



## # 7 / 2021

# Die Pandemie als Chance: ein Katalysator für Innovation in Unternehmen

04.06.2021

### Das Wichtigste in Kürze

Seit mehr als einem Jahr schränkt die Corona-Pandemie das Wirtschaftsleben stark ein. Die Probleme sind in zahlreichen Branchen immens, und doch haben erstaunlich viele Unternehmen in dieser ausserordentlichen Situation auch Chancen entdeckt und erfolgreich genutzt. Der enorme Handlungsdruck ermöglichte es ihnen, Veränderungen rascher umzusetzen als üblich. Dies gilt insbesondere für die Digitalisierung. Doch durch die Pandemie wurden auch andernorts Freiräume geschaffen, die Effizienzgewinne, Innovationen oder die Entdeckung von Talenten ermöglichten. Die Analyse der Umfrageergebnisse von economisesuisse und vertiefende Einzelinterviews zeigen, dass dieser Veränderungsprozess konsequent zu Ende gedacht und bewusst gesteuert werden muss. Nur wer die positiven Effekte nachhaltig im Unternehmensalltag verankert, wird langfristig davon profitieren können.

### Kontakt und Fragen

**Prof. Dr. Rudolf Minsch**

Stv. Vorsitzender der Geschäftsleitung,  
Bereichsleiter allgemeine  
Wirtschaftspolitik & Bildung /  
Chefökonom

**Dr. Felix Treibmann**

[www.dossierpolitik.ch](http://www.dossierpolitik.ch)

### Position economisesuisse

- Die Pandemie ist nicht nur als Krise zu verstehen: Sie kann im Idealfall als kraftvoller Katalysator für unternehmerischen Wandel und Innovation genutzt werden.
- Die Pandemie hat die Akzeptanz digitaler Interaktion massiv beschleunigt und nachhaltige Effizienzgewinne und Qualitätsverbesserungen ermöglicht.
- Der pandemiebedingte, erzwungene Verzicht auf persönliche Interaktion hilft besser zu verstehen, wann diese unverzichtbar ist und einen wirklichen Mehrwert bietet.
- Wenn positive Learnings jetzt rasch und nachhaltig in betrieblichen Abläufen verankert werden, kann ein Zurückfallen in alte Verhaltensmuster nach dem Ende der Pandemie verhindert werden.

## Die Pandemie als Veränderungsprozess verstehen

Im Frühjahr 2020 erreichte die Corona-Pandemie die Schweiz und stellte Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor die grösste Herausforderung seit Jahrzehnten. Am 31. März setzte der Bundesrat eine wissenschaftliche Taskforce ein, um eine geeignete Strategie zum Umgang mit diesem weltweiten Phänomen zu finden. Ziel war es, das Covid-19-Virus möglichst rasch verstehen und bekämpfen zu können. Die in der Folge getroffenen Massnahmen waren völlig neu: Noch nie in Friedenszeiten hatten die Schweiz und andere westliche Staaten derart resolut in die Handels- und Gewerbefreiheit eingegriffen. Geschäftstätigkeiten wurden über Nacht verboten, die Reisefreiheit massiv eingeschränkt, Lieferketten temporär unterbrochen und das öffentliche Leben weitgehend stillgelegt.

### Viele sehen Möglichkeiten in der Pandemie

economiesuisse hat diese erste Phase der Pandemie mir regelmässigen Umfragen zu den Auswirkungen auf die Unternehmen in unterschiedlichsten Branchen begleitet. Dabei wurde jeweils auch die Frage nach möglichen positiven Effekten der Pandemie gestellt. In den vier Umfragen von economiesuisse zwischen März und Juni 2020 erhielten wir insgesamt 418 von total 1031 Antworten, welche erwähnten, dass die Krise auch Positives hervorgebracht habe. Ein Teil der Chancen ergab sich durch die raschen Marktveränderungen. So konnten manche dieser Unternehmen wegen der Unterbrechung internationaler Lieferketten vorübergehend mehr Umsatz mit inländischen Produkten erzielen oder die Nachfrage nach gewissen Produkten wie Elektronik- oder Hygieneartikel stieg vorübergehend stark an. Dieses Ausnutzen von Opportunitäten ist der «courant normal» in einer Marktwirtschaft und sorgt dafür, dass die Versorgungsengpässe mit Gütern und Dienstleistungen rasch behoben werden.

