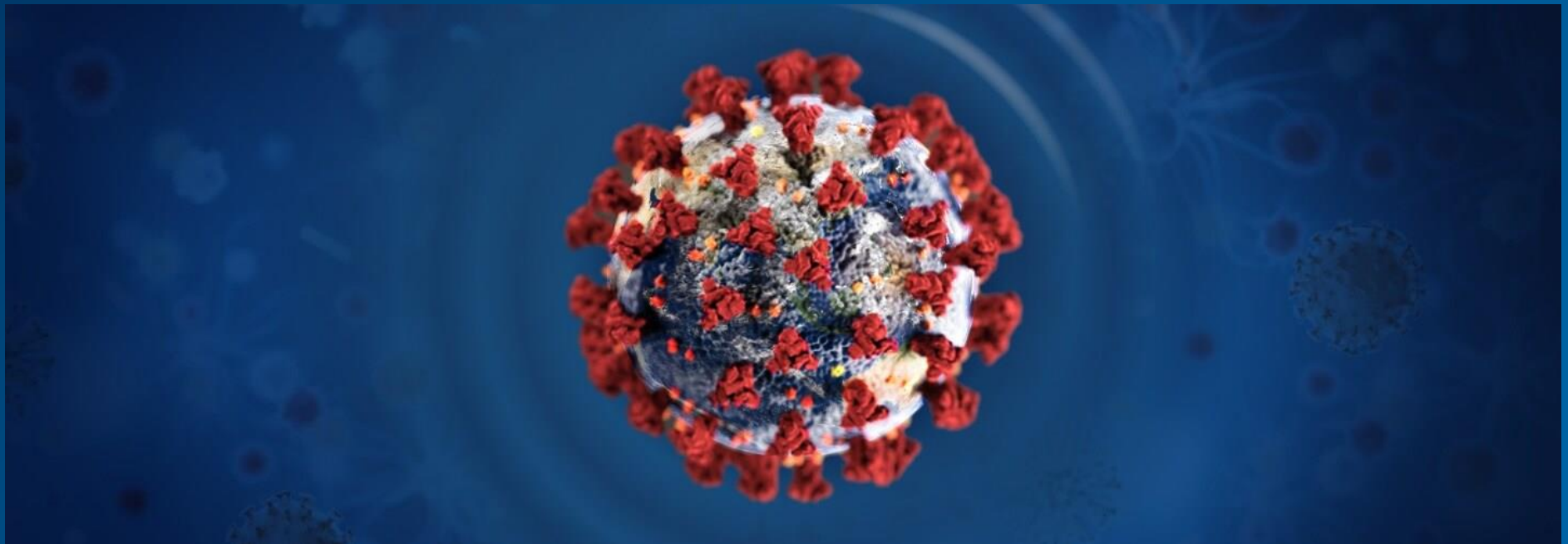


ZHAW Managers Survey - COVID19

Schweizer Firmen in der Corona-Krise



Building Competence. Crossing Borders.

Benedikt Zoller-Rydzek and Florian Keller

Management Summary

Die ZHAW Manager Survey untersucht in dieser Spezialausgabe wie sich die COVID-19 Krise auf Unternehmen in der Schweiz auswirkt. Die Studie beruht auf über 200 Antworten auf eine Umfrage vom 7. bis 13. April 2020.

Folgende Ergebnisse konnten gewonnen werden:

- Firmen erwarten den Höhepunkt der wirtschaftlichen Krise Ende Juli (in 15 Wochen). Eine Beruhigung der Geschäftslage wird auf Ende Jahr oder in rund 40 Wochen erwartet.
- Von 2019 bis zum Höhepunkt der Krise wird von einer Verschlechterung der Wirtschaftslage um 33% ausgegangen.
- Der Einbruch der ausländischen Nachfrage trifft die Unternehmen am härtesten.
- Die grössten Lieferengpässe bestehen bei Ware aus China und Italien, andere Länder sind weniger beeinträchtigt. Am besten sieht der Lieferstatus bei inländischer Produktion aus.
- Firmen mit Just-in-Time Lieferketten waren besser auf die Krise vorbereitet und werden weniger verändern.
- Firmen, die im Jahr 2019 eine bessere Geschäftslage hatten, sind eher bereit Bundeshilfe in Anspruch zu nehmen als Firmen, denen es bereits 2019 schlecht ging. Die bessere Geschäftssituation im Jahr 2019 vereinfacht die Rückzahlung der zinslosen Kredite.
- Schweizer Firmen nutzen Kurzarbeit unabhängig von ihrer Geschäftslage im Jahr 2019.
- Schweizer Unternehmen befinden sich mehrheitlich im reinen Krisenmodus. Als Massnahmen werden Home Office und Verringerung der Geschäftstätigkeit eingesetzt, aber noch kaum neue Produkte oder gar Business Modelle lanciert.
- Nach der Krise ist nicht wie vor der Krise. Es wird verbreitet ein «New Normal» erwartet. In dieser Zukunft erlebt vor allem die Digitalisierung einen Schub. Dabei wird das Home Office von der Möglichkeit zum festen Bestandteil der Arbeitswelt.
- Nur wenige Firmen sehen die neue digitale Arbeitswelt als weniger erfolgreich als die bisherige.

Methode

Umfrage

- Die Studie lief vom 7. April bis zum 13. April 2020.
- Via E-Mail wurden über 1'100 Alumni der MBA-Programme der ZHAW angeschrieben und zur Teilnahme aufgefordert. Des Weiteren wurde die Studie via social media verbreitet.
- Insgesamt haben 205 Personen die Studie ausgefüllt wobei 157 den ganzen Fragebogen beantwortet haben.
- Der Fragebogen enthielt rund 100 Fragen und wurde nur in deutscher Sprache angeboten, daher ist die Studie vor allem für die Deutschschweiz aussagekräftig.
- Die Beantwortung nahm zwischen 10 bis 15 Minuten in Anspruch.

Analyse

- § Die Ergebnisse der Umfrage sind nicht gewichtet.
- § Wo möglich und sinnvoll werden statistische Konfidenzintervalle angegeben.

