

## ZHAW Managers Survey - 2021

### Corona, digitales Leadership und Corporate Responsibility



**Building Competence. Crossing Borders.**

Benedikt Zoller-Rydzek, Richard Bläse 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 im April 2021.

Folgende wichtige Ergebnisse konnten gewonnen werden:

1. Der Höhepunkt der Krise wurde Ende April 2021 erreicht. Eine vollständige Normalisierung wird ab Mitte Januar 2022 erwartet.
2. Die Geschäftslage der Firmen hat sich seit 2019 aufgrund der Corona Krise signifikant verschlechtert. In 2021 sehen wir einen klaren Aufwärtstrend, dennoch wird das Vorkrisenniveau noch nicht erreicht.
3. Der Digitalisierungsschub hält an und wird auch im New Normal weiterhin präsent sein.
4. Home Office ist weiterhin omnipräsent und wird auch im New Normal ein signifikanter Bestandteil der Arbeitswelt bleiben.
5. Digitale Arbeitsweisen haben sich gut etabliert.
6. Firmen, die mehr in Digitalisierung und Home Office investiert haben, sind besser durch die Krise gekommen.
7. Während der Krise gab es keine Verbesserungen in der Führungsqualität.
8. Digitale Kommunikation wird wichtiger für gute Führung.
9. Corporate Responsibility Themen haben während der COVID-19 Pandemie an Bedeutung gewonnen. Allerdings weniger für regionale Bereiche.
10. Regionale Arbeitskräfte helfen durch die Krise, aber globale Zulieferer werden benötigt.
11. Corporate Responsibility wird von Firmen als ganzheitliches Konzept gesehen. Unterschiedliche Bereiche werden gemeinsam betrachtet.

# Methode

## Umfrage

- Die Studie lief vom 12. April bis zum 26. April 2021.
- Via E-Mail wurden über 1'100 Alumni der MBA-Programme der ZHAW sowie (ehemalige) Teilnehmende des CAS Corporate Responsibility angeschrieben und zur Teilnahme aufgefordert. Des Weiteren wurde die Studie via social media verbreitet.
- Insgesamt haben 215 Personen die Studie ausgefüllt wobei 140 den ganzen Fragebogen beantwortet haben.
- Der Fragebogen enthielt rund 100 Fragen und wurde nur in deutscher Sprache angeboten.
- Die Beantwortung nahm zwischen 10 bis 15 Minuten in Anspruch.
- Der Fragebogen bestand aus folgenden Teilen:
  - Demographische Daten
  - Geschäftslage des Unternehmens
  - Digitalisierung
  - Leadership
  - CSR

## Analyse

- Die Umfragedaten wurden aufbereitet und bereinigt.
- Deskriptive Statistiken wurden zur Visualisierung verwendet.
- Zusammenhänge (Korrelationen) wurden mittels Regressionsanalysen aufgezeigt.