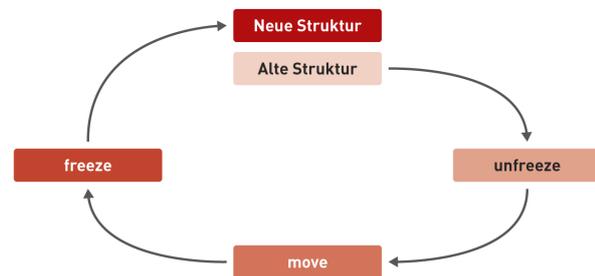
Darüber hinaus gab es jedoch viele Antworten, die auf grundlegendere Veränderungen hindeuten. Oft als Chance genannt wurden der allgemeine Digitalisierungsschub und flexiblere Arbeitsformen und Arbeitsplatzmodelle. Bei manchen wurde dies begleitet von Effizienzsteigerungen oder einer verbesserten Kundenbindung. Auf Basis dieser Antworten wurden mit 45 Führungskräften aus der Schweizer Wirtschaft Einzelinterviews geführt, um noch besser zu verstehen, welche Chancen sie inmitten dieser Krise erkennen und nutzen konnten. «Chance» wurde dabei definiert als «Möglichkeit, ein Ziel zu erreichen». Die Interviews wurden von Felix Treibmann zwischen November 2020 und März 2021 in einer jeweils 30-minütigen Online-Sitzung durchgeführt.

### Das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin

Die Pandemie-Situation erforderte bei vielen einen Veränderungsprozess, der mit einem Change-Projekt viele Ähnlichkeiten aufweist. Als Erklärungsansatz bietet sich das bereits 1947 vom deutschen Sozialpsychologen Kurt Lewin entwickelte Drei-Phasen-Modell <sup>[1]</sup> an. Dieses oft zitierte und später auch erweiterte Modell zerlegt Veränderungsprozesse in drei Etappen. In der 1. Phase werden bestehende Strukturen aufgebrochen beziehungsweise aufgetaut («unfreeze»). Idealerweise wird

dieser Prozess bewusst gesteuert, erfolgt langsam und unter Einbezug aller betroffenen Gruppen. Phase 2 definiert sich durch ein Hinübergleiten in einen neuen Zustand («move»). Neue Lösungen werden ausprobiert, Erfahrungen gesammelt und die gewählten Ansätze optimiert. In der 3. Phase geht es schliesslich darum, die eingeleiteten positiven Veränderungen zu fixieren («freeze») und wieder in eine dauerhafte Struktur zu überführen. Das gelingt nur, wenn über die 2. Phase hinaus fortlaufend überprüft wird, ob neue Prozesse auch tatsächlich funktionieren und beibehalten werden.

### Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin



Quelle: eigene Darstellung  
www.economiesuisse.ch

Im Unterschied zu einem Change-Projekt, das aus dem Inneren eines Unternehmens entwickelt wird, wurde der Veränderungsprozess durch die Corona-Pandemie von aussen aufgezwungen. Zwei Besonderheiten sind dabei von erheblicher Bedeutung: Die Pandemie sorgte erstens dafür, dass der persönliche Austausch durch digitale Interaktion ersetzt werden musste. Zweitens schaffte dies auch freie Zeit in den Unternehmen, Fragestellungen anzupacken, die über das Alltagsgeschäft hinausgehen. Diese zwei Besonderheiten vereinfachten es den Unternehmen, den Veränderungsprozess während der Pandemie viel rascher als üblich voranzutreiben.

