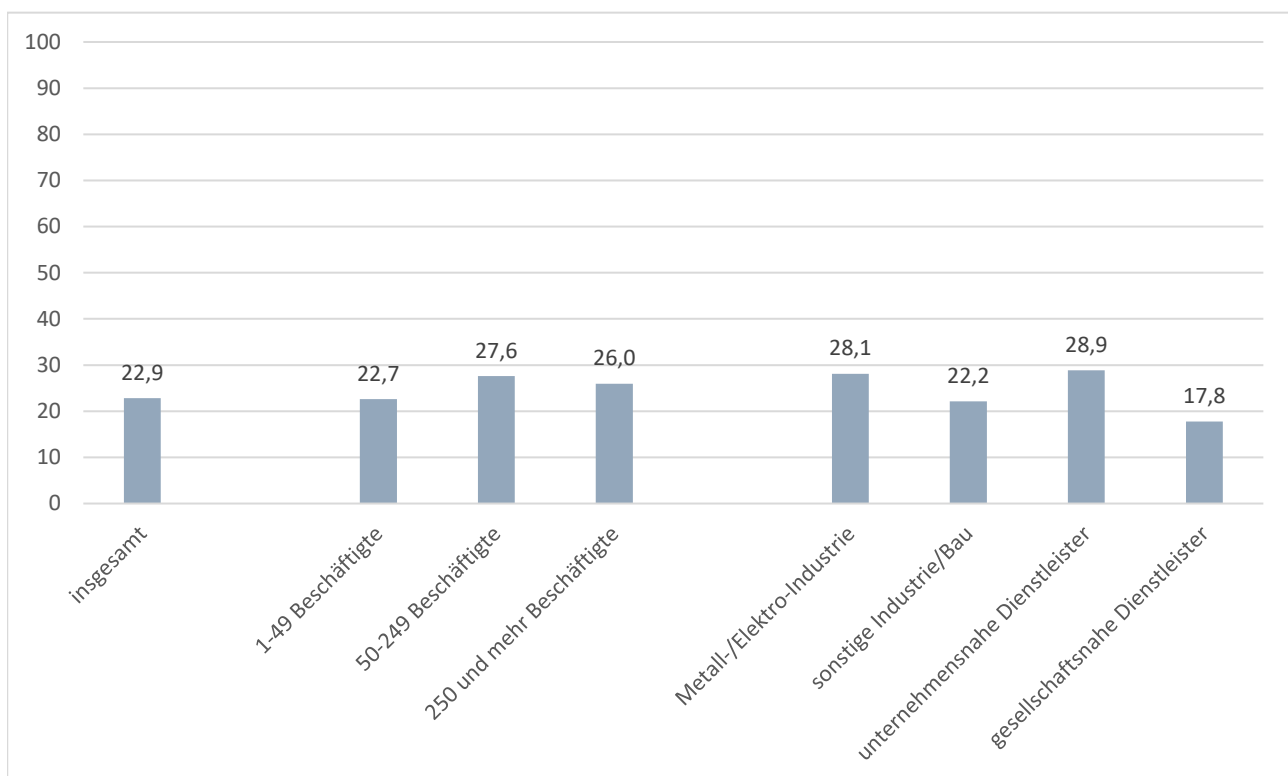
### 3 Komponenten des Leistungsmanagements 2020

#### 3.1 Gewinnbeteiligungen

Knapp ein Viertel der Unternehmen beteiligte 2020 grundsätzlich die gesamte Belegschaft an dem Erfolg beziehungsweise dem Gewinn (s. Abbildung 3-1). Dieser Anteil liegt deutlich über dem vergleichbaren Verbreitungsgrad auf Basis des IAB-Betriebspanels; Kistler et al. (2020, 61) weisen zum Beispiel für das Jahr 2019 einen Anteil von 10 Prozent der Betriebe mit einer Gewinn- oder Erfolgsbeteiligung aus. Die Unterschiede zwischen kleineren und größeren Unternehmen sind im IW-Personalpanel eher gering. Der Verbreitungsgrad von Gewinnbeteiligungen fällt bei der Betrachtung der Branchencluster bei gesellschaftsnahen Dienstleistungsbranchen etwas ab. In beiden Fällen ist bei multivariater Betrachtung kein Zusammenhang zu erkennen (s. Tabelle A-1).

#### Abbildung 3-1: Verbreitung von Erfolgs- und Gewinnbeteiligungen

Anteil der Unternehmen mit Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligungen in Prozent - 2020



Quelle: IW-Personalpanel 2020 (26. Welle). Institut der deutschen Wirtschaft

Die Befragungsdaten erlauben keine Aussage darüber, wann die Gewinnbeteiligung implementiert worden ist. Dieser Umstand ist für die nachfolgende Analyse unproblematisch, obwohl sie häufig keine Anpassungsmaßnahme darstellt, mit der ad hoc auf eine bestimmte Entwicklung wie jüngst zum Beispiel auf die Corona-Krise reagiert wird. Denn eine Erfolgsbeteiligung ist vielmehr ein systematisches Element des Leistungsmanagements, mit dem zum einen eine monetäre Wertschätzung für die gemeinsam erbrachte Leistung in einem Zeitraum bekundet werden kann, wodurch sie ex ante eine Anreizwirkung entfaltet, wenn sie aufgrund einer Regelbindung

in Aussicht gestellt wird. Zum anderen werden die beschäftigungsrelevanten Arbeitskosten systematisch teilflexibilisiert (z. B. Berthold/Stettes, 2001).

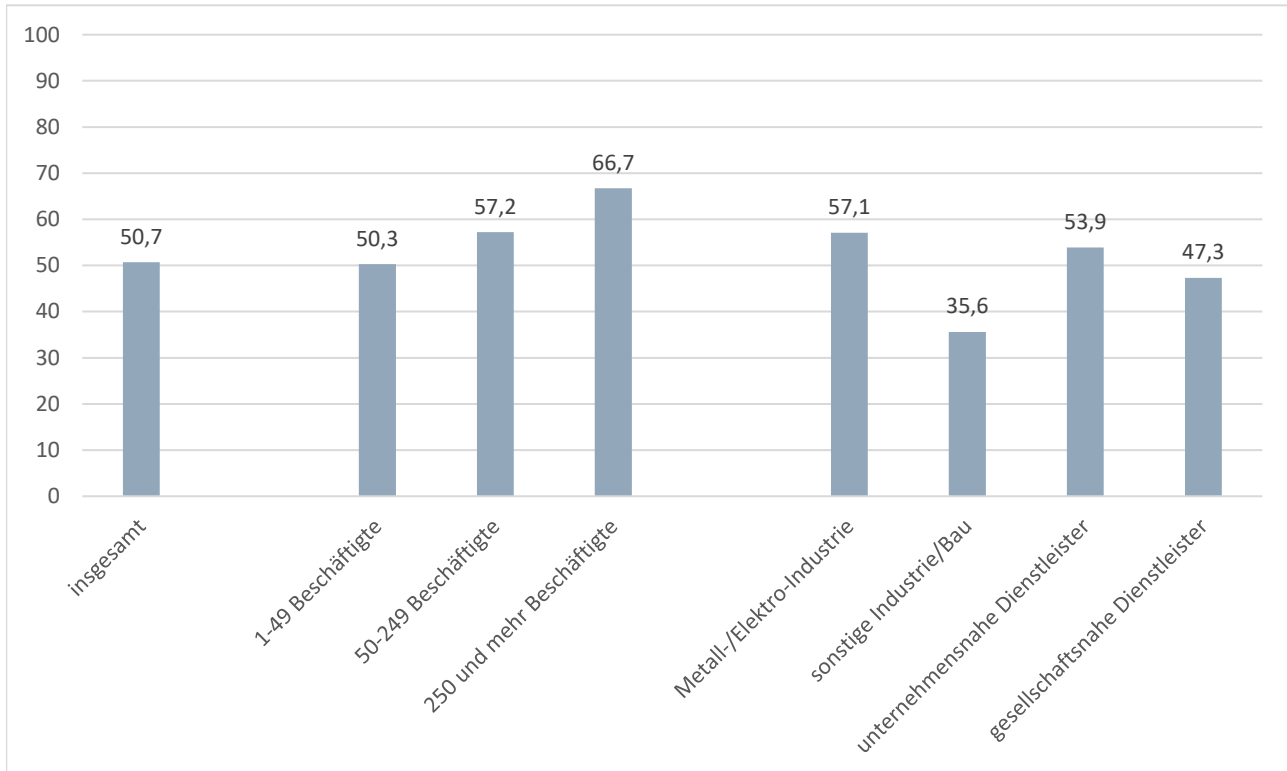
Eine Gewähr, dass eine Erfolgsbeteiligung ein Unternehmen gegen adverse Nachfrageschocks gefeit macht, gibt es nicht. Das bestätigt auch eine vertiefende ökonometrische Schätzung. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Existenz einer Gewinnbeteiligung und der Betroffenheit durch die Corona-Krise ist nicht zu beobachten (s. Tabelle A-1). So beläuft sich auch der Anteil der Unternehmen mit einer Gewinnbeteiligung, die negative wirtschaftliche Auswirkungen im Zuge der Covid-19-Krise verzeichnen mussten, auf knapp 22 Prozent. Unter den Unternehmen, bei denen sich die Pandemie neutral (eher positiv) auf die wirtschaftliche Lage ausgewirkt hat, liegt der vergleichbare Anteil bei gut 26 Prozent (gut 18 Prozent).