# Population

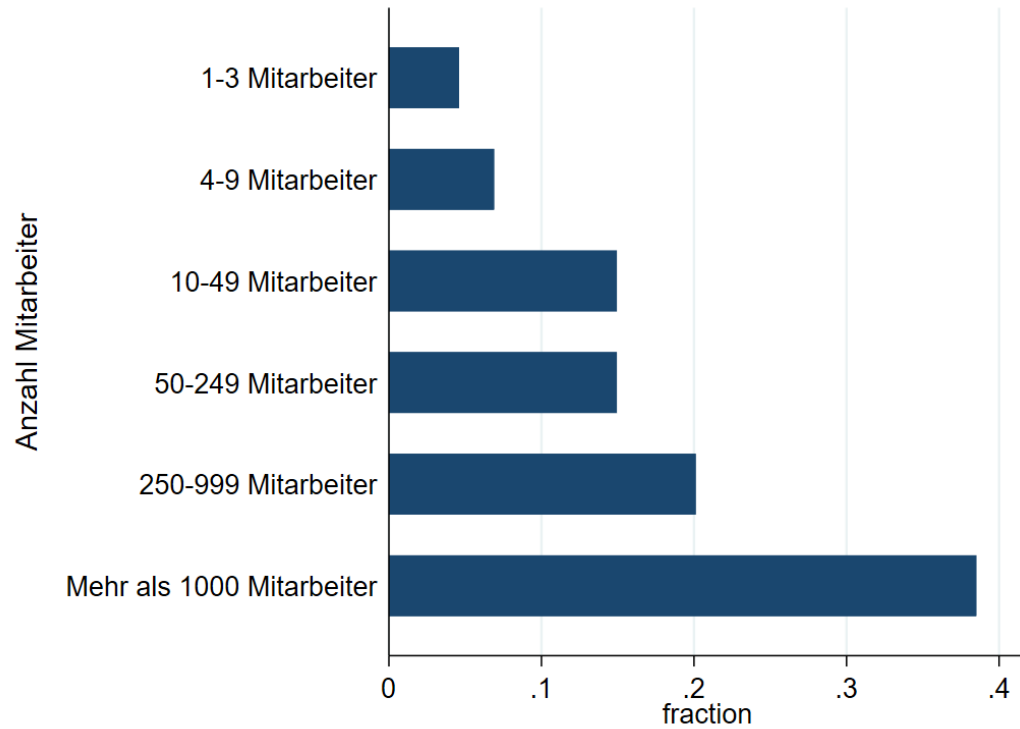


Abbildung 1: Grössenverteilung

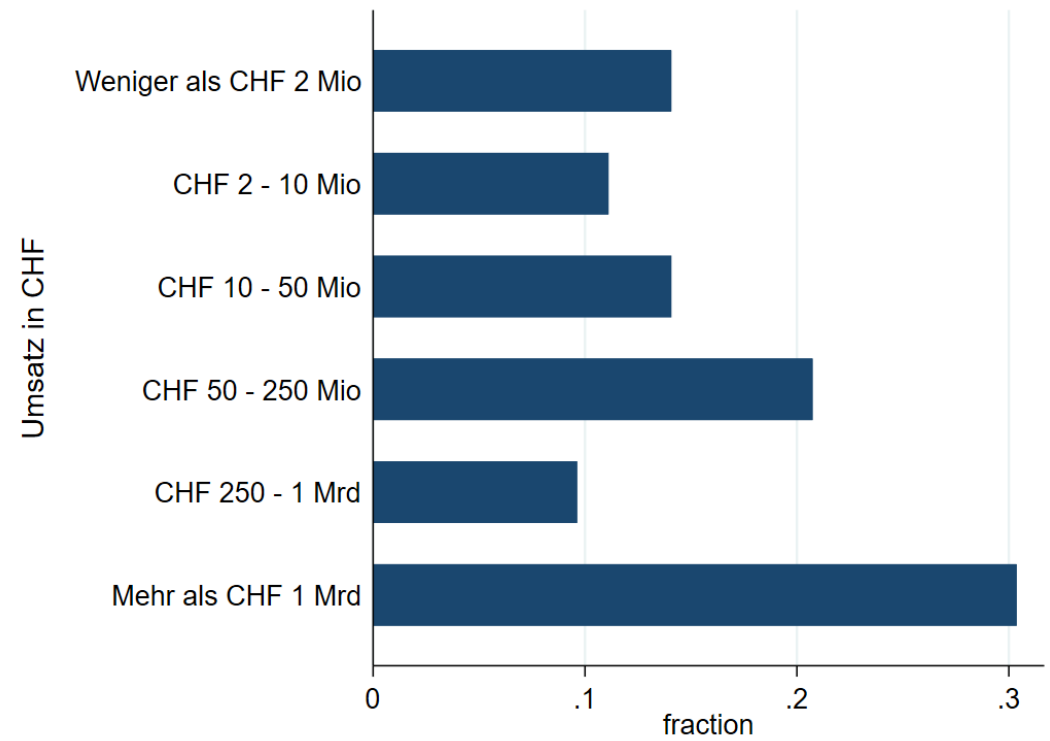


Abbildung 2: Umsatz

# Population II

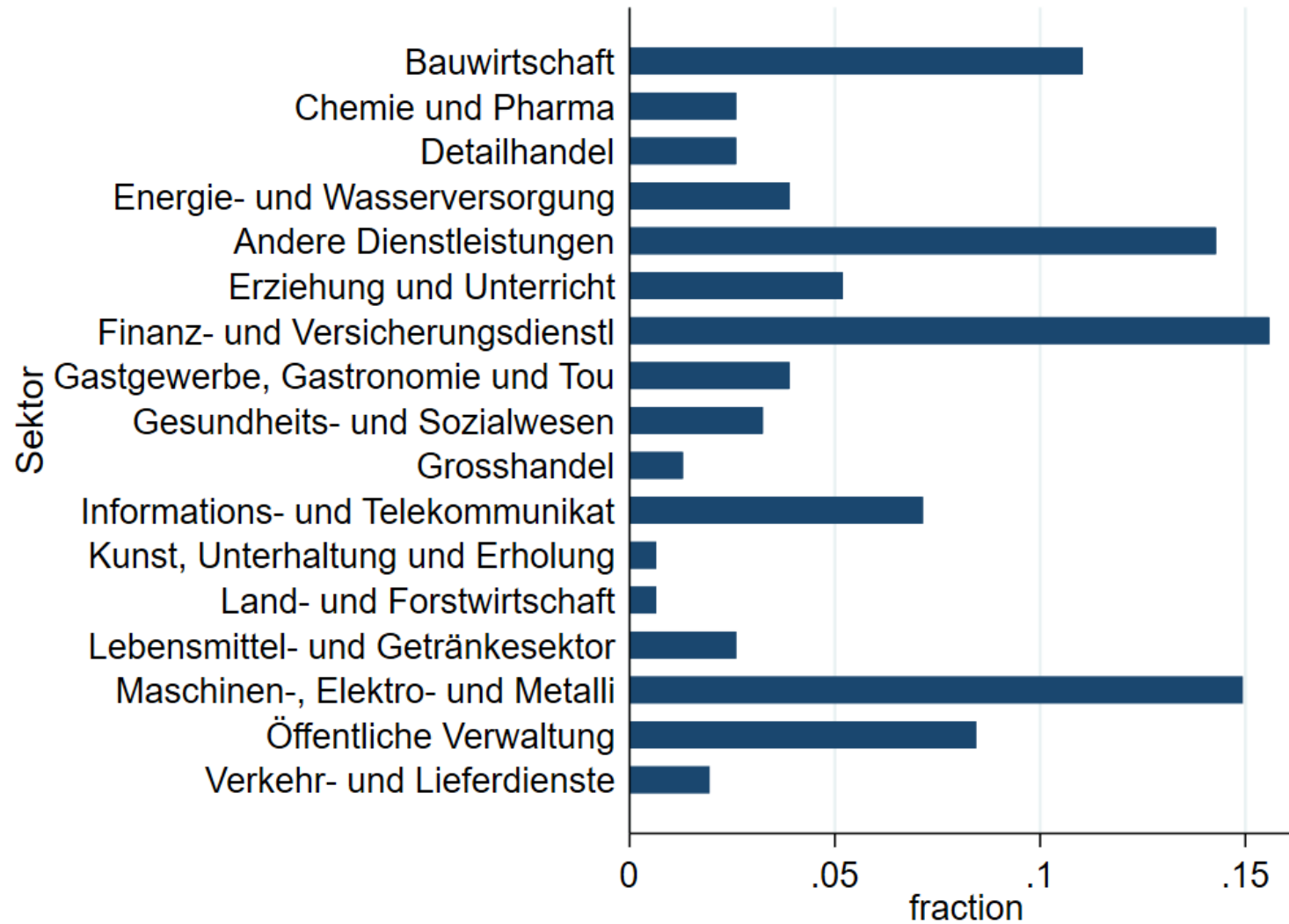


Abbildung 3: Branchenverteilung

# Geschäftsentwicklung: Dauer

## Erkenntnis 1:

Der Höhepunkt der Krise wurde Ende April 2021 erreicht. Eine vollständige Normalisierung wird ab Mitte Januar 2022 erwartet.

