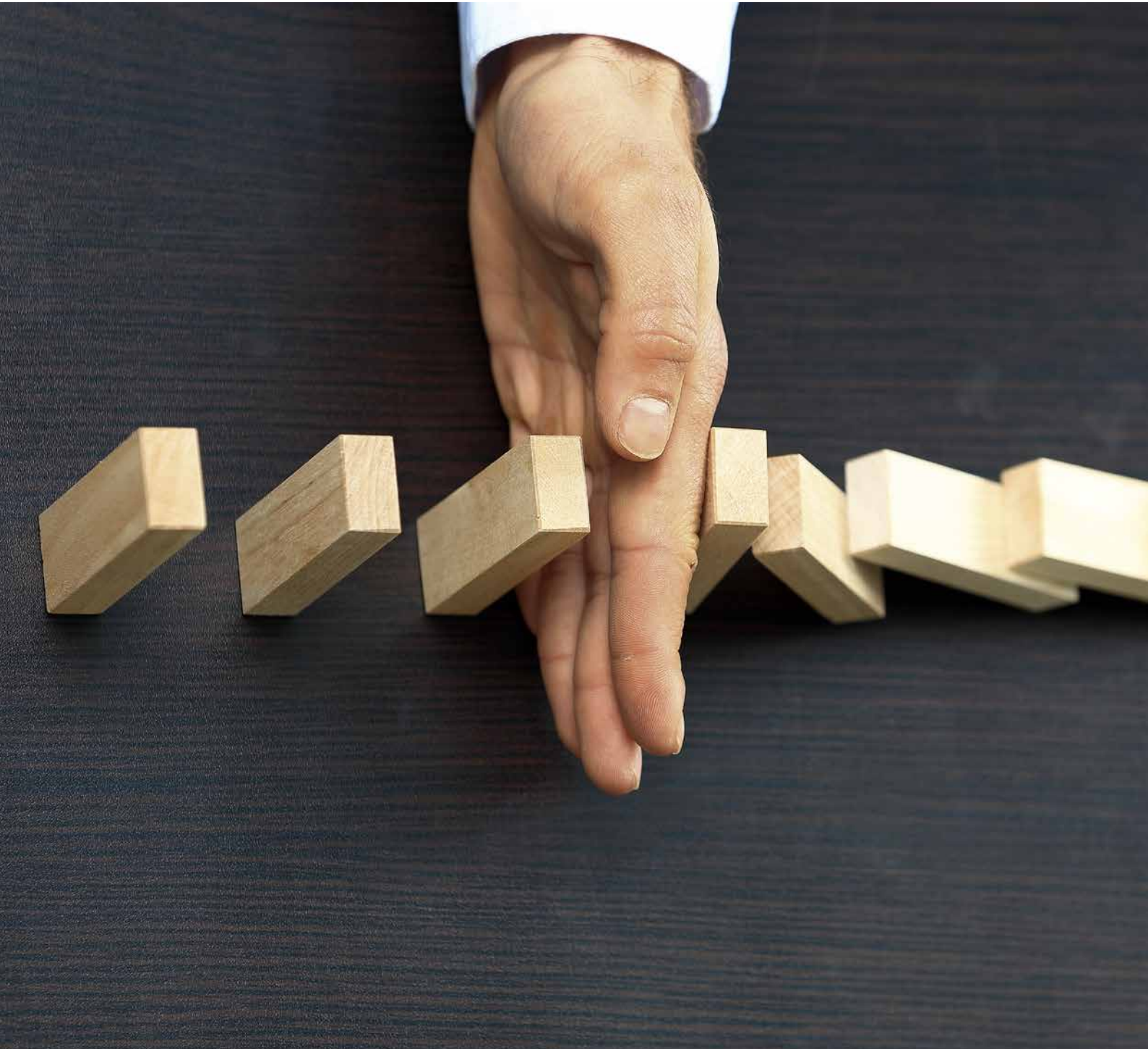




Nach der Krise ist vor der Krise: Lehren des Verwaltungsrats aus der Corona-Krise

swissVR Monitor II/2020

August 2020

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wichtigste Ergebnisse in Kürze	4
Aussichten	5
Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten	5
Wirtschaftliche Folgen der Corona-Krise	6
Fokusthema: Corona-Krise	7
Massnahmen vor Ausbruch der Corona-Krise	7
Corona-Krisenmanagement	8
Massnahmen während der Corona-Krise	11
Corona-Krise und Strategie	15
Lehren aus der Corona-Krise	16
Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat	19
Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates	19
Anzahl VR-Sitzungen und Aufwand für VR-Mandat	20
Interviews	22
Josef Felder zu allgemeinen Krisenbewältigungsmassnahmen	22
Ruth Metzler-Arnold zum Thema Corona-Krise, Politik und Wirtschaft	23
Adrian Steiner zu Krisenmanagement bei KMUs	25
Kontakte und Autoren	31

Über die Umfrage

Der achte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 457 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu Fragen der Corporate Governance. Zudem greift sie jeweils ein aktuelles Thema auf, dieses Mal die Rolle des Verwaltungsrats bei der Bewältigung der Corona-Krise.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 15. Juni 2020 bis zum 31. Juli 2020 durchgeführt. Die 457 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 36% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 31% in mittelgrossen und 33% in kleineren Unternehmen.

Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsrats Themen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits wird der breiten Öffentlichkeit aufgezeigt, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich mit den Umfrageresultaten der vorhergehenden Studien gilt es zu beachten, dass die Zahl und die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden jeweils unterschiedlich sind. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über den Personalbestand ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).

Vorwort

Wegen der Corona-Krise schätzen die Verwaltungsratsmitglieder die Konjunktur- und Branchenaussichten sehr pessimistisch ein. Zwar war bei den meisten Unternehmen eine Krisenorganisation vorbereitet, allerdings fehlten oftmals eine Pandemieplanung oder Krisenübungen. Beim Krisenmanagement und bei den Bewältigungsmassnahmen gibt es grosse Unterschiede nach Branchen und Unternehmensgrösse. Die Lehren, die die Befragten aus der Krise ziehen, reichen von mehr Digitalisierung, Stärkung der Resilienz und Förderung neuer Arbeitsmodelle bis hin zu vermehrtem Denken in Szenarien und zu einer besseren Liquiditätsplanung.

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor II/2020 zu präsentieren, der von der Vereinigung swissVR zusammen mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern erstellt wird. Für den vorliegenden swissVR Monitor haben wir 457 Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz befragt. Die Resultate geben daher deren Einschätzungen zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu relevanten Themen ihrer Tätigkeit sehr gut wieder. Als spezielles Fokus-thema beleuchten wir dieses Mal die Rolle des Verwaltungsrats bei der Bewältigung der Corona-Krise.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors II/2020 zeigen ein stark verändertes Bild zur letzten Umfrage:

- Die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten werden von den Verwaltungsratsmitgliedern für die nächsten 12 Monate aufgrund der Corona-Krise sehr viel pessimistischer eingeschätzt als noch vor einem halben Jahr im swissVR Monitor I/2020.
- Stark negative wirtschaftliche Folgen der Corona-Krise spüren vor allem der Tourismus und das Gastgewerbe. Optimistischer sieht es aus für die Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit sowie Informations- und Kommunikationstechnik.
- Bei der Mehrheit der Befragten war vor der Corona-Krise zwar eine Krisenorganisation vorgesehen (75%) und eine Business-Continuity-Management-Strategie definiert (61%). Aber nur bei je einem Drittel wurden vor der Krise Übungen mit dem Krisenstab durchgeführt oder eine Pandemieplanung erstellt.
- Die Mitarbeitendengesundheit (88% der Befragten), Liquiditätssicherung (87%) und Risikobeurteilung (87%) waren aus Sicht der Verwaltungsratsmitglieder die Hauptaspekte des Krisenmanagements in den letzten Monaten. Weitere

81% der Befragten sehen zudem die Chancen, die sich für das Unternehmen aus der Corona-Krise ergeben können, als wichtigen Aspekt an.

- Bei einer grossen Mehrheit von 80% der Befragten macht sich der Verwaltungsrat bereits Gedanken über längerfristige Auswirkungen der Verhaltensänderungen von Mitarbeitenden und Kunden (u.a. Homeoffice, digitale Kanäle). Immerhin 26% der Unternehmen haben ihre Strategie kurzfristig an die Corona-Krise angepasst und neue Geschäftsfelder oder -modelle entwickelt (z.B. Umrüstung auf medizinische Produkte).
- Als Hauptlehren aus der Corona-Krise sehen die Verwaltungsratsmitglieder mehr Digitalisierung (88% der Befragten), stärkere betriebliche und finanzielle Resilienz (72%) sowie neue Arbeitsmodelle (z.B. Einführung oder Ausweitung von Homeoffice, Ausweicarbeitsplätzen oder dezentrale Co-Working-Spaces) (71%). Weiter sehen sie ein stärkeres Denken in Krisenszenarien und eine bessere Liquiditätsplanung.
- Digitalisierung / Robotik / Automatisierung sowie Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung bleiben die beiden wichtigsten Themen in den Verwaltungsräten. Das Risikomanagement hat sich allerdings als neues Top-3-Thema des Verwaltungsrats etabliert und das Thema IT ist zum ersten Mal in die Top 10 gerückt.

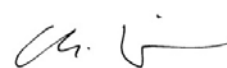
An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei allen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, die an der Befragung für diesen swissVR Monitor teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.



Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR



Reto Savoia
CEO Deloitte Schweiz



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Externer Dozent IFZ / Hochschule Luzern

Wichtigste Ergebnisse in Kürze



55 %

erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine negative Konjunktorentwicklung.

Pessimistische Einschätzung der Konjunktur- und Branchenaussichten

Die Wirtschaftserwartungen der befragten Verwaltungsratsmitglieder für die Schweiz sind sehr pessimistisch: Nur 8% erwarten in den nächsten 12 Monaten eine Verbesserung der Konjunktur, 55% hingegen eine Verschlechterung. Die Branchenaussichten werden von 33% negativ eingeschätzt und nur von 17% positiv. Einzig die Erwartungen für das eigene Unternehmen sind im Saldo leicht zuversichtlich (30% positive und 23% negative Einschätzungen). Starke negative wirtschaftliche Folgen der Corona-Krise spüren kurz- und mittelfristig vor allem der Tourismus und das Gastgewerbe. Dagegen sehen die Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit sowie Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) mittel- und langfristig eine Verbesserung.



32 %

haben in ihrem Unternehmen vor der Corona-Krise eine Pandemieplanung erstellt.

Verbreitete Krisenorganisation, aber wenig Pandemieplanung vor Corona-Krise

Bei der Mehrheit der Befragten hat das Unternehmen vor der Corona-Krise eine Krisenorganisation festgelegt (75%) und eine BCM-Strategie (Business-Continuity-Management-Strategie) definiert (60%). Bei Grossunternehmen ist dies klar stärker der Fall als bei KMU. Aber nur bei je einem Drittel der Befragten wurden vor der Krise Übungen mit dem Krisenstab durchgeführt oder eine Pandemieplanung erstellt. Vermehrt erfolgte eine Pandemieplanung im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie sowie in der Finanzdienstleistungsindustrie und der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit, unterdurchschnittlich oft im Baugewerbe, in der IKT-Branche und bei KMU.



81 %

sehen Chancen, die sich für das Unternehmen aus der Corona-Krise ergeben könnten, als wichtigen Aspekt des Krisenmanagements an.

Mitarbeitendengesundheit, Liquiditätssicherung sowie Risiko- und Chancenbeurteilung als Hauptaspekte des Krisenmanagements

88% der Befragten bewerten die Gesundheit von Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, Lieferanten und Kunden als wichtigsten Krisenmanagementaspekt. Unterschiede nach Branchen oder Unternehmensgrösse gibt es praktisch keine. Für je weitere 87% sind die Überwachung der Finanzlage und die Liquiditätssicherung sowie die Risikobeurteilung und Anpassungen der Geschäftsplanung weitere zentrale Aspekte. 81% der Befragten – und überdurchschnittlich die Unternehmensdienstleistungsbranche und Finanzdienstleistungsindustrie – sehen zudem Chancen, die sich aus der aktuellen Krise ergeben, als wichtigen Krisenmanagementaspekt an.



49 %

haben aufgrund der Corona-Krise Kurzarbeit, Lohnanpassungen, Pensenreduktionen oder Entlassungen durchgeführt.

Grosse Unterschiede bei den Krisenbewältigungsmassnahmen

Kurzarbeit, Lohnanpassungen, Pensenreduktionen oder Entlassungen (49% der Befragten) erfolgen überdurchschnittlich häufig im Tourismus und Gastgewerbe (95%), Detailhandel und Konsumgüterindustrie (76%) und verarbeitenden Gewerbe und Chemieindustrie (73%). Grossunternehmen (47% der Befragten) planen stärker als Kleinunternehmen (34%) Investitionsausgaben zu streichen. Dagegen verzichten Kleinunternehmen (34%) häufiger als Grossunternehmen (28%) auf Gewinnausschüttungen. Die Massnahmen des Bundesrats zur Milderung der Folgen der Corona-Krise (u.a. Vereinfachung Kurzarbeit, COVID-19-Kredite für KMU) finden generell alle Branchen hilfreich.



43 %

haben wegen der Corona-Krise ihre kurz-, mittel- und langfristigen strategischen Ziele angepasst.