### 3.2 Sonderzahlungen

Gut die Hälfte der hiesigen Unternehmen zahlte im Jahr 2020 Sonderprämien für die im Laufe des Jahres erbrachten Leistungen (s. Abbildung 3-2). Dieser Anteil steigt mit zunehmender Betriebsgröße an und variiert deutlich zwischen den Branchen. Immerhin vier von zehn der Unternehmen, die über negative Auswirkungen der Corona-Pandemie berichten, leisteten im Jahr 2020 ebenfalls Sonderzahlungen. Die Fragestellung lässt keinen Schluss zu, ob es sich hierbei um Prämien für die gesamte Belegschaft, größere Belegschaftsgruppen oder nur einzelne Beschäftigte handelt. Die Zahlen aus dem IW-Personalpanel liegen damit selbst im Krisenjahr 2020 deutlich über den Angaben aus dem Linked-Personnel-Panel für das Jahr 2016, wonach 41 Prozent der Betriebe ab 50 Beschäftigten Sonderzahlungen leisteten (Arnhold et al., 2018, 24).

### Abbildung 3-2: Verbreitung von Sonderzahlungen

Anteil der Unternehmen mit Sonderzahlungen in Prozent - 2020



Quelle: IW-Personalpanel 2020 (26. Welle). Institut der deutschen Wirtschaft.

Logistische Schätzungen bestätigen zunächst den deskriptiven Befund, dass größere Unternehmen eher eine Sonderprämie im Jahr 2020 ausgeschüttet haben als kleine Unternehmen (s. Tabelle A-2). Die Zugehörigkeit zu einer Branchengruppe erweist sich hingegen als unauffällig. Dies gilt nicht für die starke Korrelation zwischen Auszahlung einer Sonderzahlung und der Existenz einer Erfolgs- beziehungsweise Gewinnbeteiligung. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen mit einer Gewinnbeteiligung eine Sonderzahlung leistet, liegt mit 64 Prozent deutlich über jener von Unternehmen ohne Erfolgsbeteiligung mit 45 Prozent. Dies legt die Hypothese nahe, dass die Sonderzahlung vielerorts die Ausschüttung der Erfolgsbeteiligung darstellen könnte.<sup>3</sup> Ihr lässt sich allerdings mit der vorliegenden Fragestellung nicht weiter nachgehen.

Wenig überraschend sinkt die Wahrscheinlichkeit der Auszahlung einer Sonderzahlung signifikant, wenn das Unternehmen von der Corona-Pandemie negativ betroffen ist. In einer weiteren Modellspezifikation trifft dies auf einen Beschäftigungsrückgang im Laufe des Jahres 2020 zu. Wenn Unternehmen trotz negativer Betroffenheit Sonderprämien ausschütten, ist dies eher dort zu beobachten, wo der Anteil an Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung oder

<sup>3</sup> Dabei ist aber zu beachten, dass die signifikante Korrelation auch bei einer Aufspaltung in zwei Stichproben erhalten bleibt (Stichprobe 1: nur Unternehmen, deren wirtschaftliche Lage sich durch die Corona-Pandemie verschlechtert hat; Stichprobe 2: nur Unternehmen, auf deren wirtschaftlicher Lage die Corona-Pandemie keine oder positive Auswirkungen hatte). Der durchschnittliche marginale Effekt ist aber in der Schätzung mit der Stichprobe 1 mit 18,7 Prozentpunkten gegenüber dem in der Schätzung mit der Stichprobe 2 mit 25,6 kleiner.

einer Hochschulausbildung relativ hoch ist.<sup>4</sup> In neutral oder positiv betroffenen Unternehmen existiert hingegen dieser Zusammenhang nicht. Dies lässt vermuten, dass aufgrund des Wettbewerbs um Fachkräfte negativ betroffene Unternehmen Sonderzahlungen zumindest für Teile der Belegschaft leisten, um das Risiko einer drohenden Abwanderung von Fachkräften und Experten zu Konkurrenten zu reduzieren, deren Geschäftsentwicklung während der Corona-Pandemie besser verläuft. Denn die Sonderzahlungen wurden ja für bereits erbrachte Leistungen gezahlt und es ist zu vermuten, dass ihr Mechanismus in der Belegschaft in der Regel (zumindest grob) bekannt ist. Das Aussetzen von Sonderprämien hätte daher das Risiko geborgen, als Bruch einer informellen Absprache verstanden zu werden. Als Konsequenz wäre mit einer Beeinträchtigung der Leistungsbereitschaft oder einem höheren Abwanderungsrisiko zu rechnen gewesen. Als besonderes Anwerbungsargument für Bewerberinnen und Bewerber bei unbesetzten offenen Stellen dienen sie derzeit allerdings nicht. In einem Robustheitscheck erweisen sich die Variablen, die Rekrutierungsprobleme im Jahr 2019 aufgewiesen hatten, als nicht signifikant.

### 3.3 Aufstockung des Kurzarbeitergelds

Ferner stockt ein Fünftel der hiesigen Unternehmen das Kurzarbeitergeld auf freiwilliger oder tarifvertraglicher Basis auf. Berücksichtigt man lediglich die Unternehmen, die aktuell oder in der Vergangenheit Kurzarbeit zum Einsatz bringen oder brachten und solche, die einen Einsatz planen oder zum Befragungszeitpunkt angezeigt hatten, steigt dieser Anteil auf deutlich mehr als ein Drittel (s. Abbildung 3-3). Dies entspricht der Größenordnung, die Schleiermacher und Stettes (2020) für die Phase des ersten Lockdowns im April 2020 ausweisen. Das Engagement der Unternehmen, Einkommensverluste der betroffenen Beschäftigten abzumildern, bleibt also auch im Spätherbst 2020 hoch.

Abbildung 3-3 signalisiert zwar, dass dies insbesondere auf größere Unternehmen zutrifft. Dieser Eindruck bestätigt sich bei einer multivariaten Überprüfung jedoch nicht (s.

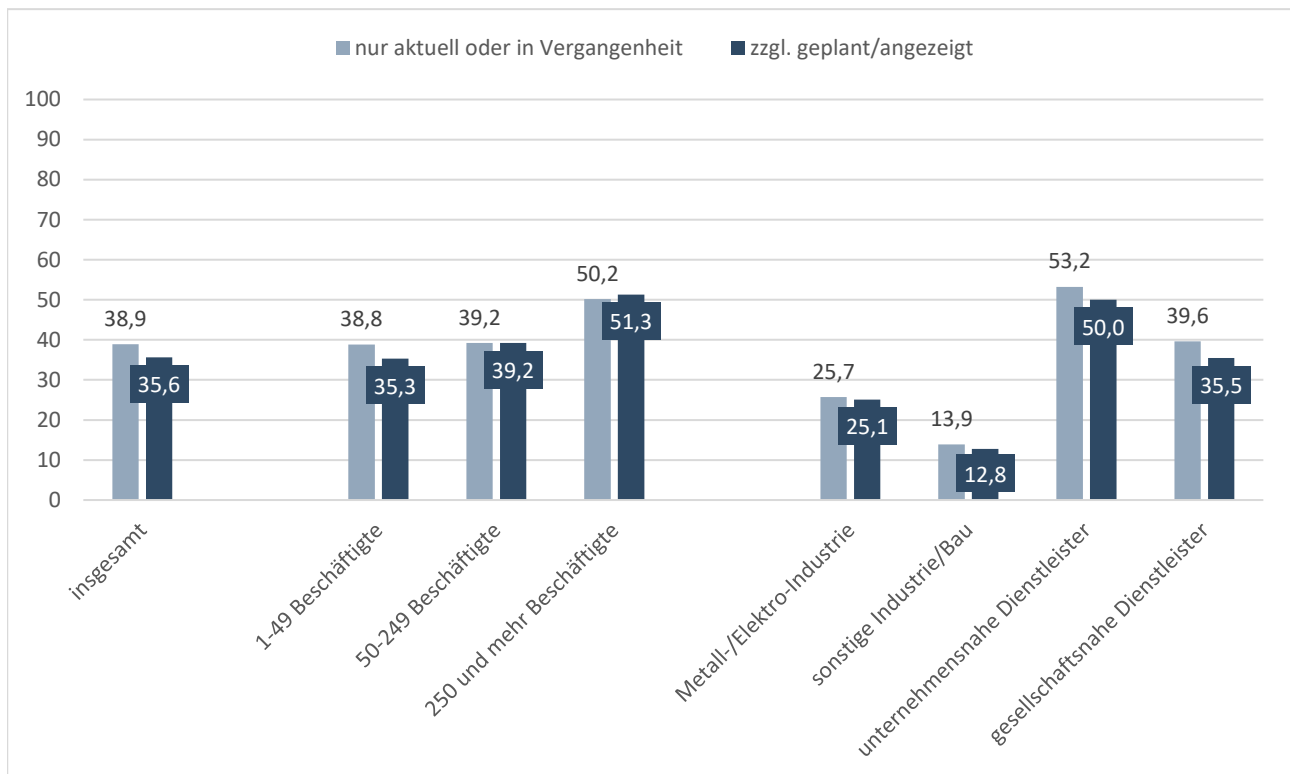
---

<sup>4</sup> Der marginale Effekt ist zwar nur auf dem 10%-Fehlerniveau signifikant. Der statistische Zusammenhang wird aber deutlicher, wenn auf die Kontrollvariablen zur künftigen Nutzung von Homeoffice und der Anzahl der eingesetzten digitalen Technologien verzichtet wird.

