

Post-Corona Alles wird anders, ganz anders

Fast alle CEO, die Bain & Company kürzlich weltweit befragt hat, gehen davon aus, dass sich die betrieblichen Abläufe infolge der Corona-Pandemie spürbar wandeln werden. Überraschend ist aber, dass 42 Prozent auch mittel- bis langfristig signifikante und systematische Veränderungen in ihren Unternehmen vornehmen wollen.

Schnellere Führungsmodelle und Entscheidungswege sind nun gefragt. Sie werden ebenso die Zeit nach Corona prägen. Statt rein langfristiger Budgetplanung ist kurzfristiges Denken und Agieren in Szenarien erforderlich. Die Arbeitswelt benötigt insgesamt mehr Flexibilität – Agilitätskonzepte erhalten so einen weiteren Schub.

In einigen Fällen schnitten agile Teams nach unseren Beobachtungen im Lockdown sogar besser ab als zuvor. So entwickelte ein führender Konsumgüterhersteller innert zwei Wochen ein funktionsfähiges Dashboard zur Messung der Marketingausgaben. Das Tempo entsprach einer Vervierfachung der Teamproduktivität.

Rund 20 bis 30 Prozent der heutigen Büroarbeitsplätze könnten ins Homeoffice verlegt werden – ein Einschnitt für die Immobilien- und Baubranche. Entsprechend verändern sich die Anforderungen an Technik und Kommunikation. Firmen müssen in die Ausrüstung von Heimarbeitsplätzen investieren.

Die Schweiz wird sich gegenüber der Konkurrenz in Asien steigern müssen

Die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle erstreckt sich bis anhin oft über Jahre, jetzt werden sie in einem Bruchteil der Zeit realisiert. Viele der neuen Angewohnheiten werden bleiben. Ein Beispiel ist der Online-Kauf von Lebensmitteln, der im Lockdown anzog und sich laut Bain-Analysen bis 2025 in vielen Ländern verdoppeln wird. In puncto E-Readiness wird sich die Schweiz, vor allem gegenüber Asien, allerdings noch rasch steigern müssen.



Thomas Lustgarten
Chairman,
Bain & Company
Schweiz

«Die Welt nach Corona wird ökonomisch fragmentierter sein. Es wird zu einer Deglobalisierung kommen.»

Der Trend hin zu immer grösseren und stärker verdichteten Metropolen schwächt sich indes ab. So hat Bain in einer Studie festgestellt, dass die sogenannten Distanzkosten seit Jahren sinken. Dagegen steigen die Kosten für urbanes Leben durch hohe Mieten oder überlastete Verkehrsnetze. Nicht zuletzt Technologien wie 5G ermöglichen es, dass wieder mehr Menschen aufs Land ziehen.

Der Lockdown hat Kreativität und Dynamik freigesetzt

Die Welt nach Corona wird ökonomisch fragmentierter sein – und durch die Pandemie wird es zu einer Deglobalisierung kommen. Mit Folgen für die Schweizer Wirtschaft, die von der hohen internationalen Vernetzung profitiert hat. Denn der Binnenmarkt ist begrenzt. Zudem schwächt der starke Franken die Wettbewerbsfähigkeit der Exportindustrie. Regierungen weltweit drängen darauf, bestimmte Schlüsselindustrien wieder im eigenen Land zu haben. Viele Unternehmen werden ihre Produktionsstandorte und Lieferketten überdenken müssen.

Die Lockdown-Erfahrungen werden zugleich den Megatrend Nachhaltigkeit beschleunigen. Immer mehr Kunden achten auf ESG-Kriterien. Mitarbeitende verzichten häufiger auf Geschäftsreisen und nutzen die virtuelle Kollaboration. Bereits seit Längerem setzen institutionelle Investoren auf Nachhaltigkeit. So erhielten 2019 laut Morningstar 300 ESG-orientierte Fonds viermal mehr Investorengelder als im Vorjahr. In Kürze wird Nachhaltigkeit eine unabdingbare Voraussetzung sein, um im Markt mitzuspielen.

Die Krise wird den Wandel in vielen Bereichen forcieren. Der Lockdown hat aber auch Kreativität und Dynamik freigesetzt. Beides kann dabei helfen, gestärkt in die Zukunft zu gehen. In der Wirtschaft wird sich so die Spreu vom Weizen trennen.

MEHRWERT (178)

Stimmrecht ab 16? Sicher!