Beschleunigte strategische Initiativen und angepasste strategische Ziele

Bei mehr als der Hälfte der Befragten (59%) erlaubte die Corona-Krise, strategische Initiativen wie z.B. die Digitalisierung oder Automatisierung mit Hochdruck voranzutreiben. Bei mehr als zwei Fünfteln (43%) wurden zudem die strategischen Ziele angepasst, im Tourismus und Gastgewerbe gar bei fast vier Fünfteln (77%). Immerhin bei einem Viertel wurde die Strategie kurzfristig an die Corona-Krise angepasst und es wurden neue Geschäftsfelder oder -modelle entwickelt (z.B. Umrüstung auf medizinische Produkte). Eine Mehrheit von 80% macht sich Gedanken über die längerfristigen Auswirkungen der Verhaltensänderungen von Mitarbeitenden und Kunden auf ihr Unternehmen (u.a. Homeoffice, digitale Kanäle).



88 %

wollen als Lehre aus der Corona-Krise die Digitalisierung im Unternehmen weiter vorantreiben.

Mehr Digitalisierung, stärkere Widerstandsfähigkeit und neue Arbeitsmodelle als Hauptlehren der Corona-Krise

Als wichtigste Lehre will eine deutliche Mehrheit (88%) die Digitalisierung weiter vorantreiben, in Grossunternehmen stärker als in Kleinunternehmen. 72% der Befragten – unabhängig von der Unternehmensgrösse – wollen künftig die betriebliche und finanzielle Resilienz stärken. Deutlichere Unterschiede gibt es beim Überdenken der Arbeitsmodelle (u.a. Homeoffice, dezentrale Co-Working-Spaces) (71%), die für Grossunternehmen und die Finanzdienstleistungsindustrie überdurchschnittlich wichtig sind. Weitere Lehren aus der Krise mit Zustimmung über 50% sind ein künftig stärkeres Denken in Szenarien und eine bessere Liquiditätsplanung und Kapitalisierung.

Aussichten

Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** der Unternehmen werden von den befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten im swissVR Monitor II/2020 für die nächsten 12 Monate aufgrund der Corona-Krise sehr viel pessimistischer eingeschätzt als noch vor einem halben Jahr (swissVR Monitor I/2020). Es bestehen allerdings Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien: Die eigenen Geschäftsaussichten werden deutlich positiver beurteilt als die Branchenaussichten und die Einschätzung für die Gesamtwirtschaft, die sich offenbar sehr auf das in den Medien und durch Ökonomen verbreitete Meinungsbild stützt. Wir interpretieren dies als grundsätzlich positives Signal, sind doch die eigenen Geschäftsaussichten für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte besser einschätzbar und bilden hoffentlich exakter die Wirklichkeit ab als die Einschätzung der Konjunkturaussichten (siehe Abbildung 1).

Der Anteil jener Befragten, die die **Konjunkturaussichten** für die Schweiz negativ beurteilen, liegt mit 55% um 47 Prozentpunkte höher als vor einem halben Jahr (8%). Im Ver-

gleich zum swissVR Monitor I/2020 hat sich der Anteil jener Verwaltungsratsmitglieder, die die Konjunkturentwicklung neutral bewerten, von 72% auf 37% halbiert und der Anteil der Optimisten hat von 20% auf 8% stark abgenommen. Die Aussichten für die Gesamtwirtschaft wurden seit Beginn der Umfragen vor drei Jahren (swissVR Monitor I/2017) noch nie so schlecht eingeschätzt wie jetzt während der Corona-Krise.

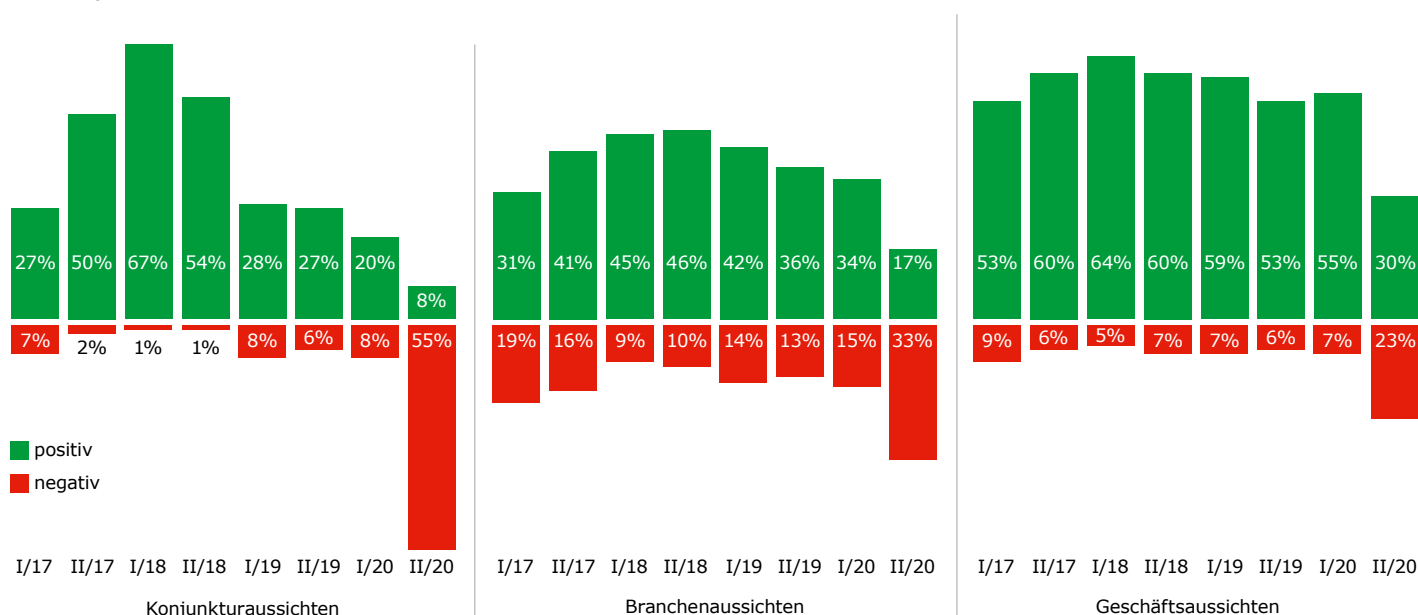
Bei den **Branchenaussichten** hat sich der Anteil der Befragten mit negativer Einschätzung im letzten halben Jahr mit 33% mehr als verdoppelt (swissVR Monitor I/2020: 15%). Der Anteil mit positiver Einschätzung der künftigen Entwicklung für die eigene Branche hat sich halbiert. Einzig der Anteil der neutralen Einschätzungen bleibt mit 50% stabil.

Etwas weniger pessimistisch fällt das Urteil bei den **Geschäftsaussichten** des eigenen Unternehmens aus: Nur 23% der Befragten erwarten eine negative Entwicklung und 47% beurteilen die Aussichten als neutral. Der Anteil mit positiven Einschätzungen liegt mit 30% zwar um 25 Prozent-

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten
[swissVR Monitor I/2017, II/2017, I/2018, II/2018, I/2019, II/2019, I/2020 und II/2020]

Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?

Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.



punkte tiefer als vor einem halben Jahr, ist aber immer noch fast doppelt so hoch wie bei den Branchenaussichten und vier Mal so hoch wie bei den Konjunkturaussichten.

Am negativsten werden die Geschäftsaussichten im Tourismus und im Gastgewerbe bewertet, mit einem überdurchschnittlichen Anteil der negativen Einschätzungen von 55%. Diese Branche war durch den Lockdown durch das veränderte Kauf- und Reiseverhalten von Konsumenten am stärksten betroffen. Die Geschäftsaussichten im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie werden ebenfalls negativ beurteilt (36% der Befragten) als im Durchschnitt. Disruptionen in globalen Lieferketten haben die Produktion in der

verarbeitenden Industrie verzögert oder teilweise zum Stillstand gebracht und zu einem Einbruch geführt. In der Finanzdienstleistungsindustrie sind neutrale Bewertungen (58%) stark überdurchschnittlich vertreten. Mit einem überdurchschnittlichen Anteil der positiven Bewertungen von 53%, was jedoch stark unter dem Wert von Anfang des Jahres liegt (swissVR I/2020: 73%), schätzt einzig die IKT-Branche die Geschäftsaussichten weiterhin mehrheitlich positiv ein. Überdurchschnittlich fallen mit 38% auch die positiven Einschätzungen in der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit sowie im Baugewerbe (36%) aus. Diese überdurchschnittlichen Werte liegen aber alle unter den Werten von Anfang des Jahres.

Wirtschaftliche Folgen der Corona-Krise

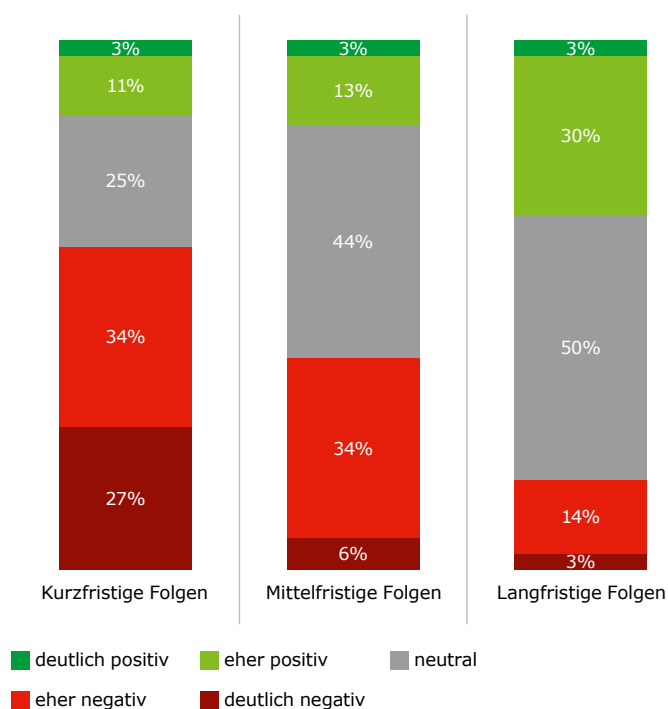
Bei der Frage, welche **wirtschaftlichen Folgen die Corona-Krise** für ihr Unternehmen hat, betonen drei Fünftel der befragten Verwaltungsratsmitglieder, dass die **kurzfristigen** Auswirkungen eher negativ (34%) oder deutlich negativ (27%) sind (siehe Abbildung 2). Deutlich negative Folgen der Corona-Krise spüren kurzfristig vor allem der Tourismus und das Gastgewerbe (77% der Befragten), die am stärksten unter dem Lockdown gelitten haben. Im Detailhandel und der Konsumgüterindustrie (37% der Befragten) und dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie (37%) sind deutlich negative Auswirkungen ebenfalls leicht überdurchschnittlich vertreten. Grossunternehmen schätzen die Situation weniger negativ ein als KMU, vielleicht deshalb, weil sie sich schneller anpassen konnten und über ein besseres Krisenmanagement verfügen.

Mittelfristig sehen zwei Fünftel der Befragten eher negative (34%) oder deutlich negative (6%) Auswirkungen der Corona-Krise für ihr Unternehmen. Weitere 44% schätzen aber die mittelfristigen Folgen als neutral ein. Deutlich negative Folgen sehen mittelfristig wiederum der Tourismus und das Gastgewerbe (23% der Befragten). Überdurchschnittlich häufig neutrale Auswirkungen erwarten mittelfristig vor allem das Baugewerbe (57% der Befragten) und die Unternehmensdienstleistungsbranche (49%). Wesentliche Unterschiede nach Unternehmensgrösse gibt es hier praktisch nicht. Der Anteil der Befragten, die insgesamt die mittelfristigen Folgen eher oder deutlich positiv einschätzen, ist wie bei den kurzfristigen Folgen relativ klein (16%). Bei der IKT-Branche (36% der Befragten) und der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (28%) ist er allerdings stark überdurchschnittlich. Die Zuversicht der IKT-Branche beruht vor allem auf dem Digitalisierungsschub, den Unternehmen im Zuge der Corona-Krise angestossen haben. Die Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit verspricht sich wohl positive Impulse von der gestiegenen Nachfrage nach Medizinprodukten und Gesundheitsdienstleistungen.

Die **langfristigen** Folgen der Corona-Krise für ihr Unternehmen werden von einer Mehrheit der Befragten neutral bewertet (50%), wobei der Anteil der Befragten, die eher oder deutlich positive Auswirkungen erwarten, mit 33% doppelt so hoch ist wie bei der mittelfristigen Beurteilung. Stark überdurchschnittlich vertreten ist hier wiederum die IKT-Branche, mit 56% eher oder deutlich positiven Erwartungen, gefolgt von der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (38%).

Abb. 2 Wirtschaftliche Folgen der Corona-Krise

Frage: Welche wirtschaftlichen Folgen hat die Corona-Krise für Ihr Unternehmen?



Fokusthema: Corona-Krise

Massnahmen vor Ausbruch der Corona-Krise

Bei der Frage, welche krisenrelevanten Massnahmen ihr Unternehmen vor Ausbruch der Corona-Krise ergriffen hatten, betont eine Mehrheit der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte an erster und zweiter Stelle, dass eine **Krisenorganisation festgelegt** (75%) und eine **BCM-Strategie (Business-Continuity-Management-Strategie) definiert** (61%) wurde (siehe Abbildung 3). Grossunternehmen (90% der Befragten) sahen häufiger eine Krisenorganisation vor als mittelgrosse Unternehmen (76%) oder Kleinunternehmen (59%). Zudem wurden in der Finanzdienstleistungsindustrie und in der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit überdurchschnittlich häufig Krisenorganisationen vorgesehen. Die grössere Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln und Ressourcen in diesen Branchen spielt hier sicher eine Rolle. Ein ähnliches Bild nach Branche und Unternehmensgrösse zeigt sich auch bei der Festlegung einer BCM-Strategie.