### Erläuterungen:

- Der Höhepunkt der COVID-19 Krise wurde bereits im April/Mai überwunden.
- Für über 45% der Firmen, war der Höhepunkt bereits im Jahr 2020.
- Es wird noch bis 2022 dauern, bis die Schweizer Firmen im New Normal angekommen sind.
- Für 26% der Firmen hat sich die Geschäftslage bereits vor Mai 2021 normalisiert.
- Im Vergleich zur ersten ZHAW Manager Umfrage hat sich das (erwartete) Ende der Krise um etwa ein Jahr nach hinten verschoben: Statt Dezember 2020 wird nun Januar 2022.

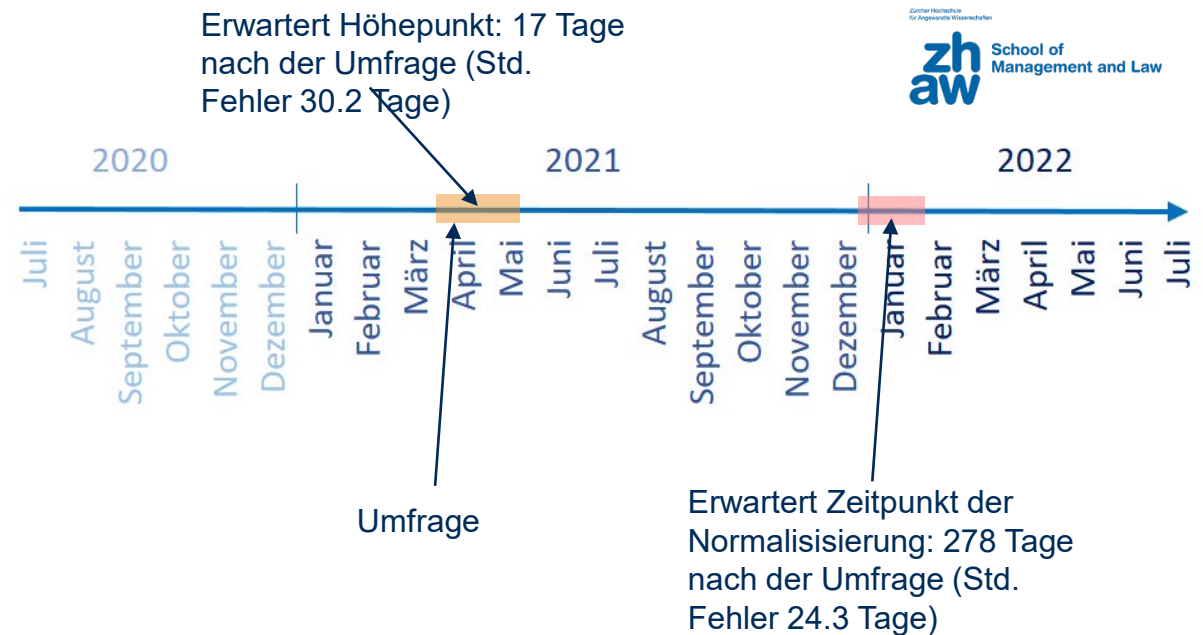


Abbildung 4: Dauer der Krise

# Geschäftsentwicklung: Aufwärtstrend

## Erkenntnis 2:

Die Geschäftslage der Firmen hat sich seit 2019 aufgrund der Corona Krise signifikant verschlechtert. In 2021 sehen wir einen klaren Aufwärtstrend, dennoch wird das Vorkrisenniveau noch nicht erreicht.

