

Schriftenreihe

Band 20 c

Krisenbewältigung in der Unternehmenspraxis: Eine Analyse der Anpassungsstrategien von DAX-Un- ternehmen während der COVID-19-Pandemie

von
Colin Wagner

herausgegeben von Henrik Schütt

Abstract der Arbeit

Ab dem Frühjahr 2020 bis 2023 stand die Welt unter dem Einfluss der COVID-19-Pandemie, deren Aufarbeitung noch nicht abgeschlossen ist. Vor diesem Hintergrund sind auch die Lehren aus der Krisenbewältigung durch Unternehmen von höchst wissenschaftlicher Relevanz. In der vorliegenden Untersuchung werden zunächst typische, in der Literatur beschriebene Krisen-Anpassungsstrategien von Unternehmen zusammengetragen, dann wird ein Transfer auf das Verhalten ausgewählter DAX-Unternehmen vorgenommen. Gleichfalls wird untersucht, ob sich branchenspezifische Verhaltensmuster ableiten lassen. Unter anderem wird für die betriebliche Praxis die Bedeutung adaptiver Fähigkeiten zur Krisenbewältigung hervorgehoben.

Zitation:

Wagner, Colin (2025)

Krisenbewältigung in der Unternehmenspraxis:

Eine Analyse der Anpassungsstrategien von DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie

In: Deutsches Institut für Bankwirtschaft – Schriftenreihe, Band 20 c (12/2025)

ISSN 1869-635X erhältlich unter:

<https://www.deutsches-institut-bankwirtschaft.de/schriftenreihe/>

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
2 Forschungsdesign.....	3
3 Typische Anpassungsstrategien von Unternehmen zur Krisenbewältigung: Literatur- Review	9
3.1 Methodische Vorbereitung: Integratives Review nach Whitemore und Knafl	9
3.2 Datenreduktion	14
3.2.1 Theoretische Literatur zum Krisenmanagement in Unternehmen.....	14
3.2.2 Empirische Literatur zur Krisenbewältigung von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie	18
3.3 Datenpräsentation und Datenvergleich	23
3.4 Schlussfolgerung	28
3.5 Integrative Ergebnisdarstellung.....	30
4 Anpassungsstrategien ausgewählter DAX-Unternehmen während der COVID-19- Pandemie: Empirische Einzelfallanalyse	31
4.1 Methodische Vorbereitung: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	31
4.2 Fallbezogene Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse	35
4.2.1 Fallbeispiel 1: Mercedes-Benz Group	35
4.2.2 Fallbeispiel 2: Volkswagen.....	37
4.2.3 Fallbeispiel 3: SAP	38
4.2.4 Fallbeispiel 4: Siemens	39
4.2.5 Fallbeispiel 5: adidas	40

4.2.6 Fallbeispiel 6: Henkel	41
4.3 Fallbezogene Ergebnisse	42
5 Anpassungsstrategien ausgewählter DAX-Unternehmen während der COVID-19- Pandemie: Empirische Branchenanalyse	43
5.1 Methodische Vorbereitung: Qualitativ-strukturierte Clusteranalyse	43
5.2 Identifikation branchenspezifischer Muster	44
5.3 Clusterbildung und Zusammenhangsanalyse	46
6 Gesamtheitliche Einordnung und Diskussion der Ergebnisse	47
7 Schlussbetrachtung.....	52
Literaturverzeichnis	55
Anhang.....	61

Abkürzungsverzeichnis

BASE	Bielefeld Academic Search Engine
BIP	Bruttoinlandsprodukt
DAX	Deutscher Aktienindex
WHO	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)

Abbildungsverzeichnis

Abb. Nr.	Titel	Seitenangabe
Abb. 1	Ablaufstruktur des integrativen Reviews nach Whitemore und Knafl	5
Abb. 2	Ablaufstruktur der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring	7
Abb. 3	Ablaufstruktur der qualitativ-strukturierten Clusteranalyse	8
Abb. 4	Methodischer Dreischritt des Forschungsdesigns	9
Abb. 5	Bewertungskriterien zur Einschätzung der Quellenqualität	12
Abb. 6	Zeitliche Abfolge der Maßnahmen einer Unternehmenssanierung	15
Abb. 7	Modell für kurzfristige und langfristige Interventionen	20
Abb. 8	Kategorien typischer Anpassungsstrategien von Unternehmen zur Krisenbewältigung	31
Abb. 9	Branchenspezifische Muster in der Krisenbewältigung von DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie	46

Tabellenverzeichnis

Tab. Nr.	Titel	Seitenangabe
Tab. 1	Zentrale Suchbegriffe der Literatursuche	11
Tab. 2	Übersicht über den Auswahlprozess der Literatursuche	12
Tab. 3	Ergebnisse der Bewertung der Quellenqualität	13
Tab. 4	Datenpräsentation der Subgruppe 1	24
Tab. 5	Datenpräsentation der Subgruppe 2	25

1 Einleitung

Ende des Jahres 2019 wurde in der chinesischen Stadt Wuhan eine steigende Anzahl ungewöhnlicher Lungenentzündungen festgestellt, die wenig später auf ein neuartiges Virus zurückgeführt werden konnten. Mit hoher Geschwindigkeit verbreitete sich das hochansteckende Virus weltweit und verursachte unter der Bezeichnung COVID-19 eine Vielzahl teils schwerer Krankheitsverläufe. Im März 2020 erklärte die Weltgesundheitsorganisation WHO das Geschehen offiziell zur Pandemie, also zu einer sich global und schnell ausbreitenden Krankheit.¹ Die daraufhin ergriffenen Maßnahmen zur Eindämmung der Infektionen, insbesondere flächendeckende Lockdowns, führten binnen kürzester Zeit zur schwersten globalen Wirtschaftskrise seit über einem Jahrhundert.² Auch die deutsche Volkswirtschaft blieb von den Folgen nicht verschont. Nach zehn Jahren stetigen Wachstums verzeichnete sie 2020 einen Rückgang des preisbereinigten Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 4,9 % gegenüber dem Vorjahr.³ Das preisbereinigte BIP bezeichnet dabei den unter Ausschluss von Preisveränderungen ermittelten Wert aller im Inland produzierten Waren und Dienstleistungen.⁴ Besonders betroffen waren auch die Unternehmen des Deutschen Aktienindex (DAX), von denen im Jahr 2020 eine Mehrheit Rückgänge zentraler Finanzkennzahlen wie des Umsatzes verzeichnete.⁵ Der DAX umfasst dabei gegenwärtig die 40 nach Marktkapitalisierung größten und liquidesten börsennotierten Unternehmen in Deutschland.⁶

Für die betroffenen Unternehmen bedeutete die pandemische Ausnahmesituation eine beispiellose Herausforderung. Unter hoher Unsicherheit und angesichts dynamischer Informationslagen sowie fortlaufend veränderter politischer Regelungen mussten sie geeignete strategische Anpassungen vornehmen, um auf die veränderten externen Rahmenbedingungen zu reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit sowie das operative Fortbestehen zu sichern.⁷ Vor diesem Hintergrund stellt sich die übergeordnete Frage, wie Unternehmen strategisch auf die krisenbedingten Herausforderungen der COVID-19-Pandemie reagierten. Im Fokus stehen dabei vorliegend die DAX-Unternehmen, deren Reaktionen angesichts ihrer systemischen Relevanz und

¹ Vgl. Robert Koch-Institut (Hrsg.) (2025), Absatz 1; Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (o.J.), Absatz 1.

² Vgl. The World Bank (Hrsg.) (2022), S. 1.

³ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021), Absatz 2.

⁴ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2018), Absatz 1.

⁵ Vgl. Mertens / Rusche (2021), S. 3.

⁶ Vgl. Sparkasse (Hrsg.) (o.J.), Absatz 1.

⁷ Vgl. The World Bank (Hrsg.) (2022), S. 1 f.

der empirisch belegten Krisenbetroffenheit von besonderer Bedeutung für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung sind.⁸

Um diese Krisenreaktionen systematisch zu analysieren, ist zunächst eine theoretische Fundierung typischer unternehmerischer Anpassungsstrategien erforderlich. Im Zentrum dieser Untersuchung steht daher die Bearbeitung von drei inhaltlich aufeinander abgestimmten Forschungsfragen: Zunächst wird im Rahmen eines integrativen Reviews nach Whitemore und Knafl untersucht, welche typischen Anpassungsstrategien zur Krisenbewältigung sich aus theoretischer Literatur zum Krisenmanagement in Unternehmen sowie aus empirischer Literatur zur Krisenbewältigung von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie ableiten lassen. Daran anschließend wird mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring an sechs Fallbeispielen analysiert, welche dieser typischen Strategien sich in der Krisenbewältigung von DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie identifizieren lassen. Aufbauend darauf erfolgt eine qualitativ-strukturierte Clusteranalyse mit dem Ziel, branchenspezifische Muster in der Krisenbewältigung von DAX-Unternehmen während der Pandemie zu identifizieren und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen herauszuarbeiten.

Kapitel 2 eröffnet die Arbeit mit einer Einführung in das zugrunde liegende Forschungsdesign und legt damit den methodischen Rahmen fest. Daran anknüpfend widmet sich Kapitel 3 der theoretischen Fundierung durch ein integratives Review nach Whitemore und Knafl. Nach der methodischen Vorbereitung des Reviews (Kapitel 3.1) werden im Zuge der Datenreduktion zentrale Inhalte aus theoretischer Literatur zum Krisenmanagement in Unternehmen (Kapitel 3.2.1) sowie aus empirischer Literatur zur Krisenbewältigung von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie (Kapitel 3.2.2) extrahiert. Diese Erkenntnisse werden anschließend im Rahmen der Datenpräsentation vergleichend gegenübergestellt (Kapitel 3.3), bevor daraus in Kapitel 3.4 generalisierende Schlussfolgerungen abgeleitet werden. Die Ergebnisse des Literatur-Reviews münden schließlich in eine integrative Ergebnisdarstellung (Kapitel 3.5), die als konzeptionelle Grundlage für die empirischen Analysen dient.

Im Anschluss daran wird in Kapitel 4 die unternehmerische Krisenbewältigung auf Einzelfallenebene untersucht. Mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring werden in Kapitel 4.1 zunächst die methodischen Grundlagen geschaffen. Darauf aufbauend erfolgt in Kapitel 4.2 die Durchführung der Analyse anhand von sechs Fallbeispielen ausgewählter DAX-

⁸ Vgl. Sparkasse (Hrsg.) (o.J.), Absatz 1.

Unternehmen. Die Ergebnisse der Fallanalysen werden abschließend komprimiert in Kapitel 4.3 zusammengefasst. Kapitel 5 erweitert den empirischen Analysefokus um eine branchenbezogene Perspektive. Aufbauend auf der vorangegangenen Einzelfallanalyse erfolgt hier eine qualitativ-strukturierte Clusteranalyse. Nach der methodischen Vorbereitung (Kapitel 5.1) werden zunächst branchenspezifische Muster identifiziert (Kapitel 5.2), die abschließend im Rahmen einer Clusterbildung sowie einer übergreifenden Zusammenhangsanalyse systematisch eingeordnet werden (Kapitel 5.3). Im Rahmen von Kapitel 6 werden die zuvor gewonnenen Erkenntnisse aus dem Theorie- und Empirieteil gesamthaft eingeordnet und hinsichtlich ihrer Relevanz im Kontext der Forschungsfragen reflektiert diskutiert. Kapitel 7 schließt die Arbeit mit einer finalen Betrachtung ab, in der die zentralen Befunde zusammengeführt und die Forschungsfragen beantwortet werden.

2 Forschungsdesign

In diesem Abschnitt wird erläutert, wie die in der Einleitung formulierte Problemstellung sowie die drei daraus abgeleiteten Forschungsfragen in den folgenden Kapiteln methodisch bearbeitet werden. Wissenschaftslogisch fungiert dieses Kapitel als Bindeglied zwischen der Einführung der Problemstellung in Kapitel 1 und deren methodischer Bearbeitung ab Kapitel 3. Im Fokus stehen der konzeptionelle Aufbau der Arbeit sowie die theoretische Fundierung des methodischen Vorgehens. Dafür werden nachfolgend zunächst die drei angewandten Methoden detailliert vorgestellt, bevor auf Basis dieser konzeptionellen Grundlagen der funktionale Zusammenhang der Verfahren innerhalb des Forschungsdesigns erläutert wird.

Das integrative Review ist eine Methode zur systematischen Literaturübersicht, die durch die Einbindung sowohl empirischer als auch theoretischer Quellen die tiefgehende Bearbeitung komplexer Problemstellungen ermöglicht. Das Verfahren zeichnet sich durch die integrative Verknüpfung verschiedener Forschungsmethoden aus, wodurch ein breiteres Spektrum heterogener Quellen analysiert und ein Sachverhalt sowohl in der Tiefe als auch in der Breite erfasst werden kann. Dabei wurde das bereits bestehende Konzept im Jahr 2005 von den Pflegewissenschaftlerinnen Robin Whitemore und Kathleen Knafl aufgegriffen und durch eine stringendere Vorgehensweise erweitert, um methodische Strenge und eine höhere Ergebnisqualität zu gewährleisten. Das integrative Review grenzt sich durch die Berücksichtigung eines breiten Quellenspektrums klar von anderen Review-Ansätzen ab, etwa der Meta-Analyse, die mittels statistischer Verfahren Studien mit weitgehend homogenen Forschungsdesigns

zusammenführt. Im Ergebnis kann das integrative Review vielfältige Zwecke erfüllen, wie etwa die Entwicklung und Darstellung von Konzepten.⁹

Die Umsetzung des integrativen Reviews nach Whitemore und Knafl gliedert sich in fünf aufeinander aufbauende Schritte (siehe Abb. 1). Den Ausgangspunkt bildet die Problemidentifikationsphase, in der die konkrete Problemstellung und das Ziel des Reviews definiert werden. Ein präzises Vorgehen in dieser Phase ermöglicht einen fokussierten Zugriff auf relevante Informationen und definiert zugleich klare Abgrenzungen. In der anschließenden Phase steht die Entwicklung von Strategien zur systematischen Literatursuche im Vordergrund. Ziel ist es, eine verzerrte Informationsbasis und daraus resultierende fehlerhafte Forschungsergebnisse infolge einer voreingenommenen und unvollständigen Literatursuche zu vermeiden. Eine umfassende Literatursuche verfolgt das Ziel, möglichst viele geeignete Primärquellen zu identifizieren. Im dritten Schritt erfolgt die Bewertung der Qualität der ausgewählten Quellen. Aufgrund des breiten Quellenspektrums kann sich dieser Schritt als komplex erweisen und ist maßgeblich von den Annahmen aus dem ersten Arbeitsschritt abhängig. Eine mögliche Umsetzung besteht darin, die Quellen anhand inhaltlich geeigneter Kriterien mit ‚hoch‘ oder ‚niedrig‘ zu bewerten und diese Einschätzung im folgenden Auswertungsschritt differenziert zu berücksichtigen.¹⁰

Die Datenauswertung bildet den vierten Arbeitsschritt und dient der Ordnung, Kategorisierung und verdichteten Zusammenfassung der Informationen im Hinblick auf die zugrunde liegende Problemstellung. Ziel ist eine unvoreingenommene Interpretation der Quellen sowie die Entwicklung neuer theoretischer Einsichten oder konzeptioneller Modelle. Im Rahmen der Datenreduktion erfolgt zunächst eine Unterteilung der Quellen in Subgruppen anhand eines geeigneten Klassifikationssystems (z. B. nach thematischen Schwerpunkt), gefolgt von der Extraktion relevanter Informationen zur Schaffung einer belastbaren Analysegrundlage. Die anschließende Datenpräsentation überführt die extrahierten Informationen je Subgruppe in logisch strukturierte Darstellungen (z. B. Tabellen), um Zusammenhänge sichtbar zu machen und eine Grundlage für die darauffolgende vergleichende Analyse zu schaffen. Der anschließende Datenvergleich basiert auf einer iterativen Analyse der aufbereiteten Darstellungen je Subgruppe, um thematische Muster und theoretische Zusammenhänge zu identifizieren und in eine strukturierte Systematik zu übertragen. In der Schlussfolgerung als letztem Schritt der Datenauswertung werden zentrale Muster aus den Analysen der Subgruppen abstrahiert. Zudem werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede verdichtet und in übergeordnete Generalisierungen

⁹ Vgl. Whitemore / Knafl (2005), S. 546-548.

¹⁰ Vgl. ebenda, S. 548-550.

überführt. Die abschließende Ergebnisdarstellung präsentiert zentrale Schlussfolgerungen in strukturierter, evidenzbasierter Form (z. B. als Grafik) und verdeutlicht dabei sowohl die thematische Breite als auch die inhaltliche Tiefe der Problemstellung.¹¹ Das methodische Vorgehen in den Einzelschritten veranschaulicht die nachfolgende Grafik.

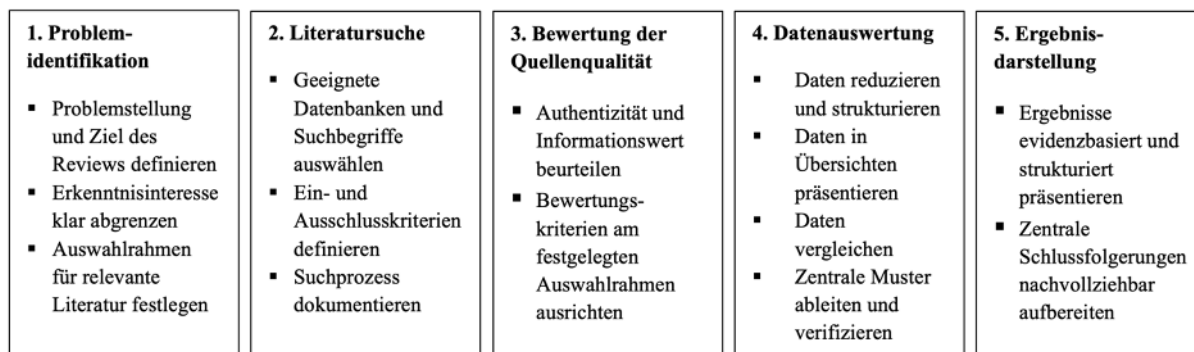


Abb. 1: Ablaufstruktur des integrativen Reviews nach Whittemore und Knafl

Quelle: Eigene Darstellung nach Whittemore / Knafl (2005), S. 548-552.

Das integrative Review nach Whittemore und Knafl eignet sich aufgrund seiner methodischen Eigenschaften besonders zur Ausarbeitung des theoretischen Fundaments in Kapitel 3. Das Verfahren ist präzise auf die erste Forschungsfrage ausgerichtet und ermöglicht eine repräsentative Verdichtung des Forschungsstandes in Verbindung mit der Synthese eines Modells, das typische unternehmerische Anpassungsstrategien zur Krisenbewältigung aufzeigt. Das breite Quellenspektrum und die systematische, transparente Methodik gewährleisten eine reproduzierbare Literaturübersicht, die den Sachverhalt in angemessener Breite und Tiefe abbildet.¹²

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist eine Methode zur Auswertung von Kommunikationsmaterial und wurde von Philipp Mayring, Professor für psychologische Methodenlehre, entwickelt. Ihr Gegenstand ist dokumentierte Kommunikation (z. B. Texte) und sie folgt einem systematischen, regelgeleiteten Verfahren. Kennzeichnend ist ihr theoriegeleiteter Ansatz, bei dem die Analyse konsequent an einer theoretisch fundierten Fragestellung ausgerichtet ist. Das Analyseverfahren folgt daher durchgängig einem theoretischen Fundament und die gewonnenen Ergebnisse werden theoriebezogen interpretiert. Hervorzuheben ist zudem der schlussfolgernde Charakter der Methode, der auf das Ziehen fundierter Rückschlüsse ausgerichtet ist.¹³

Die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring gliedert sich in sieben aufeinanderfolgende Arbeitsschritte (siehe Abb. 2). Die Bestimmung des Ausgangsmaterials erfolgt in

¹¹ Vgl. Whittemore / Knafl (2005), S. 550-552.

¹² Vgl. ebenda, S. 546-552.

¹³ Vgl. Mayring (2022), S. 11-13.

drei Schritten: Erstens wird das sogenannte Material-Corpus festgelegt, wobei aus einer umfangreichen Materialmenge eine präzise definierte Auswahl getroffen wird. Zweitens erfolgt die Analyse der Entstehungssituation, bei der erfasst wird, wer das Material verfasst hat, welche Zielgruppe adressiert wurde und unter welchen Bedingungen das Material entstanden ist. Drittens werden die formalen Charakteristika beschrieben, das heißt, es wird die konkrete Erscheinungsform des zu untersuchenden Materials erfasst.¹⁴ Im zweiten Arbeitsschritt erfolgt die Präzisierung der Fragestellung der Analyse. Zum einen wird die Analyserichtung festgelegt, etwa, ob der behandelte Gegenstand, der Verfasser oder die Wirkung des Materials im Fokus steht. Zum anderen wird die Fragestellung theoriegeleitet differenziert, als analytisches Zentrum konkretisiert und an den aktuellen Forschungsstand angebunden.¹⁵

Der dritte Arbeitsschritt baut methodisch auf den ersten beiden Schritten auf und umfasst die Auswahl einer geeigneten Analysetechnik. Das weitere methodische Vorgehen richtet sich dabei individuell nach der gewählten Analysetechnik.¹⁶ In dieser Arbeit kommt die strukturierende Inhaltsanalyse zur Anwendung, deren Auswahl und konzeptionelle Einbettung im weiteren Verlauf erläutert werden. Die folgenden Schritte orientieren sich an der Ablauflogik dieser Analysetechnik. Charakteristisch für die strukturierende Inhaltsanalyse ist die deduktive Anwendung eines Kategoriensystems.¹⁷ Dieses stellt ein zentrales Element der qualitativen Inhaltsanalyse dar: Es konkretisiert die Analyseziele und fördert zugleich die Nachvollziehbarkeit des Auswertungsprozesses.¹⁸ Bei einer deduktiven Kategorienanwendung wird dieses System auf Grundlage der mit der zentralen Fragestellung verknüpften Theorie konzipiert.¹⁹ Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse ist es, mithilfe des Kategoriensystems relevante Textbestandteile zu identifizieren und entlang definierter Ordnungskriterien systematisch zu extrahieren. Der vierte Schritt umfasst die Festlegung der Analyseeinheiten.²⁰ Dabei werden drei funktionale Analyseeinheiten unterschieden: Die Kodiereinheit beschreibt die kleinste Texteinheit, die einer Kategorie zugeordnet werden kann. Die Kontexteinheit bestimmt die maximale Größe eines Textsegments, das noch kategorial erfasst wird. Die Auswertungseinheit legt fest, in welcher Abfolge die Materialbestandteile analysiert werden.²¹

¹⁴ Vgl. Mayring (2022), S. 53 f.

¹⁵ Vgl. ebenda, S. 57-59.

¹⁶ Vgl. ebenda, S. 60 f.

¹⁷ Vgl. ebenda, S. 66 f.

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 50 f.

¹⁹ Vgl. ebenda, S. 67.

²⁰ Vgl. ebenda, S. 96-103.

²¹ Vgl. ebenda, S. 60.