Bei spezifischeren Krisenvorbereitungsmassnahmen sieht das Bild leicht anders aus. Nur ein Drittel der Befragten hat vor Ausbruch der Corona-Krise effektiv **Übungen mit dem Krisenstab durchgeführt** (32%) oder gar eine **Pandemieplanung erstellt** (32%). Auch hier sind die Grossunternehmen stark überdurchschnittlich vertreten. Krisenübungen erfolgten ebenfalls überdurchschnittlich oft in der Finanzdienstleistungsindustrie und der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit. Pandemieplanungen waren im Detailhandel und der Konsumgüterindustrie überdurchschnittlich vorhanden. Unterdurchschnittlich vertreten waren sie im Tourismus und Gastgewerbe, die kurz- und mittelfristig am stärksten von den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise betroffen sind.

Abb. 3 Massnahmen vor Ausbruch der Corona-Krise

Frage: Hatte Ihr Unternehmen vor Ausbruch der Corona-Krise ...

Anmerkung: Dargestellt sind nur die Ja-Antworten. Abweichungen von 1% vom Gesamtdurchschnitt werden als durchschnittlich angezeigt.

	Ja	Nach Unternehmensgrösse			Nach ausgewählten Branchen							
		Kleinunternehmen	Mittelgrosse Unternehmen	Grossunternehmen	Unternehmensdienstleistungen	Tourismus und Gastgewerbe	Detailhandel und Konsumgüterindustrie	Finanzdienstleistungen	Pharma / Life Sciences / Medtech / Gesundheit	Verarbeitendes Gewerbe und Chemie	Informations- und Kommunikationstechnik	Baugewerbe
! Eine Krisenorganisation vorgesehen	75%	59%	76%	90%	58%	77%	71%	89%	93%	73%	60%	72%
∞ Eine BCM-Strategie (Business-Continuity-Management-Strategie) festgelegt	61%	48%	56%	77%	38%	59%	59%	90%	76%	49%	60%	42%
📢 Übungen mit dem Krisenstab durchgeführt	32%	15%	24%	55%	15%	27%	24%	61%	50%	33%	18%	9%
📋 Eine Pandemieplanung erstellt	32%	26%	24%	44%	18%	23%	44%	57%	50%	25%	13%	9%
🧴 Schutzmasken und / oder Desinfektionsmittel eingelagert	25%	20%	23%	32%	12%	36%	27%	22%	69%	22%	13%	19%

□ stark unterdurchschnittlich

□ unterdurchschnittlich

□ durchschnittlich

□ überdurchschnittlich

■ stark überdurchschnittlich

Eine proaktive **Einlagerung von Schutzmasken und / oder Desinfektionsmittel** fand nur bei einem Viertel der Befragten (25%) vor Ausbruch der Corona-Krise statt. Hier war der Anteil mit 69% in der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit besonders hoch. Viele Verwaltungen scheinen die Corona-Krise als nicht vorhersehbares

Ereignis zu sehen, das keine Planung erlaubte. Ähnlich wie der Staat waren viele Unternehmen offenbar auf das Szenario einer Pandemie zu wenig gut vorbereitet. Dies obschon Pandemien eigentlich keine unvorhersehbaren Ereignisse sind, sondern eher Resultate von länger bekannten «Extremrisiken»

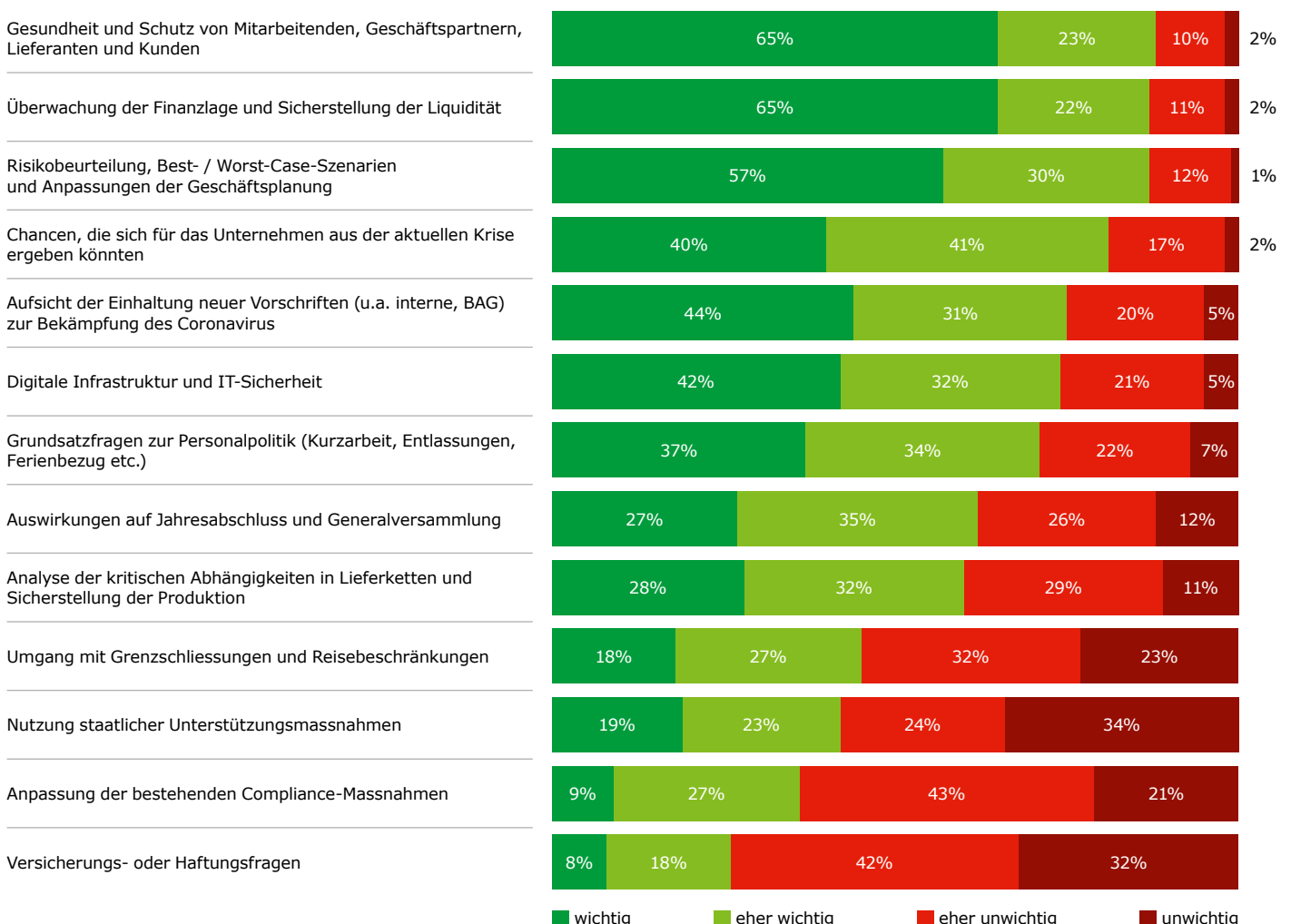
Corona-Krisenmanagement

Am häufigsten werden **Gesundheit und Schutz von Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, Lieferanten und Kunden** als wichtiger oder eher wichtiger Aspekt des Krisenmanagements in der VR-Tätigkeit der letzten Monate genannt (88% der Befragten, siehe Abbildung 4). Aufgrund des Pandemiecharakters der aktuellen Krise ist dieser ausgeprägte Gesundheitsfokus verständlich. Wesentliche Unterschiede nach Branchen oder Unternehmensgrösse gibt es praktisch keine.

Mit jeweils 87% fast ebenso häufig wurden die **Überwachung der Finanzlage und Sicherstellung der Liquidität** sowie die **Risikobeurteilung, Best- / Worst-Case-Szenarien und Anpassungen der Geschäftsplanung** angegeben. Mit jeweils weit über 90% überdurchschnittlich genannt werden diese beiden Aspekte im Baugewerbe, im verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie sowie bei Grossunternehmen. Dieser starke Fokus auf Risikomanagement zeigt,

Abb. 4 Wichtigste Aspekte des Corona-Krisenmanagements

Frage: Wie wichtig waren in den letzten Monaten in Ihrer VR-Tätigkeit die folgenden Aspekte des Corona-Krisenmanagements?



dass die grundsätzlichen Mechanismen des Krisenmanagements in den befragten Verwaltungsräten gut funktionieren.

An vierter Stelle folgen mit 81 % Nennungen als wichtiger oder eher wichtiger Aspekt des Krisenmanagements die **Chancen, die sich für das Unternehmen aus der aktuellen Krise ergeben** könnten. Der Befund verweist auf die Fähigkeit, Krisen nicht einfach als Gefahr wahrzunehmen, sondern auch als Möglichkeit zur Innovation und für neues Wachstum. Überdurchschnittlich ist der Anteil der Nennungen in der Unternehmensdienstleistungsbranche und in der Finanzdienstleistungsindustrie (jeweils 85%).

Für jeweils drei Viertel der Befragten sind die **Aufsicht der Einhaltung neuer Vorschriften** zur Bekämpfung des Coronavirus und die Gewährleistung der **digitalen Infrastruktur und IT-Sicherheit** weitere zentrale Aspekte des Krisenmanagements aus Sicht des Verwaltungsrates. Die Aufsicht der Einhaltung neuer Vorschriften – wie z.B. interne Anordnungen oder Empfehlungen des Bundesamts für Gesundheit (BAG) – wird bei mittelgrossen Unternehmen (80%) häufiger als wichtiger oder eher wichtiger Aspekt genannt als bei Grossunternehmen (71%) und überdurchschnittlich häufig im Tourismus und Gastgewerbe (82%). Demgegenüber wird bei Grossunternehmen (80%) die digitale Infrastruktur und IT-Sicherheit weit häufiger genannt als bei mittelgrossen Unternehmen (71%). Das Thema Cyberresilienz hat insbesondere in Zeiten des rasant angewachsenen Arbeitens im Homeoffice und des Remote Workings während der Corona-Krise verstärkt an Bedeutung gewonnen.

Weitere 71 % der Befragten betrachten in ihrer VR-Tätigkeit der letzten Monate **Grundsatzfragen zur Personalpolitik (Kurzarbeit, Entlassungen, Ferienbezug etc.)** als wichtiger oder eher wichtiger Aspekt des Krisenmanagements. Kurzarbeit, Pensenreduktionen oder Entlassungen sind Krisenbewältigungsmassnahmen, die von vielen Unternehmen aufgrund der Corona-Krise ergriffen wurden (siehe Abbildung 7 auf Seite 12). Überdurchschnittlich oft wurde dieser Aspekt in der Unternehmensdienstleistungsbranche (83%), im Tourismus und Gastgewerbe (82%) sowie im verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie (82%) genannt, unterdurchschnittlich oft hingegen beispielsweise in der Finanzdienstleistungsindustrie (55%).

Für jeweils drei Fünftel der Befragten waren die **Auswirkungen auf Jahresabschluss und Generalversammlung** sowie die **Analyse der kritischen Abhängigkeiten in Lieferketten und Sicherstellung der Produktion** wichtige oder eher wichtige Aspekte des Krisenmanagements. Der Anteil der Befragten, der beide Aspekte als eher unwichtig oder unwichtig bewertet, ist bei Kleinunternehmen weit grösser als bei Grossunternehmen. Die Analyse der kritischen Abhängigkeiten in Lieferketten wird vom verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie (85%) stark überdurchschnittlich häufig genannt. Die Vernetzung und Globalisierung war für viele Unternehmen wohl weiter fortgeschritten als sie angenommen hatten und hat viele Lieferketten und die Logistik bedroht.

Aspekte des Krisenmanagements in der VR-Tätigkeit der letzten Monate, die mehrheitlich als eher unwichtig oder unwichtig eingeschätzt wurden, sind der **Umgang mit Grenzschiessungen und Reisebeschränkungen** (55% der Befragten), die **Nutzung staatlicher Unterstützungsmassnahmen** (58%), die **Anpassung der bestehenden Compliance-Massnahmen** (64%) sowie **Versicherungs- und Haftungsfragen** (74%). Der Umgang mit Grenzschiessungen und Reisebeschränkungen wurde bei Kleinunternehmen häufiger als unwichtig oder eher unwichtig genannt als bei Grossunternehmen. Gerade umgekehrt war die Situation bei der Nutzung staatlicher Unterstützungsmassnahmen. Keine Unterschiede nach Unternehmensgrösse gibt es bei den Aspekten der Compliance-Anpassung und der Versicherungs- und Haftungsfragen. Für den von der Corona-Krise wirtschaftlich am stärksten betroffenen Tourismus und das Gastgewerbe (59% der Befragten) liegt die Wichtigkeit von Versicherungs- und Haftungsfragen aber am weitesten über dem Gesamtdurchschnitt von 26%.

Ein durchaus positives Bild der aktuellen Krisensituation zeichnet der Befund, dass nach Meinung einer grossen Mehrheit der Befragten im Krisenmanagement die Information des Verwaltungsrats gut funktioniert und dass sich das Vertrauensverhältnis zwischen VR und GL positiv entwickelt hat. Für 93 % der Befragten trifft die Aussage, wonach der Verwaltungsrat **regelmässig und bedarfsgerecht informiert** und in die Krisenkommunikation des Unternehmens eingebunden wird, voll (58 %) oder eher (35 %) zu. Für 91 % ist zudem die Aussage, das **Vertrauensverhältnis zwischen VR und GL** habe sich in der Krisensituation positiv entwickelt, voll (48 %) oder eher (43 %) zutreffend (siehe Abbildung 5).

