

# *Wirtschaften nach Corona: back to normal, next normal, next best?*



Während ich diese Zeilen schreibe, werden auf Bundes- und Landesebene erste Lockerungen der geltenden Kontaktbeschränkungen umgesetzt. Der Schutz der Bevölkerung, insbesondere auch der Schutzbedürftigen innerhalb unserer Gesellschaft, wird dabei abgewogen gegen die Folgen, die eine Fortsetzung der Kontaktbeschränkungen für jeden Einzelnen, die Gesellschaft und die Wirtschaft hat. Wie können oder wie sollten Unternehmen damit umgehen, dass es ein „Zurück zur Normalität“ trotz erster Lockerungen nicht so schnell geben wird – bzw. diese Normalität dann eine andere als vor Corona sein wird? Und was müssen sie tun, damit sie am Ende zu den Gewinnern zählen?



Dr. Jörg Wallner ist seit 2013 Director Innovation & Change des 2b AHEAD Think Tank.

Strategieentwicklung und Transformation unter den Vorzeichen der Digitalisierung stehen im Mittelpunkt seiner Tätigkeit. Als Impulsgeber zeigt er Unternehmen, wie sie mit Digitalisierung umgehen können, als Berater begleitet er sie bei der Umsetzung entsprechender Konzepte und bei der Befähigung ihrer Mitarbeiter.

## HALLO VUCA-WELT

Willkommen in der „VUCA-Welt.“ Im Zuge der Corona-Krise ist es für uns alle greifbar und erlebbar geworden, dass das Umfeld, in dem wir uns privat und beruflich bewegen, von Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist (Englisch: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity = VUCA). In sehr kurzer Zeit und eben ohne dabei so etwas wie Gewissheit zu haben, ob und dass die getroffenen Entscheidungen die richtigen sind und zu den gewünschten Effekten führen, haben die meisten Regierungen rund um den Globus weitreichende Einschränkungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens verordnet. In der Konsequenz finden sich Unternehmen quer durch alle Branchen und Größenklassen vor existenzielle Fragen gestellt: wie kann Liquidität gesichert und das Geschäft weitergeführt werden, wie verän-

dert sich das Kundenverhalten, welche Hilfe bieten Daten bei der Einschätzung der Situation, welche Möglichkeiten bieten Innovationen, um mit neuen Formen von Wertschöpfung wegbrechendes Kerngeschäft zu kompensieren, wie verändern sich Führungslogiken und Unternehmenskulturen durch remote work, wie kann die Resilienz (zumindest fürs nächste Mal) gestärkt werden und last not least, wie kann die Strategie an verschiedenste nun denkbare Szenarien angepasst werden?

## DER OODA LOOP ALS ANTWORT?

Was nicht viele wissen: Das VUCA-Konzept wurde ursprünglich in den 1990er Jahren am U.S. Army War College entwickelt, um die komplexe sicherheitspolitische Lage nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion und des Warschauer Paktes zu beschreiben und neue Ant-

worten auf diese Herausforderungen zu finden. Und nun wird – zumindest von einer der großen Strategieberatungen – ein weiteres Konzept militärischen Ursprungs als Orientierung und Handlungsempfehlung gehypt: Der sogenannte „OODA-Loop“, der sich aus den vier Schritten des Beobachtens, Orientierens, Entscheidens und Handelns ergibt (Observe, Orient, Decide, Act = OODA). Entwickelt von John Boyd, einem Colonel und Militärstrategen der U.S. Air Force, zielt diese Logik vor allem darauf ab, Situationen taktisch schnell analysieren und in Entscheidungen und Handeln übersetzen zu können – schneller jedenfalls als der Gegner, der durch Ablenkung und Täuschung psychologisch paralytisiert und damit in eine nachteilige Situation gebracht werden soll.

Es ist jetzt sicher keine falsche Empfehlung, Entscheidungsgeschwindigkeit zu gewinnen; eine Pandemie täuschen und paralisieren zu wollen, stelle ich mir hingegen eher schwierig vor. Und würde deshalb gerne eine andere Perspektive eröffnen und daraus Handlungsempfehlungen ableiten.