Im fünften Schritt werden die Kategorien theoriegeleitet festgelegt und im sechsten systematisch operationalisiert, indem definiert wird, welche Textbestandteile welchen Kategorien zugeordnet werden können. Sobald die Kategoriensystematik hinreichend trennscharf ist, erfolgt im siebten Schritt der vollständige Materialdurchgang, bei dem alle relevanten Textstellen den definierten Kategorien zugeordnet werden. Das zentrale Ergebnis der strukturierenden Inhaltsanalyse ist die Zuordnung relevanter Textstellen zu den entwickelten Kategorien.²²

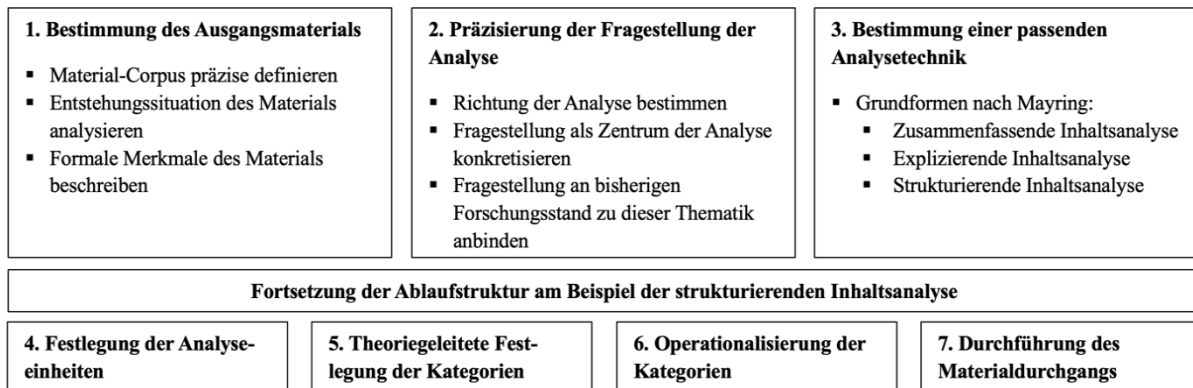


Abb. 2: Ablaufstruktur der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring (2022), S. 50-103.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist aus mehreren Gründen besonders geeignet für die Integration in das methodische Design dieser Untersuchung. Sie dient zum einen der systematischen Auswertung dokumentierter Kommunikationsinhalte. Insbesondere eignet sie sich zur regelgeleiteten Analyse der offiziellen Unternehmenskommunikation, etwa in Form von Geschäftsberichten. Zum anderen erlaubt der theoriegeleitete Ansatz eine zielgerichtete Auswertung, die präzise auf die zweite Forschungsfrage ausgerichtet ist. Ihr Potenzial entfaltet die Theorieorientierung insbesondere im Kontext der strukturierenden Inhaltsanalyse, da das Kategoriensystem auf den im integrativen Review gewonnenen Erkenntnissen basiert und als zentrales Instrument zur Erfassung relevanter Inhalte fungiert. Darüber hinaus erlaubt der schlussfolgernde Charakter der Methode fundierte Rückschlüsse, die wesentlich zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage beitragen.²³

Die qualitativ-strukturierte Clusteranalyse ist eine Methode, die im Kontext einer typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse zum Einsatz kommt. Sie erweitert die strukturierende Inhaltsanalyse und ermöglicht eine systematische, regelgeleitete Typenbildung. Dabei dienen die Ergebnisse der strukturierenden Inhaltsanalyse als Grundlage, um Ähnlichkeiten im Material zu

²² Vgl. Mayring (2022), S. 96-103.

²³ Vgl. ebenda, S. 11-13, 96-103.

identifizieren und diese im Zuge der Typenbildung zu sogenannten Clustern zusammenzuführen. Ein Cluster fasst möglichst ähnliche Elemente aus den Analyseergebnissen zusammen, während die einzelnen Cluster untereinander möglichst heterogen bleiben. Die Methode dient der Identifikation und Analyse mehrdimensionaler Muster in den Analyseergebnissen und zielt darauf ab, ein vertieftes Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zu gewinnen.²⁴

Die methodische Umsetzung der qualitativ-strukturierten Clusteranalyse erfolgt in drei Schritten (siehe Abb. 3): Zunächst sind das Erkenntnisinteresse sowie der analytische Fokus der Untersuchung eindeutig zu bestimmen. Im zweiten Schritt erfolgt die systematische Identifikation relevanter Muster im Ausgangsmaterial, konkret auf Grundlage der Analyseergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Abschließend werden die identifizierten Muster in visuelle Cluster überführt und auf wechselseitige Zusammenhänge hin untersucht.²⁵



Abb. 3: Ablaufstruktur der qualitativ-strukturierten Clusteranalyse

Quelle: Eigene Darstellung nach Kuckartz / Rädiker (2022), S. 187-195.

Die qualitativ-strukturierte Clusteranalyse im Rahmen einer typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse fügt sich stimmig als dritte Methode in das Forschungsdesign dieser Arbeit ein. Durch ihre Rolle als Weiterführung der strukturierenden Inhaltsanalyse knüpft sie unmittelbar an die resultierenden Analyseergebnisse an und ermöglicht eine systematische Reduktion und Strukturierung dieser qualitativen Befunde in Form von Clustern. Auf diese Weise können im Rahmen der dritten Forschungsfrage Muster innerhalb einer Branche und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen identifiziert werden. Darüber hinaus bietet die Clusteranalyse die Möglichkeit, den empirischen Teil durch eine abstrahierende Betrachtung auf einer höheren Analyseebene abzuschließen, indem ausgehend von den einzelnen Fallstudien übergeordnete Muster erarbeitet werden.²⁶

Die vorgestellte Methodenauswahl schafft einen methodischen Dreischritt (siehe Abb. 4), der auf der funktionalen Verzahnung der drei vorgestellten Methoden basiert. Das integrative Review nach Whitemore und Knafl (Kapitel 3) erfüllt die Funktion der Theoriebildung, während

²⁴ Vgl. Kuckartz / Rädiker (2022), S. 176-179.

²⁵ Vgl. ebenda, S. 187-195.

²⁶ Vgl. ebenda, S. 176-179, 187-195.

die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (Kapitel 4) und die qualitativ-strukturierte Clusteranalyse (Kapitel 5) der empirischen Analyse dienen. Der funktionale Zusammenhang besteht dabei darin, dass das Ergebnis des integrativen Reviews die zentrale Grundlage für die deduktive Kategorienbildung in der qualitativen Inhaltsanalyse bildet. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring schafft wiederum mit ihren Analyseergebnissen die Basis für die Bildung von Clustern in der darauffolgenden Clusteranalyse. Die Erkenntnisse der abschließenden qualitativ-strukturierten Clusteranalyse bilden zudem eine reflektierende Rückkopplung an das im integrativen Review entwickelte theoretische Konzept.

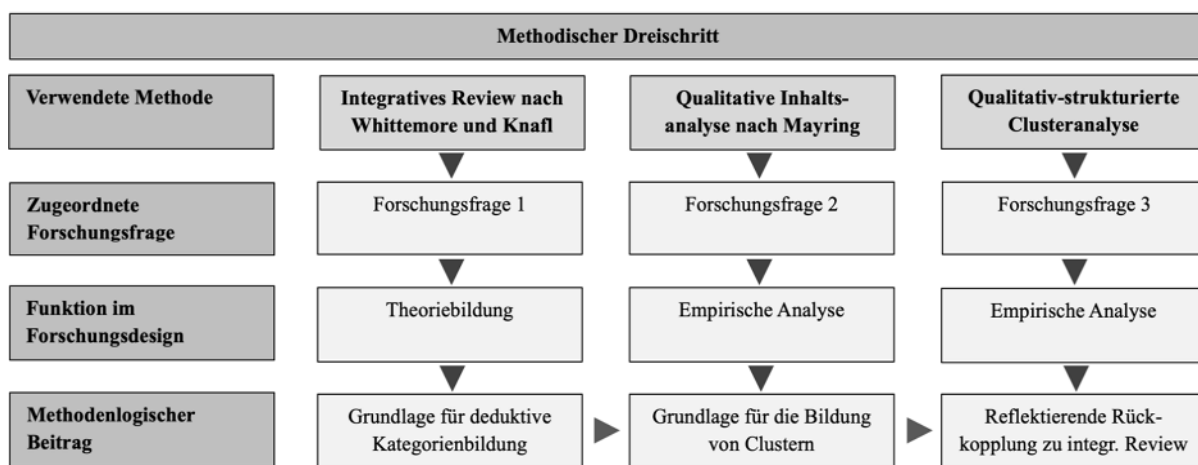


Abb. 4: Methodischer Dreischritt des Forschungsdesigns

Quelle: Eigene Darstellung.

3 Typische Anpassungsstrategien von Unternehmen zur Krisenbewältigung: Literatur-Review

Kapitel 3 folgt methodisch der in Kapitel 2 eingeführten fünfstufigen Ablaufstruktur des integrativen Reviews nach Whittemore und Knafl (siehe Abb. 1). Die Vorbereitung der Analyse (Schritte 1 bis 3) wird in Kapitel 3.1 nachvollzogen. Die anschließenden Kapitel 3.2 bis 3.4 dienen der systematischen Auswertung der Literatur im Rahmen von Schritt 4. Kapitel 3.5 schließt den Reviewprozess ab und dient der integrativen Ergebnisdarstellung (Arbeitsschritt 5).

3.1 Methodische Vorbereitung: Integratives Review nach Whittemore und Knafl

Im Hinblick auf die Problemidentifikation steht in diesem integrativen Review die erste Forschungsfrage im Mittelpunkt der Untersuchung. Hierbei soll eruiert werden, welche typischen unternehmerischen Anpassungsstrategien zur Krisenbewältigung sich aus theoretischer Literatur zum Krisenmanagement in Unternehmen sowie aus empirischer Literatur zur

Krisenbewältigung von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie ableiten lassen. Die Relevanz dieses Untersuchungsfokus ergibt sich aus der Verbindung des aktuellen theoretischen Forschungsstands zum Krisenmanagement in Unternehmen mit der gegenwärtigen empirischen Studienlage zur konkreten Krisenbewältigung von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie. Dies ermöglicht eine aktuelle und praxisbezogene Verdichtung des Forschungsstands. Das Ziel des Reviews liegt dabei darin, ein fundiertes Kategoriensystem zu entwickeln, das typische Anpassungsstrategien von Unternehmen zur Bewältigung von Krisen abbildet. Typische Anpassungsstrategien bezeichnen im vorliegenden Kontext die Kombination von Maßnahmen, mit denen Unternehmen üblicherweise auf Veränderungen in ihrem externen Umfeld reagieren, um ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.²⁷ Der Begriff der Krisenbewältigung konkretisiert diesen Ansatz, indem er sich auf Anpassungsstrategien fokussiert, die speziell auf die Bewältigung externer Krisensituationen ausgerichtet sind. Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, die darauf abzielen, die negativen Auswirkungen einer bestehenden externen Krise zu begrenzen sowie zu überwinden.²⁸

Der Auswahlrahmen für relevante Literatur umfasst sowohl theoretische als auch empirische Quellen mit betriebswirtschaftlichem Bezug. Im Rahmen der theoretischen Quellen wird Literatur zum Krisenmanagement in Unternehmen berücksichtigt. In der Kategorie der empirischen Quellen steht Literatur zur Krisenbewältigung von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie im Fokus. Bei der Auswahl geeigneter Quellen wurde darüber hinaus gezielt auf modellhafte, konzeptuelle und prozedurale Darstellungen geachtet. Der Grund hierfür ist, dass diese eine systematische Vergleichbarkeit der Beiträge innerhalb des Reviews ermöglichen und sich zugleich formal für die Kategorienbildung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (siehe Kapitel 4) eignen.

Für die Literatursuche des vorliegenden Reviews wurde eine kombinierte Recherche in drei wissenschaftlich etablierten Datenbanken durchgeführt: Google Scholar, EBSCO und BASE (Bielefeld Academic Search Engine). Diese Auswahl gewährleistet sowohl eine thematische Breite als auch eine inhaltliche Tiefe der Quellenbasis. Es wurden einschlägige Quellen in deutscher und englischer Sprache berücksichtigt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die zentralen Suchbegriffe, die einheitlich und sprachlich angepasst in allen drei Datenbanken verwendet wurden.

²⁷ Vgl. Müller-Stewens / Gillenkirch (2018), Absatz 1.

²⁸ Vgl. Zell (2023), S. 61 f.

Tab. 1: Zentrale Suchbegriffe der Literatursuche

Sprache	Suchbegriffe
Deutsch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krisenmanagement in Unternehmen, Organisatorische Krisenbewältigung, Unternehmerische Resilienz ▪ Krisenreaktion von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie, Strategien von Unternehmen zur Bewältigung der Corona-Krise, Unternehmerische Anpassungsstrategien in der Corona-Pandemie
Englisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis Management in Companies, Organisational Crisis Management, Corporate Resilience ▪ Crisis Response of Companies during the COVID-19 Pandemic, Strategies of Companies to cope with the Corona Crisis, Entrepreneurial Adaptation Strategies in the Corona Pandemic

Quelle: Eigene Darstellung.

Neben der thematischen Eingrenzung des Reviews wurden zudem formale Ausschlusskriterien definiert, um die wissenschaftliche Qualität der Literatursuche sicherzustellen. Nicht berücksichtigt wurden Beiträge ohne betriebswirtschaftlichen Kontext und nicht wissenschaftlich publizierte Quellen. Ausgeschlossen wurden außerdem Studien mit rein medizinischer oder gesamtwirtschaftlicher Perspektive sowie kommentierende Arbeiten ohne theoretische oder empirische Fundierung. Hinsichtlich des Veröffentlichungszeitraums der Quellen wurde die Literatursuche auf Quellen ab dem Jahr 2020 beschränkt; dies stellt somit einerseits die inhaltliche Relevanz und Aktualität des Reviews sicher und andererseits orientiert sich die Auswahl an dem Zeitpunkt, ab dem die COVID-19-Pandemie weltweit präsent war.²⁹

Im Rahmen der systematischen Literatursuche wurden insgesamt 454 Titel identifiziert. Diese Zahl bezieht sich auf die tatsächlich überprüften Quellentitel und nicht auf die Gesamtzahl der Suchtreffer in den jeweiligen Datenbanken. Für jede der insgesamt 36 Sucheingaben (zwölf Suchbegriffe in drei Datenbanken) wurden jeweils maximal die ersten 20 Treffer, nach Relevanz sortiert und nach dem Publikationsjahr gefiltert, anhand der Titel gesichtet. Im Anschluss an die Titelsichtung wurden 421 Beiträge ausgeschlossen, da sie nicht den zuvor definierten thematischen und formalen Auswahlkriterien entsprachen. Die verbleibenden 33 Beiträge

²⁹ Vgl. Robert Koch-Institut (Hrsg.) (2025), Absatz 1.

wurden in einer Volltextanalyse auf Grundlage der festgelegten Ein- und Ausschlusskriterien geprüft. Insgesamt konnten zehn einschlägige Quellen in das integrative Review aufgenommen werden. Eine zusammenfassende Darstellung des Auswahlprozesses ist Tab. 2 zu entnehmen.

Tab. 2: Übersicht über den Auswahlprozess der Literatursuche

Selektionsschritt	Anzahl Quellen
Initial identifizierte Titel über alle Datenbanken	454
Nach Titelsichtung auf Relevanzkriterien	33
Nach Volltextprüfung final in das Review aufgenommen	10

Quelle: Eigene Darstellung.

An die Festlegung der Quellen, die final in das Review aufgenommen wurden, schloss sich im dritten Schritt die Bewertung der Quellenqualität an. Die Qualität der Quellen definiert sich in diesem Review anhand von drei Bewertungskriterien, die in Anlehnung an das Erkenntnisinteresse sowie den definierten Auswahlrahmen für relevante Literatur bestimmt wurden. Als zentrale Bewertungskriterien wurden die formale Glaubwürdigkeit, die inhaltliche Passung sowie der Praxisbezug festgelegt (siehe Abb. 5).

1. Formale Glaubwürdigkeit	2. Inhaltliche Passung	3. Praxisbezug
Grad der formalen Glaubwürdigkeit der Quelle auf Grundlage ihres institutionellen Ursprungs.	Grad der thematischen Relevanz der Quelle für die Forschungsfrage und das Ziel des integrativen Reviews.	Grad des Anwendungsbezugs zu realen Unternehmenskontexten und zur praktischen Relevanz in Krisensituationen.

Abb. 5: Bewertungskriterien zur Einschätzung der Quellenqualität

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Operationalisierung der drei Bewertungskriterien erfolgte anhand eines zweistufigen Bewertungssystems, in dem jedes Kriterium in Einzelbetrachtung entweder mit ‚hoch‘ oder ‚niedrig‘ eingestuft wurde. Diese Art der Einstufung orientiert sich an der bewährten Praxis nach Whitemore und Knafl.³⁰ Dabei ist hervorzuheben, dass die Bewertung der Quellenqualität nicht der weiteren Selektion oder zum Ausschluss von Quellen diene. Vielmehr soll die Bewertung im Falle von abweichenden Befundlagen oder Widersprüchen zur differenzierten

³⁰ Vgl. Whitemore / Knafl (2005), S. 549 f.

Berücksichtigung herangezogen werden. Auf Basis der zuvor erläuterten Bewertungssystematik wurden alle im Review berücksichtigten Quellen hinsichtlich der drei festgelegten Bewertungskriterien eingestuft. Die entsprechenden Ergebnisse sind Tab. 3 zu entnehmen.

Tab. 3: Ergebnisse der Bewertung der Quellenqualität

Quelle	Formale Glaubwürdigkeit	Inhaltliche Passung	Praxisbezug
Reinemann (2023)	hoch	niedrig	hoch
Lanzer u.a. (2020)	hoch	hoch	hoch
Zell (2023)	hoch	hoch	hoch
Korovina / Hrinchenko (2025)	hoch	hoch	hoch
Goel (2024)	hoch	hoch	hoch
Buchheim u.a. (2020)	hoch	hoch	hoch
Kraus u.a. (2020)	hoch	hoch	hoch
Demmelhuber u.a. (2021)	hoch	hoch	hoch
Boiral u.a. (2021)	hoch	hoch	hoch
Klößner u.a. (2023)	hoch	hoch	hoch

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bewertung der final in das Review aufgenommenen Quellen fiel insgesamt eindeutig positiv aus. In allen Fällen wurde eine hohe formale Glaubwürdigkeit festgestellt. Dies ist in erster Linie auf die wissenschaftlich verankerte Autorenschaft der Beiträge zurückzuführen und wird zusätzlich durch den professionellen Publikationsrahmen, etwa durch Fachverlage wie Springer Gabler, gestützt. Auch inhaltlich weisen die analysierten Beiträge größtenteils eine hohe Passung zur Forschungsfrage und Zielsetzung des Reviews auf. Ebenso zeigt sich durchgehend ein hoher Praxisbezug, da alle Quellen eine konkrete Verbindung zu unternehmerischen Kontexten in Krisensituationen herstellen.

Diese insgesamt positive Bewertung lässt sich methodisch dadurch erklären, dass die gewählten Bewertungskriterien bereits durch den Auswahlrahmen für relevante Literatur sowie durch die Anwendung klar definierter Ein- und Ausschlusskriterien bei der Literatursuche

berücksichtigt wurden. Dadurch konnten inhaltlich und formal ungeeignete Beiträge bereits vor der qualitativen Bewertung ausgeschlossen werden. Eine Ausnahme bildet die Quelle von Reinemann (2023), die hinsichtlich der inhaltlichen Passung lediglich mit ‚niedrig‘ bewertet wurde. Zwar erfüllt der Beitrag alle formalen Anforderungen und weist einen hohen Anwendungsbezug auf, jedoch wird das behandelte Konzept im spezifischen Kontext von Sanierungsmaßnahmen eingeführt. Dies stellt eine gewisse Abweichung vom Erkenntnisinteresse des Reviews dar.³¹

3.2 Datenreduktion

Die Datenreduktion bildet den ersten Teilschritt der Datenauswertung im integrativen Review nach Whitemore und Knafl und markiert zugleich den Übergang in den auswertenden Teil des Reviewprozesses. Hierzu werden die im Rahmen der Literatursuche final aufgenommenen Quellen zunächst in Subgruppen untergliedert. Im vorliegenden Review erfolgte die Einteilung der Quellen in zwei thematisch abgegrenzte Subgruppen. Subgruppe 1 umfasst theoretische Literatur zum Krisenmanagement in Unternehmen, während Subgruppe 2 empirische Literatur zur Krisenbewältigung von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie beinhaltet. Im weiteren Verlauf werden die Quellen beider Subgruppen im Hinblick auf ihre Relevanz für die Forschungsfrage untersucht und die zentralen Inhalte systematisch dargestellt.

3.2.1 Theoretische Literatur zum Krisenmanagement in Unternehmen

Reinemann (2023) beschreibt die Bewältigung von Krisensituationen im Rahmen strukturierter Sanierungsmaßnahmen, die sich in drei aufeinanderfolgende Phasen gliedern (siehe Abb. 6): das Sofortprogramm, das Konsolidierungsprogramm sowie die strategische Neuausrichtung. Das Sofortprogramm umfasst vorrangig operative und kurzfristig wirksame Maßnahmen wie etwa Investitionsstopps oder das Ausnutzen von Zahlungszielen und verfolgt das Ziel, die Liquidität des Unternehmens kurzfristig zu sichern und aufrechtzuerhalten. Daran anschließend zielt das Konsolidierungsprogramm auf die Rückkehr zu einer profitablen Leistungserstellung ab. Es beinhaltet operative Maßnahmen wie die Optimierung von Abläufen oder die Verbesserung des Beschaffungswesens, die weiterhin kurzfristig angelegt sind. Die dritte Phase, die strategische Neuausrichtung, umfasst hingegen strategisch und langfristig angelegte Maßnahmen wie die Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder die Stärkung der Innovationskraft und zielt auf die nachhaltige Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens.³²

³¹ Vgl. Reinemann (2023), S. 283 f.

³² Vgl. ebenda, S. 283 f.



Abb. 6: Zeitliche Abfolge der Maßnahmen einer Unternehmenssanierung

Quelle: Reinemann (2023), S. 283.

