



Werden durch Covid-19 herausgefordert: Stefan Brupbacher, Dagmar Jenni und Simon Enderli.

Mit Zuversicht nach vorn

Covid-19 trifft alle, aber nicht alle gleich:
ein Bericht aus der Unternehmenswelt von drei
Branchenvertretern. von Iris Kuhn-Spogat und Jasmine Alig

Die Coronakrise hat für jedes Schweizer KMU andere Folgen. Es gibt vereinzelte Gewinner, doch die Schutzmassnahmen des Bundes bringen viele Unternehmen an ihre Grenzen. Rechtsstillstand, Kurzarbeit und eine gehörige Portion Pragmatismus bei der

Kreditvergabe sichern den Fortbestand fürs Erste. Durchgestanden ist die Krise damit nicht, im Gegenteil: Die Auswirkungen von Corona halten an.

Doch Covid-19 hat auch vielerorts die Umsetzung neuer Ideen beschleunigt – innovative Projekte wurden beinahe über Nacht aus dem Boden gestampft.

Wie sich die Krise auf ihre Branche ausgewirkt hat, erzählen Stefan Brupbacher, Direktor des Industrieverbands Swissmem, Dagmar Jenni, Geschäftsführerin des Detailhandelsverbands Swiss Retail Federation, und Simon Enderli, Präsident des Start-up-Verbands Swiss Entrepreneurs & Startup Association (SWESA).

Im Sog der Coronakrise

Die Schweizer Industrie hat schon manche Krise überstanden, aber noch keine wie Covid-19, sagt Stefan Brupbacher, Direktor des Swissmem.

Herr Brupbacher, was ist in Ihrer Branche geschehen seit dem Ausbruch der Coronakrise?

Die Branche wurde hart getroffen. Es konnten erstens keine Maschinen ausgeliefert und damit auch nicht in Rechnung gestellt werden. Gleiches galt für Serviceleistungen. Ohne Messen und Reisen brach zweitens der Verkauf ein, zudem wurden bestehende Verträge storniert. Drittens gab es Ausfälle bei den globalen und Schweizer Zulieferern. Schliesslich galt es die BAG-Hygienevorschriften umzusetzen. Trotz allem: Unsere Unternehmen blieben – wenn auch reduziert – fast alle operativ. Ausser im Tessin gab es keinen vom Staat verordneten Shutdown. Fazit: Die letzten Monate waren eine enorm fordernde Zeit, doch richtig schwer wird es erst jetzt.

Was ist mittelfristig Ihr Ausblick?

Viele Firmen, namentlich jene im Projektgeschäft, haben bisher bestehende Auf-

träge abgearbeitet, aber Neuaufträge fehlen. Allerdings ist jede Subbranche unterschiedlich. Die Automobilzulieferer haben es ganz schwer, während Zulieferer der Medtechindustrie ganz gut durch die Krise kamen. Grundsätzlich profitieren nur wenige MEM-Firmen von Covid-19. Der Grossteil erwartet 2020 einen Umsatzeinbruch von 20 bis 30 Prozent.

Die Industrie hat schon manche Krise erlebt. Wie hat sie auf Covid-19 reagiert?

Die Industrie ist tatsächlich krisen-erprobt, und bereits 2019 war mit dem starken Franken oder dem Handelskrieg USA–China ein schwieriges Jahr. Zudem liegen Zyklen in der Natur des Investitionsgütergeschäfts. Probleme sind somit kein Hemmschuh, sondern ein Antrieb für die Suche nach Lösungen – so ticken Ingenieure. Das A und O war, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu garantieren. Das wurde super umgesetzt.

Anschliessend galt es Lieferketten zu schützen, dies mit Blick auf die eigenen Zulieferer.

Und schliesslich ging es natürlich auch um die Sicherung der Liquidität. Allerdings haben unsere oft familiengeführten Firmen in der Regel mehr Reserven als jene in anderen Branchen.

Wurden die Covid-19-Kredite genutzt?

Mit der bisher geltenden Verordnung könnten die Betriebe, die Covid-19-Kredite beanspruchen, in den nächsten zwei bis fünf Jahren nur noch Ersatzinvestitionen tätigen und keine neuen. Das stellt keine Perspektive dar: Innovation ist der Lebensnerv dieser Firmen und sichert die Marktführerschaft. Das funktioniert nicht ohne Investitionen. Dementsprechend sind Covid-19-Kredite Plus zwischen 500 000 und 20 Millionen Franken von der Industrie kaum beantragt worden.

Und wie steht es um Absicherungsmöglichkeiten?