Population

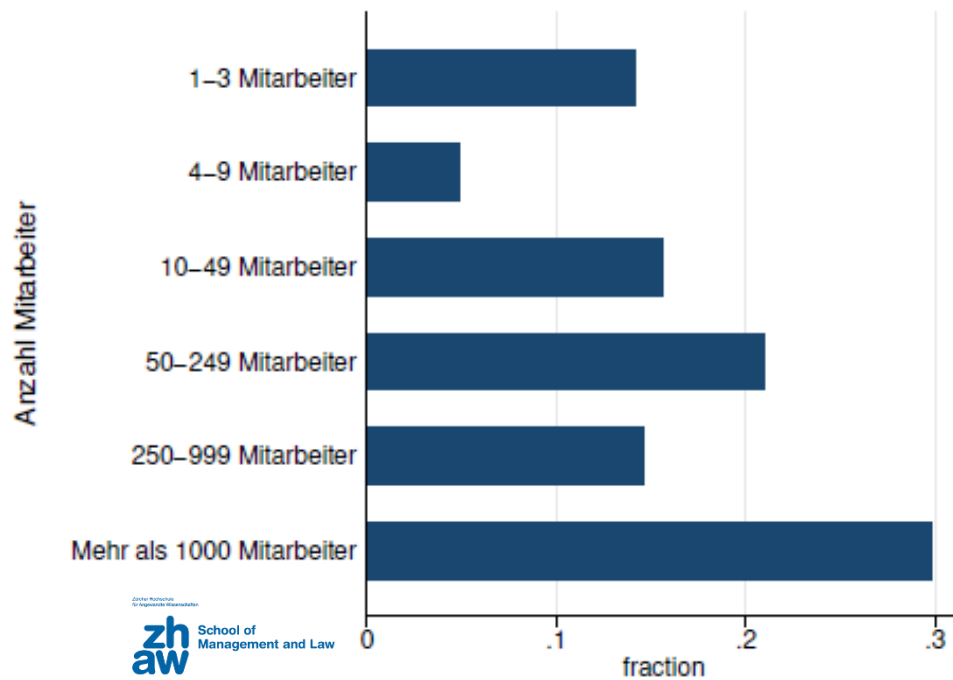


Abbildung 1: Grössenverteilung

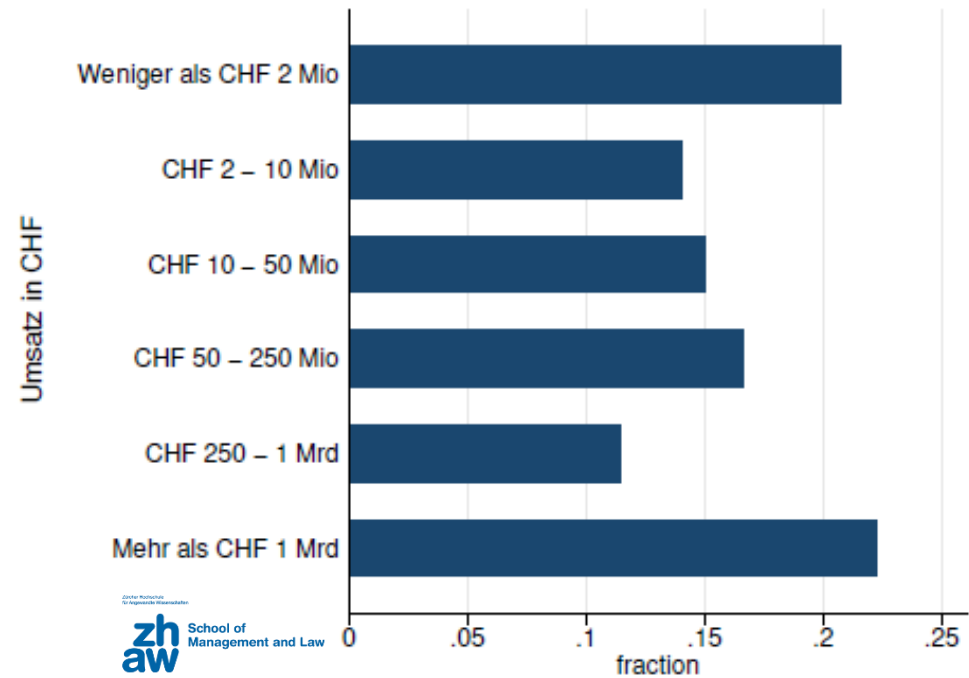


Abbildung 2: Umsatz

Population II

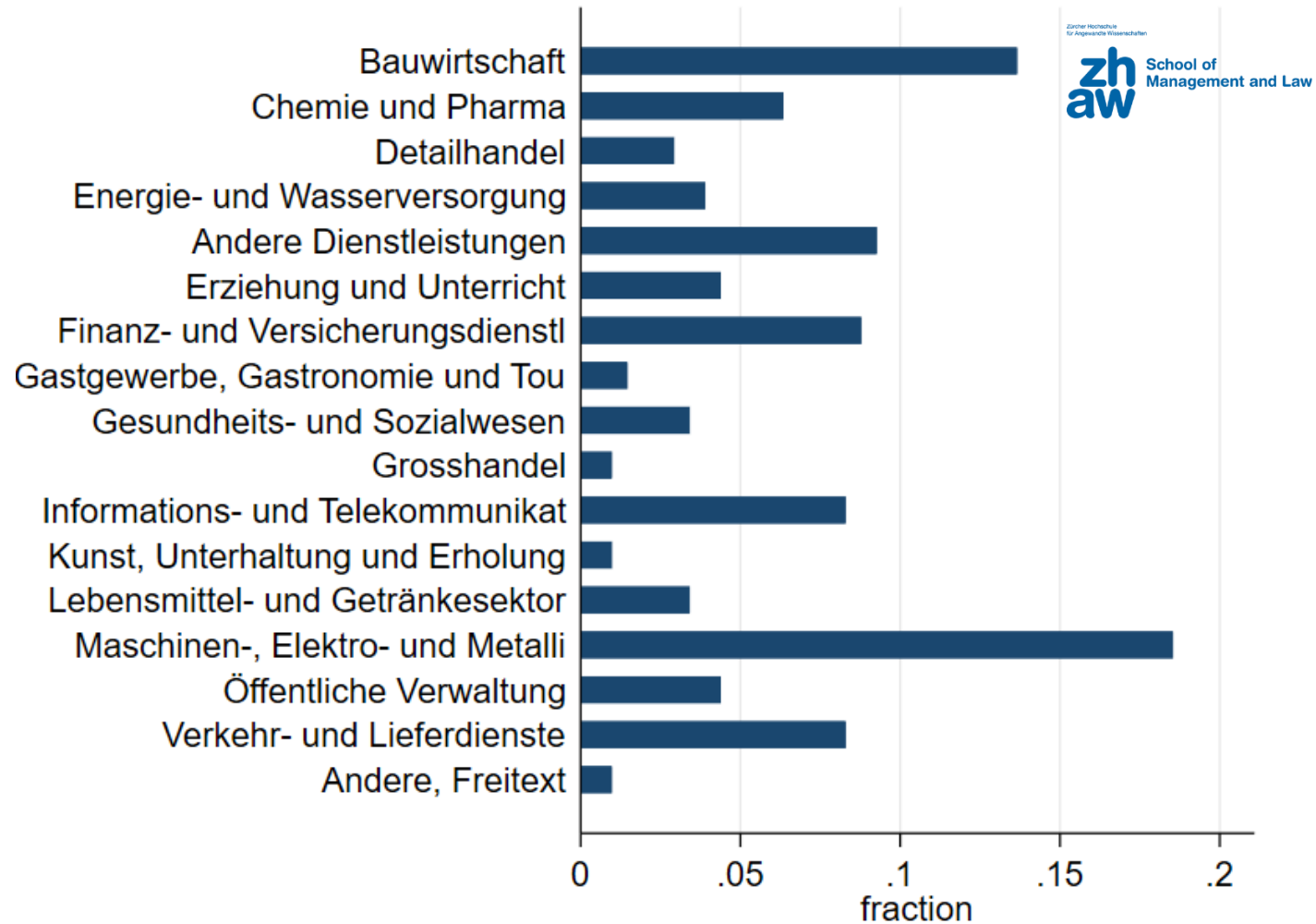


Abbildung 3: Branchenverteilung

Geschäftsentwicklung I

Erkenntnis 1:

Firmen erwarten den Höhepunkt der wirtschaftlichen