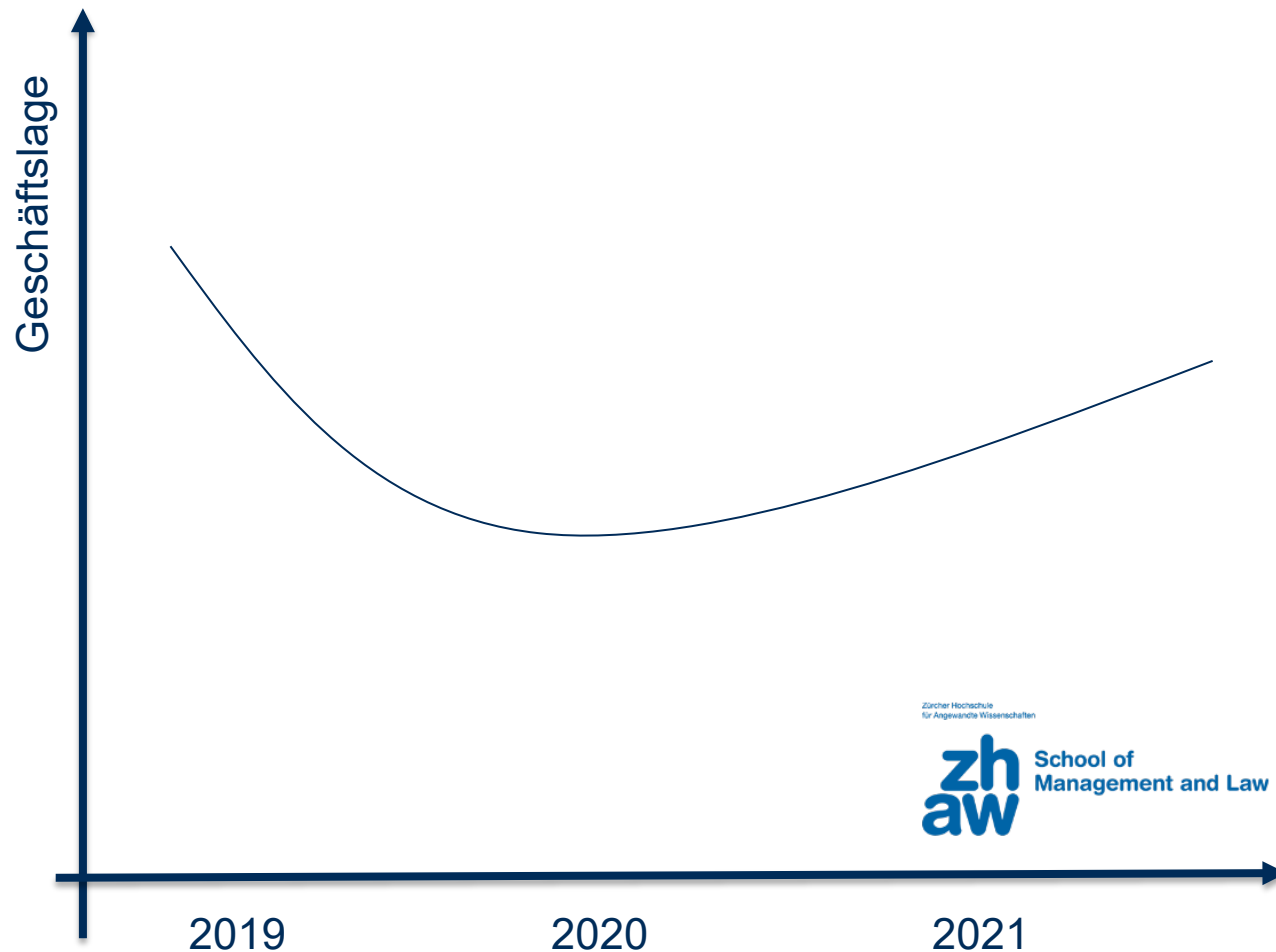


Abbildung 5: Entwicklungskurve

### Erläuterungen:

- Das Geschäftsjahr 2019 wurde von annähernd 80% der Firmen als "gut" oder "sehr gut" bezeichnet.
- Nur knapp 70% der Firmen sahen die Geschäftslage als "gut" oder "sehr gut" im Jahr 2020.
- Im Jahr 2021 erwarten beinahe 75% der Firmen eine "gut" oder "sehr gut" Geschäftslage
- Dennoch bleibt die Lage für viele Firmen weiterhin kritisch. Der Anteil der Firmen, die die Lage als "eher schlecht", "schlecht" oder "existenzbedrohend" sehen stieg von 4.4% in 2019 auf 11.2% in 2020. Nur ein leichter Rückgang auf 10.8% wird in 2021 erwartet.

# New Normal: Digitalisierungsschub

## Erkenntnis 3:

Der Digitalisierungsschub hält an und wird auch im New Normal weiterhin Präsenz sein.

Erläuterungen:

- Der Digitalisierungsschub hält an. Auch in 2021 wird vermehrt digital verkauft und digitales Marketing betrieben.
- Der Digitalisierungsschub fällt nach heutiger Sicht noch stärker aus, als letztes Jahr erwartet.
- Besonders der digitale Absatz ist mit ca. 30% des Gesamtabsatzes bereits heute auf dem Niveau des New Normals.
- Digitales Marketing hingegen geht zum Ende des Lockdowns leicht zurück.

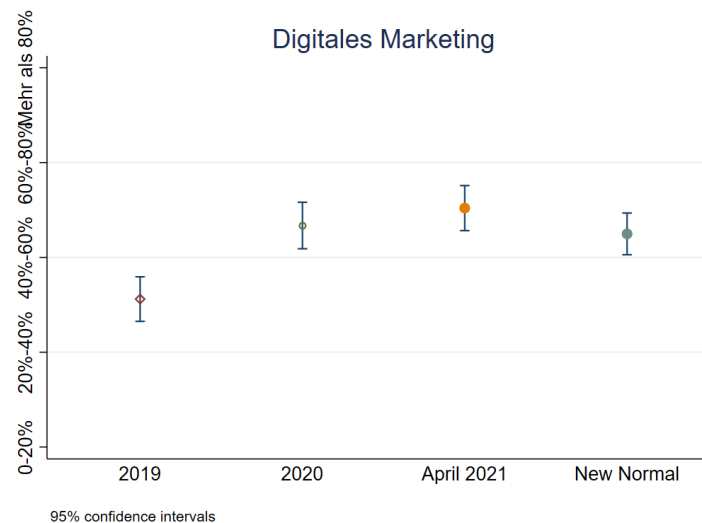


Abbildung 6: Digitales Marketing

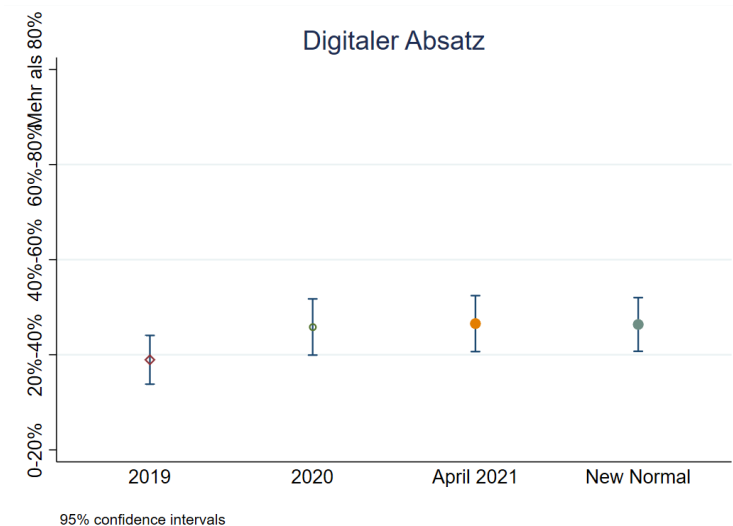


Abbildung 7: Digitaler Absatz



# New Normal: Durchbruch des Home Office

## Erkenntnis 4:

Home Office ist weiterhin omnipräsent und wird auch im New Normal ein signifikanter Bestandteil der Arbeitswelt bleiben.