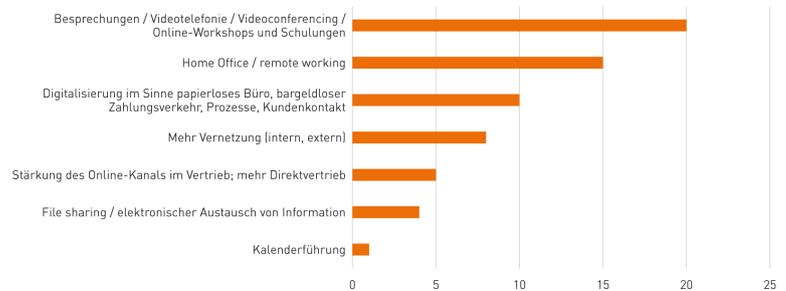
### Digitalisierungsnotwendigkeit erleichtert den Veränderungsprozess

In den Interviews wurde häufig eine völlig neuartige Ausgangslage für Veränderungsprozesse erwähnt: Die Pandemiemassnahmen schränkten die physischen Interaktionen stark ein. Die behördlichen Empfehlungen, nach Möglichkeit zu Hause zu bleiben und von dort aus zu arbeiten, lösten einen starken Digitalisierungsschub aus. Aus der Distanz zu arbeiten musste fast über Nacht auch in sensiblen Tätigkeiten ermöglicht werden. Die radikale Einschränkung persönlicher Kontakte, von der sehr viele Personen gleichzeitig und in gleichem Ausmass betroffen waren, hat die Akzeptanz digitaler Interaktionsmöglichkeiten quasi erzwungen. Die in der allgemeinen Diskussion teilweise verteufelte Digitalisierung mutierte über Nacht zum Rettungsanker. Da dieser Veränderungsprozess in den Umfragen von economiesuisse sehr häufig genannt wurde, wurde er in den Interviews vertieft untersucht. Es zeigt sich, dass sich die Möglichkeiten längst nicht nur auf Videokonferenzen und neue Sharing-Plattformen beschränken, sondern dass die Digitalisierung die Arbeit in vielfältiger Hinsicht

verändert (siehe Abbildung 2).

### Digitalisierungsschub während der Pandemie

► Anzahl Nennungen



Quelle: eigene Darstellung  
www.economiesuisse.ch

Den Antworten auf die Frage nach dem Wirkungsbereich von Digitalisierung ist eines gemeinsam: Persönliche Interaktion wird durch digitale Interaktion ersetzt. Die Antworten spiegelten dabei das jeweilige Arbeitsumfeld. Gesprächspartner aus bürozentrierten Bereichen erwähnten am häufigsten die Durchführung von Besprechungen per Videokonferenz und die Arbeit im Homeoffice. Vertreter operativer Bereiche nannten Verbesserungen in den Prozessen – zum Beispiel die elektronische anstelle einer physischen Übergabe von Informationen zwischen verschiedenen Schichten, zwischen Prozessschritten oder Arbeitsstationen, zwischen den Kunden und dem eigenen Vertrieb oder die stärkere Nutzung von E-Commerce.

### Zeit für Strategie und Innovation als Chance für Veränderungsprozesse

Ein weiterer Grund erleichterte den Veränderungsprozess in Unternehmen: Weil physische Meetings, Kundenbesuche oder geschäftliche Reisen plötzlich nicht mehr möglich waren, hatten viele Führungskräfte und Know-how-Träger in den Unternehmen gleichzeitig freie Zeit in ihren Agenden. Es wurde dadurch möglich, relativ kurzfristig einen Austausch zu organisieren, um über das Alltagsgeschäft hinausgehende Fragen eingehend zu diskutieren. Gemäss den Interviews nutzten denn auch etliche Unternehmen diese Zeit, grundsätzliche Fragen zur Unternehmensstrategie zu stellen und vertieft zu bearbeiten. Die gewonnene Zeit wurde von Unternehmen auch dazu genutzt, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und die Innovation im Betrieb voranzutreiben.