Mehr als vier Fünftel (86 %) der Befragten stimmen der Aussage, die **Einschätzungen und Entscheide zur Bekämpfung der Corona-Krise seien in den Sitzungsprotokollen angemessen dokumentiert** voll (44 %) oder eher (42 %) zu. Hier liegt die Zustimmung bei Grossunternehmen (93 %) deutlich über und bei Kleinunternehmen (75 %) deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt.

Insgesamt 70 % aller Befragten teilen ganz oder teilweise die Meinung, sie verfügten über einen **ausgereiften Krisenmanagementplan, mit klaren kurz-, mittel- und langfristigen Reaktionsmassnahmen**. Hier zeigen sich aber die stärksten Unterschiede nach Branchen und Unternehmensgrösse: Stark überdurchschnittlich ist die Zustimmung zu

dieser Aussage bei Grossunternehmen (88 % der Befragten), in der Finanzdienstleistungsindustrie (88 %) sowie im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (78 %). Demgegenüber liegt bei Kleinunternehmen (54 %), im Tourismus und Gastgewerbe (55 %) sowie in der IKT-Branche (48 %) die Zustimmung am weitesten unter dem Gesamtdurchschnitt, was in diesen Branchen auf Handlungsbedarf hinweist.

Zwei Drittel (67 %) der Befragten teilen die Meinung, wonach die **VR-Mitglieder beim Krisenmanagement stark eingespannt** sind und der sachliche und zeitliche Aufwand der VR-Tätigkeit zugenommen hat. Dabei gibt es keine wesentlichen Unterschiede nach Funktion im Verwaltungsrat: 68 % aller Vorsitzenden des Verwaltungsrats (VRP) sind in dieser Krisenzeit stärker eingespannt, ebenso 66 % aller «normaler» Verwaltungsratsmitglieder.

Bei der Aussage, die Rolle des VR habe sich in der Corona-Krise dahingehend geändert, dass der **VR nun mehr eine beratende als eine überwachende Funktion gegenüber der GL wahrnimmt**, ist die Einschätzung der befragten Verwaltungsratsmitglieder eher gespalten. Für 49 % der Befragten trifft diese Aussage voll oder eher zu und für 51 % eher nicht oder nicht. In vielen Unternehmen nimmt der VR schon seit längerem und nicht erst seit der Corona-Krise eine beratende Funktion gegenüber der GL wahr.

Abb. 5 Aussagen zum Corona-Krisenmanagements

Frage: Welche Aussagen zum Corona-Krisenmanagements treffen zu?

Der VR wird regelmässig und bedarfsgerecht informiert und ist in die Krisenkommunikation des Unternehmens eingebunden.



Das Vertrauensverhältnis zwischen VR und GL hat sich in der Krisensituation positiv entwickelt.



Einschätzungen und Entscheide zur Bekämpfung der Corona-Krise sind in den Sitzungsprotokollen angemessen dokumentiert.



Wir verfügen über einen ausgereiften Krisenmanagementplan, mit klaren kurz-, mittel- und langfristigen Reaktionsmassnahmen.



Die VR-Mitglieder sind beim Krisenmanagement stark eingespannt und der sachliche und zeitliche Aufwand der VR-Tätigkeit hat zugenommen.



Die Rolle des VR hat sich in der Corona-Krise verändert, wobei der VR nun mehr eine beratende als eine überwachende Funktion gegenüber der GL wahrnimmt.



■ trifft voll zu ■ trifft eher zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft nicht zu

Massnahmen während der Corona-Krise

Die an der Umfrage teilnehmenden Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden aufgefordert, aus einer Liste von **organisatorischen Massnahmen** maximal fünf Krisenbewältigungsmassnahmen auszuwählen, die in ihrem Unternehmen aufgrund der Corona-Krise ergriffen wurden. Die dargestellte Rangliste und die Prozentzahlen zeigen deshalb nicht den eigentlichen Anteil der Unternehmen, die diese Massnahmen ergriffen haben, sondern den Anteil der Unternehmen, die diese Massnahme als eine der wichtigsten eingeschätzt haben.

Unter den wichtigsten organisatorischen Massnahmen, die aufgrund der Corona-Krise in ihrem Unternehmen ergriffen wurde, werden von 77% der Befragten **umfassende Hygienemassnahmen** genannt (siehe Abbildung 6).

An zweiter Stelle folgen mit 66% **Informationskampagnen für Mitarbeitende**. Überdurchschnittlich wichtig scheinen die Hygienemassnahmen vor allem im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie zu sein und die Mitarbeitendeninformation im Tourismus und Gastgewerbe sowie im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie.

An dritter und vierter Stelle folgen mit über 60% die **Begrenzung / Schliessung physischer Arbeitsplätze und der Verzicht auf physische Sitzungen oder Veranstaltungen** sowie die **stärkere Kommunikation oder der regelmässige Informationsfluss zwischen VR und GL**. Insbesondere in der IKT-Branche wird die Begrenzung des physischen Arbeitens als wichtige organisatorische Massnahme während der Corona-Krise überdurchschnittlich häufig genannt, wohl

Abb. 6 Organisatorische Massnahmen

Frage: Welche organisatorischen Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen aufgrund der Corona-Krise ergriffen? [Geben Sie maximal 5 Massnahmen an]
Anmerkung: Abweichungen von 1% vom Gesamtdurchschnitt werden als durchschnittlich angezeigt.

	Total	Nach Unternehmensgrösse			Nach ausgewählten Branchen							
		Kleinunternehmen	Mittelgrosse Unternehmen	Grossunternehmen	Unternehmensdienstleistungen	Tourismus und Gastgewerbe	Detailhandel und Konsumgüterindustrie	Finanzdienstleistungen	Pharma / Life Sciences / Medtech / Gesundheit	Verarbeitendes Gewerbe und Chemie	Informations- und Kommunikationstechnik	Baugewerbe
 Umfassende Hygienemassnahmen	77%	75%	80%	76%	77%	77%	68%	74%	83%	91%	65%	74%
 Informationskampagne für Mitarbeitende	66%	60%	68%	70%	57%	77%	78%	55%	69%	69%	75%	66%
 Begrenzung / Schliessung physischer Arbeitsplätze und Verzicht physischer Sitzungen oder Veranstaltungen	63%	64%	61%	64%	71%	68%	54%	71%	57%	49%	73%	53%
 Stärkere Kommunikation / regelmässiger Informationsfluss zwischen VR und GL	62%	65%	56%	64%	58%	73%	68%	57%	62%	55%	53%	74%
 Neue Technologien für Homeoffice / Remote Working	46%	48%	49%	41%	51%	9%	44%	63%	43%	40%	43%	45%
 Ausserordentliche (virtuelle) VR-Sitzungen	46%	37%	47%	55%	43%	64%	37%	44%	50%	51%	60%	45%
 Einrichtung eines Krisenmanagementteams	45%	20%	46%	65%	26%	41%	61%	49%	55%	53%	35%	42%
 Aufteilung von kritischen Funktionen auf verschiedene Standorte	17%	14%	22%	17%	9%	5%	12%	32%	19%	16%	8%	13%
 Stellvertretungsregel und Contingency Planning für Schlüsselpersonen	17%	22%	13%	15%	17%	9%	17%	23%	12%	18%	15%	15%

 stark unterdurchschnittlich

 unterdurchschnittlich

 durchschnittlich

 überdurchschnittlich

 stark überdurchschnittlich

auch deshalb, weil in dieser Branche das virtuelle Arbeiten technologisch schon am weitesten fortgeschritten ist. Regelmässiger Informationsfluss wird demgegenüber überdurchschnittlich oft im Tourismus und Gastgewerbe sowie im Baugewerbe als eine der wichtigsten fünf Massnahmen eingeschätzt.

Während der Corona-Krise hatten unter den organisatorischen Massnahmen auch der Einsatz von **neuen Technologien für Homeoffice und Remote Working** sowie die Durchführung von **ausserordentlichen (virtuellen) VR-Sitzungen** deutlich an Bedeutung gewonnen. Neue

Technologien wurden vor allem in der Finanzdienstleistungsindustrie überdurchschnittlich als eine der wichtigsten Massnahmen genannt, ausserordentliche (virtuelle) VR-Sitzungen im Tourismus und Gastgewerbe und in der IKT-Branche.

Die **Einrichtung eines Krisenmanagementteams** wird bei Grossunternehmen (65% der Befragten) deutlich häufiger als bei Kleinunternehmen (20%) zu einer der wichtigsten organisatorischen Massnahmen gezählt. Überdurchschnittlich häufig genannt wird diese Massnahme zudem im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie sowie in der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit.

Abb. 7 Finanzielle Massnahmen

Frage: Welche finanziellen Massnahmen zur Liquiditätssicherung wurden in Ihrem Unternehmen aufgrund der Corona-Krise ergriffen?
[Geben Sie maximal 5 Massnahmen an]

Anmerkung: Abweichungen von 1% vom Gesamtdurchschnitt werden als durchschnittlich angezeigt.

	Total	Nach Unternehmensgrösse			Nach ausgewählten Branchen							
		Kleinunternehmen	Mittelgrosse Unternehmen	Grossunternehmen	Unternehmensdienstleistungen	Tourismus und Gastgewerbe	Detailhandel und Konsumgüterindustrie	Finanzdienstleistungen	Pharma / Life Sciences / Medtech / Gesundheit	Verarbeitendes Gewerbe und Chemie	Informations- und Kommunikationstechnik	Baugewerbe
 Kurzarbeit / Lohnanpassungen / Pensensreduktionen / Entlassungen	49%	45%	51%	50%	46%	95%	76%	18%	36%	73%	33%	51%
 Streichung oder Verschiebung geplanter Investitionsausgaben	41%	34%	43%	47%	37%	64%	56%	24%	40%	55%	43%	47%
 Verzicht Gewinnausschüttungen / Dividendenzahlungen	27%	34%	17%	28%	35%	32%	22%	14%	17%	36%	33%	40%
 Beanspruchung von COVID-19-Krediten	20%	31%	20%	10%	25%	45%	20%	10%	17%	24%	33%	15%
 Aufschub Kapitalrückzahlungen / Amortisationen / Zinszahlungen	13%	13%	15%	9%	12%	23%	10%	8%	12%	13%	10%	15%
 Zusätzliche Fremdfinanzierung (ohne COVID-19-Kredite)	12%	6%	9%	19%	5%	23%	22%	11%	17%	15%	5%	11%
 Zusätzliche Eigenfinanzierung	11%	11%	12%	9%	20%	9%	12%	5%	10%	15%	10%	6%
 Vorsorgliche Beanspruchung vorhandener Kreditlimiten	11%	5%	13%	13%	6%	14%	20%	4%	14%	20%	5%	11%
 Schliessung unrentabler Bereiche oder Standorte	7%	5%	9%	8%	5%	27%	7%	6%	7%	7%	5%	4%
 Stornierungen von Bestellungen bei Lieferanten	6%	6%	6%	6%	6%	32%	5%	1%	10%	5%	5%	2%
 Keine finanziellen Massnahmen notwendig	15%	13%	16%	16%	8%	0%	3%	37%	18%	6%	9%	6%

☐ stark unterdurchschnittlich

☐ unterdurchschnittlich

☐ durchschnittlich

☐ überdurchschnittlich

☐ stark überdurchschnittlich

Organisatorische Massnahmen, die nur von jeweils 17% zu den wichtigsten fünf gezählt wurden, sind die **Aufteilung von kritischen Funktionen auf verschiedene Standorte** und **Stellvertretungsregeln und Contingency Planning für Schlüsselpersonen**.

Die befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden auch gefragt, aus einer Liste maximal fünf **finanzielle Massnahmen** zur Liquiditätssicherung auszuwählen, welche in ihrem Unternehmen aufgrund der Corona-Krise ergriffen wurden. Auch hier zeigen die dargestellte Rangliste und die Prozentzahlen nicht den eigentlichen Anteil der Unternehmen, die diese Massnahmen ergriffen haben, sondern den Anteil der Unternehmen, die sie als eine der wichtigsten der ergriffenen Massnahmen erachten.

Kurzarbeit / Lohnanpassungen / Pensenreduktionen / Entlassungen und die **Streichung oder Verschiebung geplanter Investitionsausgaben** (siehe Abbildung 7 auf Seite 12) werden von 49% bzw. 41% Befragten und somit am häufigsten zu den fünf wichtigsten finanziellen Massnahmen zur Liquiditätssicherung gezählt. Überdurchschnittliche Wichtigkeit geniessen diese beiden Massnahmen im Tourismus und Gastgewerbe, im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie sowie im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie.