### Erläuterungen:

- Keine andere Antwort auf die Krise wurde so stark eingesetzt wie die Verlegung der Arbeitstätigkeit ins Home Office.
- Vor der Krise hatten die meisten Arbeitnehmer weniger als 1 Tag Home Office in der Woche.
- In 2020 stieg der Anteil der Arbeitnehmer im Home Office deutlich an. In 40% der Firmen konnten die Arbeitnehmer mehr als 60% ihrer Zeit im Home Office arbeiten.
- Im April 2021 stieg dieser Anteil nochmals an: In 50% der Firmen wurde mindestens 3 Tage die Woche im Home Office gearbeitet. In 30% der Firmen sogar mindestens 4 Tage die Woche.
- Im New Normal wird Home Office immer noch existieren, aber auf einem niedrigeren Niveau. Weniger als 10% der Firmen bieten mehr als 3 Tage Home Office, im Schnitt sollen ca. 2 Tage in der Woche aus dem Home Office gearbeitet werden.
- Im Vergleich zur 2020 ZHAW Manager Umfrage hat sich der Anteil Home Office im New Normal nochmals erhöht.

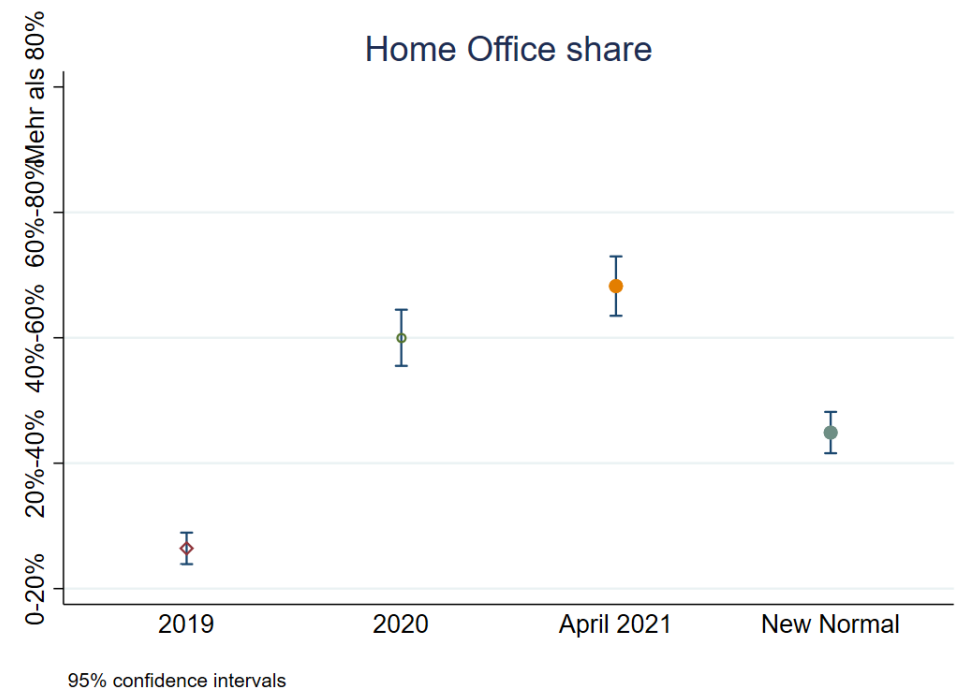


Abbildung 8: Home Office

# Digital wird immer besser

## Erkenntnis 5:

Digitale Arbeitsweisen haben sich gut etabliert und liefern oft sogar bessere Ergebnisse.

### Erläuterungen:

- Ein Beitrag zum Digitalisierungsschub liefern die guten Erfahrungen mit der aktuellen digitalen Arbeitswelt.
- Die digitale Arbeitswelt liefert nur für 3% der Firmen “Schlechtere” oder “Viel schlechtere Ergebnisse”
- Im Vergleich zur letzten ZHAW Manager Umfrage zeigt sich ein klar positiver Trend hier.
  - Über die Hälfte der Firmen sehen keine Unterschied zwischen digitaler und analoger Arbeitsweise, im letzten Jahr galt dies für 42% der Firmen.
  - Mehr als 10% der Firmen sehen nun sogar eine “Bessere” oder “Sehr viel bessere” in der letzten Umfrage war dies weniger als 5% der Firmen.
- Firmen die bessere Erfahrungen gemacht haben, werden auch signifikant mehr Home Office, digitalen Absatz, digitale Produktion und digitales Marketing in der Zukunft haben.