Krise Ende Juli (in 15 Wochen). Eine Beruhigung der Geschäftslage wird auf Ende Jahr oder in rund 40 Wochen erwartet.

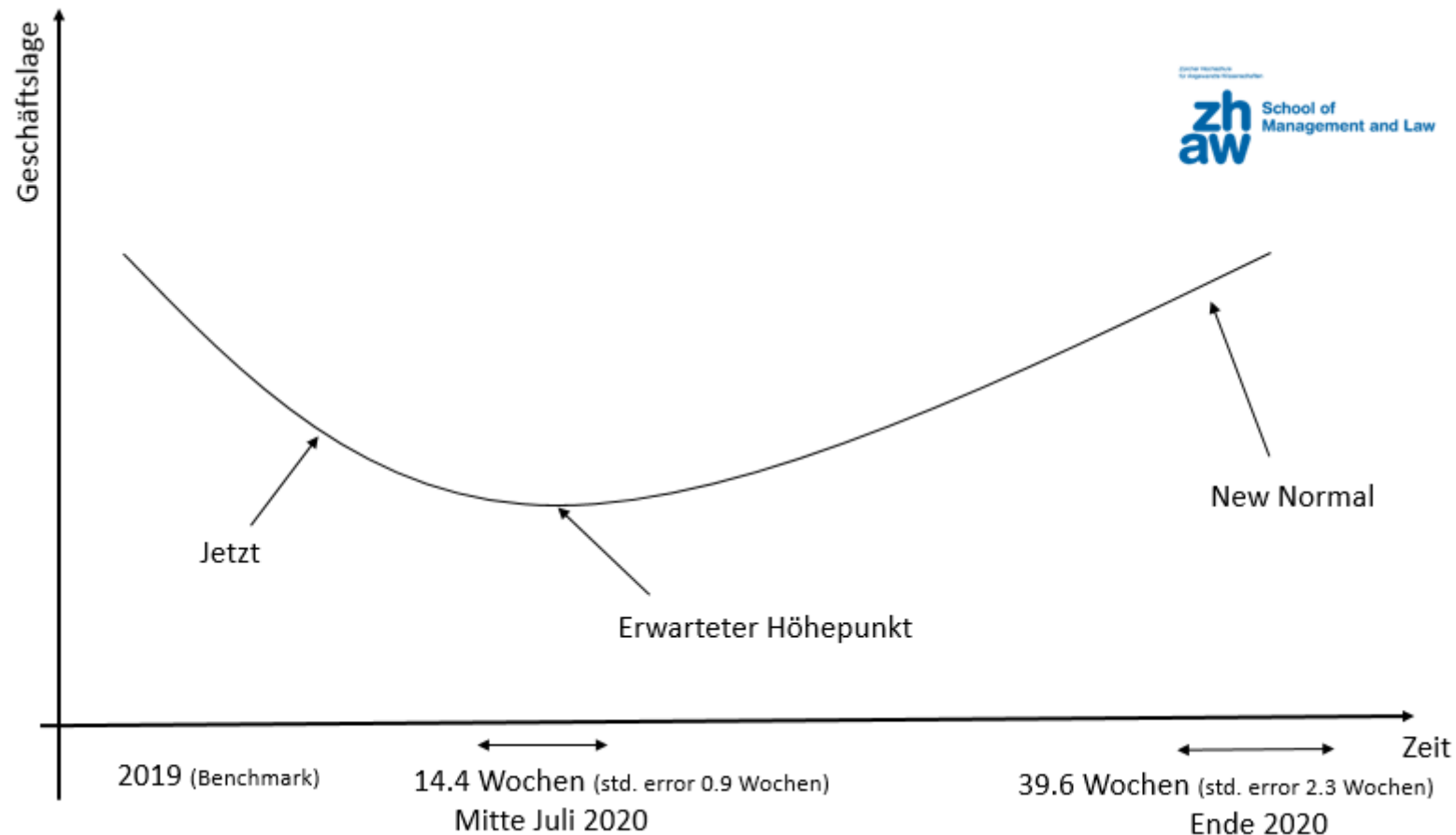


Abbildung 4: Entwicklungskurve

Geschäftsentwicklung II

Erkenntnis 2:

Von 2019 bis zum Höhepunkt der Krise wird von Verschlechterung der Wirtschaftslage um 33% ausgegangen.

