



Leitfaden betriebliche Pandemieplanung: **Strategie einer Pandemieplanung**

Technische Hochschule Wildau

Dezember 2021

Inhalt

1	Über diesen Leitfaden.....	3
2	Status Quo.....	4
3	Allgemeines zu Strategie und Strategieentwicklung	6
4	Wesentliche Herausforderungen und Entwicklung einer Strategie für die betriebliche Pandemieplanung	8
5	Beziehung zu anderen Themen der betrieblichen Pandemieplanung.....	14
6	Weitere Aspekte und Fazit	15
7	Weiterführende Literatur (Auswahl)	16

1 Über diesen Leitfaden

Der vorliegende Leitfaden soll die Erstellung eines betrieblichen Pandemieplans (oder dessen Anpassung) vorbereiten und fokussiert grundsätzliche strategische Überlegungen, welche in der Pandemieplanung berücksichtigt werden sollten. Er legt den Prozess der Strategieerstellung dar und geht auf pandemiespezifische Überlegungen ein.

Thema

Diese strategischen Überlegungen bilden, in vielerlei Hinsicht, die Grundlage des späteren Mehrwerts des betrieblichen Pandemieplans in der Krisenbewältigung. Sie fließen nicht nur direkt in die eigentliche Erstellung bzw. Anpassung eines Pandemieplans (wie sie im Leitfaden „Erstellung und Anpassung eines betrieblichen Pandemieplans“ ausgeführt sind) ein, sondern geben auch einen gedanklichen Rahmen, aus dem heraus auch immer wieder ad hoc neue Maßnahmen gegen eine Pandemie abgeleitet werden können.

Einordnung in die betriebliche Pandemieplanung

Die Perspektive in diesem Leitfaden ist auf das gesamte Unternehmen oder zumindest große Teile dessen (z. B. einzelne Standorte) bezogen: Hier wird die Strategie festgezurr, die sich entsprechend bis hinunter in die einzelnen Maßnahmen auswirkt.

Dieser Leitfaden soll Leitfaden dabei unterstützen, die Grundfrage der Strategie „Wo stehe ich, wo will ich hin und wie komme ich da hin?“ vor dem Hintergrund einer Pandemie zu beantworten. Dazu führt er durch einen beispielhaften, typischen Strategieentwicklungsprozess, erläutert pandemiespezifische Fragestellungen und gibt zahlreiche Beispiele. Er soll bestehende Werkzeuge und Verfahren in der Strategieentwicklung ergänzen, kann aber auch eigenständig angewendet werden.

Zielstellung

2 Status Quo

Pandemien zeichnen sich, wie viele andere Krisenlagen auch, durch eine **gleichzeitige Zunahme an Handlungsnotwendigkeit und Abnahme von Handlungsmöglichkeiten** aus. Unternehmen sind dadurch großem Druck ausgesetzt, die allgemeine Unsicherheit – wie geht es weiter? – tut ihr Übriges. Vor diesem Hintergrund müssen Aktivitäten zumeist auf das absolut Wesentliche reduziert werden. Dazu sind reihenweise (schwere) Entscheidungen zu treffen, oft ohne über alle notwendigen oder gewünschten Informationen zu verfügen. In einer solchen Lage ist ein roter Faden wertvoll, der z. B. Prioritäten und Entscheidungshilfen bereithält.

Pandemien erfordern Reduktion auf das Wesentliche

Ein solcher roter Faden findet sich in der Regel in Form einer oder mehrerer Strategien. Das gilt sowohl für den Alltag (z. B. Strategien zur Expansion in einen neuen Markt, zur Einführung eines neuen Produkts oder zur Einstellung der richtigen Mitarbeitenden), wie auch für Krisen (z. B. Strategien zur Umstellung der Produktion oder zum Umgang mit Kunden). Eine Strategie ist zwar nicht immer zwingend erforderlich, aber sie erleichtert es, **den Überblick zu behalten und die verschiedenen unternehmerischen Aktivitäten eng an den definierten Zielen auszurichten**.

Bedeutung von Strategie(n)

Damit steht eine Strategie immer in einer engen Wechselwirkung mit den Prozessen und Strukturen im Unternehmen. Deren IST-Stand ist die Ausgangsbasis der Strategie, welche u. a. einen SOLL-Stand definiert, der sich mit der Zeit dann wiederum im IST der Prozesse und Strukturen widerspiegelt. Daraus entsteht ein **iterativer Kreislauf der ständigen Veränderung**. Dabei erleichtert es eine Strategie, die Zeithorizonte verschiedener Maßnahmen zu verstehen, Abhängigkeiten frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen somit rechtzeitig sowie in der richtigen Reihenfolge zu beginnen.