## ENTWICKLUNGEN & HANDLUNGSOPTIONEN – VOR, DURCH UND NACH CORONA

Wir sehen (und formulieren) schon seit Längerem sich beschleunigende Veränderungen in allen für eine zukunftssichere Unternehmensstrategie relevanten Bereichen. Herausforderungen, die zugleich auch immer Chancen für die Weiterentwicklung von Unternehmen und für neues Geschäft bieten. Die Corona-Krise führt zu Ergänzungen und einer Neubewertung von Dringlichkeiten, ändert aber nichts an der grundsätzlichen Notwendigkeit, sich mit diesen Veränderungen auseinanderzusetzen und sie in Unterneh-

mensstrategie und unternehmerisches Handeln zu übersetzen. Im Gegenteil.

**„Wir führen ein natürliches Experiment durch. Eines, das wir lieber nicht durchgeführt hätten. Wir werden auf die harte Tour lernen, ziemlich schnell und aus der Not heraus. Wir werden danach nicht wieder bei Null anfangen.“**

(Peter Schwartz)

**Kunden:** Die Veränderung des Kundenerlebens und der Kundenerwartungen hin zu mehr Personalisierung und adaptiven, also situationsgemäßen Ansprachen, bedingt eine Neudefinition der Kundenbeziehungen. Weg von Massenmarkt-Logiken hin zu dynamischen Netzwerken mit wechselseitigen Wertströmen, von Einweg-Botschaften zur Inspiration, Loyalität und Fürsprache von Influencern. Der Kundenwert definiert zunehmend die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen, die entsprechend gut beraten sind, eine bessere Zugänglichkeit für Kunden zu schaffen, Inspiration zu bieten, sich zu vernetzen und Möglichkeiten einer Zusammenarbeit auszuloten (etwa im Produkt- und Servicebereich). Aktuell sehen sich viele Unternehmen, die keine E-Commerce Plattformen oder Lieferdienste betreiben, mit einer deutlich sinkenden Nachfrage und weniger persönlichem Kontakt zu Kunden konfrontiert; auf der anderen Seite erleben sie aber auch eine erhebliche Hilfsbereitschaft in Notsituationen, kreative Ansätze und den Aufbau von engeren Beziehungen, vor allem auch über soziale Netzwerke. Selten waren die Chancen so gut, mit Kunden eine wirklich bedeutsame Form neuer Beziehungen aufzubauen, h2h (human to human) statt b2b oder b2c.

**Wettbewerb:** Das „Winner-takes-all“-Prinzip steigert in vielen Branchen die Marktkonzentration. Plattformen übernehmen zunehmend den Vertrieb von Produkten und Services, die Key Assets verlagern sich auf externe Netzwerke und der Wettbewerb weitet sich von definierten Branchen durch erleichterte Marktzugänge weiter und branchenübergreifend aus. Für Unternehmen wird es damit zunehmend wichtig, Mehrwerte von Netzwerken zu schaffen und von Plattformen zu nutzen, offene Standards zu forcieren und nach neuen Formen von Kollaboration und Kooperation auch im Wettbewerbsumfeld zu suchen (Coopetition). Die wirtschaftlichen Folgen von Corona werden absehbar Strukturen und Marktpositionen verändern, die Integration in Netzwerke befördern und die Nutzung von E-Commerce Plattformen stärken. Zugleich bietet sich – ähnlich wie im Bereich der Kundenbeziehungen – hier die Chance, neue Partnerschaften und Beziehungen in der Branche und darüber hinaus aufzubauen. Oder auch Geschäft von Mitbewerbern zu übernehmen, die sich in erheblichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten wiederfinden bzw. ganz vom Markt verschwinden.

