



# Krisenchampions

Was sollten Schweizer Unternehmen jetzt tun,  
um gestärkt aus der Krise zu kommen?



[www.pwc.ch/krisenchampions](http://www.pwc.ch/krisenchampions)

# Inhalt



**4**

Impulse von economiesuisse  
Zeit für kreative Ideen  
und mehr Tempo  
in der Digitalisierung



**8**

Krisenchampions  
6 Erfolgsgene für den  
nachhaltigen Umgang  
mit der Krise



**10**

Handlungsfeld «Krisen-  
management und Kontrolle»  
Kontrolle ist gut,  
Vertrauen ist besser



**14**

Krisenchampion Thermoplan  
In guten und schlechten  
Zeiten unabhängig bleiben



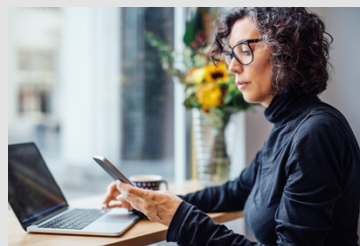
**18**

Handlungsfeld «Digitalisierung»  
Die digitale Transformation  
am Anfang zu Ende denken



**20**

Krisenchampion PEAX  
Sich mit der Zukunft  
auseinandersetzen



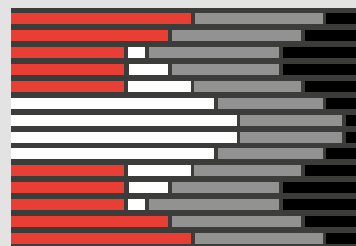
**24**

Handlungsfeld «IT-Infrastruktur  
und -Sicherheit»  
Prävention ist günstiger  
als Schadenbehebung



**28**

Handlungsfeld «Personelle  
Ressourcen»  
Mitarbeitende gerade in  
bewegten Zeiten pflegen



**32**

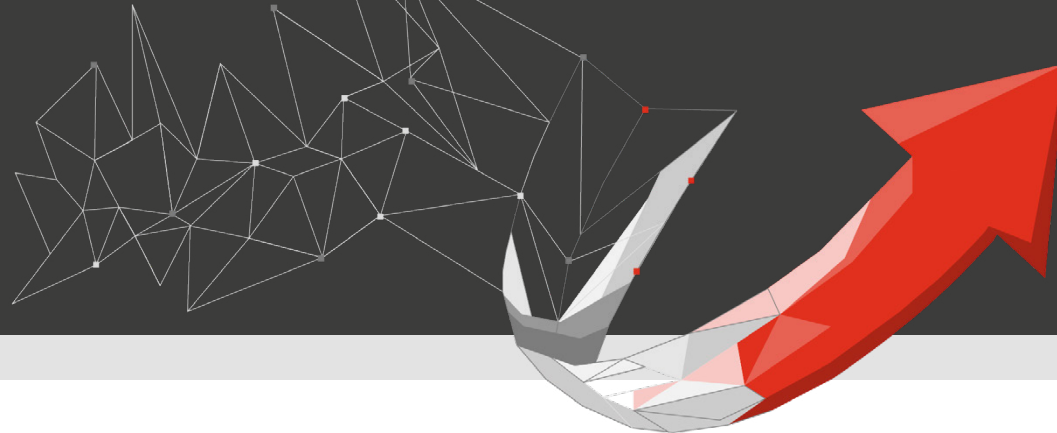
Strategischer Ausblick  
Nach der Krise ist  
vor der Krise



**34**

Krisenchampion Bank Zimmerberg  
Seit 200 Jahren vom  
Pioniergeist getrieben

# Stark in der Krise, gestärkt aus der Krise



Liebe Leserin, lieber Leser

Was genau ist eine Krise? Sie gilt als schwierige oder gefährliche Lage, die grundlegende Entscheidungen erfordert. Sie versetzt ein Land in einen Ausnahmezustand, bringt diverse Einschränkungen mit sich und stellt die Unternehmen vor finanzielle oder sogar existenzielle Herausforderungen. Die Parallelität mit einem Krieg kommt im militärischen Vokabular zum Ausdruck, das während der Covid-19-Restriktionen omnipräsent war: Notrecht anwenden, Task Forces errichten, War Rooms beziehen, an breiter Front kämpfen, Attacken aus dem Cyberspace abwehren, sich aus der Schusslinie bringen.

In der Krise übernimmt der Staat eine ungewöhnliche Rolle. Er leitet notrechtlich legitimierte Sofortmassnahmen ein und entzieht den Menschen, der Legislative und den Wirtschaftsakteuren die Eigenverantwortung. Allerdings sind Krisen für die Schweiz nicht neu. Ähnliche Gesetzmässigkeiten manifestierten die Ölkrise Anfang der 1970er-Jahre, die geplatzte Dotcom-Blase im Jahr 2000, die Finanzkrise 2008, der Frankenschock 2015, die Handelskriege 2019 und schliesslich Covid-19 im Jahr 2020.

Die vorliegende Publikation widmet sich sogenannten Krisenchampions. Ein begrifflicher Widerspruch? Wir meinen nein. Denn jede Krise birgt neben Risiken und Negativeffekten auch Raum für Kreativität mit einer Fülle von Chancen. Als Krisenchampions sehen wir jene Unternehmen, die diese kreative Kraft für eine positive Entwicklung nutzen und sich eine hohe Resistenz für den Ausnahmezustand aneignen.

Selbstverständlich wollen wir die schlimmen Folgen der Covid-19-Krise nicht kleinschreiben. In der Schweiz haben gerade die KMU enorm gelitten. Mit dem vorliegenden Papier möchten wir das Erbgut und die Erfolgsgene von Krisenchampions auslegen. Wir erklären Eigenschaften, Hintergründe und Mechanismen und geben wertvolle Empfehlungen ab. Das verstehen wir als Impuls für alle, die weit über die Krise hinausdenken.

Unsere Experten haben intensiv an der Ausarbeitung und Umsetzung von Notfallplänen für und mit Schweizer Unternehmen mitgewirkt, ebenso an den Covid-19-Sofort- und Lockerungsmassnahmen auf Bundesebene. Auf den nachfolgenden Seiten stellen wir Ihnen als Verantwortungs- und Entscheidungsträger dieses Wissen sowie unsere langjährige Erfahrung aus der Beratung von Schweizer Unternehmen in vier Handlungsfeldern zur Verfügung.

Das Besondere der Covid-19-Pandemie war eine enge Vernetzung von Gesellschaft, Wirtschaft und Staat über den Faktor Gesundheit. Allerdings sehen wir Gesellschaft, Wirtschaft und Staat nicht als getrennte Einheiten. Das eine funktioniert nicht ohne das andere. So gibt es ohne Gesetze keine Rechtssicherheit oder Steuersubstrat, ohne motivierte Belegschaft keine Produktivität, ohne gut laufende Wirtschaft keine guten Löhne, keine Nachfrage und also keine wirtschaftliche Grundlage für eine soziale Marktwirtschaft. Als wichtiger Schweizer Arbeitgeber und führendes Unternehmen verstehen wir es als unsere Pflicht, eine fruchtbare Symbiose von Wirtschaft und Gesellschaft im Kontext eines ausgewogenen Rechtsstaates anzustreben.

In diesem Sinn wünschen wir Ihnen eine inspirierende Lektüre mit zukunftsorientierten Denkanstössen.

**Andreas Staubli**  
CEO, PwC Schweiz



**Norbert Kühnis**  
Leiter Familienunternehmen  
und KMU, Mitglied der  
Geschäftsleitung, PwC Schweiz



Impulse von economiesuisse

# Zeit für kreative Ideen und mehr Tempo in der Digitalisierung

Heinz Karrer, Präsident von economiesuisse, erläutert im Gespräch mit PwC, wovon der Erfolg der Schweizer Wirtschaft abhängt, welche Rahmenbedingungen diese braucht und welche Chancen ihr die Krise bietet.



economiesuisse





## Die Schweiz hat ihre Leistungsfähigkeit auch in der Coronakrise einmal mehr unter Beweis gestellt.»

### Die Schweizer Wirtschaftspolitik gilt für viele Staaten als Erfolgsmodell. Warum ist das so? Was macht die Schweiz anders als andere Staaten und welche Rolle spielt das Vertrauen der Wirtschaft in den Staat im Rahmen einer Krise?

Dank der liberalen Rahmenbedingungen und der internationalen Vernetzung konnten sich Unternehmen in der Schweiz entfalten, optimal auf die Märkte ausrichten und so nachhaltig Werte schaffen. Es gehört heute zu Recht zu unserem Selbstverständnis, dass wir in vielen Bereichen eine Vorreiterrolle einnehmen; und diese Leistungsfähigkeit hat die Schweiz auch in der Coronakrise einmal mehr unter Beweis gestellt. Schnell und unbürokratisch helfen war das Ziel – und es wurde eindrücklich erreicht. Während Unternehmen in anderen Ländern mit hohen bürokratischen Hürden konfrontiert waren, setzte man in der Schweiz auf marktnahe Lösungen. Ein gutes Beispiel ist das Coronakreditprogramm: Firmen konnten unkomplizierte Anträge stellen, die von ihren Hausbanken schnell bearbeitet wurden. Der vernetzte Bankenmarkt und die guten Kundenbeziehungen der Geldinstitute zu den Unternehmen erleichterten die Vergabe der Darlehen. Gleichzeitig haftet aber der Staat bei etwaigen Ausfällen. Für solch effiziente Lösungen sind ein gutes Einvernehmen zwischen der Verwaltung und der Wirtschaft sowie gegenseitiges Vertrauen absolut zentral.

### Welche regulatorischen Rahmenbedingungen brauchen Wirtschaftsakteure und die Bevölkerung während einer Krise?

Die Coronapandemie hat die Bevölkerung und die Wirtschaft der Schweiz mit voller Wucht getroffen. Während der Krise erfolgten staatliche Eingriffe und finanzielle Unterstützungen in einem Ausmass, das die Schweiz seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr erlebt hat. Der Bundesrat musste rasch handeln und hat dies insgesamt zielführend und gut gemacht. Wenn die Massnahmen für die einen zu wenig weit und für die anderen zu weit gehen, so ist das in einer Demokratie nur natürlich. Letztlich muss in der Krise jeder staatliche Eingriff sorgfältig abgewogen werden – Freiheit ist gerade auch in der Krise ein wertvolles Gut. Die Eingriffe während der Coronakrise sollten immer zwei Ziele verfolgen: Erstens müssen die volkswirtschaftlichen Kosten der Krise so tief wie möglich ausfallen, ohne das Gesundheitswesen zu überlasten. Zweitens müssen staatliche Massnahmen die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft längerfristig positiv beeinflussen, sodass die Schweiz und deren Bevölkerung den Wohlstand wahren können. Dadurch soll der staatliche Fussabdruck trotz Pandemie konstant und der Wettbewerb erhalten bleiben.

### Die Schweiz ist stark in die internationale Wertschöpfungskette eingebunden. Wie kann unser Land weiterhin offen bleiben? Was braucht es seitens der Wirtschaft, was seitens der Regulierung?

Der Erfolg der Schweizer Wirtschaft hängt stark von Exporten, Importen und der Einbindung in internationale Wertschöpfungsketten ab. Deshalb muss unser Land weiterhin offen bleiben. Ohne Zugang zu anderen Märkten und ohne ausländische Arbeitskräfte kann unser Wohlstand nicht wiederhergestellt werden. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Lieferketten so

diversifiziert und krisenresistent wie möglich aufgestellt sind. Aber auch die Politik ist gefordert. Die Aussenwirtschaftspolitik sollte mit gezielten Massnahmen den internationalen Handel fördern. So sollten beispielsweise das Netz an Freihandelsabkommen ausgebaut und der bilaterale Weg mit der EU erhalten und gestärkt werden. Protektionistischen Massnahmen ist eine klare Absage zu erteilen. Insbesondere darf Versorgungssicherheit nicht mit Selbstversorgung verwechselt werden.

### Covid-19 hat einen Digitalisierungsschub bewirkt. Wie lässt sich die digitale Transformation in den Unternehmen weiter vorantreiben?

Die Pandemie hat einen Digitalisierungsschub ausgelöst. Home-Office, Online-Absatzkanäle, virtuelle Meetings oder Schulunterricht über das Internet wurden zum notgedrungenen Standard und entpuppten sich als Chance, neue Wege zu beschreiten. Unternehmen und Arbeitnehmer mussten sich in kürzester Zeit auf neue Arbeitsweisen und -prozesse einstellen. Dieses Momentum gilt es nun zu nutzen. Künftig werden sich noch mehr Unternehmen mit der Frage befassen, wie sich digitale Technologien optimal nutzen lassen. Dazu braucht es rasch die nötigen Anpassungen bei der digitalen Infrastruktur und den relevanten Gesetzgebungen. Dabei steht nicht nur die Wirtschaft, sondern auch der Staat in der Verantwortung. Zum Beispiel fehlt weiterhin eine staatlich anerkannte elektronische Identität. Diese stellt die Grundlage für die Weiterentwicklung der digitalen Schweiz dar. Bis heute fehlt ein Instrument, um Personen im Internet eindeutig zu identifizieren. Dies kann bei wichtigen Kaufgeschäften oder bei Kontakten mit den Behörden zentral sein. Sowohl in den Unternehmen als auch in der öffentlichen Verwaltung ist die Digitalisierung weiter voranzutreiben. Wenn es uns gelingt, dank richtiger Rahmenbedingungen den Einsatz dieser Technologien zu fördern, stärken wir die Wettbewerbsfähigkeit und die Resilienz der Schweizer Wirtschaft.



## Ein gutes Einvernehmen zwischen der Verwaltung und der Wirtschaft sowie gegenseitiges Vertrauen sind absolut zentral.»

### Welche Chancen bietet die Erfahrung aus der Covid-19-Situation der Schweizer Wirtschaft?

Obwohl die kurz- und mittelfristigen Auswirkungen der Pandemie verheerend sind, hat sie nicht alles zerstört. Die wirtschaftliche, institutionelle und gesellschaftliche Struktur der Schweiz ist weiterhin intakt. Nun gilt es die Chancen zu nutzen. Es ist die Zeit für kreative Ideen und mehr Tempo in der Digitalisierung. Die Krise hat Innovationsprozesse gehörig auf Trab gebracht. Video-Konferenzen, E-Learning, Home-Office – das wird sicher vermehrt zum Einsatz kommen. Gleichzeitig müssen wir die Rahmenbedingungen dazu schaffen. Wir sind unter anderem deswegen wirtschaftlich erfolgreich, weil der unternehmerische Freiraum in der Schweiz gross ist, weil der Föderalismus stark ist, weil der staatliche Fussabdruck kleiner als im Ausland ist, weil wir international bestens vernetzt sind und weil Selbstverantwortung gelebt wird. Diese Erfolgsfaktoren bilden das Fundament für den Erfolg der Schweiz – auch nach der Krise.