Wechselwirkung zwischen Strategie(n) und Prozessen / Strukturen

Dadurch wird eine Vorbereitung von **präventiven und reaktiven Maßnahmen** möglich, die bestimmte Effekte in Krisenlagen verhindern oder abmildern können. Natürlich müssen Unternehmen immer flexibel bleiben, aber die Vorbereitung ist grundsätzlich eine wichtige Grundlage der Krisenbewältigung, da viele denkbare Maßnahmen (z. B. die Beschaffung von kritischen Ressourcen, die Gewinnung neuer Kunden oder die Umstellung der Prozesse) sehr davon profitieren, mindestens schon vorgedacht worden zu sein und nicht erst ad hoc in der Hochphase einer Krise gänzlich neu konzipiert werden zu müssen.

Wert einer Vorbereitung

Tatsächlich haben viele der Unternehmen, welche gut oder sehr gut durch die Corona-Pandemie gekommen sind, dies auch ihren jeweils zugrundeliegenden Strategien zu verdanken. Diese reichten von der Fortschreibung der Geschäftsmodelle über komplett neue Ideen bis hin zu sehr konkreten Strategien zur Resilienzsteigerung. So etwa bauten (Online-) Händler ihre Lieferstrukturen aus, um weniger von externen Dienstleistern abhängig zu sein; zahlreiche Unternehmen etablierten oder verstärkten ihre Online-Präsenz;

Erfolg in Krisen ist oft der Strategie zuzuschreiben

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Medienunternehmen setzten (vor dem Hintergrund rückläufiger Werbebudgets) verstärkt auf einmalige und exklusive Inhalte (z. B. Podcasts); die lokale Vernetzung über z. B. Shopping- und Kollaborationsplattformen erlebte neue Höhen; Liefernetze veränderten sich, erhöhte Bestände und Exklusivverträge usw. kehrten zurück – die Liste ließe sich lange fortsetzen. Diese und weitere Ansätze verbindet, dass sie alle **von einer zugrundeliegenden Strategie profitieren**.

Es braucht eine wirksame und überlegte Reaktion in einer Pandemie, damit solche Strategien greifen, ggf. immer wieder an sich verändernde (pandemische) Situationen angepasst werden können und das Unternehmen überhaupt die freien Ressourcen hat, solche Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Die Pandemieplanung ist somit gleichermaßen ein Ergebnis einer Strategie, wie auch ein Faktor, welcher der Strategieentwicklung in einer Pandemie überhaupt erst den notwendigen Raum verschaffen kann, um möglich zu sein. **Je besser also die Pandemieplanung ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen trotz einer Pandemie einen Großteil seiner Handlungsfähigkeit bewahrt.** Aus diesem Grund sollte eine Pandemieplanung nicht nach „Schema F“, sondern nach einer unternehmensspezifischen Strategie erfolgen.

Warum eine Strategie der Pandemieplanung?

3 Allgemeines zu Strategie und Strategieentwicklung

Eine Strategie ist ein Leitfaden für das Verhalten eines Unternehmens, mit dem vorgegebene Ziele erreicht werden sollen. Sie unterstützt Unternehmen dabei, die meist knappen Ressourcen zielführend einzusetzen. Sie kann als Algorithmus verstanden werden, der Regeln für Entscheidungen und die Betrachtung von Entwicklungen bzw. Veränderungen definiert. Sie fungiert dadurch als eine Art Handlungslogik und erleichtert das systematische Erreichen der selbst gesetzten Ziele. Insbesondere erleichtert eine Strategie es dem Unternehmen, nicht nur zu reagieren, sondern im Sinne seiner eigenen Ziele zu agieren. Jedes Unternehmen sollte eine oder mehrere Strategien besitzen und verfolgen.

Was ist eine Strategie?

Eine gute Strategie zeichnet sich durch einige spezifische Qualitäten aus: Sie ist *flexibel* und kann sich an Veränderungen anpassen, ohne Unternehmensgrundsätze zu verletzen. Sie ist *reaktionsfähig* und kann mit Veränderungen, etwa am Markt oder in der Legislatur, umgehen. Sie ist *kreativ* und fördert so das Engagement. Sie ist *anspruchsvoll* und erzeugt dadurch Inspiration und Motivation. Sie ist *realistisch*, d.h. die gesetzten Ziele sind tatsächlich erreichbar. Sie ist *fokussiert*, mit klaren Abgrenzungen und eindeutigen Formulierungen. Und sie ist *integer* – konsistent mit den unternehmerischen Werten. Es hilft der Akzeptanz und Wirksamkeit der betrieblichen Pandemieplanung, wenn sich die zugrunde liegende Strategie ebenfalls durch diese Qualitäten auszeichnet.

Qualitäten einer guten Strategie

Vor diesem Hintergrund sollte(n) Strategie(n) auch die Basis einer jeden Pandemieplanung sein. Zwar ist eine konkrete Strategie nicht zwingend erforderlich, aber die Entwicklung neuer oder Anpassung bestehender Unternehmensstrategien mit Bezug zur Pandemie erleichtert es, die Pandemieplanung stärker im Alltag zu integrieren, was wiederum die Wirksamkeit der Pandemieplanung im Krisenfall tendenziell erhöht – und somit Schäden vom Unternehmen abwenden kann.