Erläuterungen:

- Das Geschäftsjahr 2019 wurde von annähernd 80% der Firmen als “gut” oder “sehr gut” bezeichnet.
- Im Vergleich dazu hat sich die Lage für die befragten Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt durchschnittlich um 26% verschlechtert.
- Zum jetzigen Zeitpunkt bezeichnen über 30% der Firmen die Lage als “eher schlecht”, “schlecht” oder “existenzbedrohend”.
- Zum Höhepunkt der Krise erwartet die Unternehmen einem im Vergleich zu 2019 um 33% schlechteren Geschäftsgang.
- Der Anteil der Firmen, die sich durch die Wirtschaftslage in ihrer Existenz bedroht sehen, wächst von 7% zum jetzigen Zeitpunkt zu 12% beim Höhepunkt der Krise.
- Aber über 40% der Firmen sage auch im Höhepunkt der Krise einen eher bis sehr guten Geschäftsgang voraus.

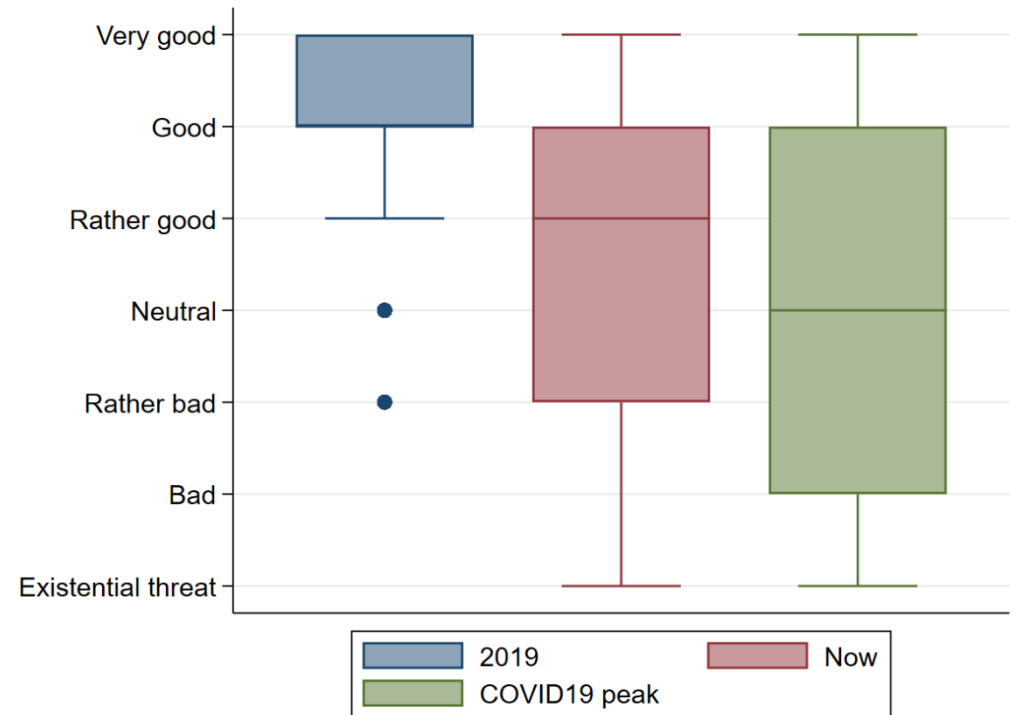


Abbildung 5: Geschäftsgangentwicklung

Geschäftsentwicklung: Empirisch Schätzung

	Current Business			Peak COVID		
	Problems (1)	Reaction (2)	All (3)	Problems (4)	Reaction (5)	All (6)
Ban business activities	0.199 (0.158)		0.011 (0.161)	0.198 (0.171)		0.073 (0.182)
Domestic demand	0.265 (0.163)		0.176 (0.153)	0.151 (0.172)		0.030 (0.168)
Foreign demand	0.433** (0.204)		0.378* (0.198)	0.481** (0.215)		0.452** (0.219)
Domestic supply	-0.069 (0.188)		-0.145 (0.185)	-0.017 (0.197)		0.020 (0.203)
Foreign supply	0.004 (0.205)		-0.070 (0.193)	-0.102 (0.214)		-0.226 (0.212)
Workers at home	0.007 (0.161)		-0.017 (0.161)	-0.088 (0.168)		-0.134 (0.177)
Finance	0.067 (0.145)		0.083 (0.144)	0.132 (0.155)		0.076 (0.161)
Preparation		0.161* (0.088)	0.033 (0.129)		0.165* (0.099)	-0.021 (0.142)
Stop business		-1.196*** (0.442)	-1.405** (0.601)		-1.138** (0.497)	-0.949 (0.660)
Cost reduction		-1.263*** (0.301)	-1.091** (0.434)		-1.094*** (0.338)	-1.349*** (0.478)
Reduce business		-0.279 (0.291)	-0.401 (0.414)		0.017 (0.328)	-0.288 (0.459)
Bundeshilfe		-1.027* (0.537)	-0.912 (0.794)		-1.245** (0.603)	-0.867 (0.869)
Home Office		1.122*** (0.424)	1.466** (0.623)		0.383 (0.477)	0.651 (0.684)
Change of BM		-0.237 (0.752)	-0.315 (1.236)		-0.312 (0.845)	-0.999 (1.357)
New products/services		-0.371 (0.401)	-0.852 (0.650)		-0.181 (0.451)	-0.386 (0.711)
Digitalization		-0.072 (0.346)	0.256 (0.469)		-0.127 (0.389)	0.759 (0.516)
Delivery		-1.067 (1.433)	-0.469 (1.737)		-1.077 (1.610)	-0.211 (1.903)
Obs.	104	163	101	104	162	100
adj. R ²	.237	.353	.38	.176	.246	.267

Notes: Sector fixed effects and MNE fixed effects. Firm level controls are included. Standard errors in parenthesis. ***, **, * denote statistical significance at the 1%, 5%, and 10% level, respectively.

Erkenntnis 3:
Der Einbruch der ausländischen Nachfrage trifft die Unternehmen am härtesten.

Erläuterungen:

- Mittels eines linearen Regressionsmodelles wurden die Zusammenhänge zwischen der Einschätzung der gegenwärtigen, bzw. der zukünftigen und verschiedenen Firmenproblemen und –massnahmen geschätzt.
- Durchgängig zeigt sich, dass die ausländische Nachfrage einen signifikant positiven Einfluss auf die Geschäftssituation hat. Wenn also diese Nachfrage einbricht, verdunkeln sich die Geschäftsaussichten drastisch. Das ist typisch für das Exportland Schweiz.
- Die (vorübergehende) Unterbrechung des Geschäftsbetriebes sowie Massnahmen zur Kostensenkung (z.B. Kurzarbeit) haben einen starken negativen Einfluss auf die gegenwärtige und zukünftig erwartete Geschäftslage.
- Die Möglichkeit Mitarbeiter im Home Office zu haben hat lediglich einen positiven Einfluss auf die gegenwärtige nicht aber auf die zukünftige Geschäftslage.