**economiesuisse hat regelmässig Daten bei Wirtschaftsführern erhoben und die Stimmung sowie die Entwicklungserwartung der Wirt-**

### schaft abgeholt. Wie haben sich die Daten seit März entwickelt und was sind die wichtigsten Erkenntnisse daraus?

Die teilweise Stilllegung der Schweizer Wirtschaft und der internationale Konjunkturerinbruch hinterlassen tiefe Spuren. Am Anfang der Coronakrise litten vor allem Firmen, die in die internationalen Wertschöpfungsketten integriert sind. Bei ihnen machten sich Produktionsstopps bei Zulieferern oder Abnehmern früh bemerkbar.

Spätestens mit der Schliessung von vielen Geschäften und Betrieben kam die Krise auch in der Binnenwirtschaft an. Nach der Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit in diesen Branchen erholt sich die Binnenwirtschaft zwar relativ rasch vom Schock. Doch im Zeitverlauf wird immer stärker erkennbar, dass auch Sekundäreffekte in nicht unmittelbar betroffenen Bereichen zunehmen. Viele Firmen tätigten nur die absolut notwendigen Ausgaben, nicht unmittelbar betriebsnotwendige Projekte wurden aufgeschoben.

Zwar zeigt unsere jüngste Umfrage, dass sich im Binnenmarkt bereits Zeichen der Erholung bemerkbar machen. Doch in den meisten Exportbranchen ist die Situation weiterhin schwierig. Solange kein Impfstoff flächendeckend zur Verfügung steht, wird die Rückkehr zur wirtschaftlichen Normalität kaum möglich sein: Erstens belasten die Einschränkungen aufgrund behördlicher Anweisungen, die Ungewissheit über die wirtschaftliche Entwicklung und der starke Anstieg der Arbeitslosigkeit die Konsumentenstimmung weltweit. Entsprechend tief ist die Nachfrage vor allem nach teuren Produkten oder Konsumgütern mit Investitionscharakter wie Autos oder Uhren. Zweitens schränken viele Unternehmen und Privatpersonen ihre Reisetätigkeit ein. Und drittens reduziert die Krise die Investitionstätigkeit der Unternehmen. Viele Projekte wurden storniert oder werden aufgeschoben, bis Klarheit über die weitere Entwicklung besteht.

### Was bedeutet die Pandemie für die Zukunft?

Getreu dem Motto «Nach der Krise ist vor der Krise» müssen wir die geltenden Gesetze, Verordnungen und Pandemieplanungen hinterfragen. Dabei ist die Schadensprävention ein zentrales Element. Eine zweite, ähnlich gelagerte Pandemie können wir nicht mehr gleich angehen. Dabei müssen wir auch die Versorgungssicherheit diskutieren und optimieren. Gleichzeitig darf die unternehmerische Freiheit nicht übermässig stark eingeschränkt werden. Deshalb braucht es eine Rückbesinnung auf effiziente Regulierungen und die Kernfunktionen des Staats. Der Nutzen einer Regulierung muss deren direkte und indirekte Kosten klar übertreffen. Eigenverantwortung heisst auch, dass nicht jedes Detail vom Staat geregelt werden soll. Zudem darf nicht vergessen werden: Nur mit schlanken und effizienten Regulierungen kann die Schweiz international erfolgreich sein.

### Was sind Ihre persönlichen Erkenntnisse aus der Krise?

Ich war beeindruckt von der riesigen Hilfsbereitschaft und Solidarität vieler Menschen im Alltag. Auch die Kreativität der Unternehmerinnen und Unternehmer in dieser schwierigen Zeit war enorm. Diese Krise hat uns allen die grosse Bedeutung der internationalen Zusammenarbeit aufgezeigt, sei das in der Wirtschaft, der Forschung oder der Politik. Globale Herausforderungen wie eine solche Pandemie lassen sich nur durch internationale Zusammenarbeit und internationalen Austausch effizient und wirksam meistern. Vor allem aber sehen wir bis heute in der Schweiz und in anderen Ländern der Welt, wie für die Menschen in Krisenzeiten Zukunftsperspektiven absolut zentral sind.

## Facts & Figures

Die Umfrage wurde von economiesuisse gemeinsam mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) vom 27. bis zum 29. Mai 2020 bei 264 Personen durchgeführt.

### Konjunktur

48 % geben an, dass sich die wirtschaftliche Situation verbessert hätte, für 33 % blieb sie unverändert und für 18 % hat sie sich verschlechtert. Dabei zeigt sich eine deutliche Zweiteilung der Entwicklungen in der Binnen- und der Exportwirtschaft.

### Aussenhandel

Die schwierige Situation in der Exportwirtschaft dürfte noch eine Weile andauern. 72 % der exportorientierten Unternehmen rechnen damit, dass die Absatzprobleme auch in zwei Monaten noch vorhanden sein werden.

### Nachfrage

Eine tiefere Nachfrage ist momentan für die meisten Unternehmen das Hauptproblem. So berichten 89 % der Branchen über Absatzschwierigkeiten im Inland.

### Schlüsselthemen

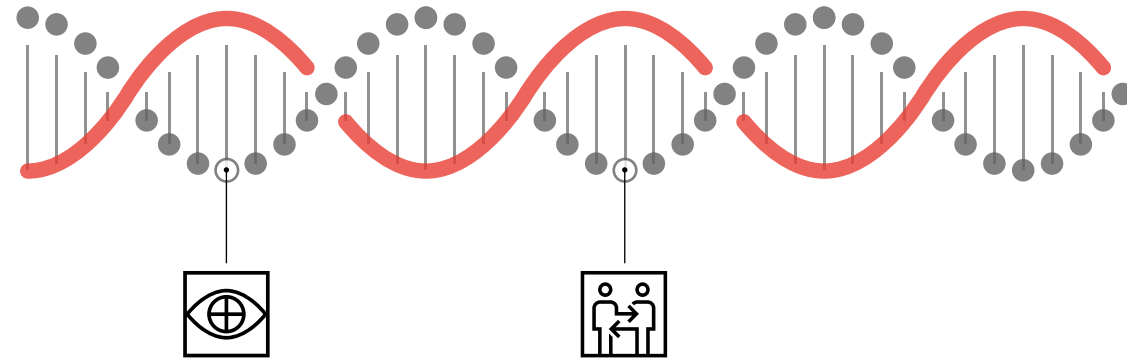
Die Art der Probleme hängt auch von der Grösse des Unternehmens ab. Während 25 % der KMU Liquiditätsprobleme in den nächsten zwei Monaten erwarten, sind es bei den Grossunternehmen nur 5 %. Die Grossunternehmen haben dagegen eher Schwierigkeiten mit einem zu hohen Personalbestand.



## Krisenchampions

# 6 Erfolgsgene für den nachhaltigen Umgang mit der Krise

**Krisen wie die Covid-19-Pandemie können Unternehmen existenziell bedrohen. Andere wiederum nutzen Ausnahmesituationen oder schockartige Ereignisse intelligent und zu ihrem Vorteil. Diese nennen wir Krisenchampions. Gemeinsam mit economiesuisse sind wir der Frage nachgegangen, was solche Unternehmen auszeichnet und verbindet. Auf der Basis von quantitativen Studien und persönlichen Gesprächen haben wir das Erbgut von Krisenchampions freigelegt und nachfolgend in sechs idealtypischen Erfolgsgenen zusammengefasst.**



### Erfolgsgen Nr. 1 Abwehrkraft

Krisenresistenz basiert auf einer Perspektive, die sich an Nachhaltigkeit orientiert, nicht nur an der kurzfristigen Gewinnoptimierung. Krisenstarke Unternehmen verlieren selten den Blick fürs Ganze und gehen Neues mutig an, oft inspiriert durch den Tüftler- und Erfindergeist der Gründergeneration. Rückschlüsse spornen sie dabei an. Denn sie wissen, dass sie nur weiterkommen, wenn sie aus Erfahrungen lernen. Solche Unternehmen reduzieren ihre Bürokratie zugunsten von Agilität und Flexibilität. Sie lassen überlebenswichtiges Betriebskapital als Polster für schlechte Zeiten im Unternehmen und planen in Szenarien. Schon vor und während der Krise nehmen sie signifikante Anpassungen vor und erhöhen so ihren Bereitschaftsstand für kommende Ausnahmesituationen, indem sie zum Beispiel gegenzyklisch investieren.

### Erfolgsgen Nr. 2 Kundenzentrierung

Krisenchampions pflegen persönliche Beziehungen und sind hervorragend vernetzt. Über Jahre aufgebautes Vertrauen zu Kunden und Geschäftspartnern zahlt sich in der Krise aus. Erfolgreiche Unternehmen haben einen klaren Fokus auf die Bedürfnisse ihrer Kunden. Sie sind bestrebt, für jedes Problem die beste Lösung zu entwickeln und laufend zu optimieren. So erfinden sie sich gemeinsam mit ihren Kunden und Partnern neu und gehen gemeinsam durch diese harten Zeiten. Krisenchampions sind gut vernetzt. So können sie schnell und unkompliziert neue Partnerschaften eingehen und zusätzliches Know-how aufbauen. Sie denken voraus und setzen sich mit der Zukunft auseinander. Deshalb waren sie bereits vor der Krise digital gut aufgestellt und haben auch hier keine Zeit verloren.





### Erfolgsgen Nr. 3 Nischenfokus

Krisenchampions wissen, was sie können – und was (noch) nicht. Sie lassen sich von ihrer Leistungsfähigkeit leiten. Ihre Kernkompetenzen haben sich über viele Jahrzehnte gefestigt und sich in hochspezialisierten Nischen etabliert. In dieser Nische haben sie sich dann diversifiziert. Sie aktualisieren ihr Know-how durch die Entwicklung neuer Anwendungen und indem sie die passenden Talente ins Unternehmen holen. Sie prüfen laufend, wie sie ihre wichtigsten Begabungen einsetzen können: sei es, um Ihre Nische weiter zu vertiefen, zu diversifizieren oder um ihre Abhängigkeit von einzelnen Sektoren oder Kundensegmenten zu nivellieren.

### Erfolgsgen Nr. 4 Innovationskultur

Krisenstarke Unternehmen heben sich durch eine brennende Neugier für Neues hervor, die Top-Fachkräfte anzieht. Diese Innovationskultur wird durch Kundenbedürfnisse getaktet und motiviert. Krisenchampions setzen auf Innovatoren statt Me-too-Zulieferer und entwickeln sich gemeinsam mit ihren Kunden und Lieferanten weiter. Innovation gilt als persönlicher oder firmeninhärenter Anspruch. Dabei kommt der Teamleistung eine besondere Bedeutung zu. Hier wird Innovation möglich, weil sie auch zwischen Tür und Angel stattfinden darf. Die Innovationskraft verstärkt sich durch die Kleinräumigkeit des Teamkreises, den laufenden Austausch, die Spontaneität und den Wechsel von Rückzug und Dialog.

### Erfolgsgen Nr. 5 Internationalisierung

Krisenchampions sind global ausgerichtet. Sie diversifizieren nicht nur innerhalb ihrer angestammten Branchen, sondern auch bei ihren Kundensegmenten und der geografischen Ausbreitung. Als hochspezialisierte Anbieter betreuen sie Kunden rund um den Erdball. Oft halten sie die globale Marktführerschaft in ihrem Bereich und bleiben auch nach der Krise Weltmarktführer. Ihre Swisness spielen sie als Erfolgs- und Vertrauensfaktor aus und setzen auf typische Eigenschaften wie Schnelligkeit, Präzision, Qualität, Effizienz und die Verlässlichkeit des Kleinen. Durch den engen Kontakt und Austausch mit ihren Standorten und Partnern im Ausland reagierten sie trotz der schnellen Ausbreitung von Covid-19 frühzeitig, in vielen Fällen noch bevor das Bundesamt für Gesundheit (BAG) in der Schweiz über die Krise informierte.

### Erfolgsgen Nr. 6 Persönlichkeit

Krisenchampions werden von starken Führungspersönlichkeiten geprägt. Diese pflegen eine optimistische Unternehmenskultur mit einer «Wir schaffen das»-Attitüde, bewahren Ruhe in der Krise und entscheiden sowohl aus Vernunft als auch aus dem Bauch heraus. Unternehmerisch denkende Persönlichkeiten motivieren ihre Leute zu Höchstleistungen. Dazu kombinieren sie Fachwissen mit Leidenschaft und sind ständig auf der Suche nach dem Optimum. Die tragenden Persönlichkeiten von Krisenchampions sind nicht nur die Geschäftsführer selber, sondern auch Entwickler, Tüftler und Innovatoren. Insgesamt leben sie eine starke Loyalität vor und schaffen ein ausgeprägtes Vertrauensklima, das sich in der Krise auszahlt. Sie engagieren sich überdurchschnittlich für ihr soziales und lokales Umfeld. So stärken sie ihre Position im Markt hinsichtlich Nachfrage und Arbeitskräfte vor der Krise für die Zeit danach.

# Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Mit einem umsichtigen Krisenmanagement müssen die Unternehmen als Erstes alle Kräfte für den Notfallmodus mobilisieren und gezielt allozieren. Mittelfristig sollten sie ihre Ressourcen stabilisieren und in einem weiteren Schritt ihre Erholungs- und Wachstumsstrategie anpassen. Krisenstarke Unternehmen planen in Szenarien, haben Liquidität und Betriebskapital sorgfältig und setzen auf die stärkste Währung überhaupt: Vertrauen.

## Wie gut waren Schweizer Unternehmen auf den Notfall vorbereitet?

Viele Schweizer Unternehmen reagierten erstaunlich schnell und gekonnt auf die Bekanntgabe der ausserordentlichen Lage. Immerhin hat die Schweizer Wirtschaft Erfahrung im Umgang mit schockartigen Ereignissen: Frankenschock, Handelskriege, Automatisierung, Rohstoffschwankungen, um nur einige zu nennen.