## Erkannte und genutzte Chancen

Wie im voranstehenden Abschnitt diskutiert wurde, erleichterten der Digitalisierungsschub und die zusätzliche freie Zeit aufgrund weniger Termine und Reisetätigkeiten den Veränderungsprozess in den Unternehmen. Doch welche Chancen konnten Schweizer Unternehmen und Wirtschaftsverbände während der Corona-Pandemie tatsächlich nutzen? Welche Möglichkeiten eröffneten sich ihnen, die zuvor in dieser Form nicht bestanden?

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die in den Interviews am häufigsten genannten Chancen.

### Durch die Pandemie verbesserte Zielerreichung

► Anzahl Nennungen



Quelle: eigene Darstellung  
www.economiesuisse.ch

Die Krise eröffnete entsprechend für viele Unternehmen Möglichkeiten, die Produktivität zu steigern, die Kosten zu senken, Innovation voranzutreiben, den Umsatz zu steigern oder die Qualität zu verbessern. Mit anderen Worten ergeben sich die Chancen der Pandemie nicht bloss in einem spezifischen Bereich, sondern quer durch die unternehmerische Tätigkeit hinweg. Vielfach spielt die Digitalisierung dabei eine entscheidende Rolle. Doch ob die Chance auch genutzt worden ist oder nicht, hängt von einem erfolgreichen Veränderungsprozess ab, der deutlich über das Ersetzen von sozialer durch digitale Interaktion hinausgeht.

Im Folgenden vertiefen wir einige Chancen:

### Umsatzsteigerung

Zusätzlichen Umsatz liess sich nicht nur aufgrund einer pandemiebedingt höheren Nachfrage erzielen. Interessanter sind jedoch jene Fälle, in denen der Umsatz durch zusätzliche Massnahmen erhöht werden konnte:

- **Produktentwicklung:** Mehrere Unternehmen nutzten die frei gewordene Zeit sehr gezielt für die Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen oder für deren Neuentwicklung bis hin zur Marktreife.

- Digitalisierung des Verkaufs: Aufgrund der Reichweite ihrer Online-Vertriebskanäle konnten Unternehmen neue Kundengruppen erschliessen oder bestehende Potenziale besser nutzen.

### **Verbesserung der Produktivität**

Die beschleunigte Digitalisierung hat in vielen Fällen Kostenreduktionen und eine Steigerung von Produktivität und Effizienz ermöglicht. Einige Beispiele:

- Besprechungen werden in digitaler Form effizienter, weil sie leichter geplant werden können und weniger Zeit mit Smalltalk verloren geht.
- Homeoffice ermöglicht es, die Kosten für Büroflächen zu verringern. In mehreren Fällen wurden ganze Gebäude oder Standorte aufgegeben.
- Die verstärkte Anwendung von Online-Marketing ermöglicht eine deutlich bessere Erfolgskontrolle als in der klassischen Werbung.
- Mit der stark gestiegenen Akzeptanz digitaler Interaktion können Kundenkontakte teilweise automatisiert und in einigen Fällen auch Geschäftslokale aufgegeben werden.
- Durch den Online-Direktkontakt mit der Kundschaft kann die Stufe Grosshandel vermehrt übersprungen werden. Ausserdem verringert der digital einfachere Austausch mit Know-how-Trägern in den Unternehmenszentralen den Bedarf nach regionalen technischen Kundendienstleistungen – mit entsprechenden Kosteneinsparungen.
- Digitalisierung von Veranstaltungen: Durch neue Online-Formate für Lern-, Fortbildungs- und sonstige Veranstaltungsangebote entstand die Möglichkeit, an diesen ohne Reise- und Verpflegungskosten teilzunehmen. Somit konnten sich mehr Menschen aus entfernten Regionen – zum Beispiel aus Entwicklungsländern – die Teilnahme leisten.

