

# SCHLANKER, GRÜNER UND MUTIGER - WIE CEOS UND ENTSCHEIDER DIE ZEIT NACH DER PANDEMIE BEWERTEN

HLB SURVEY OF BUSINESS LEADERS 2021





**INHALT**

VORWORT DES CEO	<b>4</b>	VIELFALT – EIN ENTSCHEIDENDER WETTBEWERBSFAKTOR	<b>18</b>
ZENTRALE ERGEBNISSE	<b>5</b>	STÄRKER ZURÜCKKOMMEN	<b>21</b>
EINE KRISE, DIE UNS ZUM NACHDENKEN BRACHTE	<b>6</b>	FAZIT: ZEIT FÜR EINEN REALITÄTSCHECK?	<b>24</b>
VON OST NACH WEST: ENTWICKLUNG VON STRATEGIEN FÜR DIE WIRTSCHAFTLICHE ERHOLUNG	<b>10</b>	UNTERSUCHUNGSMETHODIK	<b>27</b>
DER TECHNIK SEI DANK	<b>12</b>	VON UNS BEFRAGTE WIRTSCHAFTSFÜHRER	<b>28</b>
FEHLT UNS DIE „MENSCHLICHE NOTE“?	<b>16</b>	ANERKENNUNGEN UND DANK	<b>29</b>
		HLB KONTAKTE	<b>31</b>

## VORWORT DES CEO

### **2020 WIRD VON VIELEN ALS BEISPIELLOS BEZEICHNET. FAST ZWÖLF MONATE NACH BEGINN DER COVID-19-PANDEMIE SIND DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESELLSCHAFT GRAVIEREND. DIE WELTWIRTSCHAFT UND DIE GESCHÄFTSENTWICKLUNG VIELER BRANCHEN HABEN DARUNTER GELITTEN.**

Während eine Abschwächung zu erwarten war, konnten nur wenige die tiefste wirtschaftliche Rezession seit fast einem Jahrhundert vorhersagen. Der Schock hat dazu geführt, dass sich Unternehmer fragen, ob ihr derzeitiges Geschäftsmodell der neuen wirtschaftlichen Realität noch gerecht wird. Und noch wichtiger – zu welchen Kosten?

Wir haben gesehen, dass viele Unternehmen frühzeitig Reaktions- und Schutzmaßnahmen wie Kostensenkungen und Personalabbau ergriffen haben. Fortwährende Schadensbegrenzung kann ein Unternehmen jedoch nicht aus der Talsohle herausführen. Tatsächlich werden dieselben Kräfte, die hinter den Konjunkturzyklen stehen, den Schwung für die nächste Wachstumsphase liefern. Schon jetzt haben viele strukturelle Veränderungen sowohl das Ende als auch den Start mancher Sektoren beschleunigt. Early Adopter suchen nach neuen, differenzierten Wachstumschancen in Ländern, Segmenten und Sektoren auf der ganzen Welt. Einige haben schnell gehandelt, um das Beste aus den Chancen zu machen, die sich durch Disruption und Wandel bieten.

In unserer diesjährigen globalen Befragung von Wirtschaftsführern gehen wir der Frage nach, wie sich C-Suite-Führungskräfte an die neuen wirtschaftlichen Gegebenheiten anpassen und wie sie das internationale Geschäftsumfeld angesichts der globalen Gesundheitskrise und ihrer vielfältigen Auswirkungen einschätzen. Im vierten Quartal 2020 haben wir 583 Wirtschaftsführer aus 55 Ländern über die größten Bedrohungen für ihre Geschäfte, über ihre Vision für eine Welt nach der Pandemie und ihre Schritte hin zu einer Verwirklichung dieser Vision befragt.

Zusätzlich zu unserer quantitativen Forschung haben wir einige Tiefeninterviews mit CEOs geführt, um unser Verständnis für die drängendsten Geschäftsprobleme von heute zu vertiefen. Obwohl die Auswirkungen von COVID-19 und die Situation in der Wirtschaft nach wie vor ein erhebliches Risiko für die Unternehmen darstellen, haben wir festgestellt, dass Zuversicht und Optimismus überraschend hoch sind – was auf eine stetige Erholung hoffen lässt. Wir erhielten sehr positive Antworten von globalen Wirtschaftsführern bezüglich der wichtigsten sozialen Imperative und stellen fest, dass ihre Vision für eine Welt nach der Pandemie insgesamt schlanker, grüner und mutiger ist.

Ich möchte mich bei allen Wirtschaftsführern bedanken, die sich die Zeit genommen haben, unseren Fragebogen zu beantworten. Wir hoffen, dass dieser Bericht Ihnen die nötigen Einblicke verschaffen wird, um Ihre Vision für den Erfolg in einer Zeit nach der Pandemie zu verwirklichen. Wenn Sie mit uns über die in unserem Bericht aufgeworfenen Ergebnisse oder Fragen sprechen möchten, sind wir dazu gern bereit.

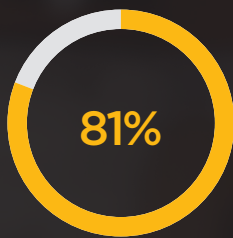


**Marco Donzelli**  
Globaler Vorstandsvorsitzender,  
HLB

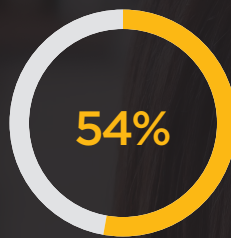


# ZENTRALE ERGEBNISSE

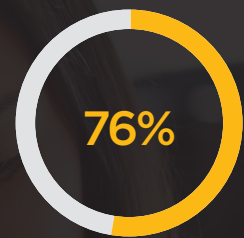
## WIRTSCHAFTSFÜHRER BLEIBEN AUCH IN DIESEM HERAUSFORDERNDEN JAHR ZUVERSICHTLICH



der Wirtschaftsführer sind besorgt über die Auswirkungen der Pandemie



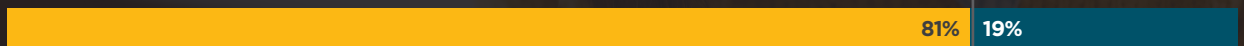
glauben, dass die globale Wachstumsrate abnehmen wird



der Wirtschaftsführer haben Vertrauen in ihre eigene Fähigkeit, Wachstum zu erreichen

## WETTBEWERBSVORTEILE EINER VIELFÄLTIGEN BELEGSCHAFT

Q: Eine vielfältigere und integrativere Belegschaft wird letztlich unsere Geschäftsergebnisse verbessern.



Q: Die Schaffung von Vielfalt im Vorstand und in der Belegschaft wird immer wichtiger.



Q: Das körperliche und geistige Wohlbefinden der Mitarbeiter hat für unsere Personalabteilung oberste Priorität.

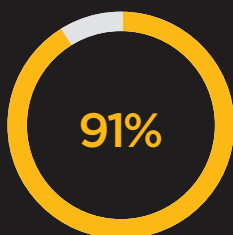


Q: In der aktuellen Situation ist es umso wichtiger, dass die Arbeitgeber die gleiche Unterstützung und Chancengleichheit für alle ihre Mitarbeiter gewährleisten.

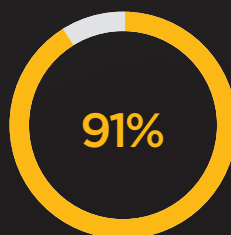


■ Stimme zu ■ Stimme nicht zu

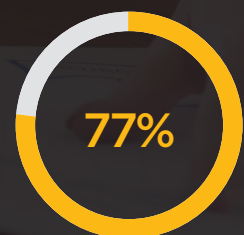
## DIE PANDEMIE BIETET EINE EINMALIGE GELEGENHEIT, UM EIN UNTERNEHMEN BESSER WIEDERAUFZUBAUEN



glauben, dass sich ihre Reaktion auf Ereignisse, die Auswirkungen auf die Gesellschaft haben, auf den Ruf ihrer Marke auswirken wird



sind zuversichtlich, dass sie ihr Unternehmen neu ausrichten können



der Wirtschaftsführer sehen eine Chance, von der kohlenstoffarmen Wirtschaft der Zukunft zu profitieren

# EINE KRISE, DIE UNS ZUM NACHDENKEN BRACHTE

**2020 WAR EIN JAHR, WIE WIR ES NOCH NIE ZUVOR ERLEBT HABEN. DIE VÖLLIG UNERWARTET AUFGETRETENE GLOBALE PANDEMIE HATTE ERHEBLICHE AUSWIRKUNGEN AUF DIE AUSSICHTEN FÜR DAS WELTWEITE WIRTSCHAFTSWACHSTUM.**

Auch zu Beginn des Jahres 2021 bleibt die Unsicherheit bestehen. Fast 54 Prozent der von uns befragten Wirtschaftsführer erwarten, dass die globale Wachstumsrate in diesem Jahr zurückgehen wird. Andere erkennen jedoch auch, dass manchmal eine scharfe Kurve nötig ist, um am richtigen Ziel anzukommen. In der Vergangenheit waren Rezessionen Ausgangspunkte für technische Innovationen. Von der rasanten Elektrifizierung über die Massenproduktion von Automobilen bis hin zum boomenden Wachstum des IT- und

Telekommunikationssektors – die Geschichte zeigt, dass die Chancen einer Krise von vorausschauenden Wirtschaftsführern. Nie ungenutzt blieben.

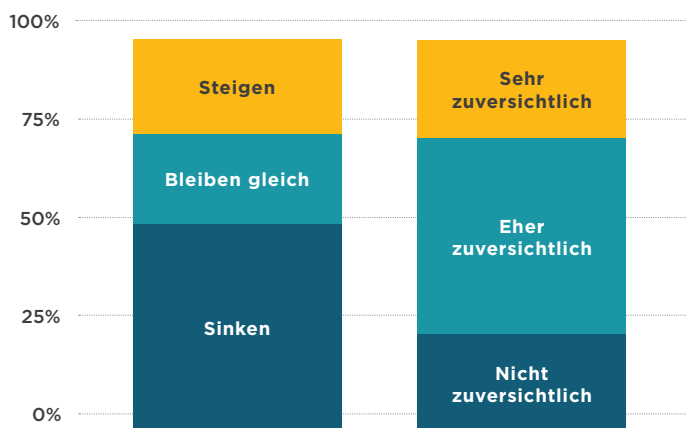
„Wir sind sehr optimistisch, was die Aussichten auf eine Erholung angeht. Ich denke, die Anzeichen sind da, und sobald wir COVID-19 hinter uns gelassen haben, werden die Menschen mehr als bereit sein, zu einem gewissen Maß an Normalität zurückzukehren“, so Gail Becker, Gründerin und CEO der Lebensmittelmarke Caulipower, und weitere CEOs, die wir in diesem Jahr interviewt haben. Ihr Unternehmen plant für 2021 die Einführung neuer Produkte sowie das Erreichen einer Dominanz in neuen Produktkategorien über eher konservative Wettbewerber. Diese Denkweise wird von 42 Prozent der Führungskräfte geteilt, die ebenfalls planen, im nächsten Jahr neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. Außerdem sind drei Viertel der Wirtschaftsführer zuversichtlich, dass sie in den nächsten zwölf Monaten Wachstum verzeichnen können.



**Abbildung 1: Zu unserer Überraschung bleiben die Wirtschaftsführer zuversichtlich**

F. Glauben Sie, dass sich die Rate des globalen Wachstums in den nächsten zwölf Monaten ändern wird?

F. Wie zuversichtlich sind Sie in Bezug auf die Fähigkeit Ihres Unternehmens, seine Umsätze in den nächsten zwölf Monaten zu steigern?



„WIR SIND SEHR OPTIMISTISCH, WAS DIE AUSSICHTEN AUF EINE ERHOLUNG ANGEHT. ICH DENKE, DIE ANZEICHEN SIND DA, UND SOBALD WIR COVID-19 HINTER UNS GELASSEN HABEN, WERDEN DIE MENSCHEN MEHR ALS BEREIT SEIN, ZU EINEM GEWISSEN MASS AN NORMALITÄT ZURÜCKZUKEHREN“,

**GAIL BECKER, GRÜNDERIN UND CEO DER LEBENSMITTELMARKE CAULIPOWER**



Wie wir in unserer Studie näher ausführen, gibt es tatsächlich Raum für Optimismus. Vor allem, wenn Unternehmen den „Überlebensmodus“ verlassen und ihre Aufmerksamkeit darauf richten, verbesserte betriebliche Rahmenbedingungen für eine komplexere Welt zu schaffen. Die rasante Digitalisierung eröffnet in allen Bereichen neue Wachstumsbereiche - von neuen Betriebsmodellen über Kundenangebote bis hin zur Diversifizierung der Belegschaft. Gleichzeitig betrachteten die Wirtschaftsführer COVID-19 auch als „Weckruf“ für eine Neubewertung von Unternehmenswerten und Betriebsabläufen.

Auch wenn die meisten globalen Märkte die anfängliche Schockwelle hinter sich gelassen haben, sorgt COVID-19 in vielen Branchen noch immer für immensen Druck. 81 Prozent der Führungskräfte sind besorgt über die Auswirkungen der Pandemie auf ihre Geschäftstätigkeit – in diesem Jahr die größte Sorge unter den Wirtschaftsführern. Bemerkenswert ist, dass die wirtschaftliche Unsicherheit seit dem letzten Jahr um fast 10 Prozentpunkte zugenommen hat und mehr als 77 Prozent der Befragten beunruhigt. Diese beiden Risiken sind untrennbar miteinander verbunden und werden durch weitere Ereignisse auf dem Markt noch beschleunigt.

Im Vergleich zum letzten Jahr hat die geopolitische Unsicherheit um 10 Prozentpunkte zugenommen und bleibt damit die drittgrößte Sorge von Wirtschaftsführern. Während sie in unserer vorherigen Befragung noch keine große Rolle spielte, ist die soziale Instabilität in diesem Jahr ebenfalls in die Liste der fünf größten Risiken aufgestiegen. Regulatorische Änderungen und Unterbrechungen der internationalen Handelsströme sind zwei Risikobereiche, die fast die Hälfte der Befragten beunruhigen – ähnlich wie im letzten Jahr und angesichts der anhaltenden Unsicherheit und Spannungen zwischen den Handelsblöcken auch nicht überraschend. Bei einer so großen Anzahl von Push- und Pull-Kräften, die gleichzeitig das aktuelle Geschäftsklima prägen,

**Abbildung 2: COVID-19 überholt Sorgen vor wirtschaftlicher Unsicherheit**

F. Inwiefern bereiten die folgenden Risiken Ihrem Unternehmen Sorgen?

#### Folgen von COVID-19



#### Wirtschaftliche Unsicherheit



#### Geopolitische Unsicherheit



#### Regulatorische Änderungen



#### Soziale Instabilität



#### Unterbrechung des internationalen Handelsstroms



#### Probleme im Bereich Cybersicherheit



#### Steuerliche Risiken



#### Zugang zu Talenten



#### Volatilität der Wechselkurse



#### Protektionismus



#### Disruptive Technologien



#### Risiken in den Bereichen Umwelt/Klimaschutz



■ Besorgt ■ Sehr besorgt



müssen wir uns die Frage stellen: Wie wird die Unternehmenslandschaft nach der Pandemie aussehen?