ESTHER-MIRJAM DE BOER

Auf der AI von Zürich Richtung Bern: «Mama, ich brauche warme Winterkleider für die Schule. Wenn wir ständig lüften, wird es im Winter kalt im Schulzimmer. Glaubst du, dass wir die Winterjacken anbehalten dürfen, wenn wir frieren? Meinst du, wir dürfen dieses Jahr die Winterstiefel anbehalten?» – «Ja, du kriegst warme Kleider.» – «Du, Mama, warum tragen wir Kinder eigentlich keine Maske in der Schule, wenn wir im Bus eine anziehen müssen? Das ist doch unlogisch! Und unsere Lehrer haben sie ja auch an. Warum machen die das alles so kompliziert? Es wäre doch viel einfacher, wenn es heissen würde: Es müssen alle drinnen immer Maske tragen, oder? Du, Mama, warum hatte im Fressbalken niemand eine Maske an?» – «Das ist im Kanton Aargau, da gelten andere Regeln.» – «Aber das ist doch grad neben Zürich! Und da sind lauter Zürcher. Warum hat der Aargau andere Regeln?» – «Das verstehe ich auch nicht. Jeder Kanton will seine eigenen Regeln machen dürfen, und so finden wir hoffentlich heraus, was am besten funktioniert.» – «Aber Mama, das Gotti war einen Tag in



«Für 2300 Franken gibt es ein schönes Hotelzimmer.»

Lausanne zum Arbeiten. Wenn sie sich da jetzt angesteckt hat, dann nützen uns die Regeln in Zürich nichts.» – «Gotti ist zum Glück gleich in Quarantäne gegangen.» – «Und ihre Kinder und der Matti, bleiben die jetzt auch zu Hause?» – «Nein, nein, sie gehen zur Schule und zur Arbeit.» – «Und wenn sie sich beim Gotti anstecken?» – «Sie trägt zu Hause immer eine Maske.» – «Und falls doch?» – «Dann stecken sie vielleicht andere an.» – «Sag, Mama, warum kann das Gotti nicht einfach in ein Hotel gehen und sich alles liefern lassen?» – «Das ist zu teuer.» – «Das könnte doch der Staat bezahlen!» – «Warum glaubst du, sollte der Staat das bezahlen?» – «Das kommt sicher günstiger, als wenn Matti und die Kinder noch viele Leute anstecken, die dann ins Spital müssen und nicht arbeiten können. Wie viel verdient man im Schnitt pro Tag?» – «Was ist 6900 durch 30?» – «230.» – «Also verdient man im Schnitt 230 Franken am Tag, warum?» – «Wenn das Gotti, der Matti und die Kinder zehn Leute anstecken, sind das 2300 Franken pro Tag, die sie nicht verdienen, weil sie nicht arbeiten können – das gibt ein schönes Hotelzimmer!». Ich finde das Stimmrechtsalter 16 völlig angemessen und stelle vergnügt fest, dass meine Tochter (14) das Prinzip der Opportunitätskosten versteht.

Esther-Mirjam de Boer, Mitglied Verband Frauenunternehmen, CEO Getdiversity

Shared Leadership Heldinnen und Helden

Ist es Ihnen als Kaderperson auch schon passiert, dass Sie in den Ferien waren und täglich eine Flut von E-Mails beantworten mussten, welche nach Ihrer sofortigen Entscheidung verlangten? Shared Leadership könnte die von Führungskräften häufig als einengend empfundene ständige Erreichbarkeit weniger belastend machen. Im richtigen Set-up könnte die geteilte Führung die passende Alternative zur oft typischen heroischen Führung sein und damit das klassische Stellvertreterprinzip ablösen.

Bei Shared Leadership werden Führungsaufgaben und die Verantwortung auf mehrere Führungskräfte der gleichen Kaderstufe und Funktion verteilt. Das Sharing kann sich zwischen zwei oder mehreren Führungskräften etablieren, welche sich bei der Entscheidungsfindung im Gremium einig werden und nach demokratischen Lösungen suchen müssen.

Neue Anforderungen an Führungskräfte in Kombination mit steigender Erreichbarkeit und Komplexität sprechen für die Implementation von neuen Führungsmodellen. Durch die gemeinsame Mitwirkung und Mitsprache im Alltag können die Identifikation und Motivation erhöht und die Innovationskraft gesteigert werden. Durch das gegenseitige Coaching im Gremium findet eine aktive Reflexion der Arbeit der Führungskräfte statt. Das Gremium stützt seine Führungskräfte und gibt ihnen Sicherheit im Alltag. Somit können gemeinsam gefällte Entscheidungen gegenüber den Mitarbeitenden besser vertreten werden. Des Wei-



Ladina Flury
COO,
Swiss Medi Kids



Djordje Stefanovic
Projektleiter
Marketing und
Kommunikation,
Mobilezone



Erik Stettler
Leiter Einkauf,
Anliker

teren wirkt Shared Leadership gesundheitsfördernd, weil damit die Work-Life-Balance verstärkt werden kann.