Am Anfang standen für die Entscheidungsträger die Sicherheit und die Gesundheit der Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Zudem konzentrierten sie sich auf das Management der operativen Wertschöpfung und der Liquidität. Sie stellten sich neu auf, etablierten Task Forces und wechselten in den Krisenmodus. Manche packten die Situation mit Optimismus an, im Wissen, dass man gestärkt aus einer Krisensituation hervorgeht.

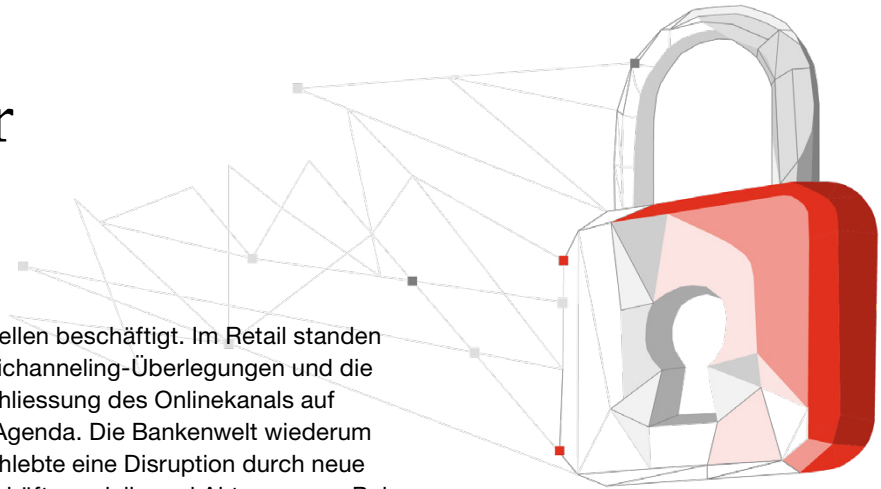
Zu Beginn des Notstands variierte der Kontext in den einzelnen Branchen stark: Die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie war neben Covid-19 mit Elektrofahrzeugen und neuen Mobilitäts-

modellen beschäftigt. Im Retail standen Multichanneling-Überlegungen und die Erschliessung des Onlinekanals auf der Agenda. Die Bankenwelt wiederum durchlebte eine Disruption durch neue Geschäftsmodelle und Akteure, zum Beispiel Fintech-Unternehmen mit Blockchain-Lösungen oder digitale Giganten wie Google oder Amazon.

## Wo lagen im Krisenmanagement die dringlichsten Aufgaben?

Der zentrale Handlungsbedarf lässt sich in drei Phasen gliedern (Abbildung 1). An erster Stelle stehen der Schutz und die Gesundheit der Mitarbeitenden, das Absichern der Lieferkette, ein schnelles Liquiditäts- und Cash-Management. Der unmittelbare Nachfrageeinbruch in gewissen Branchen und in der Folge die dringliche Liquiditätsthematik waren neu verglichen mit anderen Krisen. Nach der ersten Phase des Kräftemobilisierens, intensiv unterstützt durch die Soforthilfe des Bundes, folgte eine Phase der Stabilisierung.

Die Szenarioplanung – vor allem mittelfristig über 12 bis 36 Monate – stellte die



Unternehmen vor existenzielle Fragen: Wie können wir die Komplexität der Situation abbilden? Wie sieht unsere wahre Belastung aus? Wie rationalisieren wir unser Portfolio sinnvoll und wo können wir einen Ausstieg rechtfertigen? Welche Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette müssen wir reduzieren? Welcher Anpassungsbedarf des Geschäftsmodells besteht in den verschiedenen Szenarien? Wie lange können wir zuwarten? Welches sind Auslöser für konkrete Aktionen?

Bei der Liquidität war eine klare Sicht auf den Cash-Bedarf einerseits und den Gewinneffekt andererseits gefragt. Immerhin müssen die Unternehmen zum Jahresende aufzeigen, dass sie ihre Bilanz wieder im Griff haben. Eine Krisensituation birgt viele Unbekannte. Umso wichtiger ist es, diese zu modellieren. Wird die Szenarioplanung nur auf kurzfristiges Reagieren ausgelegt, kommt sie einem Blindflug gleich.

Eine mehrschichtige und weitsichtige Notfallplanung ist für ein erfolgreiches Krisenmanagement enorm wichtig. Denn nur damit lässt sich der operative Betrieb aufrechterhalten. Konzentriert sich das Unternehmen nur auf eine Lösung und führt diese schliesslich nicht zum Erfolg, steht es wieder am Anfang. Also muss es parallel denken, was die Ausdetaillierung und Konkretisierung erschwert.



Abbildung 1: Ein schrittweiser Krisenansatz gliedert den Handlungsbedarf nach Dringlichkeit und Wirkungstiefe

## Wo stehen die Unternehmen heute?

Bei der Liquidität als ökonomisches Polster sind zwei Aspekte zentral: Sie ist unmittelbar überlebenswichtig und hat gleichzeitig mittelfristige Auswirkungen auf den Gewinn. Unternehmen mit ausreichend liquiden Mitteln konnten auch nach dem Einbruch des Geschäftsgangs noch ein paar Wochen durchhalten. Schwieriger wird es, wenn die Kosten überproportional hoch sind in der Erholungsphase. In der Schweiz konnten viele Unternehmen ihre Liquidität kurzfristig sichern und sich schon bald der strategischen Dimension des Krisenmanagements widmen. In diesem Zusammenhang wurden Szenarien ausgearbeitet und Businessmodelle angepasst. Manche Unternehmen verwerteten Chancen in Form von Akquisitionen oder Investitionen.

Ihre Krisenresistenz hatten sich die Unternehmen vor der Krise aufgebaut. Ideal für die Krise aufgestellt waren Unternehmen mit genügend Kapital, einer variablen Kostenstruktur und einem klaren Fokus auf Kernkompetenzen. Krisenchampions verfügen über ein Grundvertrauen und ein ausgeprägtes Vertrauen in die Fähigkeiten und Selbstverantwortung ihrer Mitarbeitenden. In der Summe verschafften ihnen diese Faktoren mehr Optionen für eine Vorwärtsstrategie. Schlechter auf die Krise vorbereitete Unternehmen waren im Ausnahmezustand damit beschäftigt, die Lage unter Kontrolle zu bringen, was wertvolle Kräfte verzehrte.

## Wir empfehlen



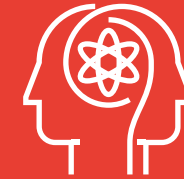
1.

Schweizer Unternehmen sind gut beraten, ihre **Szenarioplanung** nicht nur als Cash-Planung, sondern integriert aus makroökonomischer und branchenspezifischer Sicht vorzunehmen und so ihre Bereitschaft für eine neue Krise oder allfällige zweite Covid-19-Welle zu erhöhen. Aufgrund dieser Szenarien müssen sie ihre **Geschäftsmodelle** hinterfragen und gegebenenfalls anpassen. Im gleichen Kontext sollten die Unternehmen ihre **Portfolios** kritisch durchleuchten und eventuell bereinigen. Das bedingt die Entscheidung, auf welche Kernkompetenzen man setzt, welche Tätigkeiten man aufgibt und was man an Dritte auslagert.



2.

Zu einem Krisenmanagement gehört ein **sorgfältiger Umgang mit der Liquidität und dem Betriebskapital**. Das erfordert, dass die Unternehmen ihre Lieferketten ausbalancieren. Ständen früher Kosten und Nachfrage im Vordergrund, werden heute Aspekte wie Stabilität und Verlässlichkeit wieder wichtiger. Wer sein Betriebskapital kompromisslos unter Kontrolle halten will, muss wissen, welche Risiken er eingeht und welche Abmachungen er getroffen hat. Betriebskapital und Liquidität sind als funktionsübergreifende Aufgaben im Unternehmen zu verankern. Das bedingt eine übergeordnete Cashflow-Perspektive mit klaren Verantwortungsbereichen.



3.

Vertrauen gilt mittlerweile als die krisensicherste Währung. Darum sollten die Unternehmen **langfristig Vertrauen schaffen** und loyale Kunden- und Lieferantenbeziehungen etablieren. Dazu müssen sie starke Mitarbeiterbeziehungen pflegen und dürfen die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehung nicht aus den Augen verlieren.



**Die Lieferkette von Schweizer Unternehmen soll nach der Krise mehr Optionen, eine höhere Transparenz und ein besseres Risikomanagement aufweisen.»**

Quelle: PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey, 30. April 2020

## Krisenchampion Thermoplan

# In guten und schlechten Zeiten unabhängig bleiben

Adrian Steiner ist CEO der Kaffeemaschinenherstellerin Thermoplan AG. Er hat das Familienunternehmen mit Innovationsgeist und Mut durch die Krise geführt. Gemeinsam mit dem Kunden Starbucks ist er in die Produktion von Beatmungsgeräten eingestiegen. Wie es dazu kam und wie sich die Covid-19-Krise auf das Unternehmen ausgewirkt hat, erläutert er im Gespräch.



Wenn man muss,  
tut man.»

## Was waren die unmittelbaren Auswirkungen der Krise auf Thermoplan?

Über unsere Tochterfirma in Schanghai machte sich das Thema Covid-19 schon Mitte Januar bei uns bemerkbar und wir entwickelten ein Bewusstsein dafür. Damals hätte ich niemals erwartet, dass das so schnell ein so drastisches Problem sein würde. Ende Februar spürten wir einen ersten Bestellungenrückgang aus Asien. China ist unser zweitgrösster Markt. Als Anfang März die Infektionen in Norditalien explodierten, nahmen wir in unserem Unternehmen Anpassungen vor. Das war noch bevor sich das Bundesamt für Gesundheit zu Wort meldete. Zum Beispiel stellten wir die Selbstbedienungskantine auf servierten Betrieb um.

Am 12. März 2020 hatten wir in Weggis unseren ersten firmeneigenen Fall. Ein Mitarbeitender hatte sich beim Skifahren in Ischgl infiziert. Gleichzeitig wurde unsere Zulieferkette stark in Mitleidenschaft gezogen; als Montagebetrieb stammen 17 unserer Zulieferer aus Norditalien. Wir versuchten, rasch noch möglichst viele Komponenten zu organisieren. Das war ein logistischer Kraftakt. Eine Woche später brach die gesamte Auftragslage ein. Ab da ging es um Sicherstellung der Produktivität, Krisenmanagement, Hygienemassnahmen, Social Distancing und andere Sofortmassnahmen. Ein besonderes Augenmerk richteten wir auf die persönliche und transparente Kommunikation der Mitarbeitenden.

## Sie haben sich vehement gegen Kurzarbeit und das Zuhausebleiben Ihrer Leute gewehrt. Warum?

Ich wehre mich noch heute gegen Kurzarbeit, sie passt nicht zu unserer Unternehmenskultur. Wir glauben, dass wir auch in anspruchsvolleren Zeiten unabhängig sein können. Wir sind über die letzten Jahre zweistellig gewachsen. Damit konnten wir unser Unternehmen mit

Kapital ausstatten, um einem Gegenwind wie dem von Covid-19 die Stirn zu bieten. Sie ist übrigens nicht die erste Krise, der wir trotzen mussten. Ich erinnere an die Finanzkrise oder den Frankenschock.

## Woher kam die Idee, Beatmungsgeräte für den amerikanischen Markt zu produzieren?

Die Ursprungsidee entstand aus der dramatischen Situation, dass in Amerika nicht genügend medizinische Geräte verfügbar waren. Allein in New York haben 30'000 Beatmungsgeräte gefehlt. Das war die Folge eines politischen Missmanagements. Als die amerikanische Regierung zum Notrecht überging, bat es die produzierende Industrie um Lösungen. Da kam unser Kunde Starbucks auf uns zu. Mit Starbucks verbindet uns ein tiefes Vertrauensverhältnis.

## Welche weiteren Kriterien waren ausschlaggebend für die Anfrage von Starbucks?

Die Summe der guten Erfahrungen aus einer langjährigen Zusammenarbeit. Dieses Vertrauen haben wir uns erarbeitet und immer wieder Agilität und Flexibilität mit wechselnden Rahmenbedingungen bewiesen. Diese Innovationsagilität ist eine ideale Ergänzung zum Weltkonzern Starbucks. Seit 1999 stellen wir sämtliche Starbucks-Geschäfte rund um den Globus mit Thermoplan-Kaffeemaschinen aus. Wir haben höchsten Respekt und eine sehr hohe Wertschätzung gegenüber Starbucks.

## Wo stehen Sie heute mit der Produktion von Beatmungsgeräten?

Mittendrin. In Amerika durchlaufen wir einen aufwendigen Zertifizierungsprozess. Allerdings sind die Krank-



## Die Krise hat uns näher zusammengebracht.»

heitsfälle in Nordamerika massiv zurückgegangen und die Nachfrage nach den Geräten hat sich normalisiert. Der Notstand ist nicht mehr so gross und wir werden vermutlich zu spät sein. Das ist zwar ernüchternd, aber auch positiv, dass es jetzt keine Geräte mehr braucht. Trotzdem treiben wir die Entwicklung dieses Geschäftsfelds voran und werden es als neues Thermoplan-Standbein auf- und ausbauen. Wir möchten die Beatmungsgeräte in Zukunft dort zur Verfügung stellen, wo keine vorhanden sind, etwa in Afrika – völlig unabhängig von Covid-19. Unsere Geräte sind sehr kompakt, akkubetrieben und mobil anwendbar. Das macht sie zum Beispiel für den Einsatz in Krankenwagen interessant.

## Sie sind für die Produktion von Beatmungsgeräten eine Kooperation mit Roche eingegangen. Warum?

Mit mechanischen, elektrischen und sensorischen Themen im Lebensmittelbereich kennen wir uns aus. Doch uns fehlten das Wissen der Medizinaltechnik und deren Anwendung. Über Partnerschaften konnten wir uns Know-how aneignen. So haben wir nicht nur mit Roche, sondern auch mit Medela für die Produktionsinfrastruktur, mit Antrimon für die Antriebstechnik und mit diversen Ingenieurbüros kooperiert. Das ist enorm spannend und spricht für den Werkplatz Schweiz. Wir spürten sofort eine grosse Bereitschaft, sich mit einer neuen Idee auseinanderzusetzen und Menschenleben zu retten. Da entstand eine wunderbare Dynamik.

Zurzeit sind wir in Kontakt mit dem Internationalen Roten Kreuz IKRK, um Erfahrungen mit Beatmungsgeräten in Afrika zu sammeln. Zwei Ärzte haben uns erklärt, wie die Geräte angewendet werden und was das für den Patienten bedeutet. Hinter dem Projekt Beatmungsgeräte steht bei Thermoplan ein hochmotiviertes, neugieriges und eigeninitiatives Team.