Tabelle A-3). Industrieunternehmen stocken auf den ersten Blick seltener das Kurzarbeitergeld auf als Dienstleistungsunternehmen. Der Blick auf die Befunde der logistischen Regression zeigt, dass Unternehmen aus der Metall- und Elektro-Industrie eher aufstocken als andere Industrie- oder Bauunternehmen, aber seltener als unternehmensnahe Dienstleister. Gegenüber den gesellschaftsnahen Dienstleistern besteht kein statistisch signifikanter Unterschied.

### Abbildung 3-3: Aufstockung des Kurzarbeitergelds

Anteil der Unternehmen<sup>1</sup> in Prozent, die auf freiwilliger oder tarifvertraglicher Basis das Kurzarbeitergeld aufstocken - 2020



1 Unternehmen, die Kurzarbeit aktuell einsetzen, im Lauf des Jahres eingesetzt haben, planen oder angezeigt haben.  
Quelle: IW-Personalpanel 2020 (26. Welle). Institut der deutschen Wirtschaft.

Unternehmen, die an einen Flächentarifvertrag gebunden sind oder sich an einem solchen orientieren, stocken häufiger auf als nicht tarifgebundene Unternehmen. Dies spricht dafür, dass der Tarifvertrag vielerorts die Grundlage für die Aufstockung sein könnte. Wo ein Betriebsrat existiert, ist ebenfalls häufiger zu beobachten, dass das Kurzarbeitergeld ergänzt wird. Der hier festgestellte Zusammenhang findet sich auch in der 3. Welle der Erwerbstätigenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung, wonach der Anteil der Beschäftigten mit einem aufgestockten Kurzarbeitergeld in tarifgebundenen und in mitbestimmten Betrieben deutlich größer ausfällt (Pusch/Seifer, 2021, 6).

Wiesen die Unternehmen für 2019 ein positives Geschäftsergebnis aus, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit einer Kurzarbeitergeldaufstockung um gut 17 Prozentpunkte. Dies könnte auf größere Finanzpolster hinweisen, die auch zur Abfederung der Härten einer Einkommenseinbuße bei Kurzarbeit eingesetzt werden. Wo trotz Kurzarbeit bereits Arbeitsplätze abgebaut werden

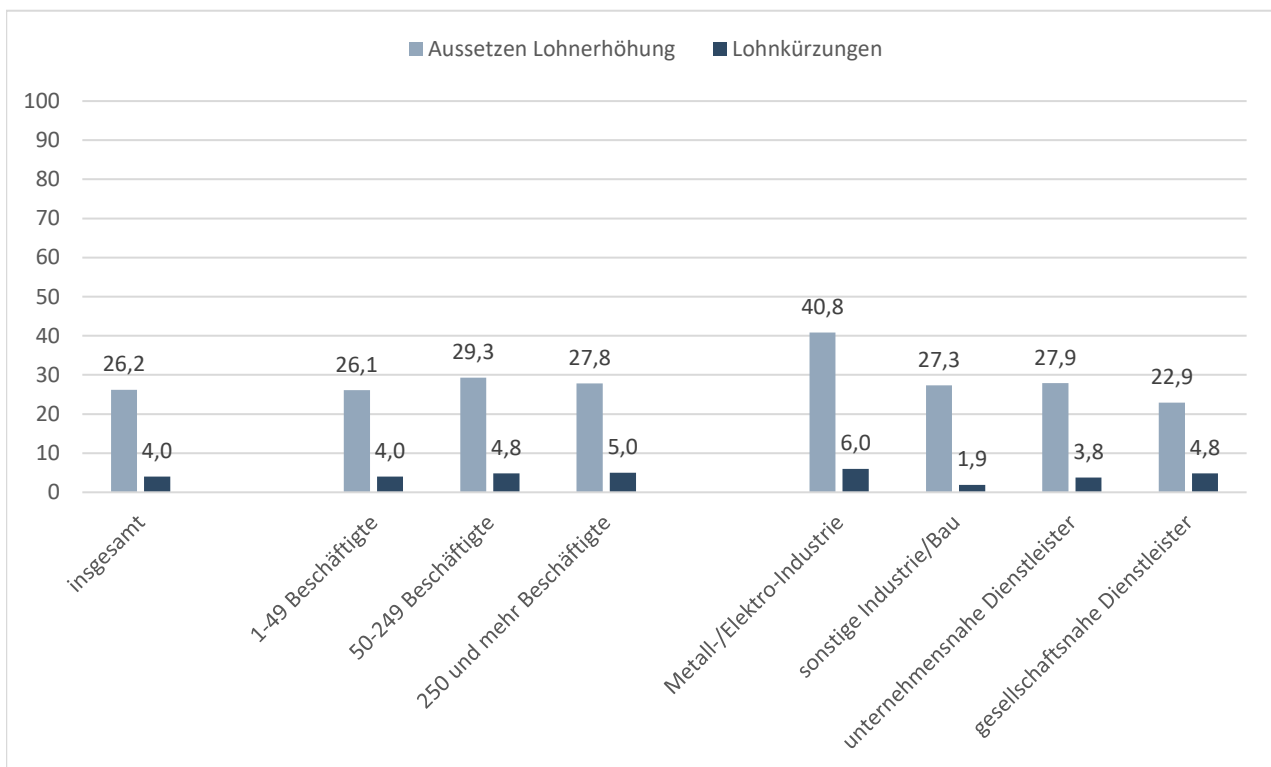
mussten, ist die Wahrscheinlichkeit einer Aufstockung um gut 20 Prozentpunkte kleiner. Ein Robustheitscheck signalisiert auch, dass mit zunehmender negativer Auswirkung der Corona-Krise (Rückgriff auf eine 5-stufige Likert-Skala) die Aufstockungswahrscheinlichkeit geringer ausfällt.

### 3.4 Lohnkürzungen und Aufschieben von Lohnerhöhungen

Ein gutes Viertel der Unternehmen setzte turnusmäßig anstehende Lohnerhöhungen aus oder verschob die geplante Höhergruppierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Lohnhierarchie (s. Abbildung 3-4). Nur in wenigen Fällen griff die Geschäftsführung mit Blick auf das Leistungsmanagement zum Äußersten und kürzte ohne die Inanspruchnahme von Kurzarbeit diskretionär die Löhne und Gehälter – ob mit oder ohne eine entsprechende Arbeitszeitverkürzung ist aus den Daten des IW-Personalpanels nicht zu entnehmen. Drei Viertel der Unternehmen haben demzufolge auf eine für die Beschäftigten negative Lohnanpassung verzichtet.

#### Abbildung 3-4: Aussetzen von Lohnerhöhungen und Lohnkürzungen

Anteil der Unternehmen in Prozent, die Lohnerhöhungen<sup>1</sup> ausgesetzt oder Löhne gekürzt<sup>2</sup> haben - 2020



1 Aussetzen turnusmäßiger Lohnerhöhungen / geplanter Höhergruppierungen. 2 Kürzung von Löhnen und Gehältern (inklusive Zuschläge / Zusatzleistungen), die nicht auf der Nutzung von Kurzarbeit basieren

Quelle: IW-Personalpanel 2020 (26. Welle). Institut der deutschen Wirtschaft.

Wenig überraschend steigt die Wahrscheinlichkeit sowohl einer Aussetzung von Lohnerhöhungen als auch jene von Lohnkürzungen an, wenn ein Unternehmen über negative wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie berichtet (s. Tabelle A-4). Das korrespondiert auch mit dem Befund, dass die Nutzung von Kurzarbeit mit dem Einsatz beider Anpassungsinstrumente korreliert (im Fall einer Kürzung von Löhnen und Gehältern schwach signifikant). Ein systematischer Zusammenhang zwischen den beiden Anpassungsmaßnahmen und der Zugehörigkeit zu

einem bestimmten Branchencluster ist nicht zu erkennen. Große Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten kürzen signifikant seltener Löhne als Kleinunternehmen. Auch beim Aussetzen geplanter Lohnerhöhungen halten sich große Unternehmen tendenziell häufiger zurück. Die Signifikanz der Korrelation ist allerdings nicht robust und bewegt sich eher im Bereich des 10-Prozent-Fehlerniveaus.

Tabelle A-4 signalisiert, dass die Kürzung von Löhnen und Gehältern mit dem Aussetzen einer eigentlich anstehenden Lohnerhöhung einhergeht. Der Zusammenhang ist signifikant positiv. Ferner weisen Unternehmen, die ihre Beschäftigten am Erfolg beteiligen, eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, geplante Lohnerhöhungen auszusetzen, als Unternehmen ohne Gewinnbeteiligung. Denkbar ist hier, dass eine Erfolgsbeteiligung als Kompensation für ausgesetzte Lohnerhöhung fungieren kann, die unter Umständen zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt wird. Dies gilt allerdings nicht für umgesetzte Lohnkürzungen.