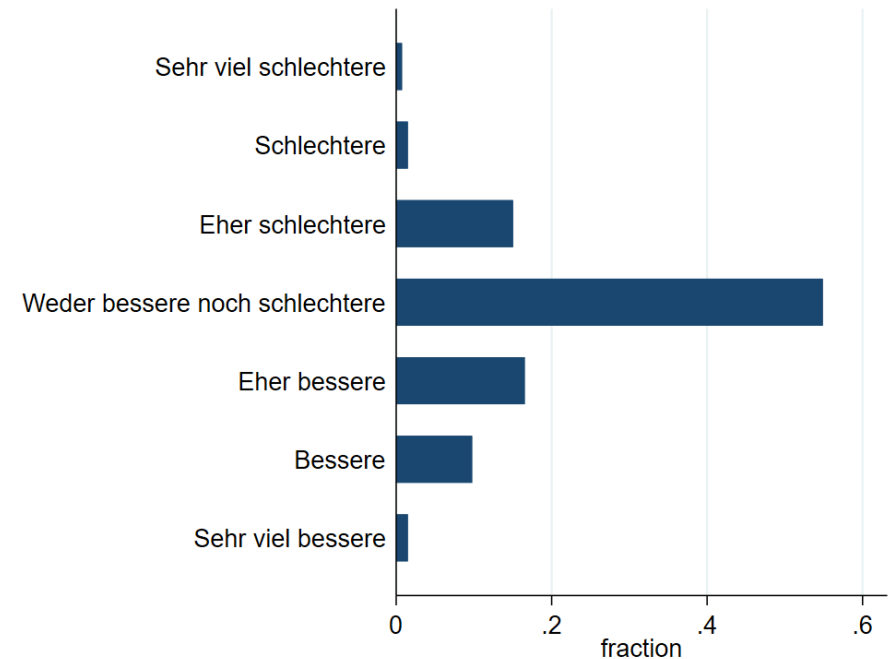


Abbildung 9: Verbesserung durch digitale Massnahmen

# Mit Digitalisierung besser durch die Krise

	(1)	(2)	(3)	(4)
Angestellte	-0.003 (0.285)	0.041 (0.287)	0.033 (0.285)	0.023 (0.290)
Umsatz	0.001 (0.271)	-0.043 (0.272)	-0.118 (0.278)	-0.121 (0.285)
Mehr Digital in 2020	0.634 (0.392)			
Mehr Digital in 2021		0.674* (0.366)		
Home Office Anteil in 2020			0.404*** (0.136)	
Home Office Anteil in 2021				0.305** (0.126)
Obs.	97	97	89	90
adj. R <sup>2</sup>	.227	.235	.301	.273

Abhängige Variable: Geschäftslage in 2021 - Geschäftslage in 2019. Für Sektoren wird mit fixen Effekten kontrolliert. Standard Fehler in Klammern.

\*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

Abbildung 10: Regressionsanalyse – Digitalisierung und Geschäftslage

**Erkenntnis 6:**  
Firmen, die mehr in Digitalisierung und Home Office investiert haben, sind besser durch die Krise gekommen

Erläuterungen:

- Die Geschäftslage von Firmen war signifikant besser zwischen 2019 und April 2021, wenn in Digitalisierung investiert wurde. Dieser Effekt ist aber nur für Investitionen in die Digitalisierung in Jahr 2021 statistisch signifikant.
- Ein grösserer Home Office Anteil hatte bereits im Jahr 2020 einen positiven Einfluss auf die Geschäftslage.
- Der Effekt schwächte sich aber im Jahr 2021 leicht ab.

# Führungsqualität

## Erkenntnis 7:

Während der Krise gab es keine Verbesserungen in Führungsqualität.

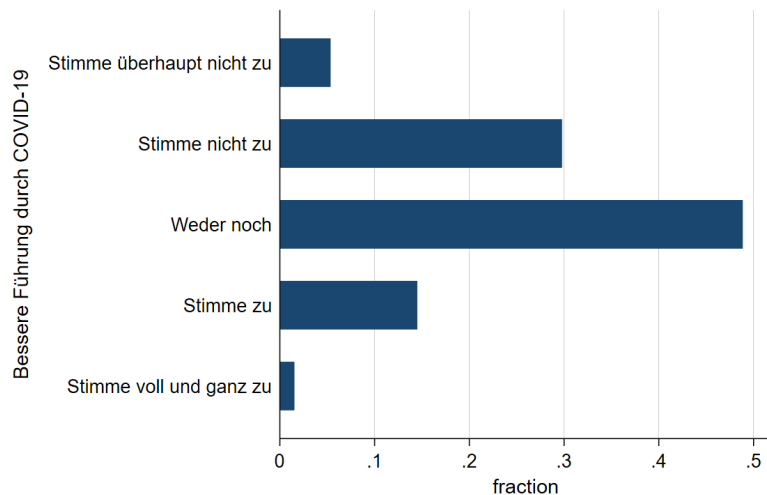


Abbildung 11: Bessere Führung während der Pandemie

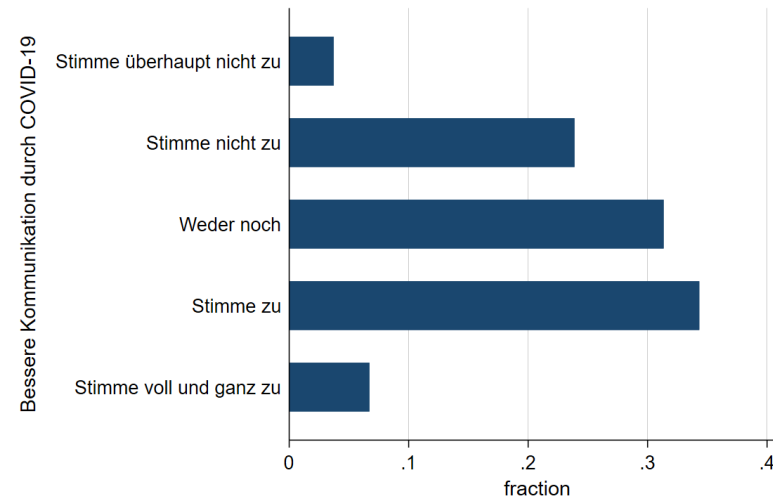


Abbildung 12: Bessere Unternehmenskommunikation während der Pandemie

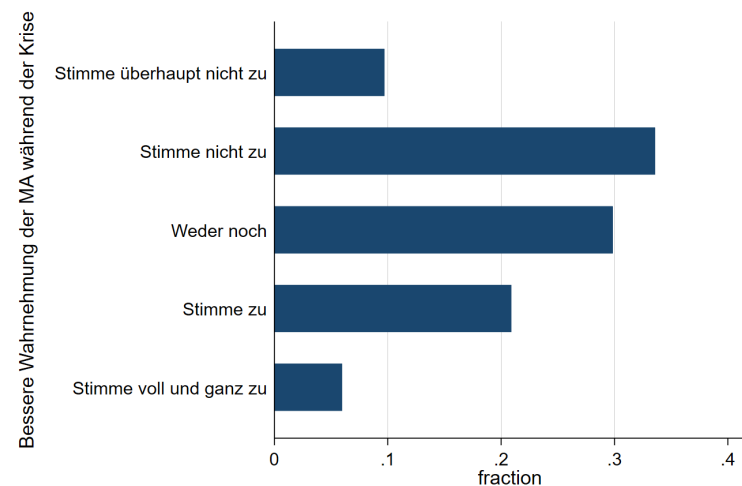


Abbildung 13: Bessere Wahrnehmung der Mitarbeitenden

### Erläuterungen:

- Die COVID-19 Krise hat in den meisten Firmen weder die Kommunikation noch die Führungsqualität verbessert.
- Die Führungsqualität hat sich während der Krise tendenziell verschlechtert und auch die MA fühlen sich tendenziell schlechter wahrgenommen.
- Die Unternehmenskommunikation hat sich hingegen tendenziell etwas verbessert, wohl auch weil viele Unternehmen dort nochmals gezielt investiert haben.