Weltweit haben sich die Regierungen dazu verpflichtet, bereits im Januar 2021 mit Impfkampagnen für die am stärksten gefährdeten Bevölkerungsgruppen und essenziellen Arbeitskräfte zu beginnen. Die allgemeine Verfügbarkeit der Impfstoffe ist in den meisten Ländern noch nicht bekannt. Obwohl noch keine definitiven Termine feststehen, haben die frühen Aussichten auf eine Impfung die Stimmung sowohl in der Wirtschaft als auch bei den Verbrauchern positiv beeinflusst. Die Einkaufsstraßen werden wieder voller, die Büros werden langsam wieder besetzt und die Geschäfte in allen Sektoren nähern sich allmählich wieder dem früheren Volumen an.

Allerdings wird die Welt nicht mehr so sein, wie wir sie vor COVID-19 kannten. Prominente Maßnahmen wie das Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes in der Öffentlichkeit und das Social Distancing könnten erst im weiteren Verlauf des Jahres verschwinden.

Die tiefgehenden gesellschaftlichen und betrieblichen Nachwirkungen und die beschleunigte Transformation in allen Sektoren werden jedoch bleiben. Diese Transformationen befinden sich aktuell noch im Anfangsstadium, sind in Bezug auf die strategischen Maßnahmen, die die Wirtschaftsführer planen, um im Jahr 2021 erfolgreich zu sein, jedoch bereits in allen Regionen sichtbar.

# 81%

DER FÜHRUNGSKRÄFTE  
SIND BESORGT ÜBER  
DIE AUSWIRKUNGEN  
DER PANDEMIE AUF  
IHRE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT.



# VON OST NACH WEST: ENTWICKLUNG VON STRATEGIEN FÜR DIE WIRTSCHAFTLICHE ERHOLUNG

**OBWOHL DIE WIRTSCHAFTSFÜHRER IN DEN VERSCHIEDENEN REGIONEN UND BRANCHEN DIE GLEICHEN SORGEN – PANDEMIE UND WIRTSCHAFTLICHE UNSICHERHEIT – TEILEN, HABEN SIE UNTERSCHIEDLICHE ANSICHTEN ZU DEN KERNFRAGEN, DIE WIR IN DIESEM JAHR GESTELLT HABEN.**

## LÄNDERAUSSICHTEN

Als Erste, die das Schlimmste der Pandemie überstanden haben, sind Chinas Wirtschaftsführer am wenigsten besorgt über die Auswirkungen von COVID-19 (67 Prozent gegenüber 81 Prozent ihrer Kollegen weltweit). Außerdem sind sie am wenigsten besorgt über die wirtschaftliche Unsicherheit (62 Prozent gegenüber 77 Prozent ihrer Kollegen weltweit). Die Wirtschaftsführer in China sind insgesamt zuversichtlicher als ihre Kollegen, was die Wachstumsaussichten für ihr eigenes Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten angeht (83 Prozent gegenüber 76 Prozent ihrer Kollegen weltweit).

Dieser Optimismus könnte darauf zurückzuführen sein, dass es China gelungen ist, die zweite (und alle folgenden) Wellen der Ausbreitung des Virus zu verhindern. Dies wiederum verschaffte den lokalen Unternehmen eine längere Anlaufzeit für die Erholung. Darüber hinaus sind die Volkswirtschaften im asiatisch-pazifischen Raum (z. B. China, Korea, Vietnam und Japan) aufgrund früherer Erfahrungen mit Grippeausbrüchen wie SARS besser darauf vorbereitet, die Pandemie und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen wirksam einzudämmen.

Die einzige Ausnahme des „Optimismus im Osten“ sind geringere Erwartungen an die globalen Wachstumsaussichten. 64 Prozent der

Wirtschaftsführer aus China erwarten, dass die Rate des globalen Wirtschaftswachstums in den nächsten zwölf Monaten zurückgehen wird, verglichen mit 37 % der Wirtschaftsführer aus den USA. In gewisser Weise ist dies angesichts der Verflechtung der globalen Märkte und der Abhängigkeit Chinas von seinen Handelspartnern, die wahrscheinlich bis weit ins Jahr 2021 mit den Auswirkungen von COVID-19 zu kämpfen haben werden, ein willkommener Realismus.

## STRATEGISCHE MASSNAHMEN

Dieses Gefühl, der Erholungskurve voraus zu sein, zeigt sich auch in den Aktivitäten, auf die sich die Wirtschaftsführer in den nächsten zwölf Monaten konzentrieren. Die Wirtschaftsführer in den USA und im Vereinigten Königreich sind sich bei ihren drei wichtigsten Prioritäten einig: Effizienzsteigerung, Kostensenkung und organisches Wachstum. Interessanterweise ist die Wahrscheinlichkeit, dass Wirtschaftsführer in den USA eine Funktion outsourcen, fast doppelt so hoch (26 Prozent) wie in China (11 Prozent) oder dem Vereinigten Königreich (8 Prozent). Die Entscheidung zum Outsourcing ist ein gutes Mittel für die Erfüllung von zwei dieser drei wichtigsten Prioritäten.

Weitere Unterschiede zeigen sich darin, wie Wirtschaftsführer ihre schwächeren Bereiche einschätzen. Die Hälfte der in China ansässigen Wirtschaftsführer (49 Prozent) sieht ihre Innovationsfähigkeit als den wichtigsten Verbesserungsbereich an. US-Unternehmen sind in diesem Bereich zuversichtlicher. Sie konzentrieren sich stärker auf das Schließen von Lücken in der operativen Effektivität (42 Prozent gegenüber 35 Prozent bei ihren Kollegen weltweit). Wirtschaftsführer im Vereinigten Königreich konzentrieren sich eher als ihre Kollegen auf die Stärkung ihrer Marke (29 Prozent vs. 20 Prozent), die Verschlinkung ihres Unternehmens und die Reduzierung mancher Ausgaben.

**„VIELLEICHT HAT DIE CHINESISCHE BEREITSCHAFT ZU INVESTITIONEN POSITIVE AUSWIRKUNGEN. DOCH ICH BIN NICHT SICHER, OB CHINA GEWILLT IST, DIE WELTWIRTSCHAFT NOCH EINMAL MIT EINEM SOLCHEN BAIL-OUT ZU UNTERSTÜTZEN.“**

**LEVON ANTONIAN, GRUPPENMANAGEMENT-DIREKTOR UND MITGRÜNDER VON HALIAN**

## PERSPEKTIVEN IM BEREICH TECHNOLOGIE

Bemerkenswert ist, dass die Wirtschaftsführer in den USA und im Vereinigten Königreich ihre digitalen Fähigkeiten als zweitwichtigsten Schwachpunkt ansehen, der in den nächsten zwölf Monaten angegangen werden muss (39 Prozent in den USA und 31 Prozent im Vereinigten Königreich).

In China ansässige Wirtschaftsführer sind zuversichtlicher, was ihren aktuellen Fortschritt bei der Digitalisierung angeht. Nur 20 Prozent sehen eine Lücke in ihren digitalen Fähigkeiten, der Fokus liegt mehr auf der Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit. Ein solcher Unterschied in der technischen Reife spiegelt sich auch in der Auswahl der Bereiche für neue Investitionen wider.

Wirtschaftsführer sowohl aus dem Vereinigten Königreich als auch aus den USA messen den Cloud-Technologien eine größere Bedeutung für ihren zukünftigen Erfolg zu. Diese Entscheidung ist verständlich, wenn man bedenkt, dass die Cloud ein wichtiger Ausgangspunkt für das Hosting und die Unterstützung fortschrittlicherer Technologien ist. Wirtschaftsführer in China messen KI und IoT eine höhere Bedeutung zu als dem Cloud Computing. Diese beiden Technologien könnten den lokalen Verantwortlichen in der Tat bei der Implementierung innovativerer Lösungen behilflich sein.

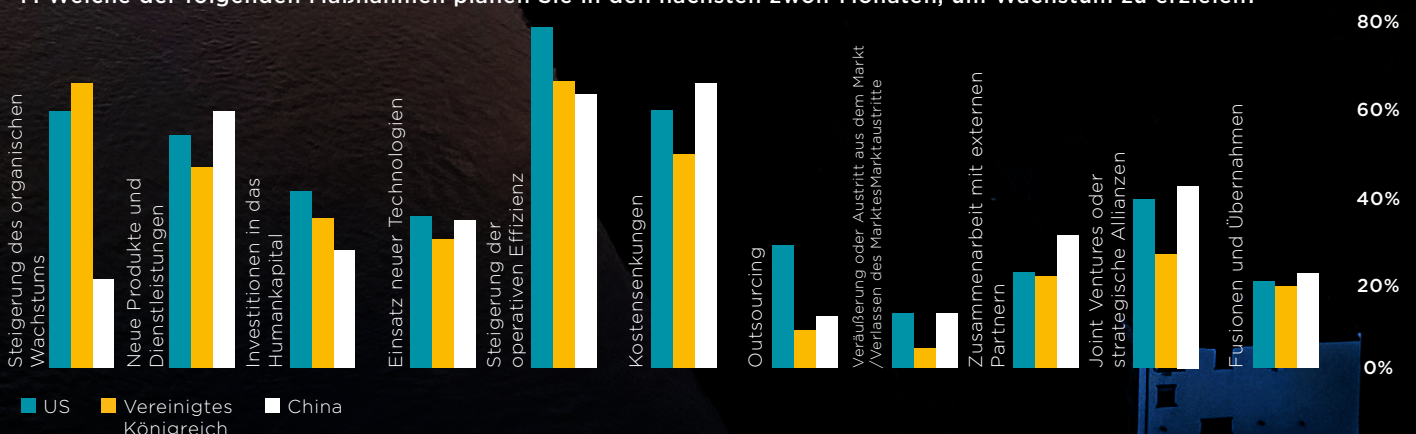
## AMBITIONEN ZUM GUTEN ODER SCHLECHTEN

Abgesehen von der Bewältigung der unmittelbaren Folgen der Pandemie drückten alle Wirtschaftsführer ein starkes Engagement für die Verbesserung der Vielfalt und Gleichberechtigung in ihren Organisationen aus. In China stimmten mit mehr als 95 Prozent mehr Wirtschaftsführer als in jedem anderen Land zu, dass Vielfalt in den Unternehmensvorständen und in der Belegschaft im aktuellen Umfeld noch wichtiger ist. Darüber hinaus stimmten 92 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass Vielfalt letztlich die finanzielle Leistung des Unternehmens verbessern kann – im Vergleich zu 82 Prozent weltweit.

Doch während die Welt die globale Gesundheitskrise hinter sich lässt, müssen wir uns auf eine weitere Katastrophe einstellen – den Klimawandel. Die sich derzeit in der Ferne abzeichnenden Umweltprobleme/Klimarisiken wurden von allen Führungskräften als die mit am wenigsten besorgniserregenden eingestuft. Das ist sicherlich problematisch, da die heutige Untätigkeit die Folgen irreversibler Veränderungen in der Zukunft verstärken wird. Positiv zu vermerken ist, dass die Verantwortlichen gewisse Schritte in Richtung einer „grünen Denkweise“ unternehmen. Ein mit 89 Prozent beträchtlicher Anteil der Wirtschaftsführer in China und 81 Prozent im Vereinigten Königreich nehmen Veränderungen vor, um in Zukunft von der kohlenstoffarmen Wirtschaft zu profitieren, im Vergleich zu 63 Prozent der Wirtschaftsführer in

**ABBILDUNG 3: Wirtschaftsführer in verschiedenen Ländern verfolgen unterschiedliche Maßnahmenpläne, um ein Wachstum zu erreichen**

F. Welche der folgenden Maßnahmen planen Sie in den nächsten zwölf Monaten, um Wachstum zu erzielen?



## DER TECHNIK SEI DANK

### 2020 HABEN WIR ALLE GELERNT, FÜR DEN AKTUELLEN STAND DER GLOBALEN KONNEKTIVITÄT EWIG DANKBAR ZU SEIN.

In unserem Privatleben fanden wir Trost darin, dass wir über Videoanrufe mit unseren Angehörigen in Kontakt bleiben konnten, wir hatten die Gelegenheit, uns über E-Learning-Plattformen gründlich weiterzubilden und wurden durch Team-Quiz-Abende und virtuelle After-Hour-Events überraschend gut unterhalten. Inmitten dieser mental so herausfordernden Pandemie haben uns Technologien geholfen, unsere Motivation aufrechtzuerhalten und mit Optimismus auf den vor uns liegenden neuen Zyklus zu schauen.

Die persönliche Annahme von Technologien wird auch durch die zunehmende Geschwindigkeit der Digitalisierung in den Unternehmen vorangetrieben. Investitionen in neue digitale Technologien, die früher weiter unten auf den strategischen Roadmaps standen, sind jetzt eine unmittelbare Notwendigkeit, um einen robusten Fernbetrieb aufrechtzuerhalten. Marco Mormone, Mitbegründer und Partner des Big-Data-Beratungsunternehmens Arca Blanca, beschreibt die zukünftigen Wachstumsaussichten mit deutlichen Worten: „Es wird einige Verlierer geben ... [doch] diejenigen, die sich [diese aufkommenden] Technologien zu eigen machen, sind jetzt wahrscheinlich die Gewinner.“

In der Tat ist eine starke technologische Basis zu einem entscheidenden Faktor für das Überleben des operativen Geschäfts geworden. 2021 werden behelfsmäßige technische Strukturen, die in wenigen Wochen aufgebaut werden, um die Arbeit aus der Ferne zu unterstützen, durch präzisere Investitionen in neue Technologien ersetzt. Unsere Daten deuten darauf hin, dass sich die Wirtschaftsführer bisher eher auf die Erfüllung unmittelbarer technischer Bedürfnisse konzentriert haben, als in F&E-Projekte (Forschung und Entwicklung) zu investieren.

Im Vergleich zu den Ergebnissen des letzten Jahres haben einige Technologien, darunter Blockchain, 3-D-Druck und Biometrie, 2021 an strategischer Bedeutung verloren.

### DIE CLOUD: EROBERT, ABER NOCH NICHT GESICHERT

Dank der Cloud konnten Unternehmen während der weltweiten Lockdowns ihren Betrieb aufrechterhalten. Daher überrascht es nicht, dass in diesem Jahr fast 50 Prozent der Wirtschaftsführer das Cloud Computing neben anderen als wichtigste Technologie für den zukünftigen Erfolg einstufen.

Folgerichtig nahm die Nutzung von Cloud-basierten Anwendungen, Datenspeicherinfrastrukturen und Datenverwaltungslösungen 2020 aufgrund des Anstiegs der Fernarbeit deutlich zu. Matt Dodds, Chief Executive Officer von CaseWare International Inc., merkte an, dass sein Unternehmen durch die frühzeitige Investition in die Cloud zu Beginn der Pandemie besser aufgestellt war als andere Branchen. „Unsere Fähigkeit, die Cloud für internationale Bereitstellungen zu nutzen, ohne dass wir physisch reisen und vor Ort sein müssen, ist ein großer Vorteil“, so Dodds.