Das Aussetzen von geplanten Lohnerhöhungen und die Durchsetzung von Lohnkürzungen zielen unmittelbar auf eine Stabilisierung beziehungsweise Absenkung der Arbeitskosten, indem Beschäftigte auf explizite oder implizite entgeltwirksame Ansprüche verzichten. Derartige Entlastungen bei den Lohnkosten sind häufig zentrale Bestandteile von sogenannten betrieblichen Krisenbündnissen für Arbeit (vgl. hierzu allgemein Berthold et al., 2003) und tarifvertraglichen Entgeltöffnungsklauseln (Ellguth/Kohaut, 2014), die oft mit betrieblichen Bündnissen für Arbeit gleichgesetzt werden. In diesem Sinne verstandene betriebliche Bündnisse für Arbeit und Entgeltöffnungsklauseln implizieren gleichermaßen eine ex post Anpassung eines impliziten Versicherungsvertrages zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, bei dem Letztere vom Ersteren herkömmlicherweise gegen Einkommens- und Beschäftigungsrisiken abgeschirmt werden. Die diskretionäre Anpassung signalisiert, dass die implizite Versicherungsprämie, die die Beschäftigten dem Arbeitgeber entrichten, nicht mehr ausreicht, den Arbeitgeber ceteris paribus zur Aufrechterhaltung der Beschäftigung zu bewegen.

Um den Verbreitungsgrad der beiden Anpassungsmaßnahmen während der Corona-Pandemie einschätzen zu können, bietet sich der Vergleich mit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 oder den Zeitraum kurz davor und danach an. Allerdings wird die Vergleichbarkeit dadurch eingeschränkt, dass die Fragestellung im IW-Personalpanel sich von jener in den hinzugezogenen Vergleichserhebungen unterscheidet:

- Befunde aus der IAB-Stellenerhebung aus dem zweiten Quartal 2009 signalisieren, dass jeder fünfte von der damaligen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 betroffene Betrieb (insgesamt rund 8 Prozent aller Betriebe) Löhne, Zusatzleistungen oder die Arbeitszeit reduzierte (Heckmann et al., 2009, 5). Dies könnte darauf hindeuten, dass Lohnkürzungen während der Corona-Krise etwas seltener vorgenommen werden (müssen), obwohl Unternehmen aus deutlich mehr Branchen betroffen sind als gut zehn Jahre zuvor.
- Ferner hatten lediglich 3 Prozent der von der Finanzkrise betroffenen Betriebe betriebliche Bündnisse für Arbeit geschlossen, zum Beispiel indem sie sich tarifvertragliche Öffnungsklauseln zunutze machten (Bellmann et al., 2012, 31). Ellguth und Kohaut (2014, 442) geben für das Jahr 2011 einen Anteilswert von 10 Prozent der tarifgebundenen Betriebe mit



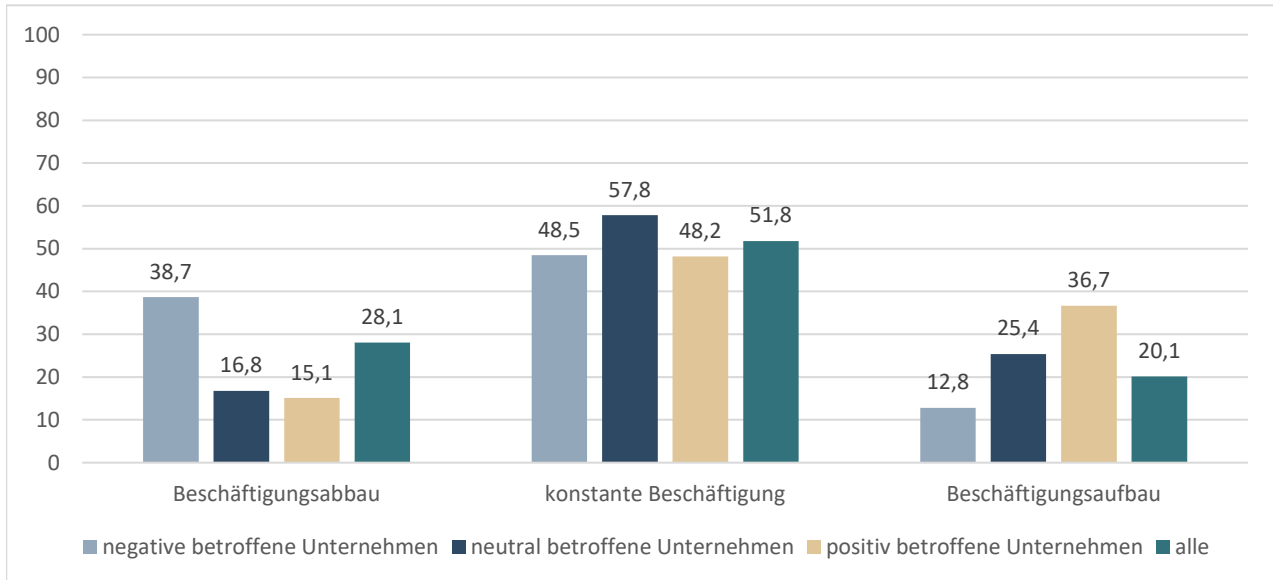
mindestens fünf Beschäftigten an, die tarifvertragliche Öffnungsklauseln im Bereich Löhne nutzten. Nimmt man den Verbreitungsgrad von Tarifverträgen, den Ellguth und Kohaut (2012, 299) ausweisen, als Gewichtungsfaktor, entspricht dies ebenfalls Anteilswerten in der Größenordnung von 2 bis 3 Prozent. In all diesen Fällen ist unbestimmt, ob es sich tatsächlich um Lohnkürzungen und/oder lediglich um das Aufschieben oder Aussetzen von geplanten Lohnerhöhungen handelt. Die Anteilswerte liegen allerdings deutlich unter einem Anteilswert tarifgebundener Unternehmen im IW-Personalpanel, die eine der beiden Anpassungsmaßnahmen umgesetzt haben (gut ein Viertel), wobei auch hier Lohnkürzungen eine untergeordnete Rolle spielen. Trotz der möglichen Verzerrung durch einen Vergleich von Betriebs- mit Unternehmensdaten sowie der unterschiedlichen Fragenstellungen spricht doch einiges dafür, dass das Aufschieben oder Aussetzen von Lohnerhöhungen derzeit eine größere Rolle spielt als während der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009.

## 4 Leistungsmanagement und Beschäftigungsentwicklung 2020

Kurzarbeit, Gewinnbeteiligungen und diskretionäre Lohnanpassungen können negative Beschäftigungseffekte von Nachfrageeinbrüchen auf betrieblicher Ebene abmildern oder sogar vermeiden helfen. Ein erster Blick auf Antworten in der 26. Welle des IW-Personalpanels zeigt, dass die Corona-Krise ihre Spuren in der Beschäftigungsentwicklung auch aus betrieblicher Perspektive hinterlassen hat. Gut 28 Prozent der hiesigen Unternehmen haben im Laufe des Jahres 2020 die Belegschaft verkleinert (s. Abbildung 4-1). Darunter befinden sich zwar auch solche Unternehmen, die über keine oder sogar positive Auswirkungen der Covid-Krise berichten und bei denen daher andere, eher unternehmensspezifische Gründe vorgelegen haben mussten. Das Gros stellen aber solche Unternehmen, deren wirtschaftliche Lage negativ durch die Corona-Pandemie beeinflusst wurde. Es überrascht daher wenig, dass sich bei einer multivariaten Schätzung dieser Zusammenhang als hochsignifikant herausstellt (s. Tabelle 4-1 – Modell Ia). Auf der anderen Seite hat sich in einem Fünftel der Unternehmen im Laufe des Jahres ein Beschäftigungsaufbau vollzogen. In jedem dritten dieser Unternehmen hatte die Corona-Krise eigentlich negative Spuren hinterlassen.

### Abbildung 4-1: Beschäftigungsentwicklung in Corona-Krise

Anteil der Unternehmen in Prozent – nach wirtschaftlicher Betroffenheit, 2020



Quelle: IW-Personalpanel 2020 (26. Welle). Institut der deutschen Wirtschaft.

Der Einsatz von Kurzarbeit im Laufe des Jahres geht mit einer ungünstigeren Beschäftigungsentwicklung im Laufe des Jahres 2020 einher (Modell1b). Der Blick auf die marginalen Effekte impliziert, dass er in vielen Fällen nicht den Abbau von Arbeitsplätzen verhindern konnte. Die geschätzte Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigungsabbaus liegt in Unternehmen, die im Laufe des Jahres auf Kurzarbeit angewiesen waren, mit 35,4 Prozent gut 15 Prozentpunkte höher als in vergleichbaren Unternehmen, die darauf verzichtet haben (s. Tabelle 4-1 - Modell Ib). Nimmt man nur die Unternehmen in den Blick, die von einer negativen Auswirkung der Corona-Pandemie auf die eigene wirtschaftliche Situation berichten, wird der marginale Effekt noch stärker (s. Tabelle 4-1 - Modell II: 17,1 Prozentpunkte). Damit bestätigen die Befunde auf Basis der 26. Welle des IW-Personalpanels über das gesamte Jahr die Ergebnisse, die im ersten Lockdown bereits auf Basis der 1. Welle des Covid-19-Panels sichtbar wurden (Schleiermacher/Stettes, 2020), wonach der Einsatz von Kurzarbeit einen Arbeitsplatzabbau vielerorts lediglich abmildern konnte.

