

Freuding, Julia; Garnitz, Johanna

**Article**

## Human Resources zwischen Energie- und Coronakrise: Das Maßnahmenpaket der Unternehmen

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Freuding, Julia; Garnitz, Johanna (2022) : Human Resources zwischen Energie- und Coronakrise: Das Maßnahmenpaket der Unternehmen, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 75, Iss. 10, pp. 62-64

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/272067>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Julia Freuding und Johanna Garnitz

# Human Resources zwischen Energie- und Coronakrise: Das Maßnahmenpaket der Unternehmen

## IN KÜRZE

Das ifo Institut befragt im Auftrag von Randstad Deutschland quartalsweise über 1 000 deutsche Personalverantwortliche. Im dritten Quartal befasste sich die Umfrage mit den personalpolitischen Maßnahmen während der Energie- und Coronakrise. Die derzeitigen Belastungen der Unternehmen sind groß. Vor allem ist nicht absehbar, wann Besserung eintreten wird. Steigende Kosten sind dabei die größte Belastung für die Unternehmen, dicht gefolgt von fehlender Planbarkeit. Mit Blick auf den Winter müssen sich die Unternehmen zunehmend Gedanken machen, wie sie mit einer drohenden Energieknappheit umgehen werden. Dabei hat bereits knapp jedes dritte Unternehmen einen Energie-Notfallplan, im Industriesektor trifft dies sogar auf jede zweite Firma zu. Zentrale Punkte eines Notfallplans umfassen die Senkung der Gebäudetemperatur und den Abbau von Überstunden und Urlaub. Personalreduzierung wird trotz pessimistischer Geschäftsaussichten kaum in Betracht gezogen. Gegen eine weitere Coronawelle bereiten sich Unternehmen insbesondere mit gratis Corona-Tests, einem vermehrten Homeoffice-Angebot und einem Besuchermanagement vor.

Unternehmen stehen derzeit vor einer noch nie dagewesenen konjunkturellen Situation: Eine hohe (Planungs-)Unsicherheit, steigende Preise oder der Fachkräftemangel sind gerade einmal die Spitze des Eisberges. Die Sonderfragen des dritten Quartals 2022 drehen sich um die aktuellen Geschehnisse rund um die Energiekrise und den damit verbundenen Belastungen für Unternehmen und Belegschaft. Sektorenübergreifend klagen die Unternehmen derzeit über mittlere bis hohe Belastungen durch die Energiekrise. Abbildung 1 gibt einen Überblick darüber, wie diese Beeinträchtigungen konkret aussehen und sich auswirken. Die größten Sorgen bereiten die steigenden Kosten, dicht gefolgt von fehlender bzw. schwieriger Planbarkeit. Nach Wirtschaftsbereichen aufgeschlüsselt ist das Verarbeitende Gewerbe in dieser Hinsicht am stärksten betroffen: 72% sprechen von einer hohen Belastung, weitere 25% von einer mittleren. Mit steigenden Kosten muss

aber allorts gekämpft werden: Im Durchschnitt aller befragten Unternehmen sehen sich 62% stark und 32% mittelmäßig damit konfrontiert. Die schwierige konjunkturelle Lage wirkt sich allerdings nicht nur auf die Geschäftslage der Unternehmen aus, sondern auch auf die Stimmung der Angestellten. Gut ein Viertel der befragten Human-Resources-Manager\*innen (HR) sehen eine entsprechend starke Belastung für die Belegschaft, weitere 53% sprechen von einer mittleren Belastungsprobe.