### **Wie haben Sie es in der Krise trotz der Kumulation von Negativmeldungen geschafft, positiv zu bleiben?**

Manchmal ging das besser, manchmal weniger gut. Optimismus ist eine Grundhaltung. Ich brauche die Gespräche mit meinem Management, unseren Vertriebspartnern und Kunden. Die Entwicklung in China stimmt mich optimistisch. In fünf Wochen werden auch wir dort angekommen sein, denn wir folgen derselben Logik. Der pragmatische Ansatz von Asien zeigt mir, dass es bei uns ähnlich verlaufen kann, wenn wir ähnlich pragmatisch vorgehen.

### **Inwiefern hat Ihnen diese Haltung in der Krise geholfen?**

Bis jetzt haben wir noch jede Krise gemeistert, und jede Krise geht vorbei. Ich bin überzeugt, dass die Menschen danach wieder konsumieren und vielleicht sogar einen Teil kompensieren werden. Das hilft der Wirtschaft. In meinem Unternehmen muss ich ein Vorbild sein und trage Verantwortung für meine Mitarbeitenden und Führungskräfte. Pessimismus würde sich fatal auf die Organisation auswirken. Die Krise hat uns näher zusammengebracht, untereinander und mit Drittpartnern.

### **Was hat sie Ihnen sonst noch gebracht?**

Die Geschichte von Thermoplan ist geprägt von grundlegenden Veränderungen. Nicht alle waren die Folgen einer Krise. In den 1980er-Jahren stellten wir Schlagrahmautomaten her, zu Beginn der 90er Milchschaumer. 1995 produzierten wir den ersten Kaffeefullautomaten. Offenheit für Veränderung war schon immer unser Spirit.

Die Coronakrise ist ein weiterer guter Zeitpunkt, uns zu verändern. Die strengen Qualitätsanforderungen der Medizinaltechnik sind neu und anspruchsvoll. Ich sehe das als einmalige Chance. Covid-19 hat uns einmal mehr gezeigt, dass wir offen bleiben müssen. Vor Covid-19 war Home-Office bei uns für maximal einen Tag pro Woche und nur über einen aufwendigen Antragsprozess möglich. Heute arbeitet ein Drittel der Belegschaft im Home-Office. Die Krise macht Mut, Neues anzupacken. Wenn man muss, tut man.

### **Was haben Sie persönlich aus der Krise gelernt?**

Die Covid-19-Krise hat viele Aspekte, auch viele tragische. Sie schürte Angst und Unsicherheit, ist sie doch eine seltene Kombination von Gesundheit und Wirtschaft. Die vergangenen Wochen haben mir gezeigt, dass man nicht nur optimieren darf. Als ewiger Optimierer habe ich über die letzten Jahre alles aus der Supply Chain, dem Materialfluss und den Margen rausgeholt. Dieses Streben nach dem Optimum muss ich überdenken, denn die Welt kann sehr plötzlich ganz anders aussehen. Dann braucht man ein gewisses Pölsterchen. Ich werde das Thema Optimieren vermutlich vernünftiger angehen.

Seit 22 Jahren war ich nie zwei Monate am Stück zu Hause. Das war für mich und für meine Familie eine völlig neue Erfahrung. Ich habe diese Zeit sehr genossen und sie hat unsere Familie verändert. Ich könnte in Zukunft hinterfragen, ob es denn wirklich jede Geschäftsreise braucht.



**Optimismus ist eine Grundhaltung.»**

### **Thermoplan**

Thermoplan entwickelt und produziert Kaffeefullautomaten in höchster Schweizer Qualität für den professionellen Gebrauch in Gastronomie und Gewerbe. Das Familienunternehmen ist global tätig und beliefert Kunden in 75 Ländern. Die Kaffeefullautomaten werden im Werk am Hauptsitz in Weggis (Kanton Luzern) gefertigt; rund 80% der verbauten Komponenten stammen aus heimischer Fertigung. Das Luzerner Traditionshaus wurde 1974 gegründet und stieg 1995 ins Kaffeemaschinengeschäft ein. Heute beschäftigt es rund 440 Mitarbeitende weltweit und zählt über 200 zertifizierte Vertriebs- und Servicepartner zu seinem Netzwerk.

Mehr auf: [thermoplan.ch](https://thermoplan.ch)





# Die digitale Transformation am Anfang zu Ende denken

Der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens beeinflusst dessen Krisenresistenz fundamental. Zudem setzen Sondersituationen besondere Kräfte frei. So gilt es jetzt, über Omnichannel-Lösungen nachzudenken, eine klare Datenstrategie zu definieren und die Marktleistung End-to-End auszugestalten. So kann ein Unternehmen nach der Krise nicht nur infrastrukturell modernisieren, sondern sich nachhaltig und gegenüber der Konkurrenz differenzierend verändern.

## Wie gut waren Schweizer Unternehmen auf den Notfall vorbereitet?

Im internationalen Vergleich lagen Schweizer Unternehmen hinsichtlich Technologien und digitaler Infrastruktur im vorderen Mittelfeld. Sie zeigten eine hohe Disziplin, Selbstkontrolle und starke Grundwerte. Gerade die Grossunternehmen und solche mit umfassenden Lagerbeständen zur Grundversorgung waren gut aufgestellt. Sie konnten innerhalb von wenigen Tagen reagieren und mit ihren Liquiditätspolstern Lücken schliessen.

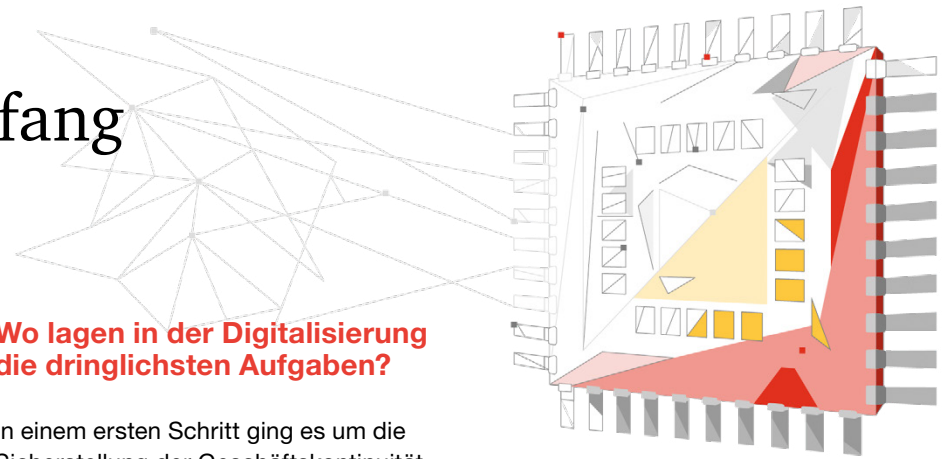
Ein grosser Nachholbedarf zeigte sich in Bereichen, in denen das Augenmerk über die letzten Jahre stärker auf den Kosten als auf dem Nutzen gelegen hatte. Im Detailhandel fehlte die digitale Verbundenheit mit Mitarbeitenden ohne Computer oder Laptop. In der Logistik waren die Kapazitäten für Heimlieferungen unter anderem mit kurzen Lieferzeiten nicht vorhanden oder teilweise stark eingeschränkt und konnten kurzfristig oft nur dank etablierter Partnerschaften gewährleistet werden.

## Wo lagen in der Digitalisierung die dringlichsten Aufgaben?

In einem ersten Schritt ging es um die Sicherstellung der Geschäftskontinuität und um eine rein infrastrukturelle Modernisierung. Kollaborationsplattformen mussten installiert und etabliert, Bandbreiten hergestellt und Verfügbarkeiten gesichert werden. Für rechtlich verbindliche Unterschriften mit Hilfe einer digitalen Identität zum Beispiel mussten viele Unternehmen zuerst neue Standards erstellen.

Die zweite grosse Herausforderung lag im Vertrieb. Der Onlinekanal von Produkten und Dienstleistungen war nicht in jedem Betrieb selbstverständlich und musste oft erst zugänglich gemacht werden. Im E-Commerce-Bereich wurde in kürzester Zeit eine unglaubliche Kreativität freigesetzt. So mancher Chat stellte eine 24/7-Betreuung sicher, ab und zu sogar durch den Inhaber persönlich.

Die digitale Durchlässigkeit gehört zu den Kernthemen von Schweizer Wirtschaftsakteuren. Die Schweiz ist stark vom Aussenhandel abhängig. Werden die Grenzen wie bei der Covid-19-Krise



physisch geschlossen, müssen sie digital offen bleiben. In diesem Zusammenhang sollten unter anderem mehr digitale Schnittstellen zwischen den Unternehmen und den öffentlichen Behörden geschaffen werden. So würde die Online-Deklaration von Steuerfaktoren – zum Beispiel für die Gewinnsteuern – möglich, wie es bei der Mehrwertsteuer bereits der Fall ist.

## Wo stehen die Unternehmen heute?

Die ausklingende Krise hat die Spreu vom Weizen getrennt und den Graben zwischen gut und schlecht digitalisierten Unternehmen aufgerissen. Wer über das nötige Cash verfügte, konnte aufholen. Andere sind extrem abgefallen; gewisse Industrien oder Betriebe mit persönlichem



## 47 % der Schweizer CFO wollen nach der Krise die Automatisierung vorantreiben.»

Quelle: PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey, 30. April 2020

Kontakt – darunter so manches Klein- und Dienstleistungsunternehmen – haben enorm gelitten, da die Leistungserbringung über digitale Kanäle nicht oder nur unzureichend erbracht werden konnte. Insgesamt stehen vor allem die KMU im Kielwasser der Krise digital schlecht da. In manchen war zwar unternehmerisches Denken vorhanden, aber für eine nachhaltige End-to-End-Umsetzung fehlte der Einfluss oder der lange Atem. Beispiele dafür sind KMU mit Filialen, aber ohne Onlinevertrieb wie lokale Schuhläden, Optiker, Bäcker, Metzger, Floristen und viele andere. Die Krise wird gerade die Diversität im Retailbereich massiv beeinflussen.

## Wir empfehlen



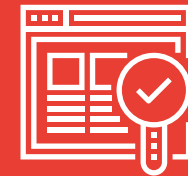
### 1.

In den meisten Unternehmen stehen **Omnichannel-Überlegungen** an. Dabei sollten sie den Onlinekanal in die Gesamtbetrachtung einbauen und prüfen, welche strategische Rolle dieser ergänzend zu einem physischen Verkauf spielen kann. Ausserdem müssen die Entscheidungsträger analysieren, ob sich die Stärken des stationären Verkaufs für den Onlinebereich nutzen lassen, zum Beispiel mit einem Click&Collect-Konzept.



### 2.

Die meisten Unternehmen sind gut beraten, **eine stringente Daten- und Analytics-Strategie zu erarbeiten**. Diese klärt, was mit den Daten aus Transaktionen und Interaktionen geschieht. Dazu muss sich das Unternehmen eventuell Data-Analytics- oder sogar Realtime-Analytics-Fähigkeiten für personalisierte Angebote ins Haus holen. Es muss klären, mit welchem Ziel es Lösungen der künstlichen Intelligenz nutzt. Ein Mehrwert daraus besteht in der gezielten und kreativen Ansprache der Kunden. Das Management muss also ebenfalls festlegen, wie es den Zweck und Nutzen solcher Lösungen transparent kommuniziert.



### 3.

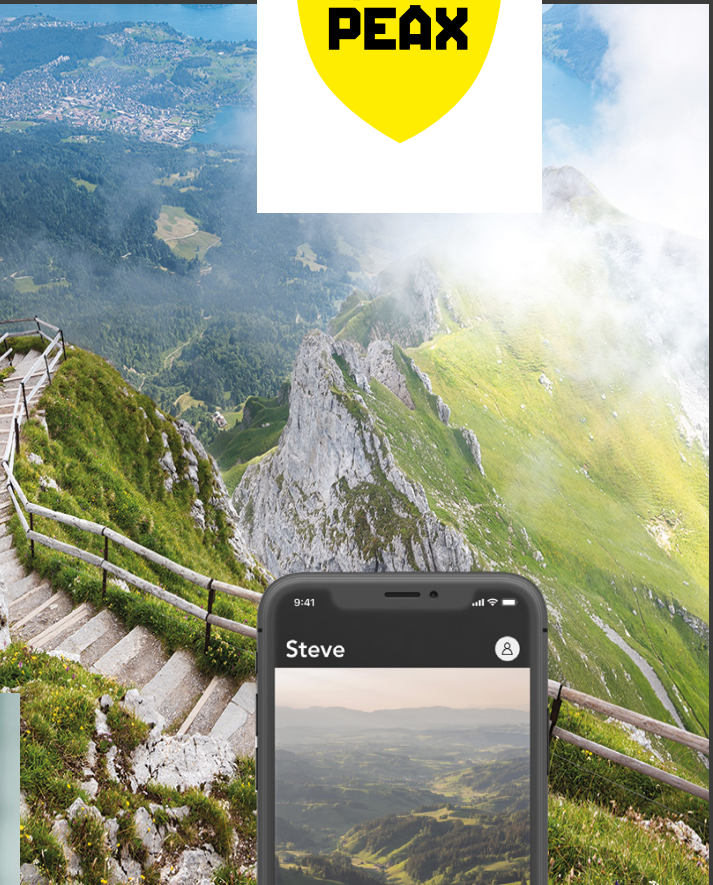
Schliesslich lohnt es sich, die **Leistungserbringung durchgängig auszugestalten**. Dazu sind Umsetzungshürden für Anwender von digitalen Technologien abzubauen, Abläufe schnell zu standardisieren und zu automatisieren und die Elemente des virtuellen Dialogs mit dem Kunden aufzureihen. Hier lohnt sich ein Blick in die Gig-Economy. Ebenfalls essenziell sind Schlüsselaufgaben wie das Sicherstellen der Liefertreue und der Aufbau einer durchdachten Kostenstruktur. Im Weiteren sollten die Unternehmen über den Zusammenschluss mit passenden Ökosystempartnern nachdenken.

Krisenchampion PEAX

## Sich mit der Zukunft auseinandersetzen



Stefan Hermann ist Geschäftsführer der luzernischen PEAX AG. Der erfahrene Unternehmer erläutert im Gespräch, wann der Erfolg seiner Vision begann und warum eine Krise positive Kräfte freisetzt.