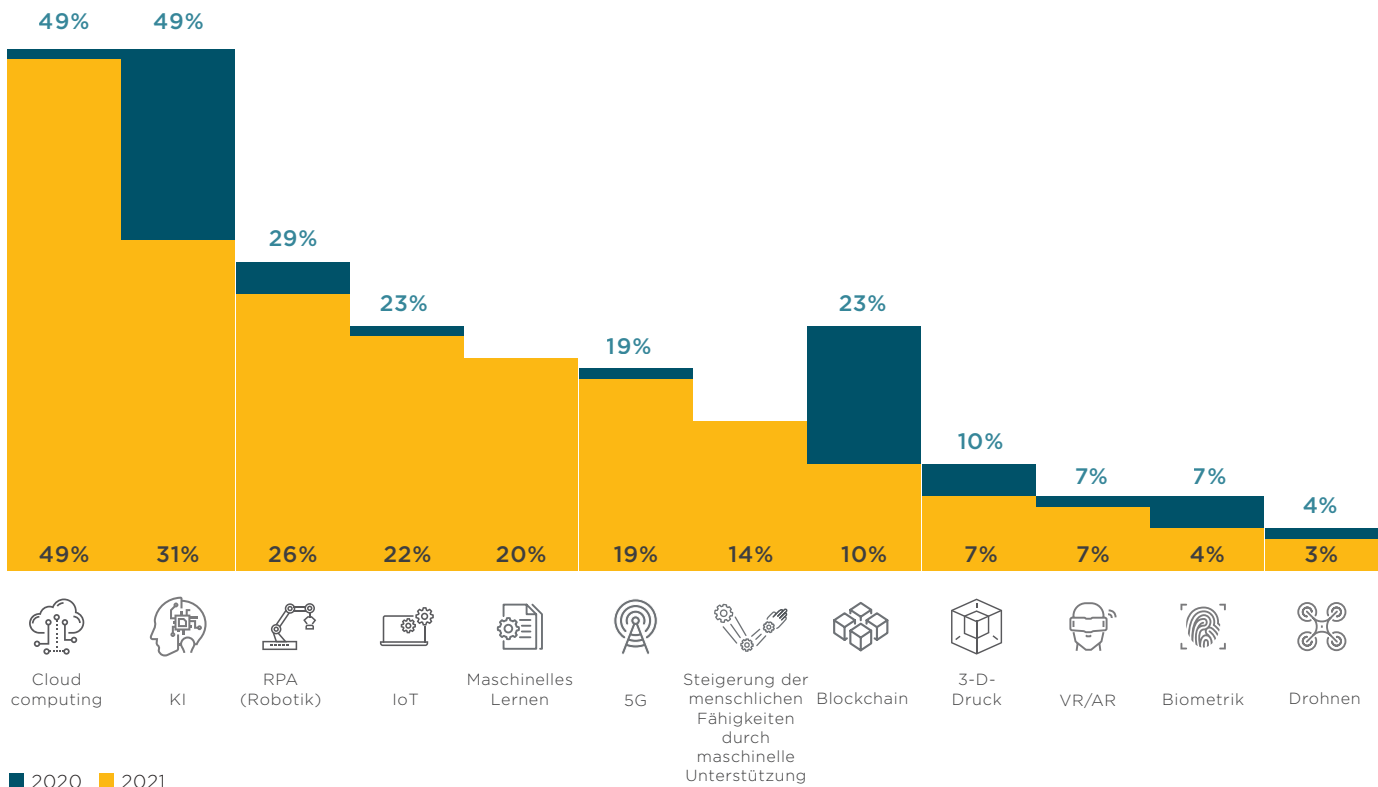
Abgesehen davon, dass Unternehmen dank dieser Technologie von unterschiedlichen Orten aus agieren können, senkt das Cloud Computing auch die Gesamtbetriebskosten für die technische Infrastruktur, erhöht direkt und indirekt die tägliche Mitarbeiterproduktivität und ermöglicht den Zugang sowohl zu einer Transformation des Geschäftsmodells als auch zu neuen Wertversprechen für die Kunden dieser Unternehmen. Können wir in Anbetracht der hohen Cloud-Investitionen und des starken Engagements für die Einführung neuer Produkte/Services, das 42 Prozent der Führungskräfte zum Ausdruck brachten, also davon ausgehen, dass 2021 mehr Unternehmen auf Cloud-basierte Angebote umsteigen werden?





Abbildung 4: Die Cloud gilt als am wichtigsten für den Unternehmenserfolg

F. Welcher technologische Fortschritt wird für den zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens am wichtigsten sein?



**Hinweis:** Im letzten Jahr haben wir „KI“ als übergeordnete Kategorie für alle „intelligenten“ technischen Lösungen verwendet. Für 2021 haben wir eine eigene Kategorie für maschinelles Lernen (ML) als Untergruppe statistischer Methoden und Modellierungstechniken eingeführt, die zur Erstellung von Anwendungen verwendet werden, die durch die ihnen zur Verfügung gestellten Daten dazulernen können. Daraus ergibt sich der Unterschied in der Rangfolgeverteilung für dieses Jahr.



Wahrscheinlich. Auf ihrem Weg in die Cloud dürfen Wirtschaftsführer jedoch durch die Vorteile einer schnellen Digitalisierung und potenzieller betrieblicher Einsparungen das Thema Sicherheit nicht außer Acht lassen. 53 Prozent der IT-Experten, die wir im Juni 2020 befragten<sup>1</sup>, merkten den starken Anstieg ungewöhnlicher cyberbezogener Aktivitäten seit Beginn der Pandemie an. Da immer mehr sensible Daten auf digitalem Wege transportiert werden, kann das Versäumnis, geeignete Abwehrmaßnahmen einzurichten, den Betrieb der Unternehmen gefährden. Das erwartet auch Levon Antonian, Gruppenmanagement-Direktor und Mitbegründer von Halian: „Cybersicherheit wird das nächste große Thema für uns sein, da ein immer größerer Teil des Handels online abgewickelt wird.“

Weniger technologieorientierte Wirtschaftsführer hingegen neigen dazu, die mit der Cybersicherheit verbundenen Risiken etwas herunterzuspielen. Nur 47 Prozent fühlen sich durch potenzielle Probleme bei der Cybersicherheit beunruhigt. Überraschenderweise identifizierten sogar noch weniger (13 Prozent) die digitale Sicherheit als betriebliche Schwachstelle. Manche Unternehmen mögen bereits über ein robustes Cybersicherheitsprogramm verfügen. Doch sind sie auch auf die neuen Bedrohungen vorbereitet, die mit der Fernarbeit, dem steigenden Anteil an Onlinetransaktionen und dem Austausch sensibler Daten einhergehen? Dies ist ein Bereich, über den es sich nachzudenken lohnt.

### DIGITALE TRANSFORMATION: STETIGER FORTSCHRITT

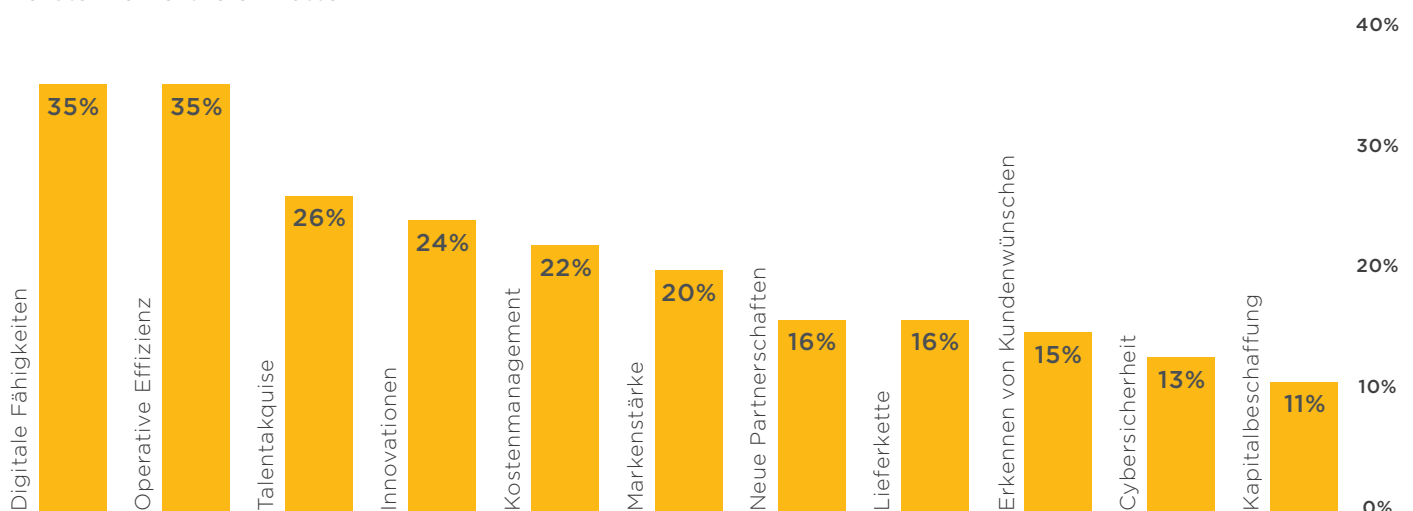
Ähnlich wie im letzten Jahr bleiben künstliche Intelligenz (KI), maschinelles Lernen (ML), Internet of Things (IoT) und robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA) die wichtigsten neuen Technologiebereiche. Wie erste branchenübergreifende Pilotprojekte nahelegen, könnte diese Technologiegeneration für bessere betriebliche Entscheidungen, eine ausgefeilte Automatisierung und eine daraus resultierende Steigerung der Produktivität der menschlichen Mitarbeiter sorgen. Verständlicherweise gehören sie alle zu den fünf wichtigsten Technologiebereichen 2021.

Investitionen in digitale Kernkompetenzen sind jedoch für viele Führungskräfte noch ein „Work in Progress“ – 35 Prozent identifizierten digitale Fähigkeiten als einen Schwachpunkt, der in diesem Jahr angegangen werden muss. In Anbetracht der Tatsache, dass fast jede Branche in Bezug auf ihren digitalen Reifegrad einen Sprung nach gemacht hat, kann eine Zurückhaltung bei der Erforschung neuer Technologien die Marktlücke zwischen führenden und zögerlicheren Unternehmen vergrößern.

Darüber hinaus ist eine große Mehrheit (88 Prozent) der Meinung, dass Technologie eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung grenzüberschreitender geschäftlicher Herausforderungen ist. In der Tat kann die neue Generation von RPA-Lösungen, angeführt von der KI, zeitaufwendige manuelle regulatorische Aufgaben

**ABBILDUNG 5: Digitale Fähigkeiten sind nur schwach ausgeprägt und erfordern Verbesserungen**

F. Welche dieser Bereiche betrachten Sie als Schwachpunkte Ihres Unternehmens, auf die Sie sich in den nächsten zwölf Monaten konzentrieren müssen?



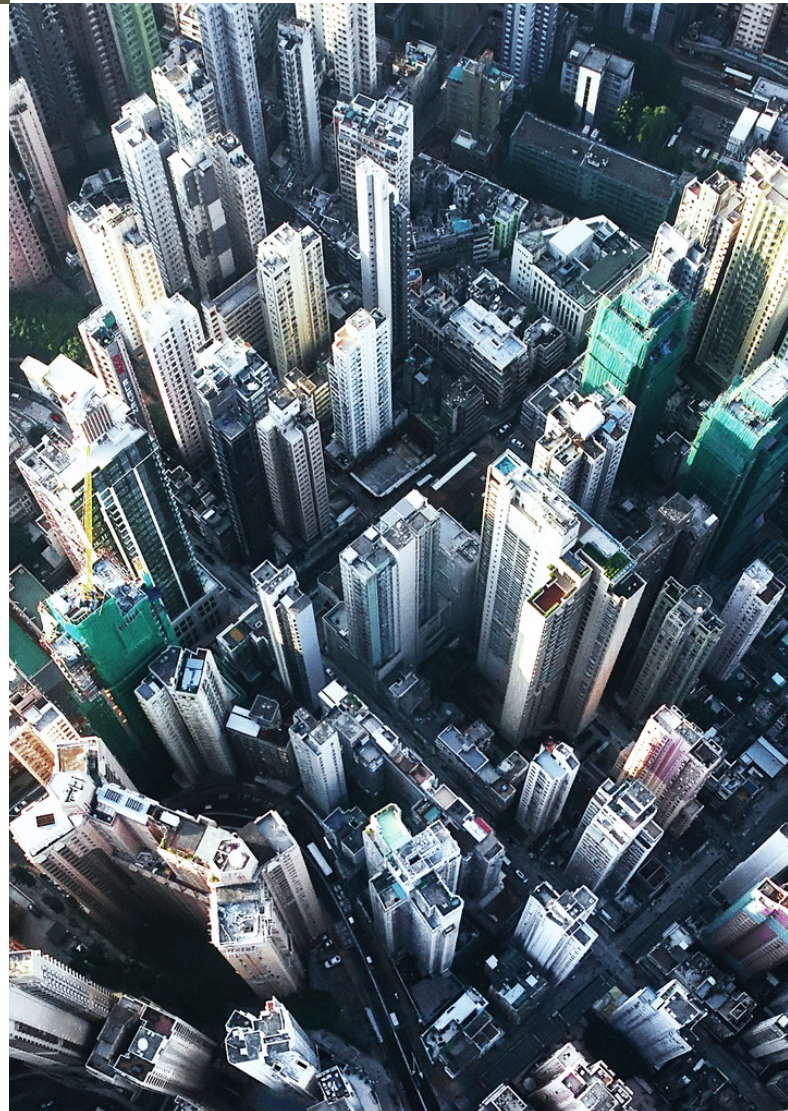
übernehmen und die Entscheidungsfindung für eine Reihe von regelbasierten Prozessen automatisieren. Lösungen für auf ML basierende prädiktive Analysen könnten dazu beitragen, die Auswirkungen von Störungen der Handelsströme auf den Betrieb auszugleichen, indem sie alternative Wege für das Management von Beschaffungszyklen und Logistik aufzeigen. Dennoch gibt es nur wenige erfolgreiche groß angelegte Implementierungen solcher Projekte. „Die Einführung von umfassenderen analytischen und Business-Intelligence-Systemen steht gerade erst am Anfang. Das Gute ist jedoch, dass neue Technologien allmählich zum Mainstream werden, wobei die Pandemie ihre Einführung wahrscheinlich beschleunigt hat“, so Levon Antonian von Halian.

#### TECH-OPTIMISTEN ODER TECH-REALISTEN?

COVID-19 wurde zu einem Katalysator für Investitionen in neue Technologien und steigerte den Optimismus, dass die Fähigkeiten des „Digitalen“ betriebliche Probleme lösen können. Doch schätzen die Wirtschaftsführer die Chancen, die sich durch diesen technologischen Fortschritt ergeben, realistisch ein? Oder könnte es sein, dass sie angesichts der erzielten Ergebnisse bald desillusioniert sind?

Letztes Jahr rangierte Blockchain als viertwichtigster strategischer Technologiebereich von Unternehmen. In diesem Jahr fiel diese Technologie auf Rang acht und ist nur noch für 10 Prozent der Wirtschaftsführer ein priorisierter Bereich. Was sind die Gründe für diesen Wandel? Frühe Pilotprojekte deuteten auf Blockchain als einen starken Anwärter für die Lösung vieler betrieblicher Probleme hin – unter anderem für unveränderliche Datenspeicherung, rationalisiertes Supply und Asset Chain Management sowie einfache Datenprüfbarkeit. Als es jedoch darum ging, die Lösungen aus dem Labor in die Praxis zu übertragen, entdeckten viele Wirtschaftsführer die inhärenten Grenzen von Blockchain, zum Beispiel hinsichtlich Skalierbarkeit und Energieineffizienz.