## ENERGIE-NOTFALLPLAN

Die Unsicherheit in der deutschen Wirtschaft, insbesondere im Verarbeitenden Gewerbe, stieg im Jahresverlauf deutlich an. Die Inflation als Folge des Ukraine-Krieges und der Pandemie stellt Unternehmen vor enorme Hürden. Ein Ausbleiben der russischen Gaslieferungen hat fatale Konsequenzen. Wie gravierend diese ausfallen werden, hängt vor allem von weiteren Lieferungen und deren Umfang ab. Zwar kündigte die Politik Finanzhilfen zur Unterstützung an, die Sorgen der Unternehmen um ihre Energieversorgung werden aber immer größer. Unternehmen, deren Strom- und Gasverträge auslaufen, erhalten im denkbar schlechtesten Fall keine weitere Versorgung mehr. Denn anders als bei privaten Haushalten sind die Versorger gewerblicher Kunden nicht an ein Fortführen von Strom- und Gaslieferungen gebunden. Somit ist es auch entscheidend, inwieweit der Gasanteil von privaten Haushalten und Unternehmen gesenkt werden kann und zu welchem Grad sich Firmen darauf bereits vorbereitet haben.

Wie Abbildung 2 zeigt, hat fast jedes dritte befragte Unternehmen bereits einen Notfallplan für das Eintreten eines Energieengpasses. Jedoch ist ein sehr heterogenes Antwortverhalten abhängig vom Wirtschaftsbereich und der Unternehmensgröße zu beobachten. Als der wohl am stärksten betroffene Wirtschaftsbereich gilt das Verarbeitende Gewerbe, insbesondere solche Branchen, die als energieintensiv gelten. Die Industrie ist in Deutschland neben den privaten Haushalten und dem Verkehrssektor der wichtigste Endverbraucher von Energie. Erdgas ist dabei der wichtigste Energieträger der Industrie und nimmt dabei fast ein Drittel des industriellen Ener-

gieverbrauchs ein. Zudem wird es auch als Rohstoff eingesetzt. Somit ist es nicht verwunderlich, dass die Industrie überdurchschnittlich oft bereits Vorkehrungen getroffen hat.<sup>1</sup> Während sich in Industriebetrieben bereits 43% der Befragten auf einen Energieengpass vorbereitet haben, sind es im Handel lediglich 17%. Differenziert nach Betriebsgröße, ist zu beobachten, dass sich ein Großteil der Großunternehmen (60%) mit entsprechenden Gegenstrategien befasst hat. Die Anzahl der Firmen mit entsprechenden Vorkehrungen sinkt mit der Unternehmensgröße.

Zu den wahrscheinlichsten Maßnahmen eines Notfallplans gehören die Senkung der Gebäudetemperatur (hoch: 29%, mittel: 39%), der Überstunden (hoch: 34%, mittel: 28%) und der Urlaubsabbau (hoch: 27%, mittel: 30%). Auch ein vermehrtes Homeoffice Angebot wird von der Mehrheit der befragten Unternehmen in Betracht gezogen (hoch: 22%, mittel: 31%), gefolgt von der Möglichkeit, Mitarbeitende in Kurzarbeit zu schicken (hoch: 22%, mittel: 20%). Als am wenigsten wahrscheinlich wird die Einschränkung der Geschäftstätigkeit (z.B. durch die Drosselung der Produktion, eines geringeren Dienstleistungsangebots oder einer Verkürzung von Servicezeiten) gesehen. Sehr häufig wird nicht (31%) bzw. kaum (30%) mit dieser Maßnahme geplant. Hinsichtlich des akuten und sich weiterhin verschärfenden Fachkräftemangels wird flächendeckend von einer Reduzierung des Personals abgesehen – jeweils 37% sehen dies als unwahrscheinlich oder als kaum wahrscheinlich an.