### **Qualitätsverbesserung in Prozessen**

Weitere Chancen, welche sich durch die verstärkte Digitalisierung von Prozessen ergaben, betreffen die Qualität der entsprechenden Interaktionen. Drei Beispiele:

- Die Erfassung von Informationen direkt durch die Kundinnen und Kunden anstatt durch Mitarbeitende einer Verkaufs-Hotline verringert die Fehlerquote.
- Die elektronische Übergabe von Informationen erleichtert deren Analyse, so können Kundenbedürfnisse und Prozessverbesserungspotenziale einfacher erkannt werden.
- Die Beteiligung an Online-Besprechungen ist häufig besser als bei physischen Terminen.

### **Innovation**

Die Pandemie stellt für manche Unternehmen ein «Window of opportunity» dar: Die teilweise Aufweichung der Alltagsstrukturen führte zu neuen Freiräumen und Offenheit. Führungskräfte und Know-how-Träger in Unternehmen nutzten dies, um Inspiration zu suchen und neuartige Entwicklungen voranzutreiben. Die ungewohnte Situation führte aber auch zu neuen Kontakten, beispielsweise mit Wettbewerbern, Behörden oder potenziellen Kunden.

### **Erkennen von Talenten**

Im radikal veränderten geschäftlichen Umfeld konnten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden von anderen Seiten kennenlernen. Dies ermöglichte ihnen, verborgene Talente und Potenziale zu entdecken. Mehrere befragte Unternehmen zogen daraus Konsequenzen und nahmen personelle Umbesetzungen vor.

### **CO2-Reduktion**

Die massiven Reisebeschränkungen während der Pandemie und das gleichzeitige Implementieren digitaler Ersatzlösungen ermöglichten es den Unternehmen, ihre CO2-Emissionen entsprechend zu reduzieren. Da sich die Ersatzlösungen bewährt haben, könnte der Effekt anhaltend sein.

### **Erkennen der hohen Bedeutung der sozialen Interaktion**

Die Digitalisierung förderte das Bewusstsein für die Bedeutung persönlicher Interaktion. Viele Interviewpartner berichteten im Zusammenhang mit der Nennung der Chance-Digitalisierung und den Chancen, die auf der Digitalisierung aufbauen, dass im Spiegelbild der digitalen Interaktion ihr Bewusstsein für die Bedeutung der persönlichen Interaktion gewachsen sei: Informelles, Zufälliges, Kreativität, Emotionales, Humorvolles, Kontaktaufnahme, Diskretion, Vertraulichkeit, Inspiration, Stimmungswahrnehmung, Flurfunk, Zwischentöne, Gemeinschaftsenergie, Feinstoffliches seien oft unstrukturiert und in der digitalen Welt schwieriger zu bewerkstelligen als bei einem physischen Austausch. Dank der Pandemie wurde es möglich, die Wirkung von persönlicher Interaktion während ihres teilweisen Fehlens in den Unternehmen klarer zu erkennen.

## Erfolge in die neue Normalität überführen

Dass während der Pandemie in Schweizer Unternehmen eine ganze Reihe von Chancen im Sinne eines Change-Projekts angepackt werden konnten, ist in erster Linie dem akuten Handlungsbedarf geschuldet. Dieser beschleunigte den «Change» enorm, denn anders als in normalen Zeiten musste nicht zunächst ein Problembewusstsein geschaffen werden. Die augenfällige, für alle Beteiligten gleichzeitig erfahrbare Veränderung der Rahmenbedingungen machte es unausweichlich, etablierte Prozesse, eingespielte Arbeitsweisen und vermeintliche Selbstverständlichkeiten kritisch zu hinterfragen. Die Pandemie ermöglichte daher ein von aussen herbeigeführtes «unfreeze» (siehe Kapitel 1). Bedenken rückten angesichts der Dringlichkeit in den Hintergrund, Beharrungstendenzen lösten sich auf. Der akute Handlungsdruck sorgte auch dafür, dass in der zweiten Phase dieses Prozesses, in der die Veränderungen konkretisiert wurden («move»), kaum widerstrebende Kräfte auftraten oder Bedenkenräger die Prozesse verlangsamten. So konnten die Veränderungen in den Unternehmen viel zügiger umgesetzt werden als in pandemiefreien Zeiten. Die lange Dauer des Ausnahmezustands verhinderte anschliessend auch einen raschen Rückfall in frühere Gewohnheiten; die Veränderungen konnten dauerhaft implementiert werden («freeze»).