Strategie in der Pandemieplanung

Die Entwicklung einer Strategie für die Pandemieplanung sollte etablierten Methoden der generellen Strategieentwicklung folgen, da so auf bereits bestehenden bzw. bekannten Elementen aufgesetzt werden kann. Die wesentlichen Schritte der Strategieentwicklung unterscheiden sich je nach Quelle und Ansatz leicht, typisch sind aber die folgenden Kernelemente:

Schritte der Strategieentwicklung

1. Analysieren, wo das Unternehmen steht (IST-Stand)
2. Verstehen, wie das Unternehmen den IST-Stand erreicht hat (Rückblick)
3. Klarheit über die Unternehmensidentität schaffen (Mission, Vision, Werte)
4. Analyse der Stärken und Schwächen
5. Analyse des Unternehmensumfelds
6. Identifikation und Bewertung der (strategischen) Handlungsmöglichkeiten
7. Setzen von Zielen (SOLL-Stand)

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

8. Kommunikation der Strategie
9. Implementierung
10. Review und ggf. Anpassung

Eine Strategieentwicklung für Pandemieplanung sollte sich an diesen Kernelementen orientieren, wobei einige Besonderheiten zu berücksichtigen sind, welche im nächsten Kapitel weiter ausgeführt werden.

Schlussendlich gilt es, eine Strategie im Unternehmen gut „aufzuhängen“, z. B. auf der richtigen Ebene zu verankern, im Falle der Pandemieplanung also etwa als Teil der generellen Unternehmensstrategie oder als Ergänzung zur Krisenmanagementstrategie. Zudem sollten Schnittstellen und -mengen mit artverwandten Themenkomplexen (wie sie z. B. im Leitfaden „Grundzüge der Unternehmensresilienz“ ausgeführt sind) sowie anderen Strategien (z. B. einer Wachstumsstrategie unter Berücksichtigung möglicher Krisenereignisse) frühzeitig identifiziert und berücksichtigt werden. **Je mehr sich eine spezifische Strategie harmonisch in die bestehenden Strategien einfügt und diese ergänzt, desto besser lässt sich diese tendenziell umsetzen.**

Einbettung einer Strategie

4 Wesentliche Herausforderungen und Entwicklung einer Strategie für die betriebliche Pandemieplanung

In diesem Abschnitt werden die **unterschiedlichen Schritte der Strategieentwicklung** kurz angerissen und anschließend **vor dem Hintergrund der Pandemieplanung und ihrer Anforderungen genauer durchleuchtet**. Dabei weicht die empfohlene Reihenfolge leicht von der im vorherigen Kapitel genannten ab, was entsprechend begründet ist. Die folgend dargelegten Aspekte können als Richtschnur genutzt werden; es kann für ein Unternehmen aber sinnvoll sein, sich bei der Strategieentwicklung auch von artverwandten Disziplinen (z. B. Krisen- und Business-Continuity-Management) inspirieren zu lassen. Zudem können etablierte Methoden in den verschiedenen Schritten zum Einsatz kommen; mehr dazu finden Sie in den Literaturhinweisen am Ende des Leitfadens.

Vorbemerkung

Zunächst sollte, abweichend von der im vorherigen Kapitel genannten Reihenfolge, die **Prozessperspektive** und das Wissen über die eigenen Prozesse aufgebaut bzw. aufgefrischt werden. Dieser Schritt ist optional, allerdings zu empfehlen: Die betrieblichen Prozesse sind ohnehin der Dreh- und Angelpunkt der Pandemieplanung sodass eine frühzeitige Betrachtung der Prozesse in der Strategieentwicklung sinnvoll ist, um die Strategie besser darauf zuzuschneiden.

Schritt 1:
Prozess-
perspektive
herstellen

Denn neben dem Schutz der Mitarbeitenden ist das Hauptanliegen eines Pandemieplans die weitestgehende Aufrechterhaltung der unternehmerischen Tätigkeit, also der verschiedenen Unternehmensprozesse. Jedoch wird es den wenigsten Unternehmen in einer Pandemie gelingen, sämtliche Prozesse auf „Nicht-Pandemie-Niveau“ durchführen zu können, da zumeist gleichzeitig eingeschränkte Handlungsfreiheit (z. B. durch behördliche Vorgaben oder fehlende Ressourcen) und erhöhter Handlungsbedarf (z. B. zur Anpassung der Hygienemaßnahmen an die Lage) aufeinandertreffen. Für viele Unternehmen ist es daher entscheidend dort aktiv zu werden, wo sie mit ihrem Einsatz den größten Mehrwert bzw. den größten Effekt erzielen können.

Eine wesentliche Bedingung hierfür ist die Identifikation der derjenigen Prozesse, die für das Fortbestehen und den Erfolg des Unternehmens maßgeblich sind – die **kontinuitätsrelevanten Prozesse**: Dies sind in erster Linie jene Prozesse, die für das Fortbestehen (Kontinuität) des Unternehmens unerlässlich sind. Typischerweise sind dies jene Prozesse, die den größten Beitrag zum Geschäftserfolg leisten und / oder den größten Aufwand im Wiederanlauf verursachen und in Krisenlagen daher priorisiert werden sollten.