**ENERGIEEINSPARUNG VOR ALLEM IN DER INDUSTRIE RELEVANT**

Mit Blick auf die Wirtschaftssektoren zeigt sich – ähnlich wie bereits bei der Existenz eines Notfallplans in Abbildung 2, dass die Industrieunternehmen aufgrund ihrer höheren Betroffenheit den einzelnen Maßnahmen eine sehr viel höhere Relevanz beimessen als die anderen Wirtschaftssektoren. Abbildung 3 verdeutlicht die Wahrscheinlichkeit der einzelnen Maßnahmen aus Sicht der befragten Industriebetriebe. In erster Linie wird auf den Abbau von Überstunden und Urlaub sowie auf die Senkung der Gebäudetemperatur gesetzt. Hinsichtlich der Unternehmensgröße gibt es nur geringe Unterschiede, mit Ausnahme des vermehrten Homeoffice-Angebots: Während bei Großunternehmen (> 500 Beschäftigte) nahezu jeder Betrieb dies in Betracht zieht, so sind es bei kleineren Firmen gerade einmal knapp ein Drittel der Unternehmen.

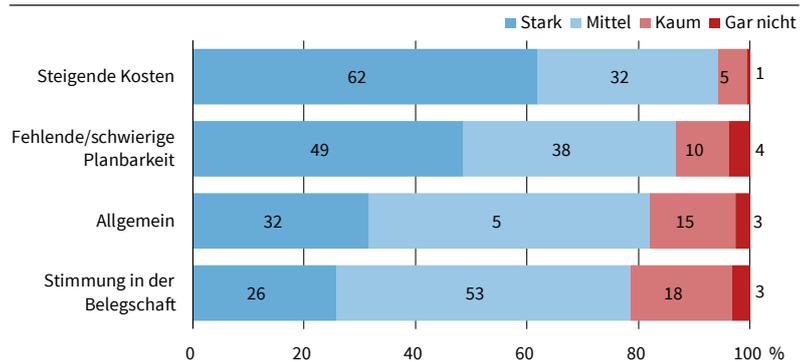
Die Verantwortlichkeit der Ausarbeitung eines potenziellen Notfallplans liegt in nahezu allen Unternehmen bei der Geschäftsleitung (97%). Zusätzlich daran beteiligt sind sowohl zu 22% die HR-Abteilung als auch in 13% der Fälle der Betriebsrat. Das Hin-

<sup>1</sup> Ausführliche Informationen zur Bedeutung der energieintensiven Industriezweige unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/produktionsindex-energieintensive-branchen.html>, aufgerufen am 15. September 2022.

Abb. 1

**Belastung durch die Energiekrise**

Gewichtete Anteile in Prozent nach Wirtschaftsbereichen und Größenklassen



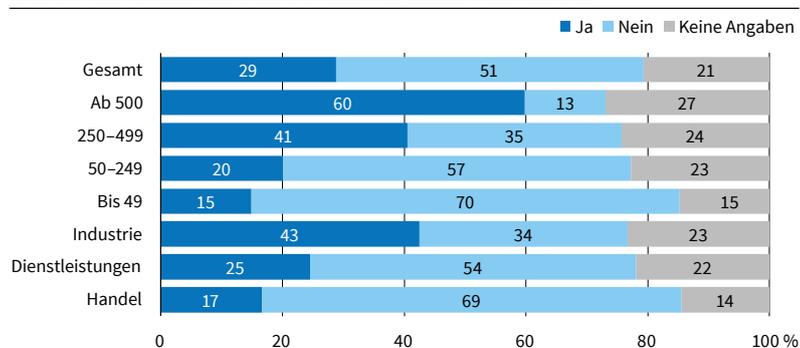
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Abb. 2

**Notfallplan für einen möglichen Energieengpass<sup>a</sup>**

Gewichtete Anteile in Prozent nach Größenklassen und Wirtschaftsbereich



<sup>a</sup> Abweichungen zu 100% rundungsbedingt.