**Tabelle 4-1: Faktoren für Beschäftigungsentwicklung im Jahr 2020**

Logistische Regression – abhängige Variable: Beschäftigungsentwicklung (Abbau in 2020=1 / konstante Beschäftigung oder Aufbau in 2020 =0), durchschnittliche marginale Effekte (AMEs)

	Modell Ia - Alle Unternehmen	Modell 1b -Alle Unternehmen	Modell II - Unternehmen, deren wirtschaftliche Lage sich durch die Pandemie negativ entwickelt hat
Betroffenheit durch Corona – negativ <sup>1</sup>	0.167*** (0.049)	0,085 (0,054)	
Betroffenheit durch Corona – positiv <sup>1</sup>	-0.005 (0.067)	0,002 (0,076)	
Gewinnbeteiligung	-0,039 (0,059)	-0,029 (0,065)	-0.199*** (0,066))
Aussetzen einer Lohnerhöhung		0,041 (0,050)	0.126** (0,064)
Lohnkürzung		0,102 (0,119)	0,180* (0.105)
Sonderzahlung		-0,081 (0,055)	-0,074 (0,065)
Kurzarbeit in 2020		0,154*** (0,051)	-0.171*** (0,060))
Anzahl	1.068	1.068	585
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,1333	0,1668	0,2457

\*\*\*/\*\*/\* Signifikanz auf 1%-/5%-/10%-Niveau. Robuste Std-Fehler in ( ). Ref.: 1 neutral.

Sonstige Kontrollvariablen: Beschäftigtenanzahl (3 Größenklassen), Branchencluster (4 Klassen), Tarifbindung (4 Varianten), Betriebsrat, alternative Vertretung, Exportanteil (4 Klassen), F&E-Aktivitäten (3 Klassen), Produktinnovationen seit 2017, Prozessinnovationen seit 2017, Standort (Ost-/Westdeutschland), Anzahl der eingesetzten Digitalisierungstechnologien (8 unterschiedliche Digitalisierungstechnologien), Ausweitung der Homeoffice-Nutzung nach Corona, Anteil der Frauen, Anteil der Auszubildenden, Anteile der Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung, beruflicher Fortbildung und Hochschulabschluss, Anteile der Beschäftigten unter 25 Jahre und 55 Jahre und älter.

Ausführliche Tabelle: s. Tabelle A-5

Quelle: IW-Personalpanel 2020 – 26. Befragungswelle. Institut der deutschen Wirtschaft

Dagegen findet sich in der ordinalen logistischen Regression zunächst kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsentwicklung im Jahr 2020 und der Existenz einer Gewinnbeziehungswise Erfolgsbeteiligung oder einer diskretionären Anpassungsmaßnahme im Leistungsmanagement (s. Tabelle 4-1) - Modell I). Dieses Bild wird ein wenig differenzierter, wenn man lediglich die Unternehmen in den Blick nimmt, die über negative Auswirkungen der Corona-Pandemie berichten. Die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen im Laufe des Jahres 2020 Beschäftigung abbauen mussten, sinkt um rund 20 Prozentpunkte, wenn sie eine Erfolgsbeteiligung aufweisen (Modell II).

Dies bestätigt die Hypothese, die in theoretischen Modellen abgeleitet wird. Eine Gewinnbeteiligung wirkt in Krisenzeiten wie ein automatischer Stabilisator auf das betriebliche Beschäftigungsniveau, denn die beschäftigungsrelevanten Grenzkosten der Arbeit – diese entsprechen dem fixen Basislohn – und das arbeitsnachfragerrelevante Grenzprodukts der Arbeit fallen auseinander. Auf diese Weise wird eine Überschussnachfrage auf betrieblicher Ebene generiert, die einen impliziten Versicherungsvertrag zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten stabilisiert, weil Letztere quasi eine Selbstbeteiligung im Schadensfall tragen. Aus anreiztheoretischer

Perspektive weist sie zudem den Vorteil auf, potenzielle negative Folgen einer Einbuße bei der Gesamtvergütung auf die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten abzumildern oder abzuwenden. Erstens dürfte vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie den Beschäftigten das Ausbleiben einer Gewinnausschüttung leichter vermittelbar sein als bei firmenspezifischen Schocks, weil die wirtschaftlichen Auswirkungen für alle Beteiligten leichter erkennbar sind. Zweitens bleibt trotz der ausbleibenden Auszahlung der Erfolgsbeteiligung im Jahr 2020 die Aussicht auf eine angemessene automatische Beteiligung an dem monetären Erfolg einer Erholung in den Folgejahren erhalten.

Diskretionäre Anpassungen im Leistungsmanagement wie das Aussetzen von Lohnerhöhungen oder eine Kürzung der Gehälter wirken schließlich auch bei isolierter Betrachtung der wirtschaftlich von der Corona-Krise negativ betroffenen Unternehmen nicht beschäftigungssichernd. Das Vorzeichen der beiden Kovariaten ist mit Blick auf den marginalen Effekt auf die Ausprägung Beschäftigungsabbau positiv, bei Lohnkürzungen auf dem 10 Prozent-Niveau signifikant.

## 5 Schlussbemerkungen

Die dritte Welle der Corona-Pandemie wogt derzeit noch durch den deutschen Arbeitsmarkt. Solange sie noch nicht abgeebbt ist, kann kein Resümee gezogen werden, welche Spuren sie schließlich in dem betrieblichen Beschäftigungsniveau vielerorts hinterlassen haben wird. Genauso wenig können finale Ableitungen formuliert werden, welche personalpolitischen Instrumente welchen Beitrag zum Erhalt von Arbeitsplätzen beigetragen und für eine schnelle Erholung ermöglicht haben werden.

Der massive Einsatz von Kurzarbeit hat offenkundig vielerorts den Abbau von Arbeitsplätzen nicht verhindern, sondern lediglich abmildern können. Das wertet dieses beschäftigungspolitische Instrument keineswegs ab. Angesichts der rechtlich verlängerten Bezugsdauer und dem weiteren Anhalten der Covid-19-Krise bleibt dennoch die Frage offen, wie vielen der im Spätherbst Kurzarbeitenden sich mit dem Abflauen der Pandemie und ihrer Auswirkungen noch eine nachhaltige Beschäftigungsperspektive bei ihrem aktuellen Arbeitgeber eröffnet und bei wie vielen der Arbeitsplatz am Ende doch verloren geht.

Dagegen signalisiert die vorliegende empirische Evidenz zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie einmal mehr, dass Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen auf betrieblicher Ebene eine wichtige Rolle zur Beschäftigungssicherung bei schockartigen Auftragseinbrüchen spielen können. Dies kann den betrieblichen Akteuren als Ansporn dienen, zu prüfen, unter welchen Voraussetzungen und in welcher Form Erfolgsbeteiligungen implementiert werden können, wo sie derzeit noch nicht existieren. Ihre Einführung ist in wirtschaftlich guten Zeiten zwar leichter, weil die Beteiligungskomponente nicht Teile des fixen Grundgehalts ersetzen muss, um eine Überschussnachfrage zu erzeugen. Denkbar ist aber, künftige Lohnerhöhungen in eine Gewinnbeteiligung umzuwandeln. Zumal signalisieren empirische Analysen, dass das entgeltpolitische Instrument der Erfolgsbeteiligung vor dem Hintergrund des digitalen Wandels grundsätzlich eine größere Bedeutung zukommen könnte (Hammermann/Stettes, 2018). Allerdings müssen die Sozialpartner auf überbetrieblicher Ebene im Rahmen von Tarifverträgen, aber auch der Staat, der

mit Allgemeinverbindlicherklärungen und Mindestlöhnen in die Lohnpolitik eingreift, den Unternehmen und damit ihren Belegschaften auch den Spielraum eröffnen, anreizattraktive und zugleich beschäftigungsstabilisierende Gewinnbeteiligungen einzuführen.

Schließlich dokumentieren die weit verbreitete Aufstockung des Kurzarbeitergelds sowie die große Zurückhaltung bei Lohnkürzungen und dem Aussetzen von Lohnerhöhungen die Verantwortungsbereitschaft der Unternehmen, nachteilige Einkommenswirkungen der Corona-Pandemie bei ihren Beschäftigten abzumildern oder im Extremfall anzuwenden.