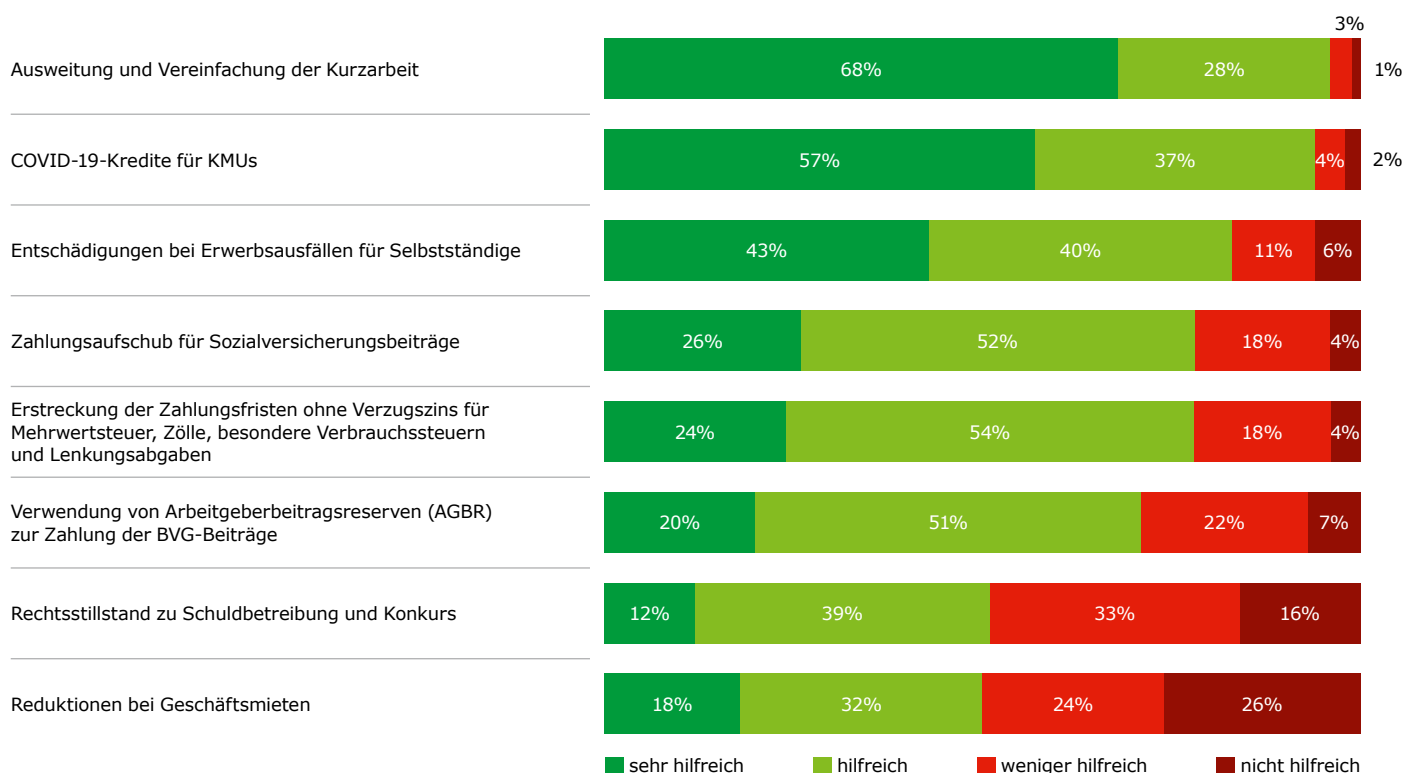
An dritter und vierter Stelle folgen mit 27% bzw. 20% Nennungen der **Verzicht auf Gewinnausschüttungen / Dividendenzahlungen** sowie die **Beanspruchung von COVID-19-Krediten**. Der Anteil der Nennungen von COVID-19-Krediten ist bei Kleinunternehmen überdurchschnittlich, ebenso im Tourismus und Gastgewerbe sowie in der IKT-Branche. Demgegenüber wird die an sechster Stelle genannte Massnahme einer **zusätzlichen Fremdfinanzierung (ohne Covid-19-Kredite)** bei Grossunternehmen, im Tourismus und Gastgewerbe sowie im Detailhandel und der Konsumgüterindustrie überdurchschnittlich häufig aufgeführt.

Interessanterweise waren bei gesamthaft 15% der Befragten während der Corona-Krise **keine finanziellen Massnahmen notwendig**. Hier fallen vor allem die Finanzdienstleistungsindustrie (37%) und die Branche Pharma, Life Sciences, Med-tech und Gesundheit (18%) auf.

Die befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden darüber hinaus auch um eine Einschätzung gebeten, welche **bundesrätlichen Massnahmen** zur Milderung der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise sie als hilfreich oder weniger hilfreich erachten (siehe Abbildung 8).

Abb. 8 Massnahmen des Bundesrates

Frage: Bitte beurteilen Sie folgende Massnahmen des Bundesrates, um die wirtschaftlichen Folgen des Coronavirus zu mildern.



Eine grosse Mehrheit von 96% der befragten Verwaltungsratsmitglieder bewertet die **Ausweitung und Vereinfachung der Kurzarbeit** als sehr hilfreich (68%) oder hilfreich (28%). Ebenfalls werden von 94% der Befragten die **COVID-19-Kredite für KMUs** als sehr hilfreich (57%) oder hilfreich (37%) bezeichnet. Bei beiden Massnahmen gibt es keine wesentlichen Unterschiede nach Unternehmensgrösse. Die Massnahmen zur Kurzarbeit werden aber von Tourismus und Gastgewerbe, die von der Corona-Krise am stärksten betroffen sind, sowie von der Unternehmensdienstleistungsbranche überdurchschnittlich häufig als hilfreich angesehen.

An dritter Stelle folgen die **Entschädigungen bei Erwerbsausfällen für Selbstständige**, welche von 83% der Befragten als sehr hilfreich (43%) oder hilfreich (40%) eingeschätzt werden.

Fast jeweils vier Fünftel (78%) der Befragten erachten zudem den **Zahlungsaufschub für Sozialversicherungsbeiträge** und die **Erstreckung der Zahlungsfristen ohne Verzugszins für Mehrwertsteuer, Zölle, besondere Verbrauchssteuern und Lenkungsabgaben** als hilfreich oder sehr hilfreich. Bei Grossunternehmen liegt der Anteil der Nennungen deutlich höher als bei KMU. Auf der anderen Seite empfinden 22% der Befragten beide Massnahmen als weniger hilfreich oder nicht hilfreich, wobei hier der Tourismus und das Gastgewerbe sowie das verarbeitende Gewerbe und die Chemieindustrie überdurchschnittlich vertreten sind.

Die weitere Rangfolge der Nennungen ist wohl eine Spiegelbild der Betroffenheit der Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen. So finden zum Beispiel 29% der Befragten, dass die **Verwendung von Arbeitgeberbeitragsreserven (AGBR) zur Zahlung der BVG-Beiträge** weniger hilfreich (22%) oder nicht hilfreich (7%) ist. Auch hier sind der Tourismus und das Gastgewerbe überdurchschnittlich vertreten, zusammen mit der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit.

Noch kontroverser fallen die Meinungen zu den beiden bundesrätlichen Massnahmen **Rechtsstillstand zu Schuldbetreibung und Konkurs** und **Reduktionen bei den Geschäftsmieten** aus. Beide Massnahmen werden nur von der Hälfte der Befragten als sehr hilfreich oder hilfreich bezeichnet. Bei den Geschäftsmieten ist der Anteil der Befragten, der diese Massnahme als nicht hilfreich empfindet (26%), deutlich grösser als beim Rechtsstillstand (16%). Die Geschäftsmietenreduktion wird von Kleinunternehmen sowie vom Tourismus und Gastgewerbe sehr viel häufiger als hilfreich oder sehr hilfreich eingeschätzt als von Grossunternehmen, dem Baugewerbe sowie dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie.

Corona-Krise und Strategie

Vier Fünftel der Befragten (80 %) finden die Aussage voll (31 %) oder eher zutreffend (49%), wonach sie sich **strategische Gedanken über die längerfristigen Auswirkungen der Verhaltensänderungen** von Mitarbeitenden und Kunden auf ihr Unternehmen (u.a. Homeoffice, digitale Kanäle) machen müssen (siehe Abbildung 9). Deutlich über dem Durchschnitt ist die Zustimmung in der Finanzdienstleistungsindustrie (96 % der Befragten) sowie in der Unternehmensdienstleistungsbranche (89%). Demgegenüber liegt im Baugewerbe (66 %) und in der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (69 %) die Zustimmung am weitesten unter dem Durchschnitt.

Fast drei Fünftel (59 %) der befragten Verwaltungsratsmitglieder teilen die Meinung voll (15 %) oder eher (44 %), dass es die Corona-Krise erlaubt habe, **strategische Initiativen wie z.B. die Digitalisierung oder Automatisierung mit Hochdruck voranzutreiben**. Klar überdurchschnittlich ist die Zustimmung wiederum in der Finanzdienstleistungsindustrie (75 % der Befragten) und bei Grossunternehmen (65 %). Klar unterdurchschnittlich ist sie hingegen in der IKT-Branche (48 %) sowie im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (49 %). Die KMU liegen mit je 55 % nahe am Gesamtdurchschnitt.

Bei gut zwei Fünfteln (43 %) der Befragten wurden wegen der Corona-Krise die **kurz-, mittel- und langfristigen strategischen Ziele angepasst**. Nur im Tourismus und Gastgewerbe liegt die Zustimmung mit 77 % stark über dem Gesamtdurchschnitt. In dieser von der Corona-Krise am stärksten betroffenen Branche sind strategische Neuausrichtungen kurz-, mittel wie auch langfristig unabdingbar. Wesentliche Unterschiede nach Unternehmensgrösse gibt es bei der Zustimmung nicht. Klar unterdurchschnittlich sind hingegen die Nennungen in der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (31 %) und in der Finanzdienstleistungsindustrie (33 %).

Für knapp zwei Fünftel (39 %) der Befragten trifft die Aussage voll (15 %) oder eher (24 %) zu, dass sie sich **strategische Gedanken zu Optionen für den Fall machen, dass die Existenz des Unternehmens gefährdet** würde. Kleinunternehmen (50 % der Befragten) sind hier überdurchschnittlich und Grossunternehmen (29 %) unterdurchschnittlich vertreten. Mittलगrosse Unternehmen liegen mit 38 % nahe am Gesamtdurchschnitt.

Abb. 9 Aussagen zur Corona-Krise und Strategie

Frage: Welche Aussagen zum Thema Corona-Krise und Strategie treffen für Ihr Unternehmen zu?

Wir machen uns strategisch Gedanken über die längerfristigen Auswirkungen der Verhaltensänderungen von Mitarbeitenden und Kunden auf unsere Unternehmen (u.a. Homeoffice, digitale Kanäle).



Die Corona-Krise hat es uns erlaubt, strategische Initiativen wie z.B. die Digitalisierung oder Automatisierung mit Hochdruck voranzutreiben.



Wir haben wegen der Corona-Krise unsere kurz-, mittel- und langfristigen strategischen Ziele angepasst.



Wir machen uns strategische Gedanken zu Optionen für den Fall, dass die Existenz des Unternehmens gefährdet würde.



Wir haben unsere Strategie kurzfristig an die Corona-Krise angepasst und neue Geschäftsfelder oder -modelle entwickelt (z.B. Umrüstung auf medizinische Produkte, Offerierung von Transportkapazitäten, Heimlieferungen).



Wir planen internationale Lieferketten mittel- bis langfristig anzupassen und stärker lokale Beschaffung zu betreiben.



■ trifft voll zu ■ trifft eher zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft nicht zu

Bei rund einem Viertel (26%) der Befragten wurde offenbar die **Strategie kurzfristig an die Corona-Krise angepasst und es wurden neue Geschäftsfelder oder -modelle entwickelt** (z.B. Umrüstung auf medizinische Produkte, Offerierung von Transportkapazitäten oder Heimlieferungen). Der Umstand, dass nur ein Viertel der Befragten der Aussage voll (7%) oder eher (19%) zustimmen, signalisiert noch ein gewisses Handlungspotenzial bei der Nutzung von Chancen aus der Krise.

Nur gerade 17% der Befragten können der Aussage voll (2%) oder teilweise (15%) zustimmen, dass wegen der Corona-Krise künftig die **internationalen Lieferketten mittel- bis langfristig angepasst und stärker lokale Beschaffung betrieben** werden sollten. Überdurchschnittlich ist die Zustimmung im verarbeitenden Gewerbe (31% der Befragten) und in der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (24%), die offenbar von internationalen Lieferketten besonders abhängig sind und die aufgrund der Corona-Krise teilweise ihre Produktion runterfahren mussten.

Lehren aus der Corona-Krise

Die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden in einer offenen Frage dazu befragt, was sie als wichtigste «Learnings» aus der aktuellen Krise sehen (siehe Abbildung 10).

Wiederholt betonen die Befragten, dass ihr Unternehmen **mehr Digitalisierung** sowie neue Technologien und eine bessere IT-Infrastruktur benötigt, um in künftigen Krisen

virtuell besser zu funktionieren. Auf die VR-Tätigkeit selbst bezogen, seien virtuelle Sitzungen sehr effizient gewesen. Einzelne Befragte wollen dies weiter ausbauen, auch um die Reisetätigkeit zu reduzieren.

Viele der Befragten finden zudem, dass entgegen gewisser Vorurteile das Arbeiten im Homeoffice generell gut verlaufen

Abb. 10 Lehren aus der Corona-Krise

Frage: Welche «Learnings» aus der Krise sehen Sie?



ist. Die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden sei eindrücklich gewesen und das Homeoffice habe gar die Effizienz einzelner Unternehmen gesteigert. Die Mitarbeitenden hätten Verantwortung gezeigt und **andere Arbeitsmodelle** mit mehr Flexibilität sollten bestehen bleiben. Es sei aber auch klar, dass nicht alle Tätigkeiten in einem «Remote-Working-Modell» funktionieren könnten.

Als eine weitere wichtige Krisenlehre sehen die Befragten eine **bessere Liquiditätsplanung** an. Unternehmen sollen der Liquiditätssicherung und dem Cash-Management erhöhte Priorität beimessen. Der Aufbau von finanziellen Reserven sei zentral für die Bewältigung künftiger Krisen und grosse Disziplin sei in allen Zeiten gefordert.

Hohe Priorität geniesst auch der Fokus auf eine **stärkere Widerstandsfähigkeit** des Unternehmens. Die Resilienz einer Organisation sei sehr wichtig und es gelte umfassend zu analysieren, wie diese gepflegt oder verbessert werden kann. Denn nur widerstandsfähige Unternehmen können Krisen besser meistern und pragmatisch handeln.