Lanzer u.a. (2020) beschreiben die Bewältigung unternehmensbezogener Krisen als zweiphasigen Prozess. In der ersten Phase stehen operative Sofortmaßnahmen im Vordergrund, deren Ziel in der Sicherung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit liegt. Diese Maßnahmen werden fünf zentralen Bereichen zugeordnet: Mitarbeitende, Lieferketten, Produktion, Kunden und Finanzen. Jedem Bereich ist ein übergeordnetes Ziel zugewiesen, das durch spezifische Maßnahmen operationalisiert wird. So zielt der Bereich Finanzen etwa auf die Sicherung der Liquidität ab, was durch die Durchführung von Stresstests und die Überprüfung bestehender Kredite gewährleistet werden soll. Daran schließt sich laut Lanzer u.a. (2020) die zweite Phase an, die auf die Entwicklung einer proaktiven mittel- bis langfristigen Strategie für den Zeitraum während und nach der Krise abzielt. Die Kombination beider Phasen wird als reflektierte Handlungsweise beschrieben. Ein Beispiel hierfür wäre die initiale Kostensenkung sowie der Rückzug aus unrentablen Geschäftsfeldern (Phase 1) in Verbindung mit Investitionen in neue Technologien und dem Aufbau strategischer Partnerschaften (Phase 2). Im Gegensatz dazu steht die reflexive Handlungsweise, bei der anstelle eines aktiven Krisenmanagements eine Phase der Schockstarre einsetzt, gefolgt von passivem Abwarten.³³

Zell (2023) beschreibt den Prozess der Krisenbewältigung als eine Abfolge gezielter Maßnahmen, die mit der grundlegenden Erkenntnis einsetzt, dass sich das Unternehmen in einer Krisensituation befindet. Die Maßnahmen zur Krisenbewältigung werden dabei in drei funktionale Kategorien untergliedert, ohne dass eine explizite zeitliche Phasensystematik zugrunde gelegt

³³ Vgl. Lanzer u.a. (2020), S. 4-10.

wird. Maßgeblich für die Kategorisierung ist der jeweilige Zweck der Maßnahmen: Die erste Kategorie umfasst Sofortmaßnahmen, die der Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit und der Stabilisierung der Kapitalbasis dienen. Die zweite Kategorie beinhaltet operative Maßnahmen, die auf eine Steigerung der Effektivität und Effizienz abzielen, um die Ertragsfähigkeit sowie die Profitabilität des Unternehmens wiederherzustellen. Die dritte Kategorie umfasst strategische Maßnahmen mit dem Ziel, die Marktposition des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Während die Maßnahmen der ersten beiden Kategorien überwiegend quantitativ ausgerichtet sind, sind die strategischen Maßnahmen typischerweise durch qualitative Merkmale geprägt, etwa durch die gezielte Nutzung strategischer Erfolgsfaktoren.³⁴

Innerhalb der strategischen Optionen (dritte Kategorie) kommen laut Zell (2023) häufig defensiv orientierte Konsolidierungsstrategien zum Einsatz, die an operative Maßnahmen der zweiten Kategorie anschließen. Diese Strategien beinhalten unter anderem Kostensenkungsmaßnahmen sowie die Aufgabe wirtschaftlich nicht tragfähiger Unternehmensbereiche oder Produkte. Für eine langfristig erfolgreiche Krisenbewältigung empfiehlt Zell (2023), derartige Konsolidierungsstrategien durch eine Wachstums- oder Innovationsstrategie zu ergänzen.³⁵ Als konkrete Ausprägung werden etwa Geschäftsprozessinnovationen genannt, also neue oder verbesserte Abläufe, die sich deutlich von marktüblichen sowie bislang etablierten Prozessen abheben.³⁶

Über die funktionale Kategorisierung hinaus identifiziert Zell (2023) vier zukunftsorientierte Krisenbewältigungskonzepte, die Unternehmen zur strategischen Anpassung an externe Krisensituationen verfolgen.³⁷ Das erste Konzept fokussiert sich auf den Ausbau der Digitalisierung, verstanden als durch digitale Technologien getriebener Transformationsprozess, etwa in Form der beschleunigten Digitalisierung von Produkten oder Geschäftsmodellen.³⁸ Das zweite Konzept betrifft die Neuausrichtung der Personalstrategie mit dem Ziel, potenziellen strukturellen Herausforderungen in der künftigen Unternehmensentwicklung proaktiv zu begegnen. Das dritte Konzept konzentriert sich auf die Sicherung von Lieferketten, etwa durch eine systematische Analyse und Anpassung bestehender Strukturen zur Vermeidung globaler Versorgungsengpässe. Das vierte Konzept zielt auf die Absicherung der Energieversorgung und

³⁴ Vgl. Zell (2023), S. 62-68.

³⁵ Vgl. ebenda, S. 68 f.

³⁶ Vgl. ebenda, S. 96.

³⁷ Vgl. ebenda, S. 70.

³⁸ Vgl. ebenda, S. 70; Bengler / Schmauder (2016), S. 75.

umfasst insbesondere Maßnahmen zur Umstellung auf eine nachhaltige Energieinfrastruktur, wie etwa den verstärkten Einsatz erneuerbarer Energien.³⁹

Korovina und Hrinchenko (2025) differenzieren im Kontext international agierender Unternehmen zwischen drei zentralen Strategien zur Krisenbewältigung, abhängig von Art und Ausprägung globaler Herausforderungen wie etwa Pandemien. Die erste Strategie wird als Avoidance (dt. ‚Vermeidung‘) bezeichnet und fokussiert den Abbruch risikobehafteter Aktivitäten in Krisensituationen. Solche Entscheidungen beruhen auf etablierten Prinzipien des Risikomanagements und ermöglichen es, potenzielle Verluste sowie Unsicherheiten zu vermeiden. Gleichzeitig birgt diese Strategie das Risiko entgangener Chancen durch unterlassene Aktivitäten mit potenziellem Mehrwert.⁴⁰

Die zweite Strategie, die Aggressive Strategy (dt. ‚aggressive Strategie‘), basiert auf der gezielten Entwicklung eines Konzepts zur Nutzung der Krise als strategische Chance. Im Zentrum steht dabei nicht die reine Sicherung bestehender Marktpositionen, sondern vielmehr der aktive Zugewinn neuer Marktanteile, insbesondere dort, wo Wettbewerber durch die Krise signifikant geschwächt wurden. Die Umsetzung erfolgt idealtypisch in mehreren Schritten: Zunächst finden die Vorbereitung und die Durchführung einer eingehenden Situationsanalyse statt, anschließend wird ein Maßnahmenkonzept zur strategischen und operativen Nutzung der Krise entwickelt, bevor in einem letzten Schritt dessen Umsetzung unter fortlaufender Beobachtung interner und externer Einflussfaktoren erfolgt.⁴¹

Als dritte Strategie identifizieren Korovina und Hrinchenko (2025) die Diversification (dt. ‚Diversifikation‘). Mit dieser präventiv ausgerichteten Strategie wird das Ziel verfolgt, die Krisenanfälligkeit des Unternehmens durch die Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten in verschiedene Richtungen zu reduzieren und die Anpassungsfähigkeit gegenüber externen Veränderungen zu stärken. Als zentrale Ausprägungen werden die geografische Diversifikation (Expansion in neue Länder und Märkte), die Produktdiversifikation (Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen), die Diversifikation der Lieferanten (Absicherung durch mehrere Zulieferer aus unterschiedlichen Regionen) sowie die finanzielle Diversifikation (Streuung finanzieller Vermögenswerte über verschiedene Märkte und Instrumente) genannt. Abschließend betonen Korovina und Hrinchenko (2025), dass erfolgreiche Anpassungsstrategien stets

³⁹ Vgl. Zell (2023), S. 70.

⁴⁰ Vgl. Korovina / Hrinchenko (2025), S. 165-169.

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 165-169.

kontextbezogen zu entwickeln sind. Auch Abweichungen von den beschriebenen Idealtypen können wirksam sein, sofern sie angemessen auf die jeweiligen externen Rahmenbedingungen reagieren.⁴²

Goel (2024) betrachtet die Krisenbewältigung durch Organisationen als eigenständige Phase innerhalb des übergeordneten Krisenmanagementprozesses. Diese Phase ist zeitlich zwischen der präventiven Krisenplanung und der Erholungsphase nach der Krise verortet und wird durch schnelles, zielgerichtetes Handeln sowie durch die Formulierung, Überprüfung und Umsetzung von Maßnahmenplänen charakterisiert. Goel (2024) identifiziert fünf zentrale Maßnahmen, ohne diese jedoch in eine feste zeitliche Abfolge zu bringen.⁴³

Die erste Maßnahme besteht in der Aktivierung eines Krisenteams, das die aktuelle Lage bewertet und geeignete Reaktionsmaßnahmen initiiert. Als zweite Maßnahme wird eine gesteuerte Kommunikation beschrieben, in deren Rahmen eine gezielte Kommunikationsstrategie gegenüber Stakeholdern und Medien entwickelt und umgesetzt wird.⁴⁴ Dabei umfasst der Begriff ‚Stakeholder‘ sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen, die gegenwärtig oder potenziell direkt oder indirekt von den unternehmerischen Aktivitäten betroffen sind.⁴⁵ Der Ressourceneinsatz bildet die dritte Maßnahme, bei der verfügbare Ressourcen gezielt für Bewältigungsmaßnahmen allokiert werden, etwa durch die Entsendung spezialisierter Teams. Viertens hebt Goel (2024) die Bedeutung einer kritischen Entscheidungsfindung hervor, bei der auf Grundlage der jeweils verfügbaren Informationen situationsbezogene Entscheidungen getroffen werden. Die fünfte Maßnahme bezieht sich auf die kontinuierliche Bewertung, im Zuge derer Veränderungen der Lage fortlaufend beobachtet und entsprechende Anpassungen der Bewältigungsstrategie vorgenommen werden.⁴⁶

3.2.2 Empirische Literatur zur Krisenbewältigung von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie

Buchheim u.a. (2020) präsentieren Ergebnisse der monatlichen ifo-Konjunkturumfrage vom April 2020, in deren Rahmen eine Stichprobe von Unternehmen aus allen wesentlichen Sektoren der deutschen Wirtschaft befragt wurde. Konkret beziehen sich die Ergebnisse auf die

⁴² Vgl. Korovina / Hrinchenko (2025), S. 165-169.

⁴³ Vgl. Goel (2024), S. 25-27.

⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 25-27.

⁴⁵ Vgl. Thommen (2018), Absatz 1.

⁴⁶ Vgl. Goel (2024), S. 25-27.

Angaben von rund 6000 Unternehmen zu den im Zuge der COVID-19-Pandemie ergriffenen Maßnahmen.⁴⁷

Die Auswertung zeigt, dass bereits im April und damit nur einen Monat nach der offiziellen Erklärung des Pandemiegeschehens ein breites Spektrum an unternehmerischen Reaktionen zur Krisenbewältigung implementiert wurde.⁴⁸ Mit 63 % gab eine Mehrheit der befragten Unternehmen an, Homeoffice-Regelungen für Mitarbeitende eingeführt zu haben. Darüber hinaus berichteten 50 % von der Einführung von Kurzarbeit.⁴⁹ Letztere ist als „Herabsetzung der betrieblichen Arbeitszeit bei entsprechender Kürzung des Arbeitsentgelts ...“⁵⁰ zu verstehen. Weitere verbreitete Maßnahmen waren die Verschiebung von Investitionen (42 % der Unternehmen), die vollständige Ausschöpfung bestehender Kreditlinien (rund 40 %), die vollständige Streichung geplanter Investitionen (21 %), die Vereinbarung zusätzlicher Kreditlinien (circa 20 %) sowie der Beschäftigungsabbau (16 %).⁵¹

Die Analysen von Buchheim u.a. (2020) zeigen darüber hinaus, dass die Wahl spezifischer Maßnahmen stark von der individuellen Ausgangslage der Unternehmen sowie deren Erwartungen hinsichtlich des weiteren Krisenverlaufs abhängig war. So griffen Unternehmen, die bereits vor Ausbruch der Pandemie in einer wirtschaftlich angespannten Situation waren, deutlich häufiger zu gravierenderen Maßnahmen, etwa zur Streichung geplanter Investitionsprojekte. Zudem tendierten Unternehmen, die von einer längeren Dauer der Krise ausgingen, verstärkt zu weniger reversiblen Anpassungsschritten.⁵²

Kraus u.a. (2020) veröffentlichten im April 2020, also gleichermaßen in einer frühen Phase der COVID-19-Pandemie, eine empirische Untersuchung zu unternehmerischen Maßnahmen europäischer Familienunternehmen unterschiedlicher Größen zur Bewältigung der Pandemie. Basierend auf 27 Interviews wird zunächst herausgearbeitet, dass die von den Unternehmen gewählten Ansätze der Krisenbewältigung stark variierten. Diese Unterschiede führen Kraus u.a. (2020) im Wesentlichen auf zwei zentrale Einflussfaktoren zurück: Die jeweilige Branche sowie die Größe des betroffenen Unternehmens. Darüber hinaus wird deutlich, dass

⁴⁷ Vgl. Buchheim u.a. (2020), S. 1.

⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 2; Robert Koch-Institut (Hrsg.) (2025), Absatz 1.

⁴⁹ Vgl. Buchheim u.a. (2020), S. 2.

⁵⁰ Wichert (2018), Absatz 1.

⁵¹ Vgl. Buchheim u.a. (2020), S. 2.

⁵² Vgl. ebenda, S. 3.

Krisenreaktionen in der Regel nicht isoliert erfolgen, sondern typischerweise auf der Kombination verschiedener Bewältigungsmechanismen beruhen.⁵³

Zur Systematisierung dieser Reaktionsmuster entwickelten Kraus u.a. (2020) ein Matrix-Modell strategischer Reaktionen von Familienunternehmen (siehe Abb. 7), das etablierte Reaktionsstrategien aus der Literatur mit den zeitlichen Perspektiven aus den Interviewbefunden verknüpft. Das Modell differenziert drei zentrale Reaktionsstrategien: Retrenchment (dt. ‚Rückzug‘), Persevering (dt. ‚Ausharren‘) und Innovation.⁵⁴

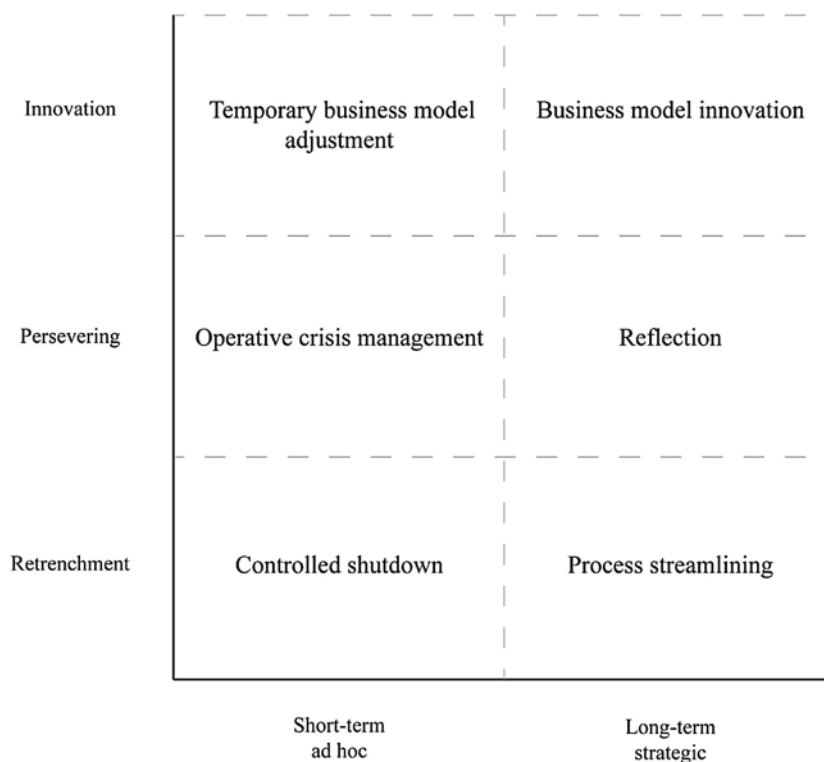


Abb. 7: Modell für kurzfristige und langfristige Interventionen

Quelle: Kraus u.a. (2020), S. 1082.

Die Retrenchment-Strategie umfasst dabei kurzfristig den Controlled Shutdown (dt. ‚kontrolliertes Herunterfahren‘) des Geschäftsbetriebs zur Sicherung der Liquidität, etwa durch die Einführung von Kurzarbeit, sowie langfristig das Process-Streamlining (dt. ‚Verschlankung von Prozessen‘), bei dem der gezielte Abbau organisationaler Komplexität sowie die Identifikation von Ineffizienzen stattfinden.⁵⁵

⁵³ Vgl. Kraus u.a. (2020), S. 1080.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 1081.

⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 1080-1082.

Die Strategie des Persevering kann unterteilt werden in das Operative Crisis-Management (dt. ‚operatives Krisenmanagement‘) auf kurzfristiger Ebene und die Reflection (dt. ‚Reflexion‘) auf langfristiger Ebene. Während im operativen Krisenmanagement spezifische Managementherausforderungen, etwa durch die Einrichtung separater Krisenteams, adressiert werden, zielt die Reflexion auf die systematische Anpassung unternehmensinterner Prozesse auf Grundlage der im Krisenverlauf gesammelten Erfahrungen ab.⁵⁶

Die dritte Strategie, Innovation, unterscheidet zwischen dem Temporary Business-Model-Adjustment (dt. ‚temporäre Geschäftsmodellanpassung‘) als kurzfristige Reaktion und der Business-Model-Innovation (dt. ‚Geschäftsmodellinnovation‘) auf langfristiger Ebene. Erstere erlaubt es Unternehmen, im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells flexibel auf neue Umweltbedingungen zu reagieren und daraus entstehende Chancen zu nutzen, beispielsweise durch die Umstellung eines klassischen Restaurantbetriebs auf einen Lieferservice. Die Geschäftsmodellinnovation hingegen stellt eine tiefgreifendere, komplexe Anpassung der Unternehmensstrategie dar, mit dem Ziel, die Krise zu überwinden.⁵⁷

Demmelhuber u.a. (2021) analysieren auf Grundlage einer Sonderumfrage des ifo-Instituts vom Juli 2020, an der 1188 deutsche Unternehmen partizipierten, welche konkreten Maßnahmen im Zuge der COVID-19-Pandemie ergriffen wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die Nutzung von Homeoffice (76 % der Unternehmen) sowie die verstärkte Anwendung weiterer digitaler Lösungen (63 %) zu den am häufigsten implementierten reaktiven Maßnahmen zählen.⁵⁸

Auffällig ist, dass diese Maßnahmen besonders stark von großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten genutzt wurden: In dieser Gruppe gaben 93 % an, Homeoffice eingeführt zu haben, während 85 % berichteten, zusätzlich digitale Lösungen intensiviert zu haben. In diesem Kontext investierten 35 % der befragten Unternehmen zudem in digitale Technologien und Kompetenzen, um die infrastrukturellen und personellen Voraussetzungen für eine voranschreitende Digitalisierung zu schaffen. Weitere häufig gewählte Reaktionsmaßnahmen umfassten die Einführung von Kurzarbeit (52 %), die Verschiebung geplanter Investitionsprojekte (45 %) sowie die Inanspruchnahme staatlicher Soforthilfen (28 %).⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Kraus u.a. (2020), S. 1080-1082.

⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 1080-1082.

⁵⁸ Vgl. Demmelhuber u.a. (2021), S. 33.

⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 33 f.

Boiral u.a. (2021) analysieren in ihrem Review insgesamt 246 einschlägige Wirtschaftsartikel, die zwischen März und Mai 2020 in Zeitungen und Magazinen über erste unternehmerische Maßnahmen zur Bewältigung der COVID-19-Pandemie berichteten. In 211 dieser Beiträge wurde mindestens eine konkrete Praxis im Kontext der Krisenbewältigung identifiziert. Boiral u.a. (2021) ordnen die Maßnahmen fünf übergeordneten Handlungsfeldern zu: Personalmanagement, soziale und ökologische Verantwortung, Arbeitsprozesse, Gesundheit sowie spezifisches Krisenmanagement.⁶⁰

Das Handlungsfeld Personalmanagement, das in 105 Artikeln thematisiert wurde, umfasst ein breites Spektrum an Maßnahmen. Diese reichen von der Gehaltsfortzahlung für vorübergehend freigestellte Mitarbeitende bis hin zur Auszahlung von Sonderprämien an besonders belastete Beschäftigte während des Lockdowns. Im Bereich der sozialen und ökologischen Verantwortung (behandelt in 85 Artikeln) berichten die analysierten Quellen primär über die Einrichtung von Unterstützungsprogrammen für indirekt von der Pandemie betroffene Gruppen. Häufig standen dabei Spenden im Zentrum, die inhaltlich eng an die jeweilige Kernaktivität des Unternehmens gekoppelt waren. Darüber hinaus wurden Maßnahmen wie die transparente Kommunikation zur aktuellen Unternehmenssituation sowie die aktive Bekämpfung von Desinformation aufgeführt.⁶¹

Die Neuausrichtung betrieblicher Arbeitsprozesse wurde in 82 Artikeln thematisiert. Zu den berichteten Maßnahmen zählen die kurzfristige Umstellung auf pandemierelevante Produktionen, etwa die Herstellung von Schutzmasken durch Apple, sowie die umfassende Förderung von Homeoffice-Strukturen und die beschleunigte Implementierung digitaler Arbeitsmittel wie Microsoft Teams. Der Bereich Gesundheit, der in 63 Artikeln behandelt wurde, umfasst vorwiegend klassische Schutzmaßnahmen zur Eindämmung des Infektionsgeschehens. Hierzu zählen insbesondere die Einführung strenger Hygieneregeln, das Verbot externer Besuche sowie die Verpflichtung zum Tragen von Schutzmasken. Das fünfte Handlungsfeld, das spezifische Krisenmanagement, wurde in 60 Artikeln adressiert. Zu den zentralen Maßnahmen zählen dabei die Fokussierung auf das Kerngeschäft, die kurzfristige Senkung von Betriebskosten sowie die Entwicklung und Planung möglicher Krisenszenarien.⁶²

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung analysieren Klöckner u.a. (2023) insgesamt 376 Unternehmensankündigungen von 191 US-amerikanischen börsennotierten Unternehmen, die

⁶⁰ Vgl. Boiral u.a. (2021), S. 1.

⁶¹ Vgl. ebenda, S. 10 f.

⁶² Vgl. ebenda, S. 11-13.

zwischen Dezember 2019 und Oktober 2020 veröffentlicht wurden. Ziel der Studie war es unter anderem, die unternehmerischen Reaktionen auf die COVID-19-Pandemie systematisch zu erfassen und typologisch einzuordnen. Die Autoren identifizierten dabei fünf distinkte taktische Reaktionstypen: operative, finanzielle, digitalisierungsbezogene, unterstützende sowie organisatorische Reaktionen. Operative Reaktionen umfassen sämtliche Anpassungen von Produktions- und Dienstleistungsprozessen. Hierzu zählen unter anderem die Einführung neuer Produkte sowie Maßnahmen zur Regulierung der Produktionskapazitäten.⁶³

Finanzielle Reaktionen verfolgen demgegenüber das Ziel, die wirtschaftliche Stabilität der Unternehmen zu sichern und deren Liquidität zu erhöhen. Typische Maßnahmen sind hierbei die Aufnahme von Fremdkapital oder der vorübergehende Verzicht auf Investitionstätigkeit. Im Kontext digitalisierungsbezogener Reaktionen stehen Investitionen in IT im Vordergrund, die insbesondere auf die Stärkung organisationaler Flexibilität und Transparenz abzielen, zwei zentrale Fähigkeiten zur Bewältigung kriseninduzierter Unsicherheiten. Als konkrete Beispiele nennen Klöckner u.a. (2023) den Einsatz digitaler Plattformen und Kommunikationsdienste, die die Voraussetzung für die Implementierung flexibler Arbeitsformen bilden.⁶⁴

Unterstützende Reaktionen beziehen sich auf Maßnahmen zugunsten zentraler Stakeholder wie Mitarbeiter oder Lieferanten. Diese Unterstützung kann sowohl in Form finanzieller Hilfen als auch durch nicht finanzielle Maßnahmen wie Schulungsangebote erfolgen. Schließlich subsumieren Klöckner u.a. (2023) unter dem Begriff ‚organisatorische Reaktionen‘ strukturelle Anpassungen innerhalb des Unternehmens. Exemplarisch nennen sie die Einrichtung spezialisierter COVID-19-Taskforces oder die gezielte Einstellung zusätzlicher Fachkräfte zur Krisenbewältigung.⁶⁵

3.3 Datenpräsentation und Datenvergleich

Im Anschluss an die Datenreduktion folgen mit der Datenpräsentation und dem Datenvergleich der zweite sowie der dritte Teilschritt der Datenauswertung im integrativen Review nach Whitemore und Knafl. Zunächst werden die im Rahmen der Datenreduktion extrahierten Informationen systematisch und inhaltlich geordnet dargestellt. Die Datenpräsentation erfolgt in diesem Kapitel in Form der Tab. 4 und 5, welche die wesentlichen Befunde der beiden Subgruppen strukturiert abbilden.

⁶³ Vgl. Klöckner u.a. (2023), S. 1-5.

⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 5 f.

⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 6.