Die kontinuitätsrelevanten Prozesse unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen, sie zeichnen sich aber üblicherweise durch bspw. einen großen Anteil am Geschäftserfolg, hohe Wertschöpfung sowie zahlreiche Verknüpfungen zu anderen Prozessen aus und sind oftmals eine zwingende

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Voraussetzung für Folgeprozesse. Wichtig dabei ist, die Abhängigkeiten zwischen den Prozessen zu verstehen. So etwa sind Produktions- und Logistikprozesse oft gleichsam kontinuieritätsrelevant, da sie so eng miteinander verwoben sind. Zudem gibt es einige generell kontinuieritätsrelevante Prozesse, etwa die Aufrechterhaltung der Stromversorgung, des Informationsflusses oder auch der Buchhaltung.

Sie können durch spezifische Analysemethoden (z. B. durch Business Impact-Analyse [BIA]) oder auch Interviews etc. erfasst werden. Auf Grund der Größe und Komplexität vieler Unternehmen (und deren Netzwerken, z. B. mit Lieferanten) ist es nicht unüblich, vor einer Krise nicht alle kontinuieritätsrelevanten Prozesse identifizieren zu können. Es ist daher wichtig, nach jeder kleineren oder größeren Krise die Unternehmensleistung immer wieder zu reflektieren und neu zu bewerten, welche Prozesse in der Situation kontinuieritätsrelevant waren und warum, um diese Erkenntnisse wiederum in Vorplanungen, etwa die Pandemieplanung, einfließen zu lassen.

Gleichzeitig sollten Unternehmen vermeiden, große Teile oder gar alle ihre Prozesse als kontinuieritätsrelevant einzustufen, da so die Handlungsfähigkeit wiederum sehr eingeschränkt werden würde. Hierbei kann es helfen, mit sehr konkreten Szenarien zu arbeiten, da z. B. in eher kurzen und in eher langen Krisenlagen unterschiedliche Prozesse kontinuieritätsrelevant sein können. Die Verfügbarkeit von Prozessbeschreibungen und -dokumentationen ist für die Identifikation von kontinuieritätsrelevanten Prozessen von großem Vorteil.

Anschließend ist der **IST-Stand** des Unternehmens zu erfassen, und zwar idealerweise mit Bezug auf ein konkretes Pandemieszenario. Es geht also darum, die Frage „Wo steht das Unternehmen?“ konkret unter der Maßgabe zu bewerten, dass die Unternehmenstätigkeit in einer Pandemie nur eingeschränkt möglich ist. Hierbei sollte vom „worst case“ ausgegangen werden: Dazu wird angenommen, dass entweder *gar keine* Maßnahmen verfügbar oder wirksam sind, um die Folgen der Pandemie abzumildern; oder nur solche Maßnahmen, deren Durchführung vollständig in der Macht des Unternehmens liegen, deren Wirksamkeit also nicht von Externen abhängig ist.

Schritt 2:
Analyse des IST-
Standes

Die Skizzierung eines solchen Worst-Case-Szenarios kann bedeuten, dass etwa die Produktion ausfällt oder Verträge und Verbindlichkeiten nicht mehr bedient werden können. Dieser worst case ist bei der Pandemieplanung hilfreich, da sich auf dieser Grundlage leichter entscheiden lässt, welche Maßnahmen gegen eine Pandemie mit welcher Priorität durchgeführt werden sollten. Bei der IST-Analyse für den worst case sollte das Unternehmen sämtliche Elemente berücksichtigen, die es für relevant hält, mindestens aber die Auswirkungen der Pandemie auf Ressourcen aller Art, Personal (und damit auch verfügbare Expertise und vorhandenes Wissen) und ggf. nicht mehr bedienbare Anforderungen verschiedener Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Lieferanten).

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Folgend sollte der **Rückblick auf den IST-Stand** durchgeführt werden. Zwar kann das Unternehmen hier – ganz klassisch – konkret aufführen, wie und warum sich der IST-Stand manifestiert hat, vor dem Hintergrund der Pandemieplanung ist es aber sinnvoller nur jene Elemente zu betrachten, die besonders stark an der Entstehung des worst case (IST-Stand während einer Pandemie ohne bzw. mit nur wenigen Gegenmaßnahmen; s.o.) beteiligt sind. Für eine Pandemie wäre das z. B. eine Verringerung der Personaldecke, es können aber auch Elemente wie etwa Outsourcing oder nur wenige Lieferanten sein.

Schritt 3:
Rückblick auf
den IST-Stand

Die Identifikation kritischer Faktoren in diesem Schritt kann (und sollte) in die allgemeine Unternehmensstrategie einfließen, um diese Stück für Stück zu beheben und so langfristig die Krisenfestigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Die Reflexion der Corona-Pandemie und ihrer Auswirkungen ist hier ein guter Startpunkt.

