

}essentials{

Florian Lanzer · Lucas Sauberschwarz  
Lysander Weiß

# Erfolgreich durch die Krise

Strategieentwicklung in Zeiten von  
Finanzkrise bis Corona



Springer Gabler

---

**essentials**

*essentials* liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

---

Florian Lanzer · Lucas Sauberschwarz ·  
Lysander Weiß

# Erfolgreich durch die Krise

Strategieentwicklung in Zeiten von  
Finanzkrise bis Corona

 Springer Gabler

Florian Lanzer  
Venture Idea GmbH  
Düsseldorf, Deutschland

Lucas Sauberschwarz  
Venture Idea GmbH  
Düsseldorf, Deutschland

Lysander Weiß  
Venture Idea GmbH  
Düsseldorf, Deutschland

ISSN 2197-6708  
essentials

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-30542-0

ISBN 978-3-658-30543-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30543-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Isabella Hanser

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Was Sie in diesem *essential* finden können

- 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 im eigenen Unternehmen
- Eine Anleitung, um nicht nur erfolgreich durch die Krise zu kommen, sondern durch diese auch erfolgreicher zu werden.

---

# 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 ausweiteten 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