Neben Absicherungslösungen durch Versicherungen erweist sich die Schweizerische Exportrisikoversicherung SERV auch in der Krise als wertvolle Stütze.

Was wird sich langfristig ändern?

Das müssen wir abwarten. Viele unserer Mitglieder sind oft in komplexe Produktionsstrukturen eingebunden und können nicht einfach ein neues Geschäftsmodell entwickeln. Unsere Firmen wollen kämpfen und bleiben am Ball. Die vergangenen Monate waren herausfordernd, die kommenden werden noch schwieriger.

Stefan Brupbacher ist seit 2019 Direktor von Swissmem.

we.trade

Der digitale Weg, Handelsgeschäfte in Europa abzuwickeln. Auf der digitalen Plattform we.trade steuern Sie den Prozess von der Erfassung der Handelsgeschäfte bis zur Lieferung der Waren einfach online.

ubs.com/wetrade



Dagmar Jenni, Rechtsanwältin, LL. M., ist seit 2016 Geschäftsführerin der Swiss Retail Federation.

Das Schwierige kommt erst

Dem stationären Handel droht eine Konkurswelle, befürchtet Dagmar Jenni, Direktorin der Swiss Retail Federation.

Frau Jenni, was hat die Coronakrise im Detailhandel ausgelöst?

Sie hat uns einerseits zurückgeworfen, andererseits vorwärtsgebracht. 2020 hätte gemäss unseren Erwartungen das erste Jahr seit Langem sein können, in dem die Umsätze im stationären Handel stabil bleiben oder gar leicht zulegen. Wir haben nach der Eurokrise die Hausaufgaben gemacht, die Prozesse ebenso wie die Strukturen angepasst. Wir waren fit für die Zukunft, aber nicht für die Krise.

Sie sagen, die Krise hat den Detailhandel auch gefördert. Inwiefern?

Es wurden zahlreiche Ideen und Projekte, deren Umsetzung in Normalzeiten Monate beansprucht, blitzschnell umgesetzt. Der Möbelkonzern IKEA etwa hat «Click&Car», also online bestellen und dann vorbeifahren und abholen, innerhalb von drei Wochen aus dem Boden gestampft. Auch in kleineren Betrieben

hat die verordnete Schliessung Kreativität und Agilität geweckt und zu einer grossen Dynamik geführt. Das war Wasser auf meiner Mühle: Nur eine Omni-Channel-Strategie sichert das Überleben des stationären Handels.

Wie läuft es, seit die Geschäfte wieder geöffnet sind?

Es hat sehr gut angefangen. Der Nachholeffekt hat vielen Unternehmen höhere Umsätze als im Vorjahr beschert. Doch das hielt leider nicht an: Kaum waren die Grenzen ins benachbarte Ausland wieder offen, wanderte Umsatz ab, und alles pendelte sich auf dem Niveau von 2019 ein. Mindestens fürs Erste: Denn die Nagelprobe steht dem Detailhandel erst noch bevor. Sie kommt im zweiten Halbjahr, wenn Corona-bedingte Massnahmen wie Rechtsstillstand oder Covid-19-Kredite wegfallen. Es ist eine Konkurswelle zu befürchten.

Was sind Ihre Lehren aus der Krise?

Einmal mehr hat sich gezeigt «Cash is King», und der Frage, wie man die Liquidität sichert, kommt eine zentrale Bedeutung zu. Einerseits natürlich intern, aber auch mit Banken, indem man Kreditlinien staffelt und aufgleist, sodass man in der Krise nicht erst verhandeln muss.

Wird es neue Geschäftsmodelle geben?

Es werden sich gewisse Geschäftsrouinen ändern. Die Modegeschäfte zum Beispiel hatten das Problem, dass sie Ware abnehmen und zahlen mussten, obschon sie wegen des Lockdowns nichts verkaufen konnten. Da wird man in Zukunft wohl darüber nachdenken, neue Verträge aufzusetzen. Im Mietbereich stellt sich die Frage nach Umsatzmieten. Die Coronakrise hat allen bewusst gemacht, dass man sich generell agiler aufstellen muss, um solche Schocks abzufedern.

Was war schlimmer für den Detailhandel: die Eurokrise oder Covid-19?

Die Frage kann ich noch nicht beantworten. Es kommt darauf an, ob es eine zweite Welle gibt und wie gross diese sein wird. Bleibt sie aus, sind wir glimpflich davongekommen, und die Coronakrise wird keinen grösseren Impact haben als die Eurokrise. Kommt sie und führt zu einem weiteren langen Shutdown, wird sie das Einkaufsverhalten nachhaltig verändern: Die Konsumenten gewöhnen sich irgendwann daran, nicht mehr so häufig in die Geschäfte zu gehen. Die Online-Plattformen, insbesondere die grossen, wären dann gegenüber dem stationären Handel ohne Omni-Channel-Ansatz die deutlichen Gewinner.