Da sich viele neue Technologien erst noch in der Praxis bewähren müssen, sind wir gespannt, wie gut Unternehmen die technische Umsetzbarkeit ihrer Entscheidungen einschätzen können. Technologie ist , für sich genommen noch keine Blaupause für Erfolg. Wie können Unternehmen sicherstellen, dass die technische Infrastruktur ausreichend ausgereift ist, um zu verhindern, dass Investitionen in neue Technologien zu einem Kostenfaktor statt zu einem strategischen Vorteil werden? Verfügen die Wirtschaftsführer über klare Roadmaps, um ihre Investitionen in Technologien mit den übergeordneten operativen Strategien in Einklang zu bringen? Und welche Rolle spielt die Regulierung bei der Realisierbarkeit von Technologielösungen für grenzüberschreitende Herausforderungen?



„ES GIBT EINEN NATÜRLICHEN ZYKLUS, IN DEM EINE NEUE TECHNOLOGIE ZUNÄCHST GEHYPT WIRD. DARAUF FOLGT EINE PERIODE DER ENTTÄUSCHUNGEN, WENN SIE FÜR DEN VORGESEHENEN ZWECK NOCH NICHT GEEIGNET IST. DANACH ZEIGT DIE KURVE ALLMÄHLICH WIEDER NACH OBEN UND DIE TECHNOLOGIE WIRD ZUM MAINSTREAM.“

**LEVON ANTONIAN,  
GRUPPENMANAGEMENT-DIREKTOR UND  
MITBEGRÜNDER VON HALIAN**

# FEHLT UNS DIE „MENSCHLICHE NOTE“?

**OBWOHL VIELE UNTERNEHMEN IHREN BETRIEB „AUS DER FERNE“ REGELN KONNTEN, HAT DIE FEHLENDE NÄHE NEUE UND ANDERE HERAUSFORDERUNGEN MIT SICH GEBRACHT.**

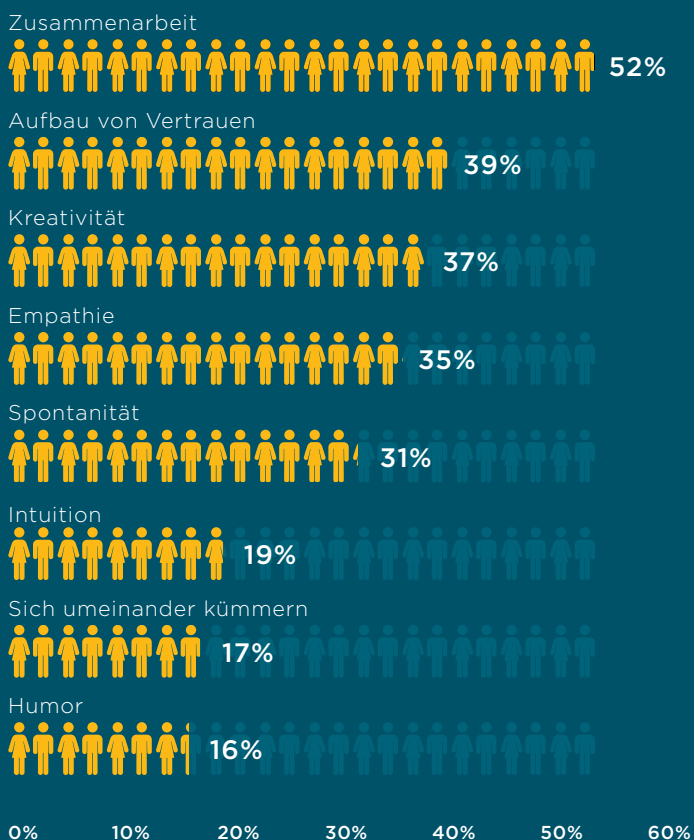
Für 84 Prozent der Befragten ist es aufgrund von Social Distancing nach wie vor schwierig, den Wert des „menschlichen Kontakts“ für ihr Unternehmen zu nutzen.

Die natürliche Art der Zusammenarbeit – ohne geplante Videokonferenzen und vorher festgelegte Tagesordnungen – ist durch verstreute Arbeitsplätze schwer zu arrangieren. Denn zufällige, funktionsübergreifende Interaktionen „am Kaffeeautomaten“ sind die „geheime Zutat“, die neue Denk- und Handlungsweisen in Unternehmen ermöglicht.

Verständlicherweise räumt daher mehr als ein Drittel der Befragten (37 Prozent) Schwierigkeiten ein, Kreativität mit digitalen Mitteln zu wecken.

**ABBILDUNG 6: Was wir durch die Fernarbeit am meisten vermissen**

F. Welche Aspekte des „menschlichen Elements“ sind in diesen Zeiten des Social Distancing und der immer häufigeren menschlichen Interaktion durch digitale Technologien in Ihrem Unternehmen am schwierigsten zu ersetzen?



„Diese Gespräche, wenn man sein Büro verlässt, um sich einen Kaffee zu holen, finden nicht mehr statt“, so Matt Dodds, Chief Executive Officer bei CaseWare International Inc. „Das kreative Element findet nicht auf organische Weise statt.“

Aufgrund der hochgradig strukturierten und vorgeplanten Natur von Gesprächen per Videokonferenzen wird die Entwicklung von kohäsiven Beziehungen zu Kollegen, Partnern und Kunden zu einer größeren Herausforderung. Obwohl es ein wichtiger Bereich ist, den es zu meistern gilt, stimmten 52 Prozent der Führungskräfte zu, dass die Zusammenarbeit in Zeiten des Social Distancing und verstärkter menschlicher Interaktion aus der Ferne am schwierigsten zu bewerkstelligen ist. Deutliche Lücken in der Zusammenarbeit können das Gefühl verstärken, vom Unternehmen abgekoppelt zu sein – ein Faktor, der sich direkt auf die Kreativität, das Engagement und letztlich die Leistung der Mitarbeiter auswirkt. Es ist daher nur logisch, dass die Wirtschaftsführer, mit denen wir gesprochen haben, trotz der Verbreitung von Technologie bewusster darauf achten, „Mensch zu bleiben“.

Laut Marco Mormone von Arca Blanca war es in den ersten Tagen der Pandemie eine Herausforderung, einen guten Rahmen für die Zusammenarbeit mit den Kunden zu finden. Sowohl die Teams als auch die Kunden tendierten natürlich zu der „alten Art, Dinge zu erledigen“, was für die Arbeit aus der Ferne nicht immer ideal war. Doch als sich die Teams allmählich an die neue Arbeitsweise gewöhnt hatten, haben sie Dutzende von Projekten aus der Ferne geleitet, begonnen und abgeschlossen. Und ich denke an all die verschiedenen verrückten Reisen, die ich unternommen habe – in ein Flugzeug zu steigen, um für ein einstündiges Meeting irgendwohin und wieder zurück zu fliegen ... Die digitalen Tools für die Zusammenarbeit und die Arbeit aus der Ferne sind ohne Zweifel enorm erfolgreich.“

Insbesondere der Aufbau von Vertrauen aus der Ferne bleibt für 39 Prozent der Unternehmen eine Herausforderung. Aktivitäten nach Feierabend und informelles Networking können helfen, Vertrauen zwischen Teammitgliedern und Partnern zu schaffen. Wenn es jedoch um die Entwicklung neuer Beziehungen geht, kann sich eine ständige räumliche Distanzierung langfristig auf die zukünftigen Wachstumsaussichten auswirken.

Laut Levon Antonian von Halian werden darunter wahrscheinlich Geschäftsentwicklung, strategische Partnerschaften und Vertrieb leiden: „Wir hatten ziemliches Glück, dass unsere Geschäfte während des Lockdowns weiterliefen, doch auch wir haben einen Rückgang bei der Entwicklung neuer Geschäfte verzeichnet.“



„ICH GLAUBE, WAS UNS WIRKLICH FEHLT, IST DER PERSÖNLICHE KONTAKT ZU UNSEREN KUNDEN UND ANWENDERN, AUCH ZU UNSEREN VERTRIEBSPARTNERN; DIESE ART DER INTERAKTION, DIESE ART DER ZUSAMMENARBEIT BEI KREATIVEN AUFGABEN UND EINFACH ZU VERSTEHEN, WIE DIE LEUTE DINGE NUTZEN, UND IHRE SICHT AUF PROBLEME NACHZUVOLLZIEHEN. DAS VERMISSEN WIR AKTUELL AUF JEDEN FALL.“

**MATT DODDS, CEO VON CASEWARE INTERNATIONAL INC.**

Der Mangel an menschlicher Nähe ist gerade bei neuen Geschäftsbeziehungen sehr akut, denn „es gibt auch einen gewissen Aspekt der Kommunikation, den wir nicht wirklich zum Tragen bringen können, wenn wir in einem Meeting per Zoom oder Teams sind. Es gibt ein Element des Vertrauens, das durch die Interaktion von Angesicht zu Angesicht aufgebaut wird. Dies ist bei einem Videoanruf nur schwer zu erreichen.“

**DAS MENSCHLICHE ELEMENT SCHÜTZEN**

Die physische Distanzierung wird wahrscheinlich für die meisten von uns (zumindest in gewissem Maße) auch in diesem Jahr Realität bleiben. Das gilt auch für die Fernarbeit. Doch wie lange können wir den aktuellen Zustand der schnittstellenbasierten sozialen Interaktionen noch aufrechterhalten? Das ist eine Frage, die in unseren Interviews mit CEOs aus verschiedenen Branchen immer wieder aufkam.

Auch wenn die Technologie uns den Vorteil bietet, in Verbindung zu bleiben, kann keine moderne Lösung die positive Kameradschaft eines physischen Arbeitsplatzes, die geschäftige Atmosphäre einer Branchenveranstaltung oder die

aufregende Stimmung eines ersten persönlichen Meetings mit einem Kunden vollständig kompensieren.

Doch die ständige Fernarbeit bringt auch Vorteile mit sich. Auch wenn das Knüpfen sinnvoller neuer Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden 2021 weiterhin eine Herausforderung bleiben wird, geben 65 Prozent der Führungskräfte zu, dass die Fernarbeit die Barrieren bei der Beschaffung vielfältiger Talente senkt. Der Pool mit Talenten aus verschiedenen Regionen ist enorm und jetzt ist die Geografie nicht mehr länger ein unüberwindbares Hindernis für die Einstellung von Mitarbeitern.

Forscher von INSEAD<sup>2</sup> gehen davon aus, dass der neue Wirtschaftszyklus, in den wir eintreten, durch „eine extreme geografische Streuung aufgrund der Optimierung der Telekommunikation“ gekennzeichnet sein wird. Unsere Ergebnisse deuten außerdem darauf hin, dass abgesehen von den direkten Vorteilen – Zugang zu fehlenden Qualifikationen, geringere Gemeinkosten durch Arbeit im Homeoffice und schnellere Rekrutierungszeiten – die Einstellung von Mitarbeitern, die aus der Ferne tätig sind, auch die Bemühungen der Unternehmen für Diversität und Inklusion fördern können.

„WIE KANN JEMAND, DER AM ANFANG SEINER KARRIERE STEHT, DAS NETZWERK ENTWICKELN, VON DEM ICH DADURCH PROFITIERT HABE, DASS ICH AUF KONFERENZEN ODER SEMINARE GEGANGEN BIN?“

**SIMON FROST, GROUP CHIEF FINANCIAL OFFICER, PROACTIVE GROUP HOLDINGS INC.**

**84%**

EMPFINDEN DAS EINBRINGEN DES MENSCHLICHEN ELEMENTS IN IHREN UNTERNEHMEN AUFGRUND DES SOCIAL DISTANCING WEITERHIN ALS SCHWIERIGES UNTERFANGEN.

# VIELFALT - EIN ENTSCHEIDENDER WETTBEWERBSFAKTOR

**2020 HABEN WIR GELERNT, DASS SCHNELLE REAKTION UND KREATIVE PROBLEMLÖSUNG ÜBERLEBENSWICHTIG SIND. AUFGRUND DER RASANTEN VERÄNDERUNGEN IN DEN MÄRKTEN UND BETRIEBEN MUSSTEN MITARBEITER AUF ALLEN EBENEN SCHNELL DENKEN UND MIT HOHER PRÄZISION HANDELN.**

Da wir es mit dem Unbekannten zu tun hatten, mussten die meisten Wirtschaftsführer zudem ihr Verständnis von Unternehmensführung erweitern.

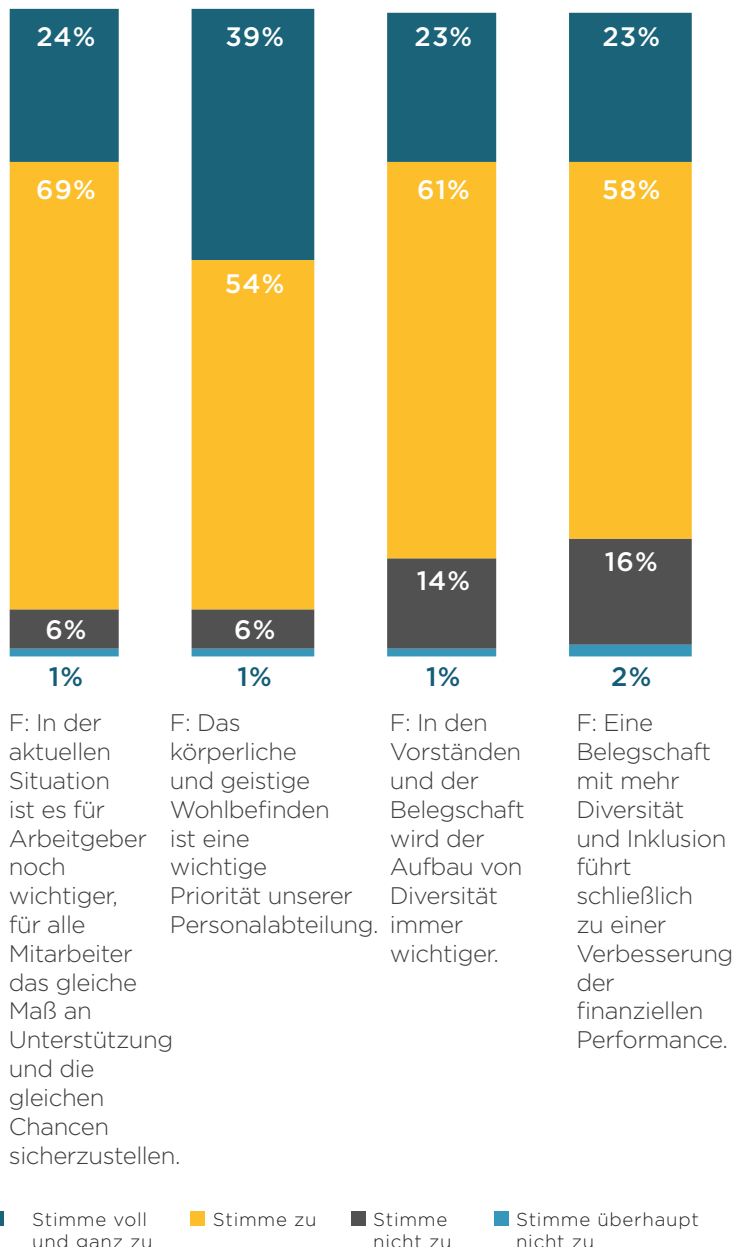
In unseren Gesprächen mit Wirtschaftsführern hat sich ein neuer grundlegender Trend herauskristallisiert. Vor COVID-19 war die Förderung von geschäftlichen Innovationen eine Aufgabe von einigen. Heute liegt es in der Verantwortung von uns allen. Über den Tellerrand zu blicken, wird 2021 zum entscheidenden Impuls, da Wirtschaftsführer ihre Abläufe umstrukturieren und eine größere organisatorische Agilität anstreben. Wer gibt Anregungen für diese neuen Ideen? Talente mit hoher Diversität.