# Digitale Kommunikation und Führungsqualität

## Erkenntnis 8: Digitale Kommunikation wird wichtiger für gute Führung.

### Erläuterungen:

- Eine bessere Wahrnehmung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft, aber auch eine bessere Kommunikation der Führungskraft während der Krise erhöhen die Führungsqualität.
- Die Wahrnehmung von Mitarbeitern und die Unternehmenskommunikation sind Schlüsselpunkte für eine bessere Führung während der Corona Krise.
- Wenn sich die Unternehmenskommunikation während der Krise verbessert hat und gleichzeitig das Unternehmen mehr auf die Digitalisierung setzte, verbesserte sich die Wahrnehmung der Führungsqualität signifikant.
  - Die digitale Kommunikation wird ein wichtiger Bestandteil der neuen Führungskultur im New Normal sein.

	(1)	(2)	(3)
Mitarbeiter	-0.097 (0.140)	-0.130 (0.144)	-0.109 (0.137)
Revenues	-0.006 (0.124)	0.022 (0.132)	-0.036 (0.118)
Bessere Kommunikation	0.424*** (0.106)	0.426*** (0.113)	0.199 (0.141)
Bessere MA Wahrnehmung	0.221* (0.115)	0.197 (0.125)	0.159 (0.174)
Digitalisierung in 2020		0.037 (0.071)	-0.437 (0.297)
Interaktion Kommunikation x Digitalisierung			0.125* (0.068)
Interaktion MA Wahrnehmung x Digitalisierung			0.018 (0.086)
Obs.	89	84	84
adj. R <sup>2</sup>	.572	.542	.583

Abhängige Variable: Verbesserung der Führungsqualität. Für Sektoren wird mit fixen Effekten kontrolliert. Standard Fehler in Klammern. \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

Abbildung 14: Verbesserung durch digitale Massnahmen

# CRS Schub durch COVID-19

## Erkenntnis 9:

Corporate Responsibility Aktivitäten haben während der COVID-19 Pandemie an Bedeutung gewonnen. Allerdings weniger für regionale Bereiche.

### Erläuterungen:

- Work Balance und Work Health haben während der Pandemie mehr Beachtung gefunden.
- Die Bedeutung von regionalen Arbeitskräften und Produktionsmaterialien nahm im Vergleich wenig zu.
- Firmen, die in der Zukunft mehr Home Office nutzen wollen, versuchen auch vermehrt Mitarbeitende in anderen Regionen zu gewinnen.

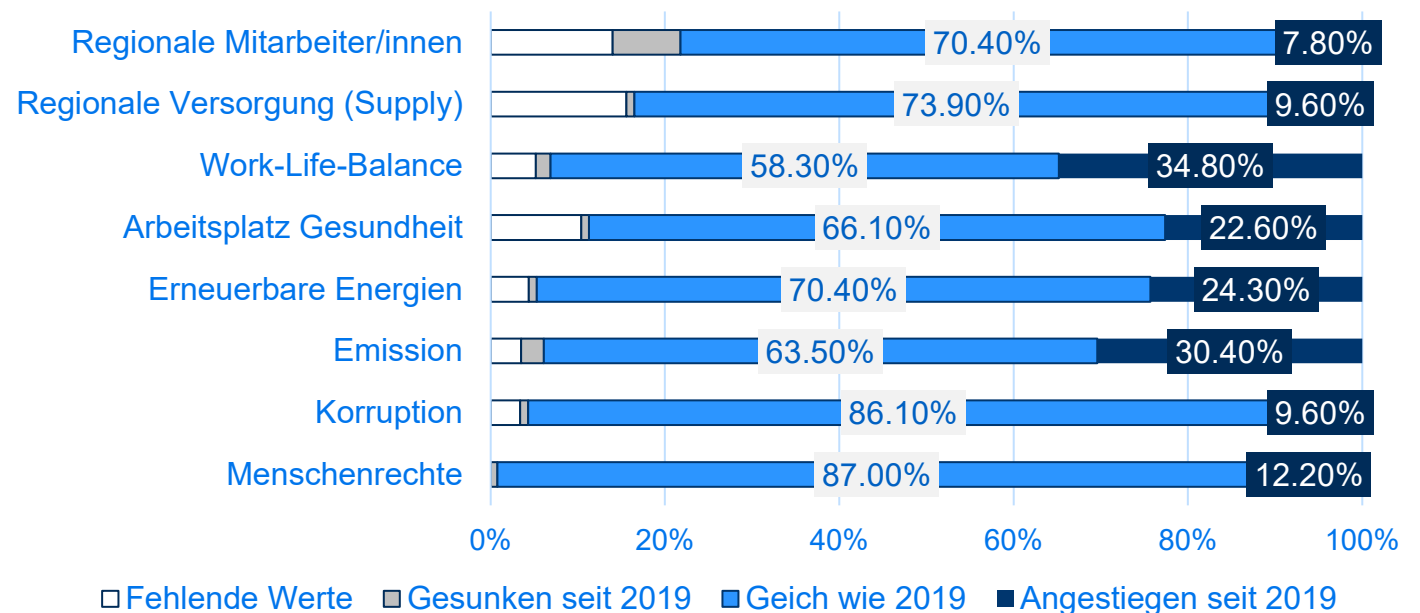


Abbildung 15: Veränderung der CSR Aktivitäten während der Pandemie

# CRS Schub durch COVID-19

Erkenntnis 10:  
Regionale Arbeitskräfte helfen durch die Krise, aber globale Zulieferer werden benötigt.