Liquiditätsplan

Machen Sie Ihre Geldströme sichtbar. Mit der Schritt-für-Schritt-Anleitung von UBS erkennen Sie frühzeitig mögliche Liquiditätseingpässe.

ubs.com/liquiditaetsplan

Innovationsschub dank Krise

Auch die Start-up-Community blieb von den Auswirkungen von Covid-19 nicht verschont. SWESA-Präsident Simon Enderli sieht aber auch Positives.

Herr Enderli, der Lockdown als Schutzmassnahme gegen Covid-19 hat viele gestandene Betriebe aus dem Gleichgewicht gebracht.

Wie sieht die (vorläufige) Bilanz bei Start-ups aus?

Während es bei gestandenen Betrieben durch Umsatzausfälle teilweise zu Liquiditätsengpässen kam, standen Start-ups häufig vor Problemen wie ausgefallenen oder verschobenen Finanzierungsrunden.

Mit welchen Konsequenzen?

Es liegt auf der Hand, dass nicht alle Start-ups die Auswirkungen von Covid-19 überleben werden. Mit einem Kahlschlag ist jedoch nicht zu rechnen. Solange die jungen Unternehmen bereit sind, Sparmassnahmen zu akzeptieren, und solange sie noch etwas Benzin im Tank haben, also über Liquidität aus früheren Finanzierungsrunden verfügen, können sie ohne Frage gut durch diese

Phase kommen. Problematisch wird es erst dann, wenn die nächste Tranche entgegen allen Erwartungen ausbleibt.

Die Gründung der Swiss Entrepreneurs & Startup Association fiel zeitlich mit dem Beginn der Coronakrise zusammen. War das ein Vor- oder ein Nachteil?

Der Gründungszeitpunkt war gar nicht so schlecht, denn so konnten wir uns gleich positionieren, vor allem auf dem politischen Parkett. Als klar wurde, dass viele Start-ups von den Bürgschaftskrediten des Bundes nicht würden profitieren können, haben wir reagiert und uns mit Vertretern der Politik und der Start-up-Szene dafür eingesetzt, dass diese Start-ups trotz nicht vorhandenem Umsatz finanzielle Unterstützung erhielten.

Wie hat die Start-up-Community auf die Krise reagiert?

Es gab, grob gesehen, drei Mentalitäten unter den Jungunternehmern. Die einen steckten vor Verzweiflung den Kopf in den Sand, andere waren von der Ausnahmesituation kaum betroffen, und dann gab es noch jene, die innert kürzester Zeit ihr Geschäftsmodell adaptierten. Die Krise sorgte mancherorts für einen regelrechten Innovationsschub.

Welchen Einfluss hatte die verhaltene Investorentätigkeit auf die Innovationskraft?

Das Virus wird Forschung und Entwicklung zwar teilweise um einige Monate verzögern, doch das stoppt keinesfalls die positive Entwicklung der vergangenen Jahre. Soweit wir das aus heutiger Sicht beurteilen können, gab es zwar einen Rückschlag, aber definitiv keinen Kahlschlag.

Was sind Ihre Erkenntnisse für künftige Geschäftsstrategien von Jungunternehmern?

Covid-19 hat gezeigt, dass der richtige Investor wichtiger ist, als man häufig denkt. Gerade in solchen Krisensituationen geht es darum, einen Partner zu haben, der einem nicht nur finanziell unter die Arme greift, sondern auch das entsprechende Know-how und die Ausdauer mitbringt, um eine Krise durchzustehen.

Wie lange dauert es Ihrer Meinung nach, bis sich das Start-up-Ökosystem von der Krise erholt hat?

Eine gute Messgrösse sind immer die Finanzierungen. Im letzten Jahr wurden über 2 Milliarden Franken in Schweizer Start-ups investiert. Dieses Jahr wird die Summe extrem zurückgehen. Bis der Stand von 2019 wieder erreicht ist, wird es – abhängig vom weiteren Verlauf der Krise – sicher einige Jahre dauern.



Simon Enderli ist Präsident der im März 2020 gegründeten Swiss Entrepreneurs & Startup Association (SWESA.)

UBS Start Business

Profitieren Sie für Ihr Start-up vom kombinierten Alles-drin-Paket, bestehend aus Banking und Versicherungen.

ubs.com/startbusiness