## **In der Krise braucht es ein totales Vertrauen in die Mitarbeitenden.»**

### **Was waren die unmittelbaren Auswirkungen der Krise auf die PEAX AG?**

Mitte März 2020 sind wir sozusagen über Nacht auf Home-Office umgestiegen. Als Software-Unternehmen hatten wir keine technischen Hürden und konnten operativ reibungslos weiterarbeiten. Bei mir persönlich stellte sich sogar ein Effizienzgewinn ein, da zeitaufwendiges Reisen entfiel und sich die Wirksamkeit meiner Arbeit erhöhte. Allerdings verloren wir mit dem Teil-Lockdown den persönlichen Kontakt auf einen Schlag. Wir konnten unsere Kunden nicht mehr besuchen.

### **Sie streben mit PEAX einen integrierten digitalen Briefkasten für Post, Zahlungsverkehr, Archivierung und andere Dienste an. Wer sind Ihre Kunden und wie sieht das Geschäftsmodell dafür aus?**

Wir wenden uns mit unseren Dienstleistungen an Privat- und Firmenkunden.

Unsere Vision ist eine vernetzte Multisided-Plattform mit durchgängigen End-to-End-Prozessen über Privatpersonen, Unternehmen und Verwaltungen und über den gesamten Lebenszyklus einer Person oder Firma

hinweg. Sämtliche Interaktionen von Menschen und Firmen mit Banken, Versicherungen, Schulen, Mitarbeitenden, Pensionskassen, Steuerbehörden und anderen Akteuren sollen irgendwann auf unserer digitalen Plattform stattfinden können.

Diese Vision setzen wir in Etappen um. Der erste Schritt ist erfolgt und besteht im digitalen Briefkasten. Dieser nimmt Informationen in unstrukturierter Form entgegen und wandelt sie in strukturierte Daten um, die der digitalen Verarbeitung dienen.

Ein Beispiel in naher Zukunft: Sie erhalten eine Rechnung, was sich auf Buchhaltung, Steuererklärung und Archivierung auswirkt. Der digitale Briefkasten prüft als Erstes die Legitimation der Rechnung und automatisiert deren Freigabe. Zweitens löst er eine Zahlung aus. Diese wird drittens automatisch in der Kreditorenbuchhaltung verbucht. Und viertens wird die Rechnung wiederauffindbar und datenschutzkonform archiviert. In diesem Sinn vollzieht der elektronische Briefkasten die Standardisierung und Automatisierung von händischen Prozessen rund um Ihre Post.

Heute haben wir 85 % unserer Vision realisiert. Im Herbst 2020 führen wir die automatische Kontierung und die Automatisierung des manuellen Bestellabgleichs ein.

### **Welches sind die Erfolgsfaktoren dieses Modells?**

Zwei Aspekte sind zentral für den Erfolg unserer Multisided-Plattform: Erstens handelt es sich um ein hybrides Modell. Der Briefkasten ist so konzipiert, dass der Empfänger seine Post immer digital erhält, aber trotzdem analoge Unterstützung wie Steuerexperten, Treuhänder oder Revisoren beiziehen kann. Der Empfänger kann nicht unterscheiden, ob der Absender das Dokument

physisch oder elektronisch hat. Für alle Dokumente ist ein Scanning- und/oder Extraktionsprozess in einem zertifizierten Scanningcenter hinterlegt. Wir meinen: Die hybride Welt ist die erfolgreichste.

Zweitens braucht unser Ansatz Frequenz. Wer sie hat, überlebt; wem sie fehlt, der geht unter. Unser digitaler Briefkasten zielt auf eine starke Frequenz ab. Er stellt einen Multichannel-Eingang als E-Mail-Postfach, Portal oder physischen Eingang dar. Zu Beginn hatten wir den Briefkasten auf Privatpersonen ausgerichtet. Mit der Zeit wurde uns klar, dass das Bedürfnis nach koordinierten Posteingängen bei Firmen noch viel grösser ist. Private erhalten 100 bis 500 Sendungen pro Jahr, das ist eine bis anderthalb pro Tag. Bei Firmen sind es 10'000 bis 300'000 pro Jahr, also Tausende täglich. Damit die Plattform attraktiv wird, muss sie mindestens ein bis zwei Mal pro Tag genutzt werden.

Neben dem Briefkasten für Privatpersonen und Unternehmen haben wir uns auf Lösungen für zwei Branchen spezialisiert. Die eine ist eine Portallösung für die Interaktion bei Pensionskassen. Dazu unterhalten wir verschiedene Partnerschaften, zum Beispiel mit einer Pensionskassensoftware-Herstellerin. Unser Pensionskassenportal lässt sich von Arbeitgebenden für Lohnmutationen bei Ein- oder Austritt oder Änderungen von Lohnstämmen nutzen. Gleichzeitig ist es ein Privatkundenportal für Pensionskassenversicherte. So entstehen ein mächtiger Multiplikatoreffekt, Frequenz mit verschiedenen Strömen und eine Kaskade von Vertrauensvererbung. Denn jede Pensionskasse hat mehrere Tausend Versicherte.

Die zweite Lösung haben wir für Schulen konzipiert. Sie unterstützt ab Herbst 2020 Gemeinden in den Kantonen Appenzell, Luzern und Graubünden. Über unser Portal interagieren Vertreter von Schulen, Lehrpersonen, Eltern und Schüler, zum Beispiel für Unterrichtsänderungen,



## Die hybride Welt ist die erfolgreichste.»

Prüfungsergebnisse, Stundenpläne, Elterngespräche und vieles mehr. Jede Schule generiert zirka 200 unterschiedliche Interaktionen. Diese Frequenz wird gestärkt durch das Vertrauen aus dem kantonalen Auftrag.

### Was geschah in der Krise?

Der Teil-Lockdown hat die Firmen von einem Tag auf den anderen vor neue Aufgaben gestellt: Wer holt die Post und verteilt sie? Wie greifen wir auf unsere Daten zu? Wie arbeiten wir damit im Fernbetrieb? Antworten auf diese Fragen hatten vorwiegend die Grossen. Den KMU fehlte es an Lösungen. In vielen Unternehmen dauert es im Regelbetrieb bis zu zwei Wochen, bis ein Dokument zum zuständigen Mitarbeitenden gelangt. Covid-19 hat dieses Problem offengelegt. Im Hinblick auf die enormen Dokumentenmengen konnten die wenigsten Firmen über Nacht auf eine nachhaltige Lösung umstellen.

### Welche regulatorischen Rahmenbedingungen braucht Ihr Geschäftsmodell?

Ein angemessener Datenschutz – also der Schutz der Privatsphäre –, technische und organisatorische Sicherheit – also der Schutz vor Zugriff von Dritten und vor ungewollter Weiterverwendung – und schliesslich

Vertrauen. Datenschutzvorgaben haben wir von Beginn an eingebaut. Der User allein bestimmt, was mit seinen Daten passiert. Dazu beschäftigen wir heute zwei haus-eigene Juristen mit den Schwerpunkten Datenschutz und Vertragsrecht. Auch bezüglich Speicherung von Daten haben wir sehr viel investiert und setzen diesbezüglich auf 100% Swissness. Das Vertrauen schliesslich entsteht aus der Multiplikation der Partner und Anwender wie Gemeinden oder Behörden, wie ich das beschrieben habe.

### Wie hat sich die Krise auf Ihr Business ausgewirkt?

Unser Produkt funktioniert ortsunabhängig, individuell und in der Masse. Diese Faktoren entsprachen exakt den Anforderungen der Krise. Also hatten wir mit der Krise die ideale Marktreife erlangt. Unternehmer wie ich stellen sich immer wieder die Frage: Wann ist der richtige Zeitpunkt, mit einer Idee zu starten, damit sie sich im idealen Moment lancieren lässt? Wir haben bereits 2005 mit unserer Idee angefangen, seither schon viele Fehler begangen und zirka 20 Millionen Franken darin investiert. Doch hätten wir nicht so früh angefangen, könnten wir nicht auf den Erfolg von heute blicken. Natürlich hat uns die technologische Entwicklung in die Hände gespielt. Doch über all die Jahre haben wir nie die Überzeugung verloren, dass unsere Idee funktioniert. Wenn man diese Überzeugung hat, überlebt man so manchen Rückschlag und kann immer wieder aufstehen.

### Sie haben vor 15 Jahren begonnen. Wie sieht PEAX in weiteren 15 Jahren aus?

Alle Personen, die in der Schweiz wohnen, haben einen PEAX-Account und arbeiten damit. PEAX wird zum Selbstverständnis. Für eine so hohe Durchdringung brauchen wir eine Governance, die neutral ist. Wenn wir

diese Entwicklung noch weiterdenken, dann würden wir unsere Idee gerne nach Europa tragen. Allerdings haben wir von einem solchen Schritt auch hohen Respekt.

### Was haben Sie aus der Krise gelernt?

Wer sich mit der Zukunft auseinandersetzt und sich darauf vorbereitet, der hat es einfacher. Auch wir hatten die Pandemie nicht auf dem Radar. Aber wir waren schon vor Covid-19 zeitgemäss unterwegs. Ich würde uns als Chamäleon bezeichnen. Man muss sich jeder Situation anpassen können und sofort umschalten, selbst wenn das Provisorium zum Provisorium wird. So wird jede Krise zur unglaublichen Chance, die enorme Energien freisetzt.

Was ich ebenfalls aus der Krise mitnehme, ist, dass wir uns total auf unsere Mitarbeitenden verlassen können. Die Selbstorganisation unserer Mitarbeitenden hat perfekt funktioniert. Wir mussten sie nicht kontrollieren. So konnten wir sogar im Teil-Lockdown grosse Aufträge gewinnen.



## Ich würde uns als Chamäleon bezeichnen.»



## PEAX AG

Die PEAX AG mit Sitz in Luzern wurde 2014 von Stefan Hermann gegründet und beschäftigt heute ein junges und agiles Team von 30 Mitarbeitenden. Die PEAX AG gehört zur Base-Net Firmengruppe, zu der weitere fünf Firmen zählen. Darunter die Base-Net Informatik AG und die zeit ag. PEAX bietet Privat- und Firmenkunden eine ganze Palette an Services in den Bereichen Input- und Outputmanagement, Dokumentenarchivierung, Online-Identifikation und Machine Learning. Das PEAX Portal als digitaler Briefkasten digitalisiert Posteingänge und wickelt diese regelkonform und nach den Wünschen des Empfängers ab.

Mehr auf: [peax.ch](https://peax.ch)

# Prävention ist günstiger als Schadenbehebung



IT und Cybersicherheit geraten in einer Krisenzeit zusätzlich unter Druck, denn sie eröffnen Lücken und schaffen damit zusätzlich Gelegenheiten für Kriminelle und Bedrohungsakteure. Von besonderer Bedeutung in einer bewegten Zeit ist das Sicherheitsbewusstsein der Mitarbeitenden für veränderte Arbeitsumgebungen und Zusammenarbeitsmodelle. Bewusst agierende und mitdenkende Mitarbeitende sind genauso Teil einer langfristigen Cyberresilienz wie starke Sicherheitsprozesse und eine stimmige Sicherheitsstrategie.

## Wie gut waren Schweizer Unternehmen auf den Notfall vorbereitet?

Die digitale Sicherheitsmaturität der Unternehmen zeigte enorme Unterschiede. In einigen Unternehmen war die digitale Transformation bereits fortgeschritten. Diese Betriebe waren es gewohnt, mit Videokonferenzen, virtuellen Meetings und in verteilt durchgeführten Projekten zu arbeiten. Zu dieser Gruppe zählten vorwiegend innovationsgewohnte oder internationale Firmen. Andere Unternehmen hingegen wurden mit der Pandemieplanung in die digitale Transformation gestossen. Hier waren Home-Office oder Fernarbeit davor kein Thema, Technologien dafür waren nicht vorhanden. Zu dieser Gruppe gehörten zum Beispiel einzelne Banken ohne Mobile Clients, in denen die Kundenberater ihre Aufgaben nur im Büro erledigen konnten. Diese Firmen hatten eine turbulente Startphase und, da die Mitarbeitenden teilweise mit ihren privaten Laptops und Tablets oder mit schnell ausgerollten Firmengeräten arbeiteten, auch Sicherheitsrisiken.

Zu Beginn der ausserordentlichen Situation waren fast alle Unternehmen

mit Workflow- und Finanzmanagement beschäftigt. Erst nach drei bis vier Wochen besannen sie sich auf ihr Kerngeschäft und darauf, dass alles länger dauern würde. Wirtschaftskriminelle und Bedrohungsakteure ergriffen diese Gelegenheit als Angriffsvektor. Sie intensivierten ihre Attacken aus dem Cyberspace und nutzten die Schwäche der Unternehmen aus, diese zu erkennen und tatkräftig dagegen vorzugehen.

## Wo lagen in der IT die dringlichsten Aufgaben?

Erstens in den Tools und Technologien. Die Unternehmen mussten Laptops oder mobilfähige Geräte beschaffen, Fernzugriff organisieren, Kapazitäten, Bandbreiten und Lizenzen sicherstellen, eine Applikationslandschaft und Daten verfügbar machen. Um virtuelle Meetings über Videokonferenzen abzuhalten, mussten sie eine stabile Videokonferenzlösung für grössere Meetings mit mehreren Teilnehmenden finden.

Der zweite Handlungsbedarf lag in den Konsequenzen für die IT-Architektur und -Prozesse. Nicht alle Umgebungen waren

für den Fernzugriff geeignet. Das Update-management stellte manche Firmen vor eine weitere Herausforderung. Softwareupdates konnten nicht bei allen Kunden aus der Ferne ausgerollt werden. Zudem mussten die Unternehmen sicherstellen, dass ihre Arbeitsplätze gesund bleiben und sie Attacken frühzeitig erkennen können. Schliesslich galt es zu regeln, wie neue Clients remote ausgerollt, in Betrieb genommen und langfristig gewartet werden. In einer andauernden Krise mit limitierten Möglichkeiten, ins Büro zu gehen, stellen sich zusätzliche Aufgaben, etwa der Ersatz defekter Geräte, Erneuerungen von Smart-Card-Zertifikaten oder Sicherheits-Token.