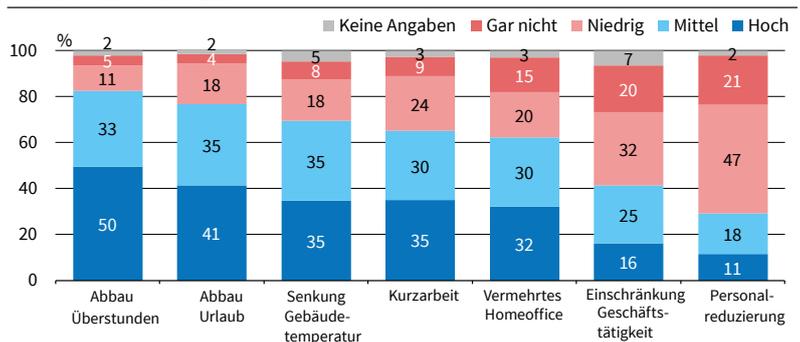
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Abb. 3

**Maßnahmen eines Energie-Notfallplans in der Industrie<sup>a</sup>**

Gewichtete Anteile in Prozent



<sup>a</sup> Abweichungen zu 100% rundungsbedingt.

Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

zuziehen der beiden letztgenannten Personenkreise steigt mit der Unternehmensgröße an, so dass in jedem zweiten Großunternehmen auch die HR-Verantwortlichen sowie in jedem dritten Unternehmen mit mindestens 500 Beschäftigten der Betriebsrat bei der Ausarbeitung dieses Notfallplans hinzugezogen wird. Das Facility- bzw. Gebäudemanagement ist in 7% der Industriebetriebe an der Ausarbeitung des Notfallplans beteiligt, in anderen Wirtschaftsbereichen wurde dieser Personenkreis seltener genannt.

Abb. 4

**Einschränkung der betrieblichen Tätigkeit durch einen Notfallplan**

Gewichtete Anteile in Prozent nach Wirtschaftsbereichen

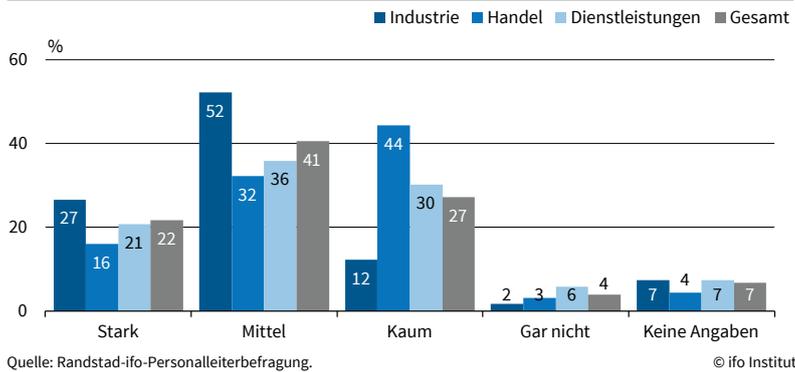
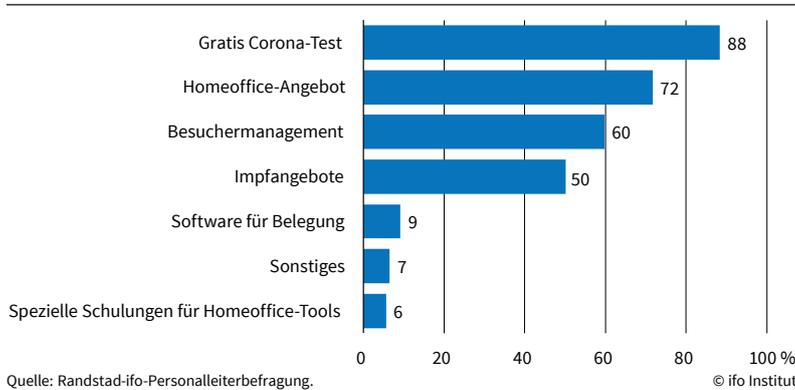