Tab. 4: Datenpräsentation der Subgruppe 1

Quelle	Theoretisches Konzept	Kernaussagen
Reinemann (2023)	Dreiphasenmodell der Krisenbewältigung im Rahmen strukturierter Sanierungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drei aufeinanderfolgende Phasen zur unternehmerischen Krisenbewältigung: <ul style="list-style-type: none"> - (1) Sofortprogramm: operative und kurzfristig wirksame Maßnahmen, <u>Ziel:</u> Sicherung und Erhalt der Liquidität, z. B. Investitionsstopps - (2) Konsolidierungsprogramm: operative und kurzfristig wirksame Maßnahmen, <u>Ziel:</u> Rückkehr zur profitablen Leistungserstellung, z. B. Optimierung von Abläufen - (3) Strategische Neuausrichtung: strategische und langfristig wirksame Maßnahmen, <u>Ziel:</u> Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit, z. B. Stärkung der Innovationskraft
Lanzer u.a. (2020)	Zweiphasenmodell reflektierter und reflexiver Handlungsweise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwei aufeinanderfolgende Phasen zur unternehmerischen Krisenbewältigung bei <u>reflektierter Handlungsweise</u>: <ul style="list-style-type: none"> - (1) Operative Sofortmaßnahmen: Maßnahmen in fünf Bereichen: Mitarbeitende, Lieferketten, Produktion, Kunden, Finanzen; <u>Ziel:</u> Sicherung unternehmerischer Handlungsfähigkeit - (2) Entwicklung proaktiver mittel- bis langfristiger Strategie: dient Zeitraum während und nach der Krise ▪ Zwei aufeinanderfolgende Phasen zur unternehmerischen Krisenbewältigung bei <u>reflexiver Handlungsweise</u>: <ul style="list-style-type: none"> - (1) Schockstarre - (2) Passives Abwarten
Zell (2023)	Funktionskategorisches Maßnahmenmodell der Krisenbewältigung und zukunftsorientierte Krisenbewältigungskonzepte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einteilung der Maßnahmen zur unternehmerischen Krisenbewältigung in drei funktionale Kategorien: <ul style="list-style-type: none"> - Sofortmaßnahmen: <u>Ziel:</u> Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit und Stabilisierung der Kapitalbasis - Operative Maßnahmen: <u>Ziel:</u> Steigerung von Effektivität und Effizienz - Strategische Maßnahmen: <u>Ziel:</u> Marktposition des Unternehmens nachhaltig verbessern; Unterscheidung in zwei sich ergänzende Strategien: (1) Konsolidierungsstrategie (z. B. Kostensenkung, Aufgabe Geschäftsbereiche), (2) Wachstums- oder Innovationsstrategie (z. B. Geschäftsprozessinnovationen) ▪ Vier zukunftsorientierte Krisenbewältigungskonzepte zur strategischen Anpassung an externe Krisensituationen: <ul style="list-style-type: none"> - Ausbau der Digitalisierung - Neuausrichtung der Personalstrategie - Sicherung von Lieferketten - Absicherung der Energieversorgung
Korovina / Hrinchenko (2025)	Drei zentrale Strategien internationaler Unternehmen zur Krisenbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierung zwischen drei zentralen Strategien zur Krisenbewältigung: <ul style="list-style-type: none"> - Avoidance: <u>Ziel:</u> Abbruch risikobehafteter Aktivitäten auf Grundlage etablierter Prinzipien - Aggressive Strategy: <u>Ziel:</u> Entwicklung eines Konzepts zur Nutzung der Krise als strategische Chance (Aktiver Zugewinn neuer Marktanteile) - Diversification: <u>Ziel:</u> Krisenanfälligkeit reduzieren und Anpassungsfähigkeit stärken; Ausprägungen: geografische, produktbezogene, lieferantenbezogene und finanzielle Diversifikation
Goel (2024)	Fünf zentrale Maßnahmen zur Krisenbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einteilung der Krisenbewältigung in Organisationen in fünf zentrale Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Aktivierung eines Krisenteams: Bewertung der Lage, Initiierung von Reaktionsmaßnahmen - Gesteuerte Kommunikation: Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie - Ressourceneinsatz: Gezielte Allokation für Bewältigungsmaßnahmen - Kritische Entscheidungsfindung: Treffen situationsbezogener Entscheidungen - Kontinuierliche Bewertung: Fortlaufende Beobachtung von Veränderungen der Krisenlage

Quelle: Eigene Darstellung nach Kapitel 3.2.1.

Im Anschluss daran werden die präsentierten Inhalte im Rahmen eines Datenvergleichs analysiert. Ziel ist es, thematische Muster, inhaltliche Überschneidungen sowie potenzielle Unterschiede zu identifizieren und in Bezug zueinander zu setzen. Der Datenvergleich gliedert sich in drei Analyseperspektiven: Zunächst erfolgt ein Vergleich innerhalb der Subgruppe 1, gefolgt von einem Vergleich innerhalb der Subgruppe 2. Abschließend werden beide Subgruppen vergleichend gegenübergestellt, um potenzielle Verbindungen sowie divergierende Ausprägungen zwischen Theorie und empirischer Praxis herauszuarbeiten.

Tab. 5: Datenpräsentation der Subgruppe 2

Quelle	Empirischer Fokus	Kernaussagen
Buchheim u.a. (2020)	Ergriffene Maßnahmen deutscher Unternehmen während der COVID-19-Pandemie (Stand: April 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse der monatlichen ifo-Konjunkturumfrage von rund 6000 Unternehmen zu ergriffenen Maßnahmen im Zuge der COVID-19-Pandemie: <ul style="list-style-type: none"> - Einführung von Homeoffice-Regelungen (63 % der Unternehmen) - Einführung von Kurzarbeit (50 %) - Verschiebung von Investitionen (42 %) - Ausschöpfung bestehender Kreditlinien (circa 40 %) - Streichung geplanter Investitionen (21 %) - Vereinbarung zusätzlicher Kreditlinien (circa 20 %) - Beschäftigungsabbau (16 %) ▪ Identifizierte Einflussfaktoren auf Wahl der Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftliche Ausgangslage des Unternehmens - Erwartungen hinsichtlich des weiteren Krisenverlaufs
Kraus u.a. (2020)	Reaktionsmuster von Familienunternehmen während der COVID-19-Pandemie (Stand: April 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematisierung strategischer Reaktionen von Familienunternehmen in einem Matrix-Modell mit drei zentralen Reaktionsstrategien: <ul style="list-style-type: none"> - Retrenchment/Rückzug: <u>Kurzfristig:</u> kontrolliertes Herunterfahren; <u>Langfristig:</u> Prozesse verschlanken - Persevering/Ausharren: <u>Kurzfristig:</u> operatives Krisenmanagement; <u>Langfristig:</u> Reflexion - Innovation: <u>Kurzfristig:</u> temporäre Geschäftsmodellanpassung; <u>Langfristig:</u> Geschäftsmodellinnovation ▪ Identifizierte Einflussfaktoren auf Wahl der Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Branche des Unternehmens - Größe des Unternehmens
Demmelhuber u.a. (2021)	Ergriffene Maßnahmen deutscher Unternehmen während der COVID-19-Pandemie (Stand: Juli 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse einer ifo-Sonderumfrage von 1188 Unternehmen zu ergriffenen Maßnahmen im Zuge der COVID-19-Pandemie: <ul style="list-style-type: none"> - Einführung von Homeoffice-Regelungen (76 % der Unternehmen) - Verstärkte Anwendung digitaler Lösungen (63 %) - Einführung von Kurzarbeit (52 %) - Verschiebung geplanter Investitionsprojekte (45 %) - Investitionen in digitale Technologien und Kompetenzen (35 %) - Inanspruchnahme staatlicher Soforthilfen (28 %)
Boiral u.a. (2021)	Handlungsfelder für Bewältigungsmaßnahmen während der COVID-19-Pandemie (Stand: März bis Mai 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematisierung von fünf Handlungsfeldern für unternehmerische Maßnahmen zur Bewältigung der COVID-19-Pandemie: <ul style="list-style-type: none"> - Personalmanagement: Gehaltsfortzahlung für freigestellte Mitarbeiter, Sonderprämien - Soziale und ökologische Verantwortung: Unterstützungsprogramme für Pandemiebetroffene - Arbeitsprozesse: Umstellung auf pandemierelevante Produktionen, Förderung von Homeoffice - Gesundheit: Einführung strenger Hygieneregeln, Einführung betrieblicher Maskenpflicht - Spezifisches Krisenmanagement: Fokussierung auf Kerngeschäft, Senkung der Betriebskosten
Klößner u.a. (2023)	Unternehmerische Reaktionen während der COVID-19-Pandemie (Stand: Dezember 2019 bis Oktober 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematisierung von fünf taktischen Reaktionstypen auf Grundlage einer empirischen Untersuchung der Reaktionen von US-amerikanischen Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> - Operative Reaktionen: Anpassung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen - Digitalisierungsbezogene Reaktionen: Investitionen in Informationstechnologien - Finanzielle Reaktionen: Erhöhung der Liquidität des Unternehmens - Unterstützende Reaktionen: Maßnahmen zugunsten zentraler Stakeholder - Organisatorische Reaktionen: Strukturelle Anpassungen innerhalb des Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung nach Kapitel 3.2.2.

Eine erste überblicksartige Betrachtung der Subgruppe 1 zeigt, dass zwei der fünf analysierten Quellen, Reinemann (2023) und Lanzer u.a. (2020), die unternehmerische Krisenbewältigung in Form eines zeitlich strukturierten Phasenmodells darstellen. Beide Beiträge kennzeichnen die erste Phase durch kurzfristige operativ angelegte Maßnahmen, die in erster Linie der Aufrechterhaltung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit dienen. Ein inhaltlicher Unterschied zwischen den Modellen lässt sich in der jeweiligen Ausgestaltung der zweiten Phase identifizieren: Während Reinemann (2023) auch in dieser Phase operative und kurzfristig wirksame

Maßnahmen fokussiert, die der Wiederherstellung einer profitablen Leistungserstellung dienen, leiten Lanzer u.a. (2020) zu diesem Zeitpunkt bereits eine proaktive Strategieentwicklung ein. Diese vergleichbare strategische Ausrichtung bildet bei Reinemann (2023) erst die dritte Phase. Darüber hinaus führen Lanzer u.a. (2020) ergänzend zur dargestellten Phasenstruktur eine alternative Betrachtung in Form einer reflexiven Handlungsweise ein, die methodisch jedoch nicht an das Modell von Reinemann (2023) anschlussfähig ist. Diese Divergenz lässt sich potenziell auf den abweichenden inhaltlichen Fokus bei Reinemann (2023) zurückführen, der im Rahmen der Bewertung der Quellenqualität (siehe Tab. 3) identifiziert wurde.

Das funktionskategorische Maßnahmenmodell von Zell (2023) weist deutliche Parallelen zum Dreiphasenmodell von Reinemann (2023) auf. Die Kategorisierung in Sofortmaßnahmen, operative Maßnahmen und strategische Maßnahmen entspricht inhaltlich weitgehend den drei Phasen Sofortprogramm, Konsolidierungsprogramm und strategische Neuausrichtung bei Reinemann (2023). Die darüber hinaus von Zell (2023) vorgenommene Differenzierung innerhalb der strategischen Maßnahmen, insbesondere die Einführung einer Konsolidierungsstrategie, zeigt Überschneidungen mit dem bei Reinemann (2023) bereits in einer früheren Phase verorteten Konsolidierungsprogramm. Die ergänzend dargestellten Krisenbewältigungskonzepte zur strategischen Anpassung bei Zell (2023) lassen sich in ihrer konkreten Ausgestaltung jedoch nicht unmittelbar den eher generellen Strukturierungen in den übrigen Quellen zuordnen.

Ein vergleichbarer Sachverhalt lässt sich bei den fünf zentralen Maßnahmen zur Krisenbewältigung bei Goel (2024) feststellen: Die dort vorgenommene konkrete Einteilung weist nur geringe konzeptionelle Anschlussfähigkeit an die Phasen- oder Kategorisierungsansätze bei Zell (2023), Lanzer u.a. (2020) und Reinemann (2023) auf. Einzelne Maßnahmen lassen sich jedoch inhaltlich zuordnen, so etwa die Aktivierung eines Krisenteams, die als operative Sofortmaßnahme im Sinne von Lanzer u.a. (2020) eingeordnet werden kann. Die übrigen Maßnahmen bei Goel (2024) sind hingegen breiter angelegt und können potenziell phasenübergreifend Anwendung finden.

Die drei zentralen Strategien internationaler Unternehmen zur Krisenbewältigung bei Korovina und Hrinchenko (2025) weisen hinsichtlich der Strategie Avoidance inhaltliche Ähnlichkeiten zu den Sofortmaßnahmen bei Zell (2023), Lanzer u.a. (2020) sowie Reinemann (2023) auf. Die aggressive Strategie mit dem Fokus auf der Entwicklung eines Konzepts zur Nutzung der Krise sowie die Diversification-Strategie lassen sich hingegen den strategisch orientierten Phasen bzw. Kategorien der genannten Autoren zuordnen.

In Hinblick auf Subgruppe 2 lässt sich zunächst festhalten, dass in zwei der fünf empirischen Studien, Buchheim u.a. (2020) sowie Demmelhuber u.a. (2021), Unternehmensbefragungen zu während der COVID-19-Pandemie ergriffenen Maßnahmen durchgeführt wurden. Trotz unterschiedlicher Erhebungszeitpunkte, April 2020 bei Buchheim u.a. (2020) und Juli 2020 bei Demmelhuber u.a. (2021), zeigt sich eine inhaltliche Schnittmenge hinsichtlich zentraler Reaktionsmuster: Sowohl die Einführung von Homeoffice-Regelungen als auch die Nutzung von Kurzarbeit und die Verschiebung geplanter Investitionen werden in beiden Untersuchungen als verbreitete Anpassungsmaßnahmen berichtet.

Boiral u.a. (2021) und Klöckner u.a. (2023) weisen insofern konzeptionelle Parallelen auf, als in beiden Studien unternehmerische Maßnahmen bzw. Reaktionen während der COVID-19-Pandemie in übergeordneten Kategorien systematisiert werden. Zwar unterscheiden sich die jeweiligen Kategorisierungsbezeichnungen, doch lassen sich inhaltliche Überschneidungen erkennen. So entsprechen die unterstützenden Reaktionen bei Klöckner u.a. (2023) in ihrer Zielrichtung weitgehend dem Handlungsfeld ‚Soziale und ökologische Nachhaltigkeit‘ bei Boiral u.a. (2021). Das bei Kraus u.a. (2020) entwickelte Matrix-Modell unterscheidet sich in seiner Ergebnisform deutlich von den übrigen Quellen der Subgruppe 2. Dies liegt darin begründet, dass in dieser Studie eine explizite Verknüpfung der empirisch erhobenen Befunde mit bestehender Literatur vorgenommen wird. Im Gegensatz zu den spezifischeren Ergebnissen der übrigen Beiträge erhält das Matrix-Modell dadurch einen stärkeren konzeptionellen Charakter, weshalb es nur eingeschränkt vergleichbar ist.

Beim Vergleich beider Subgruppen zeigt sich, dass sich in der unternehmerischen Praxis, also innerhalb Subgruppe 2, zentrale Aspekte aus den in Subgruppe 1 dargestellten theoretischen Modellen widerspiegeln. Besonders deutlich wird dies bei Kraus u.a. (2020), wo sich inhaltliche Parallelen zur Avoidance-Strategie bei Korovina und Hrinchenko (2025) erkennen lassen, etwa im Rahmen der strategischen Reaktion Retrenchment (dt. ‚Rückzug‘). Darüber hinaus zeigt die dort identifizierte Reaktion Innovation starke inhaltliche Überschneidungen mit der Phase der strategischen Neuausrichtung bei Reinemann (2023), der Entwicklung einer proaktiven Strategie bei Lanzer u.a. (2020) sowie den strategischen Maßnahmen bei Zell (2023).

Ferner finden sich die vier zukunftsorientierten Krisenbewältigungskonzepte aus Zell (2023), also Subgruppe 1, in konkreterer Ausgestaltung innerhalb der empirischen Ergebnisse aus Subgruppe 2 wieder. Sowohl bei Buchheim u.a. (2020) als auch bei Demmelhuber u.a. (2021) lassen sich Maßnahmen identifizieren, die unmittelbar auf diese Konzepte Bezug nehmen. So kann etwa die Einführung von Kurzarbeit dem Konzept der Neuausrichtung der

Personalstrategie zugeordnet werden, während die verstärkte Anwendung digitaler Lösungen dem Konzept des Ausbaus der Digitalisierung zugeordnet werden kann.

3.4 Schlussfolgerung

Die Schlussfolgerung bildet den vierten und zugleich abschließenden Teilschritt der Datenauswertung im integrativen Review nach Whitemore und Knafl. Ziel dieses Abschnitts ist die abstrahierende Zusammenführung zentraler Muster sowie die Ableitung übergeordneter Schlussfolgerungen auf Grundlage der in Kapitel 3.3 herausgearbeiteten Ergebnisse. Dabei werden die Schlussfolgerungen zur Verifizierung im Text jeweils mit den Quellen verknüpft, aus denen sie abgeleitet wurden. Zugleich fungiert dieser Schritt als inhaltliche Hinführung zur nachfolgenden integrativen Ergebnisdarstellung in Kapitel 3.5.

Zur Entwicklung des angestrebten Kategoriensystems typischer Anpassungsstrategien ist es erforderlich, zunächst die Muster auf übergeordneter und strukturgebender Ebene zu betrachten, die sich hinsichtlich einer Strategieeinteilung in den untersuchten Quellen erkennen lassen. Erst auf dieser Grundlage können untergeordnete Dimensionen wie strategische Zielsetzungen, konkrete Einzelmaßnahmen sowie deren Einflussfaktoren systematisch eingeordnet werden.

Innerhalb der Subgruppe 1 wird in Korovina und Hrinchenko (2025) eine dreigliedrige Systematisierung von Strategien zur Krisenbewältigung vorgeschlagen, die zwischen einer defensiven (Avoidance), einer adaptiven (Diversification) und einer offensiven Strategie (Aggressive Strategy) unterscheidet. Eine inhaltlich vergleichbare Dreiteilung findet sich innerhalb der Subgruppe 2 bei Kraus u.a. (2020), die mit Retrenchment, Persevering und Innovation drei empirisch gestützte Strategieformen auf Basis der COVID-19-Pandemie identifizieren. Die hohe inhaltliche Anschlussfähigkeit zwischen theoretischem Konzept und empirischer Fundierung erlaubt es, die dreigliedrige Struktur aus defensiver, adaptiver und offensiver Strategieausprägung als tragfähige Grundlage für das angestrebte Kategoriensystem heranzuziehen.

Hinsichtlich der individuellen Zielsetzungen der drei identifizierten Strategieausprägungen lässt sich auf Grundlage von Korovina und Hrinchenko (2025) sowie Kraus u.a. (2020) ein konsistentes Muster erkennen: Die defensive Strategieausprägung zielt durch einen bewussten Rückzug sowie die Steigerung der unternehmerischen Effizienz auf die Sicherung der Liquidität und die Reduktion krisenbedingter Risiken ab. Die adaptive Strategieausprägung fokussiert die aktive Anpassung an externe Krisenbedingungen, um die Stabilisierung und Aufrechterhaltung der unternehmerischen Ausgangslage zu gewährleisten. Die offensive Strategieausprägung hingegen ist auf die strategische Nutzung der Krise ausgerichtet, mit dem Ziel, die

eigene Marktposition gezielt auszubauen und langfristig zu stärken. Entsprechend der in Korovina und Hrinchenko (2025) sowie Kraus u.a. (2020) getroffenen Anmerkungen zur Kontextbezogenheit strategischer Reaktionsmuster sowie zu der Möglichkeit, im Krisenverlauf mehrere Strategieausprägungen zu durchlaufen, ist festzuhalten, dass die konzeptionelle Einteilung in drei Strategieformen nicht als strikt statisch zu verstehen ist. Vielmehr erscheint eine dynamische Entwicklung über verschiedene Strategieausprägungen hinweg im zeitlichen Verlauf einer Krise konzeptionell plausibel und empirisch begründbar.

Aufbauend auf der zuvor entwickelten, übergeordneten und strukturgebenden Form der drei Strategieausprägungen sowie deren jeweils spezifischer Zielsetzung, erfolgt im nächsten Schritt die inhaltliche Ausgestaltung dieser Strategien durch zugeordnete Einzelmaßnahmen. Wie in Kapitel 3.1 definiert, sind Strategien im Rahmen dieses Reviews als Maßnahmenkombinationen zu verstehen.⁶⁶ Dementsprechend werden die einzelnen Strategietypen nun durch exemplarische Maßnahmen aus Subgruppe 1 und 2 gefüllt, insbesondere basierend auf den Befunden von Buchheim u.a. (2020), Demmelhuber u.a. (2021), Reinemann (2023), Korovina und Hrinchenko (2025) sowie Kraus u.a. (2020). Die zugeordneten Maßnahmen sind jeweils als Bestandteil umfassender Maßnahmenkombinationen zu interpretieren.

Der defensiven Strategieausprägung lassen sich folgende Einzelmaßnahmen zuordnen: Investitionsstopps, Ausnutzung von Zahlungszielen, Verbesserung des Beschaffungswesens, Aufgabe von Unternehmensbereichen oder Produkten, Abbruch jeglicher risikobehafteter Aktivitäten, Einführung von Kurzarbeit, Verschiebung von Investitionen sowie Beschäftigungsabbau. Der adaptiven Strategieausprägung sind die Anpassung von Unternehmensprozessen, die Einführung von Homeoffice-Regelungen sowie die Diversifikation zugeordnet. Im Rahmen der offensiven Strategieausprägung stehen hingegen Maßnahmen wie die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, Investitionen in neue Technologien und Kompetenzen, der Aufbau strategischer Partnerschaften, die Entwicklung einer Geschäftsmodellinnovation sowie die Geschäftsmodellanpassung im Fokus.

Die Auswahl der Maßnahmen, die ein Unternehmen im Rahmen der Krisenbewältigung ergreift, wird maßgeblich durch vier zentrale Einflussfaktoren bestimmt. Diese ergeben sich aus den Befunden bei Buchheim u.a. (2020) sowie Kraus u.a. (2020) und umfassen die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens, dessen Größe, die wirtschaftliche Ausgangslage vor Eintritt

⁶⁶ Vgl. Müller-Stewens / Gillenkirch (2018), Absatz 1.

der Krise sowie die unternehmensspezifischen Erwartungen an den weiteren Verlauf der Krisensituation.

3.5 Integrative Ergebnisdarstellung

Die integrative Ergebnisdarstellung bildet den fünften und abschließenden Schritt des integrativen Reviews nach Whitemore und Knafl. Sie dient der Überführung der in Kapitel 3.4 abgeleiteten Schlussfolgerungen in das konzeptionell verdichtete Kategoriensystem, das als zentrales Ziel des vorliegenden Reviews definiert wurde. Das daraus hervorgehende synthetisierte Kategorienmodell basiert auf den zehn analysierten theoretischen und empirischen Quellen aus Subgruppe 1 und 2. Es verdichtet in abstrahierter Form die wesentlichen Befunde zu unternehmerischen Anpassungsstrategien und ordnet diese in strukturierter Weise typischen Handlungsmustern zu. Dabei erhebt das Modell keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder universelle Gültigkeit. Es reflektiert vielmehr den aktuellen theoretischen und empirischen Erkenntnisstand auf Basis der einbezogenen Quellen und versteht sich als strukturierendes Analyseinstrument im Sinne des gewählten methodischen Dreischritts.

Das entwickelte Kategorienmodell (siehe Abb. 8) differenziert drei grundlegende Strategietypen unternehmerischer Krisenbewältigung: die defensive, die adaptive und die offensive Strategie. Jede dieser Strategieausprägungen ist durch eine spezifische Zielsetzung sowie durch exemplarische Einzelmaßnahmen charakterisiert. Dabei ist zu beachten, dass das Ergreifen einer einzelnen Maßnahme nicht automatisch der Verfolgung einer bestimmten Strategie gleichkommt. Im Sinne der in Kapitel 3.1 eingeführten Begriffsdefinition konstituiert sich eine Strategie vielmehr durch die Kombination mehrerer, aufeinander abgestimmter Maßnahmen.⁶⁷

Die konkrete Maßnahmenwahl ist nicht losgelöst zu betrachten, sondern wird maßgeblich durch kontextbezogene Einflussfaktoren wie die Branchenzugehörigkeit, die Unternehmensgröße sowie die unternehmensspezifischen Erwartungen an den weiteren Krisenverlauf determiniert. Dabei ist außerdem zu berücksichtigen, dass es in der unternehmerischen Praxis zu Abweichungen von dieser idealtypischen Systematisierung kommen kann, etwa in Form einer dynamischen Entwicklung über mehrere Strategieausprägungen hinweg. Hierbei wird beispielsweise anfänglich eine defensive Strategie verfolgt, die im weiteren Krisenverlauf in eine adaptive Strategie übergeht.

⁶⁷ Vgl. Müller-Stewens / Gillenkirch (2018), Absatz 1.

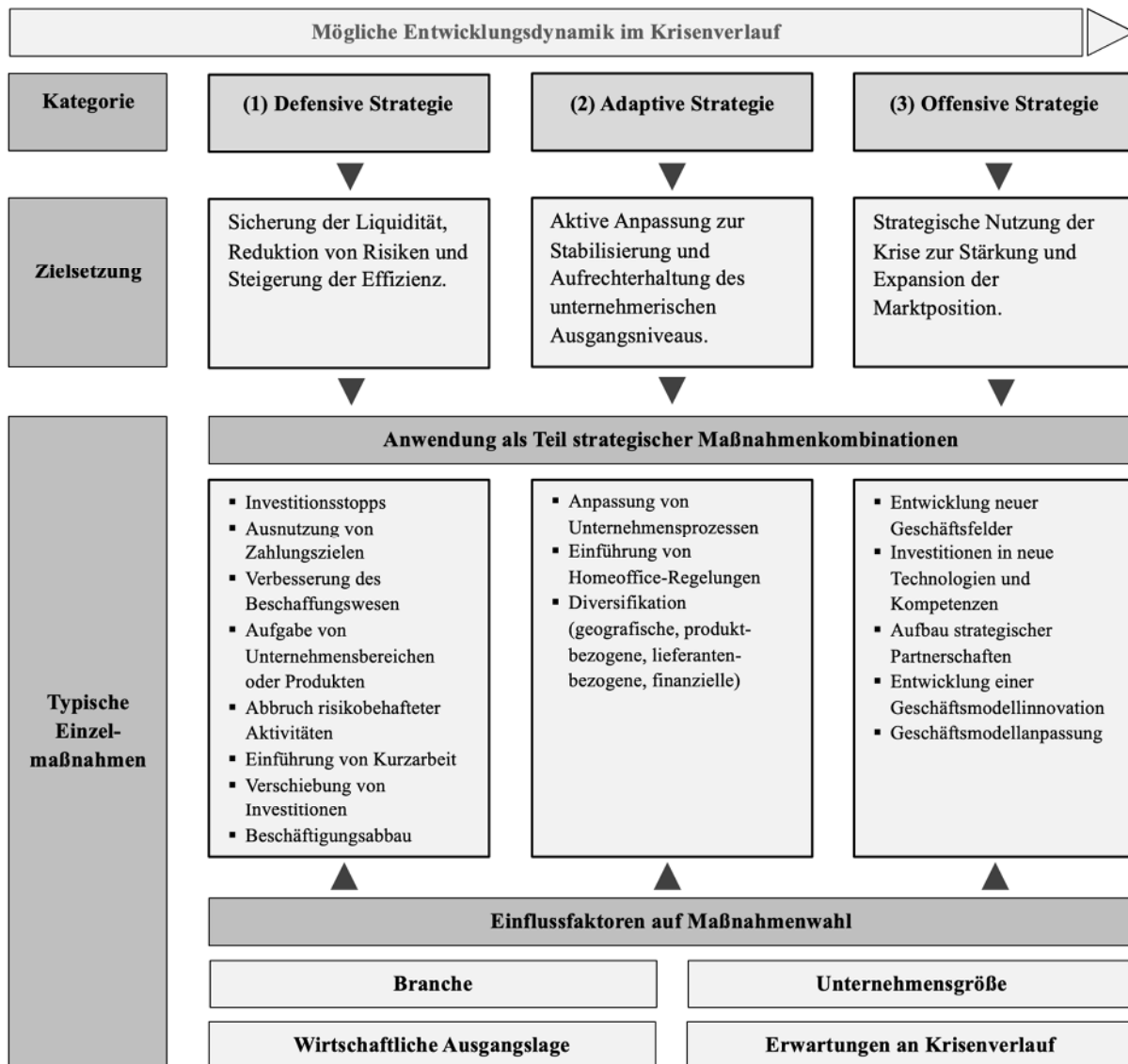


Abb. 8: Kategorien typischer Anpassungsstrategien von Unternehmen zur Krisenbewältigung

Quelle: Eigene Darstellung nach Kapitel 3.4.

4 Anpassungsstrategien ausgewählter DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie: Empirische Einzelfallanalyse

Kapitel 4 folgt in seiner Struktur methodisch der in Kapitel 2 eingeführten Ablaufstruktur der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (siehe Abb. 2), die sich in sieben aufeinanderfolgende Schritte untergliedert. Dabei umfasst Kapitel 4.1 die vorbereitenden Schritte 1 bis 6, während in Kapitel 4.2 die eigentliche Analysedurchführung auf Basis von sechs Fallbeispielen erfolgt. Kapitel 4.3 dient schließlich der zusammenfassenden Ergebnisdarstellung.

4.1 Methodische Vorbereitung: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wird in der vorliegenden Arbeit auf Fallbeispiele von Unternehmen aus dem DAX angewendet, wodurch der Untersuchungsfokus auf deutsche

Unternehmen begrenzt ist.⁶⁸ Die Auswahl der zu analysierenden Unternehmen erfolgte in einem ersten Schritt über die gezielte Auswahl von drei unterschiedlichen Branchen, die im DAX vertreten sind. Auf diese Weise wird eine erste Form der Heterogenität in der Unternehmenswahl sichergestellt, um differenzierte Einblicke in branchenübergreifende Anpassungsprozesse zu ermöglichen. Berücksichtigt wurden dabei exemplarisch die Automobilbranche, die IT-Branche sowie die Konsumgüterbranche.

Die Automobilbranche umfasst neben klassischen Automobilherstellern auch Zulieferer, Entwickler und spezialisierte Dienstleister und stellt gemessen am Umsatz eine zentrale Säule der deutschen Industrie dar.⁶⁹ Die IT-Branche, die unter anderem IT-Dienstleistungen und Hardware- sowie Softwarelösungen einschließt, gilt aufgrund des fortschreitenden digitalen Wandels als dynamisch wachsender Wirtschaftsbereich und steht damit im engen Zusammenhang mit strategischen Anpassungsprozessen von Unternehmen.⁷⁰ Die Konsumgüterbranche schließlich, die Produkte wie Lebensmittel, Kleidung, Haushaltswaren und Elektronik umfasst, zählt zu den umsatz- und beschäftigungsstärksten Sektoren in Deutschland und fungiert damit als weitere relevante Referenzbranche für die Analyse unternehmerischer Krisenbewältigungsstrategien.⁷¹

Aus der zuvor getroffenen Branchenauswahl wurden im nächsten Schritt für jede der drei betrachteten Branchen jeweils zwei DAX-Unternehmen ausgewählt. Diese Auswahl bildet die Grundlage für die nachgelagerte qualitativ-strukturierte Clusteranalyse in Kapitel 5. Für die Automobilbranche wurden die Mercedes-Benz Group und Volkswagen in die Untersuchung aufgenommen, für den IT-Sektor die Unternehmen SAP und Siemens sowie für den Konsumgüterbereich adidas und Henkel.⁷² Die Auswahl der sechs Fallunternehmen orientierte sich dabei an dem Ziel, innerhalb jeder Branche möglichst charakteristische Unternehmensvertreter zu erfassen. Berücksichtigt wurden dabei sowohl marktführende Positionen als auch unterschiedliche strategische Ausrichtungen. Zusätzlich wurde auf eine hohe Verfügbarkeit und inhaltliche Substanz der berichteten Informationen im relevanten Analysezeitraum geachtet.

Die abgeschlossene Unternehmensauswahl bildet die Grundlage für die anschließende Festlegung des Material-Corpus, welches das Ausgangsmaterial der qualitativen Inhaltsanalyse definiert. Das vorliegende Material-Corpus umfasst die deutschsprachigen Geschäftsberichte der

⁶⁸ Vgl. Schneider / Toyka-Seid (2025), Absatz 1, 2.

⁶⁹ Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.) (2021), S. 1.

⁷⁰ Vgl. Statista Research Department (Hrsg.) (2024), Absatz 1.

⁷¹ Vgl. Sender (2023), Absatz 1, 2.

⁷² Vgl. comdirect (Hrsg.) (o.J.), Liste der DAX-Werte.

ausgewählten DAX-Unternehmen aus den Geschäftsjahren 2020 und 2021, jeweils abgerufen über die Investor-Relations-Webseiten der Unternehmen. Obwohl sich die COVID-19-Pandemie mit ihren infektions- und krankheitsbedingten Belastungsspitzen bis Ende 2022 erstreckte, ist die Fokussierung auf die ersten beiden Geschäftsjahre methodisch begründet.⁷³ Es ist davon auszugehen, dass die wesentlichen reaktiven Anpassungsmaßnahmen schwerpunktmäßig in den Jahren 2020 und 2021 getroffen und in den Geschäftsberichten dokumentiert wurden. Diese zeitliche Eingrenzung steht zudem in inhaltlicher Übereinstimmung mit der empirischen Literaturbasis des integrativen Reviews in Kapitel 3. Dabei werden im Rahmen der Analyse ausschließlich solche Textabschnitte berücksichtigt, in denen explizit Bezug auf die COVID-19-Pandemie genommen wird. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass zwischen den beschriebenen Maßnahmen bzw. Verhaltensweisen und der pandemiebedingten Krisensituation ein direkter inhaltlicher Zusammenhang besteht.

Hinsichtlich der Entstehungssituation und der formalen Charakteristika des zu analysierenden Materials ist festzuhalten, dass Geschäftsberichte von der Unternehmensleitung in Zusammenarbeit mit relevanten Fachabteilungen erstellt werden. Die Anfertigung erfolgt vor dem Hintergrund der unternehmerischen Öffentlichkeitsarbeit. Adressiert werden dabei primär kapitalmarktorientierte Akteure wie Investoren oder Analysten. Die Entstehungssituation ist dabei jeweils an das Ende eines Geschäftsjahres gebunden.⁷⁴ Formell handelt es sich um schriftlich fixierte, öffentlich zugängliche PDF-Dokumente, die über die Investor-Relations-Webseiten der jeweiligen DAX-Unternehmen bezogen werden können. Die Berichte folgen einem weitgehend standardisierten Aufbau mit festen Gliederungspunkten und sind in sachlich-berichtender Sprache verfasst. Damit erfüllen sie die Anforderungen an eine systematisch strukturierte und textlich konsistente Datenbasis für die qualitative Inhaltsanalyse.

Entsprechend der vorgesehenen Ablaufstruktur der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring folgt im nächsten Schritt die Präzisierung der Fragestellung der Analyse. Dabei ist zunächst die Richtung der Analyse festzulegen, bevor eine theoriegeleitete Differenzierung der Analysefragestellung erfolgt. Im vorliegenden Kontext richtet sich die Analyserichtung auf die systematische Erfassung des im Material behandelten Gegenstands. Der Fokus liegt somit nicht auf der Person des Verfassers oder auf der Wirkung des Textes bei der Zielgruppe, sondern explizit auf dem Textinhalt.

⁷³ Vgl. Robert Koch-Institut (Hrsg.) (2025), Absatz 2.

⁷⁴ Vgl. Gramlich (2018), Absatz 1, 2.

Die qualitative Inhaltsanalyse erfolgt dabei nicht theorieneutral, sondern stützt sich explizit auf das in Kapitel 3 entwickelte Kategoriensystem typischer Anpassungsstrategien von Unternehmen zur Krisenbewältigung. Dieses bildet den theoretisch fundierten Analyserahmen und dient als Grundlage für die strukturierte Interpretation des empirischen Materials. Ziel der Analyse ist es, die in den Geschäftsberichten dokumentierten Anpassungsstrategien der untersuchten DAX-Unternehmen zur Bewältigung der COVID-19-Pandemie zu identifizieren und systematisch einzuordnen.

Konkret wird analysiert, welche Maßnahmen, Maßnahmenkombinationen oder generellen Verhaltensweisen in den Geschäftsberichten thematisiert werden, um diese im Anschluss den zuvor entwickelten Kategorien des Strategiemodells zuzuordnen. Das Erkenntnisinteresse liegt damit in der theoriegeleiteten Identifikation, Systematisierung und Interpretation unternehmerischer Reaktionen auf die pandemiebedingte Krisensituation. Die analyseleitende Fragestellung, abgeleitet aus der zweiten Forschungsfrage, lautet entsprechend: Welche typischen Anpassungsstrategien gemäß dem in Kapitel 3 entwickelten Kategoriensystem lassen sich in den Geschäftsberichten der untersuchten DAX-Unternehmen identifizieren? Aufbauend auf dieser Fragestellung kommt im weiteren Verlauf die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring zur Anwendung, da sie die theoriegeleitete Kategorisierung und die systematische Einordnung des Materials entlang vorab definierter Analysekategorien ermöglicht.

Aufbauend auf der gewählten Analysetechnik der strukturierenden Inhaltsanalyse erfolgt im nächsten Schritt die Festlegung der Analyseeinheiten. Die Kodiereinheit, verstanden als kleinstmöglicher Textbestandteil, der einer Kategorie zugeordnet werden kann, wird vorliegend auf Satzebene definiert. Diese Festlegung soll einer Verzerrung des inhaltlichen Zusammenhangs durch die Auswertung einzelner Wörter entgegenwirken. Ergänzend dazu wird als Kontexteinheit ein gesamter Absatz festgelegt, sofern zur inhaltlichen Einordnung eines Satzes ein erweiterter Zusammenhang erforderlich ist. Die Auswertungseinheit, welche die Abfolge der zu analysierenden Textsegmente beschreibt, besteht aus den jeweils herangezogenen Kapiteln der Geschäftsberichte. Diese werden pro Unternehmen und Jahr in chronologischer Reihenfolge ausgewertet, wobei zunächst das Geschäftsjahr 2020 und anschließend das Geschäftsjahr 2021 untersucht wird. Die Reihenfolge der Unternehmensanalyse folgt dabei der systematischen Gliederung der Fallbeispiele.

Nachdem die Analyseeinheiten festgelegt wurden, folgt im Rahmen der Analysevorbereitung abschließend die theoriegeleitete Ableitung des Kategoriensystems sowie dessen Operationalisierung für den anschließenden Materialdurchgang. Diese Schritte bilden die methodische

Grundlage für eine systematische und konsistente Anwendung der Kategorien im Verlauf des Analyseprozesses. Als Ausgangsbasis dient das in Kapitel 3 entwickelte Kategorienmodell, das im Rahmen eines integrativen Reviews theoriebasiert hergeleitet wurde. Dieses Modell wird in der vorliegenden Analyse unverändert als deduktives Kategoriensystem übernommen und in die strukturierende Inhaltsanalyse integriert.

Das deduktive Kategoriensystem gliedert sich in drei Hauptkategorien, die jeweils einen strategischen Reaktionstyp abbilden: Kategorie 1 umfasst die defensive Strategie, Kategorie 2 beschreibt die adaptive Strategie und Kategorie 3 steht für die offensive Strategie. Die Abgrenzung der Kategorien erfolgt über eine spezifische Zielsetzung sowie über exemplarisch zugeordnete Einzelmaßnahmen, die innerhalb des Kategorienmodells definiert wurden. Die Zuordnung einzelner Textbestandteile erfolgt, wenn entweder konkrete Maßnahmen aus dem Spektrum der exemplarischen Einzelmaßnahmen im Text benannt oder wenn unternehmensbezogene Verhaltensweisen geschildert werden, die in ihrer Zielrichtung einer der drei Strategieausprägungen zugeordnet werden können.

4.2 Fallbezogene Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse

Dieses Kapitel markiert den Übergang von der methodischen Vorbereitung der qualitativen Inhaltsanalyse zur empirischen Durchführung im Rahmen des systematischen Materialdurchgangs. In den nachfolgenden Unterkapiteln erfolgt für jedes Unternehmen eine fallbezogene Zuordnung relevanter Textbestandteile zu den deduktiv entwickelten Kategorien.

4.2.1 Fallbeispiel 1: Mercedes-Benz Group

In den Geschäftsberichten der Mercedes-Benz Group aus den Jahren 2020 und 2021 konnten über mehrere Kapitel hinweg insgesamt 14 relevante Textstellen identifiziert werden. Diese lassen sich dabei insbesondere in den Kapiteln ‚Wirtschaftliche Rahmenbedingungen‘, ‚Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage‘ sowie dem zusammengefassten Lagebericht finden. Im Rahmen der Analyse konnten insgesamt sieben relevante Textstellen identifiziert werden, die der defensiven Strategie zugeordnet werden und allesamt dem Geschäftsbericht des Jahres 2020 entstammen. So wird zunächst berichtet, dass die Investitionen in Sachanlagen deutlich unter dem Vorjahresniveau liegen und die Abweichung zur ursprünglichen Planung im Wesentlichen auf Maßnahmen der Liquiditätssicherung und Kostensenkung zurückzuführen ist, die als Reaktion auf pandemiebedingte Sonderbelastungen ergriffen wurden. Ergänzend dazu vermerkt das Unternehmen eine Verringerung der Forschungs- und Entwicklungsausgaben

gegenüber dem Geschäftsjahr 2019, die unter anderem auf Kostensenkungsmaßnahmen infolge der COVID-19-Pandemie zurückgeführt wird.⁷⁵

Darüber hinaus wird von einer mehrwöchigen Unterbrechung des Großteils der Produktion sowie der Arbeit in bestimmten Verwaltungsbereichen in Europa berichtet, die aufgrund der sich verschärfenden pandemischen Lage im Jahr 2020 vorgenommen wurde.⁷⁶ Außerdem führt der Konzern einen Rückgang der Umsatzkosten auf Produktions- und Kostenanpassungen im Zuge der COVID-19-Pandemie zurück. In diesem Zusammenhang wird zudem erwähnt, dass auch in anderen Funktionsbereichen pandemiebedingte Maßnahmen zu spürbaren Kostenreduktionen geführt haben. Ebenfalls im Sinne einer defensiven Reaktionsweise ist die Aussage einzuordnen, dass pandemiebedingte Umsatzbelastungen durch im Zuge der COVID-19-Krise eingeleitete Effizienzmaßnahmen kompensiert werden konnten. Schließlich wird die Nutzung von Kurzarbeit in Deutschland exemplarisch als Maßnahme zur Kosten- und Kapazitätsanpassung im Kontext der COVID-19-Pandemie benannt.⁷⁷

Im Anschluss an die Kategorie der defensiven Strategie konnten im Rahmen der Analyse insgesamt fünf relevante Textstellen aus den Geschäftsberichten 2020 und 2021 der adaptiven Strategie zugeordnet werden. So wird zunächst ausgeführt, dass während der Hochphase der Pandemie im Jahr 2020 eine wöchentliche Berichterstattung an den Aufsichtsrat über die Auswirkungen von COVID-19 sowie den Status der eingeleiteten Gegenmaßnahmen eingerichtet wurde.⁷⁸ Darüber hinaus wurden auf der Hauptversammlung des Jahres 2020 Satzungsänderungen beschlossen, die es künftig ermöglichen, unter anderem eine Bild- und Tonübertragung sowie eine elektronische Teilnahme der Aktionäre umzusetzen.⁷⁹ Als weitere Maßnahme wird beschrieben, wie einem signifikanten Rückgang von Auftragseingängen im Geschäftsbereich Mercedes-Benz Vans durch gezielte Verkaufsprogramme sowie durch eine gesicherte Produkt- und Variantenverfügbarkeit begegnet wurde.⁸⁰ Ergänzend wurde im Rahmen der COVID-19-Auswirkungen ein weltweit einsetzbares Unfalldokumentationssystem etabliert, das die zügige Erfassung aller COVID-19-Fälle bei Beschäftigten gewährleisten soll.⁸¹ Zudem berichtet das Unternehmen für das Geschäftsjahr 2021 von umfassend digitalisierten

⁷⁵ Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (2021), S. 50 f.

⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 23.

⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 53-55.

⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 16.

⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 25.

⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 49.

⁸¹ Vgl. ebenda, S. 79.

Qualifizierungsangeboten am Standort Deutschland, die fachübergreifend für Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wurden.⁸²

Im letzten Schritt konnten zwei Textstellen aus dem Geschäftsbericht 2020 der offensiven Strategie als Kategorie 3 zugeordnet werden. So wird unter der Rubrik der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen deutlich, dass trotz intensivierter Effizienz- und Kapazitätsmaßnahmen infolge der COVID-19-Pandemie weiterhin an strategischen Zukunftszielen, wie etwa Investitionen in neue Technologien, festgehalten wurde. Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass trotz pandemiebedingt rückläufiger Nutzungszahlen im Bereich Mobilitätsdienste in diesem Segment weiterhin ein klarer Fokus auf Weiterentwicklung und Wachstum gelegt wurde.⁸³

4.2.2 Fallbeispiel 2: Volkswagen

Die zuordenbaren Textstellen in den Geschäftsberichten von Volkswagen aus den Jahren 2020 und 2021 konzentrieren sich insbesondere auf die Kapitel ‚Konzernbereiche‘, ‚Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage‘ sowie den Konzernlagebericht. Im Rahmen der Analyse konnten der ersten Kategorie, der defensiven Strategie, insgesamt fünf relevante Textstellen zugeordnet werden, die sämtlich dem Geschäftsbericht des Jahres 2020 entstammen und inhaltlich teilweise Überschneidungen aufweisen.

So wird innerhalb der Rubrik ‚Konzernbereiche‘ für die Marken Porsche Automobile und Škoda beschrieben, dass dem pandemiebedingten Absatzrückgang durch Kostenoptimierungen bzw. Kostendisziplin begegnet wurde.⁸⁴ Ein ähnlicher Zusammenhang wird auch in der Rubrik ‚Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage‘ aufgegriffen, wo von einer Senkung der Fixkosten im Bereich der Nutzfahrzeuge berichtet wird, um einem signifikanten Umsatzeinbruch entgegenzuwirken.⁸⁵ Darüber hinaus wird im Konzernlagebericht auf temporäre Fabrikschließungen sowie Produktionskürzungen als unmittelbare Reaktion auf die pandemischen Rahmenbedingungen verwiesen.⁸⁶ Ergänzend dazu erwähnt der Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2021 die Einführung geplanter Effizienzsteigerungsprogramme, mit denen nachhaltige Belastungen durch die COVID-19-Pandemie abgefedert werden sollen.⁸⁷

⁸² Vgl. Mercedes-Benz Group AG (Hrsg.) (2022), S. 104.

⁸³ Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (2021), S. 49 f.

⁸⁴ Vgl. Volkswagen AG (Hrsg.) (2021), S. 30, 36.

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 120.

⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 151.

⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 233.

Im Hinblick auf die zweite Kategorie, die adaptive Strategie, konnten lediglich zwei relevante Textstellen identifiziert werden. So wird im Konzernlagebericht beschrieben, dass im Zuge der pandemiebedingten Anforderungen weitreichende Veränderungen in den Fertigungsprozessen vorgenommen wurden, darunter etwa die Anpassung von Schichtmodellen sowie eine veränderte Pausentaktung.⁸⁸ Darüber hinaus wird im Geschäftsbericht 2021 von Initiativen berichtet, die grundlegende Veränderungen im täglichen Arbeiten fördern sollen, insbesondere im Hinblick auf hybride Arbeitsformen in Kombination aus mobiler Tätigkeit und Präsenz sowie begleitender technischer Infrastruktur.⁸⁹

Im letzten Schritt konnten der dritten Kategorie, der offensiven Strategie, drei relevante Textstellen zugeordnet werden. So wird im Konzernlagebericht dargelegt, dass die COVID-19-Pandemie den strategischen Fokus auf Digitalisierung und neue Technologien im Jahr 2020 nicht beeinträchtigt hat. Darüber hinaus wird erwähnt, dass trotz der pandemischen Herausforderungen weiterhin gezielt in die Kompetenzen von Lieferanten investiert wurde, insbesondere durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.⁹⁰ Ergänzend dazu hebt der Geschäftsbericht 2021 hervor, dass auch im weiteren Pandemieverlauf innovative Anwendungen konsequent vorangetrieben wurden, exemplarisch verdeutlicht am Ausbau der cloudbasierten digitalen Produktionsplattform.⁹¹

4.2.3 Fallbeispiel 3: SAP

Im Fallbeispiel von SAP konnten im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse insgesamt sechs relevante Textstellen identifiziert werden. Während eine Textstelle der defensiven Strategie zugeordnet werden konnte, ließen sich fünf weitere Passagen der adaptiven Strategie zuordnen. Die entsprechenden Inhalte finden sich mehrheitlich im Konzernlagebericht. Aussagen, die eine klare Zuordnung zur offensiven Strategie erlauben, konnten im vorliegenden Fall nicht identifiziert werden.

Im Hinblick auf die defensive Strategie berichtet SAP im Geschäftsbericht 2020, dass im Zuge der COVID-19-Pandemie bewusst eine konsequente Kostendisziplin angestrebt wurde. Einsparungspotenziale wurden dabei unter anderem durch die Reduktion von Geschäftsreisen sowie die Durchführung virtueller statt physischer Veranstaltungen realisiert.⁹² Deutlich stärker

⁸⁸ Vgl. Volkswagen AG (Hrsg.) (2021), S. 151.

⁸⁹ Vgl. Volkswagen AG (Hrsg.) (2022), S. 162.

⁹⁰ Vgl. Volkswagen AG (Hrsg.) (2021), S. 148-150.

⁹¹ Vgl. Volkswagen AG (Hrsg.) (2022), S. 154.

⁹² Vgl. SAP SE (Hrsg.) (2021), S. 86.

ausgeprägt sind die Maßnahmen im Sinne der adaptiven Strategie. So wird zunächst angegeben, dass spezifische Servicepakete eingeführt wurden, die Kunden gezielt bei pandemiebedingten Herausforderungen unterstützen sollten. Ergänzend wurde eine digitale Lerninitiative ins Leben gerufen, die insbesondere durch virtuelle Schulungsformate Zugang zu Weiterbildung für Studierende, Berufstätige und weitere Zielgruppen sichern sollte.⁹³ Auch das unternehmensinterne Weiterentwicklungsprogramm für Führungskräfte wurde pandemiebedingt vollständig in ein digitales Format überführt.⁹⁴

Zudem wird die Einrichtung einer global agierenden Pandemic Taskforce bereits im Januar 2020 beschrieben. Diese hatte die Aufgabe, unternehmensweit Gegenmaßnahmen zu koordinieren und auf sich verändernde Krisenbedingungen frühzeitig zu reagieren.⁹⁵ Im Geschäftsbericht für das Jahr 2021 wird schließlich betont, dass SAP im Rahmen der Pandemie flexible und vertrauensbasierte Arbeitsmodelle förderte. In deren Rahmen verblieb der Großteil der Mitarbeitenden im Homeoffice.⁹⁶

4.2.4 Fallbeispiel 4: Siemens

Das Fallbeispiel Siemens wies im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse insgesamt sechs zuordenbare Textstellen auf, die sich insbesondere dem Lagebericht entnehmen ließen. Inhaltlich konnte dabei eine Aussage der defensiven Strategie zugeordnet werden, während drei Aussagen der adaptiven Strategie sowie zwei Textstellen der offensiven Strategie zuzurechnen sind. Im Hinblick auf die defensive Strategie erklärt Siemens im Geschäftsbericht 2020, dass die Sicherung der finanziellen Position sowie die Aufrechterhaltung der Geschäftskontinuität zentrale Unternehmensziele während der COVID-19-Pandemie darstellten.⁹⁷

Im Rahmen der adaptiven Strategie wird zunächst berichtet, dass konzernweit in sämtlichen Funktionsbereichen spezielle Taskforces und Krisenteams eingerichtet wurden, um die Auswirkungen der Pandemie zu beobachten und entsprechende Gegenmaßnahmen zu koordinieren.⁹⁸ Darüber hinaus kündigt das Unternehmen die geplante Einführung eines Programms an, das den Beschäftigten im Kontext der Pandemie erhöhte Arbeitsflexibilität ermöglichen soll.⁹⁹

⁹³ Vgl. SAP SE (Hrsg.) (2021), S. 69.

⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 77.

⁹⁵ Vgl. ebenda, S. 78.

⁹⁶ Vgl. SAP SE (Hrsg.) (2022), S. 130.

⁹⁷ Vgl. Siemens AG (Hrsg.) (2020), S. 31.

⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 41.

⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 51.

Ergänzend wird angegeben, dass die Aufsichtsratssitzungen, die üblicherweise in Präsenz stattfinden, pandemiebedingt mehrheitlich im virtuellen Format durchgeführt wurden.¹⁰⁰

Im Hinblick auf die offensive Strategie wird im Geschäftsbericht 2021 betont, dass Siemens die Pandemie auch als Chance verstand, um durch zusätzliche marktbezogene Angebote, speziell zugeschnitten auf pandemiebezogene Anwendungsfälle, die Beziehungen zu Kunden weiter zu stärken.¹⁰¹ Abschließend verweist das Unternehmen darauf, dass es in den Phasen moderater wirtschaftlicher Erholung trotz fortbestehender pandemischer Belastungen in der Lage gewesen sei, breites Wachstum sowie eine hohe Profitabilität seiner Geschäftstätigkeiten zu realisieren.¹⁰²

4.2.5 Fallbeispiel 5: adidas

Im Fallbeispiel adidas konnten im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse insgesamt acht relevante Textstellen identifiziert werden. Davon wurde eine Aussage der defensiven Strategie zugeordnet, während sieben Aussagen in den Bereich der adaptiven Strategie gehören. Eine klare Zuordnung zur offensiven Strategie war im untersuchten Material nicht möglich. Die analysierten Passagen entstammen überwiegend der Rubrik, die sich an die Aktionäre richtet, sowie dem Konzernlagebericht. Im Hinblick auf die defensive Strategie legt adidas im Geschäftsbericht 2020 dar, dass angesichts der erheblichen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie gemeinsam mit dem Vorstand beschlossen wurde, die Auszahlung der kurz- und langfristigen variablen Vergütung zu verschieben. Diese Maßnahme wurde explizit mit dem Ziel der Liquiditätssicherung begründet.¹⁰³

Deutlich umfangreicher sind die Maßnahmen im Sinne der adaptiven Strategie. So wurden zunächst die Sitzungen des Aufsichtsrats in ein überwiegend virtuelles Format überführt.¹⁰⁴ Im Zusammenhang mit den globalen Lockdown-Maßnahmen, in deren Folge zeitweise bis zu 70 % der stationären Filialen geschlossen waren, forcierte adidas zum Ausgleich den Ausbau des E-Commerce-Geschäfts. Dies umfasste unter anderem gezielte Konsumentenmarketing-Maßnahmen sowie exklusive Produkteinführungen im Online-Bereich. Parallel dazu wurden Store-Mitarbeitende durch Online-Schulungen weitergebildet und teilweise zur Unterstützung im E-Commerce eingesetzt, was insgesamt zu einer erheblichen Stärkung des digitalen

¹⁰⁰ Vgl. Siemens AG (Hrsg.) (2020), S. 197.

¹⁰¹ Vgl. Siemens AG (Hrsg.) (2021), S. 36.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 196.

¹⁰³ Vgl. adidas AG (Hrsg.) (2021), S. 24.

¹⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 22.

Geschäftsbeitrag. Ergänzend dazu wird von der gezielten Nutzung überschüssiger Kapazitäten im Großhandel zur Forcierung des digitalen Großhandels berichtet.¹⁰⁵

Weiterhin hebt der Bericht den pandemiebedingten Ausbau flexibler Arbeitsmodelle hervor, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, bis zu 100 % ihrer Arbeitszeit im Homeoffice zu verbringen. Darüber hinaus wird die Einrichtung eines Krisenmanagementteams geschildert, das unter anderem für das Monitoring interner COVID-19-Fälle und die entsprechende Berichterstattung an den Vorstand verantwortlich war.¹⁰⁶ Abschließend beschreibt der Geschäftsbericht 2021 Maßnahmen zur Sicherstellung der Lieferkettenstabilität. So wurde auf Betriebsschließungen bei Produktionspartnern durch eine Verlagerung der Fertigung in alternative Beschaffungsländer sowie durch den Einsatz schnellerer Transportmittel reagiert.¹⁰⁷

4.2.6 Fallbeispiel 6: Henkel

Im Fallbeispiel Henkel konnten im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse insgesamt acht relevante Textstellen identifiziert werden. Die Aussagen verteilen sich auf alle drei Kategorien: Eine Textstelle wurde der defensiven Strategie zugeordnet, während fünf Stellen der adaptiven Strategie und zwei der offensiven Strategie zuzurechnen sind. Im Kontext der defensiven Strategie führt Henkel im Geschäftsbericht 2020 aus, dass die durch COVID-19 negativ beeinflusste Profitabilität zentraler Geschäftsfelder durch ein konsequentes Kostenmanagement sowie kontinuierliche Effizienzsteigerungen abgedeckt werden konnte.¹⁰⁸

Deutlich umfangreicher sind die Befunde im Bereich der adaptiven Strategie. So verweist Henkel zunächst auf die unternehmensweite Fähigkeit, sich aufgrund eines bereits zuvor ausgeprägten Digitalisierungsgrads zügig an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen. In diesem Zusammenhang wurde unter anderem die interne und externe Kommunikation vollständig auf digitale Kanäle umgestellt.¹⁰⁹ Zudem wurden die Sitzungen des Aufsichtsrats in ein digitales Format überführt.¹¹⁰ Auch die unternehmensinternen Arbeitsmodelle wurden pandemiebedingt weiterentwickelt: Digitale und flexible Arbeitsformen, die bereits vor der COVID-19-Pandemie etabliert waren, wurden ausgebaut.¹¹¹ Auf Kundenseite wurde die Bereitstellung digitaler Services deutlich intensiviert. So konnte etwa der technische Kundenservice

¹⁰⁵ Vgl. adidas AG (Hrsg.) (2021), S. 80 f.

¹⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 99.

¹⁰⁷ Vgl. adidas AG (Hrsg.) (2022), S. 100.

¹⁰⁸ Vgl. Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2021), S. 9.

¹⁰⁹ Vgl. ebenda, S. 29.

¹¹⁰ Vgl. ebenda, S. 14.

¹¹¹ Vgl. ebenda, S. 130.

virtuell erbracht werden, um die Unterstützung auch unter pandemiebedingten Einschränkungen sicherzustellen.¹¹² Ergänzend wird im Geschäftsbericht 2021 die Einrichtung eines weltweiten Krisenmanagementsystems beschrieben, das unter anderem standortübergreifende Schutzkonzepte sowie operative Vorgaben zur Pandemiebewältigung entwickelte.¹¹³

Hinsichtlich der offensiven Strategie betont Henkel im Geschäftsbericht 2020, dass die unternehmensstrategische Agenda auch unter pandemischen Bedingungen konsequent fortgeführt wurde. Diese zielt auf ein ganzheitliches Wachstum ab und wurde laut Bericht nicht durch die COVID-19-Pandemie ausgesetzt.¹¹⁴ Zudem wird explizit auf Investitionen in zukunftsorientierte Technologien wie Augmented Reality verwiesen, die dazu dienen sollen, die Marken- und Produktentwicklung gezielt voranzutreiben.¹¹⁵

4.3 Fallbezogene Ergebnisse

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse konnten über alle sechs Fallbeispiele hinweg insgesamt 52 relevante Textstellen identifiziert werden, die einer der drei deduktiv hergeleiteten Kategorien zugeordnet werden konnten. Davon entfielen 16 Textstellen auf die defensive Strategie (Kategorie 1), 27 Textstellen auf die adaptive Strategie (Kategorie 2) und neun Textstellen auf die offensive Strategie (Kategorie 3). Eine differenzierte Betrachtung auf Ebene der Einzelunternehmen ergibt ein heterogenes, aber in Teilen konsistentes Verteilungsmuster.

Im Fall der Mercedes-Benz Group wurden 14 relevante Textstellen identifiziert, von denen sieben der Kategorie 1, fünf der Kategorie 2 und zwei der Kategorie 3 zugeordnet werden konnten. Insgesamt überwogen somit in der Berichterstattung defensive Maßnahmen. Auch im Fall von Volkswagen zeigte sich eine ähnliche Tendenz: Von den insgesamt zehn identifizierten Textstellen entfielen fünf auf die defensive Kategorie, zwei auf die adaptive und drei auf die offensive, sodass auch hier die defensive Strategiewirkung innerhalb der berichteten Maßnahmen dominierte.

Im Fallbeispiel SAP konnten sechs relevante Textstellen zugeordnet werden, davon eine im Sinne der defensiven Strategie und fünf im Sinne der adaptiven Strategie, womit ein deutlicher adaptiver Schwerpunkt erkennbar wurde. Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei Siemens: Von den sechs identifizierten Textstellen entfiel eine auf Kategorie 1, drei entfielen auf Kategorie 2

¹¹² Vgl. Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2021), S. 142.

¹¹³ Vgl. Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2022), S. 164.

¹¹⁴ Vgl. Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2021), S. 9.

¹¹⁵ Vgl. ebenda, S. 143.

und zwei auf Kategorie 3. Auch hier überwogen die adaptiven Aspekte in der unternehmerischen Kommunikation.

Im Fall von adidas wurden acht relevante Textstellen identifiziert, von denen sieben der adaptiven Kategorie zugeordnet werden konnten und lediglich eine der defensiven Kategorie zugehörte. Dies unterstreicht den Fokus auf adaptive Maßnahmen innerhalb der Unternehmenskommunikation von adidas. Schließlich konnten bei Henkel ebenfalls acht Textstellen analysiert werden, mit einer Verteilung von einer Textstelle auf Kategorie 1, fünf auf Kategorie 2 und zwei auf Kategorie 3. Damit zeigt sich auch bei Henkel eine deutliche Dominanz der adaptiven Strategieausprägung.

5 Anpassungsstrategien ausgewählter DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie: Empirische Branchenanalyse

Der Aufbau von Kapitel 5 folgt der in Kapitel 2 erläuterten dreischrittigen Ablaufstruktur der qualitativ-strukturierten Clusteranalyse (siehe Abb. 3). Kapitel 5.1 bildet dabei den ersten Analyseschritt ab, Kapitel 5.2 setzt die systematische Identifikation relevanter Muster im Sinne des zweiten Schritts um und Kapitel 5.3 schließt den Analyseprozess mit der finalen Clusterbildung und der Untersuchung wechselseitiger Zusammenhänge gemäß Schritt 3 ab.

5.1 Methodische Vorbereitung: Qualitativ-strukturierte Clusteranalyse

Die qualitativ-strukturierte Clusteranalyse verfolgt das Ziel, inhaltlich bedeutsame Gemeinsamkeiten innerhalb sowie Unterschiede zwischen zuvor festgelegten Gruppen, im vorliegenden Fall Branchen, systematisch herauszuarbeiten. Das Erkenntnisinteresse dieser Analyse liegt in der Identifikation branchenspezifischer Muster in der Krisenbewältigung von DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie. Darüber hinaus soll analysiert werden, inwiefern sich potenzielle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen erkennen lassen. Damit nimmt die Clusteranalyse direkten Bezug auf die dritte Forschungsfrage und stellt diese in den Mittelpunkt der Untersuchung.

Den zentralen Ausgangspunkt der Clusteranalyse bildet die zuvor durchgeführte qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, konkret die dort vorgenommene Kategorienzuordnung innerhalb der fallbezogenen Durchführung in Kapitel 4.2. Die Identifikation branchenspezifischer Handlungsmuster erfolgt somit auf Basis der bereits getroffenen Branchenauswahl im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse (siehe Kapitel 4.1). Entsprechend werden drei Cluster gebildet: ein Cluster für die Automobilbranche, eines für die IT-Branche sowie eines für die

Konsumgüterbranche. Der Analysefokus liegt dabei pro Branche zum einen auf den Mustern, die sich hinsichtlich der Einordnung der Maßnahmen und Verhaltensweisen in das Kategorienmodell typischer Anpassungsstrategien ergeben, zum anderen auf wiederkehrenden Mustern in den kommunizierten konkreten Maßnahmen und Verhaltensweisen. Jedes der drei Branchencluster wird dabei auf Grundlage der zwei jeweils zugeordneten Unternehmensfallbeispiele einer strukturierten Mustererkennung unterzogen.

Ziel ist es, die Ergebnisse der Einzelfallanalysen auf eine höhere, abstrahierende Analyseebene zu übertragen, um so explorativ Rückschlüsse auf die Krisenbewältigungspraxis innerhalb einer gesamten Branche zu ermöglichen. Aufgrund der begrenzten Fallzahl je Cluster ist die Analyse jedoch ausdrücklich als explorativ zu verstehen und erhebt keinen Anspruch auf vollständige Repräsentativität.

5.2 Identifikation branchenspezifischer Muster

Im Folgenden werden die im Analysefokus stehenden Aspekte jeweils strukturiert für jedes Cluster beschrieben und erläutert. Im Branchencluster der Automobilbranche werden die Mercedes-Benz Group und Volkswagen als Fallbeispiele herangezogen. In Bezug auf die Einordnung der kommunizierten Maßnahmen und Verhaltensweisen in das zugrunde gelegte Kategorienmodell zeigt sich bei beiden Unternehmen eine deutliche Dominanz der defensiven Kategorie. Die Reaktionen auf die COVID-19-Pandemie wurden in beiden Fällen schwerpunktmäßig in Form defensiver Maßnahmen kommuniziert. Bei näherer Betrachtung der konkret benannten Maßnahmen lassen sich mehrere übergreifende Reaktionsmuster identifizieren. So stand bei beiden Unternehmen ein klarer Fokus auf Maßnahmen zur Kostensenkung sowie auf allgemeine Effizienzsteigerungen im Zentrum der unternehmerischen Kommunikation. Ergänzend wurde jeweils von temporären Betriebsschließungen berichtet, die als unmittelbare Reaktion auf die pandemiebedingten Herausforderungen ergriffen wurden. Trotz inhaltlicher Überschneidungen erfolgte die Darstellung dieser Maßnahmen in beiden Geschäftsberichten in klar voneinander abgegrenzter Form, was auf eine bewusste Differenzierung hindeutet. Auch wenn offensive Reaktionen insgesamt schwächer ausgeprägt waren, lässt sich innerhalb dieses Handlungstyps ein konsistentes Muster erkennen: Sowohl die Mercedes-Benz Group als auch Volkswagen betonen trotz der pandemiebedingten Belastungen weiterhin deutlich den jeweiligen Investitionsfokus auf Zukunftstechnologien sowie das damit verbundene strategische Engagement.

Im IT-Branchencluster wurden SAP und Siemens als Fallbeispiele in die Analyse einbezogen. Hinsichtlich der Einordnung der kommunizierten Maßnahmen und Verhaltensweisen in das zugrunde gelegte Kategorienmodell fällt auf, dass in beiden Fällen eine überwiegende Zuordnung zur adaptiven Strategieausprägung erfolgte. Die kommunizierten Reaktionen auf die COVID-19-Pandemie spiegelten sich somit vorrangig in Maßnahmen wider, die auf die Aufrechterhaltung und Anpassung bestehender Strukturen im Krisenkontext abzielten. Auch auf Ebene der konkret benannten Maßnahmen lassen sich mehrere konsistente Muster erkennen, die überwiegend adaptiven Charakter aufweisen. So wurde in beiden Unternehmen die Einführung spezifischer, pandemiebezogener Kundenlösungen thematisiert, die einerseits als reaktive Unterstützung in der Krisensituation dienen sollten, andererseits jedoch auch Potenzial für offensive Wachstumsimpulse bergen. Darüber hinaus zeigt sich in beiden Fallbeispielen die Etablierung unternehmensweiter Krisensteuerungsstrukturen, insbesondere durch die Einrichtung von Taskforces, die eine koordinierte und strukturierte Reaktion auf pandemiebedingte Herausforderungen ermöglichen sollten. Ein weiteres branchenübergreifendes Reaktionsmuster betrifft die Anpassung interner Arbeitsstrukturen. Sowohl SAP als auch Siemens berichten von Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitsmodelle sowie zur Digitalisierung interner Kommunikations- und Weiterbildungsprozesse.

Im Branchencluster der Konsumgüterbranche wurden adidas und Henkel als exemplarische Fallunternehmen herangezogen. In der kategorialen Einordnung der in den Geschäftsberichten dokumentierten Reaktionen auf die COVID-19-Pandemie lässt sich bei beiden Unternehmen eine deutliche Ausprägung adaptiver Maßnahmen erkennen. Die kommunikativ hervorgehobenen Reaktionen waren in erster Linie auf die Anpassung bestehender Strukturen an die pandemiebedingten Herausforderungen ausgerichtet. Mit Blick auf die konkret benannten Maßnahmen zeigen sich mehrere übergreifende Muster, die auf ein kohärentes, branchenspezifisches Reaktionsverhalten hindeuten. So lässt sich in beiden Fallbeispielen eine verstärkte Digitalisierung interner Kommunikationsprozesse feststellen. Diese äußert sich unter anderem in der Umstellung klassischer Gremienformate, etwa der Aufsichtsratssitzungen, auf digitale Kanäle. Ergänzend wurde in beiden Unternehmen eine deutlich erkennbare Tendenz zur Ausweitung flexibler Arbeitsmodelle kommuniziert, etwa durch eine verstärkte Nutzung von Homeoffice-Regelungen. Darüber hinaus wurde auch in diesem Branchencluster die Etablierung unternehmensweiter Strukturen zur Krisensteuerung betont. Diese wurden jeweils unternehmensspezifisch ausgestaltet, zielten jedoch auf die institutionalisierte Überwachung pandemischer Entwicklungen sowie die Koordination entsprechender Reaktionen ab.

5.3 Clusterbildung und Zusammenhangsanalyse

In diesem Kapitel werden die zuvor identifizierten branchenspezifischen Muster im Rahmen der finalen Clusterbildung in eine visuell strukturierte Darstellung überführt. Aufbauend darauf schließt sich eine Zusammenhangsanalyse an, in der potenzielle Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zwischen den einzelnen Branchenclustern untersucht werden.

Die in Kapitel 5.2 herausgearbeiteten Muster in der Krisenbewältigung von DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie bilden die Grundlage für die in Abb. 9 dargestellte finale Clusterbildung. Die Visualisierung veranschaulicht, welche Fallbeispiele in die jeweiligen Branchencluster eingeflossen sind und welche Strategiewerprägung sich im Zuge der Kategorienzuordnung aus Kapitel 4.2 als dominierend herausgestellt hat. Darüber hinaus verdeutlicht sie, welche typischen Reaktionsmuster sich hinsichtlich der kommunizierten Maßnahmen innerhalb der jeweiligen Branche erkennen lassen. Die Elemente der Darstellung wurden nach Branchen geordnet und systematisch zusammengeführt. Die gewählte Darstellungsform dient dabei der strukturierten Übersicht und erhöhten Vergleichbarkeit, neue empirische Befunde werden an dieser Stelle nicht generiert.