Die dritte Schlüsselaufgabe ergab sich aus dem Beschaffungsprozess: In der Eile erwiesen sich Evaluation, Beschaffung und eine sichere Einführung neuer Applikationen und Dienstleistungen als



knifflig. Viele Unternehmen haben diese an den Prozessvorgaben vorbei ausgerollt. Insbesondere das Thema Datenschutz und regulatorische Compliance wurde nicht immer alle ausreichend geprüft. Es zeigt sich nun, dass nicht alle Datenschutzerfordernisse erfüllt sind und eine Nachbearbeitung erfordern.

Oft verkennen die Unternehmen das Bewusstsein und Wissen ihrer Mitarbeitenden um die IT-Sicherheit. Diesen Kulturwandel gilt es zu fördern und zu begleiten, was angesichts der Kurzfristigkeit nicht immer gelang. Im Thema IT- und Cybersicherheit gilt noch immer, dass Prävention günstiger ist als Schadenbehebung, Kriminelle sind auf den «Corona-Zug» aufgesprungen und haben in zahlreichen Phishingattacken mit Covid-19-Inhalt die Krisensituation ausgenutzt und sind vermehrt erfolgreich in Firmen eingedrungen.

Ist ein Cyberangriff erfolgt – also die Krise in der Krise eingetroffen –, dann stellt sich die Frage, ob man in der Lage ist, eine solche Attacke abzufangen. Das Unternehmen braucht nicht nur das Know-how, sondern auch entsprechende Fachpersonen vor Ort, was sich im

Pandemiefall als schwierig erweisen kann. Tatsächlich sind in vielen Firmen die gleichen Personen, die sich um die Covid-19-Krise kümmern, auch die Mitglieder eines Krisenstabes, der sich um eine grosse Cyberattacke kümmern müsste.

### Wo stehen die Unternehmen heute?

Die Auswirkung der Krise ist bezüglich Cyberresilienz je nach Unternehmen unterschiedlich, tendenziell leicht gesunken. Wer zum Beispiel erst mit der Krise in die Cloud gegangen ist, dessen Cybermaturität ist eher gesunken, da die nötige Erfahrung fehlte und Eile angesagt war. Planung, Abklärungen, Ausbildung mussten vernachlässigt werden, eine Integration in die Sicherheitssysteme fand oft nicht statt und die schnell erforderliche Transformation liess Lücken entstehen. Manche Unternehmen wiederum gingen Themen wie Cybersicherheit oder IT-Integration bewusst in der Krisenzeit an. Das Tagesgeschäft war reduziert und so konnten sie die Zeit gezielt dafür nutzen. In wieder anderen Firmen veränderte sich nur die Teamarbeit oder Kommunikation,

um digitale Projekte abzuwickeln. Jene Unternehmen, die sich während der Krise in der Detektion und sofortigen Wiederherstellung der IT-Sicherheit weiterentwickelt haben, machten die grössten Fortschritte und konnten ihre Cybermaturität steigern.



## Wir empfehlen



1.

Schweizer Unternehmen sind gut beraten, **ihre Cyberresilienz zu festigen**. Diese hat nichts mit Covid-19 zu tun, denn sie muss auch für Notfälle in normalen Zeiten funktionieren. Das Thema IT-Sicherheit darf nicht aufgrund der Krise ausgeblendet werden, sondern ist im Gegenteil unter dem Aspekt der Krise zu betrachten. Die Unternehmen sollten sich so einrichten, dass sie einem Angriff begegnen können. Hier empfiehlt sich ein pragmatisch durchgängiger Ansatz (End-to-End): Wie verhindern wir eine Attacke? Wie erkennen wir eine Attacke? Wie kommen wir aus einer solchen Situation wieder heraus? Wie stellen wir die beschädigte Infrastruktur und die Daten wieder her?



2.

Im Weiteren sollten die Unternehmen **die hauseigenen Sicherheitspläne überprüfen** und sicherstellen, dass diese in einem dezentralen Umfeld, bei verteiltem Personal oder in einer Krisensituation tatsächlich funktionieren. Dazu gehören operationelle Themen bezüglich Erkennung, Bekämpfung und Wiederherstellung, aber auch der langfristige Umgang mit einer Krise, wie ein klar geregeltes Updatemanagement, die Überwachung von verteilten Geräten und Diensten mit Antimalware-Lösungen.



3.

Letztlich müssen die Unternehmen jetzt ihre **Cloudstrategie anpassen** und nachbessern, was in der Eile vergessen ging. Zum Beispiel die Definition einer Cloudstrategie, denn die aufgebauten Cloudservices werden sie so schnell nicht wieder abschaffen wollen. Dazu brauchen die Verantwortlichen Antworten auf Fragen wie diese: Passt das, was wir krisenbedingt in der Cloud etabliert haben, zu unserer Unternehmensstrategie? Was transferieren wir in die Cloud und wie sieht unsere hybride IT-Architektur aus? Erfüllen wir nach wie vor die Compliance oder verstossen wir gegen regulative Vorgaben? Wie sieht unser Betriebsmodell aus? Wie sind die Berechtigungen verteilt und wer ist nach der Krise für laufenden Betrieb, Reporting und Monitoring zuständig?



**Jetzt ist der Zeitpunkt  
ideal, die haus eigenen  
Sicherheitspläne  
zu überprüfen.»**

Quelle: Urs Küderli, Partner Cybersecurity and Privacy, PwC Schweiz

## Handlungsfeld «Personelle Ressourcen»

# Mitarbeitende gerade in bewegten Zeiten pflegen

Eine Krise bedingt Transformation, davor, während und danach. Diese wiederum ist eine Frage der Unternehmenskultur, von der das Personalwesen ein wesentlicher Teil sein muss. Denn jede tiefgreifende Veränderung hat enorme Auswirkungen auf die Leute und deren Fähigkeiten. Vor diesem Hintergrund bekundeten krisenresistente Unternehmen mit ihrem Personal Solidarität, reduzieren Personalkosten intelligent, denken in Szenarien und handeln mit Blick auf das Nachher.

### Wie gut waren Schweizer Unternehmen auf den Notfall vorbereitet?

Die Fitness der Unternehmen für die personelle Veränderung im Rahmen des Teil-Lockdowns zeigte sich sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die einen waren gut vorbereitet, hatten sie doch schon in der Vorkrisenzeit in ihre Technologien und Leute investiert und eine HR-Strategie definiert und umgesetzt. Diese Unternehmen schulten ihre Führungskräfte in Führungsthemen aus Entfernung, etablierten unternehmensweite Kommunikations-Tools und Cloudlösungen oder hatten diese bereits in Anwendung. Flexible Arbeitsmodelle und -zeiten waren üblich oder wurden schnell eingeführt.

Im Gegensatz zu den vorbereiteten Unternehmen wurden andere Unternehmen von der Krise überrumpelt. Sie wussten nicht, wie viele Mitarbeitende sie überhaupt auf ihrer Lohnliste hatten, wo sich diese befanden und ob diese zu Hause mit einem Internetanschluss und einem Arbeitsbereich ausgestattet waren. Ausreichend Laptops für die Arbeit von zu Hause aus fehlten. Die dritten wiederum – darunter viele kleinere

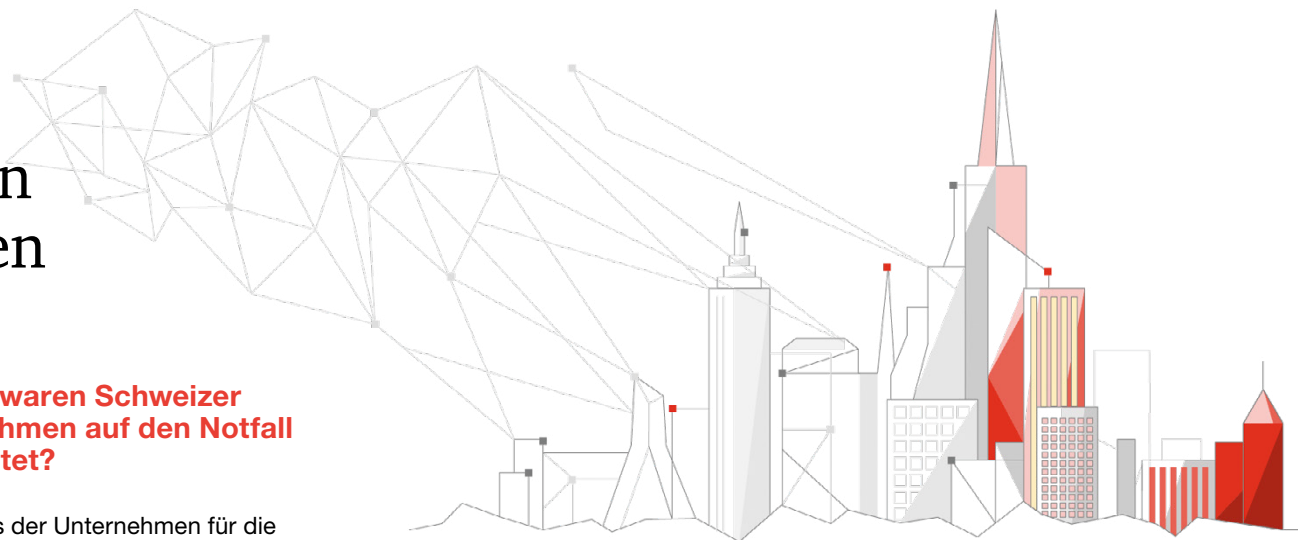
Unternehmen – wiesen zwar die nötige Innovationskraft und Agilität auf, aber die IT-Landschaft und Digitalisierung war nur unzureichend für flächendeckendes Home-Office oder Fern-Support ausgelegt.

Die plötzlichen Auflagen für Arbeitgebende im Rahmen der diversen Covid-19-Verordnungen machten deutlich, dass sich eine Unternehmenskultur nicht über Nacht ändern lässt. Wo Agilität, Kreativität, Innovation und digitales Upskilling zum Alltag gehörten, gelang die Anpassung an die neuen Bedingungen einfacher. Mehr Flexibilität bedeutet weniger Kontrolle und bedingt mehr Vertrauen. Wer diese Vertrauensfaktoren über die letzten Jahre vernachlässigt hatte, war stärker bedroht.

### Wo lagen im Personalbereich die dringlichsten Aufgaben?

Die dringlichsten Themen lagen bei der Infrastruktur für Home-Office-Arbeit und beim Zugang zur hauseigenen IT. Dazu gehörten entsprechende Applikationen und eine angemessene räumliche Ausstattung. Ebenso prioritär waren die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden, gerade bei Arbeiten ausserhalb der firmeneigenen Standorte oder Auslandseinsätzen. Bei solchen Unternehmen tauchte die Frage nach den arbeitsrechtlichen Bedingungen in anderen Staaten auf.

Sobald die wichtigsten Aufgaben gelöst waren, mussten sich die Unternehmen um Personalkosten und arbeitsrechtliche Herausforderungen kümmern. Sie wussten nicht, wie lange die Krise dauern würde und ob sie von ihren Mit-



arbeitenden verlangen durften, dass diese Urlaubszeiten und Überstunden abbauten. In der Folge galt es, die Personalpolitik zu überdenken und zu Arbeitsformen oder -pensen eine klare Haltung einzunehmen.

### Wo stehen die Unternehmen heute?

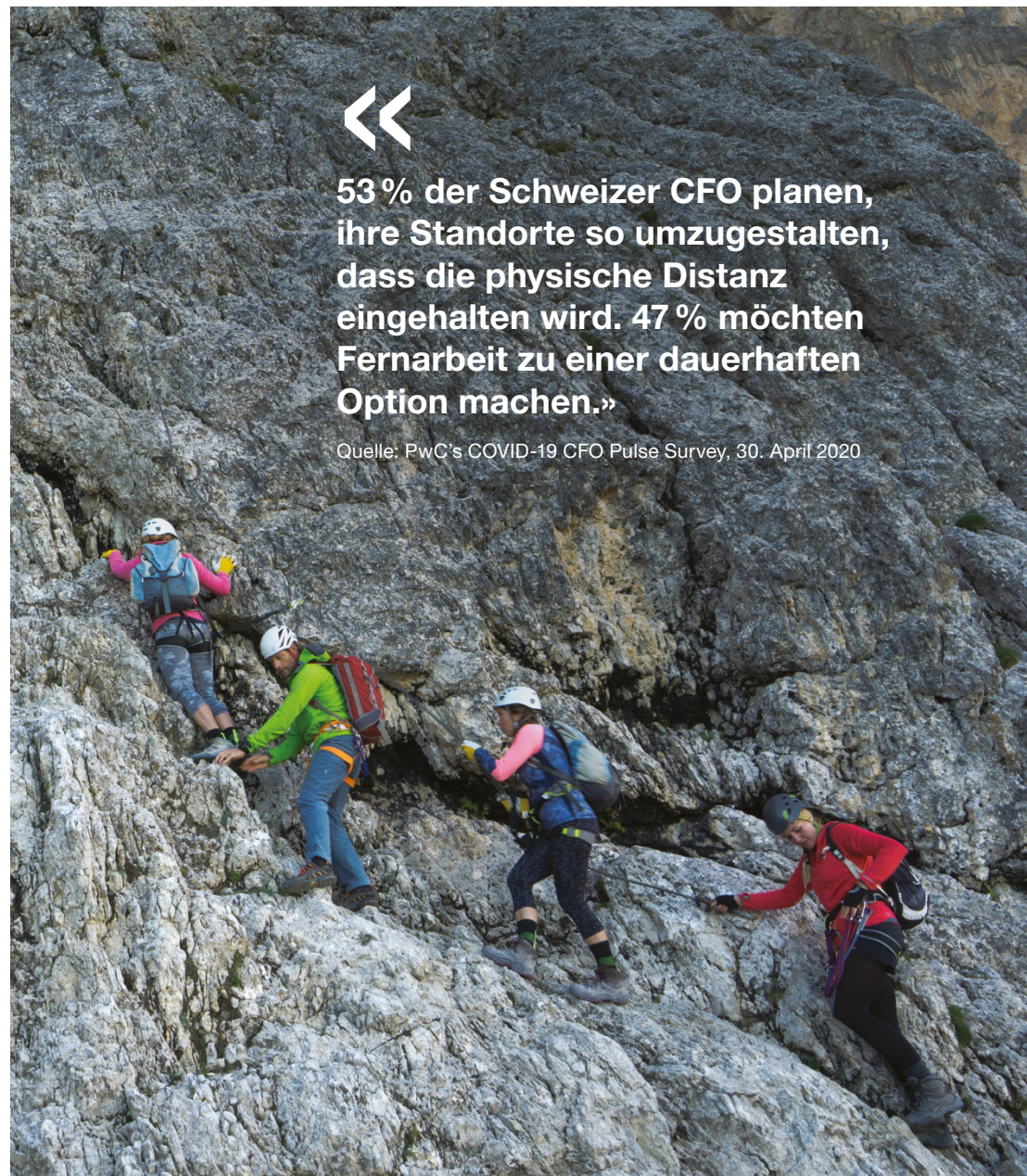
Schweizer Unternehmen bestechen durch ein ausgeprägtes Unternehmertum. Viele konnten sehr rasch zu einem geregelten neuen Alltag zurückkehren. Dabei zeigte sich innerhalb der Belegschaften insgesamt eine sehr grosse Solidarität. Manche Mitarbeitenden halfen mit, die bewegte Zeit mit vereinten Kräften zu überstehen und die neuartigen Aufgaben zu meistern.