**Daten:** Das Datenmanagement wandelt sich von der Speicherung und Verwaltung hin zur Schaffung wertvoller Informationen aus zunehmend strukturierten Daten. Die Datennutzung erfolgt bereichs- und unternehmensübergreifend und verändert sich vom Fokus auf Prozessoptimierung hin zur Wertschöpfung (auch als Vermögenswert). CIOs und CDOs konzentrieren ihre Anstrengungen schon länger darauf, unterschiedlichste Daten zu sammeln, zu aggregieren und zu kombinieren, um daraus verwertbare Informationen über Kunden, für die Unternehmenssteuerung, für Innovationen, für die Entwicklung neuer Produkte, Services, Geschäftsmodelle u.a. zu

gewinnen. Die Corona-Krise zeigt sehr deutlich, wie wichtig belastbare Daten (etwa zu Beständen / Materiallieferungen / Liquidität) gerade auch unter außergewöhnlichen Umständen als Entscheidungsbasis sind und wie notwendig Datenmodelle für die Bewertung der Situation und die Einschätzung von Handlungsoptionen sind. Die (zwangsweise, aber in aller Regel sehr rasche) Umstellung auf remote work mit Nutzung von Kollaborationstools, Videochats, Intranets etc. unterstreicht die Bedeutung einer leistungsfähigen, modern aufgestellten und sicheren IT, die wesentlich dazu beiträgt, die Fortführung des Geschäfts zu ermöglichen (business / operational continuity). Das gewachsene Ansehen und das Momentum sollten die hier Verantwortlichen nutzen, Prioritäten für Budgets und Personalressourcen gemäß den neuen Geschäftsanforderungen anzupassen. Was bedingt, dass sie in die strategischen Überlegungen unmittelbar eingebunden sind bzw. werden. Noch vorhandene analoge Prozesse und Schnittstellen sollten jetzt abgelöst, digitale Kanäle für Kommunikation, Service und Vertrieb ausgebaut und die digitale Transformation weiter vorangetrieben werden. Gleiches gilt – dort, wo es noch nicht im Bewusstsein verankert ist – für die Umstellung der Unternehmenssteuerung auf datenbasiertes Handeln.

**Innovation:** Klassische Entwicklungsprozesse werden zunehmend durch Tests und Experimente abgelöst. Eine zunehmend gelebte Testkultur fördert eine permanente Lernkultur, den Einsatz von Minimum Viable Products (MVPs) und wiederholte Feedbackschleifen (build, measure, learn). Innovation wandelt sich damit in der Ausrichtung vom Finden richtiger Lösungen hin zur Lösung der richtigen Probleme. Gefragt sind frühes Lernen, Geschwindigkeit, Konzentration auf die eigentlichen Probleme, das

Messen der relevanten Kriterien zum Testen von Annahmen – und das Leben einer Lernkultur. Viele Unternehmen haben gerade die Erfahrung gemacht (oder machen sie noch), dass mehr Risikoakzeptanz (im Sinne von fehlender Gewissheit, immer das richtige Ergebnis zu erzielen, aber trotzdem zu handeln) und die Konzentration auf pragmatische Problemlösungen zu einer erheblichen Beschleunigung von Innovationen führen: Unternehmen steigen durch Corona ausgelöst in andere Geschäftsbereiche ein: Textilhersteller werden Hersteller von Gesundheitsequipment, Betreiber von 3D-Druckern drucken Beatmungsgeräte,

**„Wir alle wurden zuletzt Zeugen eines Schubs von Vernetzung und Nähe aus der Distanz, der effektiver ist als jedes milliardenschwere Digitalpaket, das eine Bundesregierung jemals hätte schnüren können.“**

(Rudolf Loidl, Matthias Bernold)

Brauereien stellen Desinfektionsmittel her. Auch hier gilt es für die Verantwortlichen, dieses Momentum zu nutzen, um ihre Unternehmen jetzt dauerhaft in experimentierfreudige und damit schnelle reaktionsfähige Organisationen zu überführen.

**Wertschöpfung:** Das Leistungsversprechen von Unternehmen setzt zunehmend das Kundenbedürfnis in den Mittelpunkt und passt sich laufend daran an. Geschäftsmodelle werden mit ambidextren Strategien (exploitation & exploration = Weiterentwicklung des bestehenden und Aufbau von neuem Geschäft) weiterentwickelt. Statt Selbstzufriedenheit sorgt permanentes Hinterfragen dafür, dem Wettbewerb voraus zu sein. Maßgebend

für Veränderungen sind neue geschäftliche Möglichkeiten, d.h. neue Kunden / Märkte mit den vorhandenen Angeboten und Leistungen zu bedienen oder neue Werte für bestehende und neue Kunden / Märkte zu schaffen. Methodisch gibt es verschiedene Vorgehensmodelle, um zu entsprechenden Lösungen zu kommen, dazu später mehr. Aktuell sehen wir gezielte Investitionen in neues Geschäft – auch und gerade im E-Commerce Bereich –, verstärkte bzw. neue Kooperationen zwischen Partnern in der Wertschöpfung, einen stärker regionalen Bezug des Geschäfts und eine deutliche Beschleunigung beim Aufbau veränderter bzw. neuer Geschäftsmodelle.

**Führung / Organisation:** Das klassische Führungsverständnis und -verhalten in Unternehmen lässt sich angesichts der Geschwindigkeit von technologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen, eine zum Arbeitnehmermarkt kippende Grundlogik und die Vorstellungen und Ansprüche von Digital Natives der Generationen X, Y, Z immer weniger aufrecht erhalten. Selbst in konservativen Branchen haben Unternehmen damit begonnen, sich wie moderne Softwareunternehmen zu organisieren, in Squads und Tribes mit flexiblen Rollen statt fixen Arbeitsplatzbeschreibungen. Führung wird dabei zunehmend zum Coaching. Durch Corona sahen sich Führungskräfte nun mit einer Fülle von Fragestellungen konfrontiert, die in kürzester Zeit beantwortet werden mussten: Welche Entwicklungslinien sind denkbar und was bedeuten sie für das eigene Geschäft? Wie können Mitarbeiter geschützt werden? Wie lässt sich – soweit überhaupt erlaubt – der Geschäftsbetrieb fortführen? Wie können Kundenbeziehungen aufrechterhalten werden? Wie kann die Versorgung mit benötigten Waren / Zuarbeiten gesichert werden? Wie lässt sich Liquidität auch bei ausfallenden

Einnahmen über einen längeren Zeitraum gewährleisten? Wie kann eine Rückkehr zu einer „Normalität“ aussehen? Wie muss die Strategie an die neuen Realitäten und Risiken angepasst werden? Antworten sehen wir u.a. in dem Streben nach mehr Transparenz, gemeinsamer Suche nach Lösungen und deutlich beschleunigten Entscheidungsfindungen. Agilere Arbeitslogiken mit flexiblen, oft auch heterogen zusammengesetzten Teams und eine – wo immer es möglich ist – stärkere Nutzung von Homeoffices und remote work bewirken einen Veränderungsschub, der auch auf das Führungsverständnis durchschlägt: mehr Ruhe, Zuversicht, Kommunikation, Kollaboration, Mitgefühl.

**Unternehmenskultur:** Zwischen Entrepreneurship, Wertschätzung, Achtsamkeit, Offenheit, weniger Hierarchie und mehr Eigenverantwortung, einer Fehlerkultur mit entsprechenden Freiräumen und Sinnstiftung über die eigentliche Arbeit hinaus versuchen Unternehmen, einen neuen Bogen zu spannen und etablierten Hindernissen und Widerständen, Ängsten vor Veränderung und vor Versagen zu begegnen. In der aktuellen Corona-Krise wird Zusammengehörigkeit digital und häufig neu organisiert und definiert. Die gemeinsame Herausforderung bewirkt eine stärkere Bereitschaft und Fähigkeit zur konstruktiven Veränderung, mehr Wertschätzung für operative Tätigkeiten, eine stärkere Priorisierung von „wirklich wichtigen“ Themen und – und darin liegt auch mittel- und langfristig eine erhebliche Chance für Unternehmen – den Aufbau einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur.

**Resilienz:** Unternehmen als Systeme so zu flexibilisieren, dass sie in der Lage sind, situationsgerecht mit Robustheit, Redundanz oder auch Weiterentwicklung und Anpassung auf Verwerfungen zu reagieren, die das Umfeld temporär oder

dauerhaft verändern, gehört zu den wichtigsten Aufgaben einer Unternehmensführung. Ein erfolgreiches „bounce back“, eine so verstandene Widerstandskraft von Unternehmen, bedingt also nicht bloß die Wiederherstellung vorheriger Logiken und Praktiken, sondern auch – und das kommt im Zusammenhang mit der Corona-Krise zum Tragen – die Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass Kunden

künftig mehr Wert auf Robustheit und auf Einfachheit legen, auf Produkte und Services, die auch unter schwierigen bzw. unvorhergesehenen Bedingungen noch funktionieren. Unordnung und bewusste Nicht-Perfektion sind dabei durchaus gute Leitmotive, um die notwendige Flexibilität und Geschwindigkeit zu erreichen. Dabei gilt es auch, Spezialistentum (das in immer mehr Märkten notwendig ist, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen) auszutarieren mit einem

**Maßnahmen von Unternehmen im Zuge der Corona-Krise (Stand 23.04.2020)**

Strategie	Fokus auf aktuelle Herausforderung	Stärken von Purpose und Stakeholder Value	Corporate Social Responsibility wird wichtiger	Entwickeln von Zukunftsszenarien	Strategieanpassung
<b>Kunden</b>	gegenseitige Hilfe, wo Not ist	weniger persönliche Treffen	stärkere Nutzung von sozialen Netzwerken	deutlich sinkende Nachfrage	Aufbau engerer Beziehungen
<b>Wettbewerb</b>	wirtschaftliche Folgen von Corona	stärkere Nutzung von E-Commerce Plattformen	Nutzen von Stützungsprogrammen	Integration in Netzwerke	sich ändernde Strukturen und Marktpositionen
<b>Daten</b>	stärkere Bedeutung von Datenmodellen	Beschleunigung der digitalen Transformation	Umstellen von analogen Prozessen	Nutzen des Momentums	kritische Daten als Entscheidungsbasis
<b>Innovation</b>	mehr Fokus auf pragmatische Problemlösungen	Beschleunigung von Innovation	mehr Risikoakzeptanz	Nutzen des Momentums	mehr Experimente, mehr Iteration
<b>Wertschöpfung</b>	mehr E-Commerce	neue Kooperationen	stärker regionaler Fokus	gezielte Investitionen	Aufbau neuer Geschäftsmodelle
<b>Führung / Organisation</b>	stärkere Nutzung von Homeoffices	Transparenz und gemeinsame Suche nach Lösungen	agile Arbeitslogiken mit flexiblen Teams	schnellere Entscheidungsfindungen	Anwerben und Halten von Top-Talenten
<b>Unternehmenskultur</b>	Aufbau einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur	Zusammengehörigkeit wird digital organisiert	stärkere / bessere Priorisierung von Themen	mehr Wertschätzung für operative Tätigkeiten	stärkere Bereitschaft / Fähigkeit zur Veränderung
<b>Resilienz</b>	Veränderung der Supply Chain	mehr Fokus auf das Ökosystem / Netzwerke	verbesserte Notfallpläne	mehr Flexibilität	mehr Fokus auf operative Resilienz

Generalistentum, dessen Gesamtschau Unternehmen weniger krisenanfällig macht. Der Fokus geht stärker auf operative Resilienz und die Nutzung von Ökosystemen und Netzwerken, operativ auf Veränderungen der Supply Chain und auf verbesserte Notfallpläne. Die hier vorgestellten und diskutierten Dimensionen bieten den passenden Rahmen dafür.

**ABLEITUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE STRATEGIEN / AUFRUF ZUR BETEILIGUNG**

Aufgabe von Strategien ist es, Orientierung und Richtungsweisungen aus der

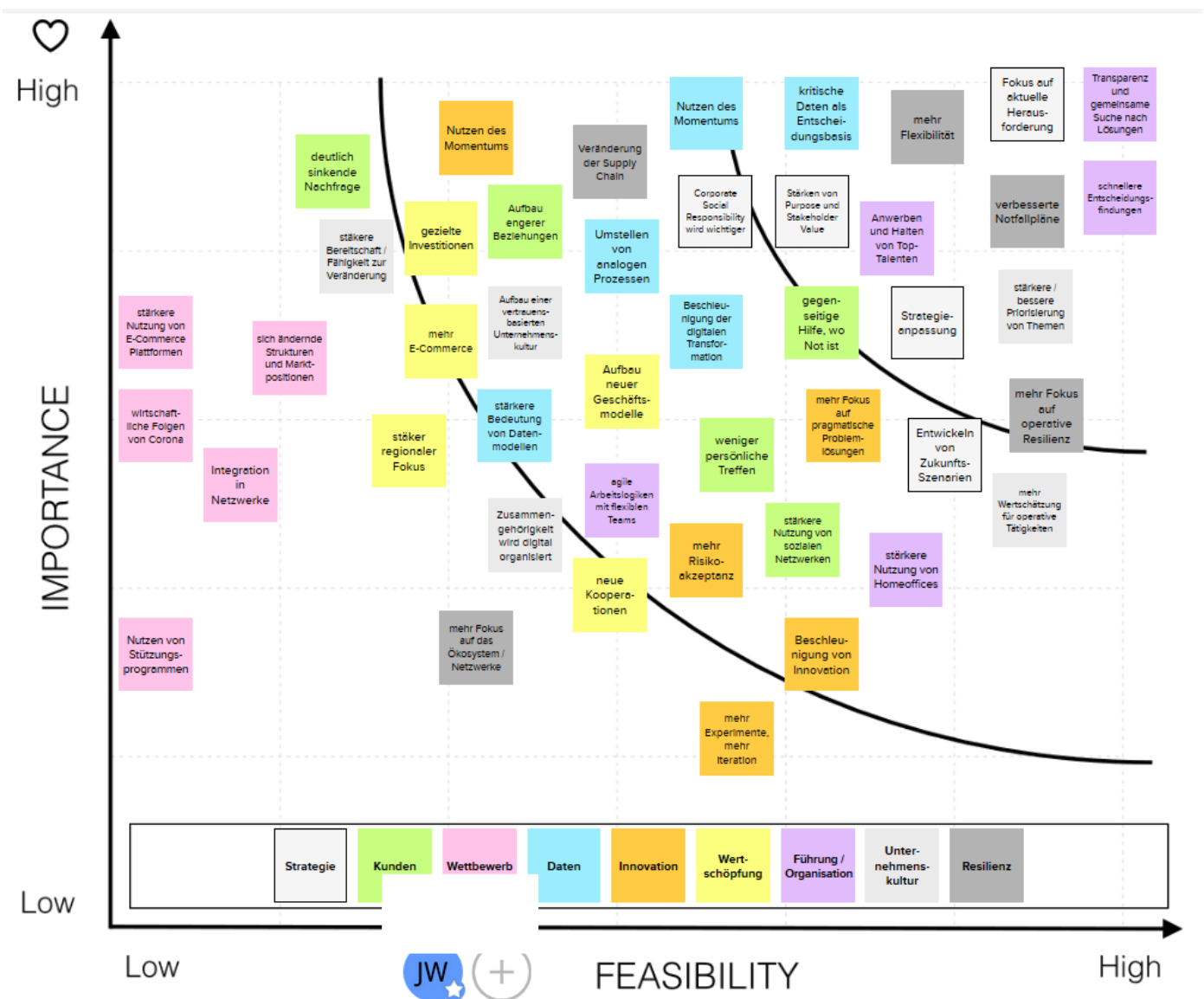
kurz-, mittel- und langfristigen Bewertung des Unternehmensumfelds (und das schließt weit mehr als die jeweilige Branche ein) und der eigenen Fähigkeiten zu gewinnen. Eine Aufgabe, die sicher in den letzten Monaten, aber auch mit Blick auf die anstehende Frage des „wie geht es weiter“ nicht einfacher geworden ist.