Im nächsten Schritt ist die **Unternehmensidentität** zu hinterfragen, konkret *Vision, Mission und Werte* des Unternehmens mit Bezug auf die Pandemie. Gelten sie noch während einer Pandemie? Müssen sie zwischenzeitlich angepasst oder erweitert werden? Wird aus einem „Wir wollen der deutschlandweit kompetenteste Anbieter von X werden“ vielleicht ein „Wir wollen der deutschlandweit kompetenteste und nachweislich sicherste Anbieter von X werden“? Werden in einer Krise vielleicht auch Chancen, z. B. im Sinne neuer Produkte, Märkte oder einer Platzierung als „besonders resilientes Unternehmen“, gesehen? Oder sind Vision, Mission und Werte „pausiert“, da es erstmal rein um das wirtschaftliche Überleben geht?

Schritt 4: Klarheit
über die
Unternehmens-
identität

Klarheit in diesen Elementen kann es dem Unternehmen erleichtern, sich für oder gegen konkrete Maßnahmen zur Pandemiebewältigung zu entscheiden. Im weiteren Sinne geht es in diesem Schritt auch darum, das elementare „Warum?“ der Pandemieplanung zu beantworten: Warum machen wir Pandemieplanung und warum machen wir sie genau so? Dieser Schritt ist besonders für die Kommunikation mit Mitarbeitenden, aber auch bspw. Investoren wichtig, um Aufwendungen und Veränderungen einen konkreten Grund geben zu können.

Anschließend sollte das Unternehmen seine **Stärken und Schwächen** analysieren, wiederum mit konkretem Pandemiebezug. Hierbei geht es darum, jene Merkmale des Unternehmens zu identifizieren, die eine Pandemiebewältigung erleichtern oder erschweren können. So kann z. B. Vorerfahrung mit Krisen(management) ein positiver, die Verfügbarkeit nur weniger erfahrener Führungskräfte ein negativer Faktor sein. Die Analyse der Stärken und Schwächen erleichtert es dem Unternehmen, seine Stärken besser zu nutzen und seine Schwächen gezielter auszugleichen. Dies gilt natürlich für die Pandemie selbst, kann (und sollte) sich aber auch in der allgemeinen Unternehmensstrategie widerspiegeln und dort z. B. in die Fort- und Weiterbildung einfließen. Dieser Schritt weist naturgemäß eine gewisse

Schritt 5:
Analyse der
Stärken und
Schwächen

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Überschneidung mit Schritt 3 (Rückblick) auf.

Nach der Innenperspektive ist nun die Außenperspektive einzunehmen und eine **Analyse des Unternehmensumfelds** durchzuführen. Hierbei sind Elemente wie das allgemeine Marktumfeld, die konkrete Wettbewerbssituation für einzelne Angebote, die geltenden Gesetze und Regularien oder die Anforderungen durch unterschiedliche Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Dabei kann und sollte auf bestehenden Umfeldanalysen aufgebaut werden, um den Aufwand für diesen Schritt zu reduzieren. Als besonderen Bonus und Herausforderung sollte das Unternehmen versuchen zu antizipieren, wie das Unternehmensumfeld unter der Maßgabe einer Pandemie aussieht, also – wie für sich selbst auch – für andere Akteure einen worst case annehmen. Auch hier kann der Rückblick auf die Corona-Pandemie vielfältige Anhaltspunkte geben.

Schritt 6:
Analyse des
Unternehmens-
umfelds

Mit dem Überblick über die Innen- und Außensituation steht im nächsten Schritt nun die **Identifikation und Bewertung der Handlungsmöglichkeiten** an. Hier geht es nicht um die konkreten Maßnahmen, sondern um mögliche Maßnahmenarten, die für das Unternehmen realistisch umsetzbar sind. Das können z. B. die Erhöhung der Eigenkapitalquote, die Aufstockung der Belegschaft, die Vorbereitung alternativer Prozesse, eine allgemeine Resilienzsteigerung, die Gewinnung neuer Investoren oder die Ausbildung von Krisenmanager*innen sein.

Schritt 7:
Identifikation und
Bewertung der
Handlungs-
möglichkeiten

Bei der Identifikation dieser Handlungsmöglichkeiten sollte das Unternehmen gedanklich davon ausgehen, welche Maßnahmenarten dabei helfen, das in Schritt 2 skizzierte Worst-Case-Szenario zu verbessern oder sogar (teilweise) zu verhindern – immer noch unter der Maßgabe, dass das Unternehmen im Zweifelsfall weitgehend auf sich allein gestellt ist und prinzipiell *nicht* auf die Hilfe von außen zählen kann. Die identifizierten Handlungsmöglichkeiten sind anschließend zu bewerten, wobei es sich empfiehlt sie nicht nur nach einer möglichen Wirksamkeit für eine Pandemie, sondern auch ihren Mehrwert für den Unternehmensalltag zu hinterfragen.

Nach der Einigung auf Handlungsmöglichkeiten sind diese im nächsten Schritt in eine konkrete **Zieldefinitionen für einen SOLL-Zustand** zu überführen. Wie allgemein üblich sollten die Ziele möglichst spezifisch, aber dennoch nicht zu starr sein, um trotz sich ggf. verändernder Bedingungen weiterhin gültig zu bleiben. Im Sinne der Pandemieplanung können z. B. Ziele wie „vollständige Identifikation der kontinuierlich relevanten Geschäftsprozesse“, „Prognose der Kosten ausbleibender Maßnahmen zur Pandemiebewältigung“ oder „Definition von Alternativen für die Prozesse X, Y und Z“ sein. Die Ziele sollten jeweils einen Zeithorizont haben, bis zu dem sie zu erfüllen sind.

Schritt 8:
Definition des
SOLL-Zustands

Es kann sinnvoll sein, auch Zwischenziele (z. B. „Identifikation von vorhandener Krisenmanagementexpertise im Unternehmen“ als Zwischenziel zu „Aufbau eines festen Krisenmanagement-teams“) zu definieren, insbesondere dann,

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

wenn Ziele erreicht werden sollen, die für das Unternehmen neu sind und bei denen vielleicht nicht alle Mitarbeitenden sofort zuordnen können, was zur Erfüllung dieser Ziele erforderlich ist. Ein Ziel sollte es auf jeden Fall sein, auch den Mehrwert einer Pandemieplanung für einen konkreten Pandemiefall abzuschätzen (z. B. als Anzahl geschützter Personen, verhinderter Schäden oder auch durch Nutzung neuer Chancen am Markt, die sich für ein krisenresiliente(re)s Unternehmen bieten können). Eine solche Abschätzung ist eine gute Grundlage, um etwa die Aufwände in Pandemieplanung und Vorbereitung entsprechender Maßnahmen zu verargumentieren.

Nachdem die eigentliche Strategie im vorhergehenden Schritt finalisiert wurde, ist die im nächsten Schritt nun zu **kommunizieren**. Das Ziel der Strategiekommunikation ist es, alle Mitarbeitenden mitzunehmen und völlige Klarheit darüber herzustellen, wer welche Rolle hat, welchen Beitrag diese Rolle im Pandemiefall und der Vorbereitung auf einen solchen leistet und warum – sowie unter welchen Prämissen – die Pandemieplanung überhaupt wichtig ist und stattfindet. Dieser Prozess ist umso wichtiger, je mehr die eigentliche Pandemieplanung nur auf einen kleinen Personenkreis begrenzt ist, je umfangreicher sich das Unternehmen unter der Maßgabe einer Pandemieplanung verändern will (oder muss) und je weniger krisenrelevantes Denken, z. B. das Erkennen von krisenspezifischen Schwachstellen in Prozessen, bei den Mitarbeitenden allgemein vorherrscht.

Schritt 9:
Kommunikation
der Strategie

Nachdem alle Mitarbeitenden in die Pandemieplanung unmittelbar und mittelbar eingebunden sind, ist die Strategie in die **Implementierung** zu bringen. Hierzu ist zunächst die eigentliche betriebliche Pandemieplanung anzufertigen (siehe Leitfaden „Erstellung und Anpassung eines betrieblichen Pandemieplans“) und jene Maßnahmen umzusetzen, die bereits vor Eintreten einer Pandemie umgesetzt werden können oder sollten. Parallel dazu sollten die verschiedenen Maßnahmen zur Erfüllung der im Rahmen der Strategie definierten Ziele umgesetzt werden, z. B. der schrittweise Ausbau der Krisenmanagementexpertise bei Führungskräften. Es empfiehlt sich, Abhängigkeiten (z. B. *Maßnahme A* muss abgeschlossen sein, bevor *Maßnahme B* beginnen kann) frühzeitig zu identifizieren und jede Umsetzung einer Maßnahme so weit wie möglich mit anderen Veränderungen im Unternehmen zu kombinieren (z. B. Erstellung einer „Pandemievariante“ unmittelbar nach der Definition eines neuen Prozesses).

Schritt 10:
Implementierung

Je mehr die Pandemieplanung und die zugehörigen Maßnahmen mit dem Alltag verwoben werden, desto leichter fallen tendenziell die Akzeptanz und desto besser das Aufwand-Nutzen-Verhältnis aus. Die Implementierung sollte durch eine Roadmap, diverse Meilensteine / Kontrollpunkte und ähnliche Steuerungsmechanismen begleitet werden, um stets „auf Kurs“ zu bleiben. Im Zuge der Erstellung des Pandemieplans können neue Erkenntnisse auftreten, die Änderungen an der Strategie (z. B. im Hinblick auf den Aspekt einer „realistischen“ Planung) erforderlich machen können. Solche notwendigen

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Änderungen sollten frühzeitig in die Strategie zurückfließen und daraus resultierende Anpassungen dokumentiert werden. Hierbei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die Strategie immer auch ein Stück weit auf der Ebene der „anspruchsvollen Vision“ bleibt und sich nicht gänzlich den Restriktionen in der Praxis unterordnet. Eine Strategie sollte durch die dort verankerten Ziele immer auch herausfordern und „mehr wollen, als aktuell für möglich gehalten wird“ ist generell ein wichtiger Eckpfeiler für nachhaltige Veränderungen.