Zentral sei zudem ein **ständiges Szenariendenken**. Dies reiche von der zukünftigen Planung mit verschiedenen Szenarien über das Antizipieren von Szenarien, an die bisher nicht

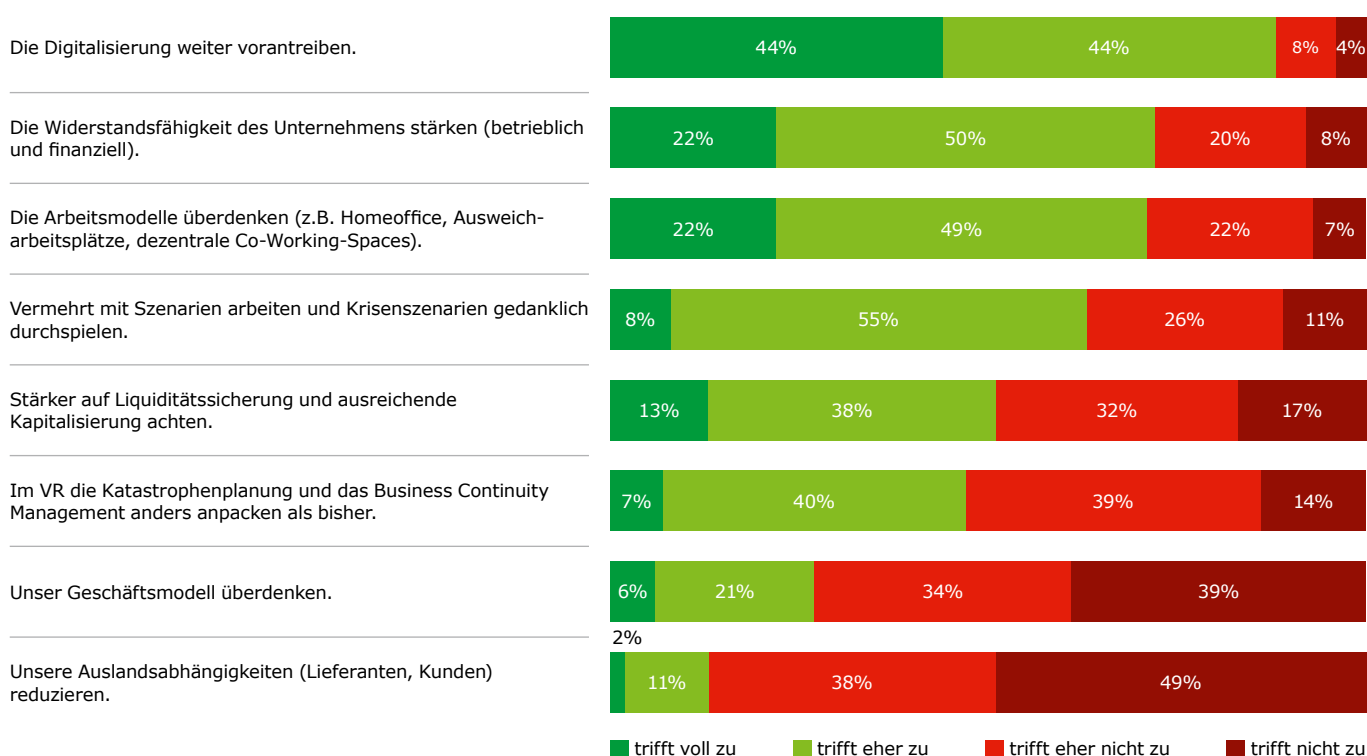
gedacht worden war, bis hin zum Denken in Szenarien auch ausserhalb von Krisen.

Ein **besseres Business Continuity Management** und **breiteres Risikomanagement** sind weitere wichtige «Learnings» aus der Krise, wie auch **grössere Agilität** und Reaktionsfähigkeit der Organisation, **flexibleres Entscheiden und Handeln** sowie eine offene und **transparentere Kommunikation**. Weit weniger genannt aber trotzdem wichtig sind neue Geschäftsmodelle, stärkerer Kundenfokus, Reduktion der Auslandabhängigkeiten, klare Leadership, bessere Mitarbeitendenführung und die Wahrnehmung der Krise als Chance.

Die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden auch gebeten, vorgegebene Aussagen zu möglichen Lehren aus der Corona-Krise zu beurteilen. Die Aussage, dass man als Lehre aus der Krise die **Digitalisierung weiter vorantreiben** soll, trifft für 88% der Befragten voll (44%) oder eher (44%) zu (siehe Abbildung 11). Überdurchschnittlich ist die Zustimmung in der Finanzdienstleistungsindustrie (94% der Befragten) und bei Grossunternehmen (93%). Demgegenüber liegt im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (83%), in der Unternehmensdienstleistungsbranche (82%) sowie im Baugewerbe (79%) die Zustimmung am weitesten unter dem Gesamtdurchschnitt.

Abb. 11 Aussagen zu Lehren aus der Corona-Krise

Frage: Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen: Als Lehre aus der Corona-Krise werden wir ...



An zweiter Stelle folgen mit jeweils über 70% voller oder teilweiser Zustimmung die beiden Lehren aus der Krise, die **Widerstandsfähigkeit des Unternehmens zu stärken** und die **Arbeitsmodelle zu überdenken**. Die betriebliche und finanzielle Stärkung der Resilienz ist für alle Befragten unabhängig von der Unternehmensgrösse wichtig, bekommt jedoch in der von der Corona-Krise wirtschaftlich stärker betroffenen Branche Tourismus und Gastgewerbe (86%), im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie (82%) sowie im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (80%) überdurchschnittlichen Zuspruch. Die Hinterfragung der Arbeitsmodelle – wie z.B. Einführung oder Ausweitung von Homeoffice, Ausweicarbeitsplätzen oder dezentrale Co-Working-Spaces – findet stärkere Zustimmung bei Grossunternehmen (76% der Befragten) als bei mittelgrossen Unternehmen (68%) oder Kleinunternehmen (67%). Zudem ist die Zustimmung in der Finanzdienstleistungsindustrie (93%) stark überdurchschnittlich. In anderen Branchen, wo viele produzierende Tätigkeiten ein Arbeiten von zu Hause aus unmöglich machen, ist die Zustimmung stark unterdurchschnittlich (u.a. im Baugewerbe, in verarbeitenden Gewerbe und Chemieindustrie sowie in der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit).

Die Aussage, man müsste als Lehre aus der Krise künftig **vermehrt mit Szenarien arbeiten und Krisenszenarien gedanklich durchspielen** wird von 63% der Befragten voll (8%) oder eher (55%) als zutreffend eingeschätzt. Sich mit guter Szenarienplanung auf das Schlimmste vorzubereiten ist besonders wichtig, um Krisen pragmatisch und offensiv zu managen, und einige Branchen sehen hier Handlungsbedarf. Das Arbeiten mit Szenarien scheint dabei im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie (82%) sowie in der Branche Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (71%) auf höhere Zustimmung zu stossen als in der IKT-Branche (53%), in der Unternehmensdienstleistungsbranche (55%) oder in der Finanzdienstleistungsindustrie (57%).

Für die Hälfte (51%) der Befragten trifft die Aussage voll (13%) oder eher (38%) zu, dass man als weitere Lehre aus der Corona-Krise künftig **stärker auf Liquiditätssicherung und ausreichende Kapitalisierung achten** wird. Die Corona-Krise hat wohl vielen Unternehmen bewusst gemacht, dass dem Liquiditätsmanagement und der Liquiditätsplanung unabhängig von Krisenzeiten hohe Priorität zukommt. Kleinunternehmen (57% der Befragten) sind hier überdurchschnittlich und Grossunternehmen (45%) unterdurchschnittlich vertreten. Mit Ausnahme der Finanzdienstleistungsindustrie sehen hier praktisch alle Branchen Handlungsbedarf.

Weitere denkbare Lehren aus der Krise werden nur von einer Minderheit der Befragten als relevant erachtet und die entsprechenden Aussagen werden von weniger als 10% als voll zutreffend bezeichnet. So teilen 47% der Befragten die Meinung, man sollte **im VR die Katastrophenplanung und das Business Continuity Management anders anpacken als bisher**. Ein Viertel der Befragten (27%) ist auch ganz oder teilweise der Meinung, man müsse als Lehre aus der Corona-Krise das **Geschäftsmodell überdenken**. Hier ist die Zustimmung im Tourismus und Gastgewerbe (55%) sowie bei den Unternehmensdienstleistungen (35%) überdurchschnittlich. Die **Reduktion der Auslandsabhängigkeiten** von Lieferanten und Kunden als Lehre aus der Krise ist nur bei 13% ein Thema. Wesentliche Unterschiede nach Branchen oder Unternehmensgrösse gibt es hier praktisch keine.

Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats

Die an der Umfrage teilnehmenden Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden – wie bereits in früheren swissVR Monitoren – gebeten, aus einer Liste von unternehmensrelevanten Themen die fünf wichtigsten auszuwählen, die den Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt haben, sowie die fünf wichtigsten, die ihn in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich beschäftigen werden.

Die beiden Themen **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** und **Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung** erweisen sich im Zeichen der Corona-Krise als die am häufigsten genannten wichtigen Themen der letzten

12 Monate: 38% bzw. 36% der Befragten haben diese als eines der wichtigsten fünf Themen gewählt. Für das Thema Digitalisierung / Robotik / Automatisierung ist der Anteil praktisch gleich hoch wie im swissVR Monitor I/2020. Das Thema Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung hat sich um vier Prozentpunkte und einen Rang verbessert (siehe Abbildung 12).

Auf dem dritten Rang hat sich im Zeichen der Corona-Krise mit 32% klar das **Risikomanagement** als neues wichtiges Thema des Verwaltungsrats etabliert, nachdem es im swissVR Monitor I/2020 mit 19% noch Rang 11 belegte. Es hat das

Abb. 12 Top-10-Themen des Verwaltungsrates
[swissVR Monitor II/2020; Vergleich zu I/2020; Ausblick nächste 12 Monate]

Fragen: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat?

Was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten Themen sein, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird?

	Rang II/2020		Rang I/2020	Nächste 12 Monate	Themen
	1 (38%)		1 (37%)	1 (40%)	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	2 (36%)		3 (32%)	2 (36%)	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	3 (32%)		11 (19%)	4 (28%)	Risikomanagement
	4 (30%)		2 (34%)	6 (25%)	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	5 (26%)		6 (29%)	3 (31%)	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	5 (26%)		5 (30%)	11 (19%)	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	7 (22%)		8 (22%)	12 (18%)	Corporate Transactions (Akquisitionen, Kooperationen, Fusionen)
	7 (22%)		9 (20%)	7 (22%)	Unternehmenskultur
	9 (21%)		12 (17%)	10 (21%)	IT
	9 (21%)		4 (31%)	5 (27%)	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	Strategie				
	Organisation & Prozesse				
	HR				
	Compliance & Risk				

Thema **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** aus den Top-3-Themen des Verwaltungsrats verdrängt, das nun mit 30% auf dem vierten Rang liegt.

Das strategische Thema **Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten** und das HR-Thema **personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung** teilen den fünften Rang miteinander (beide 26%).

Ebenfalls im Zeichen der Corona-Krise auf der Rangfolge vorgeückt ist das Thema **IT** (21%), das zum ersten Mal seit dem Start der Umfragen vor drei Jahren (swissVR Monitor I/2017) in den Top 10 erscheint. Es teilt den neunten Rang mit dem HR-Thema **Talentmanagement**, das weit weniger oft als wichtiges Thema ausgewählt wurde als noch vor einem halben Jahr, jedoch in den nächsten Monaten wieder an Bedeutung gewinnen wird.

Weiterhin wichtig bleibt das strategische Thema **Corporate Transactions** sowie das im swissVR Monitor I/2019 zum ersten Mal aufgenommene Thema **Unternehmenskultur** (beide 22% / Rang 7).

Knapp nicht unter den Top-10-Themen vertreten sind diesmal die strategischen Themen **Markt- und Absatzstrategie**

und **Innovationssicherung / Forschung & Entwicklung** (beide 20% / Rang 11). Risikomanagement und IT haben die beiden Themen aus den Top 10 des swissVR Monitors II/2020 verdrängt.

Beim Vergleich der wichtigsten Themen der letzten 12 Monate mit jenen der nächsten 12 Monate fällt auf, dass sich künftig ein praktisch gleich hoher Anteil der Verwaltungsräte mit den beiden Themen **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** und **Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung** beschäftigen wird (40% bzw. 36%) wie zuvor (38% bzw. 36%). Der Anteil der Befragten, deren Verwaltungsrat sich mit dem Thema **Risikomanagement** vertieft auseinandersetzen wird, nimmt dagegen leicht ab (28% vs. 32%). Ebenso dürften in den nächsten 12 Monaten die Themen **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (25% vs. 30%) und **personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung** (19% vs. 26%) an Wichtigkeit verlieren. Stark an Bedeutung gewinnen dürften aber das strategische Thema **Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten** (31% vs. 26%) und das HR-Thema **Talentmanagement**, das mit 27% auf Rang 5 vorrückt und gleich wichtig wird wie das **Risikomanagement**.