## Literatur

Arnhold, Katharina / Butschek, Sebastian / Grunau, Philipp / Kampkötter, Patrick / Petters, Lea M. / Sliwka, Dirk, 2018, Bericht zum Forschungsmonitor „Variable Vergütungssysteme“, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 507, Berlin <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb507-bericht-zum-forschungsmonitor-variable-verguetungssysteme.pdf;jsessionid=80B92277CB04267E45C822238CCF70DE.delivery1-replication?blob=publicationFile&v=1> [19.4.2021]

BA – Bundesagentur für Arbeit, 2021, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte: Arbeitsmarkt kompakt – Auswirkungen der Corona-Krise, Nürnberg, März 2021, <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202103/arbeitsmarktberichte/am-kompakt-corona/am-kompakt-corona-d-0-202103-pdf.pdf?blob=publicationFile&v=1> [19.4.2021]

Berthold, Norbert / Stettes, Oliver, 2001, Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel?, in: Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, Bd. 52, Nr. 3, S. 287–315

Berthold, Norbert / Brischke, Marita / Stettes, Oliver, 2003, Betriebliche Bündnisse für Arbeit - Gratwanderung zwischen Tarifbruch und Tariftreue, in: ORDO, Band 54(2003), S. 175–193, Berlin

Bellmann, Lutz / Gerner, Hans-Dieter / Upward, Richard, 2012, The Response of German Establishments to the 2008-2009 Economic Crisis, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Nr. 137, Paris, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k8x7gwmb3jc-en.pdf?expires=1618839734&id=id&accname=guest&checksum=6E182883D6B90EF37CF0ED6F75D288DF> [19.4.2021]

Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne, 2012, Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2011, in: WSI-Mitteilungen, 65. Jg., Heft 4, S. 297–305

Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne, 2014, Öffnungsklauseln – Instrument zur Krisenbewältigung oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit?, in: WSI-Mitteilungen, 67 Jg., Heft 6, S. 439–449

Frodermann, Corinna / Grunau, Philipp / Haas, Georg-Christoph / Müller, Dana, 2021 Homeoffice in Zeiten von Corona – Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche, IAB-Kurzbericht, Nr. 5, Nürnberg, <http://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-05.pdf> [19.4.2021]

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, in: IW-Trends, 44. Jg. Nr. 4, S. 93–111 [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends\\_2017-04\\_Neue\\_Anforderungen\\_durch\\_Digitalisierung.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends_2017-04_Neue_Anforderungen_durch_Digitalisierung.pdf) [19.4.2021]

Hammermann, Andrea / Flüter-Hoffmann, Christiane / Stettes, Oliver, 2018, Individuelle und organisationale Resilienz - Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis

eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes, IW-Analysen, Nr. 127, Köln  
[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2018/Analyse\\_127\\_Individuelle\\_Resilienz.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2018/Analyse_127_Individuelle_Resilienz.pdf) [19.4.2021]

Heckmann, Markus / Kettner, Anja / Pausch, Stefanie / Szameitat, Jörg / Vogler-Ludwig, Kurt, 2009, Unternehmensbefragung im II. Quartal 2009: Wie Betriebe in der Krise Beschäftigung stützen, IAB-Kurzbericht, Nr. 18, Nürnberg, <http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb1809.pdf> [19.4.2021]

IAB – Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 2021a, Aktuelle Daten und Indikatoren: CORONA-TEST-ANGEBOTE IN BETRIEBEN – AKTUELLE ERGEBNISSE AUS DER STUDIE „BETRIEBE IN DER COVID-19-KRISE“, 13. April 2021, [http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/ADuI\\_Corona-Tests\\_in\\_Betrieben.xlsx](http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/ADuI_Corona-Tests_in_Betrieben.xlsx) [19.4.2021]

IAB, 2021b, Aktuelle Daten und Indikatoren: ERGEBNISSE AUS WELLE 10 DER STUDIE "BETRIEBE IN DER COVID-19-KRISE", 8. April 2021 [http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/ADuI\\_BeCovid\\_W10.xlsx](http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/ADuI_BeCovid_W10.xlsx) [19.4.2021]

IAB, 2021c, Sonderfragen vor dem Hintergrund der Corona-Krise, <https://iab.de/de/befragungen/stellenerhebung/sonderfragen-corona.aspx#Corona-Krise:%20Betroffenheit%20der%20Betriebe> [19.3.2021]

Ifo – ifo Institut, 2020, Kurzarbeit nimmt wieder zu, Pressemitteilung vom 30.11.2020 <https://www.ifo.de/node/60190> [19.3.2021]

KANTAR/BMWi, 2021, Betroffenheit deutscher Unternehmen durch die Corona-Pandemie –3. Erhebungswelle, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/B/betroffenheit-deutscher-unternehmen-durch-die-corona-pandemie-dritte-erhebungswelle.pdf?blob=publication-File&v=4> [19.3.2021]

Kistler, Ernst / Wiegel, Constantin / Böhme, Stefan / Eigenhüller, Lutz / Baier, Carolin / Hoffmann, Antje, 2020, Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2019 – Teil II Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2019, Bericht an das Bayerische Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales und die Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit [https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas\\_inet/arbeit/panel\\_teil\\_ii\\_2019\\_-\\_teili.pdf](https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_inet/arbeit/panel_teil_ii_2019_-_teili.pdf) [19.3.2021]

Pusch, Toralf / Seifert, Hartmut, 2021, Kurzarbeit – Mehr als eine Beschäftigungsbrücke, WSI Policy Brief, Nr. 53, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2Fabfrage\\_digi.fau%2Fp\\_wsi\\_pb\\_53\\_2021.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab\\_dm%3D1%26ab\\_zeig%3D9217%26ab\\_diginr%3D8483](https://www.wsi.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2Fabfrage_digi.fau%2Fp_wsi_pb_53_2021.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab_dm%3D1%26ab_zeig%3D9217%26ab_diginr%3D8483) [19.4.2021]

Robelski, Swantje / Steidelmüller, Corinna / Pohlan, Laura, 2020, Betrieblicher Arbeitsschutz in der Corona-Krise, in: baua: Bericht kompakt, Dortmund,

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Bericht-kompakt/Betrieblicher-Arbeits-schutz-Corona.pdf?blob=publicationFile&v=8> [19.4.2021]

Schleiermacher, Thomas / Stettes, Oliver, 2020, Kurzarbeit im Zeichen von Corona – Trotz düsterer Aussichten ein paar Lichtblicke, IW-Kurzbericht, Nr. 56, Köln  
[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2020/Kurzbericht-2020-Kurzarbeit.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2020/Kurzbericht-2020-Kurzarbeit.pdf) [19.4.2021]

## Abstract

Empirical evidence based on the IW Personnel Survey reveals that around half of the companies in Germany reported negative economic effects of the Covid-19-pandemic. An adversial impact was frequently accompanied by a reduction in the workforce. However, if a profit sharing scheme exists the likelihood of job losses has significantly been reduced by 20 percentage points. Thus, the empirical evidence supports the hypothesis that profit-sharing may be beneficial for securing employment, at least at the company-level.

The existence of profit sharing – implemented in roughly one in four companies – correlates significantly positively with the distribution of special bonus payments in 2020. The latter, however, are much more prevalent. One in two companies (51 %) paid a premium last year. Special payments have also been made in many companies negatively affected by the Corona pandemic. The probability of a payout under such circumstances increases with a higher proportion of skilled workers and academic professionals. This evidence suggests that due to the competition for skilled workers firms stick to bonus payments despite an unfavourable development in order to reduce the risk of an impending brain drain to competitors.

The widespread use of short-time working schemes was not able to prevent but, at least, mitigated job losses at the company-level. Furthermore, the risk remains that workers who currently are protected by short-time working schemes may become unemployed when the legally extended reference period (up to 24 months) will eventually expire on 31 December 2021.

Many firms stock up the short-time working allowances that the workers receive by the employment agencies. The suspension of originally planned or regular pending salary increases as well as wage cuts are only applied by a minority of companies. Thus, the evidence indicates that the bulk of firms triesto shield employees from incomes losses due the covid-19-crisis.



## Tabellenanhang

### Tabelle A-1: Faktoren für Gewinnbeteiligung

Logistische Regression, durchschnittliche marginale Effekte (AMEs)

Abhängige Variable: Gewinnbeteiligung ja/nein	AME	SE
50 – 249 Beschäftigte <sup>1</sup>	-0.000	(0.035)
250 und mehr Beschäftigte <sup>1</sup>	-0.044	(0.051)
Sonstige Industrie und Bau <sup>2</sup>	-0.073	(0.054)
Unternehmensnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	0.027	(0.063)
Gesellschaftsnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	-0.020	(0.071)
Flächentarifvertrag <sup>3</sup>	-0.077	(0.063)
Firmentarifvertrag <sup>3</sup>	0.190	(0.173)
Orientierung an den Tarifvertrag <sup>3</sup>	0.037	(0.054)
Betriebsrat <sup>4</sup>	0.113	(0.076)
Alternative Vertretungsorgane (ausschließlich) <sup>4</sup>	-0.033	(0.077)
Anteil der Frauen (in %)	-0.002	(0.001)
Anteil der Auszubildenden (in %)	0.000	(0.004)
Anteil der Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung	0.001	(0.001)
Anteil der Beschäftigten mit abgeschlossener beruflicher Fortbildung	0.001	(0.002)
Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss	0.004***	(0.001)
Anteil der Beschäftigten unter 25 Jahre	0.003	(0.002)
Anteil der Beschäftigten im Alter von 55 Jahre und älter	-0.004***	(0.001)
Ertragslage in 2019 – negativ <sup>5</sup>	-0.105*	(0.057)
Ertragslage in 2019 – positiv <sup>5</sup>	0.074	(0.057)
Betroffenheit durch Corona – negativ <sup>6</sup>	-0.045	(0.047)
Betroffenheit durch Corona – positiv <sup>6</sup>	-0.084	(0.063)
Anzahl	1.068	
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,1573	

\*\*\*/\*\*/\* Signifikanz auf 1%-/5%-/10%-Niveau. Robuste Std-Fehler. Ref.: 1 bis 49 Beschäftigte. 2 Metall- und Elektro-Industrie. 3 kein Tarifvertrag. 4 keine betriebliche Interessenvertretung. 5 ausgeglichen. 6 neutral.

Sonstige Kontrollvariablen: Exportanteil (4 Klassen), Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (3 Klassen), Produktinnovationen seit 2017, Prozessinnovationen seit 2017, Standort (Ost-/Westdeutschland), Anzahl der eingesetzten Digitalisierungstechnologien (8 unterschiedliche Digitalisierungstechnologien), Ausweitung der Homeoffice-Nutzung nach Corona.