Der Fortschritt bei der Pandemieplanung, die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen und deren (voraussichtliche) Wirksamkeit sollten regelmäßig in einem **Review** überprüft werden. In diesem Zuge sollte immer auch überprüft werden, ob die zugrundeliegende Strategie erfolgreich umgesetzt wurde, ob sie noch zeitgemäß ist usw. und / oder ob sie ggf. **Anpassungen** bedarf. Diese sollten entsprechend zügig vorgenommen werden, wobei ggf. mehrere oder alle Schritte der Strategieentwicklung zur Pandemieplanung erneut zu durchlaufen sind. Eine saubere, umfangreiche und gut sortierte Dokumentation der Strategie sowie der Ergebnisse der einzelnen Schritte der Strategieentwicklung erleichtert grundsätzlich Review und Anpassung.

Schritt 11:
Review und ggf.
Anpassung

5 Beziehung zu anderen Themen der betrieblichen Pandemieplanung

Eine konkrete Strategie ist keine zwingende Voraussetzung für die betriebliche Pandemieplanung. Es steht Unternehmen frei, z. B. auf vorgefertigte Checklisten und etablierte Good- oder sogar Best-Practice-Lösungen zurückzugreifen. Die Entwicklung einer Strategie für die Pandemieplanung ist jedoch immer dann angebracht, wenn etwa ein Unternehmen die Pandemieplanung für sich maßschneidern möchte, ggf. ganz individuelle Restriktionen, aber auch Möglichkeiten berücksichtigen muss bzw. will, die pandemielevanten Maßnahmen möglichst eng mit dem Unternehmensalltag verzahnen, Synergieeffekte nutzen oder ganz einfach nur Pandemieplanung besser nachvollziehen, verstehen und erklären (z. B. gegenüber Investoren) will. Deswegen und vor dem Hintergrund der Ergebnisse von RESPAN wird die Strategieentwicklung sehr dringend empfohlen.

Braucht es eine Strategie?

Wenn eine Strategie zur Pandemieplanung vorliegt, so ist diese naheliegenderweise der Dreh- und Angelpunkt der Pandemieplanung. Sie moderiert den gesamten Prozess, an ihr werden die Ergebnisse gemessen, sie ist Grundlage von Priorisierungen, Ressourcenverteilung usw., ganz allgemein also in vielerlei Hinsicht die Grundlage einer erfolgreichen Pandemieplanung. Sie ist zudem dabei hilfreich, frühzeitig einzuführende Maßnahmen zu identifizieren und rechtzeitig (vor dem eigentlichen Bedarf in einer Krise) zu implementieren. Auch in der Krise selbst kann sie immer als roter Faden dienen, insbesondere im Hinblick auf die Fragen „Was wollen wir erreichen und warum?“.

Strategie als Dreh- und Angelpunkt der Pandemieplanung

Die Ausarbeitung einer eigenen Strategie für die Pandemieplanung empfiehlt sich auch dann, wenn das Unternehmen den Pandemieplan-Generator des Projekts RESPAN nutzt, da der Generator nicht spezifische unternehmerische Restriktionen und Zielstellungen kaum abbilden kann. Die Anpassung des generierten Pandemieplans an die konkrete Situation und individuellen Bedürfnisse im Unternehmen profitiert von einer entsprechenden Strategie, an der man sich orientieren kann.

6 Weitere Aspekte und Fazit

Die betriebliche Pandemieplanung profitiert sehr davon, auf der Grundlage einer entsprechenden Strategie durchgeführt zu werden. Der Prozess der Strategieentwicklung (und deren nachfolgende Implementierung) ist somit eine wichtige Grundlage dafür, das Unternehmen auf eine etwaige Pandemie vorzubereiten und eine solche, sollte sie eintreffen, gut zu überstehen.

Pandemie-
planung profitiert
von Strategie

Die Kernelemente der Strategieentwicklung sind die im Kapitel „Entwicklung einer Strategie für die betriebliche Pandemieplanung“ ausgeführten Schritte 1 bis 11. Sie orientieren sich eng an den allgemeinen Grundsätzen der Strategieentwicklung, weisen aber einige Besonderheiten auf, die mit Bezug auf Pandemieplanung zu beachten sind. Entscheidend für die Strategie sind insbesondere die SOLL-Definition mit möglichst konkreten Zielsetzungen, die Implementierung und das regelmäßige Review sowie die Anpassung der Strategie, um im Sinne einer Erfolgskontrolle und eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sich immer weiter an ein unternehmensindividuelles Optimum anzunähern.

Kernelemente
der Strategie-
entwicklung

Als allgemein wichtiges Erfolgskriterium der Pandemieplanung kann zudem die möglichst nahtlose Einbettung von Maßnahmen zur Pandemiebewältigung in den betrieblichen Alltag betrachtet werden, um Ressourcen zu schonen und die Akzeptanz zu erhöhen. Auch hierbei leistet eine entsprechende Strategie wertvolle Hilfe. Zur weiteren Verstärkung dieses Effekts sollte die Strategie zur Pandemieplanung mit sonstigen Strategien im Unternehmen abgeglichen und eng verzahnt werden, um eine ganzheitliche Veränderung zu begünstigen. Insbesondere sollten auch die im Leitfaden „Grundzüge der Unternehmensresilienz“ aufgeführten Ansätze und Prinzipien berücksichtigt werden, wenn möglich.