82 Prozent der Wirtschaftsführer sind überzeugt, dass eine vielfältigere und inklusive Belegschaft ihnen dabei helfen wird, ihre finanzielle Leistung zu steigern. Auch Matt Dodds von CaseWare International Inc. ist der festen Überzeugung, dass „vielfältige Teams bessere Ergebnisse liefern ... Mit einem breiten Spektrum an Erfahrungen, Perspektiven und Fähigkeiten erreichen wir bessere Ergebnisse für unser Unternehmen.“

Eine frühere HLB-Studie über unbewusstes voreingenommenes Verhalten<sup>3</sup> ergab außerdem, dass kreatives Denken und Problemlösung zwei Bereiche sind, in denen vielfältige Teams (in Bezug auf Alter, Geschlecht und geografische Herkunft) besser abschneiden als homogene. In der gegenwärtigen unsicheren Umgebung können unterschiedliche Sichtweisen, die den Status quo hinterfragen, Führungskräften dabei helfen, neue Wachstumsfelder zu identifizieren und mit ihren Kunden auf einer neuen Ebene in Kontakt zu treten. Marco Mormone von Arca Blanca merkte an, dass sie sich jetzt mit „Problemen beschäftigen, die für



**ABBILDUNG 7: Wirtschaftsführer erkennen den Wert einer vielfältigen Belegschaft**



ein Unternehmen überlebenswichtig sein können ... Wir müssen so viele verschiedene Aspekte in unser Denken einbringen, wie wir können. Wenn wir alle nur homogen denken, sind unsere Ergebnisse begrenzt.“

### PROGRESSIVE SICHTWEISEN: EINE VIELFÄLTIGE BELEGSCHAFT FÜR DIE ZUKUNFT

Für 2021 erwarten wir weitere positive Veränderungen innerhalb der globalen Belegschaften, da das Engagement der Führungskräfte für Diversität und Inklusion zunimmt. 85 Prozent der Befragten sind sich einig, dass der Aufbau von Vielfalt im Vorstand und in der allgemeinen Belegschaft immer wichtiger wird. Darüber hinaus erkennen 93 Prozent an, dass es heute wichtiger denn je ist, gleiche Unterstützung und Chancen für alle Mitarbeiter zu gewährleisten.

Angesichts der Tatsache, dass Bewegungen wie Extinction Rebellion und Black Lives Matter international große Aufmerksamkeit erregen, ergreifen einige Führungskräfte nun noch aktivere Schritte, um ihre Teams und Partner in Bezug auf soziale Erfordernisse zu schulen. Auf dem Höhepunkt der Diskussion über Ungleichheit und Rassenprobleme in den USA lud Gail Becker, Gründerin und Geschäftsführerin von CAULIPOWER, einen Professor für African-American Studies dazu ein, mit ihren Mitarbeitern zu sprechen und „allen dabei zu helfen herauszufinden, was [im Kontext ethnischer Herkunft] gerade passiert ... wie wir darüber sprechen können und wie wir uns gegenseitig helfen können [besser zu werden]. Dabei konnten alle erdenklichen Fragen gestellt werden.“

Dennoch bleibt es für Marco Mormone von Arca Blanca wie auch für andere Führungskräfte selbst in einem vielfältigen Talentpool schwierig, „die richtige Mischung aus Persönlichkeit, kultureller Eignung und Fähigkeiten“ zu finden, obwohl seit Beginn der Pandemie bei der Beschaffung von Talenten einige Fortschritte gemacht wurden.

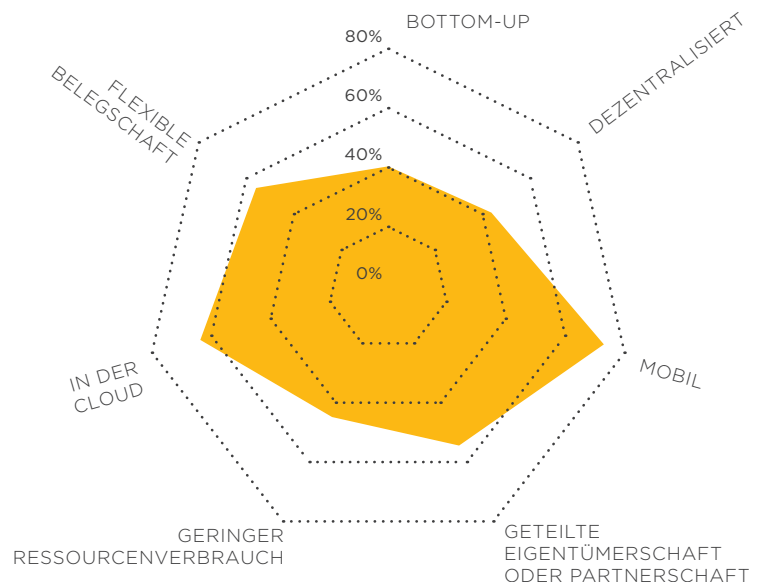
### NEUE OPERATIVE RAHMENBEDINGUNGEN

Neben der Entwicklung neuer Perspektiven in Bezug auf Diversität gehen die Unternehmen auch neue Wege der Zusammenarbeit, die besser auf die Herausforderungen dieses Jahrzehnts abgestimmt sind. Die Ergebnisse unserer Befragung im letzten Jahr haben die Merkmale erfolgreicher Geschäftsmodelle für das neue Jahrzehnt abgebildet: Cloud-basierte und mobile Bottom-up-Strukturen, die flexible Arbeitsformen ermöglichen, ressourcenschonend sind und von gemeinsamen Partnerschaften getragen werden. Zu Beginn des neuen Jahrzehnts gingen fast drei Viertel der Wirtschaftsführer davon aus, dass die Unternehmen der Zukunft mobil sein werden. Weitere 43 Prozent glaubten, dass sie dezentralisiert sein werden, und 42 Prozent sagten eine geringere Abhängigkeit von Bottom-down-Betriebsstrukturen voraus. Die Cloud wurde deutlich als der „Wegbereiter“ dieser Transformationen identifiziert. Im Jahr 2021 sehen wir nun bereits Unternehmen, die nach diesen Prinzipien arbeiten oder auf dem Weg sind, sie zu übernehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.



**ABBILDUNG 8: Charakteristiken eines erfolgreichen Unternehmensmodells der Zukunft**

F: Was werden Ihrer Meinung nach die Charakteristiken des erfolgreichen Unternehmensmodells der Zukunft sein?



Quelle: HLB-Befragung von Wirtschaftsführern 2020

In den Worten von Gail Becker von CAULIPOWER: „Wir haben unsere Ausrichtung verändert, und zwar schnell. Wir haben eine Idee und 15 Minuten später können wir sie umsetzen. Wir sind es gewohnt, so zu arbeiten. Als die Pandemie begann, waren viele Unternehmen nicht agil genug ... nicht klein genug, nicht formbar genug.“ Dieser Mangel an Geschwindigkeit und Agilität ist ein Mangel an Exekutive, dem die Führungskräfte nun mit anderen Mitteln zu begegnen versuchen.

Wir haben in allen Branchen eine positive Entwicklung hin zu schlankeren Abläufen festgestellt, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht. Während bei den betrieblichen Abläufen bereits große Verschiebungen stattgefunden haben, muss die Belegschaft erst noch aufholen.

## NEUE IMPERATIVE AUF DEM MARKT FÜR TALENTE

Trotz deutlicher Fortschritte bei der Einstellung von Mitarbeitern aus der Ferne sehen 47 Prozent der Wirtschaftsführer den „Zugang zu Talenten“ immer noch als Risiko für ihr Unternehmen an, während mehr als ein Viertel (26 Prozent) die „Talentakquise“ als Verbesserungsbereich identifiziert. Warum sind diese Zahlen in Anbetracht der Tatsache, dass die Arbeitslosenzahlen in allen Ländern seit Beginn der Pandemie stark angestiegen sind, so hoch?

Da es derzeit keinen Mangel an Arbeitssuchenden gibt, sollten Unternehmen eigentlich einen guten Talentpool zur Verfügung haben, aus dem sie schöpfen können. Unsere Tiefeninterviews haben jedoch ergeben, dass die Einstellung nicht durch die Kapazität oder die Fähigkeit, Kandidaten einzustellen, eingeschränkt wird; es ist vielmehr eine Frage der „Kompatibilität“. Wirtschaftsführer suchen zunehmend nach Mitarbeitern, deren Mischung aus Hard Skills, persönlichen Eigenschaften und kulturellen Attributen zur DNA ihrer Unternehmen passt. Sie suchen nach neuen Mitarbeitern, die nicht nur für die gerade freie Stelle geeignet sind, sondern die sich auch weiterentwickeln können, um den unternehmerischen Anforderungen von morgen gerecht zu werden. „Für uns besteht die Herausforderung darin, die Fähigkeiten und die Menschen zu finden, die für das, was wir versuchen zu tun, relevant sind“, so Marco Mormone von Arca Blanca.

Ein solcher Zustand des Arbeitsmarktes veranlasst Führungskräfte dazu, alternative Einstellungsmöglichkeiten zu prüfen. Um Wachstum zu ermöglichen und die Lücken in den Fähigkeiten und technischen Möglichkeiten hoffentlich zu schließen, plant eine steigende Anzahl von Führungskräften (21 Prozent) die Zusammenarbeit mit Unternehmern. Neben dem Zugang zu benötigten Fähigkeiten können externe Partner auch vielfältigere Perspektiven einbringen, was wiederum die Kreativität fördert und neue Ansätze der Entscheidungsfindung entwickelt.

Angesichts des intensiven Wettbewerbs um Talente, insbesondere in größeren Tech-Hubs, sind Mitarbeiterbindung und -engagement von großer Bedeutung. Matt Dodds, CEO von CaseWare International Inc., gibt an, dass sie mit den großen Playern aus der gleichen Region – Amazon, Google, Microsoft – ständig um dieselben Talente konkurrieren. „In der Zeit von COVID-19 bieten sie eine neue Ebene der Flexibilität und Arbeitsgestaltung.

Wir müssen mit dieser Entwicklung Schritt halten, um sicherzustellen, dass unsere Talentmarke und unsere Angebote auf dem Markt wettbewerbsfähig sind“, so Dodds weiter.

Während attraktive Arbeitsbedingungen und eine faire Vergütung zu den wichtigen Faktoren für potenzielle Mitarbeiter gehören, trägt auch die organisatorische Vielfalt zu einer stärkeren Arbeitgebermarke bei. Ein Bewusstsein für Ihre Branche und Ihren Beruf innerhalb der Gemeinschaften von Minderheiten zu schaffen, könnte dabei helfen, Kandidaten auf Einstiegsebene zu gewinnen. Gleichzeitig kann die Beseitigung unbewusster Vorurteile in Ihrem Unternehmen dazu beitragen, die Bindung von wichtigen Mitarbeitern zu stärken.

Abgesehen davon, dass sie operativ flexibler werden, arbeiten die Führungskräfte auch darauf hin, dass ihre Belegschaft in Zukunft zufriedener ist. Das körperliche und geistige Wohlbefinden der Mitarbeiter hat für 93 Prozent der Arbeitgeber höchste Priorität. Dies ist besonders vor dem Hintergrund eine besonders beruhigende Zahl, dass die Pandemie einen großen emotionalen Tribut von den Arbeitnehmern forderte, die sich plötzlich sozial isoliert, einsam und unvorbereitet auf den Umgang mit ihren Sorgen fanden. Darüber hinaus könnten solche gezielten Initiativen dazu beitragen, das „menschliche Element“ in die alltäglichen Interaktionen zurückzubringen.

Eine starke Arbeitgebermarke, unterstützt durch interne Organisationsrichtlinien, die das Wohlbefinden fördern, ist nur der erste Schritt einer umfassenderen Transformation. Die Entscheidungen, die Unternehmen heute in Bezug auf größere gesellschaftliche Trends treffen, werden sich direkt auf ihre Marke als Ganzes auswirken und ihre Fähigkeit, neue Verbraucherdemografien zu gewinnen und neue Talente zu rekrutieren, verbessern oder beeinträchtigen. Tatsächlich glauben 91 Prozent der Wirtschaftsführer, dass sich die Art und Weise, wie sie auf Ereignisse mit gesellschaftlichen Auswirkungen reagieren, sowohl auf ihre Marke als auch darauf auswirkt, wie Kunden über sie denken.

Schenken die Wirtschaftsführer der internen Diskussion, die durch gesellschaftliche Ereignisse angetrieben wird, um Themen wie Inklusion und Gerechtigkeit genug Aufmerksamkeit? Können Umschulungs- und Weiterbildungsprogramme Wirtschaftsführern dabei helfen, die Lücken in der Talentgewinnung zu schließen? Während die kulturelle Kompatibilität ohne Zweifel wichtig ist, müssen einige vielleicht ihre Definition der „richtigen Kompatibilität“ erweitern, um ein breiteres Segment der Gesellschaft anzusprechen?

# 91%

DER WIRTSCHAFTSFÜHRER GLAUBEN, DASS SICH DIE ART UND WEISE, WIE SIE AUF EREIGNISSE MIT GESELLSCHAFTLICHEN AUSWIRKUNGEN REAGIEREN, SOWOHL AUF DEN RUF IHRER MARKE ALS AUCH DARAUF AUSWIRKT, WIE KUNDEN ÜBER SIE DENKEN.

# STÄRKER ZURÜCKKOMMEN

## IN DEN MONATEN VOR DER PANDEMIE KAM EINE REIHE VON UNBEQUEMEN FRAGEN AUF.

Was tun Regierungen und Unternehmen, um sicherzustellen, dass sich die Auswirkungen der Pandemie nicht unverhältnismäßig stark auf einige Gesellschaftsgruppen auswirken? Setzen Unternehmen faire und gleiche Einstellungspraktiken ein? Werden Wirtschaftsführer die Ressourcen haben, um nach dem Entzug der staatlichen Unterstützung nach der Pandemie „das Richtige zu tun“?

Für viele Unternehmen ist der durch COVID-19 ausgelöste „Neustart“ eine Gelegenheit, über ihr bisheriges Handeln nachzudenken und sich neuen Leitbildern zu verpflichten – einer schlankeren und grüneren Produktion. Die große Mehrheit der Wirtschaftsführer (91 Prozent) ist zuversichtlich hinsichtlich ihrer Fähigkeit, ihre Unternehmen als Reaktion auf die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie erfolgreich in eine neue Richtung zu lenken. Wie wollen sie das erreichen?