Branchencluster	(1) Automobilbranche	(2) IT-Branche	(3) Konsumgüterbranche
Fallbeispiele	Mercedes-Benz Group Volkswagen	SAP Siemens	adidas Henkel
Dominante Strategiewerprägung	Defensiv	Adaptiv	Adaptiv
Reaktionsmuster auf Maßnahmenebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostensenkungsmaßnahmen ▪ Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ▪ Temporäre Betriebsschließungen ▪ Investitionen in Zukunftstechnologien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung pandemiebezogener Kundenlösungen ▪ Etablierung unternehmensweiter Krisensteuerungsstrukturen ▪ Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmodelle ▪ Digitalisierung interner Kommunikations- und Weiterbildungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablierung unternehmensweiter Krisensteuerungsstrukturen ▪ Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmodelle ▪ Digitalisierung interner Kommunikationsprozesse

Abb. 9: Branchenspezifische Muster in der Krisenbewältigung von DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie

Quelle: Eigene Darstellung nach Kapitel 5.2.

Auf Basis der visualisierten Clusterstruktur können abschließend Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede in der Krisenbewältigung zwischen den drei untersuchten Branchenclustern herausgearbeitet werden. Hinsichtlich branchenübergreifender Gemeinsamkeiten zeigt sich auf der Ebene der dominanten Strategiewerprägung, dass sowohl in der IT- als auch in der

Konsumgüterbranche die in den Geschäftsberichten kommunizierten Maßnahmen überwiegend adaptiver Natur waren. Diese Maßnahmen verfolgten primär das Ziel, sich aktiv an die pandemiebedingten Rahmenbedingungen anzupassen, um das bestehende unternehmerische Ausgangsniveau zu stabilisieren und aufrechtzuerhalten. Auch auf der Ebene der konkret kommunizierten Maßnahmen lassen sich innerhalb dieser beiden Branchen signifikante Parallelen feststellen: So wurde in beiden Clustern die Etablierung unternehmensweiter Krisensteuerungsstrukturen sowie eine gezielte Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmodelle hervorgehoben. Ergänzend zeigt sich eine Tendenz zur Digitalisierung interner Kommunikationsprozesse, die in beiden Branchen zur Aufrechterhaltung operativer Abläufe genutzt wurde.

Im Gegensatz dazu hebt sich die Automobilbranche sowohl hinsichtlich der dominanten Strategieausprägung als auch auf der Ebene konkreter Maßnahmen deutlich von den beiden anderen Clustern ab. Die Analyse zeigt, dass ein Großteil der kommunizierten Reaktionen der Automobilunternehmen eine defensive Ausrichtung aufwies, die primär auf Liquiditätssicherung und Risikoreduktion abzielte. Entsprechend fallen auch die identifizierten Reaktionsmuster deutlich restriktiver aus. Gleichwohl lässt sich innerhalb der Automobilbranche auch ein offensives Handlungselement erkennen: Trotz der pandemiebedingten Belastungen wurde in beiden Fallbeispielen ein fortbestehendes Engagement in Bezug auf Investitionen in Zukunftstechnologien betont. Darüber hinaus lassen sich weitere Differenzierungsmerkmale zwischen den Clustern identifizieren. So zeigt sich im Fall der IT-Branche eine gezielte Erweiterung des Leistungsportfolios um pandemiebezogene Kundenlösungen, die spezifisch auf die veränderten Rahmenbedingungen reagierten. Dieser Aspekt ist in den übrigen Branchen in dieser Form nicht beobachtbar. Zudem wurde ausschließlich im IT-Cluster eine gezielte Digitalisierung interner Weiterbildungsprozesse dokumentiert. Diese Befunde deuten auf branchenspezifische Besonderheiten hin, die sich potenziell aus strukturellen Charakteristika der Branchen ergeben könnten.

6 Gesamtheitliche Einordnung und Diskussion der Ergebnisse

Im Rahmen des methodischen Dreischritts dieser Arbeit übernahm Kapitel 3 die Funktion der Theoriebildung und stellte damit den ersten Bestandteil des Forschungsdesigns dar. Ziel war es, mithilfe eines integrativen Reviews nach Whitemore und Knafl typische Anpassungsstrategien von Unternehmen zur Krisenbewältigung zu identifizieren. Dabei konnte ein Kategorienmodell hergeleitet werden, das typische Anpassungsstrategien systematisch abbildet.

Das Modell integriert die Erkenntnisse aus insgesamt zehn Quellen, fünf theoretischer und fünf empirischer Natur, mit einem Publikationszeitraum von 2020 bis 2025. Es differenziert drei zentrale Hauptkategorien: die defensive, die adaptive und die offensive Strategie. Diese sind jeweils durch spezifische Zielsetzungen charakterisiert. Die defensive Strategie zielt auf eine Sicherung der Liquidität, eine Risikoreduktion und eine Steigerung der Effizienz ab. Die adaptive Strategie strebt eine aktive Anpassung an die Krisensituation an, mit dem Ziel, das unternehmerische Ausgangsniveau zu stabilisieren und aufrechtzuerhalten. Die offensive Strategie hingegen ist auf die strategische Nutzung der Krise zur Stärkung und Expansion der Marktposition ausgerichtet. Die Zielsetzungen jeder Strategie werden durch typische Einzelmaßnahmen konkretisiert. Dabei gilt: Eine Einzelmaßnahme allein begründet noch keine Strategie, sondern muss im Kontext von Maßnahmenkombinationen betrachtet werden. Diese können auch kategorieübergreifend ausgestaltet sein, da die Auswahl der Maßnahmen wesentlich durch Einflussfaktoren wie die Branche oder die Unternehmensgröße determiniert ist. Exemplarisch für die defensive Strategie stehen Maßnahmen wie Investitionsstopps, Kurzarbeit oder die Verschiebung von Investitionen. Adaptive Strategien beinhalten typischerweise Prozessanpassungen, Homeoffice-Regelungen oder Diversifikationsmaßnahmen. Die offensive Strategie manifestiert sich etwa in der Entwicklung neuer Geschäftsfelder, Investitionen in neue Technologien sowie dem Aufbau strategischer Partnerschaften.

Hinsichtlich der Einordnung des Modells in den bestehenden Forschungsstand kann festgehalten werden, dass die dreigliedrige Klassifikation auf bekannten typologischen Systematiken aufbaut, jedoch durch eine verdichtete Zielstruktur, typische Einzelmaßnahmen und empirisch fundierte Kontextfaktoren bezüglich der COVID-19-Pandemie ergänzt und weiter differenziert wurde. Damit leistet das Modell eine integrative Systematisierung unternehmerischer Anpassungsstrategien in einem krisenspezifischen Kontext. Als konzeptionelle Grundlage der empirischen Analyse bildete das Modell zugleich das deduktive Fundament für die Kategorienbildung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse in Kapitel 4. Es ermöglichte die strukturierte Einordnung unternehmerischer Reaktionen auf die COVID-19-Pandemie und fungierte als analytisches Bezugsgerüst für die nachfolgenden Auswertungsschritte. Hinsichtlich der Limitationen ist anzumerken, dass das Modell ausschließlich auf den zehn ausgewählten Quellen gründet, die nach einem mehrstufigen Auswahlprozess in die finale Literaturbasis aufgenommen wurden. Potenzielle Blindstellen können sich dabei etwa aus der begrenzten Datenbankauswahl oder dem eingegrenzten Veröffentlichungszeitraum ergeben. Trotz dieser Einschränkungen stellt das entwickelte Kategorienmodell ein belastbares Strukturangebot zur

Systematisierung von Anpassungsstrategien dar. Zudem erfüllte es die Funktion eines tragfähigen theoretischen Referenzrahmens für die empirischen Analyseschritte dieser Arbeit.

Das anschließende Kapitel 4 bildete den zweiten Bestandteil des dreischrittigen Forschungsdesigns dieser Arbeit und markierte zugleich den Übergang von der Theoriebildung zur ersten empirischen Untersuchungsebene. Ziel war es, im Rahmen der zweiten Forschungsfrage mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse herauszuarbeiten, welche der systematisierten Anpassungsstrategien sich in der Krisenbewältigung von DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie konkret nachweisen lassen. Innerhalb der fallbezogenen Auswertung konnten über alle untersuchten Unternehmen hinweg insgesamt 52 relevante Textstellen identifiziert werden. Diese verteilten sich wie folgt auf die drei Kategorien typischer Anpassungsstrategien: 16 Textstellen wurden der defensiven Strategie zugeordnet, 27 der adaptiven Strategie und neun der offensiven Strategie.

Bei einer Betrachtung auf Fallebene zeigte sich, dass in den Berichten der Mercedes-Benz Group und von Volkswagen die Mehrheit der kommunizierten Maßnahmen der defensiven Strategie zugeordnet werden konnte. Demgegenüber entfiel in den übrigen Fallbeispielen, SAP, Siemens, adidas und Henkel, der überwiegende Anteil der Textstellen auf die adaptive Strategie. Zwar konnten auch bei der Mercedes-Benz Group, Volkswagen, Siemens und Henkel einzelne Textstellen identifiziert werden, die offensive Verhaltensweisen erkennen ließen, in sämtlichen Fällen dominierten jedoch defensive oder adaptive Strategiezuschreibungen. Mit Blick auf die konkret benannten Maßnahmen ließen sich innerhalb der defensiven Strategie insbesondere Kostensenkungsmaßnahmen, Effizienzsteigerungsprogramme und temporäre Betriebsschließungen identifizieren. Im adaptiven Bereich wurden unternehmensübergreifend die Etablierung von Krisensteuerungsstrukturen, die Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmodelle sowie die Digitalisierung interner Kommunikationsprozesse kommuniziert. Für die offensive Strategie war vor allem der strategische Fokus auf Investitionen in Zukunftstechnologien prägend.

Das in Kapitel 3 entwickelte Kategorienmodell ermöglichte dabei eine strukturierte Identifikation und eine trennscharfe Zuordnung relevanter Textstellen. In den meisten Fällen erfolgte die Zuordnung auf Grundlage der inhaltlichen Übereinstimmung zwischen den berichteten Maßnahmen und der strategischen Zielsetzung der jeweiligen Kategorie. In wenigen Fällen konnte auch ein Abgleich mit den im Modell aufgeführten typischen Einzelmaßnahmen erfolgen. Dies war jedoch eher die Ausnahme, da die unternehmerische Berichterstattung im Regelfall generalisierend gehalten ist und selten auf konkrete operative Maßnahmen eingeht. Vor diesem

Hintergrund ist festzuhalten, dass in keinem der untersuchten Fallbeispiele eine eindeutige strategische Gesamtausrichtung im Sinne einer ausschließlich verfolgten Anpassungsstrategie identifiziert werden konnte. Vielmehr wurden in allen Fällen Maßnahmen oder Verhaltensweisen kommuniziert, die unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden mussten. Entsprechend lässt sich lediglich von einer jeweils dominierenden Strategieweise sprechen, nicht jedoch von einer rein defensiven, adaptiven oder offensiven Strategieweise.

Hieraus ergeben sich auch zentrale Limitationen der Analyse. Erstens konnten ausschließlich Maßnahmen berücksichtigt werden, die von den Unternehmen tatsächlich in ihren Geschäftsberichten kommuniziert und explizit mit der COVID-19-Pandemie in Verbindung gebracht wurden. Zweitens fehlte in der überwiegenden Zahl der Berichte ein klarer zeitlicher Bezugsrahmen, was eine Einschätzung über die Abfolge oder die Gewichtung einzelner Maßnahmen im Zeitverlauf erschwerte, etwa in Bezug auf ein mögliches Nacheinander von defensiven und adaptiven Reaktionen. Insgesamt lieferte die qualitative Inhaltsanalyse valide Erkenntnisse über die kommunikativ hervorgehobenen Anpassungsstrategien in den untersuchten DAX-Unternehmen. Die empirische Tiefe und Reichweite der Ergebnisse unterliegt jedoch strukturellen Begrenzungen, die sich aus der spezifischen Logik und dem Darstellungsrahmen der herangezogenen Geschäftsberichte ergeben.

Kapitel 5 stellte den dritten und abschließenden Bestandteil des methodischen Dreischritts dieser Arbeit dar und bildete zugleich die zweite empirische Untersuchungsebene. Ziel war es, im Rahmen der dritten Forschungsfrage mithilfe einer qualitativ-strukturierten Clusteranalyse zu ermitteln, welche branchenspezifischen Muster sich in der Krisenbewältigung von DAX-Unternehmen während der COVID-19-Pandemie erkennen lassen. Methodisch wurden drei Branchencluster gebildet, die sich an der in Kapitel 4 untersuchten Unternehmensauswahl orientierten: ein Cluster für die Automobilbranche (Mercedes-Benz Group, Volkswagen), eines für die IT-Branche (SAP, Siemens) sowie eines für die Konsumgüterbranche (adidas, Henkel).

Im Branchencluster der Automobilbranche wurde hinsichtlich der dominanten Strategieweise deutlich, dass die in den Geschäftsberichten kommunizierten Maßnahmen überwiegend defensiver Natur waren. Demgegenüber zeigten die Fallunternehmen der IT-Branche sowie der Konsumgüterbranche jeweils eine mehrheitlich adaptive Ausrichtung. Auf der Ebene der konkret benannten Maßnahmen ließ sich im Cluster der Automobilbranche ein konsistentes Muster aus Kostensenkungsmaßnahmen, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und temporären Betriebsschließungen feststellen. Trotz dieser deutlich defensiven Grundorientierung fanden sich punktuell auch offensive Elemente, insbesondere in Form fortgesetzter Investitionen in

Zukunftstechnologien. Im Gegensatz dazu waren in den Clustern der IT- und der Konsumgüterbranche mehrfach Reaktionsmuster erkennbar, die auf adaptive Strategien hinweisen. Hierzu zählten insbesondere die Etablierung unternehmensweiter Krisensteuerungsstrukturen, die Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmodelle sowie die Digitalisierung interner Kommunikationsprozesse. Darüber hinaus identifizierte die Analyse für die IT-Branche zusätzliche Muster wie pandemiebezogene Kundenlösungen und digitalisierte interne Weiterbildungsangebote.

Insgesamt ließen sich zwischen der IT- und der Konsumgüterbranche deutliche strukturelle Gemeinsamkeiten sowohl auf Ebene der dominanten Strategieausprägung als auch im Hinblick auf die konkret ergriffenen Maßnahmen feststellen. Die Automobilbranche hingegen grenzte sich klar von diesen beiden Clustern ab, da sich sowohl in der strategischen Grundausrichtung als auch in der Maßnahmengestaltung abweichende Muster zeigten. Eine systematische Visualisierung dieser Muster wurde in Abb. 9 vorgenommen, um eine strukturierte Übersicht sowie eine erhöhte Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen.

Die identifizierten Unterschiede könnten potenziell auf branchenimmanente Struktureigenschaften zurückzuführen sein, wie etwa Unterschiede im Digitalisierungsgrad. Zur abschließenden Klärung solcher Wirkungszusammenhänge bedarf es jedoch weiterführender Forschung, die gezielt auf die Analyse kausaler Faktoren des Einflusses auf die strategische Reaktionsweise von Unternehmen im Krisenkontext abzielt. Darüber hinaus lässt sich im Rahmen einer reflektierenden Rückkopplung zum integrativen Review festhalten, dass sich die im Zuge der Clusteranalyse identifizierten Reaktionsmuster konsistent innerhalb der in Kapitel 3 entwickelten strategischen Kategorien verorten lassen. Dies unterstreicht die Anschlussfähigkeit des Modells und bestätigt dessen Tauglichkeit als analytische Grundlage für die empirische Untersuchung. Mit Blick auf die Limitationen ist insbesondere auf die eingeschränkte Fallzahl pro Branchencluster hinzuweisen, die der Analyse explizit einen explorativen Charakter verleiht. Entsprechend können keine generalisierbaren Aussagen über das Krisenverhalten ganzer Branchen getroffen werden. Als weiterführender Forschungsansatz bietet sich hier an, je Branchencluster eine erweiterte Stichprobe zu analysieren und systematisch auf strategische Muster hin zu untersuchen, um belastbare Aussagen zur Krisenreaktion ganzer Sektoren zu ermöglichen. Hinzu kommt die bereits thematisierte Begrenzung durch die ausschließliche Nutzung von Geschäftsberichten als Datenmaterial. Da die Clusteranalyse auf der in Kapitel 4 durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse basiert, unterliegt sie denselben strukturellen Einschränkungen hinsichtlich der Datenverfügbarkeit und der Kommunikationslogik der Berichte.

7 Schlussbetrachtung

Im Rahmen dieser Arbeit wurde übergeordnet untersucht, wie DAX-Unternehmen strategisch auf die krisenbedingten Herausforderungen der COVID-19-Pandemie reagierten. Der Untersuchungsgegenstand wurde dazu entlang von drei aufeinander abgestimmten Forschungsfragen systematisch analysiert.

Hinsichtlich der ersten Forschungsfrage wurde im Rahmen eines integrativen Reviews nach Whittimore und Knafl erarbeitet, welche typischen Anpassungsstrategien zur Krisenbewältigung sich aus theoretischer Literatur zum Krisenmanagement in Unternehmen sowie aus empirischer Literatur zur Krisenbewältigung von Unternehmen während der COVID-19-Pandemie ableiten lassen. Das daraus entwickelte Kategorienmodell differenziert drei grundlegende strategische Ausprägungen: die defensive, die adaptive und die offensive Strategie. Die defensive Strategie verfolgt das Ziel, Liquidität zu sichern, Risiken zu minimieren und unternehmerische Effizienz zu steigern, wobei typische Maßnahmen Investitionsstopps, Kurzarbeit oder die Verschiebung von Investitionen umfassen. Die adaptive Strategie ist auf die Stabilisierung und Aufrechterhaltung des unternehmerischen Ausgangsniveaus durch aktive Anpassung an die Krisensituation ausgerichtet und zeigt sich unter anderem in Prozessanpassungen, Home-office-Regelungen oder Diversifikation. Die offensive Strategie zielt auf eine strategische Nutzung der Krise zur Expansion der Marktposition ab, beispielsweise durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder, Investitionen in neue Technologien oder die Bildung strategischer Partnerschaften. Die identifizierten Einzelmaßnahmen treten dabei nicht isoliert, sondern in Form von Maßnahmenkombinationen auf, die zudem kategorieübergreifend ausgestaltet sein können. Ihre konkrete Zusammensetzung hängt unter anderem von unternehmensspezifischen Faktoren wie der Branche oder der Unternehmensgröße ab.

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt, in deren Rahmen die Geschäftsberichte der Jahre 2020 und 2021 von sechs DAX-Unternehmen (Mercedes-Benz Group, Volkswagen, SAP, Siemens, adidas, Henkel) analysiert wurden. Dabei zeigte sich, dass keine der drei typischen Anpassungsstrategien in Reinform identifiziert werden konnte. Vielmehr wurden kategorieübergreifende Maßnahmen festgestellt, innerhalb derer sich jedoch dominante Strategieausprägungen erkennen ließen. Im unternehmensübergreifenden Vergleich dominierten Maßnahmen der adaptiven Strategie, gefolgt von defensiven und – in deutlich geringerem Umfang – offensiven Maßnahmen. Auf Einzelunternehmensebene wurden die Mercedes-Benz Group und Volkswagen mehrheitlich der defensiven Strategie zugeordnet, während bei SAP, Siemens, adidas und Henkel die

adaptive Strategie überwog. Die offensive Strategie stellte sich in keinem Fallbeispiel als dominierend dar, konnte jedoch in vier Unternehmen punktuell anhand einzelner Maßnahmen oder Verhaltensweisen identifiziert werden.

Im Rahmen der dritten Forschungsfrage wurde mithilfe einer qualitativ-strukturierten Clusteranalyse untersucht, welche branchenspezifischen Muster sich in der Krisenbewältigung von DAX-Unternehmen während der Pandemie erkennen lassen. Aufbauend auf der vorhergehenden Inhaltsanalyse wurden hierfür drei Branchencluster gebildet: die Automobilbranche (Mercedes-Benz Group, Volkswagen), die IT-Branche (SAP, Siemens) sowie die Konsumgüterbranche (adidas, Henkel). Hinsichtlich der dominanten Strategiewahl zeigte sich im Cluster der Automobilbranche eine einheitlich defensive Ausrichtung, während in der IT- und der Konsumgüterbranche ausschließlich die adaptive Strategie dominierte. Auf Maßnahmenebene traten im Cluster der Automobilbranche konsistente Muster in Form von Kostensenkungen, Effizienzsteigerungen und temporären Betriebsschließungen auf. Dennoch zeigten sich punktuell offensive Elemente, etwa in Form fortgesetzter Investitionen in Zukunftstechnologien. In der IT- und der Konsumgüterbranche konnten dagegen gemeinsame Muster in Form der Etablierung unternehmensweiter Krisensteuerungsstrukturen, der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmodelle sowie der Digitalisierung interner Kommunikationsprozesse identifiziert werden. Zusätzlich wies die IT-Branche ein spezifisches Muster pandemiebezogener Kundenlösungen und digitalisierter interner Weiterbildungsangebote auf. Insgesamt wurde damit eine hohe Ähnlichkeit zwischen IT- und Konsumgüterbranche sichtbar, wohingegen sich die Automobilbranche hinsichtlich der Strategiewahl und der Maßnahmen deutlich abgrenzte. Die Ergebnisse der Kapitel 4 und 5 fügen sich dabei inhaltlich konsistent in das im integrativen Review entwickelte Kategorienmodell ein und unterstreichen dessen Anschlussfähigkeit an die unternehmerische Praxis.

Im Hinblick auf die Zielerreichung dieser Arbeit ist festzuhalten, dass die erste Forschungsfrage durch das integrative Review fundiert beantwortet wurde. Das entwickelte Kategorienmodell bietet ein belastbares Strukturangebot zur Systematisierung typischer Anpassungsstrategien. Gleichwohl bildet es ausschließlich die zehn Quellen ab, die im Rahmen eines mehrstufigen Auswahlprozesses in die finale Literaturliste aufgenommen wurden. Aus dieser Auswahlentscheidung können potenzielle Blindstellen hinsichtlich weiterer relevanter Literatur resultieren.

Auch die zweite Forschungsfrage konnte durch die qualitative Inhaltsanalyse differenziert beantwortet werden. Die identifizierten Maßnahmen und Verhaltensweisen konnten den zuvor

entwickelten Kategorien methodisch valide zugeordnet werden. Allerdings sind die Limitationen des zugrunde liegenden Datenmaterials zu berücksichtigen: Die Analyse basierte ausschließlich auf den in den Geschäftsberichten explizit kommunizierten und in Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie gesetzten Maßnahmen. Nicht publizierte interne Maßnahmen blieben somit unberücksichtigt. Zudem erschwerte ein häufig fehlender zeitlicher Bezugsrahmen die Einschätzung der Abfolge einzelner Maßnahmen.

Die dritte Forschungsfrage wurde durch die explorative Clusteranalyse im Sinne der Identifikation erster branchenspezifischer Muster beantwortet. Aufgrund der begrenzten Fallzahl von zwei Unternehmen pro Cluster lässt sich jedoch keine generalisierbare Aussage über das Verhalten ganzer Branchen ableiten. Hinzu kommen die bereits angesprochenen Limitierungen der Geschäftsberichte als Datenquelle, die auch auf diesen Analyseschritt wirken. Dennoch erwies sich der methodische Dreischritt als tragfähiger Analyseansatz, um der übergeordneten Forschungsfrage multiperspektivisch zu begegnen, da sich die Methoden sinnvoll ergänzten und die Erkenntnisse kohärent aufeinander aufbauen ließen.

Mit Blick auf die theoretische Relevanz bietet das entwickelte Kategorienmodell ein methodisch fundiertes Systematisierungsinstrument, das eine strukturierte Einordnung unternehmerischer Reaktionen in Krisensituationen ermöglicht. Für die betriebliche Praxis unterstreichen die Ergebnisse insbesondere die Bedeutung adaptiver Fähigkeiten zur Krisenbewältigung. Zudem verweisen sie auf die zentrale Rolle organisationaler Wandlungsfähigkeit. Darüber hinaus liefert die Clusteranalyse erste Anhaltspunkte für eine sektorspezifisch differenzierte Ausgestaltung unternehmerischer Krisenbewältigung.