Nachfrage und Lieferketten

Erkenntnis 4:

Die grössten Lieferengpässe bestehen bei Ware aus China und Italien, andere Länder sind weniger beeinträchtigt. Am besten sieht der Lieferstatus bei inländischer Produktion aus.

Erläuterungen:

- Die befragten Unternehmen sehen sowohl beim Absatz als auch bei der Beschaffung in allen Märkten negative Effekte.
- Beim Absatz bestehen weniger Unterschiede zwischen den Märkten. Am stärksten betroffen ist Italien mit -1.1 am wenigsten Osteuropa mit -0.7.
- Bei der Beschaffungsseite sind die Unterschiede markanter und gehen von -1.4 bis -0.6.
- Vor allem China (-1.3), Osteuropa (-0.1) und Italien (-1.4) können momentan nicht im gewünschten Umfang liefern. Alle Differenzen sind statistisch signifikant.
- Auch inländische Produktion ist momentan negativ beeinträchtigt doch mit -0.6 deutlich am wenigstens (statistisch signifikant).

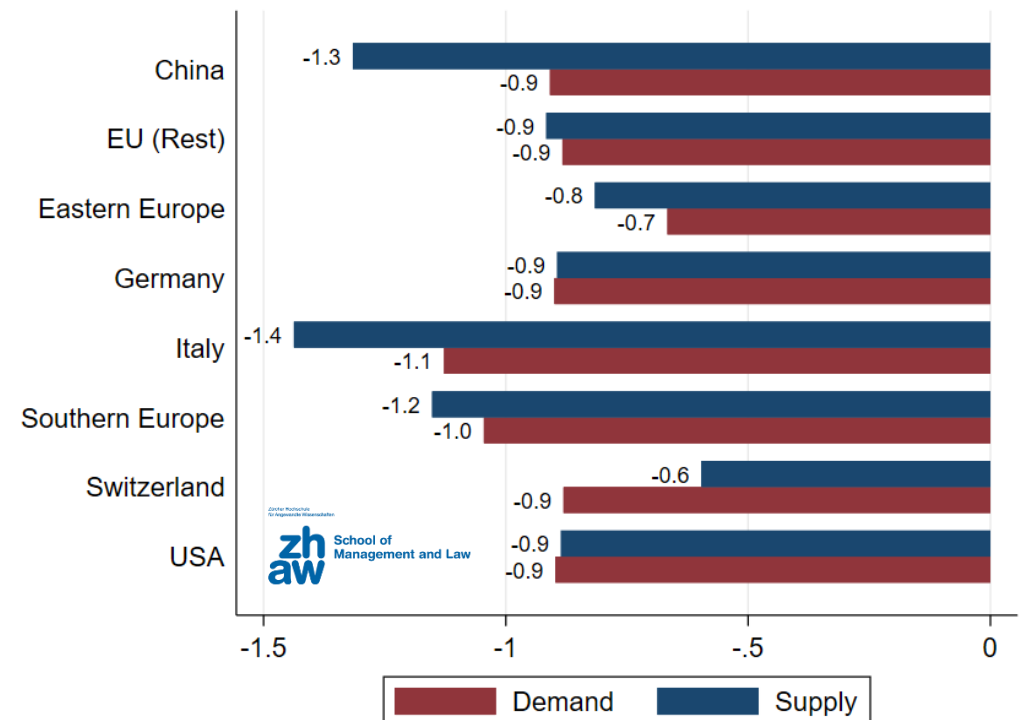


Abbildung 7: Absatz- und Beschaffungsentwicklung nach Region

Bundeshilfe und Kurzarbeit

Erkenntnisse 5 und 6:

Bundeshilfe wird besonders von Firmen genutzt, denen es 2019 besser ging unabhängig von Firmengrösse. Für die Aufnahme von Kurzarbeit hat die vergangene Geschäftslage von Firmen keine Auswirkung.

Bundeshilfe (Kredite)

	(1)	(2)	(3)	(4)
	OLS	OLS	FX	FX
Employees	0.001 (0.031)	0.013 (0.031)	0.012 (0.030)	0.026 (0.031)
Revenues	-0.026 (0.030)	-0.034 (0.030)	-0.035 (0.029)	-0.049 (0.030)
Business situation 2019		0.033 (0.020)		0.042** (0.021)
Obs.	174	169	174	169
adj. R ²	.0157	.0195	.161	.135

Notes: Sector fixed effects and MNE fixed effects. Standard errors in parenthesis. ***, **, * denote statistical significance at the 1%, 5%, and 10% level, respectively.

Kurzarbeit

	(1)	(2)	(3)	(4)
	OLS	OLS	FX	FX
Employees	0.005 (0.055)	0.003 (0.057)	0.021 (0.053)	0.016 (0.055)
Revenues	0.007 (0.053)	0.015 (0.054)	0.007 (0.052)	0.017 (0.054)
Business situation 2019		-0.033 (0.037)		-0.034 (0.037)
Obs.	174	169	174	169
adj. R ²	-.00972	-.00968	.148	.136

Notes: Sector fixed effects and MNE fixed effects. Standard errors in parenthesis. ***, **, * denote statistical significance at the 1%, 5%, and 10% level, respectively.

Erläuterungen:

- Firmen, die ihre Geschäftssituation im Jahr 2019 als gut oder sehr gut einschätzten, haben eine grössere Wahrscheinlichkeit Bundeshilfe zu beantragen, als Firmen die bereits 2019 eine schwierige Geschäftssituation hatten.
- Ein Unternehmen mit einer sehr guten Geschäftslage im Jahr 2019 hat eine 4.2 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit Bundeshilfe in Anspruch zunehmen als eine Firma mit einer guten Geschäftslage.
- Da Bundeshilfe in Form von zinslosen Krediten gewährt wird, ist es für wirtschaftlich besser gestellten Firmen einfacher diese in der Zukunft zurückzuzahlen, was die Hemmschwelle zur Aufnahme reduziert.
- Die Aufnahme von Kurzarbeit hängt nicht mit der Geschäftslage von Firmen im Jahr 2019 zusammen.

Veränderungen in den Lieferketten

Erkenntnis 7:

Firmen mit Just-in-Time Lieferketten waren besser auf die Krise vorbereitet und werden weniger verändern.