Wenn das Image des einzigartigen Alphatiers bröckelt

Damit Shared Leadership funktioniert und die Vorteile ausgeschöpft werden können, braucht es eine Unternehmenskultur mit gegenseitigem Respekt und Vertrauen. Alphatiere könnten anfangs mit Shared Leadership ihre Schwierigkeiten haben, da Aufgaben an das Gremium abgegeben werden und somit das Image des einzigartigen Helden bröckelt. Doch durch Shared Lea-

dership wird es möglich sein, dass jeder und jede einen Teil zur erfolgreicherer Gesamtleistung beitragen kann. Das Risiko besteht jedoch, dass die Mitglieder des Gremiums von den Mitarbeitenden gegeneinander ausgespielt werden. Um dies zu verhindern, sind Kommunikation und ein reger Austausch im Gremium sowie klare Prozesse und Vorgaben essenziell. Damit eine Einigung erzielt werden kann, ist es wichtig, dass das Führungsgremium in sich kooperationsbereit ist und sich Konflikten stellt. Die Gremiumsmitglieder sollen sich respektvoll gegenüberstellen und im Vertrauen offen und ehrlich diskutieren können. Eigene Interessen müssen hinter die des Gesamtbetriebs gestellt werden. Bei häufiger Uneinigkeit wäre es eine Option, die Ressorts zuzuteilen, bei welchen jeweils ein Mitglied des Gremiums über den Stichtscheid verfügt.

Es braucht Mut zur Veränderung. Aber wenn die Unternehmenskultur und das Vertrauensverhältnis im Gremium vorhanden sind, profitieren die Leitenden von weniger Vermischung von Privat- und Berufsleben. Dies kann zu sinkender Personalfuktuation, gesteigerter Mitarbeitendenzufriedenheit und Innovationskraft im Unternehmen führen. Shared Leadership ist nicht die einzige Form von Führung, jedoch die einzige, welche mehrere Helden zum Vorschein bringen kann.

Die Autorin und die Autoren schrieben diesen Artikel im Rahmen des Master-Studiengangs zum Executive MBA an der Hochschule Luzern.

DIALOG



HZ online 9.9.2020
«Abstimmung über Beschaffung der Kampffjets» Die F/A-18 Ersatzbeschaffung ermöglicht auch den Ersatz der alten F/A-18-Bordradare durch neue, leistungsfähigere Radare. Diese fliegenden Radare stellen eine Verbesserung unserer Luftraumüberwachung dar, da die Leistung der Radare durch die Physik der jeweiligen Sichtweite (Hindernisse respektive Erdkrümmung) begrenzt ist. Die Reichweite wird bei

den hoch gelegenen Florako-Bodenradarstationen in einigen Gebieten durch Hindernisse wie Berge beschränkt, sodass gewisse Täler im Radarschatten liegen. Die fliegenden Radare der modernen Kampfflugzeuge können tief in die Täler schauen und die Radarschatten der Bodenstationen überwinden. Diese zusätzlichen Daten werden vom Kampfflugzeug über einen Datenlink in das Florako-Luftlagebild übermittelt und verbessern die Datenqualität der Luftraumüberwachung.
Adolf Flüeli



HZ online 20.9.2020
Interview mit dem ehemaligen «New York Times»-Chef Mark Thompson
«Ich sage jedem Medienmanager in Europa und in den USA: Seht die Chancen, investiert, glaubt ans Publikum.» «New York Times»-Konzernchef Thompson @Handelszeitung
Leider machen unsere Medienmanager oft das Gegenteil.
Reto Lipp
@retolipp

Nur Leader verbessern den Output, wenn es nicht rund läuft. Manager senken einfach die Kosten. Das kann nun wirklich jeder. Der Management-Vordenker Peter Drucker sagte dazu: «Managers do the things right. Leaders do the right things.»
Ruedi Stricker
@ruedistricker



HZ online 20.9.2020
«Die Ethik selbstfahrender Autos»
Ich bin der Meinung, dass der Verkehr flüssiger und sicherer wird. Im Weiteren, dass ich im Alter nicht mehr überlegen muss, ob ich den Führerschein abgeben sollte oder nicht, weil er quasi obsolet wird.
Hansjürg Inniger

In kritischen (und anderen) Situationen treffen heute Menschen Entscheidungen, die andere unethisch

finden. Nur werden diese Entscheide heute gar nicht hinterfragt.
Andreas Stalder

Das wird davon abhängen, wie sich selbstfahrende Autos in den von Menschen individuell gelenkten Strassenverkehr einfügen können. Denn es ist absehbar, dass noch lange Jahre zwei Systeme nebeneinander Platz beanspruchen werden. Ich befürchte, dass diese beiden Systeme nicht kompatibel sein werden.
Thommy Kunz

Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:
 **E-Mail:** redaktion@handelszeitung.ch
 **Twitter:** twitter.com/handelszeitung
 **Facebook:** facebook.com/handelszeitung
 **Online:** Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel