

# }essentials{

Florian Lanzer · Lucas Sauberschwartz  
Lysander Weiß

# Erfolgreich durch die Krise

Strategieentwicklung in Zeiten  
von Finanzkrise bis Corona

**LESEPROBE**



Springer Gabler

# Erfolgreich durch die Krise

Nach der Finanz- und Eurokrise stürzt die Corona-Pandemie die gesamte Weltwirtschaft innerhalb weniger Wochen erneut in eine tiefe Krise, und wirkt als Katalysator für tiefgreifende Veränderungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Eine unvorhersehbare und meist substantielle Herausforderung für Unternehmen. Wie in jeder Krise werden diese von einem Moment auf den anderen vor kurzfristige, überlebenskritische Entscheidungen gestellt. Gleichzeitig muss auch die mittel- und langfristige Strategie in Rekordzeit an die neuen Gegebenheiten angepasst werden, um nicht nur erfolgreich durch, sondern auch gestärkt aus der Krise zu kommen. Basierend auf den wichtigsten Erkenntnissen aus der Forschung und aktuellen Beispielen aus der Praxis führt das Werk dazu schrittweise durch passgenaue Instrumente und Methoden zur erfolgreichen Strategieentwicklung für die Zeit während und nach der Krise.

## Der Inhalt

- Eine Einführung in die grundsätzlichen Herausforderungen, Entwicklungen und Lehren vergangener Krisen
- Best Practices von Unternehmen, die als Gewinner aus vergangenen Krisen hervorgegangen sind
- Ein in der Praxis erprobter, 7-stufiger Prozess zur Strategieentwicklung in Krisenzeiten
- Direkt anwendbare Instrumente zur Strategieentwicklung zur Anwendung im eigenen Unternehmen
- Eine Anleitung, um nicht nur erfolgreich durch die Krise zu kommen, sondern durch diese auch erfolgreicher zu werden.

## Stimmen zum Buch

„Krisenzeiten entscheiden über Erfolg - dieses Buch zeigt, wie es geht“

*Timo Emmert, Head of E-Commerce, MediaMarktSaturn*

„Ein Blueprint für Strategie in und aus der Krise“

*Dr. Carsten Stöcker, Global Future Council-Member, World Economic Forum*

ISBN 978-3-658-30542-0

► [springer-gabler.de](https://www.springer-gabler.de)

## Vorwort

Für das Jahr 2020 wird „Krisenmanagement“ ein prägendes Wort sein. Die Corona-Pandemie stellt die gesamte Wirtschaft vor enorme Herausforderungen, unternehmerische Entscheidungen sind plötzlich unter grundlegend veränderten Rahmenbedingungen zu treffen. Als Landesregierung Nordrhein-Westfalen haben wir im Zusammenwirken mit dem Bund die Unternehmen im Land mit einem beispiellosen Hilfspaket unterstützt – unter anderem mit einer Soforthilfe für kleine Unternehmen, mit steuerlichen Maßnahmen und einem ausgeweiteten Bürgschaftsprogramm. Dies ist Teil der Überzeugung, dass es uns in gemeinsamer Anstrengung von Wirtschaft, Gesellschaft und staatlichem Handeln gelingen wird, die Krise zu bewältigen und aus dieser Kraftanstrengung bereits neuen Schwung für die danach kommende Zeit zu gewinnen.

Gerade in herausfordernden Zeiten sind optimistische Perspektiven wichtig. Dann können auch neue Chancen, die die Krise offenlegt, erkannt werden. So kann aus den Maßnahmen aufgrund der Corona-Pandemie durchaus ein Schub für Transformationen erwartet werden, für digitale Prozesse und Geschäftsmodelle, für agile Arbeit und stärker diversifizierte Wertschöpfungsketten. Mit dem Restart gilt es, die unter schwierigen Bedingungen gewonnenen positiven Erfahrungen fortzuschreiben und ihre Vorteile für die Zukunft zu sichern. Für die Sphäre staatlichen Handelns heißt das etwa, die Erfahrung mit deutlich stärker genutzten digitalen Prozessen, mit unbürokratischeren Verfahren und beschleunigten Abläufen für den „Normalbetrieb“ nutzbar zu machen. Für Unternehmen bedeutet es, bereits während der Krise deren Ende zu reflektieren und zukunftsweisende strategische Entscheidungen zu treffen.

Angesichts der massiven gesundheitlichen Auswirkungen und der gravierenden wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie ist ein „die Krise als Chance“ zu schlicht. Aber richtig ist: Krisen sind Katalysatoren für Veränderungen, denen man bestmöglich eine zukunftsorientierte Perspektive geben muss.

Der Anspruch dieses Buches, für Krisenzeiten anwendungsorientierte Unterstützung in der Strategie- und Entscheidungsfindung zu geben, ist von kaum zu übertreffender Aktualität. Sollte es gelingen, Unternehmen in der Krise zu stützen, den Schub für innovative Prozesse und Geschäftsmodelle zu nutzen und damit insbesondere die Digitalisierung weiter nach vorne zu bringen, besteht die Chance, nicht nur erfolgreich durch die Krise zu kommen, sondern sogar mit ihr neue Stärke zu gewinnen. In diesem Sinne ist der Buchtitel bewusst doppeldeutig gewählt und kann Mut machen – das ist in jeder Krise eine wertvolle Grundlage.

**Prof. Dr. Andreas Pinkwart,**  
**Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes**  
**Nordrhein-Westfalen**

---

## Erfolgreich durch die Krise

Im Frühjahr 2020 stürzt die Corona-Pandemie Staaten auf der ganzen Welt mit atemberaubender Geschwindigkeit in eine Krise. Während zunächst die gesundheitlichen Risiken im Fokus stehen, wird schnell klar, dass die nötigen Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus trotz aller Gegenmaßnahmen der Politik eine globale Wirtschaftskrise nach sich ziehen werden.

Dies ist nicht das erste Mal, dass die Weltwirtschaft vor einer großen Herausforderung steht. Schon immer gehörten Krisen zu deren zyklischem Verlauf. Doch je vernetzter, globaler und schneller die Wirtschaft ist, desto rasanter scheinen sich auch die damit einhergehenden Krisen zu entfalten. Bereits die Finanzkrise 2007/2008 zeigte, wie ein zunächst lokales Problem innerhalb nur eines Jahres nahezu alle Volkswirtschaften betreffen kann. Die Coronakrise setzt hier nochmals neue Maßstäbe. Nach dem ersten Auftreten des Virus Ende Dezember 2019 zeigte sich eine weltweite Ausbreitung innerhalb nur weniger Wochen. Die sich abzeichnenden wirtschaftlichen Folgen zwangen beispielsweise die USA Anfang April 2020, ein wirtschaftliches Hilfsprogramm zu initiieren, das die Kosten für die Finanzkrise zu diesem Zeitpunkt bereits um das Doppelte überstieg [1].

Die Corona-Pandemie stellt viele Unternehmen vor eine der größten Herausforderungen der letzten Jahrzehnte. Das Zukunftsinstitut bezeichnet die aktuelle Situation als „Clusterfuck“, eine chaotische Situation, in der alles schief zu gehen droht [2]. Angela Merkel spricht gar von der größten Krise seit dem 2. Weltkrieg [3]. Unternehmen sind in solchen unübersichtlichen Krisensituationen zunächst damit beschäftigt, sofort zu reagieren. Ebenso entscheidend ist es jedoch, die kurz- und langfristige Strategie anzupassen. Denn Untersuchungen zeigen, dass die größten Marktanteilsgewinne und -verluste nicht in Wachstumsphasen entstehen, sondern in Phasen des konjunkturellen Abschwungs [4]. Und so birgt die Corona-Pandemie, ebenso wie Krisen in der Vergangenheit, neben den enormen Risiken und Problemen auch große Chancen für Unternehmen. Es gilt eben nicht nur, erfolgreich durch die Krise zu kommen. Unternehmen können auch durch die Krise erfolgreicher werden.

Wie dieser doppelte „Erfolg durch die Krise“ gelingen kann, beschreiben wir anlässlich der Coronakrise in diesem Buch. Basierend auf den Erkenntnissen vergangener Krisen, aktuellen Studien zur Coronakrise und unseren eigens entwickelten Instrumenten und Methoden bietet dieses Werk einen strategischen Leitfaden für Krisenzeiten und darüber hinaus.

Dabei wünschen wir Ihnen von ganzem Herzen viel Erfolg!

**Lucas Sauberschwarz**

**Lysander Weiss**

**Florian Lanzer**

---

# Inhalt

Vorwort	3
Erfolgreich durch die Krise	4
Abbildungsverzeichnis	6
Über die Autoren	8
1. Grundlagen zum Umgang mit Krisensituationen	9
1.1 Klassische Verläufe der Krisenentwicklung	9
1.2 Operative Sofortmaßnahmen zum Krisenmanagement	10
1.3 Grundlegende Ansätze für Krisenstrategien	10
1.4 Wesentliche Veränderungsprozesse in der Krisenbewältigung	10
2. Strategieentwicklung in Krisenzeiten	11
2.1 Neue Entscheidungsbasis schaffen: Strategische Ziele und Kriterien	12
2.2 Aktuelle Aktivitäten überprüfen: Zielgerichtete Portfolio-Optimierung	13
2.3 Veränderte Umwelt erfassen und bewerten: Chancen und Risiken	14
2.4 Bestehendes Geschäftsmodell überprüfen: Stärken und Schwächen	15
2.5 Strategische Planung erneuern: Neue strategische Handlungsfelder	16
2.6 Strategische Roadmap aufstellen: Spezifische Handlungsoptionen	17
2.7 Kontinuierliche Anpassung etablieren: Dynamischer Strategieprozess	18
3. Ausblick: Vor der Krise ist nicht nach der Krise	19
Literatur	20

---

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1.1 V-U-L Krisenverläufe
- Abb. 1.2 Sofortmaßnahmen zum Krisenmanagement
- Abb. 1.3 In Krisen wird über den Erfolg entschieden
- Abb. 1.4 Strategiematrix für Krisenzeiten
- Abb. 1.5 Change-Kurve
- Abb. 2.1 Bedeutung strategischer Planung in Krisenzeiten
- Abb. 2.2 Prozess zur Strategieentwicklung in Krisenzeiten (Übersicht)
- Abb. 2.3 Strategische Ziele und Kriterien (Beispiel)
- Abb. 2.4 Entscheidungsmatrix
- Abb. 2.5 Liste bestehender Projekte (Beispiel)
- Abb. 2.6 Entscheidungsmatrix: Portfolio (Beispiel)
- Abb. 2.7 Szenarien des Zukunftsinstituts
- Abb. 2.8 Ausgewählte Trends in der Coronakrise
- Abb. 2.9 Analyse externer Einflussfaktoren (Beispiel)
- Abb. 2.10 Verortung externer Einflussfaktoren (Beispiel)
- Abb. 2.11 Entscheidungsmatrix: Chancen und Risiken (Beispiel)
- Abb. 2.12 Zusammenhang interner und externer Faktoren
- Abb. 2.13 Interne Faktoren im Business Model Canvas (Beispiel)
- Abb. 2.14 Bewertung interner Faktoren (Beispiel)
- Abb. 2.15 Verortung interner Faktoren (Beispiel)
- Abb. 2.16 Entscheidungsmatrix: Stärken und Schwächen (Beispiel)
- Abb. 2.17 Ausgewählte Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen (Beispiel)
- Abb. 2.18 Ableitung strategischer Handlungsfelder (Beispiel)
- Abb. 2.19 Bewertung strategischer Handlungsfelder (Beispiel)
- Abb. 2.20 Verortung strategischer Handlungsfelder (Beispiel)
- Abb. 2.21 Entscheidungsmatrix: Strategische Handlungsfelder (Beispiel)
- Abb. 2.22 Vier Stufen der Unsicherheit
- Abb. 2.23 Übersicht strategischer Handlungsmöglichkeiten
- Abb. 2.24 Übersicht eines morphologischen Kastens (Beispiel)
- Abb. 2.25 Sekundärforschung im morphologischen Kasten (Beispiel)
- Abb. 2.26 Ableitung von Handlungsoptionen (Beispiel)
- Abb. 2.27 Bewertung und Verortung von Handlungsoptionen (Beispiel)
- Abb. 2.28 Entscheidungsmatrix: Handlungsoptionen (Beispiel)
- Abb. 2.29 Strategische Roadmap (Beispiel)
- Abb. 2.30 Agile Strategiematrix (Beispiel)
- Abb. 2.31 Prozess zur Strategieentwicklung in Krisenzeiten (Gesamt)

Hinweis:

Dies ist eine Leseprobe des Buches

**Erfolgreich durch die Krise.  
Strategieentwicklung in Zeiten von Finanzkrise bis Corona.**

Die folgende Inhalte sind gekürzt auszugsweise dargestellt.

Das Gesamtwerk erhalten Sie auf [www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de), sowie im Buchhandel.

## Über die Autoren



**Florian Lanzer** ist Partner der Strategieberatung Venture Idea und Co-Direktor des Center for Corporate Innovation am SGMI Management Institut St. Gallen.

Venture Idea GmbH  
Kurze Str. 6  
40213 Düsseldorf  
florian.lanzer@venture-idea.com



**Lucas Sauberschwartz** ist Geschäftsführer der Strategieberatung Venture Idea und Direktor des Center for Corporate Innovation sowie Co-Direktor des Center for New Work am SGMI Management Institut St. Gallen.

Venture Idea GmbH  
Kurze Str. 6  
40213 Düsseldorf  
lucas.sauberschwartz@venture-idea.com



**Lysander Weiß** ist Partner der Strategieberatung Venture Idea, Doktorand an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Dozent zu den Themen Strategie, Innovation und New Work.

Venture Idea GmbH  
Kurze Str. 6  
40213 Düsseldorf  
lysander.weiss@venture-idea.com

Florian Lanzer, Lucas Sauberschwartz und Lysander Weiß sind mehrfache Bestseller-Autoren und führende Experten für Strategie, Innovation und New Work. Gemeinsam führen sie die Strategieberatung Venture Idea, die von der WirtschaftsWoche als Deutschlands beste mittelständische Beratung für Innovation & Wachstum (2018) sowie für Strategie (2019) ausgezeichnet wurde. Zuletzt wurden sie in die Liste der „Besten Unternehmensberater in Deutschland 2020“ vom BrandEins Magazin aufgenommen. Sie teilen ihre Expertise regelmäßig in Veröffentlichungen, der Lehre und als Keynote Speaker.

# Grundlagen zum Umgang mit Krisensituationen

# 1

*„A crisis is a terrible thing to waste.“*

**Paul Romer, Wirtschaftswissenschaftler, Stanford, November 2004**

Dieses Zitat des Stanford-Ökologen Paul Romer zeigt bereits die zwei Seiten einer Krise, die für jedes Unternehmen zumindest nach der ersten Situationskontrolle relevant werden: Erstens den Fakt, dass es eine Veränderung gibt, auf die reagiert werden muss. Zweitens die Hoffnung, dass diese Krise auch Chancen birgt. Je nach Art der Krise sind die darin liegenden Chancen und Risiken für Unternehmen unterschiedlich verteilt. Eine Krise, welche über eine normale zyklische Veränderung hinausgeht, hat das Potenzial, die Zukunft richtungsweisend zu verändern. Der Zukunftsforscher Matthias Horx bezeichnet solche historischen Momente als Tiefenkrise oder „Bifurkation“ [6].

Diese tiefgreifenden Veränderungen konnten beispielsweise nach den Terrorattacken vom 11. September 2001, oder in der Finanzkrise 2007/2008 beobachtet werden. Solche Ereignisse sind Auslöser für Rezessionen und dadurch bedingte neue wirtschaftliche Maßnahmen, jedoch auch für politische und gesellschaftliche Veränderungen, die noch lange nachwirken.

Selbstredend sind die Veränderungen in einer Krise nicht für alle Unternehmen und Branchen gleich. Für alle gilt jedoch gleichermaßen, dass es diese großen, schnellen Veränderungen in Krisenzeiten gibt. Frei nach den oben zitierten Worten von Paul Romer müssen diese im ersten Schritt bewältigt, und im zweiten Schritt genutzt werden, um das Unternehmen für die (neue) Zukunft aufzustellen.

## 1.1 Klassische Verläufe der Krisenentwicklung

Da es im zyklischen Verlauf der Weltwirtschaft immer wieder zu Krisen kommt, gibt es mittlerweile viele Daten über deren Entwicklungen und spezifische Besonderheiten. So zeigt sich beispielsweise, dass der Weg zum Wachstum während und nach einer krisenbedingten Rezession insbesondere davon abhängt, inwiefern die wirtschaftliche Struktur durch die Krise geschwächt oder verändert wird. Dafür sind Faktoren wie Nachfrageveränderungen, Dauer der Krise und finanzielle Mittel während und nach der Krise entscheidend, wie die folgenden sog. V-U-L-Szenarien anhand der Finanzkrise 2008 zeigen.

[...]

## 1.2 Operative Sofortmaßnahmen zum Krisenmanagement

Unabhängig vom spezifischen Krisenverlauf gilt es für Unternehmen, schnellstmöglich die richtigen Sofortmaßnahmen zum Krisenmanagement zu treffen. Bestenfalls sollte ein entsprechender „Business Continuity Plan“ bereits im Vorfeld entwickelt werden, so dass dieser unmittelbar nach Bekanntwerden der Krisensituation mithilfe eines interdisziplinären Krisenstabs umgesetzt werden kann. Da sich das vorliegende Buch auf die *Strategieentwicklung* in Krisenzeiten fokussiert, werden die Sofortmaßnahmen zum Krisenmanagement an dieser Stelle kurz nur zusammengefasst.

[...]

## 1.3 Grundlegende Ansätze für Krisenstrategien

Sobald die Handlungsfähigkeit des Unternehmens durch operative Sofortmaßnahmen sichergestellt ist, stellt sich die Frage, wie es in der neuen Situation kurz- und langfristig weitergeht. Der richtige kurz- und langfristige Umgang mit den situativen Veränderungen entscheidet dabei nicht nur über kurzfristiges Überleben, sondern auch über den langfristigen Erfolg, wie Beispiele aus der aktuellen und vergangenen Krise zeigen. So zeigt eine Studie vom BCG Henderson Institut mit 50.000 etablierten U.S.-Unternehmen über vier Rezessionszyklen, dass immerhin 14% aller Unternehmen in Krisenzeiten ein höheres Umsatz- und Gewinnwachstum verzeichnen konnten. Gleichzeitig konnten Marktanteilsverluste aus Krisen auch in längeren Wachstumsphasen nicht mehr aufgeholt werden, was zu nachhaltigen Differenzen in den Entwicklungen der Unternehmen führte.

[...]

## 1.4 Wesentliche Veränderungsprozesse in der Krisenbewältigung

Für eine aktive Gestaltung des Wandels ist es wichtig, dessen Verlauf zu kennen. Hier lässt sich grundsätzlich auf die Kübler-Ross Kurve zurückgreifen, welche ursprünglich 1961 entwickelt wurde, um emotionale Reaktionen von Menschen auf Krisen und Verluste aufzuzeigen. Bis heute hat sich diese auch zur modellhaften Beschreibung allgemeiner Veränderungsprozesse bei Menschen und Organisationen bewährt. In diesem Modell folgt auf den ersten Schock zunächst der Versuch zur Verdrängung der veränderten Tatsachen. Werden diese schließlich doch anerkannt, führt dies zunächst zu Frustration, dann zu Depression. Erst im Anschluss daran folgt die vorsichtige Auseinandersetzung mit der neuen Situation. So wird der Weg freigemacht, um neue Entscheidungen zu fällen, die schlussendlich ins Handeln integriert werden [16].

[...]

## Strategieentwicklung in Krisenzeiten

# 2

*„Von Managern wird jetzt Klarheit erwartet in einer Situation, die nicht selbst beherrschbar ist und deren Auswirkungen man auch noch nicht abschätzen kann. Das erfordert wahres Leadership. Also nicht nur das risikoaverse Management des Status Quo. Führungskräfte müssen vielmehr in dieser Situation hoher Ungewissheit Verantwortung übernehmen und Risiken eingehen. Leadership steht dabei auch für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.“*

**Dirk von Manikowsky, Partner, Hering Schuppener, März 2020**

In jeder Krise werden Unternehmen von einem Moment auf den anderen vor kurzfristige, überlebenskritische Entscheidungen gestellt. Gleichzeitig muss die mittel- und langfristige Strategie in Rekordzeit an die neuen Gegebenheiten angepasst werden, um nicht nur erfolgreich durch, sondern auch gestärkt aus der Krise zu kommen.

Im vorigen Kapitel wurde bereits dargelegt, warum eine proaktive Strategie mit passenden defensiven und vor allem auch offensiven Maßnahmen in Krisenzeiten entscheidend ist. Es mag auf den ersten Blick kontraproduktiv erscheinen, in einer hochdynamischen Krisensituation strategisch zu planen statt „erst einmal zu machen“. Doch auch hier zeigt ein Blick auf die Krisen der Vergangenheit, dass ein reflektiertes Vorgehen einem reflexartigen Aktionismus klar vorzuziehen ist. So wurden beispielsweise in einer Studie der „Association for Strategic Planning“ die strategischen Planungsaktivitäten von knapp 200 US-Unternehmen während der Finanzkrise untersucht. Am erfolgreichsten waren laut der Studie diejenigen Unternehmen, die besonders ausgeprägte und effektive strategische Planungsaktivitäten vorweisen konnten. Diese Unternehmen waren nicht nur in finanzieller Hinsicht erfolgreicher. Sie konnten auch eine stärkere Proaktivität vorweisen, hatten das Gefühl, gut auf den Wandel vorbereitet zu sein und zeigten einen deutlich stärkeren kurzfristigen Optimismus. Bemerkenswert ist auch, dass Unternehmen in der Studie angaben, in zukünftigen Krisen auf Basis ihrer Erfahrung die strategische Planung und Strategieentwicklung noch weiter zu verstärken. Konkret bedeutet dies zum Beispiel die Durchführung von Trend- und Marktanalysen für fundierte Entscheidungen, intensive Einbindung der Entscheidungsträger, sowie Etablierung regelmäßiger Strategieentwicklung und -anpassung [18].

[...]

## 2.1 Neue Entscheidungsbasis schaffen: Strategische Ziele und Kriterien

*„1929 war ein negativer Nachfrageschock durch einen Börsencrash und dann mehrere Wellen von Bankenpleiten. Diesmal haben wir einen negativen Angebotsschock – Fabriken werden geschlossen, weil es zu unsicher ist, zur Arbeit zu gehen, die Lieferketten wurden unterbrochen. Hinzu kommt ein negativer Nachfrageschock, da die Menschen ihre Gehaltsschecks verlieren und die Verbraucher aus Angst aufhören zu konsumieren. Zentralbanken und Finanzministerien können zwar einen Anreiz zur Unterstützung der Nachfrage bieten. Aber sie können nichts tun, um das Problem auf der Angebotsseite zu lösen.“*

**Prof. Barry Eichengreen, UC Berkeley, März 2020**

In unvorhergesehenen Krisensituationen wie der Coronakrise stehen Unternehmen plötzlich vor gänzlich neuen Rahmenbedingungen. Da diese in bisherigen strategischen Planungen nicht berücksichtigt wurden, oder vielmehr nicht berücksichtigt werden konnten, entfällt die Validität vieler Ziele und Kriterien, die vor der Krise definiert und beschlossen wurden. Diese drastischen und plötzlichen Veränderungen bzw. Schocks lassen sich in die Kategorien Nachfrage-, Angebots-, und Finanzschock einteilen. Der Internationale Währungsfonds erklärt diese am Beispiel der Coronakrise wie folgt:

[...]

### **Instrument 1: KPI-Framework und Entscheidungsmatrix**

Die Basis für effizientes, fokussiertes Handeln in der Krise (und darüber hinaus) bilden eindeutige und messbare strategische Ziele und Kriterien. Auf dieser Grundlage können mögliche Handlungsoptionen zielgerichtet entwickelt, sowie transparent bewertet und ausgewählt werden. Das Vorgehen gliedert sich dabei in drei Schritte:

[...]

## 2.2 Aktuelle Aktivitäten überprüfen: Zielgerichtete Portfolio-Optimierung

*„Ein Schlüssel zur Bewältigung der Coronakrise ist die sehr kurzfristige Vergabe von Krediten in Milliardenhöhe. Als staatliche Förderbank bedeutet dies unter enormen Druck in 2 bis 3 Tagen Dinge umzusetzen, die unter normalen Umständen Monate dauern. In derartigen Notsituationen verwandelt sich banktypische Risikoaversion plötzlich in Pragmatismus. Es gilt schnelle Entscheidungen zu treffen, die richtigen Maßnahmen auszuwählen und diese fokussiert anzugehen.“*

**Michael Strauß, CDO KfW, April 2020**

In Gemeinsam mit den Zielen verändern sich in Krisenzeiten auch plötzlich die Prioritäten. Was gestern richtig war, kann heute falsch und morgen fatal sein. Umso wichtiger ist es, schnell und objektiv bestehende Aktivitäten und Projekte neu zu bewerten und gegebenenfalls anzupassen, zu verstärken, abzuschwächen, oder zu streichen. So haben Unternehmen zum Beispiel im Zuge der Coronakrise teilweise innerhalb von wenigen Tagen und Wochen ihre Aktivitäten an die Erfordernisse der neuen Situation angepasst: TV-Sender verstärkten aufgrund von Schulschließungen ihre Wissensprogramme für Kinder, der Pay-TV-Sender Sky erstattete den geschlossenen Restaurants und Bars die Kosten des Abonnements, McDonalds verlieh seine Mitarbeiter an Aldi, der französische Luxuskonzern LVMH stellte Teile seiner Produktion von Parfüm auf Desinfektionsmittel um, und die Lufthansa entschied, mit einigen der stillgelegten Boeing-747-Passagiermaschinen nun reine Frachtflüge für stark nachgefragte Medizin- und Schutzausrüstung durchzuführen.

[...]

### **Instrument 2: Portfoliobewertung und -steuerung**

Die strategischen Ziele und Kriterien wurden bereits auf die aktuelle Situation angepasst und eine Entscheidungsmatrix zur schnellen und transparenten Bewertung geschaffen (siehe Instrument 1). Auf dieser Basis kann nun schnell und fundiert bewertet werden, welche Aktivitäten im Kontext der Krisensituation auf die Unternehmensziele einzahlen und welche nicht. Und folglich auch, inwieweit strategische Projekte fortgeführt, verstärkt, pausiert, gestoppt oder angepasst werden müssen. Auch eventuelle Handlungslücken werden im Zuge dieser Analyse identifiziert. Das konkrete Vorgehen zur Portfoliobewertung- und -steuerung gliedert sich in drei Schritte:

[...]

## 2.3 Veränderte Umwelt erfassen und bewerten: Chancen und Risiken

*„Der [Corona-]Ausbruch hat nicht nur die Finanzmärkte und das kurzfristige Wachstum unter Druck gesetzt: Er hat eine Neubewertung vieler Annahmen über die Weltwirtschaft ausgelöst, wie zum Beispiel unsere Begeisterung für Just-in-Time-Lieferketten, oder unsere Abhängigkeit von internationalen Flugreisen. Noch tiefgreifender ist, dass die Menschen weltweit die Art und Weise, wie wir arbeiten, einkaufen, reisen und uns versammeln, grundlegend überdenken. Wenn wir diese Krise überwinden, wird die Welt anders aussehen. Die Psychologie der Investoren wird sich ändern. Das Geschäft wird sich ändern. Der Konsum wird sich ändern. Und wir werden stärker auf unsere Familien und aufeinander angewiesen sein, um sicher zu sein [23].“*

**Larry Fink, CEO, Blackrock, März 2020**

Die Worte des Blackrock-CEOs Larry Fink aus seinem Investorenbrief zur Coronakrise im Frühjahr 2020 beschreiben das enorme Veränderungspotenzial von Krisen. Tatsächlich können größere Schocks zu grundlegenden Veränderungen in Verhaltensweisen, Bedürfnissen, Werten und Normen führen, die wiederum den Weg für neue Politik, Arbeitsweisen und Konsumverhalten ebnen. Dies zeigt ein Blick auf vergangene „Tiefenkrisen“.

[...]

### **Instrument 3: Umweltanalyse**

Um eine auf das eigene Unternehmen bezogene Erfassung und Bewertung der veränderten externen Einflussfaktoren vorzunehmen, bietet sich eine strukturierte Umweltanalyse an, welche aktuelle und zukünftige Entwicklungen in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie beinhaltet und sich in drei Schritte gliedert:

[...]

## 2.4 Bestehendes Geschäftsmodell überprüfen: Stärken und Schwächen

*„Geschäftsmodelle müssen grundsätzlich überdacht werden. Was betriebskritisch ist, muss wieder ingesourced werden - Stichworte Wertschöpfungstiefe, Antifragilität und dynamikrobuste Systeme. Das ist das Gegenkonzept zum Effizienzdenken der Vergangenheit. Es geht darum Redundanzen aufzubauen, um sich gegen Krisen abzusichern. Dabei ist jetzt auch die Zeit für Innovation. Jetzt ist die Zeit die Dinge anzugehen, die wir in den letzten Jahren nur in Keynotes gesehen haben.“*

**Marc Wagner, Partner, Detecon, März 2020**

Bereits ohne Krise sind die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen zunehmend im Wandel, um sich an die immer rasanteren Veränderungen der Umwelt anzupassen. Krisen wirken hier als zusätzlicher Beschleuniger. Entsprechend können Krisen und Rezessionen für viele Unternehmen und Industrien eine Zeit des tiefgreifenden Wandels bedeuten. Die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens kann sich aufgrund des verstärkten Wettbewerbs, veränderter Beschaffungskosten, staatlicher Eingriffe oder neuer Handelspolitik ändern. Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Geschäftsmodelle proaktiv auf diese Veränderungen an, um das bestehende Geschäft zu schützen und Vorteile zu erlangen [10].

[...]

### **Instrument 4: Geschäftsmodell-Analyse**

Um das bestehende Geschäftsmodell systematisch zu überprüfen, werden zunächst relevante interne Faktoren im Kontext der Krisensituation identifiziert, um potenzielle Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzudecken. Auf dieser Basis können anschließend potenzielle strategische Handlungsfelder in Bezug auf die einzelnen Aspekte des Geschäftsmodells wie beispielsweise das eigene Leistungsangebot, bestehende Vertriebskanäle oder Kernprozesse abgeleitet werden. Das Vorgehen gliedert sich dabei in drei Schritte:

[...]

## 2.5 Strategische Planung erneuern: Neue strategische Handlungsfelder

*„Die Krise kann jedoch den Wettbewerbsvorteil forschungsintensiver Unternehmen vergrößern, die die Chance nutzen, ihre Marktführerschaft durch höhere Ausgaben für Innovation, Forschung und Entwicklung zu stärken. Viele der heute führenden Unternehmen wurden in der "kreativen Zerstörung" des wirtschaftlichen Abschwungs geboren oder umgewandelt. Und mehrere der heute führenden Technologieunternehmen wie Samsung Electronics oder Google haben ihre F&E-Ausgaben während und nach der "New Economy"-Pleite 2001 stark erhöht [32].“*

OECD, Juni 2019

Die oben zitierte Analyse der OECD beschreibt, was auch zahlreiche andere Studien belegen: Insbesondere in Krisenzeiten gilt es, gezielt an neuen strategischen Handlungsfeldern zu arbeiten. Eine Studie des Global Entrepreneurship Monitor im Kontext der Finanzkrise 2008 in Spanien kommt zu dem Ergebnis, dass die Identifikation von Innovationen und Opportunitäten in Krisenzeiten wichtiger ist als in Phasen des Aufschwungs [33]. Dies lässt sich auch am Beispiel von Apple illustrieren. Obwohl sich der Umsatz des Unternehmens nach dem Platzen der Dotcom-Blase im Vergleich zum Vorjahr um ganze 33% verringerte, erhöhte Apple zur gleichen Zeit seine Forschungs- und Entwicklungsausgaben um 13%, und behielt dieses Niveau auch in den Folgejahren bei. Bereits im Jahr 2003 präsentierte Apple das neue Multimedia-Verwaltungsprogramm iTunes und im Folgejahr den iPod Mini und iPod Photo. Damit läutete das Unternehmen den Beginn einer steilen Wachstumsperiode ein [34].

[...]

### **Instrument 5: Strategische Handlungsfelder**

Zur Ableitung neuer kurzfristiger und langfristiger Handlungsfelder für das eigene Unternehmen können die zuvor ausgewählten Einflussfaktoren, die besonders relevante Chancen, Risiken, Stärken oder Schwächen offenbart haben (Instrumente 3 und 4), zu Rate gezogen werden. Da in der Krise die finanziellen und personellen Ressourcen besonders knapp sind, ist es entscheidend, selektiv vorzugehen und einen klaren Fokus auf einige ausgewählte strategische Handlungsfelder zu legen. Auch hier erfolgt das konkrete Vorgehen in drei Schritten:

[...]

## 2.6 Strategische Roadmap aufstellen: Spezifische Handlungsoptionen

*„Jetzt ist die Zeit der Unternehmer und nicht der Manager! Und dabei geht es nicht um Kategorien wie „old school“ oder „new school“. Die Buchhandlung um die Ecke muss jetzt genauso innovativ denken wie die Startups - und dabei haben keineswegs die Startups immer die besseren Karten.“*

**Uwe Kerkmann, ehem. Leiter Außenwirtschaft am Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, März 2020**

In Krisenzeiten ist die Entwicklung und Bewertung strategischer Handlungsoptionen besonders schwierig und erfordert einen ausgeprägten Unternehmergeist zur strategischen Erneuerung. Schließlich bewegen sich Unternehmen hier in Zeiten großer Unsicherheit. Klassische strategische Planungsprozesse stoßen schnell an ihre Grenzen, da aufgrund der aktuellen Krise Annahmen aus der Vergangenheit in der Regel nicht einfach fortgeschrieben werden können. Selbst eine neue Erfassung der Situation, wie in den vorigen Kapiteln beschrieben, ist unter Umständen nicht ausreichend, da die Beständigkeit der identifizierten Faktoren nicht sicher vorhergesagt werden kann. Zusätzliche Szenarien helfen hier zwar, den Handlungs-Spielraum zu öffnen, bringen aber keine größere Entscheidungssicherheit mit sich, solange die einzelnen Szenarien nicht mit konkreten Wahrscheinlichkeiten versehen werden können. Am Ende bleibt stets eine gewisse Restunsicherheit. [...]

### **Instrument 6: Strategische Handlungsoptionen**

Um eine konkrete strategische Roadmap für die Zeit während und nach der Krise zu verabschieden, müssen die zuvor erarbeiteten und ausgewählten strategischen Handlungsfelder zunächst systematisch detailliert und analysiert werden, um Anknüpfungspunkte für konkrete Handlungsoptionen aufzudecken und spezifische Projekte und Maßnahmen abzuleiten. Anschließend können diese bewertet und je nach Relevanz zur kurz- oder langfristigen Umsetzung ausgewählt und als Roadmap dargestellt werden. Das konkrete Vorgehen gliedert sich dazu in drei Schritte:

[...]

## 2.7 Kontinuierliche Anpassung etablieren: Dynamischer Strategieprozess

*„Im Moment ist eine verlässliche Prognose schlicht nicht möglich. Schwere und Dauer der Krise sind aktuell nicht einzuschätzen [40].“*

**Frank Witter, Finanzvorstand Volkswagen, März 2020**

In einer relativ stabilen und vorhersehbaren Welt dienen Strategien dazu, einen möglichst dauerhaften, und somit implizit statischen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Doch in Krisenzeiten können bisherige Wettbewerbsvorteile plötzlich zu Nachteilen werden und Marktanteile können sich schnell verschieben [4]. Im Kontext einer Krise kommt es nicht nur darauf an, die richtigen strategischen Maßnahmen zu definieren und umzusetzen. Auch sogenannte dynamische Fähigkeiten sind entscheidend, um eine schnelle Adaption und Veränderung zu ermöglichen. Schließlich gilt es in einer Krise, strategische Entscheidungen kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen: Sind die gewählten Ziele und Kriterien noch passend? Wie laufen die bestehenden Projekte? Haben sich externe Einflussfaktoren geändert, und zeigen sich dadurch neue Stärken und Schwächen im Geschäftsmodell?

Um diese und andere strategische Fragen während einer Krise bestenfalls in einem monatlichen oder gar wöchentlichen Turnus zu klären, gilt es, die Entscheidungsfindung im Unternehmen signifikant zu beschleunigen. Die im Rahmen des beschriebenen Strategieprozesses erarbeitete Entscheidungsmatrix bietet dazu die nötige Voraussetzung.

[...]

## Ausblick: Vor der Krise ist nicht nach der Krise

# 3

*„Die Menschheit muss eine Entscheidung treffen.*

*Werden wir den Weg der Uneinigkeit gehen oder den Weg der globalen Solidarität einschlagen?*

*Wenn wir uns für die Uneinigkeit entscheiden, wird dies nicht nur die Krise verlängern, sondern in Zukunft wahrscheinlich noch schlimmere Katastrophen verursachen. Wenn wir uns für globale Solidarität entscheiden, wird dies nicht nur ein Sieg gegen das Coronavirus sein, sondern gegen alle zukünftigen Epidemien und Krisen, die die Menschheit im 21. Jahrhundert heimsuchen könnten [41].“*

**Yuval Noah Harari in Financial Times, März 2020**

Krisen sind Scheidewege, an denen die Weichen für unsere Zukunft gestellt werden. Ein derart einschneidendes Ereignis hinterlässt Spuren, und so finden wir nach einer Krise zwar in eine Normalität zurück, doch unterscheidet sich diese stets vom gewohnten Alltag vor diesem Ereignis. Diese Auswirkungen lassen sich auf der Ebene des Individuums ebenso beobachten wie in der Art und Weise, wie Unternehmen wirtschaften, Gesellschaften zusammenleben oder politische Systeme funktionieren. Wir sind dieser Entwicklung aber nicht schutzlos ausgeliefert, sondern haben die Chance, diese aktiv mitzugestalten.

[...]

Unternehmen können mit den geeigneten Strategien und der richtigen Einstellung Krisen nicht nur überleben, sondern als „Helden“ aus ihnen hervorgehen. Doch ist dies nicht die Zeit der Einzelkämpfer. Wie die Corona-Krise eindrucksvoll beweist, sind unsere Schicksale auf einer globalen Ebene untrennbar miteinander verwoben. Niemand steckt alleine in dieser Krise, und niemand kommt alleine wieder aus ihr heraus. Somit liegt es an allen gemeinsam, die Zukunft zum Besseren zu gestalten.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg in dieser und in zukünftigen Krisen!

# Literatur

1. Die Zeit (2020). US-Senat billigt größtes Hilfspaket der Geschichte. Zeit Online. <https://www.zeit.de/politik/ausland/2020-03/usa-coronavirus-senat-rettungspaket-hilfen-finanzen>. Zugegriffen: 17. April 2020.
2. Friebe, H. (2020). Clusterfucks: Sollbruchstellen der Zivilisation. Zukunftsinstitut. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/zukunftsreport/clusterfuck/>. Zugegriffen: 17. April 2020.
3. Der Spiegel (2020). Merkel sieht Coronakrise als größte Herausforderung seit dem Zweiten Weltkrieg. Spiegel Online. <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/angela-merkel-sieht-corona-krise-als-groesste-herausforderung-seit-dem-zweiten-weltkrieg-a-bd56dc3f-2436-4a03-b2cf-5e44e06ffb49>. Zugegriffen: 17. April 2020.
4. Brandtner, M. (2020). Corona-Krise als Chance: Jetzt in den Zukunftsmodus wechseln! Absatzwirtschaft. <https://www.absatzwirtschaft.de/corona-krise-als-chance-jetzt-aktiv-in-den-zukunftsmodus-wechseln-170915/>. Zugegriffen: 17. April 2020.
5. The New York Times (2009) A terrible Thing to Waste. New York Times Online. <https://www.nytimes.com/2009/08/02/magazine/02FOB-onlanguage-t.html>. Zugegriffen: 17. April 2020.
6. Horx, M. (2020). 48 - die Welt nach Corona. Zukunftsinstitut. <https://www.horx.com/48-die-welt-nach-corona/>. Zugegriffen: 17. April 2020.
7. Carlsson-Szezak, P., Reeves, M., & Swartz, P. (2020). What Coronavirus Could Mean for the Global Economy. Harvard Business Review Online. <https://hbr.org/2020/03/what-coronavirus-could-mean-for-the-global-economy>. Zugegriffen: 17. April 2020.
8. Der Spiegel (2020). Deutschland steht vor einer tiefen Rezession. Spiegel Online. [https://www.spiegel.de/wirtschaft/corona-krise-deutsche-wirtschaft-steht-vor-tiefgreifender-rezession-a-1f811018-5ff2-4290-8573-0d32fb159ac2?sara\\_ecid=soci\\_upd\\_KsBF0AFjff0DZCxpPYDCQgO1dEMph](https://www.spiegel.de/wirtschaft/corona-krise-deutsche-wirtschaft-steht-vor-tiefgreifender-rezession-a-1f811018-5ff2-4290-8573-0d32fb159ac2?sara_ecid=soci_upd_KsBF0AFjff0DZCxpPYDCQgO1dEMph). Zugegriffen: 17. April 2020.
9. Ametsreiter, H. (2020). Corona und die Stunde der Netzbetreiber. Vodafone Deutschland. <https://www.vodafone.de/newsroom/unternehmen/corona-und-die-stunde-der-netzbetreiber/>. Zugegriffen: 17. April 2020.
10. Reeves, M., Rhodes, D., Ketels, C., Whitaker, K. (2019). Advantage in Adversity: Winning the Next Downturn. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2019/advantage-in-adversity-winning-next-downturn.aspx>. Zugegriffen: 17. April 2020.
11. Reeves, M., Whitaker, K., & Ketels, C. (2019). Companies Need to Prepare for the Next Economic Downturn. Harvard Business Review Online. <https://hbr.org/2019/04/companies-need-to-prepare-for-the-next-economic-downturn>. Zugegriffen: 17. April 2020.
12. Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of Recession. Harvard Business Review Online. <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>. Zugegriffen: 17. April 2020.
13. Katzin, J. (2019). Bain study: Strategies to win during an economic recession. Consultancy.eu. <https://www.consultancy.eu/news/3402/strategies-to-win-during-an-economic-recession>. Zugegriffen: 17. April 2020.
14. Eversloh, S. (2020). Wie Sie in der Krisis Ihre Kräfte aktivieren. WirtschaftsWoche Online. <https://www.wiwo.de/erfolg/trends/psychischer-stress-wie-sie-in-der-krise-ihre-kraefte-aktivieren/25707504.html>. Zugegriffen: 17. April 2020.
15. Reeves, M., Faeste, L., Chen, C., Carlsson-Szelzak, P., Whitaker, K. (2020). How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus. Harvard Business Review Online. <https://hbr.org/2020/03/how-chinese-companies-have-responded-to-coronavirus>. Zugegriffen: 17. April 2020.
16. Kübler-Ross, E., & Kessler, D. (2014). On grief & grieving: finding the meaning of grief through the five stages of loss. New York: Scribner.
17. Eberhardt, H. (2020). Andere Länder, gleicher Umgang: Die 5 Phasen des Coronavirus. Absatzwirtschaft. <https://www.absatzwirtschaft.de/andere-laender-gleiche-aufarbeitung-die-5-phasen-von-corona-170839/>. Zugegriffen: 17. April 2020.
18. Eilertsen, S., & Wilson, J. (2010). How did strategic planning help during the economic crisis. Strategy & Leadership 38(2), 5-14.
19. Sauberscharz, L., & Weiß, L. (2018). Das Comeback der Konzerne. Wie große Unternehmen mit effizienten Innovationen den Kampf gegen disruptive Start-ups gewinnen. Vahlen.
20. Kaelble, M. (2020). Interview: Corona-Krise könnte schlimmer sein als die Weltwirtschaftskrise 1929. <https://www.capital.de/allgemein/corona-koennte-schlimmer-sein-als-die-weltwirtschaftskrise-1929>. Capital Online. Zugegriffen: 17. April 2020.
21. Wiener Zeitung (2020). Die drei Schocks der Corona-Krise. Wiener Zeitung Online. <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/international/2053137-Die-drei-Schocks-der-Corona-Krise.html>. Zugegriffen: 17. April 2020.
22. Gittel, J., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience. Airline Industry Responses to September 11. The Journal of Applied Behavioral Science. 42(3), 300-329.
23. Fink, L. (2020). Larry Fink's Chariman's Letter to Shareholders. Blackrock. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-chairmans-letter>. Zugegriffen: 17. April 2020.

24. Reeves, M., Carlsson-Szlezak, P., Whitaker, K., Abraham, M. (2020). Sensing and Shaping the Post-COVID Era. BCG Henderson Institute. <https://bcghendersoninstitute.com/sensing-and-shaping-the-post-covid-era-c282cd227a4f>. Zugegriffen: 17. April 2020.
25. Raphael L. (2020). Amazon Benefits from Corona-Crisis: The Demand for The Food Delivery Services Has Increased Tenfold. Kryptoszene. Zugegriffen: 17. April 2020.
26. Thau, B. (2020). Experts Unpack the Massive Cross-Industry Impact of the Coronavirus, From Retail to Hospitality. U.S. Chamber of Commerce. <https://www.uschamber.com/co/good-company/launch-pad/coronavirus-effects-on-major-industries>. Zugegriffen: 17. April 2020.
27. Simon, H. (2020). Was wird nach Corona sein? Womöglich brechen die Reisen dauerhaft ein – was Zeit, Kosten und Anstrengungen sparen würde, überlegt Hermann Simon im Gastkommentar (2). WirtschaftsWoche Management Blog. <https://blog.wiwo.de/management/2020/03/15/was-wird-nach-corona-sein-womoeglich-brechen-die-reisen-ein-was-zeit-kosten-und-anstrengungen-sparen-wuerde-ueberlegt-hermann-simon-im-gastkommentar-2/>. Zugegriffen: 17. April 2020.
28. Guldner, J. (2020). Wie man plant, wenn man nicht plant. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/coronavirus-wie-man-plant-wenn-nichts-planbar-ist/25709456.html>. Zugegriffen: 17. April 2020.
29. Zukunftsinsitut (2020). Der Corona-Effekt. Vier Zukunftsszenarien. Whitepaper. [https://www.zukunftsinsitut.de/fileadmin/user\\_upload/Zukunftsinsitut\\_White\\_Paper\\_Der\\_Corona\\_Effekt\\_4\\_Zukunftsszenarien.pdf](https://www.zukunftsinsitut.de/fileadmin/user_upload/Zukunftsinsitut_White_Paper_Der_Corona_Effekt_4_Zukunftsszenarien.pdf). Zugegriffen: 17. April 2020.
30. Zheng, K. (2020). How SARS Led to the Birth of China E-Commerce. <https://allchinareview.com/how-sars-led-to-the-birth-of-china-e-commerce/>. Zugegriffen: 17. April 2020.
31. Fitzgerald, M. (2020). Walmart makes run to all-time highs amid coronavirus market plunge. CNBC. <https://www.cnbc.com/2020/03/19/walmart-makes-run-to-all-time-highs-amid-coronavirus-market-plunge.html>. Zugegriffen: 17. April 2020.
32. OECD (2009). Policy Responses to the Economic Crisis. Investing in Innovation for Long-Term Growth. <https://www.oecd.org/sti/42983414.pdf>. Zugegriffen: 17. April 2020.
33. Devecce, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(10).
34. Rhodes, D., & Stelter, D. (2009). Seize Advantage in A Downturn. *Harvard Business Review Online*. <https://hbr.org/2009/02/seize-advantage-in-a-downturn>. Zugegriffen: 17. April 2020.
35. Roberts, K. (2003). What strategic investments should you make during recession to gain competitive advantage in the recovery? *Strategy & Leadership*, 31(4), 31-39.
36. Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2020). How to Achieve Resilient Growth Throughout the Business Cycle. *Harvard Business Review Online*. <https://hbr.org/2020/03/how-to-achieve-resilient-growth-throughout-the-business-cycle>. Zugegriffen: 17. April 2020.
37. Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under Uncertainty. *Harvard Business Review Online*. <https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/1997/11/strategy-under-uncertainty>. Zugegriffen: 17. April 2020.
38. Simon, H. (2009). 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise. Campus.
39. IT-Times (2020). BMW gewährt Einblick in die mittelfristige Strategie und wagt Ausblick für 2020. *IT Times*. <https://www.it-times.de/news/bmw-gewaehrt-einblick-in-die-mittelfristige-strategie-und-wagt-ausblick-fuer-2020-134831/>. Zugegriffen: 17. April 2020.
40. Der Spiegel (2020). Lläuft nicht mehr. *Spiegel online*. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-in-der-corona-krise-laeuft-nicht-mehr-a-99111b52-daa2-41bb-9688-8393ab18f192>. Zugegriffen: 17. April 2020.
41. Harari, Y. (2020). the world after coronavirus | Free to read. *Financial Times Online*. <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>. Zugegriffen: 17. April 2020.
42. D2030 (2020). Die Deutschland 2030-Szenarien im Corona-Stresstest. Initiative D2030. <https://www.d2030.de/die-d2030-szenarien-im-corona-stresstest/>. Zugegriffen: 17. April 2020.
43. Furr, N. (2020). You're Not Powerless in the Face of Uncertainty. *Harvard Business Review Online*. <https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2020/03/youre-not-powerless-in-the-face-of-uncertainty>. Zugegriffen: 17. April 2020.