Der Panik der Anfangszeit folgte eine neue Normalität, die allerdings deutlich anders aussieht als die alte. Manche Unternehmen denken über den Sinn von grossen, repräsentativen Büros nach und streben eine höhere Home-Office-Quote an. Die Interaktivität ist insgesamt gewachsen und es entstanden neue Formen des zwischenmenschlichen Dialogs, nicht zuletzt aufgrund der Einschränkungen durch verordnetes Social Distancing.

Einige Arbeitgebende haben die Vorteile von Diversität ihrer Arbeitskraft erkannt. Sie lassen vielfältige Arbeitsweisen und Rollen zu und übernehmen mehr Verant-

wortung für die mentale und physische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Allerdings sind die langfristigen Neben- und Nachwirkungen der Covid-19-Krise unklar. Zum Beispiel ist ungewiss, wie die Menschen mit der längeren Isolation oder dem fehlenden persönlichen Kontakt zurecht kommen. Dazu könnten die Unternehmen zum Beispiel interne und externe Vertrauenspersonen als Anlaufstelle und neutrale Gesprächspartner für berufliche und ausserberufliche Personalfragen beziehen.

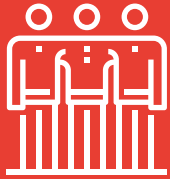
Gerade kleinen und mittelgrossen Betrieben bietet die neue Arbeitsrealität die Chance, Talente zu finden. Die Schweiz weist vor allem im internationalen Vergleich eine starke Innovationskultur auf (siehe Erfolgsgen Nr. 4). Das zieht Menschen an, die eine gesunde Work-Life-Balance anstreben und jenseits von klassischen Arbeitsformen wie Präsenzzeit oder Pendlerwegen Bestleistungen erbringen.



**53 % der Schweizer CFO planen, ihre Standorte so umzugestalten, dass die physische Distanz eingehalten wird. 47 % möchten Fernarbeit zu einer dauerhaften Option machen.»**

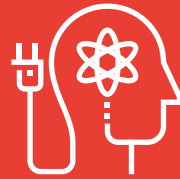
Quelle: PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey, 30. April 2020

## Wir empfehlen



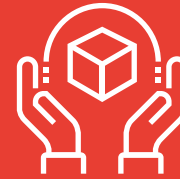
1.

Während und im Nachgang zur Krise sollten die Unternehmen in Bezug auf Personalthemen **Solidarität bekräftigen**. Dabei gilt es, Arbeitsplätze zu sichern und ihre **personellen Ressourcen strategisch zu planen**. Dazu gehört, dass sie ihre Mitarbeitenden am Puls der Arbeitswelt halten (d.h. deren Arbeitsmarktfähigkeit sichern) und für die Rollen und Aufgaben der Zukunft fit machen, zum Beispiel mit entsprechenden Upskilling-Programmen. Im Weiteren brauchen die Arbeitgebenden **mehr Effektivität im Personalwesen**. Sie sollten darüber nachdenken, welche Strukturen, Arbeitsformen, Fähigkeiten und technologischen Hilfsmittel sie für einen krisensicheren operativen Betrieb brauchen.



2.

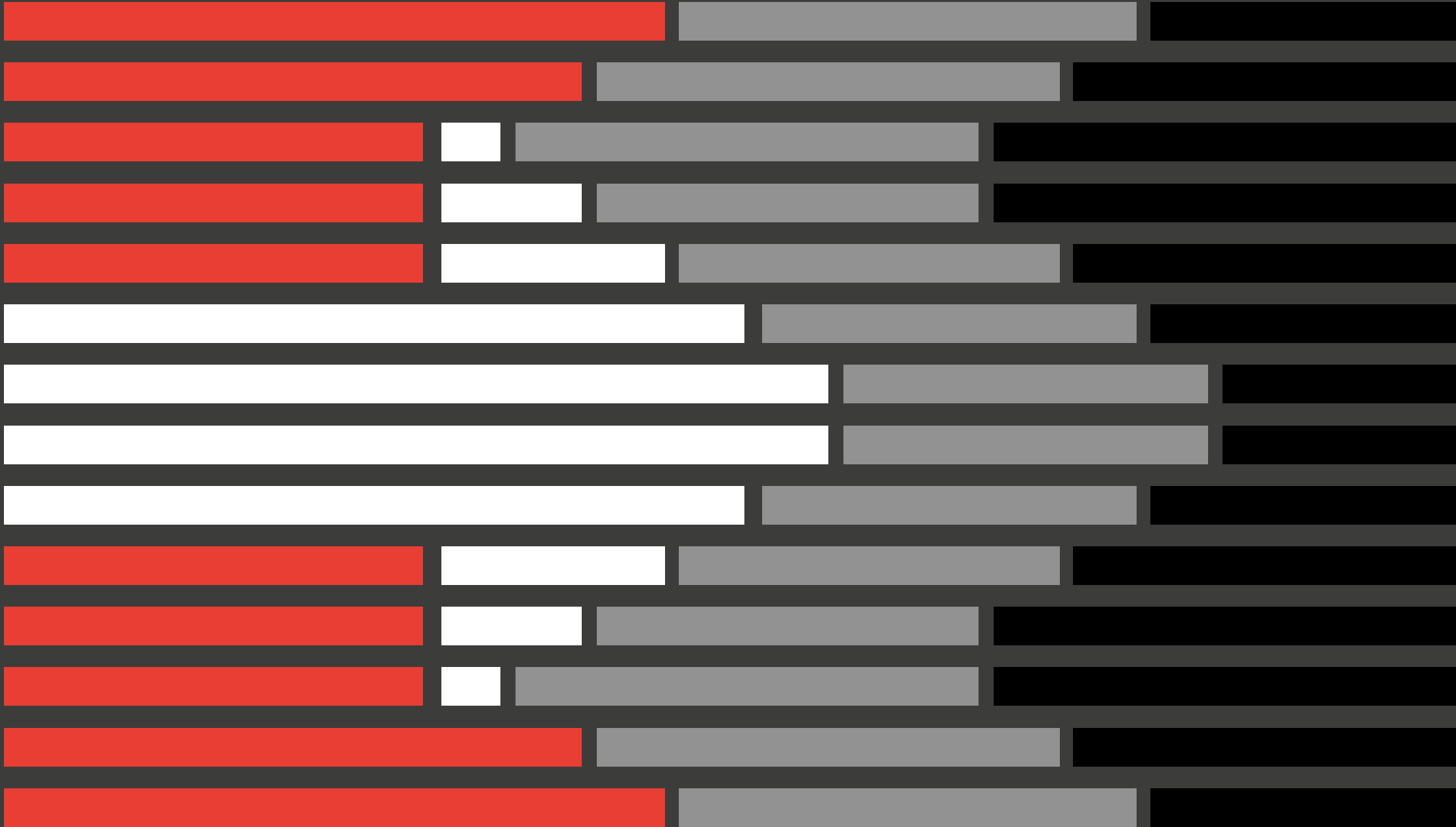
Damit verbunden ist eine **intelligente Reduktion der Personalkosten**. Entlassungen im grösseren Stil greifen zu kurz. Kluges Kosten sparen setzt voraus, dass der Arbeitgebende die Motivation und Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeitenden fördert und ein klares Verständnis der effektiven Kosten von Lohnnebenleistungen hat. Zum Beispiel reduzieren flexiblere Arbeitsweisen mit weniger Vor-Ort-Präsenz den Bedarf an Arbeitsflächen, Parkplätzen oder Flugreisen.



3.

Schliesslich gilt es, das Personalwesen auf oberster Führungsstufe zu verankern und die **HR-Strategie an der Unternehmensstrategie auszurichten**. Personal ist kein nötiges Übel, sondern überlebenswichtiges Kapital. Entsprechend gebührt dem Personalwesen eine ebenso grosse Aufmerksamkeit von höchster Führungsetage wie dem Risikomanagement oder den Finanzen. Letztlich sind Mitarbeiterthemen Chefsache.





# Nach der Krise ist vor der Krise

**Nach dem unmittelbaren Schutz der Mitarbeitenden und der kurzfristigen Schadensbegrenzung mit Kurzarbeit und Cash-Management kehrten die meisten Schweizer Unternehmen mit der Lockerung des Pandemieplans zum Regelbetrieb im Rahmen ihrer neuen Möglichkeiten zurück. Doch wer für die erwartete Rezession und eine nächste Ausnahmesituation gewappnet sein will, sollte sehr bald seine strategische Resilienz prüfen und eine Justierung oder Neuorientierung vornehmen. Nachfolgend einige strategische Kernthemen, über die es nachzudenken lohnt.**



**Schweizer Unternehmen zeigen einen überdurchschnittlich hohen Appetit auf M&A-Aktivitäten (17 % in der Schweiz gegenüber 11 % global).»**

Quelle: PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey, 30. April 2020

## Wertschöpfungs- und Lieferkette überdenken

In der Covid-19-Krise hat sich die Abhängigkeit der globalen Vernetzung für viele Unternehmen als problematisch erwiesen, was einem Weckruf für die Debatte über die Internationalisierung gleichkam. Doch die globale Vernetzung hält an, trotz Covid-19. International vernetzte Unternehmen sollten also nicht versuchen, in jedem Land eine vollintegrierte Wertschöpfung aufzuziehen. Vor allem nicht in der Schweiz. Denn hier differenzieren sich die meisten Hersteller über Qualität, Innovationskraft, Kundennähe und andere Swissness-Faktoren, nicht über Skaleneffekte und billige Arbeitskräfte. Die Fertigung in der Schweiz bringt nicht selten den Feinschliff in der Wertschöpfung, etwa durch eine hochklassige Montage mit einzigartiger Qualitätssicherung. Eine Vollintegration der Wertschöpfung ist hierzulande keine Alternative, dazu sind die Produktionskosten des Schweizer Werkplatzes schlicht zu hoch.

Bei der Betrachtung der Wertschöpfungs- und Lieferkette gilt es, die Risiken und das Schadenpotenzial einer möglichen Krise abzuschätzen und entlang einer wirtschaftlichen Risikobeurteilung zu entscheiden. In einer Herstellung mit langen Vor- und Nachlaufzeiten wie zum Beispiel im Maschinenbau werden die Kunden nicht für Lieferverzögerungen von ein paar Monaten aufkommen wollen. Da kann es sich lohnen, die hauseigenen Lagerbestände aufzustocken und die Produktionspolster trotz gebundener Mittel

auszubauen, um in der Krise eine gewisse Zeitspanne überbrücken zu können.

## Clever sparen und clever investieren

Frühere Krisen wie die Finanzkrise oder der Frankenschock haben gezeigt: Unternehmen, die nur bei den Kosten ansetzen, konnten sich deutlich schlechter von der Krise erholen als jene, die clever gespart und in strategische Wertschöpfungsbereiche wie Forschung und Entwicklung oder in Prozessoptimierungen investiert hatten. Unter clever sparen verstehen wir, die SpARBremse bewusst bei internen Kostentreibern anzusetzen. Das können indirekte Kosten wie Flotte, Versicherung oder Catering sein. Oder der Dienstleister zieht vom teuren Zentrum ins Industriegebiet und investiert im Gegenzug in die Home-Office-Ausgestaltung eines Teils der Belegschaft. Clevere Investitionen erfolgen umsatzseitig in wachstumsfördernde Eigenschaften wie Innovationsfähigkeit, Kundenzentrierung oder Mitarbeiterbindung.

## Portfolio und Preise bereinigen

Nach einer Krise sind einzelne Akteure geschwächt und die Schere zwischen den Schwachen und den Starken klafft auf. Das führt in der Regel zu einer Konsolidierung. Wir meinen: Die Nachkrisenzeit ist der perfekte Zeitpunkt, das eigene Portfolio auszuleuchten und gegebenenfalls anzupassen. Transaktionen im





## Die meisten Schweizer CFO erwägen Kostensenkungsmassnahmen (70 %), die Verschiebung oder Streichung geplanter Investitionen (57 %) und die Anpassung der Finanzstrategie (47 %) als mögliche finanzielle Massnahmen, um die Auswirkungen von Covid-19 zu mildern.»

Quelle: PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey, 30. April 2020

Nachgang einer Krise können unterschiedlich motiviert und ausgestaltet sein: Zum Beispiel kauft man einen Lieferanten, der Insolvenz anmelden müsste, man übernimmt einen kritischen Mitbewerber oder man ergänzt das Produktportfolio sinnvoll und profitiert von krisenbedingt vorsichtigen Bewertungen.

In diesem Kontext empfiehlt sich im Weiteren eine Preisverhandlung mit den Lieferanten. War man bisher als kleiner Akteur der Preisfestsetzung der Grossen ausgeliefert, kann man heute allenfalls durch die Zusicherung von regelmässigen Einkaufsvolumen die Preise nach unten beeinflussen. Die Krise hat die Marktmächte neu verteilt; diese gilt es gezielt einzusetzen.

### Förderinstrumente gezielt nutzen

Die Schweiz gilt als Magnet für innovative Unternehmen. Es erstaunt daher nicht, dass eine starke Innovationskultur zu den Erfolgsgenen von Schweizer Krisenchampions zählt. Dazu steht in unserem Land eine Reihe von erfolgreichen

Förderstrukturen und Massnahmen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene zur Verfügung. Während der Covid-19-Krise hat die Regierung diese schnell und unbürokratisch erweitert, zum Beispiel mit Notmassnahmen für innovative Start-ups. Nun müssen die verschiedenen Akteure – darunter auch die Unternehmen selber – die Anwendung von Fördermöglichkeiten prüfen und den Dialog mit der Politik dazu suchen. Teil dieser Debatte ist eine offene und pragmatische Auseinandersetzung mit den steuerlichen Entlastungsinstrumenten für innovative Aktivitäten, die mit der Unternehmenssteuerreform Anfang 2020 eingeführt wurden, namentlich die steuerlichen Abzüge für F+E-Aufwendungen und die Patentbox.