Ein möglicher thematischer Ausblick liegt dabei in der Weiterführung der Clusteranalyse auf Basis einer größeren Stichprobe, um die explorativen Erkenntnisse dieser Arbeit zu validieren und um vertiefende Rückschlüsse auf branchenspezifische Handlungslogiken ziehen zu können. Vor dem Hintergrund globaler Krisen verdeutlicht die vorliegende Untersuchung: Strategische Anpassungsfähigkeit, verstanden als bewusstes, adaptives Handeln entlang externer Rahmenbedingungen, ist ein Schlüsselfaktor für die Krisenbewältigung in DAX-Unternehmen.

Literaturverzeichnis

adidas AG (Hrsg.) (2021): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der adidas AG für das Geschäftsjahr 2020. https://res.cloudinary.com/confirmed-web/raw/upload/v1707129595/adidas-group/investors/financial-publications/2020/de/adidas_ar20_de_iv0wsb.pdf. (siehe Anhang 1)

adidas AG (Hrsg.) (2022): Geschäftsbericht 2021. Geschäftsbericht der adidas AG für das Geschäftsjahr 2021. https://res.cloudinary.com/confirmed-web/raw/upload/v1707124232/adidas-group/investors/financial-publications/2021/de/ar21_de_pzsz9p.pdf. (siehe Anhang 2)

Bengler, Klaus / Schmauder, Martin (2016): Digitalisierung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 70, Nr. 2, 2016, S. 75-76.

Boiral, Olivier / Brotherton, Marie-Christine / Rivaud, Léo / Guillaumie, Laurence (2021): Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles, in: Sustainability, Jg. 13, Nr. 3993, 2021, S. 1-20. (siehe Anhang 3)

Buchheim, Lukas / Dovern, Jonas / Krolage, Carla / Link, Sebastian (2020): Zur Reaktion von Unternehmen auf die Coronakrise: Welche Rolle spielen die erwartete Krisendauer und die Geschäftslage vor der Krise?, in: ifo Schnelldienst Digital, Jg. 1, Nr. 8, 2020, S. 1-4. (siehe Anhang 4)

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.) (2021): Branchenlagebild Automotive; Cyber-Sicherheit in der Automobilbranche. Ein Lagebericht zur Cyber-Sicherheit in der Automobilbranche. https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Branchenlagebild/branchenlagebild-automotive.pdf?__blob=publication-File&v=11#:~:text=Die%20Automobilbranche%20ist%20ein%20Industriezweig,Zulieferer%2C%20Entwickler%20und%20sonstigen%20Dienstleister. (siehe Anhang 5)

Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (o.J.): Lexikon; Wichtige Begriffe kurz erläutert; Pandemie, Bundesministerium des Innern, <https://www.bmi.bund.de/DE/service/lexikon/functions/bmi-lexikon.html?lv2=9391090&lv3=13739066>. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 6)

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2018): Reales Bruttoinlandsprodukt, bpb: Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/3d/261578/reales-bruttoinlandsprodukt/>. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 7)

comdirect (Hrsg.) (o.J.): DAX Performance-Index; DAX 40 Werte, comdirect, https://www.comdirect.de/inf/indizes/werte/dax-index-DE0008469008?CIF_Check=true. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 8)

Daimler AG (Hrsg.) (2021): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der Mercedes-Benz Group AG (ehemals Daimler AG) für das Geschäftsjahr 2020. <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2020-inkl-zusammengefasster-lagebericht-daimler-ag.pdf>. (siehe Anhang 9)

Demmelhuber, Katrin / Dirnberger, Regina / Englmaier, Florian / Leiss, Felix / Möhrle, Sascha / Peichl, Andreas (2021): Coronakrise: Krisenmanagement und Zukunftsstrategien von Unternehmen, in: ifo Schnelldienst, Jg. 74, Nr. 3, 2021, S. 33-37. (siehe Anhang 10)

Goel, Pulkit (2024): Crisis Management Strategies: Preparing for and Responding to Disruptions, in: Journal of Advanced Management Studies, Jg. 1, Nr. 1, 2024, S. 25-29. (siehe Anhang 11)

Gramlich, Ludwig (2018): Geschäftsbericht; Ausführliche Definition im Online-Lexikon, Gabler Banklexikon, <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/geschaeftsbericht-58360/version-348232>. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 12)

Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2021): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der Henkel AG & Co. KGaA für das Geschäftsjahr 2020. <https://www.henkel.de/resource/blob/1155328/2926cc4d3ef39d7cd9a697d086b5148f/data/2020-geschaeftsbericht.pdf>. (siehe Anhang 13)

Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2022): Geschäftsbericht 2021. Geschäftsbericht der Henkel AG & Co. KGaA für das Geschäftsjahr 2021. <https://www.henkel.de/resource/blob/1616946/7f5691aca6fc912c747feeb33c396216/data/2021-geschaeftsbericht.pdf>. (siehe Anhang 14)

Klößner, Maximilian / Schmidt, Christoph / Wagner, Stephan / Swink, Morgan (2023): Firms' responses to the COVID-19 pandemic, in: Journal of Business Research, Jg. 158, Nr. 113664, 2023, S. 1-17. (siehe Anhang 15)

Korovina, Anastasiia / Hrinchenko, Raisa (2025): Crisis Management in International Companies: How to respond to Global Challenges, in: International Journal of Psychology and Strategic Communication, Jg. 1, Nr. 2, 2025, S. 165-176. (siehe Anhang 16)

Kraus, Sascha / Clauss, Thomas / Breier, Matthias / Gast, Johanna / Zardini, Alessandro / Tiberius, Victor (2020): The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis, in: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Jg. 26, Nr. 5, 2020, S. 1067-1092. (siehe Anhang 17)

Kuckartz, Udo / Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung; Grundlagentexte Methoden, Weinheim, 5.

Lanzer, Florian / Sauberschwarz, Lucas / Weiß, Lysander (2020): Erfolgreich durch die Krise; Strategieentwicklung in Zeiten von Finanzkrise bis Corona, Wiesbaden.

Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse; Grundlagen und Techniken, Weinheim, 13., überarbeitete Auflage.

Mercedes-Benz Group AG (Hrsg.) (2022): Geschäftsbericht 2021. Geschäftsbericht der Mercedes-Benz Group AG (ehemals Daimler AG) für das Geschäftsjahr 2021. <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/mercedes-benz/mercedes-benz-ir-geschaeftsbericht-2021-inkl-zusammengefasster-lagebericht-mbg-ag.pdf>. (siehe Anhang 18)

Mertens, Armin / Rusche, Christian (2021): Corona: Wie sehr trifft es die DAX-Unternehmen?. Kurzbericht des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2021. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2021/IW-Kurzbericht_2021-Corona-Begriffe.pdf. (siehe Anhang 19)

Müller-Stewens, Günter / Gillenkirch, Robert (2018): Strategie; Definition: Was ist "Strategie"?, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591/version-266920>. Abgerufen am 18.06.2025. (siehe Anhang 20)

Reinemann, Holger (2023): Krisenmanagement in Unternehmen, in: Korn, Thorsten / Lempp, Jakob / van der Beek, Gregor (Hrsg.): Wirtschaftsförderung in der Krise; Konzepte zur Krisenbewältigung und Chancennutzung, Wiesbaden, 2023, S. 271-289.

Robert Koch-Institut (Hrsg.) (2025): Antworten auf häufig gestellte Fragen zur COVID-19-Pandemie, Robert Koch-Institut, https://www.rki.de/SharedDocs/FAQs/DE/COVID-19-Pandemie/FAQ-Liste-COVID-19-Pandemie.html#entry_16871530. Abgerufen am 18.06.2025. (siehe Anhang 21)

SAP SE (Hrsg.) (2021): SAP 2020 Integrierter Bericht, SAP, https://www.sap.com/investors/de/reports.html?sort=latest_desc&tab=reports&tag=year%3A2020&tag=investor-relations%3Afinancial-reports%2Fintegrated-report&pdf-asset=8c62d9fb-d17d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=1. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 22)

SAP SE (Hrsg.) (2022): Integrierter Bericht der SAP 2021, SAP, https://www.sap.com/investors/de/reports.html?sort=latest_desc&tab=reports&tag=investor-relations%3Afinancial-reports%2Fintegrated-report&tag=year%3A2021&pdf-asset=0e45e721-1b7e-0010-bca6-c68f7e60039b&page=1. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 23)

Schneider, Gerd / Toyka-Seid, Christiane (2025): DAX, bpb: Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-junge-politik-lexikon/320046/dax/>. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 24)

Sender, Wolfgang (2023): die Konsumgüterindustrie in Deutschland: die Karriere Verstehen, Life in Germany, <https://life-in-germany.de/die-konsumgueterindustrie-in-deutschland/>. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 25)

Siemens AG (Hrsg.) (2020): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der Siemens AG für das Geschäftsjahr 2020. <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:786b2ce1-f20b-4f53-a128-881370ba8155/siemens-gb2020.pdf>. (siehe Anhang 26)

Siemens AG (Hrsg.) (2021): Siemens-Bericht für das Geschäftsjahr 2021. Geschäftsbericht der Siemens AG für das Geschäftsjahr 2021. <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:6e1a8971-550f-4c78-8667-afbf9d230107/siemens-jahresbericht2021.pdf>. (siehe Anhang 27)

Sparkasse (Hrsg.) (o.J.): Kurz und einfach erklärt; DAX, Sparkasse, <https://www.sparkasse.de/pk/ratgeber/finanzglossar/dax.html>. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 28)

Statista Research Department (Hrsg.) (2024): Statistiken zur IT-Branche Deutschland, Statista, <https://de.statista.com/themen/1373/it-branche-deutschland/#topicOverview>. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 29)

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021): Die Folgen der Corona-Pandemie in 10 Zahlen, Statistisches Bundesamt, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_N023_p001.html. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 30)

The World Bank (Hrsg.) (2022): World Development Report 2022; Finance for an Equitable Recovery. World Development Report der The World Bank aus dem Jahr 2022. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e1e22749-80c3-50ea-b7e1-8bc332d0c2ff/content>. (siehe Anhang 31)

Thommen, Jean-Paul (2018): Anspruchsgruppen; Definition: Was ist "Anspruchsgruppen"?, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673>. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 32)

Volkswagen AG (Hrsg.) (2021): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der Volkswagen AG für das Geschäftsjahr 2020. https://uploads.vw-mms.de/system/production/documents/cws/002/093/file_de/868835864332003640ad7f68cc0aa90eb25ed3c1/Y_2020_d.pdf?1686322713. (siehe Anhang 33)

Volkswagen AG (Hrsg.) (2022): Geschäftsbericht 2021. Geschäftsbericht der Volkswagen AG für das Geschäftsjahr 2021. https://uploads.vw-mms.de/system/production/documents/cws/001/791/file_de/294a66ed40e570ea9dce9464773054069ecda16f/Y_2021_d.pdf?1712658733. (siehe Anhang 34)

Whittemore, Robin / Knafl, Kathleen (2005): The integrative review: updated methodology, in: Journal of Advanced Nursing, Jg. 52, Nr. 5, 2005, S. 546-553. (siehe Anhang 35)

Wichert, Joachim (2018): Kurzarbeit; Definition: Was ist "Kurzarbeit"?, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kurzarbeit-39815/version-263215>. Abgerufen am 02.07.2025. (siehe Anhang 36)

Zell, Michael (2023): Erfolgreiches Krisenmanagement in Unternehmen; Nachhaltige Krisenbewältigung und Steigerung der Resilienz durch Innovationen, Wiesbaden.

Anhang

Alle Abschnitte dieser Untersuchung, die mithilfe von KI-basierten Tools entworfen, verfasst und/oder bearbeitet wurden, sind kenntlich gemacht und nachgewiesen. Hier im Anhang der Arbeit sind sämtliche KI-basierte Hilfsmittel angegeben. Diese sind mit Produktnamen und formulierten Eingaben (Prompts) in einem KI-Verzeichnis ausgewiesen.

Anhangsverzeichnis

Anhang Nr.	Titel	Seitenangabe
Anhang 1	adidas AG Geschäftsbericht 2020	63
Anhang 2	adidas AG Geschäftsbericht 2021	63
Anhang 3	Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic	63
Anhang 4	Zur Reaktion von Unternehmen auf die Coronakrise	63
Anhang 5	Branchenlagebild Automotive	63
Anhang 6	Definition Pandemie	64
Anhang 7	Definition Reales Bruttoinlandsprodukt	64
Anhang 8	Liste der 40 DAX-Werte	64
Anhang 9	Mercedes-Benz Group AG Geschäftsbericht 2020	64
Anhang 10	Krisenmanagement und Zukunftsstrategien von Unternehmen	64
Anhang 11	Crisis Management Strategies	65
Anhang 12	Definition Geschäftsbericht	65
Anhang 13	Henkel AG & Co. KGaA Geschäftsbericht 2020	65
Anhang 14	Henkel AG & Co. KGaA Geschäftsbericht 2021	65
Anhang 15	Firms' responses to the COVID-19 pandemic	65
Anhang 16	How to respond to Global Challenges	65

Anhang 17	The economics of COVID-19	66
Anhang 18	Mercedes-Benz Group AG Geschäftsbericht 2021	66
Anhang 19	Corona: Wie sehr trifft es die DAX-Unternehmen?	66
Anhang 20	Definition Strategie	66
Anhang 21	Antworten auf Fragen zur COVID-19-Pandemie	66
Anhang 22	SAP SE Integrierter Bericht 2020	67
Anhang 23	SAP SE Integrierter Bericht 2021	67
Anhang 24	Definition DAX (Bundeszentrale für politische Bildung)	67
Anhang 25	Konsumgüterindustrie Deutschland	67
Anhang 26	Siemens AG Geschäftsbericht 2020	67
Anhang 27	Siemens AG Geschäftsbericht 2021	68
Anhang 28	Definition DAX (Sparkasse)	68
Anhang 29	Statistiken zur IT-Branche Deutschland	68
Anhang 30	Die Folgen der Corona-Pandemie in 10 Zahlen	68
Anhang 31	World Development Report 2022	68
Anhang 32	Definition Anspruchsgruppen	68
Anhang 33	Volkswagen AG Geschäftsbericht 2020	69
Anhang 34	Volkswagen AG Geschäftsbericht 2021	69
Anhang 35	The integrative review: updated methodology	69
Anhang 36	Definition Kurzarbeit	69

Anhang 1:

adidas AG (Hrsg.) (2021): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der adidas AG für das Geschäftsjahr 2020. https://res.cloudinary.com/confirmed-web/raw/upload/v1707129595/adidas-group/investors/financial-publications/2020/de/adidas_ar20_de_iv0wsb.pdf. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 2:

adidas AG (Hrsg.) (2022): Geschäftsbericht 2021. Geschäftsbericht der adidas AG für das Geschäftsjahr 2021. https://res.cloudinary.com/confirmed-web/raw/upload/v1707124232/adidas-group/investors/financial-publications/2021/de/ar21_de_pzsz9p.pdf. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 3:

Boiral, Olivier / Brotherton, Marie-Christine / Rivaud, Léo / Guillaumie, Laurence (2021): Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles, in: Sustainability, Jg. 13, Nr. 3993, 2021, S. 1-20. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 4:

Buchheim, Lukas / Dovert, Jonas / Krolage, Carla / Link, Sebastian (2020): Zur Reaktion von Unternehmen auf die Coronakrise: Welche Rolle spielen die erwartete Krisendauer und die Geschäftslage vor der Krise?, in: ifo Schnelldienst Digital, Jg. 1, Nr. 8, 2020, S. 1-4. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 5:

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.) (2021): Branchenlagebild Automotive; Cyber-Sicherheit in der Automobilbranche. Ein Lagebericht zur Cyber-Sicherheit in der Automobilbranche. https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Branchenlagebild/branchenlagebild-automotive.pdf?__blob=publication-File&v=11#:~:text=Die%20Automobilbranche%20ist%20ein%20Industriezweig,Zulieferer%20C%20Entwickler%20und%20sonstigen%20Dienstleister. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 6:

Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (o.J.): Lexikon; Wichtige Begriffe kurz erläutert; Pandemie, Bundesministerium des Innern, <https://www.bmi.bund.de/DE/service/lexikon/functions/bmi-lexikon.html?lv2=9391090&lv3=13739066>. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 7:

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2018): Reales Bruttoinlandsprodukt, bpb: Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/3d/261578/reales-bruttoinlandsprodukt/>. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 8:

comdirect (Hrsg.) (o.J.): DAX Performance-Index; DAX 40 Werte, comdirect, https://www.comdirect.de/inf/indizes/werte/dax-index-DE0008469008?CIF_Check=true. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 9:

Daimler AG (Hrsg.) (2021): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der Mercedes-Benz Group AG (ehemals Daimler AG) für das Geschäftsjahr 2020. <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2020-inkl-zusammengefasster-lagebericht-daimler-ag.pdf>. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 10:

Demmelhuber, Katrin / Dirnberger, Regina / Englmaier, Florian / Leiss, Felix / Möhrle, Sascha / Peichl, Andreas (2021): Coronakrise: Krisenmanagement und Zukunftsstrategien von Unternehmen, in: ifo Schnelldienst, Jg. 74, Nr. 3, 2021, S. 33-37. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 11:

Goel, Pulkit (2024): Crisis Management Strategies: Preparing for and Responding to Disruptions, in: Journal of Advanced Management Studies, Jg. 1, Nr. 1, 2024, S. 25-29. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 12:

Gramlich, Ludwig (2018): Geschäftsbericht; Ausführliche Definition im Online-Lexikon, Gabler Banklexikon, <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/geschaeftsbericht-58360/version-348232>. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 13:

Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2021): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der Henkel AG & Co. KGaA für das Geschäftsjahr 2020. <https://www.henkel.de/resource/blob/1155328/2926cc4d3ef39d7cd9a697d086b5148f/data/2020-geschaeftsbericht.pdf>. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 14:

Henkel AG & Co. KGaA (Hrsg.) (2022): Geschäftsbericht 2021. Geschäftsbericht der Henkel AG & Co. KGaA für das Geschäftsjahr 2021. <https://www.henkel.de/resource/blob/1616946/7f5691aca6fc912c747feeb33c396216/data/2021-geschaeftsbericht.pdf>. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 15:

Klößner, Maximilian / Schmidt, Christoph / Wagner, Stephan / Swink, Morgan (2023): Firms' responses to the COVID-19 pandemic, in: Journal of Business Research, Jg. 158, Nr. 113664, 2023, S. 1-17. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 16:

Korovina, Anastasiia / Hrinchenko, Raisa (2025): Crisis Management in International Companies: How to respond to Global Challenges, in: International Journal of Psychology and Strategic Communication, Jg. 1, Nr. 2, 2025, S. 165-176. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 17:

Kraus, Sascha / Clauss, Thomas / Breier, Matthias / Gast, Johanna / Zardini, Alessandro / Tiberius, Victor (2020): The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis, in: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Jg. 26, Nr. 5, 2020, S. 1067-1092. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 18:

Mercedes-Benz Group AG (Hrsg.) (2022): Geschäftsbericht 2021. Geschäftsbericht der Mercedes-Benz Group AG (ehemals Daimler AG) für das Geschäftsjahr 2021. <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/mercedes-benz/mercedes-benz-ir-geschaeftsbericht-2021-inkl-zusammengefasster-lagebericht-mbg-ag.pdf>. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 19:

Mertens, Armin / Rusche, Christian (2021): Corona: Wie sehr trifft es die DAX-Unternehmen?. Kurzbericht des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2021. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2021/IW-Kurzbericht_2021-Corona-Begriffe.pdf. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 20:

Müller-Stewens, Günter / Gillenkirch, Robert (2018): Strategie; Definition: Was ist "Strategie"?, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591/version-266920>. Abgerufen am 18.06.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 21:

Robert Koch-Institut (Hrsg.) (2025): Antworten auf häufig gestellte Fragen zur COVID-19-Pandemie, Robert Koch-Institut, https://www.rki.de/SharedDocs/FAQs/DE/COVID-19-Pandemie/FAQ-Liste-COVID-19-Pandemie.html#entry_16871530. Abgerufen am 18.06.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 22:

SAP SE (Hrsg.) (2021): SAP 2020 Integrierter Bericht, SAP, https://www.sap.com/investors/de/reports.html?sort=latest_desc&tab=reports&tag=year%3A2020&tag=investor-relations%3Afinancial-reports%2Fintegrated-report&pdf-asset=8c62d9fb-d17d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=1. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 23:

SAP SE (Hrsg.) (2022): Integrierter Bericht der SAP 2021, SAP, https://www.sap.com/investors/de/reports.html?sort=latest_desc&tab=reports&tag=investor-relations%3Afinancial-reports%2Fintegrated-report&tag=year%3A2021&pdf-asset=0e45e721-1b7e-0010-bca6-c68f7e60039b&page=1. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 24:

Schneider, Gerd / Toyka-Seid, Christiane (2025): DAX, bpb: Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-junge-politik-lexikon/320046/dax/>. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 25:

Sender, Wolfgang (2023): die Konsumgüterindustrie in Deutschland: die Karriere Verstehen, Life in Germany, <https://life-in-germany.de/die-konsumgueterindustrie-in-deutschland/>. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 26:

Siemens AG (Hrsg.) (2020): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der Siemens AG für das Geschäftsjahr 2020. <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:786b2ce1-f20b-4f53-a128-881370ba8155/siemens-gb2020.pdf>. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 27:

Siemens AG (Hrsg.) (2021): Siemens-Bericht für das Geschäftsjahr 2021. Geschäftsbericht der Siemens AG für das Geschäftsjahr 2021. <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:6e1a8971-550f-4c78-8667-afb9d230107/siemens-jahresbericht2021.pdf>. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 28:

Sparkasse (Hrsg.) (o.J.): Kurz und einfach erklärt; DAX, Sparkasse, <https://www.sparkasse.de/pk/ratgeber/finanzglossar/dax.html>. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 29:

Statista Research Department (Hrsg.) (2024): Statistiken zur IT-Branche Deutschland, Statista, <https://de.statista.com/themen/1373/it-branche-deutschland/#topicOverview>. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 30:

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021): Die Folgen der Corona-Pandemie in 10 Zahlen, Statistisches Bundesamt, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_N023_p001.html. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 31:

The World Bank (Hrsg.) (2022): World Development Report 2022; Finance for an Equitable Recovery. World Development Report der The World Bank aus dem Jahr 2022. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e1e22749-80c3-50ea-b7e1-8bc332d0c2ff/content>. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 32:

Thommen, Jean-Paul (2018): Anspruchsgruppen; Definition: Was ist "Anspruchsgruppen"?, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673>. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 33:

Volkswagen AG (Hrsg.) (2021): Geschäftsbericht 2020. Geschäftsbericht der Volkswagen AG für das Geschäftsjahr 2020. https://uploads.vw-mms.de/system/production/documents/cws/002/093/file_de/868835864332003640ad7f68cc0aa90eb25ed3c1/Y_2020_d.pdf?1686322713. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 34:

Volkswagen AG (Hrsg.) (2022): Geschäftsbericht 2021. Geschäftsbericht der Volkswagen AG für das Geschäftsjahr 2021. https://uploads.vw-mms.de/system/production/documents/cws/001/791/file_de/294a66ed40e570ea9dce9464773054069ecda16f/Y_2021_d.pdf?1712658733. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 35:

Whittemore, Robin / Knafl, Kathleen (2005): The integrative review: updated methodology, in: Journal of Advanced Nursing, Jg. 52, Nr. 5, 2005, S. 546-553. Siehe digitaler Anhang.

Anhang 36:

Wichert, Joachim (2018): Kurzarbeit; Definition: Was ist "Kurzarbeit"?, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kurzarbeit-39815/version-263215>. Abgerufen am 02.07.2025. Siehe digitaler Anhang.