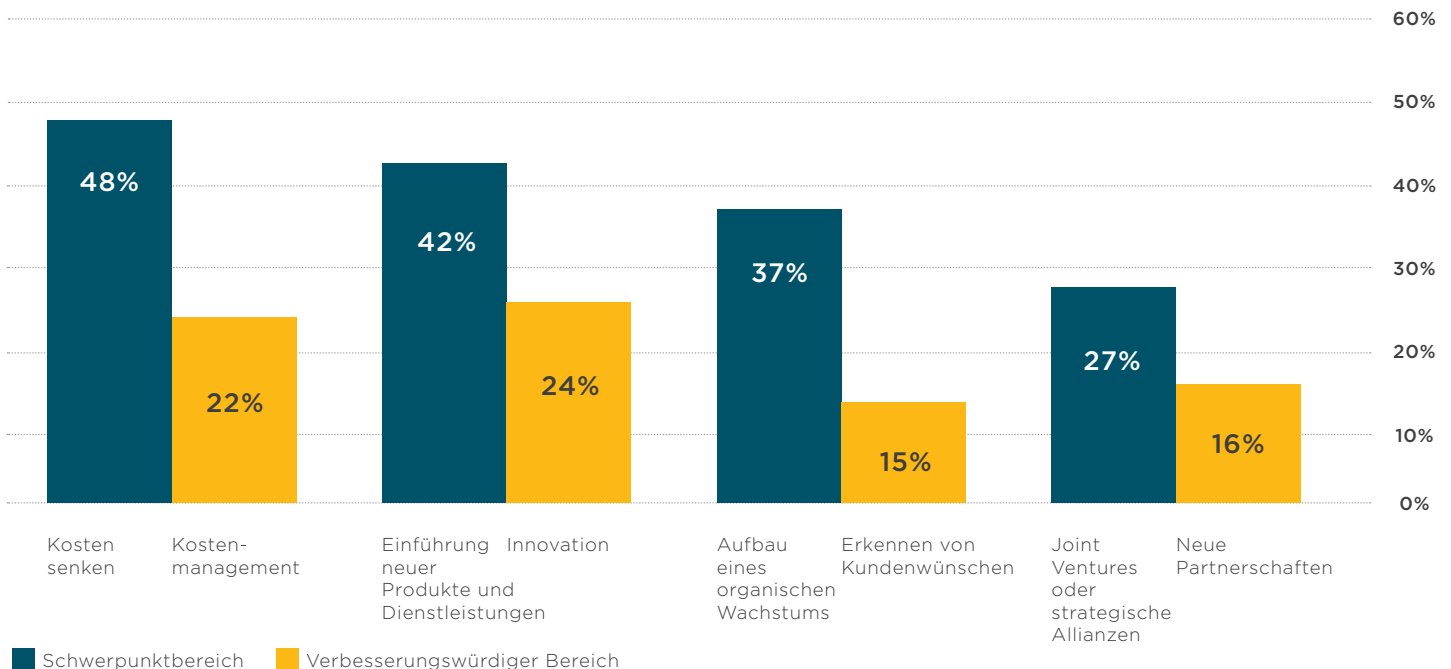
Um auf Veränderungen in den Märkten zu reagieren, konzentrieren sich die meisten Wirtschaftsführer verständlicherweise darauf, ihre Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Um dies zu erreichen, planen 65 Prozent, ihre betriebliche Effizienz weiter zu steigern.

Erwartungsgemäß liegt für fast die Hälfte (48 Prozent) der Befragten in der Kostenreduzierung eine weitere strategische Priorität. Während der Pandemie haben strategisches Cash Control und Cash Management vielen Unternehmen geholfen, sich über Wasser zu halten. Verständlicherweise weiten viele diese „sparsamen“ Praktiken auf 2021 aus, um agil zu bleiben und schneller reagieren zu können, wenn die Märkte es erfordern.

Während bei einigen Führungspersonlichkeiten noch immer „Abwehrmaßnahmen“ greifen, rüsten sich viele auch für einen Neuanfang. Sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich haben sich neue Verbrauchervünsche entwickelt. Verständlicherweise planen viele Wirtschaftsführer, ihre Innovationsfähigkeiten zu stärken, um auf die veränderten Verbraucherbedürfnisse zu reagieren – das Thema rangiert auf Platz vier der wahrgenommenen Schwerpunktbereiche. Darüber hinaus bereiten sich 42 Prozent auf die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen in den nächsten zwölf Monaten vor. „Neue Produkte und Innovationen sind etwas, über das wir rund um die Uhr nachdenken. Und es ist etwas, das mitten in einer Pandemie eigentlich nicht aufhören kann“, so Gail Becker von CAULIPOWER. Tatsächlich gehört sie zu den vielen optimistischen Wirtschaftsführern, die glauben, dass „die Pandemie ein wunderbarer Zeitpunkt ist,

### ABBILDUNG 9: Prioritäten, die ggf. einer Verbesserung bedürfen

F: Welche der folgenden Maßnahmen planen Sie in den nächsten zwölf Monaten, um ein Wachstum zu erreichen?  
F: Welche dieser Bereiche betrachten Sie als Verbesserungsbereiche Ihres Unternehmens, auf die Sie sich in den nächsten zwölf Monaten konzentrieren müssen?



um ein Unternehmen zu gründen, weil wir als Gesellschaft so viele Probleme zu lösen haben. [Entsprechend] gibt es viel Raum für neue Geschäftschancen und Innovationen.“

In der Vergangenheit haben Krisen zu großen Gewinnverschiebungen geführt. Diese Krise ist da keine Ausnahme. Unternehmen, die mit ihren neuen Strategien schneller und zu geringeren Kosten eine Wertschöpfung erreichen, würden den neuen Zyklus in einer weitaus besseren Position beginnen.

Trotz des gestiegenen Optimismus sind die Wirtschaftsführer vorsichtig, wenn es um Initiativen geht, die mehr Mittel erfordern. Basierend auf den Antworten unserer Befragung, werden die Aktivitäten in Bezug auf Fusionen und Übernahmen 2021 geringer ausfallen, da nur 20 Prozent der Wirtschaftsführer neue Deals abschließen wollen. Zusätzlich planen nur 9 Prozent, sich von einem bestehenden Geschäft oder Markt zu trennen. Vielleicht warten die meisten auf bessere wirtschaftliche Bedingungen, um ihre Portfolios umzugestalten? Halten Führungskräfte an Anlagen mit schlechter Performance fest, in der Hoffnung, dass diese wieder an Wert gewinnen? Kurz gesagt, sind sie zu optimistisch, was ihre Fähigkeit angeht, ohne externe Hilfe organisch zu wachsen (37 Prozent) und neue Produkte (42 Prozent) und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen?

**SCHLANKER, GRÜNER UND MUTIGER**

Die Entscheidungen, die Wirtschaftsführer jeden Tag treffen, um sich anzupassen und den Fortbestand ihrer Unternehmen zu sichern, müssen an den allgemeinen Auswirkungen der Pandemie ausgerichtet werden. Nachdem die technologischen Grundlagen vorhanden sind, müssen sich die Unternehmen nun eingehender mit ihren internen Abläufen beschäftigen. Sie müssen herausfinden, wie ihre Vision, ihre aktuellen Arbeitsprinzipien und Werte mit denjenigen der Gesellschaften, denen sie dienen, übereinstimmen. „Kunden fragen jetzt zum Beispiel nach unserer Position zur modernen Sklaverei, [fragen] nach unserer Position zu Umweltthemen [wenn wir an Ausschreibungen teilnehmen]“, so Levon Antonian von Halian. Er rechnet auch damit, dass die Kunden in den kommenden Jahren genauer nachfragen werden, welche Maßnahmen sie im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) ergreifen.

Das wachsende Interesse an dem ethischen und ökologischen Engagement von Unternehmen ist nicht auf bestimmte Branchen oder regionale Märkte beschränkt. Weltweit sind 91 Prozent der Wirtschaftsführer überzeugt, dass sich die Art und Weise, wie sie auf Ereignisse reagieren, die Auswirkungen auf die Gesellschaft haben, auf ihre Marke und die allgemeine Wahrnehmung ihres Unternehmens durch die Kunden auswirkt. Die Bedeutung des Rufs eines Unternehmens wird besonders deutlich, wenn man bedenkt, wie schwierig es ist, mit digitalen Maßnahmen Vertrauen aufzubauen. Pinky Lilani vom Women of the Future Programme erwähnte, dass eine „gute Erfolgsbilanz, der Ruf, also das, wofür eine Marke steht“, seit dem Beginn der Pandemie wichtiger geworden ist. „Andere Menschen zu Botschaftern zu machen“, wird einer der

Hauptwege sein, um neue Beziehungen zu knüpfen.

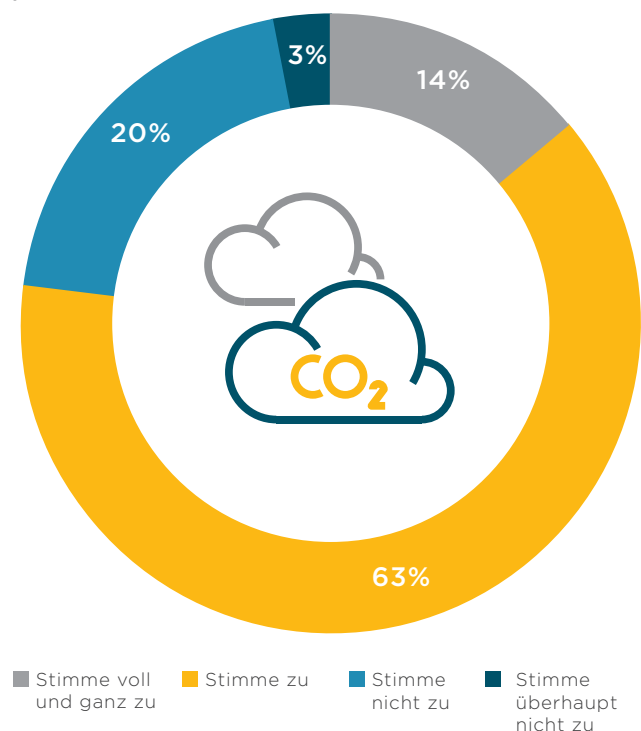
Wirtschaftsführer müssen allgemein bewusster auf die aufkommende ethnische, soziale und finanzielle Ungleichheit sowie auf Umweltfragen reagieren. Dies wurde durch COVID-19 deutlich. Bereits 2020 äußerten Konsumenten der Generationen Millennials und Gen Z sowohl online als auch auf der Straße aktiv ihre Sorgen über den Klimawandel, soziale Ungerechtigkeit und Ungleichheit. Da auf Worte oft Taten folgen, ergibt es Sinn, dass sich 51 Prozent der Wirtschaftsführer Sorgen über die Risiken sozialer Instabilität für ihr Unternehmen machen.

In dieser Hinsicht besteht die wichtigste Maßnahme, die Wirtschaftsführer jetzt ergreifen können, darin, nicht distanziert zu sein. Sie sollten einen genaueren Blick auf die Maßnahmen werfen, die sie ergreifen, um die zunehmenden Bedenken innerhalb der Gemeinschaften anzugehen, denen sie dienen.

Der Druck, grüner zu werden, kommt nicht nur von den Verbrauchern. Vermögensverwalter, die Investitionen in Höhe von Billionen Dollar repräsentieren, fordern nun von den Unternehmen, ihre Emissionen bis 2030 um 45 Prozent zu reduzieren sowie Pläne zu erstellen, um bis 2050 kohlenstofffreie Ziele zu erreichen<sup>4</sup>. Die Stakeholder, die hinter diesen Unternehmen stehen, wollen nicht länger Unternehmen mit düsteren Nachhaltigkeitsaussichten unterstützen oder solche, die eine Fassade von Initiativen mit geringen Auswirkungen aufstellen, um ihr schlechtes Verhalten zu verbergen.

**ABBILDUNG 10: Die wirtschaftliche Erholung ist eine Gelegenheit für Änderungen, von denen ein Unternehmen in der kohlenstoffarmen Wirtschaft der Zukunft profitieren kann**

F. Der Prozess der wirtschaftlichen Erholung ist eine Gelegenheit für Änderungen in unserem Unternehmen, von denen wir in der kohlenstoffarmen Wirtschaft der Zukunft profitieren können



„Ich mache mir Sorgen, dass die Leute zu schnelle Entscheidungen treffen, wenn sie etwas hinsichtlich der Compliance tun müssen. Und ich denke, wenn sie von ihren Kunden in die Pflicht genommen werden, dann bewegen sich die Unternehmen“, so Pinky Lilani, Gründerin Women of the Future Programme. „Doch ich bewundere auch Wirtschaftsführer, die [den Wandel] vorantreiben, weil sie es für richtig halten.“ Eine weitere positive Konsequenz des durch die Pandemie ausgelösten Neustarts ist die bewusste Anpassung des Betriebs an die Grenzen, die uns unser Planet gesetzt hat. 77 Prozent der Wirtschaftsführer sehen die Erholungsphase als Chance, um ihr Unternehmen so zu gestalten, dass es in Zukunft von der kohlenstoffarmen Wirtschaft profitieren kann. Die verstärkte Konzentration auf erneuerbare Energien bringt für den Energiesektor vielfältige Vorteile mit sich, darunter Einsparungen im Gesundheitswesen, die sich auf das Achtfache der Investitionskosten belaufen, sowie ein beschleunigtes Arbeitsplatzwachstum. Letztlich könnte ein Übergang zu umweltfreundlicherer Energie das globale BIP bis 2050 um 98 Billionen Dollar steigern<sup>5</sup>.

Es verpflichten sich immer mehr Wirtschaftsführer öffentlich, die Nachhaltigkeit ihrer Betriebe innerhalb des nächsten Jahrzehnts zu verbessern. So plant Unilever beispielsweise, den ökologischen Fußabdruck seiner Betriebe bis 2030 zu halbieren. Im vergangenen Jahr erreichte das Unternehmen eine Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Tonne<sup>6</sup> Produktionsziel um 65 Prozent und kehrte damit effektiv auf das Niveau von vor 2008 zurück. E.ON hat sich verpflichtet, die Scope 1- und 2-THG-Emissionen bis 2030 um 75 Prozent zu reduzieren und bis 2040 vollständig klimaneutral zu werden<sup>7</sup>. Doch es sind nicht nur die großen Wirtschaftsführer, die bewusst grünere Entscheidungen treffen, um auf gesellschaftliche Anforderungen zu reagieren. Eine Reihe innovativer Marken und Start-ups wie Beyond Meat (Hersteller von Fleischersatzprodukten), Cariuma (Marke für nachhaltige Schuhe), Depop (Marktplatz für gebrauchte Kleidung) und andere zweckorientierte Marken haben in den letzten Jahren stark an Zugkraft gewonnen, da sich die Einstellungen und Anforderungen der Verbraucher geändert haben.

Unsere Erkenntnisse aus dem letzten Jahr zeigten bereits, dass immer mehr Wirtschaftsführer diese Veränderungen mitgehen. 2020 planen 42 Prozent der Wirtschaftsführer, sich bei ihren Beschaffungsstrategien regionaler zu orientieren. In diesem Jahr beabsichtigen mehr als 59 Prozent, ihre Lieferkette neu zu bewerten, um die Nähe zu ihren Lieferanten zu erhöhen.

Bei der Analyse der branchenspezifischen Antworten sehen mehr als 88 Prozent der Finanzdienstleister den Erholungsprozess nach der Pandemie als Chance, Änderungen an ihren Geschäftsmodellen vorzunehmen, um in Zukunft von der kohlenstoffarmen Wirtschaft zu profitieren. Dies ist sinnvoll, da sowohl institutionelle als auch Privatanleger zu verantwortungsvolleren Anlagestrategien tendieren, bei denen ESG-Faktoren (Umwelt, Soziales und Governance) im Mittelpunkt stehen, sowie angesichts der zunehmenden Bedenken hinsichtlich der Bepreisung von Risiken des Klimawandels.