Ganzheitliche
Einbettung

7 Weiterführende Literatur (Auswahl)

Analysen und Artikel

- Artikel - Unternehmensstrategie: Fünf fundamentale Veränderungen nach Corona.
Link: <https://industrie.de/coronavirus/unternehmensstrategie-fuenf-fundamentale-veraenderungen-nach-corona/>
- Artikel - Unternehmensstrategie: Was KMU aus der Covid-19-Krise gelernt haben.
Link: <https://www.internetworld.de/sonstiges/corona-krise/unternehmensstrategie-kmu-covid-19-krise-gelernt-2556480.html>
- Artikel - How Businesses Have Successfully Pivoted During the Pandemic (englisch).
Link: <https://hbr.org/2020/07/how-businesses-have-successfully-pivoted-during-the-pandemic>
- Artikel - Coronavirus: Five strategies for industrial and automotive companies (englisch). Link: <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/coronavirus-five-strategies-for-industrial-and-automotive-companies>
- Artikel - 5 business strategies for success during the pandemic (englisch). Link: <https://www.fm-magazine.com/news/2020/nov/business-strategies-for-success-during-coronavirus-pandemic.html>
- Bericht - Coronakrise: Krisenmanagement und Zukunftsstrategien von Unternehmen.
Link: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2021-03-demmelhuber-et-al-%20krisenmanagement-zukunftsstrategie.pdf>
- Infografik – Wie Corona die Unternehmensstrategien beeinflusst. Link: <https://de.statista.com/infografik/23278/anteil-der-unternehmen-die-wegen-corona-folgende-strategien-verfolgen/>
- Infografik - Jedes zweite Unternehmen passt Nach-Corona-Strategie an. Link: <https://www.sps-magazin.de/markt-trends-technik/jedes-zweite-unternehmen-passt-nach-corona-strategie-an/>

Fachbücher

- Frey, 2016: *Vertrauen durch Strategie – Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen*. Springer, Wiesbaden
In sieben praxistauglichen Schritten zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Beinhaltet Verfahren, Arbeitsblätter, Arbeitsanweisungen und Praxistipps. Besonders für kleine und mittlere Unternehmen geeignet. Für Einsteiger.
- Ehringer, 2020: *Instrumente zur Strategieentwicklung – Methodische Unterstützung für Praktiker*. Springer Gabler, Wiesbaden.

RESPAN - Analyse der REAliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Vorstellung von und Handlungsempfehlungen für wichtige Methoden der Strategieentwicklung. Erläuterung der Methoden an einem durchgehenden Beispiel. Praxisnaher und kompakter Leitfaden. Für Einsteiger.

- Nagel & Wimmer, 2014: *Systemische Strategieentwicklung – Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
Vorstellung wichtiger Strategiekonzepte und Werkzeuge. Systemischer Ansatz inkl. zugehörigen Managementprozessen. Internationale Perspektive. Für Einsteiger.
- Harburger, 2019: *Die Logik der Strategieentwicklung – Strategische Konzepte und Instrumente nachhaltig einsetzen*. Springer Gabler, Wiesbaden.
Vorstellung und Reflektion der Methoden zur Strategieentwicklung, Bewertung der Nutzbarkeit bekannter Strategiekonzepte für die unternehmerische Praxis, Hinweise für die logische Ableitung von Unternehmensstrategien. Für Fortgeschrittene.
- Kühl, 2016: *Strategien entwickeln – Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Springer VS, Wiesbaden.
Systemtheoretische Beleuchtung des Strategiebegriffs. Strategien als „Mittelsuchprogramme“ und jenseits von (gedanklichen) zweckrationalen Verengungen. Für Fortgeschrittene.
- Glauner, 2016: *Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte – Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten*. Springer, Berlin.
Darlegung der Kriterien zukunftsfähiger Geschäftsmodelle, Vorstellung einer modernen Methode der Strategieentwicklung, inkl. Fallstudien. Für Fortgeschrittene.
- Futterknecht & Hertfelder, 2021: *2030 – Strategieentwicklung für Innovation Leaders - Mit Handlungsanweisungen unter Einbezug neuester Methoden der Datennutzung*. Springer Vieweg, Wiesbaden.
Datenbasierte Strategieentwicklung für innovative Unternehmen und technologische Katalysatoren einer anschließenden Umsetzung. Erläuterungen, Methoden und Praxisbeispiele. Insbesondere für innovative und bereits umfassend digitalisierte Unternehmen. Für Fortgeschrittene.

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Impressum

Leitfaden betriebliche Pandemieplanung: Strategie einer Pandemieplanung

Technische Hochschule Wildau

15745 Wildau

Hochschulring 1

Version 1, im Dezember 2021