### Normalisierung als zweites «Window of opportunity»

Die neue Normalität, die sich im Laufe der Pandemie eingespielt hat, gilt für positive und negative Entwicklungen gleichermaßen. Nun, am sich abzeichnenden Ende der ausserordentlichen Situation, öffnet sich den Unternehmen ein zweites Zeitfenster, um situationsbedingte Chancen zu nutzen. Mit der Rückkehr der Büroangestellten an den Arbeitsplatz und dem Wegfall weiterer behördlicher Einschränkungen verändert sich der Alltag in vielen Firmen wiederum stark. Während dieses kurzen Zeitfensters können wie zu Beginn der Krise Veränderungen einfacher vorgenommen werden.

### Übergang bewusst planen

Gewisse eingespielte, aber längerfristig nicht erwünschte Verhaltensweisen müssen nun wieder aufgebrochen und verändert werden. Die Unternehmen sind also erneut herausgefordert, auf die veränderte Situation zu reagieren. Sie können und sollen nun stark bestimmen, wie die neue Realität aussehen wird. Anstatt dies dem Zufall zu überlassen oder gar zu Vor-Corona-Zuständen zurückzukehren, besteht nun die Chance, bewusst festzulegen, wie die Arbeit für die Zukunft organisiert werden soll. Hier stellen sich wichtige Fragen: Wie soll der kreative Austausch zwischen den Mitarbeitenden ermöglicht werden? Welche positiven Entwicklungen aus der Pandemie will man bewusst weiterführen, allenfalls in angepasster Form? Welche Regelung soll künftig für Homeoffice gelten? Welche Reisetätigkeiten will man wieder aufnehmen, und welche Meetings können auch weiterhin online stattfinden? Wird dieser Übergang in die post-pandemische Zeit nicht bewusst geplant und begleitet, besteht die Gefahr, dass die positiven Entwicklungen der letzten Monate verwässern oder sogar ganz verloren gehen. Das Zeitfenster öffnet sich nur für wenige Wochen, um die neue Normalität zu gestalten und positive Effekte in den

Unternehmen nachhaltig zu verankern.

## Fazit: Vier Haupterkenntnisse

Aus den Umfragen unter den economiesuisse-Mitgliedern und den vertiefenden Einzelinterviews lassen sich vier zentrale Erkenntnisse ableiten. Sie illustrieren, dass die Bewältigung der Pandemie in den Unternehmen als Veränderungsprozess im Sinne des 3-Phasen-Modells interpretiert werden kann.

- Die Pandemie hat zur Auflösung von Gewissheiten geführt und wirkt als kraftvoller Katalysator für unternehmerischen Wandel und Innovation.
- Die Pandemie hat die Akzeptanz digitaler Interaktion «erzwungen» und so nachhaltige Effizienzgewinne und Qualitätsverbesserungen ermöglicht.
- Der pandemiebedingte Verzicht auf persönliche Interaktion hat ein neues Verständnis für deren Wert und gezielten Einsatz geschaffen.
- Die rasche Verankerung positiver Learnings in betrieblichen Abläufen verhindert das Zurückfallen in alte Verhaltensmuster.

Die schrittweise Aufhebung der Corona-Massnahmen und die Rückkehr in ein «normales» Arbeitsumfeld bergen einerseits das Risiko, dass sich die genutzten Chancen, sofern sie nicht nachhaltig in betrieblichen Prozessen und die Unternehmenskultur integriert wurden, rasch wieder verflüchtigen. Andererseits kann diese Rückkehr aber als eigener Veränderungsprozess verstanden werden, der wiederum neue Chancen bietet. Wer sie herausarbeitet, gezielt nutzt und positive Learnings gut verankert, der wird auch für die nächste Ausnahmesituation besser gewappnet sein.

- 
1. Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. In: Human Relations. Bd. 1, Nr. 1.