84 Prozent der Wirtschaftsführer in der Landwirtschafts-, Lebensmittel- und Getränkeindustrie

planen ebenfalls eine Neuausrichtung ihrer Betriebe für eine kohlenstoffarme Zukunft. Darüber hinaus überdenken 72 Prozent der Führungskräfte in der Agrar-, Lebensmittel- und Getränkeindustrie ihre Lieferkette, um regionaler zu werden. Beide Werte liegen über dem Durchschnitt aller Branchen – ein sehr positives Zeichen, wenn man bedenkt, welchen Anteil diese Branche an den globalen Emissionswerten hat. Bis zu einem gewissen Grad lässt sich das verstärkte Engagement für die lokale Beschaffung auch durch logistische Störungen erklären, die durch die Pandemie verursacht wurden. In jedem Fall sollte die heimische Produktion dazu beitragen, den Kohlenstoff Fußabdruck der produzierten Güter zu reduzieren, die Nachhaltigkeit der Produktion zu verbessern und neue Arbeitsplätze in den lokalen Gemeinden zu schaffen.

### **EIN NEUES MODELL FÜR DIE GLOBALE KOORDINATION**

Wirtschaftsführer, die ihre Lieferketten anpassen, tun dies zu Recht. Die Landkarten des globalen Handels, die auf der Grundlage von Ideologien des 20. Jahrhunderts über den freien Handel und die kommerzielle Bewegung von Waren, Finanzen, Dienstleistungen (und Menschen) entworfen wurden, verändern sich. Es überrascht nicht, dass fast die Hälfte der Wirtschaftsführer (49 Prozent) über die Auswirkungen einer Unterbrechung der internationalen Handelsströme auf ihren Betrieb besorgt ist. Gleichzeitig beobachtet die Öffentlichkeit, dass die Regierungen bei der Bewältigung der weltweiten Pandemie unterschiedliche Erfolge erzielen. Zusammengenommen führen diese beiden Faktoren zu einer Neubewertung der Wirksamkeit der Kräfte des freien Marktes für die Gewährleistung einer stabilen zukünftigen Grundlage für das Wohlergehen der Bürger und der Wirtschaft.

Das Mantra der freien Marktwirtschaft von weniger staatlichen Eingriffen, weniger Regulierung und der Idee, dass der Markt alles regeln wird, weicht dem Ruf nach aktiven staatlichen Investitionen, um marode Unternehmen zu stützen und Lebensgrundlagen zu retten- oder vielleicht auch folgerichtig - wird ein Führungswechsel in den USA wahrscheinlich eine Phase des Vertrauens in eine aktivere und effektivere Regierung einläuten. Die Globalisierung, wie wir sie kannten, wird wahrscheinlich durch einen neuen Geist der multilateralen Zusammenarbeit zwischen den Nationen ersetzt werden, mit Beziehungen, die eher auf Vertrauen und Werten als nur auf Handel und Finanzen basieren. Diese Veränderung könnte sich für die Lösung einiger der größten Probleme der Welt (von COVID-19 bis hin zum Klimawandel) als hilfreich erweisen.

Werden Unternehmen engagierter bei der Verbesserung ihres ökologischen Fußabdrucks und bei der Einhaltung von Netto-Null-Zusagen? Wir hoffen es, denn die anhaltende Zurückhaltung kann dazu führen, dass der Klimawandel zur nächsten einschneidenden Krise in unserer Geschichte wird. Können Unternehmen durch die Nutzung von staatlichen und internationalen Zuschüssen, Steueranreizen und Krediten den Wandel hin zu einer kohlenstofffreien Wirtschaft schneller bewältigen? Sucht Ihr Unternehmen nach geeigneten Möglichkeiten für grünes Wachstum, um die Relevanz in der nahenden Welt nach der Pandemie sicherzustellen?

# FAZIT: ZEIT FÜR EINEN REALITÄTSCHECK?

## MEHR ALS DIE HÄLFTE DER TEILNEHMER AN UNSERER DIESJÄHRIGEN BEFRAGUNG ERWARTET EINEN RÜCKGANG DES GLOBALEN WACHSTUMS.

Dennoch glauben 75 Prozent, dass sie in ihrem eigenen Unternehmen Wachstum erreichen können. Wir waren überrascht, dass die Wirtschaftsführer in allen abgefragten Bereichen in diesem Jahr solch einen Optimismus (oder vielleicht ein Wunschdenken) an den Tag legen, wenn man bedenkt, welchen Herausforderungen sie sich in den letzten zwölf Monaten ausgesetzt sahen.

Angesichts der Einführung der COVID-19-Impfstoffe könnte dieses Wunschdenken jedoch Wirklichkeit werden. Wir erwarten jedoch, dass sich die Unternehmen auf weitere „Schlaglöcher“ auf ihrem Weg zur Erholung einstellen müssen. „Wenn wir im Voraus von bevorstehenden Lockdowns wüssten oder davon, dass es in sechs Monaten definitiv einen Impfstoff für alle gibt, könnten wir besser planen. Im Moment bleibt das größte Problem für uns jedoch die Unsicherheit“, so Simon Frost, Group CFO bei Proactive Group Holdings Inc.

### SCHÄTZEN DIE WIRTSCHAFTSFÜHRER DIE NOCH ZU ERWARTENDEN HINDERNISSE REALISTISCH EIN?

## 1 ERWARTUNGEN FÜR STARKES WACHSTUM

HOHE ERWARTUNGEN	„SCHLAGLÖCHER“	FRAGEN FÜR EINE RASCHE ERHOLUNG
<p>COVID-19 hat wie erwartet einen Einfluss auf die Aussichten für das globale Wachstum gehabt. Mitten in der Pandemie erwartete die Weltbank, dass das Virus „die meisten Länder in eine Rezession stürzen wird, wobei das Pro-Kopf-Einkommen 2020 in dem größten Anteil der Länder weltweit seit 1870 schrumpfen wird.“<sup>48</sup> Zu unserer Überraschung blieben die Wirtschaftsführer weltweit sehr zuversichtlich trotz schlechter Wirtschaftsaussichten und dezimierter Handelsbedingungen in vielen Sektoren.</p>	<p>Zwar besteht Anlass für einen gewissen Optimismus, dieser verteilt sich jedoch nicht gleichmäßig über alle Länder und Branchen. Die Erholung der am stärksten betroffenen Sektoren kann Jahre dauern. Einige Unternehmen werden scheitern und neue Akteure werden entstehen. Es kann sein, dass die überlebenden Unternehmen nicht genügend Rücklagen haben, um ihre Verluste auszugleichen. Und schließlich müssen Unternehmen in vielen Ländern das Ende der Staatshilfen in verschiedenen Formen wie Lohnunterstützung, Zuschüssen, Darlehen und Steuerbefreiungen berücksichtigen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wie vorsichtig sind Sie mit dem Umfang und der Dauer des laufenden Cash-Managements und der Investitionspolitik umgegangen?</li> <li>&gt; Haben Sie einen Plan erstellt, wo Sie Ihr Unternehmen nach der Pandemie erwarten (strategisch und finanziell)?</li> <li>&gt; Was können Sie tun, um sicherzustellen, dass Sie sich Ihre Investitionsoptionen offenhalten, wenn sich an unerwarteten Orten neue Chancen für Wachstum und Expansion ergeben?</li> <li>&gt; Wie schnell können Sie auf zusätzliche Ressourcen zugreifen, die für eine schnelle Expansion in Bereichen mit starkem Wachstum benötigt werden?</li> </ul>

## 2 DIE MACHT DER TECHNOLOGIE

HOHE ERWARTUNGEN	„SCHLAGLÖCHER“	FRAGEN FÜR EINE RASCHE ERHOLUNG
<p>Für die meisten Unternehmen haben sich die einst freiwilligen Investitionen in digitale Technologien als unerlässlich erwiesen. Cloud-basierte und andere digitale Technologien haben die Kontinuität des Geschäftsbetriebs während sehr schwieriger Handelsbedingungen sichergestellt. Neue Technologien haben geholfen, Prozesse zu rationalisieren, Onlinezahlungen zu ermöglichen, Big Data zu verwalten und neue Kundenangebote zu schaffen. Tatsächlich bildete die Pandemie selbst den Ausgangspunkt für eine Reihe neuer, technologiebasierter, wachstumsstarker Unternehmen auf der ganzen Welt.</p>	<p>Das Virus war für viele ein Katalysator für die Digitalisierung. Jedoch stellen einige die Effektivität und die Auswirkungen neuer Technologien infrage, insbesondere dort, wo der Ansatz für Investitionen eine große Streuung verzeichnete. Digitale Fähigkeiten rangierten bei den von uns befragten Wirtschaftsführer ganz oben auf der Liste der „Verbesserungsbereiche“. Durch die Umstellung auf Fernarbeit wurden geistiges Eigentum und Kundendaten buchstäblich über Nacht an Orte gebracht, an denen man sie zuvor nicht erwartet hätte. Eine beschleunigte Migration in neue Systeme und Cloud-Technologien könnte einige Unternehmen potenziellen Risiken für Datenschutzverletzungen, Betrug und Hacks aussetzen. Interessanterweise sind die Bedenken hinsichtlich der Risiken in Bezug auf Cybersicherheit zurückgegangen, während die Anfälligkeit für Angriffe stark gestiegen ist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wie können Sie sicherstellen, dass Ihre Technologiefinanzierung eine Investition und keine Ausgabe ist?</li> <li>&gt; Nach welchen Kriterien wählen Sie die Tools aus, in die Sie investieren, um sicherzustellen, dass Sie nicht einfach Geld ausgeben, um „auf dem neuesten Stand der Technik“ zu sein, ohne dadurch einen Mehrwert zu generieren?</li> <li>&gt; Hat sich Ihr Team die Zeit genommen, um die Gefahren (Betrugs- und Cyber-Risiken) richtig einzuschätzen, die bei einer schnellen Systemmigration in neue Technologien mit betrieblichen Einsparungen auftreten?</li> <li>&gt; Ergreifen Sie Maßnahmen, um die neuen Risiken zu mindern, die mit der Fernarbeit, dem steigenden Volumen von Onlinetransaktionen und dem Austausch sensibler Daten einhergehen?</li> </ul>



### 3 DAS OHNE ANFÜHRUNGSZEICHEN AUCH AUS DER FERNE EINBRINGEN

#### HOHE ERWARTUNGEN

Die Pandemie hat bewiesen, dass digitale Plattformen viele Unternehmen gerettet haben. Die Technologie hat es den Unternehmen zudem ermöglicht, den Pool für neue Talente zu erweitern. Die Fernarbeit hat jedoch auch neue und andere Herausforderungen mit sich gebracht. 84 Prozent der Wirtschaftsführer stimmen zu, dass es schwierig war, das menschliche Element einzubringen. Die meisten Unternehmen haben jedoch kreative Wege gefunden, um Zusammenarbeit, Teamarbeit und vertrauensvolle Beziehungen über MS Teams, G Suite Zoom, Skype und andere Technologien aufrechtzuerhalten.

#### „SCHLAGLÖCHER“

Kommunikationsplattformen für betriebliche Zwecke haben sich als ausreichend erwiesen, um Kontinuität zu gewährleisten, jedoch als weniger geeignet, wenn es darum geht, neue Beziehungen aufzubauen, um den Umsatz zu steigern. In vielen Bereichen musste auf Präsenzarbeit zurückgegriffen werden, vor allem dort, wo Entscheidungen eine persönliche Prüfung durch die Mitarbeiter erfordern. Diejenigen, die weiterhin auf Fernarbeit setzen, stehen vor Herausforderungen in den Bereichen psychische Gesundheit und Wohlbefinden sowie dem ständigen Druck, sich „vor der Kamera zu beweisen“ und eine ausreichende „Bildschirmzeit“ zu erreichen. Mit jedem Tag wird es schwieriger, funktionierende und produktive Beziehungen zu Kunden und Kollegen aus der Ferne aufrechtzuerhalten, denn Videokonferenzen können persönliche Interaktionen auf Dauer nicht ersetzen.

#### FRAGEN FÜR EINE RASCHE ERHOLUNG

- > Haben Sie Ihre Bürokapazitäten überprüft, um herauszufinden, wie sich die Raumnutzung in Zukunft (zum Besseren) verändern könnte?
- > Wie können Sie für den richtigen Zeitpunkt und das richtige Umfeld sorgen, um Fragen zu stellen und die Bedenken Ihrer Mitarbeiter bezüglich der Wiederaufnahme der Präsenzarbeit anzuhören?
- > Wie sieht Ihr Plan aus, um die Produktivitätsgewinne, neuen Arbeitsweisen und Kosteneinsparungen durch die Fernarbeit zu nutzen (und nicht zu verlieren)?
- > Haben Sie sich überlegt, welche zusätzlichen Schulungen für neue Talente hilfreich sein könnten, von denen einige die Gelegenheit verpasst haben, (persönlich) zu sehen, wie die Dinge in Ihrem Unternehmen funktionieren?

### 4 FORTSCHRITT DURCH VIELFALT UND GLEICHBERECHTIGUNG

#### HOHE ERWARTUNGEN

Mehr als 90 Prozent der Wirtschaftsführer glauben, dass sich die Art und Weise, wie sie auf Ereignisse mit gesellschaftlichen Auswirkungen reagieren, sowohl auf den Ruf ihrer Marke als auch darauf auswirkt, wie Kunden über sie denken. Nahezu einhellige Einigkeit besteht zudem über die Wichtigkeit, gleiche Unterstützung und Chancen für alle Mitarbeiter zu gewährleisten und die Vielfalt sowohl in den Vorständen als auch in der allgemeinen Belegschaft zu steigern. Die Wirtschaftsführer sehen einen großen Wert darin, wie Diversität ihre Entscheidungsfindung verbessert, das Unternehmen mit der nächsten Generation von Kunden verbindet und neue Wachstumschancen eröffnet.

#### „SCHLAGLÖCHER“

Im Hinblick auf den Aufbau einer vielfältigen Belegschaft mit gleichen Chancen für alle besteht die Gefahr, dass Wirtschaftsführer dieses Konzept „unterschreiben“ und anschließend schnell zu einem Ansatz übergehen, der eine nur oberflächliche Compliance gewährleistet oder durch den einfach möglichst viele Punkte abgehakt werden können. Echte Diversität erfordert Zeit und Geduld. Manchmal kann dies auch von der individuellen Situation (Branche/geografische Lage) der einzelnen Unternehmen abhängen. Die obigen Aspekte bestimmen die Geschwindigkeit und die Art des Wandels. Richtige Diversität und Inklusion sind von zentraler Bedeutung. Fast die Hälfte der Wirtschaftsführer, mit denen wir gesprochen haben, betrachtet den Zugang zu Talenten als Risiko für ihre Geschäftsaussichten und viele versuchen, ihre Fähigkeit, Talente anzuziehen und zu halten, zu verbessern.

#### FRAGEN FÜR EINE RASCHE ERHOLUNG

- > Sind Sie bereit, Ihre Daten, Richtlinien und Fortschritte in Bezug auf Gleichberechtigung und Diversität mit Kunden, Klienten oder neuen Partnern zu teilen, die dies wünschen?
- > Wie können Sie sich durch eine vorausschauende Politik für Diversität von der Konkurrenz auf dem Talentmarkt abheben?
- > Haben Sie eine interne Gruppe (oder Gruppen) gegründet, um diese Themen zu besprechen und eine interne Dynamik zu entwickeln?
- > Sind Sie darauf vorbereitet, mit den Herausforderungen von Mitarbeitern und Kunden umzugehen, die besorgt sind, dass Ihr Programm für mehr Diversität „nicht schnell genug“ oder „zu schnell“ umgesetzt wird?