Erläuterungen:

- Über 40% der untersuchten Firmen unterhalten Just-in-Time Lieferketten.
- Es konnte festgestellt werden, dass diese Unternehmen am wenigsten an ihren Lieferketten in Zukunft ändern werden. (siehe Formel unten)
- Dieses Resultat scheint im ersten Moment überraschend, da Just-In-Time Produktion mit kleineren Lagermengen arbeitet und auf ein knappes Zeitmanagement ausgerichtet ist.
- Just-in-Time Lieferketten erfordern es von den Unternehmen aber auch, dass sie sich vertieft mit den Risiken in den Lieferketten auseinandersetzen. Das aktive Risikomanagement trägt in diesem Fall dazu bei, dass sie weniger unter der Krise leiden, da sie besser mit den Auswirkungen umgehen können. Dies zeigt sich auch in einer hohen Korrelation zwischen Just-in-Time Lieferketten und der Nutzung von verschiedenen Lieferanten in verschiedenen Ländern.

Change supply chain = constant + beta Just-in-Time + sector fx + error
beta = -0.101 (p-value 0.125)

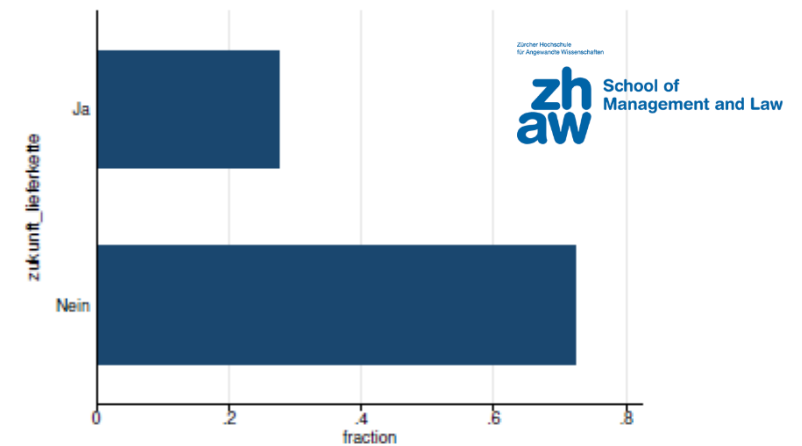


Abbildung 8: Anpassung der Lieferketten in Zukunft

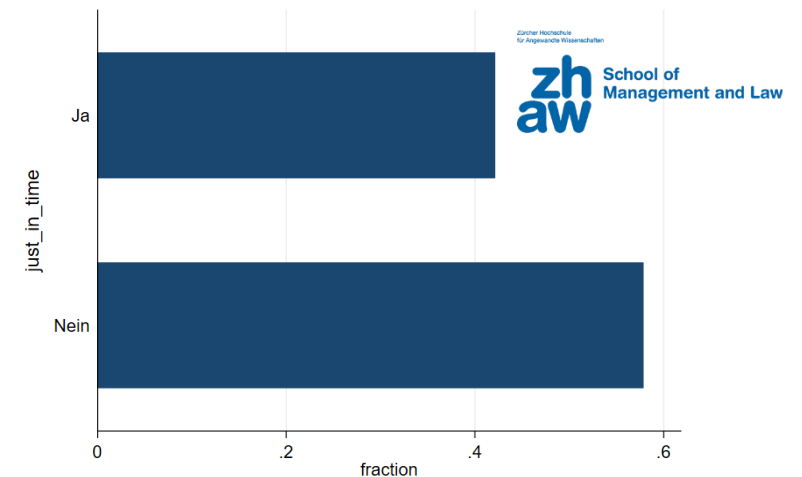


Abbildung 9: Just-in-time Lieferkette

Krisenmodus und Reaktionen

Erkenntnis 8:

Schweizer Unternehmen befinden sich mehrheitlich im reinen Krisenmodus. Als Massnahmen werden Home Office und Verringerung der Geschäftstätigkeit eingesetzt, aber noch kaum neue Produkte oder gar neue Geschäftsmodelle lanciert.

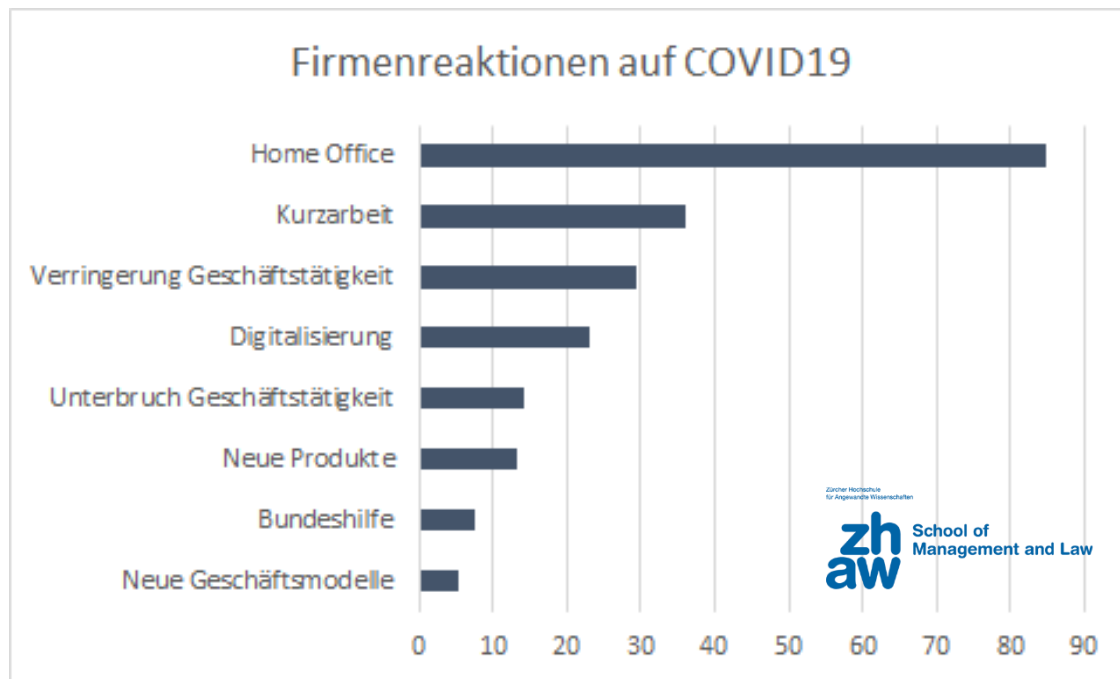


Abbildung 10: Anteil der Firmen, die auf die COVID19 Krise mit ___ reagierten.