Abb. 5

**Corona-Schutzmaßnahmen**

Gewichtete Anteile in Prozent



**BETRIEBLICHE EINSCHRÄNKUNGEN DURCH DEN NOTFALLPLAN**

Bei Eintreten eines solchen Notfallplans geht gut jedes fünfte der befragten Unternehmen davon aus, dass es dadurch zu starken Einschränkungen der betrieblichen Tätigkeit kommen wird (22%, vgl. Abb. 4). Im Industriesektor ist der Anteil mit gut einem Viertel etwas höher (27%), im Handel dafür etwas niedriger (16%). Insgesamt betrachtet wird am häufigsten mit mittleren Einschränkungen gerechnet. Von geringen Beschränkungen ist überwiegend im Handel die Rede. Aufgegliedert nach Unternehmensgröße, erwarten Großunternehmen häufiger mittlere (54%) bis starke (16%) Belastungen durch einen Notfallplan. Im Vergleich dazu trifft dies in 33% bzw. 25% der Fälle auf kleine Unternehmen mit weniger als 50 Angestellten zu.

**CORONA-SCHUTZMASSNAHMEN IN FAST JEDEM UNTERNEHMEN GEPLANT**

Neben den wachsenden Sorgen hinsichtlich des Energiebedarfs kehren auch erneute Befürchtungen hinsichtlich einer weiteren Coronawelle zurück. Die bundesweiten Schutzmaßnahmen der Bundesregierung ab dem 1. Oktober 2022 sehen zwar keine Lockdowns mehr vor, sondern eine Masken- und Testnachweispflicht. Nichtsdestotrotz ist es für Unternehmen wichtig, entsprechende Maßnahmen zu planen. Fast alle befragten HR-Verantwortlichen treffen diesbezüglich Vorkehrungen (88%), und in allen befragten Großunternehmen werden entsprechende Schutzvorkehrungen vorbereitet. Mit abnehmender Unternehmensgröße steigt die Anzahl noch unvorbereiteter Firmen etwas an, 21% der Firmen mit weniger als 50 Beschäftigten planen derzeit mit keinen entsprechenden Maßnahmen. Im Kommentar wurde allerdings auch angegeben, dass Corona-Handlungsanweisungen in den vergangenen zwei Jahren ununterbrochen galten bzw. am bestehenden Hygienekonzept festgehalten wird.

Zu den populärsten Maßnahmen gehören gratis Corona-Tests und ein vermehrtes Homeoffice-Angebote (vgl. Abb. 5). Bei letzterem zeigt sich jedoch ein sehr heterogenes Bild, wenn die zugrunde liegenden Unternehmensgrößen betrachtet werden: Betriebe mit weniger als 50 Angestellten bieten dies lediglich in knapp jedem zweiten Fall an (49%). Dieses Angebot steigt allerdings sukzessive mit der Mitarbeiteranzahl an (50–249: 73%, 250–499: 90%, ab 500: 93%). Auch in Handelsbetrieben wird Homeoffice als Corona-Vorkehrung nur in 48% der Fälle angeboten. Ein Besuchermanagement und Impfangebote gelten ebenfalls als sehr beliebte Maßnahmen der befragten Teilnehmenden. Hingegen finden spezielle Schulungen für digitale Homeoffice-Tools sowie eine Software für die Bürobelegung nur wenig Anwendung. Zu den sonstigen Maßnahmen zählen größtenteils die (FFP2-)Maskenpflicht, die AHA-Regel und das bereits bestehende Hygienekonzept. Außerdem soll gegebenenfalls wieder häufiger im Schichtbetrieb gearbeitet werden, um Kontakte zu reduzieren. Alles in allem zeigen die Umfrageergebnisse, dass die Coronakrise durch die Energiekrise wesentlich in den Hintergrund gerückt ist, aber durchaus noch auf der Agenda der Unternehmen steht. Die Angst vor fehlende Gaslieferungen und die steigende Inflation sind jedoch Haupttreiber der schlechten Stimmung, insbesondere im Verarbeitendem Gewerbe.