Quelle: IW-Personalpanel 2020 – 26. Befragungswelle. Institut der deutschen Wirtschaft

## Tabelle A-2: Faktoren für Sonderzahlung

Logistische Regression, durchschnittliche marginale Effekte (AMEs)

Abhängige Variable: Sonderzahlung ja/nein	Modell 1		Modell 2		Modell 3 negativ betroffene Unternehmen	
	AME	SE	AME	SE	AME	SE
50 – 249 Beschäftigte <sup>1</sup>	0.071	(0.047)	0.078*	(0.046)	0.133**	(0.066)
250 und mehr Beschäftigte <sup>1</sup>	0.215***	(0.063)	0.218***	(0.063)	0.280***	(0.097)
Sonstige Industrie und Bau <sup>2</sup>	0.070	(0.065)	0.073	(0.066)	0.060	(0.084)
Unternehmensnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	0.016	(0.075)	0.013	(0.075)	0.092	(0.089)
Gesellschaftsnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	-0.011	(0.090)	-0.017	(0.091)	0.140	(0.109)
Flächentarifvertrag <sup>3</sup>	-0.003	(0.071)	-0.015	(0.069)	0.025	(0.100)
Firmentarifvertrag <sup>3</sup>	-0.010	(0.169)	-0.041	(0.169)	-0.216	(0.211)
Orientierung an den Tarifvertrag <sup>3</sup>	-0.065	(0.059)	-0.064	(0.059)	-0.026	(0.080)
Betriebsrat <sup>4</sup>	-0.025	(0.089)	-0.010	(0.089)	-0.043	(0.125)
Alternative Vertretungsorgane (ausschließlich) <sup>4</sup>	-0.067	(0.113)	-0.082	(0.111)	0.043	(0.198)
Anteil der Frauen (in %)	0.002*	(0.001)	0.002**	(0.001)	-0.001	(0.002)
Anteil der Auszubildenden (in %)	-0.002	(0.005)	-0.002	(0.005)	-0.006	(0.007)
Anteil der Beschäftigten m. abgeschlossener Berufs- ausbildung	0.002	(0.001)	0.002	(0.001)	0.003*	(0.002)
Anteil der Beschäftigten m. beruflicher Fortbildung	0.001	(0.002)	0.000	(0.002)	0.003	(0.003)
Anteil der Beschäftigten m. Hochschulabschluss	0.001	(0.002)	0.001	(0.002)	0.004*	(0.002)
Anteil der Beschäftigten unter 25 Jahre	0.001	(0.002)	0.002	(0.003)	0.001	(0.003)
Anteil der Beschäftigten im Alter von 55 Jahre plus	-0.002	(0.002)	-0.002	(0.002)	0.003	(0.002)
Ertragslage in 2019 – negativ <sup>5</sup>	-0.027	(0.112)	0.007	(0.113)	-0.143	(0.126)
Ertragslage in 2019 – positiv <sup>5</sup>	0.069	(0.066)	0.065	(0.064)	0.037	(0.089)
Betroffenheit durch Corona – negativ <sup>6</sup>	-0.222***	(0.057)	-0.206***	(0.057)		
Betroffenheit durch Corona – positiv <sup>6</sup>	-0.023	(0.081)	-0.024	(0.081)		
Gewinnbeteiligung	0.186***	(0.065)	0.182***	(0.063)	0.174*	(0.090)
Beschäftigungsabbau in 2020 <sup>7</sup>			-0.142**	(0.064)		
Beschäftigungsaufbau in 2020 <sup>7</sup>			-0.049	(0.057)		
Anzahl	1.068		1.065		585	
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,1573		0,1762		0,1635	

\*\*\*/\*\*/\* Signifikanz auf 1%/-5%/-10%-Niveau. Robuste Std-Fehler. Ref.: 1 bis 49 Beschäftigte. 2 Metall- und Elektro-Industrie. 3 kein Tarifvertrag. 4 keine betriebliche Interessenvertretung. 5 ausgeglichen. 6 neutral. 7 keine Änderung. Sonstige Kontrollvariablen: Exportanteil (4 Klassen), F&E-Aktivitäten (3 Klassen), Produktinnovationen seit 2017, Prozessinnovationen seit 2017, Standort (Ost-/Westdeutschland), Anzahl der eingesetzten Digitalisierungstechnologien (8 unterschiedliche Digitalisierungstechnologien), Ausweitung der Homeoffice-Nutzung nach Corona.

Quelle: IW-Personalpanel 2020 – 26. Befragungswelle. Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle A-3: Faktoren für Aufstockung des Kurzarbeitergelds**

Logistische Regression, durchschnittliche marginale Effekte (AMEs) – Unternehmen mit Einsatz von Kurzarbeit in 2020

Abhängige Variable: Aufstockung ja/nein	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	AME	SE	AME	SE	AME	SE
50 – 249 Beschäftigte <sup>1</sup>	-0.073	(0.067)	-0.074	(0.064)	-0.083	(0.061)
250 und mehr Beschäftigte <sup>1</sup>	0.001	(0.097)	-0.004	(0.092)	-0.029	(0.087)
Sonstige Industrie und Bau <sup>2</sup>	-0.221***	(0.078)	-0.226***	(0.079)	-0.218***	(0.082)
Unternehmensnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	0.246**	(0.101)	0.256**	(0.099)	0.255**	(0.100)
Gesellschaftsnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	0.102	(0.099)	0.088	(0.097)	0.099	(0.097)
Flächentarifvertrag <sup>3</sup>	0.166*	(0.085)	0.156*	(0.085)	0.155*	(0.084)
Firmentarifvertrag <sup>3</sup>	0.019	(0.167)	0.014	(0.148)	0.049	(0.149)
Orientierung an den Tarifvertrag <sup>3</sup>	0.167**	(0.075)	0.181**	(0.075)	0.169**	(0.075)
Betriebsrat <sup>4</sup>	0.295***	(0.001)	0.303***	(0.094)	0.316***	(0.088)
Alternative Vertretungsorgane (ausschließlich) <sup>4</sup>	-0.001	(0.005)	0.020	(0.137)	0.016	(0.136)
Anteil der Frauen (in %)	-0.001	(0.002)	-0.000	(0.001)	-0.000	(0.001)
Anteil der Auszubildenden (in %)	-0.004	(0.002)	-0.006	(0.005)	-0.005	(0.005)
Anteil der Beschäftigten m. abgeschlossener Berufsausbildung	0.002	(0.002)	0.002	(0.001)	0.001	(0.001)
Anteil der Beschäftigten m. beruflicher Fortbildung	0.002	(0.003)	0.001	(0.002)	0.000	(0.002)
Anteil der Beschäftigten m. Hochschulabschluss	0.001	(0.002)	-0.000	(0.002)	-0.000	(0.002)
Anteil der Beschäftigten unter 25 Jahre	0.007**	(0.095)	0.008**	(0.003)	0.006**	(0.003)
Anteil der Beschäftigten im Alter von 55 Jahre plus	-0.001	(0.075)	-0.002	(0.002)	-0.002	(0.002)
Ertragslage in 2019 – negativ <sup>5</sup>	-0.092	(0.076)	-0.039	(0.099)	-0.013	(0.098)
Ertragslage in 2019 – positiv <sup>5</sup>	0.110	-0.048	0.123*	(0.072)	0.131*	(0.071)
Betroffenheit durch Corona – negativ <sup>6</sup>	-0.269***	(0.088)	-0.247***	(0.078)	-0.226***	(0.081)
Betroffenheit durch Corona – positiv <sup>6</sup>	-0.048	(0.067)	-0.029	(0.140)	-0.008	(0.147)
Gewinnbeteiligung	0.052	(0.097)	0.019	(0.083)	0.006	(0.089)
Beschäftigungsabbau in 2020 <sup>7</sup>			-0.175**	(0.073)	-0.153**	(0.061)
Beschäftigungsaufbau in 2020 <sup>7</sup>			-0.016	(0.106)	0.000	(0.087)
Rekrutierungsschwierigkeiten in 2019 bei ...						
Beschäftigten m. abgeschl. Berufsausbildung					-0.084	(0.082)
Beschäftigten m. beruflicher Fortbildung					0.131	(0.100)
Beschäftigten m. Hochschulabschluss					-0.002	(0.097)
Anzahl	579		579		578	
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,2778		0,3007		0,3100	

\*\*\*/\*\*/\* Signifikanz auf 1%-/5%-/10%-Niveau. Robuste Std-Fehler. Ref.: 1 bis 49 Beschäftigte. 2 Metall- und Elektro-Industrie. 3 kein Tarifvertrag. 4 keine betriebliche Interessenvertretung. 5 ausgeglichen. 6 neutral. 7 keine Änderung. Sonstige Kontrollvariablen: Exportanteil (4 Klassen), F&E-Aktivitäten (3 Klassen), Produktinnovationen seit 2017, Prozessinnovationen seit 2017, Standort (Ost-/Westdeutschland), Anzahl der eingesetzten Digitalisierungstechnologien (8 unterschiedliche Digitalisierungstechnologien), Ausweitung der Homeoffice-Nutzung nach Corona.

