

# Auf zu neuen Horizonten – Perspektiven für Unternehmen in einer post-COVID Ära

Auf internationalen Märkten hinterlässt die COVID-19 Pandemie ein Kaleidoskop von Auswirkungen, neuen Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Mit Blick nach vorne stellt sich für viele Unternehmen und ihre Mitarbeitenden im In- und Ausland die Frage, was davon ihr Geschäftsmodell nachhaltig verändern wird, und wie.



## Mit der HSLU Wirtschaft eröffnen sich internationale Perspektiven

Am Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern begleiten wir Unternehmen und ihre Fach- und Führungskräfte auf dem Weg zu erfolgreichem, internationalem Management. In angewandten Forschungsprojekten, der Aus- und Weiterbildung sowie massgeschneiderten Beratungsprojekten stellen wir die internationale, praxisnahe und aktuelle Fach- und Methodenkompetenz unserer Dozierenden und Forschenden für die unternehmerische Praxis zur Verfügung. In der Forschung beleuchten wir beispielsweise die Resilienz von internationalen Lieferketten und erarbeiteten ein praktisches Werkzeug zum Vorgehen bei der Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen. In unseren englischsprachigen Weiterbildungsangeboten auf CAS- und MAS-Stufe bilden wir die nächste Generation von international tätigen Fach- und Führungskräften aus. Eine Übersicht zum internationalen Portfolio von Projekten, Veranstaltungen, Partnerschaften und Möglichkeiten findet sich online: <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/international/>



## Jeder Markt ist anders

Wenn der Pandemieverlauf der letzten 18 – 24 Monate uns als globale Wirtschaft und Gesellschaft eines gezeigt hat, dann dass Länder, Märkte, Unternehmen und Mitarbeitende auf die vermeintlich gleichen Herausforderungen ganz unterschiedlich reagieren. Während in einem Land bereits regulatorische Lockerungen erfolgten und Mitarbeitende an den Arbeitsplatz zurückkehrten, wurde gleichzeitig am anderen Ende der Welt ein erneuter Lockdown ausgerufen. Selbst innerhalb eines Landes ergaben sich für verschiedene Branchen in den unterschiedlichen Phasen der Pandemie ganz unterschiedliche Auswirkungen: während sich beispielsweise die Gastronomie mit Geschäftsschliessungen und Massentlassungen konfrontiert

sah, füllten sich auf der Baustelle nebenan die Auftragsbücher sogar schneller als sonst und es fehlte plötzlich an Rohmaterial, Personal, Produktionskapazitäten. Vereinzelt entstanden sogar ganz neue Geschäftsideen und unternehmerische Möglichkeiten – statt Schnaps oder Parfum produzierte man eben Desinfektionsmittel. All dies änderte sich abhängig von sich wechselnder Rahmenbedingungen eines Markts und einer Branche auch immer wieder ganz kurzfristig.

## Eine besondere Herausforderung im internationalen Umfeld

Von der Pandemie besonders betroffen waren fast alle Geschäftsaktivitäten im internationalen Umfeld. In ihren unterschiedlichen Geschäftsbereichen sind Unternehmen von fast jeder Grösse

heute über den ganzen Globus miteinander vernetzt – als Lieferanten und Kunden, als wechselseitige Dienstleister, in globalen Forschungsteams und Vertriebspartnerschaften. In dieser globalen Marktwirtschaft des 21. Jahrhunderts konnten sich Unternehmen bis Anfang 2019 fast uneingeschränkt auf internationale Handelsbeziehungen, günstige und in grosser Kapazität verfügbarer Transportwege sowie grenzüberschreitende Mobilität von Mitarbeitenden verlassen.

Durch die Pandemie wurden dem internationalen Geschäft nun plötzlich diese Grundlagen entzogen: Grenzen wurden geschlossen, Reise- und Transportwege kurzfristig unterbrochen und die Märkte im In- und Ausland zeigten bisher unbekannte Dynamiken in Angebot und Nachfrage. Vielen Fach- und Führungskräften wurde erst dadurch so richtig bewusst, wie international vernetzt ihr Geschäft inzwischen geworden war, wie stark der eigene unternehmerische Erfolg von Lieferanten, Kunden und Mitarbeitenden im Ausland abhängig ist. Zur Überraschung vieler, brach das internationale Geschäft trotz aller Einschränkungen aber nicht zusammen. Die oft seit langem über Landes- und Kulturgrenzen persönlich gepflegten Beziehungen zu Mitarbeitenden und Geschäftspartnern bewährten sich auch in virtuellen Treffen. Zeitweise unterbrochene Lieferketten konnten mit partnerschaftlichem Engagement, zusätzlichen Ressourcen und innovativen Ideen wiederhergestellt werden. Mancherorts wurden dadurch sogar schon länger geplante Verbesserungen in der Digitalisierung von Geschäftsprozessen oder strukturelle Vereinfachungen – erst aus der Not, dann aus Überzeugung – endlich umgesetzt.