### Veränderungen anstossen

Jede (neue) Strategie ist nur so gut, wie es die Unternehmenskultur zulässt. Der Mensch verändert sich naturgemäss nur ungern und zeigt eine hohe Veränderungsresistenz. In einer Krisenzeit wird er dermassen aufgerüttelt, dass seine Veränderungsbereitschaft steigt. Er ist froh, wenn er seinen Arbeitsplatz behalten

kann, und versteht, dass sein Arbeitgebender Veränderungen vornehmen muss. Dieses Momentum ist eine enorme Chance für die Unternehmen, Erneuerungen anzustossen. Wohin die Reise geht, ist so individuell wie die Unternehmen selbst und abhängig von einer Fülle von Faktoren: Marktchancen, Kundenverhalten, Fachwissen und -können, Geld und vieles mehr. Zum Beispiel hat in der Covid-19-Krise die explosionsartig ansteigende Nutzung von Onlinebestellungen zu einem Anstieg von flexiblen Logistikdienstleistungen mit Heimlieferervice ausserhalb der Bürozeiten geführt.

### Chancen mit Fähigkeiten kombinieren

Wer seine Strategie(n) neu ausrichtet, muss in Szenarien denken, in Szenarien planen und in Szenarien umsetzen. Covid-19 hat die Ausgangslage für die meisten Wirtschaftsakteure verändert und diese getroffen – die einen marginal (Logistik, Landwirtschaft), andere wesentlich (Maschinenbau, Fahrzeugbau, Nahrungsmittelherstellung), dritte fundamental (Tourismus, Gastronomie,

Gesundheitswesen usw.). Jedes Unternehmen sollte so bald als möglich seinen Standort bestimmen und seine Strategie überprüfen. Dabei liegt der nachhaltige Erfolg einer strategischen Neuorientierung in einer gelungenen Kombination von Marktattraktivität und eigenen Fähigkeiten. Die Frage lautet: Für wen könnte das, was ich gut kann, interessant sein? So könnte zum Beispiel ein Hersteller von Filtern für Verbrennungsmotoren in die Produktion von Klimaanlage mit Virenfiltern einsteigen. Oder ein Stückgutlogistiker baut sich ein zweites Standbein als Paketservice für Endkunden auf.

### Flexibilität und Eigenverantwortung fördern

Ein Erfolgsfaktor bleibt sich über jeden Strategiewandel gleich: Flexibilität. Mit den Covid-19-Sofortmassnahmen wurden die Unternehmen darauf sensibilisiert, dass ihre Mitarbeitenden neben dem Berufsleben auch noch ein Privatleben mit anspruchsvollen Aufgaben wie Familien- und Kinderbetreuung führen. Neue Arbeits- und Dienstleistungsformen wie das verordnete Home-Office oder die Remote-Wartung erforderten sehr viel Flexibilität von allen Beteiligten – und sie eröffneten neue Spielräume und Ausprägungen der Eigenverantwortung. Diese Freiheiten gilt es aufrechtzuerhalten. Sie sind ein wichtiger Motivationsfaktor für Entscheidungsträger und Mitarbeitende, den Wandel in Richtung Zukunftsfähigkeit mitzutragen und mitzugestalten.

Krisenchampion Bank Zimmerberg

Seit 200 Jahren  
vom Pioniergeist  
getrieben

Oliver Jaussi ist CEO der Bank Zimmerberg AG. Das Traditionshaus feiert 2020 sein 200-jähriges Bestehen – oder hätte gefeiert, wäre nicht die Covid-19-Pandemie dazwischengekommen. Wie das Unternehmen in diesen zwei Jahrhunderten schon so manche Krise überstanden hat und mit welcher Vision es in die Zukunft geht, erläutert Oliver Jaussi im Gespräch.





## Als 200-jähriges Unternehmen haben wir denn auch schon so manche Krise überwunden. Wir sind also sozusagen krisenerprobt.»

### Was waren die unmittelbaren Auswirkungen der Krise auf die Bank Zimmerberg?

Im ersten Moment waren wir geschockt und frustriert. Denn die Bekanntgabe des Lockdowns zerschlug die mehrjährigen Vorbereitungen unseres Firmenjubiläums. Zudem waren wir zwei Wochen zuvor von unserem angestammten Hauptsitz in ein rund 1'000 Quadratmeter grosses Open-Space-Office umgezogen, das unsere Kernwerte Offenheit, Direktheit und Transparenz verkörpert. Innerhalb weniger Stunden mussten wir die neue Situation analysieren und entsprechende Sofortmassnahmen ergreifen. Schon einen Tag später waren unsere Leute auf vier Standorte und im Home-Office verteilt und konnten virtuell weiterarbeiten.

Not macht bekanntlich erfinderisch. Sehr bald ging es darum, welche Chancen sich aus der Krise ergeben und wie wir einen Mehrwert herauschälen können. So suchten wir den Dialog mit anderen Regionalbanken und diskutierten über ein intensiveres Interbankengeschäft.

Zudem boten wir an, den Geldbezug für Kunden ohne Maestro-Karte zu übernehmen, falls über andere Banken die Quarantäne verhängt würde. Wir selber hätten problemlos über drei Schalter mit allen nötigen Sicherheitsbestimmungen Geld ausgeben können. Zum Glück trat dieses Notfallszenario nicht ein.

### Was unterscheidet die Bank Zimmerberg von ihren Mitbewerbern und den Grossbanken?

Agilität und Reaktionsfähigkeit. Wir sind beweglich, überschaubar und können eine ungeheure Dynamik ohne grossen Bremsweg entfalten. Das erlaubt es uns, schnell auf eine neue Ausgangslage oder eben Krisensituation zu reagieren. Im Vergleich zu den grossen Banken haben wir vermutlich nur einen Bruchteil der Zeit gebraucht, um in der Covid-19-Situation wieder produktiv zu arbeiten und uns neu in Position zu bringen. Wir stellten die passende Führungsstruktur und Kommunikation bereit, um diese Situation auch längere Zeit überstehen zu können. Als 200-jähriges Unternehmen haben wir denn auch schon so manche Krise überwunden. Wir sind also sozusagen krisenerprobt.

### Sie gehören zu den ersten Banken mit vollständig digitalisierten Kundendossiers. Mit welchem Nutzen?

Wir haben das Projekt elektronisches Kundendossier im Vorjahr erfolgreich abgeschlossen, noch bevor wir mit dem Hauptsitz umgezogen sind und noch vor der Covid-19-Situation. Das haben wir nicht nur im Kreditgeschäft, sondern für sämtliche Bankkunden durchgezogen. Denn physische Archive sind viel zu träge. Dass wir diesem Projekt von Anfang an eine hohe Dringlichkeit eingeräumt haben, ist uns mit Ausbruch der Pandemie zugutegekommen. So konnten unsere Leute vom ersten

Tag an problemlos von zu Hause aus arbeiten. Zurzeit sind wir als Pilotbank dabei, den gesamten Kredit- und Anlageprozess zu digitalisieren. Wir gehen als Pioniere voran, weil wir eine Entwicklung nur als solche mitbestimmen können.

### Wie wichtig ist für Sie die Digitalisierung?

Exakt so wichtig wie für unsere Kunden. Wir fragen unsere Kunden, wie digital sie sein möchten, und gehen genau so weit. Zudem digitalisieren wir unsere Prozesse, um sie schlanker und kostengünstiger zu gestalten. In der digitalen Transformation positionieren wir uns als Smart Follower, nicht als First Mover. Dazu fehlen uns schlicht die Mittel. Wir warten, bis vernünftige und bezahlbare digitale Lösungen auf den Markt kommen und man zwischen verschiedenen Anbietern aussuchen kann.

Für gewisse digitale Angebote arbeiten wir lieber mit Partnerunternehmen zusammen. Das ist schneller, günstiger und effizienter, als die Kompetenz selber aufzubauen. Zurzeit prüfen wir eine Kooperation im Kreditgeschäft für KMU und suchen dafür eine geeignete Fintech-Partnerschaft.

### Sie haben das Finanzierungs-Backoffice-geschäft für einen anderen Finanzdienstleister übernommen. Wie kam es dazu?

Ja, das stimmt, doch dieses Projekt hat nichts mit Covid-19 zu tun. Unsere Kreditverarbeitungsprozesse waren schon länger digital und sehr effizient. Das war für diesen Finanzdienstleister eine interessante Alternative. So waren wir unseres Wissens die erste und bisher einzige Regionalbank, die für eine andere die Kreditadministration abwickelt.



## Was haben Sie aus der Krise gelernt?

Nach einem Schlag in die Magengrube stehen wir schnell wieder auf. Wir verfügen über ein höchst krisenresistentes Geschäftsmodell und eine unglaubliche Vertrauensbeziehung zu unseren Mitarbeitenden und Kunden. Covid-19 hat gezeigt: Für beide sind wir da, vor, während und nach einem Ausnahmezustand. Unsere Kunden und unser Personal fühlen sich der Bank Zimmerberg nach der Krise noch stärker verbunden. Das ist einer unserer grössten Vorteile.

## Wie sieht die Bank Zimmerberg in 20 Jahren aus?

Das Bankengeschäft wird sich in den kommenden Jahren stark verändern. Ich sehe uns in der Zukunft als Drehscheibe für die finanziellen Anliegen unserer Kunden, wobei wir selber uns auf die Kundenberatung konzentrieren. Mit dieser Kernkompetenz beantworten wir sämtliche Fragen rund um die lebenslange Finanzplanung unserer Kunden und verweisen diese an eine geeignete Stelle weiter. Dazu unterhalten wir eine Plattform mit diversen Anbietern, wobei jeder in seinem Fachgebiet schnelle, günstige und effiziente State-of-the-Art-Lösungen zur Hand hat. Ich wünsche mir, dass wir dasselbe Bild der Finanzlage haben wie unsere Kunden. Nur dass sie die Situation durch die Brille ihrer Bedürfnisse und wir aus Sicht der Lösungen betrachten. Wir unterbreiten unseren Kunden optimale Vorschläge und machen sie auf damit verbundene Themen aufmerksam.



**Nach einem Schlag in die Magengrube stehen wir schnell wieder auf.»**

## Bank Zimmerberg

Als unabhängige und traditionsreiche Universalbank präsentiert die Bank Zimmerberg einen umfangreichen und langjährigen Leistungsausweis. Zu den Kernkompetenzen zählen das Retailbanking, das Bankgeschäft für kleinere und mittlere Unternehmen sowie das Private Banking und die Immobilienfinanzierung. Beste Marktkenntnisse dank der lokalen Verwurzelung und eine hohe Effizienz in der Geschäftsabwicklung zeichnen die Bank aus. Die Bank Zimmerberg wurde 1820 gegründet und beschäftigt heute rund 35 Mitarbeitende an den Standorten Horgen, Hirzel und Oberrieden. Sie weist eine Bilanzsumme von 1.21 Mia. CHF aus und betreut Kundengelder in der Höhe von 1.39 Mia. CHF (2019).

Mehr auf: [bankzimmerberg.ch](https://www.bankzimmerberg.ch)



Not macht bekanntlich  
erfinderisch.»

## Kontakt

# Gerne für Sie da

**Wir unterstützen Unternehmen auf der ganzen Welt. Dabei spielen weder die Grösse des Unternehmens noch sein Tätigkeitsbereich eine Rolle. Von der Strategie und Führung über die Geschäftsübergaben und das Privatvermögen bis hin zur Umsetzung der Unternehmenswerte: Mit Know-how, Persönlichkeiten und Präsenz helfen wir Ihnen, nachhaltige Werte zu schaffen.**

**Mein Team und ich freuen uns, von Ihnen zu hören.**



**Norbert Kühnis**

Leiter Familienunternehmen und KMU,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
PwC Schweiz  
Tel. +41 58 792 63 63  
Mobile +41 79 628 67 51  
norbert.kuehnis@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis

### Krisenmanagement und Kontrolle



**Reto Brunner**

Partner Wirtschaftsberatung,  
PwC Schweiz  
Mobile +41 79 510 02 91  
reto.f.brunner@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/reto-brunner

### Digitalisierung



**Peter Kasahara**

Managing Partner  
PwC Digital  
Mobile +41 79 352 52 06  
peter.kasahara@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/peterkasahara

### Personelle Ressourcen



**José Marques**

Partner People and  
Organisation, PwC Schweiz  
Mobile +41 79 651 23 91  
jose.marques@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/jose-marques

### IT-Infrastruktur und -Sicherheit



**Urs Küderli**

Partner Cybersecurity and  
Privacy, PwC Schweiz  
Mobile +41 79 912 13 13  
urs.kuederli@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/urs-kuederli

### Strategieberatung



**Simon Treis**

Director, Strategieberatung  
Strategy& Schweiz  
Mobile +41 79 511 49 98  
simon.treis@strategyand.ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/simon-treis-0767015



## Dank

Wir danken allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern für ihren wertvollen Beitrag zur Publikation. Ein besonderer Dank geht an unsere Gesprächspartner Adrian Steiner von Thermoplan, Oliver Jaussi von der Bank Zimmerberg, Stefan Hermann von PEAX und Heinz Karrer von economieuisse. Ebenfalls danken möchten wir den Expertinnen und Experten von PwC Schweiz für ihre Interpretationen, Kommentare und Empfehlungen. An der Verfassung der Studie waren zudem Reto Blaser und Susanne Sancho von PwC Schweiz beteiligt.

[www.pwc.ch/krisenchampions](http://www.pwc.ch/krisenchampions)

PwC. Der Zweck von PwC ist es, das Vertrauen in der Gesellschaft weiter auszubauen und wichtige Probleme zu lösen. Wir sind ein Netzwerk von Mitgliedsfirmen in 157 Ländern mit über 208'000 Mitarbeitern. Diese setzen sich dafür ein, mit Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsberatung einen Mehrwert für die Wirtschaft und insbesondere für die Unternehmen zu bieten. Bei PwC Schweiz arbeiten daran rund 2'800 Mitarbeiter und Partner an 14 verschiedenen Standorten in der Schweiz und einem im Fürstentum Liechtenstein.

© 2020 PwC. Alle Rechte vorbehalten. «PwC» bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein separates Rechtssubjekt.