Quelle: IW-Personalpanel 2020 – 26. Befragungswelle. Institut der deutschen Wirtschaft

## Tabelle A-4: Faktoren für Aussetzung von Lohnerhöhung und Lohnkürzungen

Logistische Regression, durchschnittliche marginale Effekte (AMEs)

Abhängige Variable	Aussetzen einer Lohnerhöhung (ja/nein)		Lohnkürzung (ja/nein) Modell 1		Lohnkürzung (ja/nein) Modell 2	
	AME	SE	AME	SE	AME	SE
50 – 249 Beschäftigte <sup>1</sup>	-0.042	(0.040)	0.010	(0.021)	0.014	(0.021)
250 und mehr Beschäftigte <sup>1</sup>	-0.101*	(0.053)	0.076	(0.054)	0.082	(0.054)
Sonstige Industrie und Bau <sup>2</sup>	-0.074	(0.062)	-0.007	(0.023)	-0.001	(0.021)
Unternehmensnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	-0.066	(0.067)	0.027	(0.034)	0.038	(0.031)
Gesellschaftsnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	-0.106	(0.078)	0.019	(0.032)	0.026	(0.026)
Flächentarifvertrag <sup>3</sup>	-0.118*	(0.066)	-0.008	(0.025)	-0.012	(0.024)
Firmentarifvertrag <sup>3</sup>	-0.017	(0.156)	-0.035***	(0.013)	-0.038***	(0.012)
Orientierung an den Tarifvertrag <sup>3</sup>	-0.045	(0.051)	0.029	(0.028)	0.024	(0.023)
Betriebsrat <sup>4</sup>	0.050	(0.083)	-0.044***	(0.015)	-0.043***	(0.014)
Alternative Vertretungsorgane (ausschließlich) <sup>4</sup>	-0.014	(0.102)	-0.041***	(0.016)	-0.035*	(0.018)
Anteil der Frauen (in %)	0.001	(0.001)	-0.000	(0.000)	-0.000	(0.000)
Anteil der Auszubildenden (in %)	-0.001	(0.004)	0.002	(0.002)	0.002	(0.002)
Anteil der Beschäftigten m. abgeschlossener Berufsausbildung	-0.001	(0.001)	-0.000	(0.000)	-0.000	(0.000)
Anteil der Beschäftigten m. beruflicher Fortbildung	-0.001	(0.002)	-0.002**	(0.001)	-0.002**	(0.001)
Anteil der Beschäftigten m. Hochschulabschluss	-0.003***	(0.001)	-0.001	(0.000)	-0.001	(0.000)
Anteil der Beschäftigten unter 25 Jahre	0.002	(0.002)	0.000	(0.001)	0.000	(0.001)
Anteil der Beschäftigten im Alter von 55 Jahre plus	-0.001	(0.001)	0.001	(0.001)	0.001*	(0.001)
Ertragslage in 2019 – negativ <sup>5</sup>	0.135	(0.100)	0.005	(0.040)	0.005	(0.036)
Ertragslage in 2019 – positiv <sup>5</sup>	-0.062	(0.057)	-0.030	(0.031)	-0.021	(0.024)
Betroffenheit durch Corona – negativ <sup>6</sup>	0.172***	(0.049)	0.065***	(0.020)	0.053***	(0.019)
Betroffenheit durch Corona – positiv <sup>6</sup>	-0.002	(0.065)	-0.014*	(0.008)	-0.015*	(0.008)
Gewinnbeteiligung	0.133**	(0.057)	0.038	(0.040)	0.026	(0.030)
Aussetzen einer Lohnerhöhung					0.068**	(0.029)
Anzahl	1.066		1.065		1.065	
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,1352		0,2955		0,3542	

\*\*\*/\*\*/\* Signifikanz auf 1%-/5%-/10%-Niveau. Robuste Std-Fehler. Ref.: 1 bis 49 Beschäftigte. 2 Metall- und Elektro-Industrie. 3 kein Tarifvertrag. 4 keine betriebliche Interessenvertretung. 5 ausgeglichen. 6 neutral. 7 keine Änderung. Sonstige Kontrollvariablen: Exportanteil (4 Klassen), F&E-Aktivitäten (3 Klassen), Produktinnovationen seit 2017, Prozessinnovationen seit 2017, Standort (Ost-/Westdeutschland), Anzahl der eingesetzten Digitalisierungstechnologien (8 unterschiedliche Digitalisierungstechnologien), Ausweitung der Homeoffice-Nutzung nach Corona.

Quelle: IW-Personalpanel 2020 – 26. Befragungswelle. Institut der deutschen Wirtschaft

### Tabelle A-5: Faktoren für Beschäftigungsentwicklung in 2020

Logistische Regression – abhängige Variable: Beschäftigungsentwicklung (Abbau in 2020=1 / konstante Beschäftigung oder Aufbau in 2020 =0), durchschnittliche marginale Effekte (AMEs)

	Modell 1a Alle Unternehmen	Modell 1b Alle Unternehmen	Modell 2 nur negativ betroffene Unternehmen
50 – 249 Beschäftigte <sup>1</sup>	0.022 (0.042)	0.017 (0.042)	0.061 (0.055)
250 und mehr Beschäftigte <sup>1</sup>	-0.041 (0.059)	-0.031 (0.062)	0.051 (0.084)
Sonstige Industrie und Bau <sup>2</sup>	-0.017 (0.057)	0.017 (0.056)	0.016 (0.081)
Unternehmensnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	-0.003 (0.068)	0.029 (0.068)	0.067 (0.093)
Gesellschaftsnahe Dienstleistungen <sup>2</sup>	-0.027 (0.079)	-0.027 (0.075)	-0.035 (0.093)
Flächentarifvertrag <sup>3</sup>	-0.088 (0.062)	-0.075 (0.061)	-0.043 (0.091)
Firmentarifvertrag <sup>3</sup>	-0.166** (0.079)	-0.162** (0.081)	-0.161 (0.112)
Orientierung an den Tarifvertrag <sup>3</sup>	0.008 (0.062)	0.015 (0.060)	0.072 (0.073)
Betriebsrat <sup>4</sup>	0.140 (0.098)	0.152 (0.093)	0.098 (0.093)
Alternative Vertretungsorgane (ausschließlich) <sup>4</sup>	-0.144** (0.065)	-0.104 (0.072)	-0.139 (0.085)
Ertragslage in 2019 – negativ <sup>5</sup>	0,214** (0,103)	0.194* (0.103)	0.251*** (0.094)
Ertragslage in 2019 – positiv <sup>5</sup>	-0,041 (0,063)	-0.024 (0.062)	0.118* (0.069)
Betroffenheit durch Corona – negativ <sup>6</sup>	0.167*** (0.049)	0,085 (0,054)	
Betroffenheit durch Corona – positiv <sup>6</sup>	-0.005 (0.067)	0,002 (0,076)	
Gewinnbeteiligung	-0,039 (0,059)	-0,029 (0,065)	-0.199*** (0,066))
Aussetzen einer Lohnerhöhung		0,041 (0,050)	0.126** (0,064)
Lohnkürzung		0,102 (0,119)	0,180* (0.105)
Sonderzahlung		-0,081 (0,055)	-0,074 (0,065)
Kurzarbeit in 2020		0,154*** (0,051)	-0.171*** (0.060)
Anzahl	1.068	1.068	585
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,1333	0,1668	0,2457

\*\*\*/\*\*/\* Signifikanz auf 1%/5%/10%-Niveau. Robuste Std-Fehler in ( ). Ref.: 1 bis 49 Beschäftigte. 2 Metall- und Elektro-Industrie. 3 kein Tarifvertrag. 4 keine betriebliche Interessenvertretung. 5 ausgeglichen. 6 neutral. 7 keine Änderung. Sonstige Kontrollvariablen: Exportanteil (4 Klassen), F&E-Aktivitäten (3 Klassen), Produktinnovationen seit 2017, Prozessinnovationen seit 2017, Standort (Ost-/Westdeutschland), Anzahl der eingesetzten Digitalisierungstechnologien (8 unterschiedliche Digitalisierungstechnologien), Ausweitung der Homeoffice-Nutzung nach Corona, Anteil der Frauen, Anteil der Auszubildenden, Anteile der Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung, beruflicher Fortbildung und Hochschulabschluss, Anteile der Beschäftigten unter 25 Jahre und 55 Jahre und älter.

Quelle: IW-Personalpanel 2020 – 26. Befragungswelle. Institut der deutschen Wirtschaft

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 4-1: Faktoren für Beschäftigungsentwicklung im Jahr 2020 .....	18
Tabelle A-1: Faktoren für Gewinnbeteiligung .....	24

Tabelle A-2: Faktoren für Sonderzahlung.....	25
Tabelle A-3: Faktoren für Aufstockung des Kurzarbeitergelds.....	26
Tabelle A-4: Faktoren für Aussetzung von Lohnerhöhung und Lohnkürzungen.....	27
Tabelle A-5: Faktoren für Beschäftigungsentwicklung in 2020.....	28

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Auswirkung der Corona-Krise auf wirtschaftliche Lage.....	5
Abbildung 2-2: Einsatz von Kurzarbeit.....	8
Abbildung 3-1: Verbreitung von Erfolgs- und Gewinnbeteiligungen.....	9
Abbildung 3-2: Verbreitung von Sonderzahlungen.....	11
Abbildung 3-3: Aufstockung des Kurzarbeitergelds.....	13
Abbildung 3-4: Aussetzen von Lohnerhöhungen und Lohnkürzungen.....	14
Abbildung 4-1: Beschäftigungsentwicklung in Corona-Krise.....	17