Erläuterungen:

- Firmen, die seit 2019 mehr auf lokale Arbeitnehmende gestützt haben, kommen besser durch die Krise.
- Indessen waren Firmen, die viel auf lokale Teile und Materialien für ihre Produktion gesetzt haben und dies auch während der Pandemie taten, stärker von der Krise betroffen.
  - Globale Zulieferketten helfen den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten, wenn es zu lokalen Shutdowns kommt.
- Unternehmen, welche sich während der Krise vermehrt um die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden gekümmert haben, kamen auch besser durch die Krise.

	(1) Level	(2) Differenz
Regionale Arbeitsplätze	0.023 (0.177)	1.348*** (0.412)
Regionale Produkte	-0.284** (0.140)	-0.770** (0.382)
Work Balance	0.047 (0.197)	0.045 (0.359)
Work Health	0.208 (0.203)	0.587* (0.338)
Renewables	-0.380 (0.424)	0.157 (0.525)
Emission	0.437 (0.336)	0.486 (0.487)
Korruption	0.009 (0.205)	-0.089 (0.651)
Menschenrechte	-0.257 (0.198)	-1.008** (0.493)
Obs.	89	72
adj. R <sup>2</sup>	.428	.483

Abhängige Variable: Geschäftslage in 2021 - Geschäftslage in 2019.

Für Sektoren wird mit fixen Effekten kontrolliert. Standard Fehler in Klammern. \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

Abbildung 16: Regressionsanalyse – CSR Aktivitäten und Geschäftslage

# CSR als ganzheitliches Konzept

## Erkenntnis 7:

Corporate Responsibility wird von Firmen als ganzheitliches Konzept gesehen. Unterschiedliche Bereiche werden gemeinsam bearbeitet.

Erläuterungen:

- Es gibt einige Corporate Responsibility Aktivitäten, die offensichtlich stark miteinander korreliert sind.
  - Emissionen und erneuerbare Energie.
  - Korruption und Menschenrechte.
  - Work Health und Work Balance.
  - Regionale Inputs und Regionale Arbeitsplätze.
- Firmen, die in erneuerbare Energie und Emissionen investieren, legen auch auf Work Balance, Work Health, Korruption und Menschenrechten wert. Diese Bereich sind stark miteinander korreliert.
- Firmen fokussieren sich nicht nur auf einen Bereich, sondern sehen CR als ein ganzheitliches und multidimensionales Konstrukt.

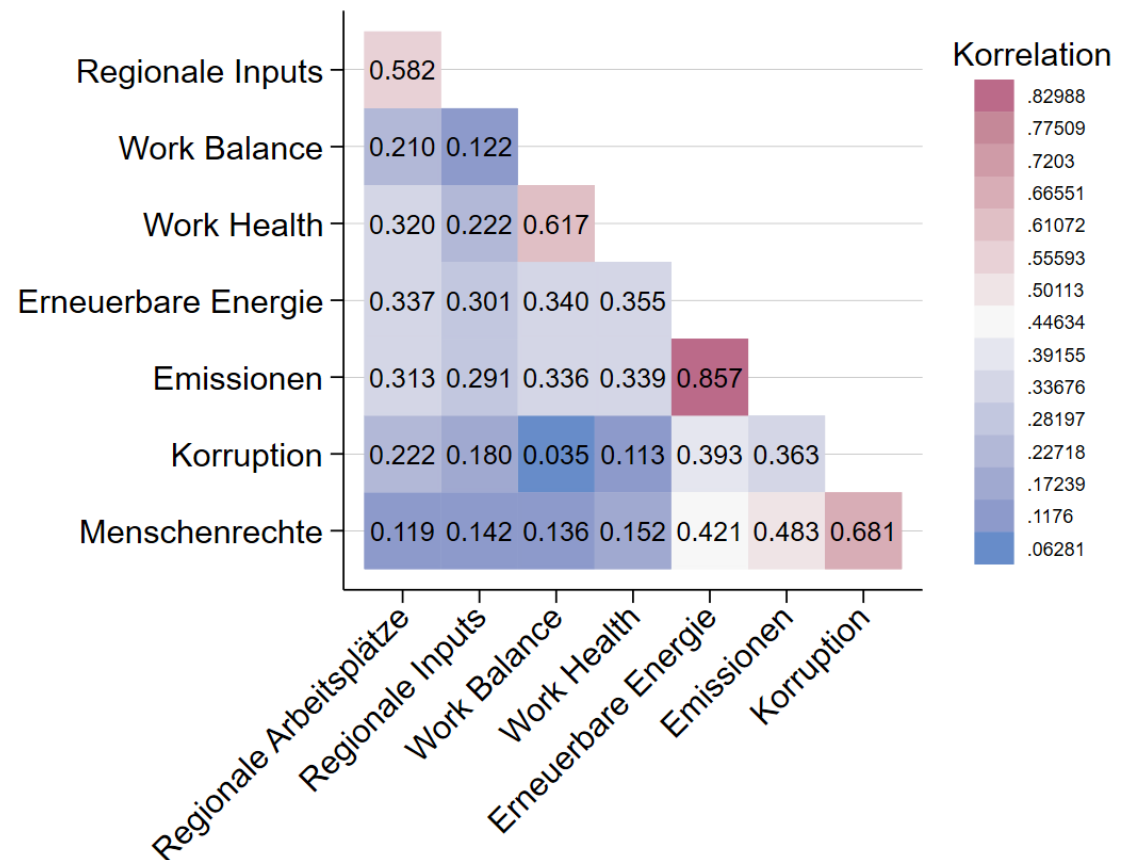


Abbildung 17: Korrelationsheatmap CR Aktivitäten



# 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](http://www.zhaw.ch/imi)

## Kontakt

Benedikt Zoller-Rydzek  
[Benedikt.Zoller@zhaw.ch](mailto:Benedikt.Zoller@zhaw.ch)

## Copyright

© 2021, ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieser Studie liegen beim Institut für Financial Management 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  
Dr. Richard Bläse

## Mitarbeit

Beatrice Vogel, MSc IB

## 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)
- CAS Corporate Responsibility