## 5 STÄRKER ZURÜCKKOMMEN

### HOHE ERWARTUNGEN

Wirtschaftsführer sind zuversichtlich, dass sie auf die Erwartungen der Gesellschaft reagieren können, und sie sind optimistisch, ihr Unternehmen als Reaktion auf die Pandemie erfolgreich in eine neue Richtung zu lenken. Zusätzlich zu dieser Hybris sehen beeindruckende 77 Prozent der Wirtschaftsführer weltweit die Erholungsphase (nach der Pandemie) als Chance, um neue Möglichkeiten zu nutzen und in Zukunft von der kohlenstoffarmen Wirtschaft zu profitieren. Dieses Wunschenken für eine grünere Zukunft setzt konkrete Maßnahmen im Kern der Geschäftstätigkeit und unterstützende Maßnahmen einzelner Regierungen voraus, insbesondere in den Bereichen Energie und Transport.

### MOMENTUM FÜR DEN NÄCHSTEN WACHSTUMSZYKLUS

Langfristig führt die reine Schadensbegrenzung ein Unternehmen nicht aus einer Krise. Tatsächlich werden dieselben Kräfte, die hinter den Konjunkturzyklen stehen, den Schwung für den nächsten Wachstumszyklus liefern. Letztes Jahr haben wir Wirtschaftsführer gefragt, ob sie auf die Herausforderungen des nächsten Jahrzehnts vorbereitet sind. Schon jetzt haben die strukturellen Veränderungen im Jahr 2020 sowohl das Ende als auch den Start mancher Sektoren beschleunigt. Early Adopter suchen nach neuen, differenzierten Wachstumschancen in Ländern, Segmenten und Sektoren auf der ganzen Welt.

Einige haben schnell gehandelt, um das Beste aus den Chancen zu machen, die sich durch Disruption und Wandel bieten. Die Gewinner der Zukunft werden feststellen, dass die Pandemie ein hilfreicher Katalysator war, um sich auf neue Geschäftsmodelle auszurichten, die Digitalisierung auf sichere Füße zu stellen und eine starke Pipeline an unterschiedlichen Talenten und Ideen aufzubauen, die für den Umbau ihrer Unternehmen zu schlankeren, grüneren und mutigeren Unternehmen erforderlich sind.

### „SCHLAGLÖCHER“

Die Wirtschaftsführer sind ehrgeizig, was den Wiederaufbau betrifft, doch die für die nächsten zwölf Monate geplanten Maßnahmen deuten auf andere Prioritäten hin. Statt auf der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen oder der Umgestaltung ihres Portfolios liegt der Schwerpunkt auf der Verbesserung der betrieblichen Effizienz und der Reduzierung der Kostenbasis. Vielleicht warten sie auf bessere wirtschaftliche Bedingungen, um ihre Portfolios umzugestalten? Da weniger als ein Drittel der Wirtschaftsführer angegeben haben, dass sie sich tatsächlich Gedanken über die Umwelt-/Klimarisiken machen, besteht die Gefahr, in die Falle des Greenwashing zu tappen. Außerdem könnte es sehr schwierig sein, in Ländern, in denen sich die Regierungen noch nicht zu Klimazielen verpflichtet haben, einen echten Wandel zu erreichen.

### FRAGEN FÜR EINE RASCHE ERHOLUNG

- > Was tun Sie angesichts der Tatsache, dass sich die Marktwerte von Unternehmen für grüne Energie und grünen Transport während der Pandemie verdoppelt haben, um geeignete Möglichkeiten eines grünen Wachstums für Ihr Unternehmen zu finden?
- > Wie können Sie Kostenreduzierung in ein Mittel umwandeln, um Agilität zu ermöglichen?
- > Sind Sie auf die wahrscheinlichen Auswirkungen der nächsten Krise rund um den Klimawandel vorbereitet?
- > Halten Sie an Vermögenswerten mit geringer Performance fest, in der Hoffnung, dass sie ihren Wert wiedererlangen, obwohl sie das vielleicht nie tun werden?
- > Wo stehen Sie bei Ihren Plänen, Ihre Portfolios aktiver umzugestalten (Fusionen, Übernahmen und Desinvestitionen), und haben Sie die richtigen Ziele identifiziert, um zum richtigen Zeitpunkt zu expandieren?



# UNTERSUCHUNGSMETHODIK

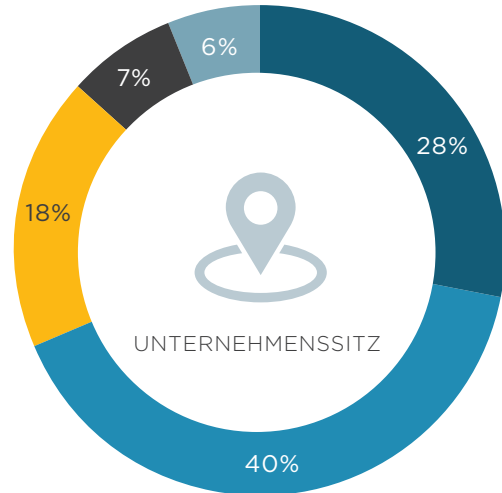
**ZWISCHEN SEPTEMBER UND NOVEMBER 2020 HAT HLB 583 RÜCKKLÄUFER VON WIRTSCHAFTSFÜHRERN AUS 55 LÄNDERN UND EINER VIELZAHL AN BRANCHEN ERHALTEN.**

Die Antworten wurden per Onlinebefragungstool oder Telefoninterview gesammelt. Die Stichproben wurden über HLB-Unternehmen mit ihren CRM-Daten ausgewählt und gesteuert. Zusätzlich zu den quantitativen Daten wurden sechs vertiefende CEO-Interviews per Videoanruf durchgeführt.

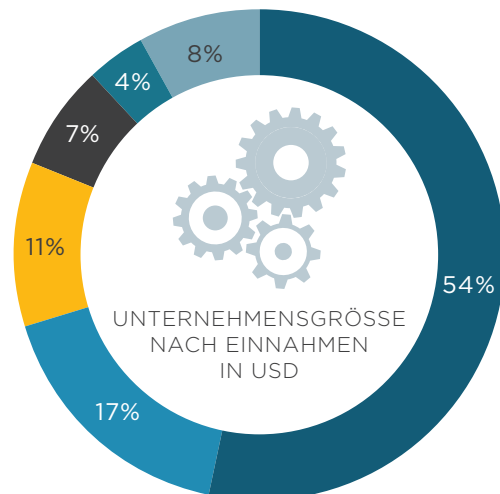
Bitte beachten Sie, dass nicht alle Zahlen in diesem Bericht als Summe 100 Prozent ergeben, da Prozentwerte gerundet wurden, neutrale Antworten ausgeschlossen wurden oder die Befragten mehr als eine Antwort wählen konnten. Die Basis für alle Zahlen ist 583 (alle Befragten), sofern nicht anders angegeben.

Weitere Daten und Informationen zu dieser Befragung sind auf Anfrage erhältlich. Bitte kontaktieren Sie dazu:

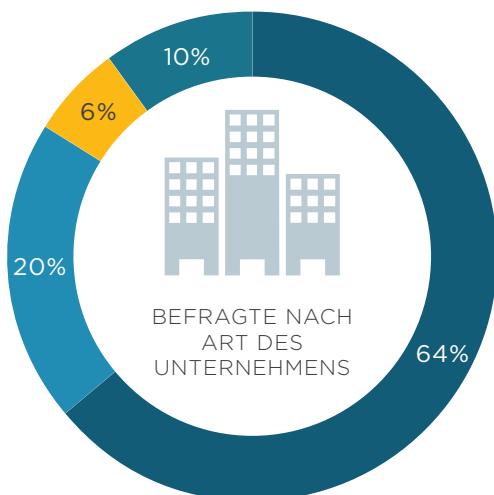
**LESLEY HORNING**  
**HEAD OF MARKETING & DIGITAL**  
**+44 (0)20 7881 1100**  
**L.HORNING@HLB.GLOBAL**



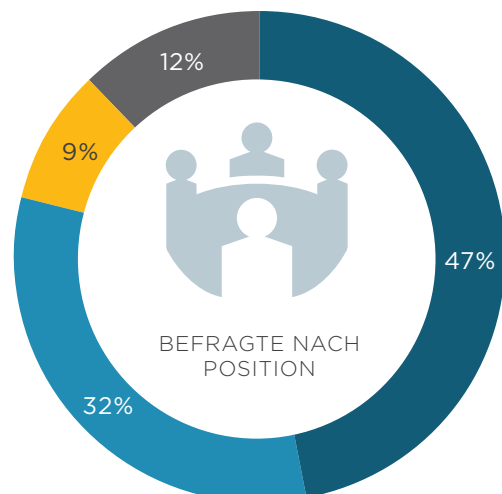
■ Asien-Pazifik ■ Europa ■ Nordamerika  
 ■ Lateinamerika ■ Afrika und der Nahe Osten



■ < \$25M ■ \$25M - 50M ■ \$50M - 100M  
 ■ \$100M - 250M ■ \$250M - \$500M



■ Privatunternehmen ■ Familienbetrieb  
 ■ Nicht gewinnorientiert/gemeinnützig ■ Börsennotiert



■ CEO ■ CFO ■ COO ■ Andere C-Suite-Positionen

## VON UNS BEFRAGTE WIRTSCHAFTSFÜHRER



**GAIL BECKER**  
Gründerin und CEO  
**CAULIPOWER**



**LEVON ANTONIAN**  
Gruppenmanagement-  
Direktor **Halian**



**MARCO MORMONE**  
Mitgründer und  
Partner **Arca Blanca**



**MATT DODDS**  
Chief Executive Officer  
**CaseWare International Inc.**



**PINKY LILANI, CBE, DL**  
Gründerin und Vorsitzende/  
Vorstandsvorsitzende  
**Women of the Future**  
Programme



**SIMON FROST**  
Group Chief Financial  
Officer, **Proactive Group**  
**Holdings Inc**

## ANERKENNUNGEN UND DANK

WIR MÖCHTEN UNS BEI DEN FOLGENDEN MITARBEITERN VON HLB FÜR IHRE EINBLICKE UND IHR ENGAGEMENT BEDANKEN, DURCH DIE SIE ZUM ERFOLG DER DIESJÄHRIGEN UNTERSUCHUNG BEIGETRAGEN HABEN:

Abu Bakkar  
Andrea Moseley  
Bart de Volder  
Bettina Cassegrain  
Chris DeMayo  
Clensy Appavoo  
Coco Liu  
Corney Versteden  
Dave Springsteen  
Fion Lau  
Jean-Charles Mahler  
Jim Bourke  
Lamy Makary  
Lesley Hornung  
Marcello Fonseca  
Marco Donzelli  
Mari-Anne Kehler  
Nikola Verespejova  
Ralph Mitchison  
Simon James  
Susanna Spada  
Valeria Plotnikova

## ENDNOTEN/VERWEISE

1. HLB Cybersecurity Report 2020
2. INSEAD. [Online], The Next Cycle of Capitalism, Available at <https://knowledge.insead.edu/node/5226/pdf> [Retrieved December 03, 2020]
3. HLB Unconscious Bias Study, 2020
4. Influential investor group demands 'net-zero' targets [Online], the Financial Times. Available at <https://www.ft.com/content/5ad57cfc-5d17-49e5-b65f-2f3f35423d11> [Retrieved December 03, 2020]
5. The growing urgency of shifting to a low carbon economy [Online], United Nations Development Programme. Available at <https://www.undp.org/content/undp/en/home/blog/2020/the-growing-urgency-of-shifting-to-a-low-carbon-economy.html>. [Retrieved December 03, 2020]
6. Unilever Sustainable Living Targets [Online]. Available at <https://www.unilever.com/sustainable-living/> [Retrieved December 03, 2020]
7. E.ON Sustainability Strategy [Online]. Available at <https://www.eon.com/en/about-us/sustainability/strategy.html> [Retrieved December 03, 2020]
8. The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World [Online], World Economic Forum, Available at <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world> [Retrieved December 03, 2020]

## HLB KONTAKTE



**MARCO DONZELLI**

Global CEO  
m.donzelli@hlb.global



**JIM BOURKE**

Global Advisory Leader  
j.bourke@hlb.global



**DAVE SPRINGSTEEN**

Global Tax Leader  
d.springsteen@hlb.global



**BETTINA CASSEGRAIN**

Global Assurance Leader  
b.cassegrain@hlb.global



**COCO LIU**

Chief Regional Officer  
Asia Pacific  
c.k.liu@hlb.global



**LISA BENSON**

Chief Regional Officer  
Western Markets  
l.benson@hlb.global



**LESLEY HORNUNG**

Head of Marketing  
and Digital  
l.hornung@hlb.global



**THE GLOBAL ADVISORY  
AND ACCOUNTING NETWORK**

© 2021 HLB International Limited. Alle Rechte vorbehalten.

HLB International ist ein weltweites Netzwerk unabhängiger Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, von denen jede eine eigenständige und unabhängige juristische Person ist. Als solches haftet HLB International Limited nicht für die Handlungen und Unterlassungen der anderen Mitglieder. HLB International Limited ist in England unter der Nr. 2181222 Limited by Guarantee registriert und koordiniert die internationalen Aktivitäten des Netzwerks von HLB International, bietet aber weder professionellen Dienstleistungen für Kunden an, noch beaufsichtigt oder verwaltet es sie. Dementsprechend übernimmt HLB International Limited keine Haftung für die Handlungen und Unterlassungen eines Mitglieds des Netzwerks von HLB International und umgekehrt. HLB International Limited lehnt ausdrücklich alle Garantien ab, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Eignung für bestimmte Zwecke und Garantien für zufriedenstellende Qualität.

Diese Publikation wurde nur zur allgemeinen Information erstellt und stellt keine professionelle Beratung dar. Sie sollten nicht auf der Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen handeln, ohne spezielle professionelle Beratung einzuholen. Es wird keine Zusicherung oder Gewährleistung (weder ausdrücklich noch stillschweigend) hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Publikation enthaltenen Informationen gegeben und HLB International übernimmt, soweit gesetzlich zulässig, keine Haftung, Verantwortung oder Sorgfaltspflicht für Folgen, die sich daraus ergeben, dass Sie oder andere im Vertrauen auf die in dieser Publikation enthaltenen Informationen handeln, es unterlassen, zu handeln, oder für Entscheidungen, die auf diesen Informationen beruhen.

HLB International Limited haftet in keinem Fall für die Handlungen und/oder Unterlassungen eines Mitglieds des Netzwerks von HLB International oder für direkte, besondere, zufällige oder Folgeschäden (einschließlich, jedoch nicht beschränkt auf Schäden aus entgangenem Gewinn, Geschäftsunterbrechung, Verlust von Geschäftsinformationen oder anderen Vermögensschäden), die direkt oder indirekt aus der Nutzung (oder Nichtnutzung), dem Vertrauen auf die Inhalte dieser Website oder einer Website eines Dritten oder aus Ihrer Nutzung der Dienstleistungen und/oder Produkte eines Mitglieds entstehen. Hinweise auf die Dienstleistungen oder Produkte eines Mitglieds sind nicht als Empfehlung zu verstehen.

HLB bezieht sich auf das Netzwerk von HLB International und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsunternehmen, die jeweils eine eigene juristische Person darstellen.