### **Mittelfristig bieten sich neue unternehmerische Möglichkeiten**

Noch befinden sich viele Märkte und Unternehmen mitten in der Aufarbeitung der unmittelbaren Auswirkungen der Pandemie. In gewissen Branchen kann es noch Monate dauern, bis sich die Verfügbarkeit und die Preise von Rohstoffen normalisiert haben, bis

Reise- und Transportwege wieder störungsfrei funktionieren. Auch für Fach- und Führungskräfte wird in Zukunft ein neues Abwägen zwischen dem persönlichen Kontakt, internationalen Reisen und virtuellen Treffen mit Ihren Geschäftspartnern und Mitarbeitenden erforderlich sein.

Gleichzeitig bestätigt sich in vielen Bereichen und Branchen, dass die grundsätzlichen unternehmerischen Möglichkeiten im internationalen Geschäft auch in einer Post-COVID Ära weiterhin bestehen, oder vielleicht sogar noch wachsen: gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Schweiz mit einem oft nur kleinen Heimmarkt birgt der Verkauf von Gütern und Dienstleistungen an Kunden im nahen und fernen Ausland ein unschätzbare Potential. Über ihre Lieferantennetzwerke in der ganzen Welt erlangen Unternehmen Zugang zu besseren, günstigeren und innovativeren Rohmaterialien und Bauteilen, die es ihnen wiederum ermöglichen, mit ihren eigenen Produkten auf dem Weltmarkt zu bestehen. Und im immer heftigeren Kampf um gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte können auch künftig die besten Talente fürs eigene Unternehmen gewonnen werden – mit ihrer anerkannter-massen hervorragenden Lebensqualität ein klarer Standortvorteil für Unternehmen in der Schweiz.

In vielen Bereichen stellt sich dennoch die Frage, ob das internationale Geschäft nach der Pandemie so aussehen wird und so gestaltet werden soll, wie vor der Pandemie. Welche Absatzmärkte sind denn künftig wirklich nachhaltig zu entwickeln? Macht es unternehmerisch tatsächlich Sinn, alle Rohstoffe beim global günstigsten Lieferanten zu beschaffen oder sollten die Abhängigkeit und Klimaauswirkungen der damit einhergehenden Logistik bei der Entscheidung eine grössere Rolle spielen? Welche Organisations- und Teamstrukturen sind für ein erfolgreiches, internationales Geschäft nötig, wo soll lokales Personal zum Einsatz kommen? Wo und wie steuern wir unser Geschäft über Landesgrenzen hinweg? Wie setzen

wir die finanziellen und personellen Ressourcen am nachhaltigsten für die Entwicklung unseres internationalen Geschäfts künftig ein? Wie gestalten wir unseren interkulturellen Austausch, wenn wir künftig lokal, international und digital zusammenarbeiten? Mit diesen und weiteren Fragen gehen grosse unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten einher, die für Unternehmen fast jeder Grösse unterschiedliche strategische und operative Auswirkungen haben werden. Umso wichtiger ist es, diese Entscheidungen in den kommenden Wochen und Monaten bewusst zu fällen, um die sich in der post-COVID Ära bietenden Möglichkeiten fürs eigene Unternehmen auch bestmöglich zu nutzen. Denn auch in einer nächsten Normalität wird globaler Fortschritt nur durch internationale Zusammenarbeit und interkulturellen Austausch zu erreichen sein.

*Prof. Jillaine Farrar, Sebastian Huber mit Prof. Dr. Ingo Stolz leiten gemeinsam den MAS in International Management; sie forschen und publizieren zu unterschiedlichen Fragestellungen im internationalen Management und der internationalen Führungsaarbeit.*