Erläuterungen:

- Die meisten Firmen in der Umfrage bieten aufgrund der COVID19 Krise die Möglichkeit zum Home Office
- Auch Kurzarbeit und eine generelle Verringerung der Geschäftstätigkeit werden oft genutzt.
- Beinahe ein Viertel der Firmen reagiert mit verstärkter Digitalisierung auf die Krise.
- Lediglich 5% der Firmen etablieren ein völlig neues Geschäftsmodell aufgrund der Krise.
- Insgesamt wird deutlich, dass die meisten Firmen momentan eher in Krisenmodus operieren und versuchen die Auswirkungen zu reduzieren aber noch kaum mit neuen Produkten oder neuen Geschäftsmodellen auf die Krise reagieren.

New Normal: Digitalisierungsschub

Erkenntnis 9:

Nach der Krise ist nicht wie vor der Krise. Es wird verbreitet ein «New Normal» erwartet. Dabei erlebt vor allem die Digitalisierung einen Schub.

Erläuterungen:

- Wenig überraschend erleben alle Digitalisierungsmöglichkeiten aktuell einen Schub. Vieles wird auf digitale Kanäle umgestellt.
- Zum Ende des Lockdowns wird mit einer Rückwärtsbewegung gerechnet. Allerdings nicht mehr auf das Vor-Krisen-Niveau zurück, sondern zu einer neuen Normalsituation (New Normal).
- Der Digitalisierungsschub ist in verschiedenen Bereichen zu beobachten:
 - So wird im New Normal mit 3% höheren Verkauf über digitale Kanäle gerechnet.
 - Die Leistungserbringung oder Produktion wird um 5% mehr mit digitalen Mitteln erfolgen.
 - Der grösste Schub wird im digitalen Marketing erwartet, wo man 9% mehr auf die digitalen Kanäle setzen will.

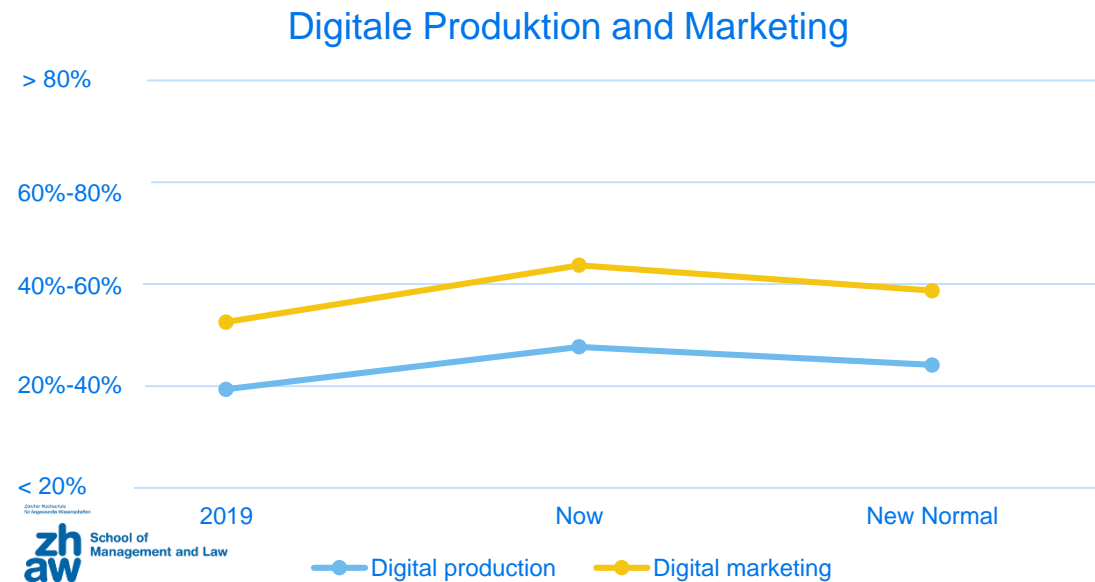


Abbildung 11: Anteil der Firmen mit digitaler Produktion und Marketing

New Normal: Durchbruch des Home Office

Erkenntnis 10:

Im New Normal wird das Home Office von der Möglichkeit zum festen Bestandteil der Arbeitswelt.

Erläuterungen:

- Keine andere Antwort auf die Krise wurde so stark eingesetzt wie die Verlegung der Arbeitstätigkeit ins Home Office.
- Während vor der Krise über 80% der Firmen angaben, weniger als 20% der Arbeitstätigkeit aus dem Home Office zu leisten, schupfte diese Gruppe auf unter 20% zum aktuellen Zeitpunkt.
- Umgekehrt geben über 45% der Firmen an, aktuell mehr als 60% der Arbeit aus dem Home Office zu leisten.
- Diese Extremsituation wird eine deutliche Korrektur nach dem Ende des Lockdown erfahren.
- Trotzdem halbiert sich der Anteil der Firmen, der weniger als 20% der Arbeit aus dem Home Office leisten will von über 80% vor der Krise auf etwas mehr als 40% nach der Krise.
- Das heisst auch, dass mehr als 50% der Unternehmen einen signifikanten Teil der Arbeit aus dem Home Office liefern wollen.