Kurzfristig hilft der Blick auf bereits laufende Entwicklungen und Anpassungen weiter: mehr Fokus auf aktuelle Herausforderungen, das Stärken von Purpose und Shareholder Value (auch vor Corona schon eines der absehbar sehr viel wichtiger werdenden Themen), mehr Engagement im Sinne von Corporate Social Responsibility. Eine Zuordnung und Priorisierung der aktuell bereits von Unter-

nehmen angestoßenen bzw. umgesetzten Maßnahmen finden Sie in der folgenden Übersicht.

**Beteiligen Sie sich:** Kollaboration ist ja eines der Gebote der Stunde – und auch hier würde ich mich sehr freuen, wenn wir die Gedanken und Überlegungen zum Thema gemeinsam weiterentwickeln. Rufen Sie dazu einfach den folgenden Link auf, er führt Sie auf das hierzu angelegte Board auf der Plattform „Mural“, die wir bei 2b AHEAD als digitales Whiteboard nutzen. Dort können Sie direkt ohne Anmeldung loslegen und Ihre Erfahrungen und Einschätzungen teilen: [hier geht's zum Mural Board](#) (Wie Mural funktioniert, erfahren Sie [hier](#) in 50 Sekunden.)

**Priorisierung von Maßnahmen zum Umgang mit der Corona-Krise (Stand 23.04.2020)**



**Zukunftsbildentwicklung:** Mittel- und langfristige Klarheit bzw. bessere Absicherung wird nur die Entwicklung eines Zukunftsbilds bzw. die Orientierung an Zukunftsszenarien als Basis der Strategie bieten können. Ein solches Zukunftsbild oder entsprechende Szenarien zu entwickeln, ist Kerngeschäft eines Think-Tank wie 2b AHEAD. Mit anderen Worten: Wir sind Ihnen sehr gern behilflich, wenn Sie Fragen haben oder solche Prozesse starten möchten.


**Hack your business:** Als ersten, schnellen Schritt bietet sich auch ein kurzer „Hack your business“ an. Ausgehend von einem Check des aktuellen Geschäftsmodells und seines Leistungsprofils und im Abgleich mit Entwicklungen in der jeweiligen Branche und darüber hinaus werden dabei Notwendigkeiten und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und/oder für den Neuaufbau von Geschäft deutlich.


Wer die absehbaren Chancen im Markt durch und nach Corona für sein Unternehmen nutzen möchte, ist gut beraten, sich rechtzeitig – und das heißt im Zweifelsfall jetzt - um die Weiterentwicklung der Zielperspektive, des Geschäftsmodells und der Strategie zu kümmern. Und auch hier gilt: Wir sind Ihnen sehr gern behilflich, wenn Sie Fragen haben oder solche Prozesse starten möchten.

Für Fragen, Anregungen und Anfragen zu Beratungsleistungen / Angeboten für „Hack your business“-Prozesse, Zukunftsbild- und Szenarienerstellung und/oder Strategiechecks / Strategieerarbeitungen durch den 2b AHEAD Think-Tank wenden Sie sich gerne direkt an Dr. Jörg Wallner

Email: [joerg.wallner@2bahead.com](mailto:joerg.wallner@2bahead.com)

Tel.: +49 341 12479 610

 [Profil Dr. Jörg Wallner](#)

 [Profil Dr. Jörg Wallner](#)

 [Account Dr. Jörg Wallner](#)



### ***Das aktuelle Trendbuch aus dem 2bAHEAD ThinkTank***

Mit seinen Erfolgsbüchern „2020“ und „2025“ zog Europas führender Zukunftsforscher Sven Gabor Janszky die Leser bereits in seinen Bann. In „2030“ lässt er uns einen Tag im Jahr 2030 erleben. Mit allen Gefühlen, Hoffnungen und Ängsten. Lebensecht! Faszinierend! Schockierend! Folgen Sie ihm in unsere aufregende Zukunft! Entdecken Sie die größten Chancen! Vor allem: Lernen Sie Ihre Zukunft zu lieben! Sie werden Ihr ganzes Leben mit ihr verbringen!