*Autoren: Sebastian Huber, Jillaine Farrar, Prof. Dr. Ingo Stolz*

### **Hochschule Luzern – Wirtschaft erhält internationale Akkreditierung**

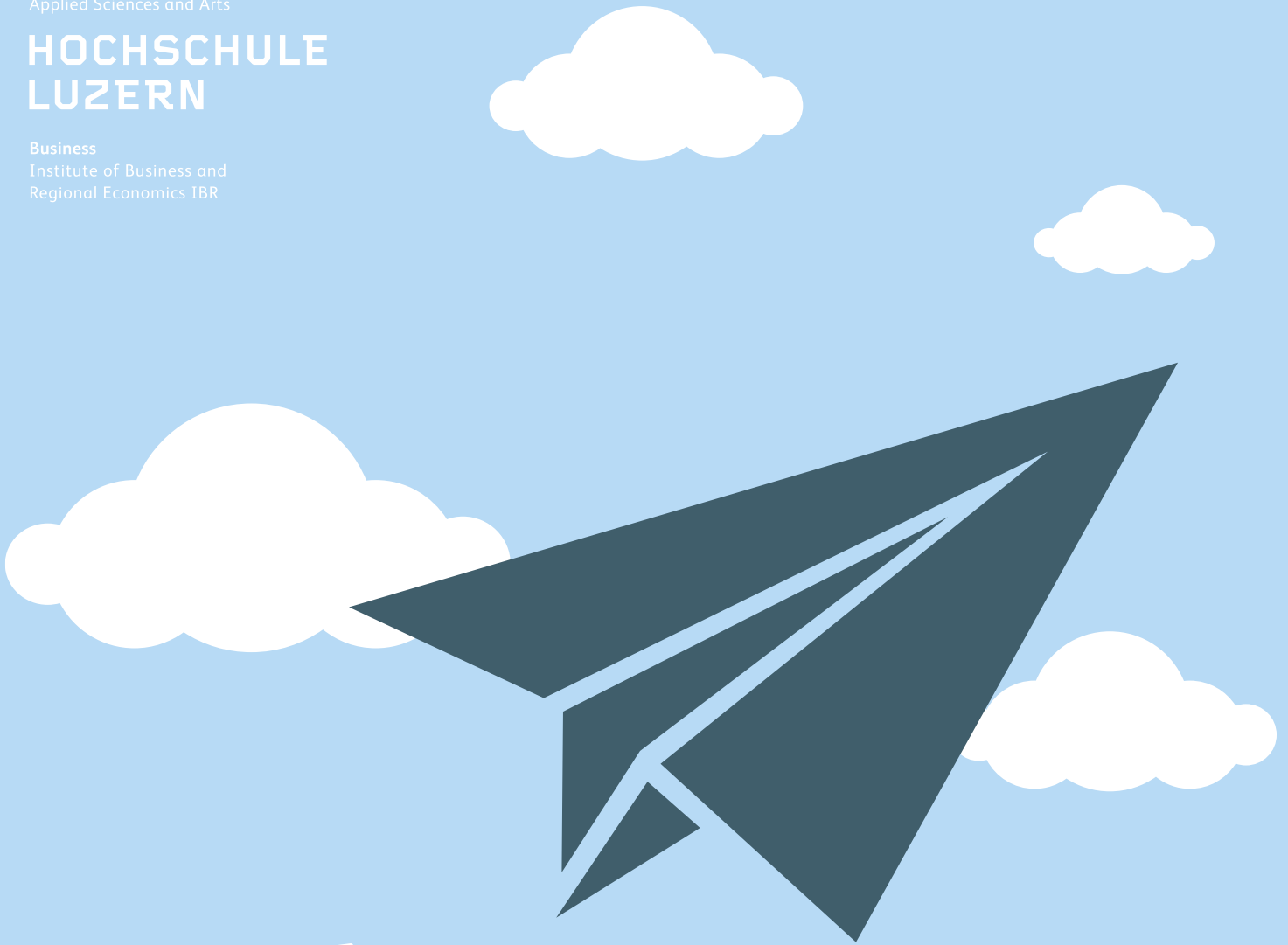
Das Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern hat nach fünfjährigem Verfahren die international hoch angesehene AACSB-Akkreditierung erhalten. AACSB gilt als weltweit führende Organisation für die Zertifizierung von Wirtschaftshochschulen und zeichnet Wirtschaftshochschulen aus, die in Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen einen besonders hohen Qualitätsstandard erfüllen. Nur rund sechs Prozent der weltweiten Business Schools tragen das Gütesiegel. <https://www.hslu.ch/aacsb>



Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Business  
Institute of Business and  
Regional Economics IBR



# Broaden your horizons.

International executive education close to practice

**Develop your international and intercultural leadership and management skills parallel to working fulltime. At the Institute of Business and Regional Economics IBR we offer you taught-in-English, practice-oriented executive education – from one-day seminars to doctoral programs. Take advantage of these unique opportunities and put your CAS credits towards an MAS or DBA.**

Are you looking for a career boost in an international environment? Go for it!

- CAS International Management
- CAS Leading Global Teams and Projects
- CAS International Business Strategy
- MAS International Management
- Doctor of Business Administration DBA
- International Weeks



[hslu.ch/ibr-international](https://www.hslu.ch/ibr-international)



# ALUMNI HOCHSCHULE LUZERN

Verein der Absolventinnen und  
Absolventen der FH Zentralschweiz

Newsletter 25  
November 2021

Spezial/Seite 4

## International studieren

Portraits und Geschichten von Alumni-Mitgliedern

Einblick/Seite 8

## 50 Jahre

Die Hochschule Luzern –  
Wirtschaft feiert Jubiläum.

Einblick/Seite 12

## Durchblick

in der Welt der «Serious Games».