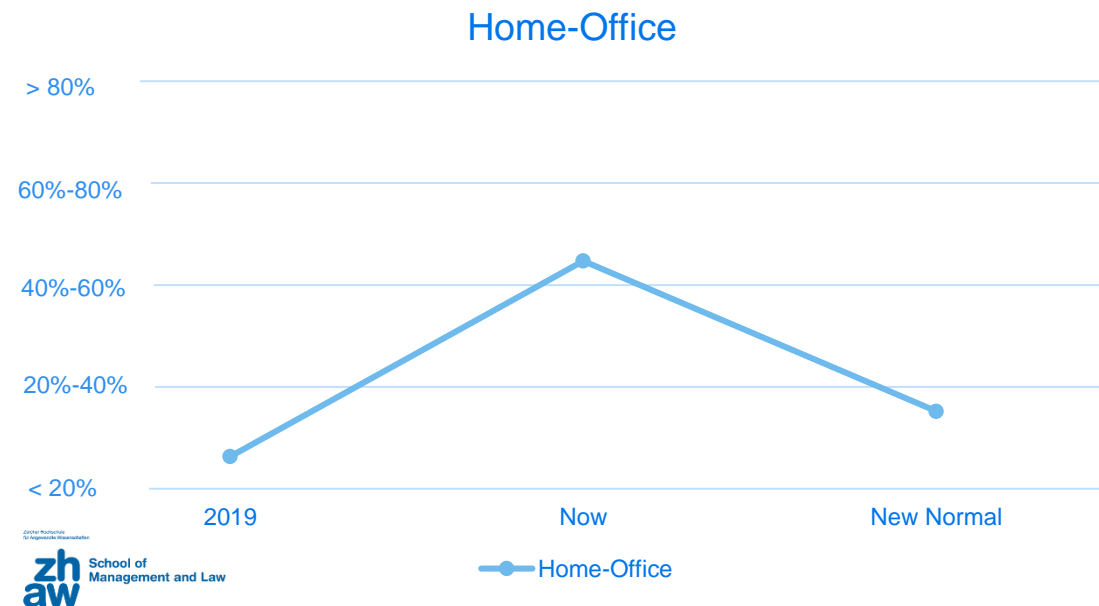


Abbildung 12: Anteil der Firmen mit Home-Office

Digital so gut wie analog

Erkenntnis 11:

Nur wenige Firmen sehen die neue digitale Arbeitswelt als weniger erfolgreich als die bisherige.

Erläuterungen:

- Ein Beitrag zum Digitalisierungsschub liefern die guten Erfahrungen mit der aktuellen Arbeitswelt.
- Trotz dem äusseren Zwang unter dem die Massnahmen zu einer stärkeren Digitalisierung ergriffen wurden, sehen nur eine relativ kleine Gruppe (unter 10%) diese als deutlich schlechter an.
- Ein Grossteil der Unternehmen (fast 50%) sieht keinen Unterschied zwischen digitaler und klassischer Arbeitsweise, was deren Effektivität angeht.

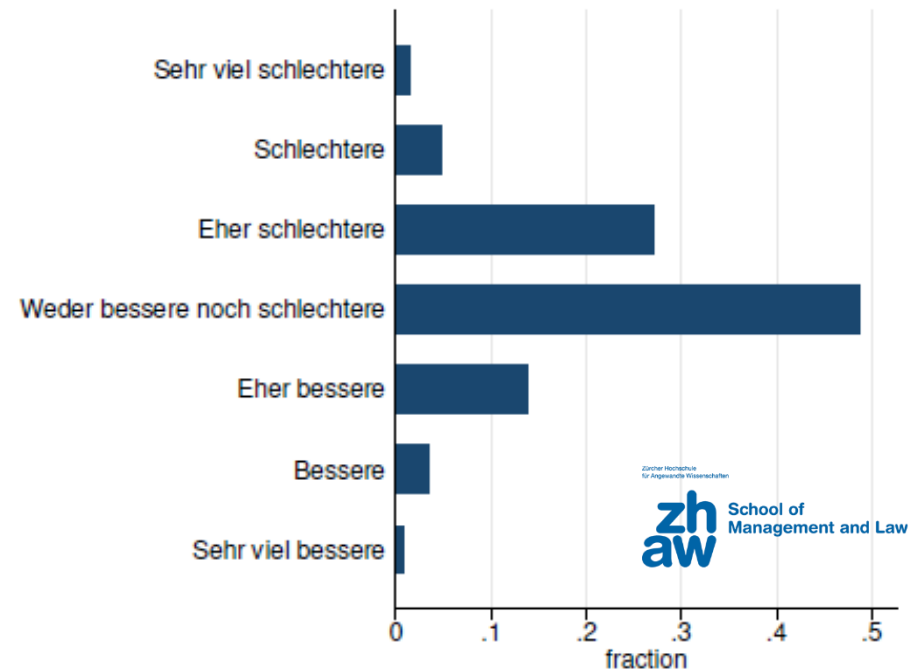


Abbildung 13: Verbesserung durch digitale Massnahmen

Über uns

ZHAW School of Management and Law

Die ZHAW School of Management and Law (SML) ist das grösste von acht Departementen der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) mit Hauptsitz in Winterthur. Die Ursprünge der SML reichen bis ins Jahr 1968 zurück. Die SML vermittelt fortschrittliche, interdisziplinäre Lehrinhalte in den Bereichen Management, Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsrecht auf anspruchsvollem akademischem Niveau. Mit ihrer theoretisch fundierten Forschung und Beratung trägt sie zur Entwicklung und Innovation von Unternehmen und staatlichen sowie Nonprofit-Organisationen in der Schweiz und weltweit bei. Das vielfältige Lehrangebot, das umfassende und auf aktuelle Herausforderungen ausgerichtete Weiterbildungsangebot, die enge Verzahnung zwischen Wissenschaft und Praxis sowie die starken nationalen und internationalen Beziehungen machen die SML zu einer der führenden Schweizer Business Schools.

International Management Institute

Das International Management Institute ist Teil der Abteilung International Business an der ZHAW School of Management and Law. Wir beschäftigen uns mit den Auswirkungen der Globalisierung und den Herausforderungen der internationalen Geschäftstätigkeit. Unsere Partner profitieren von einer Fülle interkultureller Kompetenz und internationalem Wirtschafts Know-how. Die umfangreiche akademische und industrielle Erfahrung unserer Dozenten und unsere enge Verbindung zu internationalen Universitäten, Unternehmen, Organisationen und Berufsverbänden zeichnen uns als qualifizierten Ansprechpartner aus.

Impressum

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
International Management Institute
St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
www.zhaw.ch/imi

Kontakt

Benedikt Zoller-Rydzek
Benedikt.Zoller@zhaw.ch

Copyright

© 2020, ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieser Studie liegen beim Institut für Internationales Management und dem Center für EMEA Business der ZHAW School of Management and Law (ZHAW). Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen. Dem Leser werden keinerlei Nutzungsrechte an den Inhalten dieser Studie übertragen. Das Benutzen von Inhalten für öffentliche oder kommerzielle Zwecke bedarf der vorgängigen schriftlichen Zustimmung der ZHAW.

Verfasser

Dr. Benedikt Zoller-Rydzek
Dr. Florian Keller

Mitarbeit

Beatrice Vogel, MSc IB
Michael Farley, MBA

ZHAW Managers Survey

Teilnahme vor allem von Alumnis von folgenden Programmen:

- International Executive MBA (IEMBA)
- Master in Business Administration (MBA)
- MAS Business Administration (MAS BA)