Anzahl VR-Sitzungen und Aufwand für VR-Mandat

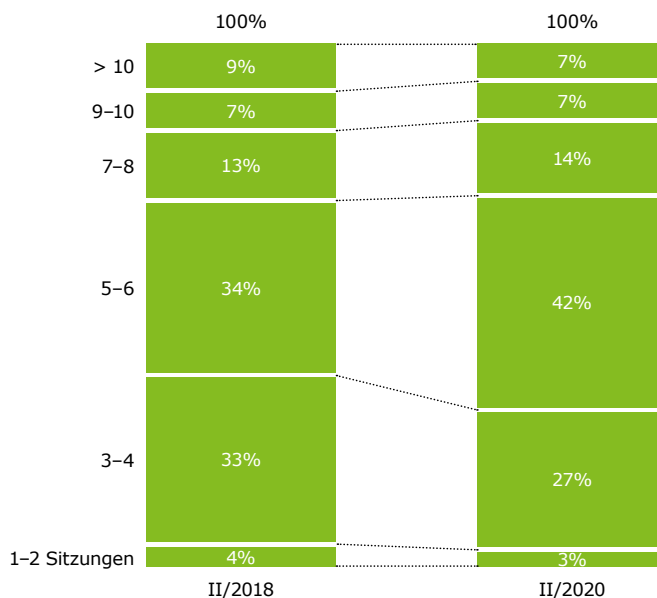
Die **Anzahl der VR-Sitzungen pro Jahr** (Ausschusssitzungen nicht mitgerechnet) ist bei den Befragten sehr unterschiedlich und sie unterscheidet sich auch etwas im Vergleich zum swissVR Monitor II/2018. Zwar finden aktuell immer noch bei zwei Dritteln der befragten Verwaltungsratsmitglieder (69%) entweder drei bis vier Sitzungen (27%) oder fünf bis sechs Sitzungen (42%) pro Jahr statt. Der Anteil der Befragten, bei denen jährlich fünf bis sechs Sitzungen durchgeführt werden, liegt aber acht Prozentpunkte höher als im swissVR Monitor II/2018, dafür liegt der Anteil mit weniger als fünf Sitzungen entsprechend tiefer (siehe Abbildung 13).

Der zeitliche Aufwand der Verwaltungsratsmitglieder hat während der Corona-Krise zugenommen und viele Unternehmen haben ausserordentliche VR-Sitzungen einberufen (siehe Abbildung 5 auf Seite 10 und Abbildung 6 auf Seite 11). Der Anteil der Befragten, bei denen jährlich sieben oder mehr VR-Sitzungen stattfinden, liegt mit 28% etwa gleich hoch wie im swissVR Monitor II/2018. Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen machen hier wie schon in der Umfrage vor zwei Jahren praktisch die Hälfte aller Fälle aus.

Recht grosse Unterschiede zwischen den befragten Verwaltungsratsmitgliedern gibt es auch beim jährlichen **Zeitaufwand für das VR-Mandat** (inklusive Sitzungen, Vorbereitungen, Aus- und Weiterbildung, etc.): Rund 35% der Befragten wenden nach ihrer eigenen Einschätzung jährlich einen bis

Abb. 13 Anzahl von VR-Sitzungen [swissVR Monitor II/2020; Vergleich zu II/2018]

Frage: Wie viele VR-Sitzungen finden in Ihrem Unternehmen pro Jahr statt (ohne Ausschüsse)?



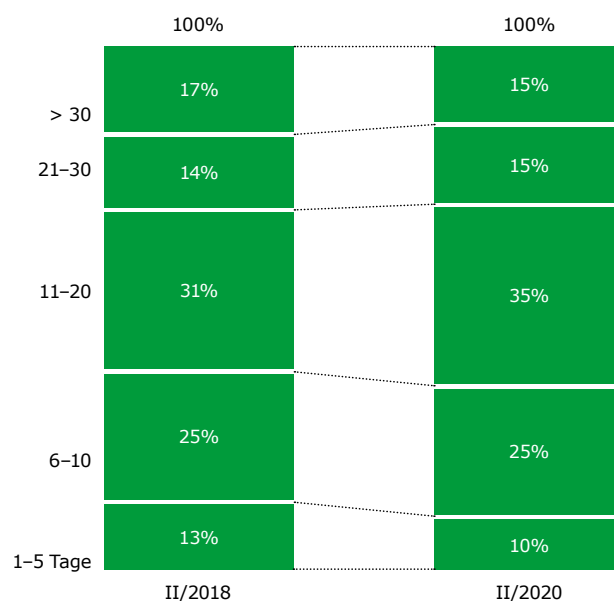
fünf Tage (10%) oder sechs bis zehn Tage (25%) für das VR-Mandat auf. Weitere 35% rechnen mit elf bis zwanzig Arbeitstagen Aufwand (siehe Abbildung 14).

Im Vergleich zum swissVR Monitor II/2018 liegt der Anteil der Befragten, die ihren Aufwand auf 11–20 Tage schätzen, mit 35% versus 31% leicht höher und jener mit 1–5 Tagen mit 10% versus 13% leicht tiefer. Hier könnte vielleicht die Corona-Krise einen Einfluss gehabt haben. Der Anteil der Befragten, der mit mehr als zwanzig Tagen Zeitaufwand rechnet, ist mit 30% aber praktisch gleich hoch wie vor zwei Jahren (swissVR Monitor II/2018: 31%).

Der Aufwand ist auch weiterhin abhängig von der Funktion im Verwaltungsrat: So haben 25% aller befragten Vorsitzenden des Verwaltungsrats (VRP) einen zeitlichen Aufwand von mehr als dreissig Tagen, gegenüber 10% aller befragten «normalen» Verwaltungsratsmitglieder. Dies ist ein praktisch identischer Befund wie bereits im swissVR Monitor I/2018 (VRP: 24%, «normale» Verwaltungsratsmitglieder: 12%).

Abb. 14 Aufwand für VR-Mandat (in Tagen)
[swissVR Monitor II/2020; Vergleich zu II/2018]

Frage: Wie hoch ist für Sie ungefähr der jährliche zeitliche Aufwand (inkl. Sitzungen, Vorbereitungen, Aus- und Weiterbildung, etc.) für das VR-Mandat?



Interviews

Allgemeine Krisenbewältigungsmassnahmen

Josef Felder, Vizepräsident des Verwaltungsrats der AMAG Group AG und der Luzerner Kantonalbank AG

«Wenn einer Krise der Beigeschmack Angst genommen wird, entsteht Kreativität.»

Josef Felder ist seit 2008 vollberuflich Verwaltungsrat.



Aktuell ist er Vizepräsident des Verwaltungsrats der AMAG Group AG und der Luzerner Kantonalbank AG sowie Mitglied der Verwaltungsräte der Flughafen Zürich AG, der Cereal Holding AG sowie der HTC Corporation, Taiwan. Zudem ist er im Vorstand der Freunde Kloster Einsiedeln.

Zuvor war Josef Felder von 1998 bis 2008 CEO der Flughafen Zürich AG. Die Bewältigung von verschiedenen Krisen (Flugzeugabstürze, Swissair Grounding, Kündigung des Staatsvertrages mit den Überflugrechten über Deutsches Gebiet) fielen in seine operative Verantwortung.

swissVR: Was müssen Unternehmen machen, damit sie gut auf Krisen vorbereitet sind?

Josef Felder: In guten Zeiten Krisen üben! Bei der Personalpolitik für den Verwaltungsrat und das Management entscheidet sich, ob Krisen gut bewältigt werden können oder nicht. Persönlichkeiten, die in guten Zeiten Stress und Konflikte aushalten können und konstruktiv mit Kritik umgehen, sind für Krisen vorbereitet. In Krisen sind eine straffe Führung und eine sehr gute Kommunikationspolitik nach innen und aussen unerlässlich. Eine geübte und beübte Teamfähigkeit sowie Szenarienplanung (auf das Schlimmste vorbereitet sein) sind gute Rezepte, um Krisen offensiv zu managen.

swissVR: Inwiefern unterscheidet sich die Corona-Krise von anderen Krisen, die Schweizer Unternehmen in der Vergangenheit überstehen mussten? Und was kann von früheren Krisen gelernt und auf die Corona-Krise angewendet werden?

Josef Felder: Eine Krise ist das Gegenteil zum normalen Alltag. Entsprechend kommen zur Krisenbewältigung auch angepasste Massnahmen und Instrumente zum Einsatz. Die Corona-Krise unterscheidet sich dadurch, dass sie wie ein Flächenbrand unvorbereitet und brutal auf die (meisten) Schweizer Unternehmen zukam. Beim Umgang mit der Corona-Krise ist das gleiche wichtig, wie bei früheren Krisen: Besonnenheit, Ruhe bewahren, Prioritäten richtig setzen.

swissVR: Welche Tipps können Sie Verwaltungsräten geben, um die Corona-Krise bestmöglich zu bewältigen?

Josef Felder: Krisen haben ein Anfang und ein Ende. Gerade Verwaltungsräte müssen Zuversicht ausstrahlen und aufzeigen, dass es eine Zukunft nach der Krise gibt. Erfolgreiches Krisenmanagement bedingt eine konsequente und zeitnahe Überwachung der Wirksamkeit der Massnahmen.

swissVR: Was sehen Sie als die wichtigsten Pflichten des Verwaltungsrats in der Corona-Krise an?

Josef Felder: Es sind die gleichen wie in «normalen» Zeiten, nur noch gründlicher: Aufsicht, Überwachung, Sicherstellung von Checks and Balances, Sparringpartner sein für das Management. Krisen können – durch die operative Hektik – zur Verwässerung von operativer und strategischer Verantwortung führen: Die Corporate Governance ist bei Krisen noch sorgfältiger einzuhalten.

swissVR: Was sollten Unternehmen und ihre Verwaltungsräte aus der Corona-Krise lernen?

Josef Felder:

1. Personalplanung im Verwaltungsrat und Management noch mehr auf Resilienz und Reflektion ausrichten.
2. Bestehende Risikosysteme, Business Continuity Management und Szenarienplanung hinterfragen; die nächste Krise kommt bestimmt, wir wissen nur nicht wann.
3. Jedes Unternehmensmodell muss eine Krise aushalten. Es kann nicht sein, dass ein Unternehmen in existentielle Schwierigkeiten kommt, wenn 2-3 Monate die Einnahmen ausbleiben. Ein konservativer Umgang mit finanziellen Ressourcen ist dafür verantwortlich und dies ist vom Verwaltungsrat festzulegen.

4. Jede Krise hat Chancen. Krisen befähigen Unternehmen, Schwächen offen anzugehen und aus der Position der Stärke die Zukunft zu gestalten.

5. Krisen üben ...

swissVR: Viele Unternehmen waren während der Corona-Krise sehr kreativ. Warum braucht es äusseren Druck damit dieser Gestaltungswille entsteht?

Josef Felder: Grosse Veränderungen brauchen zwei Voraussetzungen: Sichtbarkeit und Druck. Die (Wirtschafts-)Welt ist volatiler, schneller und flexibler geworden. Die Umwelt verändert sich ständig. Leben ist Wandel. Obwohl das Gehirn auf Krisen schöpferisch reagiert, sperren wir uns gegen Wandel und Veränderungen. Die Hauptursache ist Angst, und Angst demotiviert und verhindert kreative Lösungen. Wenn einer Krise der Beigeschmack Angst genommen wird, entsteht Kreativität. Lernen wir aus der Krise, wie wichtig es ist, offen, konstruktiv und mit Freude Wandel anzugehen und diesen als Chance und nicht als Gefahr zu sehen. Eine lustvolle Auseinandersetzung mit den Schwächen, die durch Krisen offensichtlich werden, öffnet Möglichkeiten für Veränderungen, die in «normalen» Zeiten nicht denkbar sind.

Corona-Krise, Politik und Wirtschaft

Ruth Metzler-Arnold, u.a. Präsidentin des Verwaltungsrats von Switzerland Global Enterprise, Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der AXA Schweiz und Mitglied des Verwaltungsrats der Bühler AG

«Die Stärken des Wirtschaftsstandortes Schweiz und des politischen Systems der Schweiz haben sich in der Krise bestätigt.»

Ruth Metzler-Arnold ist Präsidentin bzw. Mitglied ver-



schiedener Verwaltungs- und Stiftungsräte. Die Juristin und diplomierte Wirtschaftsprüferin kennt als ehemaliges Mitglied von Exekutiven die Regier-
ungsarbeit auf verschiedenen Stufen des Schweizer Staatswesens wie auch im internationalen Kontext. Aktuell ist sie unter anderem Präsidentin von Switzerland Global Enterprise

und Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der Axa Schweiz sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Bühler AG.

Bevor sie sich hauptberuflich auf Verwaltungsratsmandate und Beratungsgremien konzentrierte, hatte sie verschiedene leitende Positionen in der Privatwirtschaft inne und war Lehrbeauftragte an der Universität St. Gallen HSG. Von 1999 bis 2003 war Ruth Metzler-Arnold Bundesrätin und Vorsteherin des Justiz- und Polizeidepartementes.

swissVR: Was stimmt Sie zuversichtlich, dass Schweizer Unternehmen die Corona-Krise überstehen werden?

Ruth Metzler-Arnold: Die Schweiz als Wirtschaftsstandort und die Schweizer Unternehmen waren bereits zu Beginn der Krise sehr gut positioniert. Sie haben die vergangenen Monate beeindruckend bewältigt. Die Schweiz kann auf ihre Stärken bauen und bietet den Unternehmen eine ausgezeichnete Ausgangslage für die Zukunft: aufgrund ihres politischen Systems, der liberalen Wirtschaftsordnung, der guten Infrastruktur und der internationalen Vernetzung mit

zahlreichen Freihandelsabkommen. Der Innovationsgeist der Unternehmen hat sich in den vergangenen Monaten eindrücklich gezeigt, ein Digitalisierungsschub wurde möglich und die Flexibilität von Arbeitsmodellen hat mit dem staatlich verordneten Homeoffice den Praxistest bestanden. Das alles stimmt mich zuversichtlich, dass zahlreiche Unternehmen die Krise sogar gut überstehen werden. Allerdings bin ich mir sehr wohl bewusst, dass gewisse Unternehmen, teils auch branchenbedingt, diese Krise nicht überleben werden.

swissVR: Wie schätzen Sie die Massnahmen der Schweizer Regierung ein, die Pandemie zu bekämpfen und dann die wirtschaftlichen Folgen des Coronavirus für Unternehmen zu mindern?

Ruth Metzler-Arnold: Der Bundesrat hat auch im Rückblick vieles richtig gemacht. Ich bin stolz, was die Schweiz in den letzten Monaten zur Eindämmung der Pandemie und Bewältigung der Krise unternommen hat, auch wenn im einzelnen durchaus Kritik geübt werden kann. Die staatlichen Unterstützungsmassnahmen werden denn auch breit als angemessen betrachtet und sind geeignet, eine noch grössere Wirtschaftskrise zu vermeiden.

swissVR: Krisen haben auch immer eine positive Seite. Wo sehen Sie die Chancen der Corona-Krise für den Wirtschaftsstandort Schweiz und seine Unternehmen?

Ruth Metzler-Arnold: Die Stärken des Wirtschaftsstandorts Schweiz und des politischen Systems der Schweiz haben sich in der Krise bestätigt. Der Digitalisierungsschub und die Geschwindigkeit, mit welcher Politik und Verwaltung entschieden und gehandelt haben, stimmen zuversichtlich. Wir haben gesehen, was in ausserordentlichen Zeiten möglich ist. Ich zähle nun darauf, dass daraus Lehren gezogen werden, so dass in der «neuen Normalität» auch tatsächlich die positiven Erfahrungen und Auswirkungen aus der Krise weiter genutzt und gelebt werden.

Konkrete Beispiele wie auch Umfragen zeigen, dass die Unternehmen in verschiedener Hinsicht Chancen sehen, so bei der Digitalisierung von Prozessen und allgemeinen Prozessoptimierungen, der Entstehung von innovativen Produkten und Dienstleistungen, bei Kontakten mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern oder dem Erschliessen neuer Marktfelder und Märkte. Ich bin auch überzeugt, dass in Zukunft weniger Geschäftsreisen stattfinden und die Nachfrage nach konventionellen Büroräumlichkeiten weiter gedämpft wird, was einen ökologischen Beitrag darstellt. Sowohl bei Unternehmen

wie bei einzelnen Menschen stelle ich fest, dass die verordnete physische Distanz – auch als Folge der Unmöglichkeit zu reisen – eine ganz neue Art der Nähe und Verbundenheit schaffen kann.

swissVR: Wie gut denken Sie wird der Wirtschaftsstandort Schweiz nach der Bewältigung der Corona-Krise im internationalen Wirtschaftswettbewerb dastehen?

Ruth Metzler-Arnold: Ich bin überzeugt, dass die Schweiz und die Schweizer Unternehmen gut gerüstet sind. Als Exportnation sind wir jedoch darauf angewiesen, dass unsere Hauptabnehmer, vornehmlich in Europa, selber wieder in einer normalisierten Wirtschaft agieren können. Aber ein grosses Risiko stellen zwei im kommenden Herbst anstehende Volksabstimmungen dar: Sollten die Begrenzungsinitiative und die Konzernverantwortungsinitiative angenommen werden, gäbe es einen massiven Rückschritt für den Standort Schweiz und unsere Unternehmen. Mich beunruhigt, wie die Kampagnen für und gegen die beiden Initiativen geführt werden. Die Begrenzungsinitiative ist eine riesige Gefahr, denn ohne gesicherten Zugang zum europäischen Binnenmarkt würden wir zahlreiche unserer international tätigen KMU einem grossen Risiko aussetzen, zumal auch der Fachkräftemangel bereits heute ein Dauerthema ist. Die Befürworter der Konzernverantwortungsinitiative führen z.B. als negative Beispiele Unternehmen wie Glencore an, und dabei geht vergessen, dass alle international tätigen Unternehmen, auch die kleineren, von den Folgen der Initiative betroffen wären. Die Argumentation der Gegner sollte noch viel stärker darauf hinweisen, welche Unternehmen – nämlich nicht nur die grossen globalen Konzerne – davon betroffen wären, und was eine Annahme für sie bedeuten würde.

swissVR: Wie haben Sie als Präsidentin von Switzerland Global Enterprise (S-GE) diese Krise erlebt?

Ruth Metzler-Arnold: S-GE unterstützt im Auftrag des Bundes kleinere und mittlere Unternehmen bei ihren internationalen Aktivitäten und war in den vergangenen Monaten sehr stark gefordert. Anfragen betrafen insbesondere den Unterbruch der Lieferketten zu Beginn der Krise, oder standen im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Massnahmen des Bundes: Bis die Hotline des Bundes richtig funktionierte, kamen viele Anfragen direkt an S-GE. Ich denke, dass S-GE gerade im Bereich der Liefer- und Wertschöpfungsketten in Zukunft noch vermehrt Unterstützung bieten kann, insbesondere im Evaluieren und Überdenken bestehender sowie dem Aufbau neuer Lieferwege und Wertschöpfungsketten.

Es hat sich in den vergangenen Monaten gezeigt, wie stark die Exportnation Schweiz auf funktionierende Lieferketten angewiesen ist, und wie verwundbar diese in der Krise sind.

Allgemein kann ich heute nur feststellen, dass die Krise weder gesundheitlich noch wirtschaftlich überstanden ist, auch wenn die Wirtschaft wieder Schwung aufgenommen hat. Als Exportnation geht es uns und unseren Unternehmen aber nur dann wirklich gut, wenn auch im Ausland wieder nachhaltig investiert und konsumiert wird, d.h. die Produkte und Dienstleistungen Schweizer Unternehmen nachgefragt werden. Davon sind wir in verschiedensten Branchen noch weit entfernt.

Krisenmanagement bei KMUs

Adrian Steiner, CEO und Mitglied des Verwaltungsrats der Thermoplan

«Angesichts des Fachkräftemangels wäre es kontraproduktiv gewesen, uns von erfahrenen Mitarbeitern zu trennen, die uns dann im Aufschwung fehlen würden.»

Adrian Steiner stiess 1998 zur Thermoplan. Damals



zählte das Familienunternehmen am Fusse der Rigi gerade mal 21 Mitarbeitende. Mit dem Unternehmen wuchs auch Adrian Steiner in seinen Aufgaben. Eingestiegen als Leiter Service konnte er in verschiedenen Positionen wie Kundenbetreuung, Marktentwicklung und Verkauf seine Fähigkeiten unter Beweis stellen. Während

zweier Jahre betreute er den Grosskunden Starbucks vor Ort in den Vereinigten Staaten und war damit massgeblich am Aufbau des Key Accounts mitbeteiligt. 2006 wurde er vom Gründerehepaar Esther und Domenic Steiner in die Geschäftsleitung berufen, seit 2009 ist er Mitglied des Verwaltungsrats.

Thermoplan entwickelt und produziert Kaffeefüllautomaten für den professionellen Einsatz. Mit heute rund 440 Mitarbeitenden werden über 65 Länder rund um den Globus bedient.

swissVR: Haben Sie die Corona-Krise kommen sehen?

Adrian Steiner: Da wir eine Tochterfirma in China haben, haben wir uns schon seit dem Januar 2020 mit dem Coronavirus beschäftigt. Allerdings bin ich mir dann erst im März 2020 aufgrund der Medienberichterstattung über die dramatische Situation in der Lombardei so richtig bewusst geworden, dass wir auch in der Schweiz stark betroffen sein werden.

swissVR: Wie sind Sie das Krisenmanagement angegangen?

Adrian Steiner: Wir haben drei Aktionsfelder definiert: Als erstes wollten wir die Lieferketten sichern (wir haben viele Lieferanten in Norditalien), als zweites wollten wir die Gesundheit unserer Mitarbeitenden erhalten und damit die Produktivität sichern, und als drittes wollten wir uns um unsere Kunden und unsere Auftragslage kümmern. Diese drei Aktionsfelder waren auch immer die Ankerpunkte bei der regelmässigen Kommunikation an die Mitarbeitenden.

swissVR: Haben sie die staatlichen Hilfen beanspruchen müssen?

Adrian Steiner: Bisher haben wir bewusst darauf verzichtet. Wir sind ein erfolgreiches Unternehmen und konnten in den letzten Jahren finanziell für Krisenzeiten vorsorgen. Wir haben von Anfang an beschlossen, keine Corona-Kredite zu beanspruchen, keine Mitarbeitenden zu entlassen, keine Kurzarbeit einzureichen und die Mitarbeitenden möglichst weiter zu beschäftigen. Denn angesichts des Fachkräftemangels wäre es kontraproduktiv gewesen, uns von erfahrenen Mitarbeitenden zu trennen, die uns dann im Aufschwung fehlen würden.

swissVR: Konnten Sie die Mitarbeitenden trotz Umsatzeinbrüchen weiterbeschäftigen?

Adrian Steiner: Unsere Produktion war in der Krise nur noch etwa 60% ausgelastet. Wir haben für unterbeschäftigte Mitarbeitende interne Weiterbildungen organisiert, mit ihnen Prozessoptimierungen diskutiert oder Unterhaltsarbeiten vorgenommen (z.B. Maler- und Gartenarbeiten). Die Mitarbeitenden haben Überzeit abgebaut und wir haben geschaut, dass sie ihre geplanten Ferientage bezogen haben. Ebenso haben wir finanzielle Anreize gegeben, wenn im Juli/August zusätzliche Ferien bezogen wurden. Damit sollten wir zumindest bis September die Situation überbrücken können.

swissVR: Wie war der Verwaltungsrat in das Krisenmanagement eingebunden?

Adrian Steiner: Wir sind ein Familienunternehmen, der Mehrheitsaktionär, seine Frau und sein Sohn sowie ein externes VR-Mitglied und ich bilden den Verwaltungsrat. Als VR-Delegierter trage ich zusammen mit der Geschäftsleitung die Verantwortung für das Krisenmanagement. Ich habe den VR alle zwei Wochen in Videokonferenzen (Teams) über die Situation und die getroffenen Massnahmen informiert. Der Gedankenaustausch mit dem Verwaltungsrat war wertvoll und

unsere Entscheide wurden unterstützt. Dazu gehörte auch die Idee, Beatmungsgeräte zu entwickeln.

swissVR: Wie kamen Sie auf diese Idee?

Adrian Steiner: Die USA hat beim Ausbruch der Corona-Krise alle grossen Unternehmen aufgerufen, Beatmungsgeräte herzustellen, um die akuten Versorgungsengpässe in den Spitälern zu beheben. Unser Grosskunde Starbucks hat uns deshalb angesprochen und unser Entwicklungsteam hat innert kurzer Zeit Prototypen für Beatmungsgeräte entwickelt. Die involvierten Mitarbeitenden waren für dieses sinnstiftende Projekt sehr motiviert und wir konnten dann nach einigen Wochen die nötigen Zertifizierungen von der FDA erhalten. Allerdings war dann bei der Produktionsreife die akute Situation in den USA bereits behoben.

swissVR: Werden die Beatmungsgeräte nun nebst Kaffeemaschinen für Thermoplan zu einem neuen Geschäftsfeld?

Adrian Steiner: Ja, wir haben uns entschieden, das Projekt trotzdem weiterzuverfolgen. Im Laufe der Entwicklungsarbeiten haben wir festgestellt, dass man mit linearen Antrieben Beatmungsgeräte herstellen kann, die viel weniger Strom brauchen, auch für mobile Einsätze (Notfallärzte, Ambulanzen) geeignet sind und zudem zum halben Preis von konventionellen Geräten angeboten werden können. Wir sehen ein grosses Marktpotenzial in Entwicklungsländern und weiteren Ländern, die mit Beatmungsgeräten unterversorgt sind. Aus der Not ergaben sich Chancen und wir hatten den Mut, ein neues Geschäftsfeld in der Medizinaltechnik zu schaffen. Eine solche radikale Strategieänderung wäre für uns vor der Corona-Krise wohl kaum denkbar gewesen.

Kontakte und Autoren

swissVR

Cornelia Ritz Bossicard

Präsidentin swissVR
+41 41 757 67 11
cornelia.ritz@swissvr.ch

Nicola Leuenberger

Geschäftsführer swissVR
+41 41 757 67 27
nicola.leuenberger@swissvr.ch

Deloitte AG

Reto Savoia

CEO Deloitte Schweiz
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research,
Kommunikation & Digital
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch

Hochschule Luzern

Prof. Dr. Christoph Lengwiler

Externer Dozent Institut für
Finanzdienstleistungen Zug IFZ und
Vizepräsident swissVR
+41 41 757 67 51
christoph.lengwiler@hslu.ch

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. swissVR, Deloitte AG und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR ist eine Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte – attraktiv – unabhängig – fokussiert. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 900 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen zu swissVR finden Sie unter www.swissvr.ch.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about. Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die **Hochschule Luzern** ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit rund 6500 Studierenden in der Ausbildung und 4400 in der Weiterbildung, fast 500 aktuellen Forschungsprojekten und gegen 1700 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in dem es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder und insbesondere den Zertifikatslehrgang «CAS Verwaltungsrat» anbietet. Weitere Informationen finden Sie unter www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz

Die Analysen und Publikation wurden mit Unterstützung durch Dr. Philipp Merkofer von Kimosabe Consulting durchgeführt.

© swissVR, Deloitte und Hochschule Luzern 2020. Alle Rechte vorbehalten.



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft