



Tobias Beibl

# **Strategische Reaktionen auf die Covid-19 Krise**

## **Geschäftsmodellanpassungen im Handwerk**

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**2022**

**Ludwig-Fröhler-Institut**

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

**Tobias Beibl**

# **Strategische Reaktionen auf die Covid-19 Krise**

## **Geschäftsmodellanpassungen im Handwerk**

## Vorwort

Die Covid-19 Krise hat seit 2020 zu einschneidenden Veränderung im gesellschaftlichen, aber auch im wirtschaftlichen Leben geführt. Viele Betriebe mussten aufgrund staatlicher Anordnungen ihren Betrieb schließen oder konnten ihre Betriebsabläufe nur unter strengen Hygienevorschriften weiterführen. Daraus resultierend waren die Betriebe dazu gezwungen, ihre bisherige Leistungserbringung an den Kunden zu überdenken und über neue Möglichkeiten nachzudenken. Neben einem deutlichen Anstieg des Konsumverhaltens der Kunden über das Internet, haben viele Betriebe etwa aus dem Bäcker- oder Metzgerhandwerk auch Click&Collect Lösungen angeboten, um somit dem Kunden weiterhin den Zugang zum vollen Angebot zu ermöglichen.

Aus dieser aktuellen Thematik heraus, haben wir zusammen mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus in Baden-Württemberg zwei Fragestellungen beantwortet. Zum einen wollen wir explizit wissen, welche strategischen Reaktionen Handwerksbetriebe in den unterschiedlichen Phasen der Covid-19 Krise vollzogen haben. Zum anderen gehen wir der Frage zu Geschäftsmodellanpassungen im Handwerk nach. Wie häufig wurden in der Covid-19 Krise Anpassungen des Geschäftsmodells vorgenommen, welche Bereiche wurden dabei angegangen und welche Einflussfaktoren haben dazu, geführt dass Anpassungen begünstigt oder gehemmt wurden. Zur Beantwortung dieser beiden Fragestellungen haben wir eine deutschlandweite Befragung von Handwerksbetrieben mittels einer Umfragestudie durchgeführt und stellen die Ergebnisse hieraus in dieser Arbeit dar.

Zuletzt möchte ich mich bei allen mitwirkenden Projektbeteiligten bedanken, insbesondere bei Herrn Rentschler aus dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus in Baden-Württemberg für die werthaltigen Abstimmungen und tolle Zusammenarbeit.

München, im Juli 2022



Prof. Dr. Gunther Friedl

Leiter des Ludwig-Fröhler-Instituts für Handwerkswissenschaften und  
Inhaber des Lehrstuhls für Controllingan der Technischen Universität München

## Management Summary

In der nachfolgenden Arbeit wird eine fragebogengestützte Umfragestudie zu den strategischen Reaktionen und durchgeführten Geschäftsmodell Anpassungen im Handwerk während der Covid-19 Krise durchgeführt. Hierzu erfolgt zunächst eine theoretische Aufbereitung der möglichen strategischen Reaktionen, die aus vergangenen Krisen in der Literatur behandelt und untersucht wurden. Zudem wird das Konzept des Geschäftsmodells und seiner Bestandteile eingeführt und die Definition, wann eine Geschäftsmodell Anpassung vorliegt. Dabei gehen wir auf die Besonderheiten des Handwerks in diesen Themenfeldern ein. Mittels der Ergebnisse aus der Umfragestudie können wir neben der Typologie der Covid-19 Krise in Bezug auf strategische Reaktionen der Handwerksunternehmen auch einen genaueren Blick auf die Einflussfaktoren auf Geschäftsmodell Anpassungen im Handwerk werden.

Hierbei kann festgestellt werden, dass über alle betrachteten Krisenphasen in der Corona-Zeit vor allem die Strategie des Durchhaltens von den Unternehmen durchgeführt worden ist. Aus der Unsicherheit heraus, wie sich die Krise weiterentwickelt, haben die Unternehmen vor allem versucht ihre Betriebsabläufe, sofern staatlich nicht anders angeordnet, weiterzuführen. Stark betroffene Unternehmen haben zudem vermehrt Geschäftsmodell Anpassungen in Betracht gezogen und umgesetzt, um somit auf das veränderte Markt- und Kundenverhalten zu reagieren. Als Einflussfaktoren auf die Häufigkeit von Geschäftsmodell Anpassungen sehen wir, dass die Größe des Unternehmens einen Einfluss hat. Zudem weisen die Höhe der Betroffenheit und der Erhalt von Corona-Hilfen einen positiven Einfluss auf die Durchführung von Geschäftsmodell Anpassungen auf.

Um auch in Zukunft Änderungen des Geschäftsmodells für Handwerksbetriebe möglich zu machen und damit Megatrends wie die Digitalisierung, Energiewende oder Fachkräftemangel erfolgreich anzugehen, sind in Zukunft neben Schulungs- und Beratungsangebote auch weitere finanzielle Förderungen notwendig.

Inhaltsverzeichnis	
Vorwort .....	IV
Management Summary .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung .....	1
2 Theorie .....	3
2.1 Reaktionsstrategien auf externe Krisenereignisse .....	3
2.1.1 Strategie der Einsparpotentiale.....	3
2.1.2 Innovationsstrategie .....	4
2.1.3 Strategie des Durchhaltens .....	5
2.1.4 Ausstiegsstrategie.....	6
2.2 Geschäftsmodelle, Geschäftsmodellinnovationen und seine Ausprägungen .....	6
2.2.1 Geschäftsmodelldefinition und Einführung des Business Model Canvas .....	6
2.2.2 Geschäftsmodellinnovationen .....	11
3 Methodik .....	14
3.1 Datenbasis und Zusammensetzung der Stichprobe .....	14
3.2 Untersuchungsmethodik .....	15
4 Ergebnisse .....	17
4.1 Strategische Reaktionen der Handwerksbetriebe infolge der Corona-Krise.....	17
4.2 Durchführung von Geschäftsmodell Anpassungen .....	20
4.3 Einflussfaktoren auf die Durchführung von Geschäftsmodell Anpassungen.....	23
5 Diskussion .....	26
6 Handlungsempfehlungen.....	28
7 Zusammenfassung.....	31
8 Anhang .....	33
9 Literaturverzeichnis.....	38

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Business Model Canvas nach Osterwalder / Pigneur (2010).....	10
Abbildung 2: Das magische Dreieck des Geschäftsmodells nach Gassmann et al. (2015) .....	11
Abbildung 3: Durchführung von Geschäftsmodell Anpassungen.....	20
Abbildung 4: Darstellung der veränderten Geschäftsmodellbereiche.....	21
Abbildung 5: Durchgeführte Einzelmaßnahmen mit Hinblick auf die Geschäftsmodell Anpassungen.....	22
Abbildung 6: Durchführung von Geschäftsmodell Anpassungen je nach Unternehmensgröße	23
Abbildung 7: Handlungsempfehlungen zur Förderung von Geschäftsmodell Anpassungen im Handwerk .....	28

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strategische Reaktionen der untersuchten Betriebe, aufgeteilt in die Phasen der Covid-19 Krise .....	18
Tabelle 2: Strategische Reaktionen basierend auf den Krisenphasen und der Krisenbetroffenheit.....	19
Tabelle 4: Einfluss der Krisenbetroffenheit auf das Auftreten von Geschäftsmodell Anpassungen.....	24
Tabelle 5: Einfluss der Corona-Hilfe auf das Auftreten von Geschäftsmodell Anpassungen ...	24
Tabelle 6: Einfluss der beiden Faktoren „Erhalt von Corona-Hilfen“ und „Ausmaß der Betroffenheit“ .....	25

## 1 Einleitung

Von der Covid-19-Pandemie sind Menschen und Unternehmen auf der ganzen Welt betroffen. Am 11. März 2020 erklärte die Weltgesundheitsorganisation den Ausbruch des Covid-19-Virus zu einer globalen Pandemie. Um die Ausbreitung des lebensbedrohlichen Virus zu verlangsamen und so eine Überlastung der Gesundheitssysteme zu vermeiden, ergriffen Länder und Regionen zahlreiche Maßnahmen wie Quarantänebestimmungen, Kontaktbeschränkungen und Schließungen von Geschäften aus vielen Bereichen.<sup>1</sup> Diese Maßnahmen beeinträchtigen das gesellschaftliche Leben und stellen eine existenzielle Bedrohung für Unternehmen aller Sektoren und Branchen auf globaler Ebene dar. Für viele Unternehmen führen die Einschränkungen des öffentlichen und gesellschaftlichen Lebens zu erheblichen Umsatzeinbußen oder sogar zu einem vorübergehenden vollständigen Umsatzverlust aufgrund der erzwungenen Schließungen. Wie frühere Krisen gezeigt haben, können diese Bedrohungen zu erheblichen wirtschaftlichen Rezessionen führen. Der Auslöser der Rezession ist ein gleichzeitiger Nachfrage- und Angebotsschock. Die Nachfrage geht zurück, weil die Verbraucher weniger für nicht lebensnotwendige Güter und Dienstleistungen, wie Konsumgüter und Reisen, ausgeben. Darüber hinaus verringern Entlassungen die Gesamtkaufkraft der Gesellschaft, da die Haushaltseinkommen sinken.<sup>2</sup> Auch das Angebot geht zurück, da viele Unternehmen nicht darauf vorbereitet sind, mit unterbrochenen Lieferketten umzugehen.<sup>3</sup> Diese Situation stellt eine besondere Herausforderung für Handwerksbetriebe aus vielen Gewerken dar. Während der Corona Krise sind dabei vor allem die Gewerke betroffen gewesen, die wegen den staatlichen Anordnungen schließen mussten, während die Gewerke, die trotz der Lockdown-Einschränkungen ohne größere Beeinträchtigungen weiterarbeiten konnten, zumeist keinen größeren Schaden davongetragen haben.<sup>4</sup> Das Handwerk macht einen wesentlichen Teil der deutschen Wirtschaft aus und kennzeichnet sich durch seine große Anzahl an kleinen, familiengeführten Unternehmen.<sup>5</sup> Aufgrund ihrer damit oftmals geringeren Reserven geraten vor allem diese kleineren Unternehmen in solchen Situationen schnell in finanzielle Schwierigkeiten. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, dass kleine Unternehmen in solchen Situationen die richtigen strategischen Reaktionen durchführen, welche von liquiditätswirksamen Einsparungsmaßnahmen bis hin zu Geschäftsmodellinnovationen reichen

---

<sup>1</sup> Siehe Bundesministerium für Gesundheit (o.D.)

<sup>2</sup> Siehe Cahyanto et al. (2016)

<sup>3</sup> Siehe Simchi-Levi et al. (2014)

<sup>4</sup> Siehe ZDH (2021a), Friedl/Tratt (2020)

<sup>5</sup> Siehe ZDH (2021b)

können. In Bezug auf Geschäftsmodellinnovationen ziehen es kleine Unternehmen oftmals vor, an traditionellen Geschäftsmodellen festzuhalten, da sie oft wenig Wissen über die Marktpotenziale und ihr Geschäftsmodell haben und in diesem Zusammenhang weniger Erfahrung mit Anpassungs- und Innovationsprojekten. Um das Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern, ist es während der Corona-Krise aber entscheidend gewesen die richtige Anpassungsstrategie durchzuführen. Darauf werfen wir in dieser Arbeit unser Augenmerk und beantworten die folgenden beiden Fragestellungen:

- (1) Welche strategischen Reaktionen führen Handwerksbetriebe in der Covid-19 Krise durch und wie unterscheiden sich diese je nach Grad der Betroffenheit?
- (2) Welche Arten von Geschäftsmodell Anpassungen führen Handwerksbetriebe durch und wovon wird das Auftreten dieser Anpassungen beeinflusst?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wurde eine empirische Studie durchgeführt, die sich an Unternehmen des Handwerks in Deutschland richtete. Die Studie trägt zum aktuellen Verständnis der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf Handwerksbetriebe bei, was für die Identifizierung erfolgreicher Reaktionsstrategien und der unterschiedlichen Geschäftsmodell Anpassungen von wesentlicher Bedeutung ist. Darüber hinaus liefern die Ergebnisse Einblicke in die Heterogenität innerhalb des Handwerks bei der Reaktion auf die Krise. Durch die Untersuchung der Geschäftsmodell Anpassungen wird zudem deutlich, welche Arten von Anpassungen im heutigen Handwerk notwendig sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Ergebnisse dieser Arbeit haben somit wichtige Implikationen für Entscheidungsträger und Unternehmensleiter, die bei der richtigen Wahl der Unternehmensstrategie unterstützt werden können. Zum einen in den noch immer andauernden Auswirkungen der Corona-Krise und seinen damit verbundenen Material- und Ressourcenengpässen, zum anderen aber auch in zukünftigen externen Krisenereignissen.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden die wichtigsten theoretischen Erkenntnisse zu Reaktionsstrategien und Geschäftsmodell Anpassungen dargelegt. Anschließend wird die Methodik zur Datenerhebung und -auswertung erläutert. Schließlich werden die Ergebnisse vorgestellt, diskutiert und zuletzt mit praktischen Implikationen zusammengefasst.

## 2 Theorie

### 2.1 Reaktionsstrategien auf externe Krisenereignisse

Ein Hauptziel dieser Arbeit ist es, die strategischen Reaktionen von KMU auf die Covid-19-Pandemie zu untersuchen. Wenzel et al. (2020) gehörten zu den ersten, die die Maßnahmen in ihrem Facettenreichtum untersuchten, die Unternehmen als Reaktion auf eine externe Krise, wie die aktuelle Covid-19-Pandemie, ergreifen können. Die Autoren sammelten und analysierten Studien, die strategische Reaktionen auf die verschiedenen externen Krisen beschrieben. Als Ergebnis ihrer Literaturanalyse identifizierten Wenzel et al. (2020) vier strategische Krisenreaktionen: Einsparungen, Durchhalten, Innovation und Ausstieg.<sup>6</sup> Allerdings konzentrierten sie sich hauptsächlich auf große Unternehmen, weshalb unser Augenmerk darauf liegt, welche strategischen Maßnahmen von kleineren Handwerksbetrieben durchgeführt worden sind.

#### 2.1.1 Strategie der Einsparpotentiale

Eine der Strategien, mit denen Unternehmen auf eine Krise reagieren können, ist das Retrenchment, auf Deutsch übersetzt die Strategie der Einspar- und Kürzungspotentiale. Retrenchment umfasst Aktivitäten mit dem Ziel der Kosten- und Vermögenswertreduktion und der Desinvestition. Die Reduzierung von Vermögenswerten bezieht sich auf Maßnahmen wie den Verkauf von Anlagen oder Maschinen. Bei der Kostensenkung liegt der Schwerpunkt häufig auf der Entlassung von Mitarbeitern, um den Personalaufwand des Unternehmens zu senken.<sup>7</sup> Es konnte gezeigt werden, dass Unternehmen, die in einer Krisensituation mit einem starken Umsatzrückgang konfrontiert waren, in ihrer Reaktion zumeist auf eine Form von Kostensenkung zurückgreifen.<sup>8</sup>

Michael und Robbins (1998) untersuchten beispielsweise die Reaktion kleiner US-Fertigungsunternehmen auf die Rezession von 1990/91. Ihre Untersuchung konzentriert sich auf die Identifizierung und das Verständnis der Kosteneinsparungen kleiner Unternehmen. Mehr als zwei Drittel der untersuchten Stichprobe reagierten mit Personalabbau auf die Rezession.<sup>9</sup> Vor allem die Unternehmen, die von einer Wirtschaftskrise negativ betroffen waren, setzten allen voran „Schrumpfungsstrategien“ ein.<sup>10</sup> Durch die genaue Analyse des Verhaltens von Kleinunternehmen konnten die beiden Autoren eine Empfehlung für

---

<sup>6</sup> Siehe Wenzel et al. (2020)

<sup>7</sup> Siehe Michael/Robbins (1998)

<sup>8</sup> Siehe Michael/Robbins (1998)

<sup>9</sup> Siehe Michael/Robbins (1998)

<sup>10</sup> Siehe Latham (2009), Shama (1993)

Kleinunternehmen abgeben, wie sie ihre Personalabbaustrategien durchführen sollten. Sie behaupten, dass sich kleine Unternehmen auf Kostensenkungen bei Ressourcen und Faktoren konzentrieren sollten, die nach einer Krise leicht wiederhergestellt werden können.<sup>11</sup>

Es gibt jedoch auch Erkenntnisse, die zeigen, dass die Strategie der Einsparungen nachteilig sein könnte, da sie die Erholungsbemühungen beeinträchtigen können.<sup>12</sup> Schreuder et al. (1991) konnten in ihrer Studie über die Bewältigung eines Branchenrückgangs zeigen, dass sich die erfolglosen Unternehmen auf die Eindämmung ihrer Kosten konzentrierten, während die erfolgreichen Unternehmen marktorientierte Strategien verfolgten, einschließlich Änderungen ihrer Vertriebskanäle, Marktsegmente und ihres Produktportfolios.<sup>13</sup> Daher ist es sinnvoll, auch andere Strategien zu untersuchen, die Handwerksbetriebe zur Bewältigung der Covid-19-Krise eingesetzt haben könnten.

### 2.1.2 Innovationsstrategie

Zumeist ist eine Krise zunächst mit einer negativen Veränderung verbunden, die sich nachteilig auf ein Unternehmen auswirkt und Unsicherheit über die Zukunft verursacht. Verstärkt wird diese oftmals durch die Risikoaversion der Betriebsinhaber in einem sich verändernden Umfeld und eine vorsichtige Unternehmensausrichtung. Eine Krise kann aber durch Innovation im Unternehmen auch in eine Chance verwandelt werden. Innovationsaktivität beschreibt dabei eine „strategische Erneuerung und Neuausrichtung als Reaktion auf eine Krise“<sup>14</sup>. Zahra (1993) greift die Idee der strategischen Erneuerung auf, indem sie in drei Dimensionen unterteilt wird: Reformulierung des Unternehmensziels, strategische Reorganisation und unternehmensweite, operative Veränderungen.<sup>15</sup> In dieser Hinsicht treibt die Krise die Unternehmen dazu, ihr derzeitiges Geschäftsmodell zu überdenken und neue Ideen anzugehen. Dies erfordert Offenheit gegenüber neuen und innovativen Ideen, die in der Zeit vor der Krise schwer denkbar gewesen wären.<sup>16</sup> Dies schließt auch das Angebot von mehr Remote-Dienstleistungen oder Click & Collect Angeboten ein, die vor der Krise unüblich waren und heute von den Kunden und Unternehmen als fester Bestandteil in einigen Branchen angesehen werden. Die Unternehmen sind daher gezwungen, langjährige Routinen zu überwinden und die Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle neu zu denken.<sup>17</sup> Wenzel et al. (2020) betonen, dass diese Maßnahmen vor allem bei länger anhaltenden Krisen unausweichlich sind. Eine Rückkehr

---

<sup>11</sup> Siehe Michael/Robbins (1998)

<sup>12</sup> Siehe Barker / Mone (1994)

<sup>13</sup> Siehe Schreuder et al. (1991)

<sup>14</sup> Wenzel et al. (2020), S. 11

<sup>15</sup> Siehe Zahra (1993)

<sup>16</sup> Siehe Rosenbloom (2000)

<sup>17</sup> Siehe Ucakırtık et al. (2011)

zur Vorkrisensituation und ein „Weiter so“ ist in diesen Fällen unwahrscheinlich. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Anpassung des Geschäftsmodells an veränderte Umweltbedingungen aufgrund einer Krise in vielen Fällen unvermeidbar ist.<sup>18</sup>

Darüber hinaus zeigt sich, dass die Unternehmen, die während der Krise ihre Marketingaktivitäten ausweiteten und in Innovationen investierten, am stärksten von der anschließenden Erholungsphase profitierten.<sup>19</sup> Dabei reichten die Innovationen von der Einführung neuer Produkte über den Ausbau von Forschung und Entwicklung bis hin zu einem verbesserten Kundenservice. Diese Ausgaben werden auch als „gute Kosten in der Rezession“ bezeichnet, da die Unternehmen im Vergleich zu nicht-innovativen Unternehmen langfristig nach der Krise mehr Umsatz und Wachstum erzielten.<sup>20</sup>

Da KMU in der Regel flexibler sind als große Unternehmen, ist auch ein strategischer Wechsel leichter machbar, sobald der Unternehmenslenker von der Idee der Veränderung überzeugt ist. Wenn in einer Krisensituationen rückläufige Einnahmen und Unsicherheit über die künftige Entwicklung über einen längeren Zeitraum vorherrschen, ist ein Unternehmen zunehmend gezwungen, mit Geschäftsmodellinnovationen zu reagieren.<sup>21</sup>

### 2.1.3 Strategie des Durchhaltens

Festhalten am Status quo als Krisenreaktionsstrategie bedeutet, dass ein Unternehmen seine laufenden Geschäftsaktivitäten während einer externen Krise so weit wie möglich versucht aufrechtzuerhalten. Die Strategie zielt darauf ab, die negativen Auswirkungen einer Krise abzumildern, indem der Status quo beibehalten wird, ungenutzte Ressourcen genutzt werden oder externe Finanzierungsmöglichkeiten gesucht werden.<sup>22</sup> Ein Unternehmen sollte versuchen die Krise „auszusitzen“, d. h. keine größeren Änderungen an seinen Geschäftsaktivitäten vornehmen. Gerade in Situationen, die von großer Unsicherheit geprägt sind und deren Bedingungen sich täglich ändern können, haben die Unternehmen, die am Status quo festhalten, die Krise am erfolgreichsten bewältigt.<sup>23</sup> Durchhalten ist auch für Unternehmen von Vorteil, bei denen die Krise nur geringe Auswirkungen auf die Gesamtleistung hat. Je länger eine Krise jedoch andauert, desto weniger finanzielle Mittel stehen einem Unternehmen zur Verfügung, sodass es schwieriger wird, die indifferente Reaktion aufrechtzuerhalten. Daher ist das Ausharren vor allem kurz- und mittelfristig eine günstige Maßnahme.<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> Siehe Wenzel et al. (2020)

<sup>19</sup> Siehe Roberts (2003)

<sup>20</sup> Siehe Roberts (2003)

<sup>21</sup> Siehe Le Nguyen / Kock (2011)

<sup>22</sup> Siehe Wenzel et al. (2020)

<sup>23</sup> Siehe Stieglitz et al. (2015)

<sup>24</sup> Siehe Wenzel et al. (2020)

Bei Unternehmen, die nur geringfügig von der Covid-19-Pandemie betroffen sind, wird davon ausgegangen, dass sie wenig bis keine Umsatzeinbußen erlitten haben und ihre Auftragseingänge relativ stabil geblieben sind.<sup>25</sup> Diese Unternehmen befinden sich also in einem weniger kritischen Zustand und sollten eher in der Lage sein, das Durchhalten und Festhalten am Status quo als strategische Reaktion zu verfolgen. Vor allem kurz- und mittelfristig deutet die Literatur auf einen positiven Effekt für den Erhalt von wenig betroffenen Unternehmen hin.

#### 2.1.4 Ausstiegsstrategie

Die letzte Option zur Bewältigung einer Krise ist die Schließung des Unternehmens, die so genannte Exit-Strategie.<sup>26</sup> In der Literatur werden zwei Beweggründe für einen Ausstieg genannt. Erstens kann der Ausstieg aus dem Scheitern der vorangegangenen Maßnahmen resultieren, wodurch das Unternehmen unrentabel wird und die Möglichkeit, weiterzumachen, entfällt.<sup>27</sup> Zweitens kann der Ausstieg eine strategische Maßnahme sein, um freie Ressourcen bereitzustellen, die zur Gründung eines neuen Unternehmens und zur Einführung strategischer Innovationen genutzt werden können<sup>28</sup> oder in einem Einzelunternehmen die noch vorhandenen freien Ressourcen bewahrt werden, somit das Privatvermögen zu sichern.

Die Ausstiegsstrategie wird in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet. Die Datenerhebung zu den strategischen Reaktionen wird während der noch andauernden Covid-19-Pandemie durchgeführt und nur bestehenden Unternehmen werden mit in die Untersuchung einbezogen.

## 2.2 Geschäftsmodelle, Geschäftsmodellinnovationen und seine Ausprägungen

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die Definition von Geschäftsmodellen und bietet eine Grundlage für das Verständnis des Konzepts der Geschäftsmodellanpassung. Die Entstehung, Definition sowie die Dimensionen und Komponenten des Konzepts werden erläutert.

### 2.2.1 Geschäftsmodelldefinition und Einführung des Business Model Canvas

Teece (2010) liefert eine sehr allgemeine Erklärung und einen vielseitigen Überblick für ein Geschäftsmodell. Demnach beschreibt ein Geschäftsmodell die Betriebslogik und liefert Erkenntnisse darüber, wie ein Unternehmen Werte schafft und an den Kunden liefert. Es

---

<sup>25</sup> Siehe Friedl/Tratt (2020), Haverkamp et al. (2021)

<sup>26</sup> Siehe Argyres et al. (2015)

<sup>27</sup> Siehe Wenzel et al. (2020)

<sup>28</sup> Siehe Carnahan (2017)

umfasst die Art der Einnahmengenerierung sowie der Kostenstruktur.<sup>29</sup> Ein Geschäftsmodell kann also als die grundlegende Funktionsweise eines Unternehmens verstanden werden.

Unabhängig von der Definition ist zu beachten, dass ein Geschäftsmodell nicht mit der Unternehmensstrategie gleichzusetzen ist. Jedes Unternehmen hat per Definition ein Geschäftsmodell, unabhängig von der Erfolgswirksamkeit dessen. Eine Strategie hingegen geht über die reine Beschreibung von Prozessen und Wirkmechanismen im Unternehmen hinaus. Für Unternehmen hat die Darstellung ihres Geschäftsmodells dennoch eine wichtige Funktion, da sie als Grundlage für die Durchführung strategischer Analysen dient.<sup>30</sup>

### *Dimensionen und Komponenten*

Zur Veranschaulichung der Geschäftsmodell-Logik, entwickelten Osterwalder und Pigneur (2010) eine Darstellungsweise (siehe Abbildung 1), die die einzelnen Bausteine kategorisiert und zueinander in Beziehung setzt. Daraus ergeben sich neun Komponenten, die zu einem Modell, dem Business Model Canvas (BMC), kombiniert werden können.<sup>31</sup>

Der BMC von Osterwalder und Pigneur ist ein möglicher Rahmen für die Visualisierung und Strukturierung von Geschäftsideen. Es ist als Instrument gedacht, um zukünftige oder bestehende Konzepte zu überdenken oder weiterzuentwickeln. Zudem soll der BMC eine Grundlage schaffen, die für alle Mitarbeiter eines Unternehmens verständlich ist. „Die Herausforderung besteht darin, dass das Konzept einfach, relevant und intuitiv verständlich sein muss, ohne die Komplexität der Funktionsweise von Unternehmen zu sehr zu vereinfachen.“<sup>32</sup>

Wie in Abbildung 1 dargestellt, unterteilt der BMC jedes Geschäftsmodell in neun grundlegende Blöcke, die zueinander in Verbindung stehen. Zu den neun Bausteinen gehören: (1) Kundensegmente, (2) Nutzenversprechen, (3) Kanäle, (4) Kundenbeziehungen, (5) Ertragsstruktur, (6) Schlüsselressourcen, (7) Schlüsselaktivitäten, (8) Schlüsselpartnerschaften, (9) Kostenstruktur.<sup>33</sup>

(1) *Kundensegmente* umfassen Gruppen von Privatkunden und gewerblichen Kunden, die das Unternehmen ansprechen oder bedienen will. Kunden sind die zentrale Komponente für jedes Geschäftsmodell und können in Segmente mit gemeinsamen Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder anderen Merkmalen unterteilt werden. Ein Geschäftsmodell kann dabei auch mehrere Kundensegmente gleichzeitig ansprechen. Allerdings steht ein Unternehmen vor der wesentlichen Entscheidung, welche Kundensegmente das Unternehmen bedienen will und

---

<sup>29</sup> Siehe Teece (2010)

<sup>30</sup> Siehe Sorescu et al. (2011)

<sup>31</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

<sup>32</sup> Osterwalder / Pigneur (2010), S. 15

<sup>33</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

dabei gleichzeitig profitabel zu sein. Sobald die Kundensegmente festgelegt sind, kann das Geschäftsmodell auf der Grundlage der Kundenbedürfnisse weiterentwickelt werden.<sup>34</sup>

(2) *Das Nutzenversprechen* fasst die Produkte und Dienstleistungen zusammen, die für die angesprochenen Kundensegmente einen Wert schafft. Kunden wählen ein bestimmtes Unternehmen auf der Grundlage seines Wertversprechens. Der vom Kunden wahrgenommene Wert wird dabei durch quantitative (z.B. Preis) und qualitative (z.B. Qualität, Design, Funktion) Attribute beeinflusst.<sup>35</sup> Darüber hinaus werden die Kaufentscheidungen der Kunden durch die Aktualität und den Grad der Anpassung eines Produkts an die spezifischen Kundenbedürfnisse beeinflusst.<sup>36</sup>

Die Art und Weise, wie die Kundensegmente erreicht und angesprochen werden, um das Nutzenversprechen zu vermitteln, wird als (3) *Kanäle* bezeichnet. Kanäle sind Kommunikations-, Vertriebs- und Absatzwege, die den Kontakt zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden herstellen. Schallmo (2018) ordnet den Kanälen verschiedene Funktionen zu. Zum einen lenken sie die Aufmerksamkeit des Kunden auf die Produkte und unterstützen ihn bei der Beurteilung der Produkteignung. Darüber hinaus wird somit das Nutzenversprechen vermittelt, der konkrete Kauf ermöglicht und der After-Sales-Service zur Verfügung gestellt.<sup>37</sup> Die einzelnen Kanäle können vom jeweiligen Unternehmen oder von Dienstleistern betrieben werden. Osterwalder und Pigneur (2010) betonen, dass der richtige Mix der Kanäle, beispielsweise das Verhältnis von Online- und Offline-Angeboten, ein kritischer Faktor für die erfolgreiche Markteinführung eines Produktes oder einer Dienstleistung sein kann.<sup>38</sup>

(4) *Kundenbeziehungen* beschreiben die Beziehungen, die das Unternehmen zu einem bestimmten Kundensegment hält. Die aktive Pflege dieser Kundenbeziehungen ist entscheidend für die langfristige Bindung des Kunden an das Unternehmen. Dies sichert den Absatz und generiert Cross-Selling-Potenziale und spart somit Kosten bei der Neukundengewinnung. Kundenbeziehungen werden von Zielen wie Kundengewinnung, Kundenpflege und Umsatzsteigerung bestimmt.<sup>39</sup>

Die Umsätze aus den jeweiligen Kundensegmenten werden als die (5) *Ertragsstruktur* des Unternehmens zusammengefasst.<sup>40</sup> Osterwalder und Pigneur (2010) unterscheiden zwischen zwei grundlegenden Arten von Einnahmequellen. Einerseits kann ein Unternehmen Einnahmen

---

<sup>34</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

<sup>35</sup> Siehe Bieger et al. (2011)

<sup>36</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

<sup>37</sup> Siehe Schallmo (2018)

<sup>38</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

<sup>39</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

<sup>40</sup> Siehe Bieger et al. (2011)

aus einmaligen Transaktionen erzielen. Andererseits können wiederkehrende Einnahmen, beispielsweise aus Leasing-Geschäften oder Rahmenverträgen mit Kunden, generiert werden.<sup>41</sup>

Die (6) *Schlüsselressourcen* umfassen die wichtigsten Unternehmensressourcen, die für die Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodells erforderlich sind.<sup>42</sup> Schlüsselressourcen werden in erster Linie zur Generierung des Nutzenversprechens verwendet und umfassen dabei physische, finanzielle, intellektuelle Ressourcen oder Humankapital. Das Humankapital ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Unternehmen, da Eigenschaften wie Kreativität und Wissen der Mitarbeiter nur schwer von Wettbewerbsunternehmen imitiert werden können.<sup>43</sup>

(7) *Schlüsselaktivitäten* beziehen sich auf die wichtigsten Maßnahmen zur erfolgreichen Durchführung der Geschäftsmodelllogik. Analog zu den Schlüsselressourcen schafft die Ausführung der Schlüsselaktivitäten das Nutzenversprechen an den Kunden, baut Kundenbeziehungen auf und generiert letztlich Einnahmen und folglich potenzielle Unternehmensgewinne.<sup>44</sup> Die Schlüsselaktivitäten konzentrieren sich dabei je nach Geschäftsmodell und je nach Gewerk im Handwerk auf unterschiedliche Aufgabenbereiche, wie die Herstellung von Produkten oder die Ausführung von Dienstleistungen. Aber auch Beratungsangebote oder die Bereitstellung einer Plattform kann der Fokus der Schlüsselaktivitäten sein.

Das Netzwerk aus Lieferanten und Partner, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen, werden unter den (8) *Schlüsselpartnerschaften* zusammengefasst.<sup>45</sup> Unternehmen gehen Kooperationen und Partnerschaften ein, um ihr Geschäftsmodell und ihr Nutzenversprechen an den Kunden zu optimieren, Risiken zu mindern oder Ressourcen zu erwerben, die nicht im Unternehmen vorhanden sind. Skaleneffekte sind das Hauptziel der Partnerschaft und zielen darauf ab, Prozesse zu optimieren oder Kosten einzusparen. Laut Schallmo (2018) sollten dabei nur Prozesse, die nicht entscheidend für den Erfolg des Geschäftsmodells sind, an Partner ausgelagert werden. Generell kann zwischen vier Partnerschaften unterschieden werden: Kooperationen zwischen Nicht-Wettbewerbern aus unterschiedlichen Gewerken, strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern aus demselben Gewerk (Coopetition), Joint Ventures zur Erschließung neuer Geschäftsfelder und Lieferanten-Beziehungen zur Sicherstellung einer zuverlässigen Lieferung von Ressourcen.<sup>46</sup>

---

<sup>41</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

<sup>42</sup> Siehe Johnson et al. (2008)

<sup>43</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

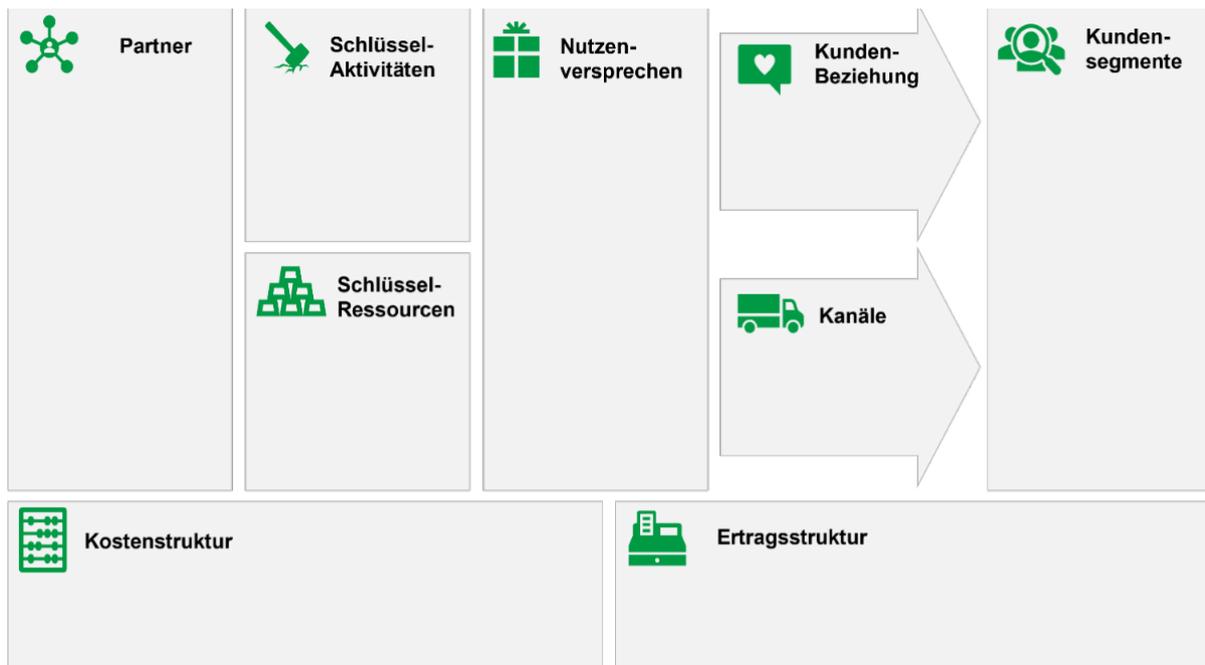
<sup>44</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

<sup>45</sup> Siehe Schallmo (2018)

<sup>46</sup> Siehe Schallmo (2018), Osterwalder / Pigneur (2010)

Die Kosten, die mit der Durchführung eines Geschäftsmodells verbunden sind, werden unter der (9) *Kostenstruktur* zusammengefasst. Alle Aktivitäten und Ressourcen, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodell benötigt werden, verursachen Kosten.<sup>47</sup> Diese Kosten lassen sich aus den Schlüsselressourcen, den Schlüsselaktivitäten und den Schlüsselpartnerschaften ableiten.<sup>48</sup>

Abbildung 1: Business Model Canvas nach Osterwalder / Pigneur (2010)



<sup>47</sup> Siehe Morris et al. (2005).

<sup>48</sup> Siehe Osterwalder / Pigneur (2010)

Neuere Versuche, Geschäftsmodelle zu beschreiben, konzentrieren sich in der Regel auf weniger Dimensionen.<sup>49</sup> Die Mehrheit der Modelle umfasst dabei drei wichtige Dimensionen: (1) *Nutzenversprechen*, (2) *Wertschöpfungskette* und (3) *Ertragsmechanik*.<sup>50</sup> In Anlehnung an die dreidimensionale Struktur des Geschäftsmodells lassen sich die neun Elemente der BMC wie untenstehend aufgezeigt den drei Dimensionen zuordnen.

Abbildung 2: Das magische Dreieck des Geschäftsmodells nach Gassmann et al. (2015)



(1) *Das Nutzenversprechen* beschreibt den Nutzen, den der Kunde vom Unternehmen hat. Es umfasst die Wertschöpfung eines Unternehmens, seine Kundensegmente, Kanäle zur Erreichung der Kunden und Kundenbeziehungen.<sup>51</sup>

(2) *Die Wertschöpfungskette* definiert, wie der Wert entsteht. Die Wertschöpfung beschreibt, wie ein Unternehmen sein Nutzenversprechen mit Blick auf seine Kernkompetenzen und Ressourcen umsetzt. Die Wertschöpfung umfasst somit die Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften eines Unternehmens.<sup>52</sup>

(3) *Die Ertragsmechanik* beschreibt die Grundlage wie Wert im Unternehmen erzielt wird, welche Kosten verursacht werden und in welcher Art und Weise die Erträge ins Unternehmen zurückfließen. Somit sind die Ertragsströme und die Kostenstruktur aus dem BMC hier enthalten.<sup>53</sup>

## 2.2.2 Geschäftsmodellinnovationen

Um als Unternehmen langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein, sind regelmäßige Geschäftsmodellinnovationen und -anpassungen notwendig.<sup>54</sup> Die Dreiteilung eines Geschäftsmodells in Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik wird auch zunehmend bei der Definition von Geschäftsmodellinnovationen verwendet. Dabei wird nicht

<sup>49</sup> Siehe Demil / Lecocq (2010); Johnson et al. (2008)

<sup>50</sup> Siehe Clauss (2017)

<sup>51</sup> Siehe Johnson et al. (2008)

<sup>52</sup> Siehe Matzler (2013); Achtenhagen et al. (2013)

<sup>53</sup> Siehe Teece (2010)

<sup>54</sup> Siehe Clauss, Abebe, et al. (2021); Hock et al. (2016); Rauhut et al. (2020); Teece (2010)

jede Veränderung innerhalb eines Geschäftsmodells als Geschäftsmodellinnovation betrachtet, sondern nur solche, die den Kern eines Geschäftsmodells betreffen.<sup>55</sup> Dies ist der Fall, wenn mindestens eine der drei Dimensionen des Geschäftsmodells angepasst wird. Da diese voneinander abhängig sind, folgt auf die Veränderung einer Dimension häufig eine Anpassung in den beiden anderen Dimensionen des Geschäftsmodells.<sup>56</sup>

Geschäftsmodellinnovation kann grundsätzlich als neuartige und tiefgreifende Veränderung der Schlüsselemente und der Struktur eines Geschäftsmodells verstanden werden.<sup>57</sup> Dabei muss es sich jedoch nicht unbedingt um radikale Innovationen handeln; auch inkrementelle und somit schrittweise und partielle Innovationen können zu weitreichenden Veränderungen des Geschäftsmodells führen. Die Geschäftsmodellinnovation kann anhand der beiden Dimensionen *Grad der Neuheit* (wie viel des Geschäftsmodells wurde angepasst) und *Art der Neuheit* (für wen ist die Innovation neu) gemessen werden.<sup>58</sup> Die Anzahl der Anpassungen kann sich auf eine der drei Dimensionen beschränken, für die Clauss (2017) eine Messskala entlang der Hauptkategorien Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik erstellt hat. Die Art der Neuheit bezieht sich in der Forschung meist auf das Unternehmen und umfasst somit Innovationen im Unternehmenskontext.<sup>59</sup>

Im Gegensatz zur Produkt- und Prozessinnovation kann die Geschäftsmodellinnovation nicht durch ein einheitliches und fast standardisiertes Vorgehen erreicht werden, sondern muss an die spezifischen Unternehmenseigenschaften angepasst werden. Dies hat dazu geführt, dass sich ein eigener Forschungszeitweig zu diesem Thema etabliert hat. Bei erfolgreicher Umsetzung kann die Geschäftsmodellinnovation auch einen nachhaltigeren Wettbewerbsvorteil erzielen als Produkt- und Prozessinnovationen, da sie schwerer zu imitieren ist.<sup>60</sup>

Wettbewerbsvorteile sichern den Erfolg von Unternehmen, werden aber durch ein dynamisches Umfeld und durch externe Faktoren wie technologische Veränderungen, Wettbewerb oder exogene Schocks ständig bedroht. Aus diesem Grund sind Geschäftsmodellinnovationen und -anpassungen von entscheidender Bedeutung, um auf Veränderungen zu reagieren und bestehende Geschäftsmodelle ständig neu zu bewerten und gegebenenfalls anzupassen.<sup>61</sup> Die Covid-19-Krise und ihre Auswirkungen auf das gesamte Wirtschaftssystem mit unterbrochenen Lieferketten, Ressourcenknappheit und staatlich verordneten Unternehmensschließungen

---

<sup>55</sup> Siehe Asemokha et al. (2019); Cavalcante et al. (2011)

<sup>56</sup> Siehe Heider et al. (2021)

<sup>57</sup> Siehe Foss und Saebi (2017)

<sup>58</sup> Siehe Spieth und Schneider (2016)

<sup>59</sup> Siehe Spieth und Schneider (2016)

<sup>60</sup> Siehe Hock et al. (2016); Osiyevskyy und Dewald (2015)

<sup>61</sup> Siehe Clauss (2017); Guo et al. (2013); Heij et al. (2014); Morris et al. (2005); Ricciardi et al. (2016)

verdeutlichen die Notwendigkeit, anpassungsfähig zu sein.<sup>62</sup> Im Allgemeinen zeichnen sich solche exogenen Schocks durch ihr plötzliches und unerwartetes Auftreten aus und zeigen ihre direkten Auswirkungen, indem sie den Fortbestand eines Unternehmens gefährden können.<sup>63</sup> Es zeigt sich also, dass Geschäftsmodelle bestehender Unternehmen durch externe Einflussfaktoren obsolet werden können, wenn sie nicht ständig hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden.<sup>64</sup> Diese Situation erhöht das Interesse am Thema der Geschäftsmodellinnovationen und -anpassungen, da Marktunsicherheiten, wirtschaftliche Dynamik sowie exogene Schocks als Einflussfaktor auf die Notwendigkeit der Geschäftsmodellinnovation wirken können.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Siehe Clauss et al. (2020); Morgan et al. (2020); Wenzel et al. (2020)

<sup>63</sup> Siehe Pearson und Clair (1998); Shepherd et al. (2000)

<sup>64</sup> Siehe Anwar (2018); Schneider und Spieth (2013)

<sup>65</sup> Siehe Amit und Zott (2015); Chesbrough (2007); Groskovs und Ulhøi (2019); Ricciardi et al. (2016)

### 3 Methodik

#### 3.1 Datenbasis und Zusammensetzung der Stichprobe

Um die strategischen Reaktionen von Unternehmen im Kontext der Covid-19-Krise und die Geschäftsmodellanpassungen während dieser Zeit zu untersuchen, haben wir Querschnittsdaten mittels einer Umfragestudie erhoben. Zwischen Juli und September 2021 wurden insgesamt 36.042 Handwerksbetriebe per E-Mail kontaktiert. Dafür wurden die öffentlich zugänglichen Unternehmens- und Kontaktdaten verschiedener Handwerkskammern genutzt. Um dabei eine bundesweit repräsentative Stichprobe zu erhalten und geografische Einflüsse auszuschließen, wurden sieben Handwerkskammern aus verschiedenen Regionen Deutschlands ausgewählt: München, Stuttgart, Berlin, Hannover, Dresden, Leipzig und Düsseldorf.

Die E-Mails wurden an die allgemeine Firmenadresse versandt. In Handwerksbetrieben wird üblicherweise davon ausgegangen, dass die Betriebsinhaber diese E-Mails öffnen und bearbeiten oder die Ehepartner des Inhabers sich darum kümmern und den Inhaber informieren. Wir gehen also davon aus, dass die richtige Person im Unternehmen, in Bezug auf das Wissen über die unternommenen strategischen Reaktionen und deren Geschäftsmodellinnovationen, den Fragebogen ausgefüllt hat.

Die untersuchten Handwerksbetriebe waren in Bezug auf ihren Umsatz teilweise stark von der Covid-19-Krise betroffen.<sup>66</sup> Während das Handwerk im Allgemeinen nicht explizit dafür bekannt ist, sein Geschäftsmodell häufig anzupassen, könnte der externe Schock der Covid-19-Krise in Verbindung mit der Ungewissheit ihrer Dauer den Druck auf viele Handwerksbetriebe erhöht haben, ihr Geschäftsmodell zu überarbeiten oder zumindest spezifische strategische Änderungen eingeleitet zu haben, um die negative Beeinträchtigung durch die Krise zu vermindern.

Die 36.042 Handwerksbetriebe in der Stichprobe wurden zweimal per E-Mail kontaktiert, einschließlich einer Erinnerungs-E-Mail, die vier Wochen nach der ersten Kontaktaufnahme versandt wurde. Bei 1.080 Unternehmen war die E-Mail-Adresse nicht korrekt, so dass 34.962 Unternehmen die Umfrage per Mail auch wirklich erhalten haben. Insgesamt beantworteten 1.041 Handwerksbetriebe die Umfrage (Rücklaufquote: 3,0 %). Von den 1.041 Antworten blieben 44 Fragebögen bei wichtigen Fragen unausgefüllt oder trafen nicht die Größenvoraussetzungen, um nach EU-Definition als KMU zu gelten. Daraus ergibt sich eine endgültige Stichprobe von 997 Beobachtungen für die vorliegende Studie. Um auch die Größenverteilung in unserer Stichprobe darzustellen, haben wir uns an der EU-Definition von

---

<sup>66</sup> Siehe Friedl und Tratt (2020); Haverkamp et al. (2021)

KMU orientiert und stellt sich demnach wie folgt dar:<sup>67</sup> 670 (67%) Unternehmen fallen unter die Kategorie mit weniger als 10 Beschäftigten, 264 (27%) Unternehmen in der Stichprobe haben zwischen 10 und 49 Beschäftigte und 63 (6 %) Unternehmen haben 50 bis 250 Beschäftigte.

Ausgehend von der Annahme, dass die Covid-19-Situation verschiedene Gewerke unterschiedlich betrifft, war es uns wichtig, Unternehmen mit unterschiedlichen Betroffenheitsgraden einzubeziehen. Bei der Auswahl haben wir uns an Friedl und Tratt (2020) und Haverkamp et al. (2021) orientiert: persönliche Dienstleistungen (hoch), Nahrungsmittel (mittel), Gesundheitswesen (mittel), Baugewerbe (niedrig) und Ausbaugewerbe (niedrig).<sup>68</sup> Es wurden dafür fünf verschiedene Handwerksbereiche für die Datenerhebung ausgewählt: Ausbaugewerbe, Bauhauptgewerbe, Gesundheitsgewerbe, Lebensmittelgewerbe und persönliche Dienstleistungen. Die Auswirkungen und Beeinträchtigungen können dabei marktgetrieben durch eine Änderung des Kundenverhalten während der Covid-19 Krise oder durch staatliche Vorschriften wie z.B. Betriebsschließungen verursacht sein. Das Nahrungsmittelhandwerk und die persönlichen Dienstleistungen wurden als stark betroffene Unternehmensgruppe angenommen, da sie von den landesweiten Schließungsregelungen stark betroffen waren. Die Schließungen hinderten sie daran, ihren Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten und Einnahmen zu erzielen. Das Gesundheitshandwerk blieb größtenteils geöffnet, aber die Nachfrage in diesem Segment ging deutlich zurück, da die Menschen nur noch die notwendigsten Besorgungen erledigten. Dementsprechend hatte auch das Gesundheitshandwerk teilweise mit sinkenden Umsätzen zu kämpfen und wird als mittelstark betroffener Sektor eingestuft. Das Ausbaugewerbe und das Bauhauptgewerbe wurden dagegen als wenig betroffene Unternehmensgruppe eingestuft, da sie weder von den Schließungsregelungen noch von einem Nachfragerückgang betroffen waren.

### 3.2 Untersuchungsmethodik

*Innovation des Geschäftsmodells.* Um Geschäftsmodellanpassung messen zu können, orientieren wir uns an der Definition für Geschäftsmodellanpassungen von Spieth und Schneider (2016), die festlegen, dass es für eine Anpassung ausreicht, wenn eine der drei Kategorien Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette, Ertragsmechanik erfüllt ist.<sup>69</sup> Um diese drei Kategorien in unseren Daten wiederzufinden, haben wir uns auf die neun Untergruppen des Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneurs (2010) gestützt, die wir nach Clauss

---

<sup>67</sup> Siehe EU-Kommission (2003)

<sup>68</sup> Siehe Friedl und Tratt (2020); Haverkamp et al. (2021)

<sup>69</sup> Siehe Spieth und Schneider (2016)

(2017) der Wertschöpfungskette (3 Untergruppen, 9 Items), dem Nutzenversprechen (4 Untergruppen, 12 Items) und der Ertragsmechanik (2 Untergruppen, 6 Items) zugeordnet haben.<sup>70</sup> Das Canvas-Modell bietet den Vorteil, dass es leicht kommunizierbar und für die Inhaber der Handwerksbetriebe gut verständlich dargestellt werden konnte.<sup>71</sup> Da wir den Begriff „Geschäftsmodellanpassung“ nicht explizit im Fragebogen erwähnt haben, konnten wir eine zu starke Verzerrung der Befragten in diese Richtung vermeiden.<sup>72</sup>

Für jede der 9 Untergruppen wurden 3 Items im Fragebogen selbst entwickelt. Somit wurde die Geschäftsmodellanpassung mit 27 Einzelfragen auf einer Ja/Nein-Skala erhoben (siehe auch den vollständigen Fragebogen in Anhang 1).

*Auswirkungen der Krise.* Die Frage nach den Auswirkungen der Krise bezog sich auf den Zeitraum von März 2020 bis März 2021 und die Entwicklung des Umsatzes in diesem Krisenzeitraum im Vergleich zum gleichen Zeitraum des Vorjahres. Die Befragten konnten ihre Antwort in drei Kategorien einordnen: Keine Auswirkung auf den Umsatz, bis zu 20% Umsatzrückgang, 20% Umsatzrückgang und mehr.

*Kontrollvariablen.* Einige Forschungsarbeiten haben bereits den Einfluss verschiedener Kontrollvariablen wie Größe, Alter und Branche auf Geschäftsmodellanpassungen beschrieben.<sup>73</sup> Auch wir beziehen diese in unsere Studie ein. Wir unterteilen die Größe der Unternehmen in die von der EU (2003) genannten Kategorien für KMU.<sup>74</sup> Die Branche ist nach den in der Handwerksordnung (HwO) genannten Berufen unterteilt und konzentriert sich auf die fünf oben genannten Gewerke. Schließlich führten wir sieben Fragen zur Covid-19-Krise ein, die sich auf die während der Covid-19-Krise in Deutschland angebotenen staatlichen Hilfen bezogen, und bildeten eine Gesamtvariable, die angibt, ob staatliche Hilfe geleistet wurde.

---

<sup>70</sup> Siehe Osterwalder und Pigneurs (2010); Clauss (2017)

<sup>71</sup> Siehe Heikkilä et al. (2018)

<sup>72</sup> Siehe Clauss et al. (2020)

<sup>73</sup> Siehe Foss und Saebi (2017); Zahra et al. (2006)

<sup>74</sup> Siehe EU-Kommission (2003)

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Strategische Reaktionen der Handwerksbetriebe infolge der Corona-Krise

Zunächst wollen wir einen Blick darauf werfen, mit welchen strategischen Reaktionen die Handwerksbetriebe auf die Folgen der Covid-19 Krise reagiert haben. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, bestehen dabei die drei durchführbaren Reaktionsmöglichkeiten von Einsparpotentialen, Innovation und Durchhalten. Für unsere Umfragestudie haben wir die Teilnehmer darum gebeten, die jeweiligen Reaktionsstrategien für die folgenden drei Phasen zu nennen:

#### *Phase 1: Erste Welle – März 2020 bis Mai 2020:*

Mitte März wurde der erste landesweite Lockdown beschlossen. Es bestand ein Kontaktverbot und lediglich Betriebe zur Deckung des täglichen Bedarfs durften unter strengen Hygieneschutz- und Schutzmaßnahmen geöffnet bleiben, der Rest musste schließen.

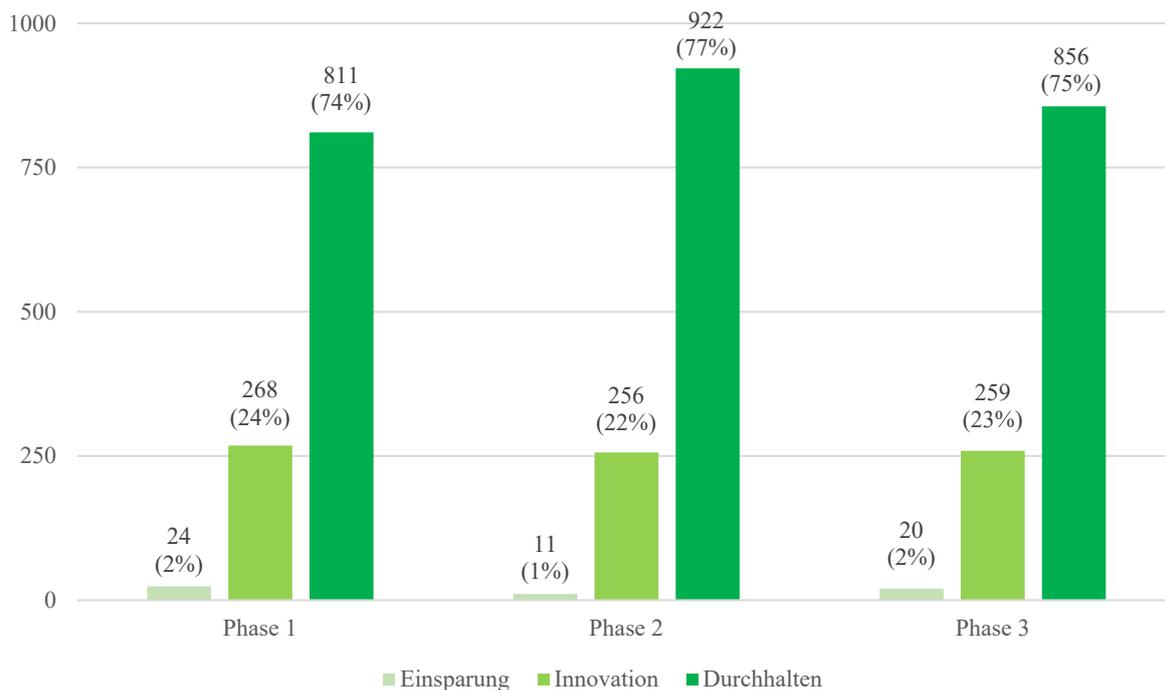
#### *Phase 2: Lockerungen im Sommer – Juni 2020 bis Oktober 2020:*

Nach und nach wird gelockert, Einzelhandel, persönliche Dienstleistungen sowie Gastronomie dürfen schrittweise unter Einhaltung der Hygiene- und Schutzmaßnahmen wieder öffnen.

#### *Phase 3: Zweite und dritte Welle – November 2020 bis Mai 2021:*

Zu Beginn wurde der Lockdown Light beschlossen, bei welchem zunächst Friseure und Einzelhandel geöffnet blieben. Über Weihnachten folgte dann der Lockdown 2.0, der die gleichen Maßnahmen beinhaltete wie der erste Lockdown. Seit März 2021 wurde stufenweise gelockert, je nach Bundesland und Infektionsgeschehen.

Tabelle 1: Strategische Reaktionen der untersuchten Betriebe, aufgeteilt in die Phasen der Covid-19 Krise



Anhand von Tabelle 1 zeigt sich, dass über alle Krisenphasen hinweg die Strategie des Durchhaltens und das Festhalten am Status quo die am meisten verfolgte Unternehmensstrategie war (ca. 80-90% der Betriebe geben an diese Unternehmensstrategie verfolgt zu haben). Sofern staatlich nicht anders angeordnet, haben die Unternehmen versucht, den Kunden und den Mitarbeitern den Zugang zu den Geschäftsräumen weiterhin zu ermöglichen und vor Ort ansprechbar zu sein. Die Unternehmen waren vor allem darauf bedacht ihr Produkt- und Leistungsangebot weiterhin anbieten zu können. Etwa ein Viertel der Unternehmen hat in der Krise über alle Phasen hinweg angegeben Geschäftsmodellinnovationen und -anpassungen durchzuführen, um damit etwaigen Beeinträchtigungen durch die Krise vorzubeugen oder diesen zu begegnen. Eine geringe Rolle spielte in der Covid-19 Krise hingegen die Strategie der Einsparungen. Nur 1-2% der Unternehmen haben sich infolge der Krise dazu gezwungen gesehen Mitarbeiter zu entlassen, Anlagevermögen zu veräußern oder Stundungen bei ihren Hausbanken oder Lieferanten zu beantragen.

Diese Ergebnisse der strategischen Reaktionen wollen wir weiter evaluieren, indem wir die Betroffenheit der untersuchten Unternehmen als Einflussvariable auf die Wahl der strategischen Reaktionen betrachten (siehe Tabelle 2). Die Betroffenheit wird dabei eingeteilt in „Keine“, „Niedrig“ und „Hoch“. Keine Betroffenheit geht dabei einher mit keiner oder sogar positiver Umsatzänderung infolge der Covid-19 Krise in der betrachteten Krisenphase im Vergleich zum Vorjahr. Eine niedrige Betroffenheit trifft zu, sofern der Umsatzverlust 20%

oder weniger beträgt, eine hohe Betroffenheit, sobald der Umsatzverlust mehr als 20% im Vergleich zum Vorjahr beträgt.

In Phase 1 der Covid-19 Krise zeigt sich, dass sich vor allem hoch betroffene Unternehmen sofort mit der Innovationsstrategie auseinandersetzen (49,6% der Betriebe). Viele der Unternehmen mussten in dieser Zeit ihre Geschäfte schließen und haben versucht sich deshalb auf neue Absatzmöglichkeiten zu konzentrieren und weitere Standbeine aufzubauen. Diese schwer betroffenen Betriebe sind es auch, die vereinzelt Einsparungsmaßnahmen durchführen müssen, während dies in wenig bis nicht-betroffenen Unternehmen keine Rolle spielt. Diese halten ab Phase 1 der Krise am Status quo fest und wollen ihr Geschäftsmodell dem Kunden gegenüber aufrechterhalten.

In der Lockerungsphase über den Sommer 2020 hinweg, fällt auf, dass stark betroffene Betriebe weiterhin Änderungen an ihrem Geschäftsmodell vornehmen und somit Innovationsmaßnahmen durchführen. Ansonsten weisen 81,5% bis 95,0% der Betriebe das Festhalten am Bestehenden auf.

Mit fortschreitendem Krisenverlauf und dem zweiten Lockdown im Winter 2020/2021 zeigt sich wiederum die Tendenz, dass in Ausnahmefällen stark betroffene Betriebe wieder Kürzungen von Ausgaben (u.a. Mitarbeiter und Maschinen) durchführen müssen und sich ansonsten das Bild aus Phase 1 wiederholt. Verstärkte Innovations- und Veränderungsaktivität in den stark betroffenen Unternehmen und Festhalten am Status quo in den niedrig bis nicht-betroffenen Unternehmen.

Tabelle 2: Strategische Reaktionen basierend auf den Krisenphasen und der Krisenbetroffenheit<sup>75</sup>

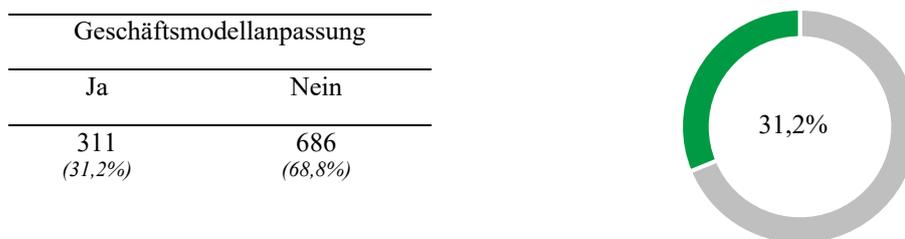
Betroffenheit # Betriebe	Phase 1			Phase 2			Phase 3		
	Keine	Niedrig	Hoch	Keine	Niedrig	Hoch	Keine	Niedrig	Hoch
	549	166	282	736	153	108	663	163	171
Strategie der Einsparpotentiale	<b>0</b> (0%)	<b>5</b> (3,0%)	<b>19</b> (6,7%)	<b>4</b> (0,5%)	<b>2</b> (1,3%)	<b>5</b> (4,6%)	<b>4</b> (0,6%)	<b>1</b> (0,6%)	<b>15</b> (8,8%)
Innovations- strategie	<b>81</b> (14,8%)	<b>47</b> (28,3%)	<b>140</b> (49,6%)	<b>133</b> (18,1%)	<b>65</b> (4,3%)	<b>58</b> (53,7%)	<b>126</b> (19,0%)	<b>55</b> (33,7%)	<b>78</b> (45,6%)
Strategie des Durchhaltens	<b>507</b> (92,3%)	<b>142</b> (85,6%)	<b>162</b> (57,4%)	<b>699</b> (95,0%)	<b>135</b> (88,2%)	<b>88</b> (81,5%)	<b>626</b> (94,4%)	<b>146</b> (89,6%)	<b>84</b> (49,1%)

<sup>75</sup> Mehrfachauswahl bei der Strategiewahl möglich

## 4.2 Durchführung von Geschäftsmodellanpassungen

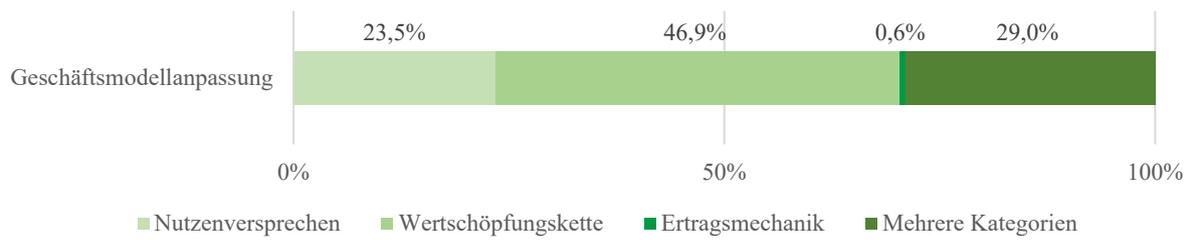
Wir haben bereits in den strategischen Reaktionen die Unternehmen danach gefragt, ob sie in einer der betrachteten Krisenphasen Innovations- und Anpassungsmaßnahmen durchgeführt haben, welche darauf abzielen ihr Geschäftsmodell dabei maßgeblich zu verändern. Anhand des Business Model Canvas sind wir darauf explizit im Fragebogen eingegangen und haben die Betriebe einordnen lassen, in welchen Bereichen ihres Geschäftsmodells Anpassungen stattgefunden haben. Basierend auf der Definition einer Geschäftsmodellanpassung aus dem Methodikteil haben, wie in Abbildung 3 gezeigt, in unserem Sample 31,2% der befragten Unternehmen eine Geschäftsmodellanpassung infolge und im Verlauf der Covid-19 Krise durchgeführt. Die Aufteilung der Betriebe der Stichprobe in Unternehmen mit und ohne BMI erscheint plausibel, wenn man sich auf die Studie von Zimmermann (2020) bezieht, die zu

Abbildung 3: Durchführung von Geschäftsmodellanpassungen



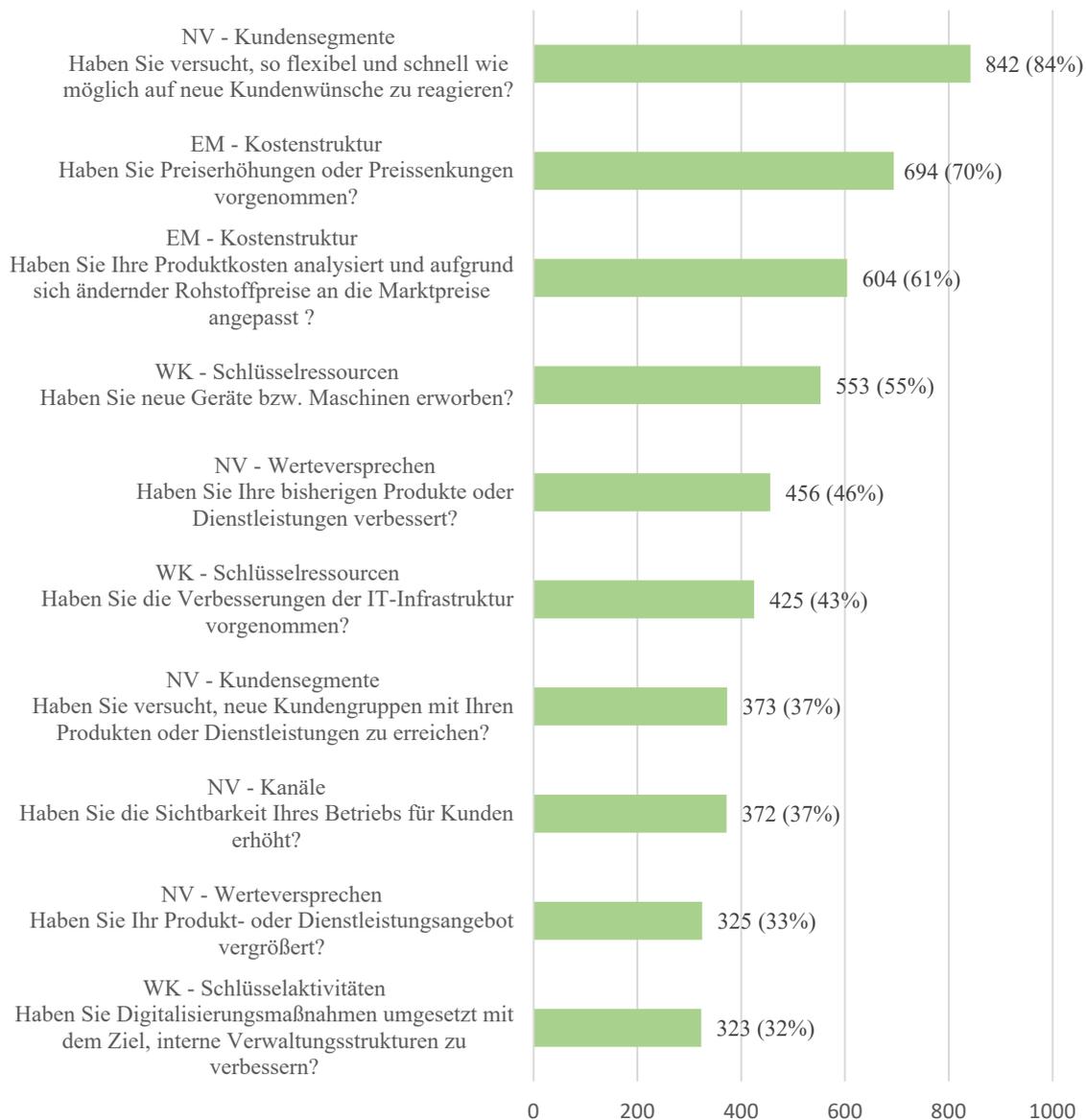
Beginn der Covid-19-Krise stattfand und in der 14 % der KMU angaben, BMI bereits eingeführt zu haben. Um genauer zu verstehen, welche Art von Geschäftsmodellanpassung durchgeführt wurde, sind in Abbildung 4 die jeweiligen Geschäftsmodellbereiche aufgeführt, welche verändert worden sind. Auffallend ist der hohe Anteil an Änderungen in der Wertschöpfungskette, was die Bereiche Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften umfasst (eine genaue Auflistung der Fragen in diesen Bereichen finden Sie im Anhang 1). Zudem zeigt sich, dass mit nur 0,6% der Geschäftsmodellanpassungen der Bereich Ertragsmechanik am wenigsten Bedeutung für Anpassungen hat. Wie auch in Abbildung 5 zu sehen, sind zwar viele Einzelmaßnahmen in der Kostenstruktur umgesetzt worden, was vor allem Preissteigerungen und dynamische Preisgestaltungen umfasst. Jedoch wurden wenig bis keine Veränderungen in den Ertragsströmen und Bezahlmöglichkeiten umgesetzt, wodurch in diesen Bereichen keine maßgebliche Geschäftsmodellanpassungen zu erkennen ist. Zudem zeigt sich, dass fast jede dritte Geschäftsmodellanpassung mehr als eine der drei Kategorien betrifft und somit die Anpassung in mehreren Bereichen zur Geltung kommt.

Abbildung 4: Darstellung der veränderten Geschäftsmodellbereiche



Auf der Ebene der Einzelmaßnahmen sind in Abbildung 5 die zehn häufigsten Antworten aufgeführt, welche in den Unternehmen umgesetzt und implementiert wurden. Die häufigste Maßnahme ist eine weitere Fokussierung auf die Kunden der Unternehmen und deren Bedürfnisse (84% der befragten Unternehmen geben an diese Einzelmaßnahme durchgeführt zu haben). Dies geht oftmals auch einher mit einem größeren Produkt- und Dienstleistungsangebot. Neben den angesprochenen Änderungen in der Kostenstruktur, wurde mit neuen Maschinen und IT-Infrastruktur auch in neue Ressourcen investiert.

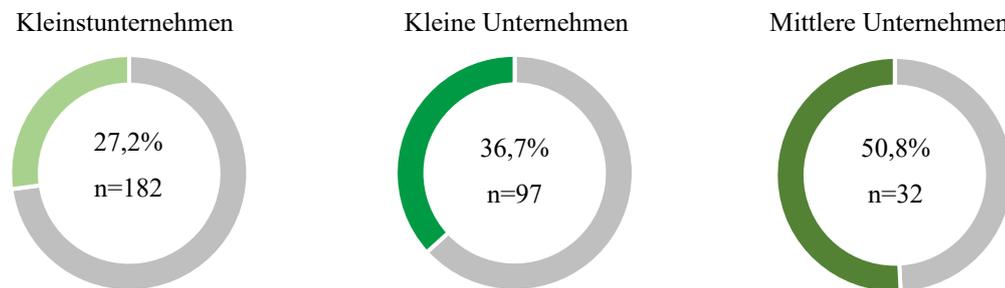
Abbildung 5: Durchgeführte Einzelmaßnahmen mit Hinblick auf die Geschäftsmodellanpassungen (sortiert nach Häufigkeit; NV = Nutzenversprechen, EM = Ertragsmechanik, WK = Wertschöpfungskette)



In Bezug auf die Innovationsaktivitäten der beobachteten Unternehmen wurde festgestellt, dass n=182 (27 %) der Kleinstunternehmen in unserer Stichprobe, die weniger als 10 Beschäftigte haben, eine Anpassung ihres Geschäftsmodells vorgenommen haben. Kleine Unternehmen, die laut EU-Definition 10-49 Beschäftigte haben, haben in 97 Fällen eine Anpassung durchgeführt, was einem Anteil von 36% der Unternehmen aus dieser Kategorie spricht. Den höchsten relativen Anteil an Geschäftsmodellanpassungen finden wir in unserer Untersuchung in der Kategorie der mittleren Unternehmen mit 50-250 Mitarbeitern mit einem Anteil von 51% (n=32) (EU Kommission, 2003). Es zeigt sich somit, dass mit ansteigender Betriebsgröße die Wahrscheinlichkeit einer Geschäftsmodellanpassung größer zu sein scheint. Wir sehen jedoch in unserer Stichprobe auch, dass vor allem die Kategorie der Kleinstunternehmen sehr stark

vertreten ist, jedoch nur n=63 Unternehmen aus der Kategorie der mittleren Unternehmen kommt.

Abbildung 6: Durchführung von Geschäftsmodellanpassungen je nach Unternehmensgröße



#### 4.3 Einflussfaktoren auf die Durchführung von Geschäftsmodellanpassungen

Zuletzt wollen wir mit unserer Studie einen Blick darauf werfen, wie die beiden Einflussfaktoren „Betroffenheit durch die Krise“ und „Erhalt von Corona-Hilfen“ Einfluss auf die Durchführung von Geschäftsmodellanpassungen in den betrachteten Unternehmen nimmt. Wir sehen in den Daten, dass mit steigender Betroffenheit auch die Tendenz steigt, sich mit Geschäftsmodellanpassungen auseinanderzusetzen und diese dann auch umzusetzen. Während nur 26,9% der Unternehmen Geschäftsmodellanpassungen umsetzen, die keine Umsatzeinbußen durch die Covid-19 Krise hinnehmen mussten, sind es bei den Unternehmen, die stark von der Krise betroffen waren, 42,0% der Unternehmen (Tabelle 3). Diese reagieren vermehrt auf die sich ändernden Marktbedingungen oder ein sich veränderndes Kundenverhalten. Zudem sehen wir in Tabelle 4 welchen Einfluss der Erhalt von Corona-Hilfen auf das Verhalten in Bezug auf Geschäftsmodellanpassungen nimmt. Wir haben die Unternehmen danach gefragt, ob sie eine der Corona-Hilfen (z.B. Corona-Soforthilfe, Überbrückungshilfe I, II oder III oder November- und Dezember-Hilfen) erhalten haben. Demnach zeigt sich, dass der Erhalt von Corona-Hilfen mit einem vermehrten Auftreten von Geschäftsmodellanpassungen einhergeht. Während 40,7% der Unternehmen, die Corona-Hilfen erhalten haben Geschäftsmodellanpassungen durchführen, sind dies nur 25,4% bei den Unternehmen, die keine Hilfen erhalten haben.

Tabelle 3: Einfluss der Krisenbetroffenheit auf das Auftreten von Geschäftsmodellanpassungen

		Geschäftsmodellanpassung	
		Ja	Nein
Betroffenheit	Keine (650)	175 (26,9%)	475 (73,1%)
	Niedrig (104)	34 (32,7%)	70 (67,3%)
	Hoch (243)	102 (42,0%)	141 (58,0%)

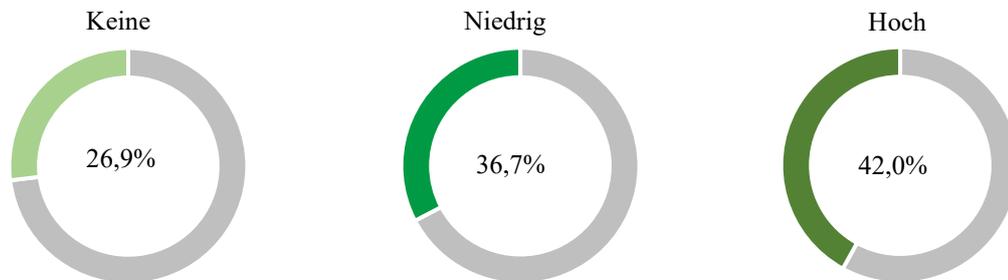
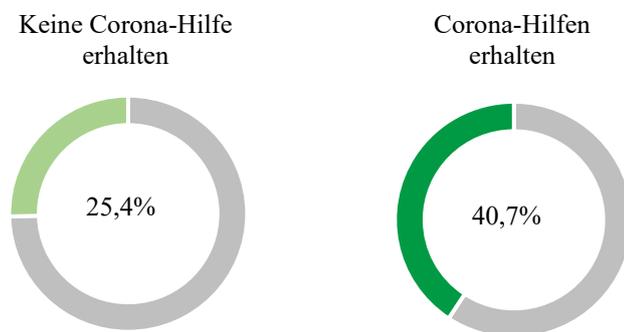


Tabelle 4: Einfluss der Corona-Hilfe auf das Auftreten von Geschäftsmodellanpassungen

		Geschäftsmodellanpassung	
		Ja	Nein
Erhalt Corona-Hilfe	Ja (378)	154 (40,7%)	224 (59,3%)
	Nein (619)	157 (25,4%)	462 (74,6%)



Zuletzt wollen wir die Verbindung der beiden Einflussfaktoren „Erhalt von Corona-Hilfen“ und „Ausmaß der Betroffenheit“ thematisieren (Tabelle 5). Wir sehen hier eine eindeutige Tendenz, sobald Corona-Hilfen beantragt und erhalten wurden. Unabhängig von dem Ausmaß der Betroffenheit und damit dem Umsatzeinbruch, der mit der Covid-19 Krise in Verbindung steht, führen alle Unternehmen vermehrt (zwischen 38,5-42,5%) Geschäftsmodellanpassungen durch. Die Corona-Hilfe wirkt in diesen Fällen als externer Auslöser und als Unterstützungsleistung dafür sich mit Anpassungen im Geschäftsmodell auseinanderzusetzen. Sobald keine Corona-Hilfen erhalten wurden, zeichnet sich ein verändertes Bild ab. Diejenigen Unternehmen, die nicht oder nur gering von der Krise betroffen sind, weisen deutlich niedrigere Werte für Geschäftsmodellanpassungen auf (23,1-23,5%). Jedoch bleibt mit 40,6% der Anteil an Unternehmen in Bezug auf Geschäftsmodellanpassungen hoch, die zwar keine Hilfen

erhalten haben, jedoch stark von der Covid-19 Krise in Mitleidenschaft gezogen worden sind. Der Bedarf und die Notwendig für eine Veränderung scheint in diesen Fällen derart hoch, dass auch ohne externe finanzielle Unterstützung Anpassungen am Geschäftsmodell unternommen werden müssen, um wettbewerbs- und renditefähig zu bleiben.

Tabelle 5: Einfluss der beiden Faktoren „Erhalt von Corona-Hilfen“ und „Ausmaß der Betroffenheit“

		Geschäftsmodellanpassung	
		Ja	Nein
Erhalt Corona-Hilfe	Hohe Betroffenheit	74 (42,5%)	100 (57,5%)
Erhalt Corona-Hilfe	Niedrige Betroffenheit	25 (38,5%)	40 (61,5%)
Erhalt Corona-Hilfe	Keine Betroffenheit	55 (39,6%)	84 (60,4%)
Keine Corona-Hilfe	Hohe Betroffenheit	28 (40,6%)	41 (59,4%)
Keine Corona-Hilfe	Niedrige Betroffenheit	9 (23,1%)	30 (76,9%)
Keine Corona-Hilfe	Keine Betroffenheit	120 (23,5%)	391 (76,5%)

## 5 Diskussion

Die strategischen Reaktionen, die Wenzel et al. (2020) in einer externen Krise als potenzielle Optionen aufführt, haben wir auch in unserer Arbeit auf ihr Vorliegen in der Covid-19 Krise überprüft. Während bereits oftmals das Vorliegen starker Einsparungsmaßnahmen in vergangenen Krisen aufgefunden wurde, können wir dieses starke Auftreten dieser Krisenstrategie nicht bestätigen.<sup>76</sup> Es zeigt sich, dass die Unternehmen mit großer Mehrheit Strategie des Durchhaltens über alle Betroffenheitsskalen durchführen. Zudem erkennen wir, dass bei hoher Betroffenheit in Form von Umsatzeinbrüchen durch die Krise ein höheres Innovationsverhalten als bei den anderen beiden Betroffenheitsskalen aufgefunden werden kann. Das verminderte Auftreten von Einsparungs- und Kürzungsmaßnahmen kann auch darauf zurückgeführt werden, dass große staatliche Corona-Hilfspakete bereitgestellt wurden und den Unternehmen in der Krise zur Verfügung standen. Dies hat womöglich dazu geführt, dass die Unternehmen ohne große Einsparungen ihr Geschäft weiterführen konnten. Wir schließen aus diesen beiden Erkenntnissen, dass im Verlauf der Covid-19 Krise die jeweils weitere Entwicklung nur schwer abgeschätzt werden konnte. Dies führte dazu, dass Unternehmen, wenn möglich, versucht haben, wenig zu ändern und ihre Betriebslogik aufrechtzuerhalten. Sofern die Umsatzeinbrüche durch die Krise zu groß wurden, sahen sich die Unternehmen neben ihrer Strategie des Durchhaltens aber zudem gezwungen neue Möglichkeiten und Chancen auszumachen und darauf aufbauend Geschäftsmodellanpassungen durchzuführen. Das erhöhte Innovationsverhalten bei starker Betroffenheit durch die Krise können wir auch bei näherer Betrachtung der durchgeführten Geschäftsmodellanpassungen bestätigen.

Zudem können wir beobachten, dass in fast jedem Dritten Unternehmen mehr als eine der drei Komponenten des Geschäftsmodells angepasst wurde. Dies geht einher mit bestehenden Forschungsergebnissen.<sup>77</sup> Es wird zumeist davon ausgegangen, dass die initiale Anpassung eines Bereichs im Geschäftsmodell meist auch weitere Änderungen nach sich zieht. Über die drei Phasen der Corona-Krise hinweg haben vermutlich bereits erste zusätzliche Anpassungen bei den Unternehmen, die bereits sehr früh mit Änderungen begonnen haben, stattgefunden. In den anderen Fällen kann somit auch erwartet werden, dass weitere Änderungen nach und nach vorgenommen werden.

Auffällig ist in den Ergebnissen die klare Tendenz zu mehr Geschäftsmodellanpassung mit steigender Unternehmensgröße. Wir schließen dies auf die möglichen Nachteile von kleinen

---

<sup>76</sup> Siehe u.a. Robbins, Pearce (1992); Robbins, Pearce (1993)

<sup>77</sup> Siehe Heider et al. (2021)

Unternehmen in Anpassungsprozessen. Zum einen weisen die kleineren Unternehmen geringere finanzielle Spielräume auf, die es ihnen erlauben ins Risiko zu gehen und Innovationsaktivitäten auszuprobieren, die auch scheitern können. In den Handwerksunternehmen, die wir untersuchten, ist die Funktion des Inhabers und Managers meist in einer Person vereint. Aus dem in der Literatur beschriebenen „Besitztumseffekt“ kann erschwerend hinzukommen, dass kleine Unternehmen keine Innovations- und Anpassungsaktivitäten vornehmen, da sie die Gefahr des Verlusts höher bewerten als die Möglichkeit des Gewinns.<sup>78</sup> Zudem sind in den Unternehmen ohne Hilfe von außen oftmals nicht die notwendigen Kompetenzen vorhanden, um Geschäftsmodellanpassungen und Innovationsaktivitäten zu initiieren.

Wie wir in unseren Ergebnissen jedoch sehen, werden die finanziellen Nachteile der Kleinst- und Kleinunternehmen durch die staatlichen Corona-Hilfen teilweise sehr erfolgreich behoben. Wir sehen eine deutlich höhere Tendenz zur Geschäftsmodellanpassung, sofern Corona-Hilfen an die entsprechenden Unternehmen ausbezahlt worden sind. Daraus kann geschlossen werden, dass die finanziellen Hilfen nicht zu einer Trägheit und einem Ausbleiben des Veränderungswillens geführt haben, sondern hiermit in vielen Fällen die Möglichkeiten geschaffen wurden, dass die Unternehmen auch in der Krise ihr Angebot auf das veränderte Marktumfeld hin anpassen konnten und weiterhin wettbewerbs- und überlebensfähig bleiben konnten. Diesen Aspekt greifen wir nun auch in den Implikationen und Handlungsempfehlungen nochmals auf.

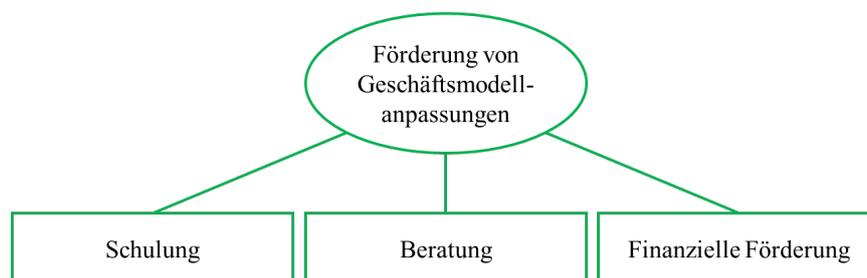
---

<sup>78</sup> Siehe Arbussa et al. (2017)

## 6 Handlungsempfehlungen

Wir können mit unserer Arbeit feststellen, dass Geschäftsmodellanpassungen während der Covid-19 Krise eine bedeutende Rolle gespielt haben. Zukünftig werden Geschäftsmodellanpassungen für Unternehmen weiterhin eine große Bedeutung spielen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Unsere erarbeiteten Handlungsempfehlungen fußen auf unseren Ergebnissen aus der durchgeführten Umfrage und bestehen aus den drei wichtigen Bestandteilen Schulung, Beratung und finanzielle Förderung, wie auch in Abbildung 6 zu sehen ist.

Abbildung 7: Handlungsempfehlungen zur Förderung von Geschäftsmodellanpassungen im Handwerk



Wir haben in unserem Ergebnisteil festgestellt, dass vor allem Kleinunternehmen mit Mitarbeiterzahlen von bis zu 9 Mitarbeitern eine deutlich geringere Quote von Geschäftsmodellanpassungen aufweisen. Diese Unternehmensgröße stellt die große Mehrheit der Handwerksunternehmen dar, was uns dazu führt, dass vor allem dieser Unternehmensgröße besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte bei der Frage nach Handlungsempfehlungen. Diese Unternehmen weisen eine hohe Flexibilität in der Ressourcenallokation und schnelle Entscheidungswege auf, was positiv im Umfeld der Geschäftsmodellanpassungen ist. Jedoch haben diese Unternehmen auch einige Nachteile inne, welche durch bestimmte Hilfen gemindert werden können. Zum einen sollten in Zukunft den Betriebsinhabern, welche meist in der Doppelrolle Inhaber-Geschäftsführer stecken, weitere Schulungsangebote unterbreitet werden, um das Konzept eines Geschäftsmodells, seinen Facetten und Anpassungsmöglichkeiten leichter zugänglich und verständlich zu machen. Zudem ist es neben der Idee der Anpassung wichtig die Umsetzung gründlich zu planen und in diesem Zuge Kompetenz auf dem Feld des Change Managements bzw. der Organisationsentwicklung und der Unternehmensführung zu erlangen, um somit eine gute Idee der Geschäftsmodellanpassung dann auch erfolgreich in den Betriebsalltag zu integrieren. Diese Kompetenz kann auch durch Beratungsangebote der Handwerkskammern erfüllt werden. Unterstützung bei der Anpassung von Geschäftsmodellen könnte sich als eine Kernkompetenz der Betriebsberater der Handwerkskammern für kleine Handwerksbetriebe etablieren. Auf

diesem Feld liegt sehr viel Potential in den Betrieben und die Berater sind genau die richtigen Ansprechpartner, um hier Hilfe leisten zu können. Megatrends wie die fortschreitende Digitalisierung beispielsweise könnten somit deutlich leichter zugänglich gemacht werden für die Handwerksbetriebe. Betriebs- und Technikberater können dabei in einem ersten Schritt Optimierungspotentiale in den Betrieben aufdecken. Basierend hierauf sollten die Beratungsangebote der Handwerkskammern zielgerichtet auf das Thema der Geschäftsmodellanpassung ausgerichtet werden. Gefördert wird die Beratungsleistung auch durch den „Know-how-Transfer im Handwerk“, der 2017 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ins Leben gerufen wurde.<sup>79</sup> Um auch die Berater der Handwerkskammern in ihrer Tätigkeit zu unterstützen wurde das Strategie- und Steuerungsinstrument entwickelt, welches als Orientierungshilfe fungiert. Den Beratern fällt es somit leichter Optimierungspotentiale und Handlungsfelder in Betriebsberatungen ausfindig zu machen.<sup>80</sup>

Die Umsetzung einer Geschäftsmodellanpassung ist aber nicht nur durch die Person des Betriebsinhabers erfolgskritisch, sondern zu einem starken Grad auch von den Mitarbeitern. Schulung auf den zu ändernden Bereichen sollte auch für die Mitarbeiter sichergestellt werden. Dies trägt zum einen zu einem erfolgreichen Anpassen des Geschäftsmodells bei, aber auch um die Kompetenz der Mitarbeiter generell auf einem hohen Niveau zu halten und somit auch der Herausforderung des Fachkräftemangels durch interne Weiterentwicklung entgegenzuwirken. Um zukunftsgerichtet den Handwerksbetrieben eine Anlaufstelle zu bieten, hat sich zum Beispiel das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und der Baden-Württembergischen Handwerkstags e.V. in Kooperation mit den Handwerkskammern und den Landesinnungs- und Fachverbänden Baden-Württembergs in der Zukunftsinitiative Handwerk 2025 über die Zukunftsfragen des Handwerks auseinandergesetzt und teilt diese Ergebnisse nun mit den einzelnen Betrieben und Beratungen und Workshops.<sup>81</sup>

Zuletzt wollen wir auch auf die Säule der finanziellen Förderung eingehen. Wir haben in unseren Ergebnissen festgestellt, dass eine höhere Betroffenheit durch die Covid-19 Krise einen höheren Drang zur Geschäftsmodellanpassung ausgelöst hat und zudem die staatlichen Corona-Hilfen zu einer höheren Quote an Anpassungen geführt haben. In diesen Fällen und bezogen

---

<sup>79</sup> Einzelheiten zum „Know-how-Transfer“ im Handwerk, welche bis 2024 verlängert wurde, unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2017/20170117-bmwi-bringt-neue-foerdermassnahmen-fuer-die-handwerksberatung-auf-den-weg.html>

<sup>80</sup> Einzelheiten zum Servicenavigator vom itb (Institut für Betriebsführung im DHI e.V.) unter <https://www.itb.de/aktuelles/details/mit-dem-service-navigator-auf-erfolgskurs-gehen.html>

<sup>81</sup> Einzelheiten zur Zukunftsinitiative Handwerk 2025 sind auch zu finden unter <https://handwerk2025.de/>

auf die unterschiedlichen Corona-Hilfen haben diese sehr erfolgreich als Liquiditätshilfen gewirkt und konnte die Betriebe somit in ihren schwierigen Lagen unterstützen. Dies führt aus unserer Sicht zu zwei wichtigen Implikationen. Allgemein sollten Vorhaben der Geschäftsmodellanpassung finanziell gefördert werden, wenn dadurch Megatrends wie die Digitalisierung, Energiewende und der Fachkräftemangel angesprochen werden. Dies soll dabei über die angesprochenen Liquiditätshilfen, welche die Corona Hilfen waren, hinausgehen. In Baden-Württemberg und Bayern wird dies beispielsweise bereits durch die zweckgebundene Digitalisierungsprämie Plus und den Digitalbonus Bayern vollzogen.<sup>82</sup> Bezogen auf die Corona-Krise wird zudem versucht, die Unternehmen mit Unterstützungsleistungen wieder zum Vorkrisenniveau zu verhelfen. Hier ist beispielsweise die Restart-Prämie in Baden-Württemberg zu nennen.<sup>83</sup> Damit das Handwerk und kleine und mittelständische Unternehmen im Allgemeinen weiterhin wettbewerbsfähig bleiben und auch ihre Geschäftsmodelle weiter optimieren und ändern kann, sind auch viele Programme in Bezug auf Strukturwandel und Wachstumsprogramme aufgelegt worden. Beispielhaft sind hierbei die zahlreichen Förderprogramme der KfW Bank zu nennen.<sup>84</sup>

Zuletzt sollte auch die Wirksamkeit der Corona-Hilfen zukünftig in möglichen Krisen so vollzogen werden. Diese haben eine große Hilfe für die Unternehmen dargestellt, sowohl für die Art der strategischen Reaktionen, sodass wenig „Panikverkäufe“ von Unternehmensressourcen durchgeführt werden mussten. Zum anderen konnten dadurch vermehrt Geschäftsmodellanpassungen gefördert werden. Sichergestellt werden muss hier, dass die Hilfen zielgerichtet an die richtigen und unverschuldet in Schieflage geratenen Unternehmen ausbezahlt werden. Mittels diesen drei Themen für die Handlungsempfehlungen kann den Unternehmen die notwendige und bestmögliche Unterstützungsleistung zur Verfügung gestellt werden, sofern Geschäftsmodellanpassungen notwendig sind, um als Unternehmen erfolgreich zu bleiben.

---

<sup>82</sup> Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg; Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

<sup>83</sup> Informationen zur Restart-Prämie unter <https://www.l-bank.info/fuer-die-presse/aktuelles/2022/restart-praemie.html>

<sup>84</sup> Informationen zu den Förderprodukten der KfW Bank sind zu finden unter <https://www.kfw.de/partner/KfW-Partnerportal/Handwerksbetriebe/F%C3%B6rderprodukte/index.jsp>

## 7 Zusammenfassung

Wir haben uns in dieser Arbeit mit den strategischen Reaktionen von Handwerksbetrieben im Zuge der Covid-19 Krise auseinandergesetzt. Zudem haben wir ein besonderes Augenmerk auf die Geschäftsmodellanpassungen gelegt, welche während dieser externen Krise in den Unternehmen durchgeführt worden sind, um ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Mittels einer fragebogengestützten Umfrage von Handwerksunternehmen (n=997 ausgefüllte Fragebögen) konnten wir die beiden Fragestellungen nach den strategischen Reaktionen und den Geschäftsmodellanpassungen beantworten.

In den strategischen Reaktionen über die drei Phasen der Covid-19 Krise zeigt sich, dass die Krise von der Strategie des Durchhaltens geprägt ist. Anders als in vorherigen Krisen, zeigt sich, dass drastische Kürzungen und Veräußerungen von Unternehmensressourcen nur in vereinzelt Fällen vorzufinden sind. Der Verlauf der Krise war 2020 und 2021 nie vollumfänglich absehbar, wodurch viele Unternehmen versucht haben „auf Sicht“ zu fahren. Gestützt wurde die Strategie des Durchhaltens durch die staatlichen Corona-Hilfen, die etwaige Notverkäufe der Unternehmen in vielen Fällen verhindert haben. Zudem lässt sich erkennen, dass viele Unternehmen Geschäftsmodellanpassungen während der Covid-19 Krise durchgeführt haben. Insgesamt 31,2% der untersuchten Unternehmen haben bedeutende Teile ihrer Betriebslogik abgeändert bzw. ergänzt und somit zu einer Geschäftsmodellanpassung geführt. Dabei sind Kundenbedürfnisse und Erweiterungen des Kundensegments als häufigste Einzelanpassungen genannt worden.

Es zeigen sich einige klar identifizierbare Einflussfaktoren auf die Durchführung von Geschäftsmodellanpassungen. Neben der Größe eines Unternehmens, spielt es auch eine bedeutende Rolle wie stark das jeweilige Unternehmen von der Covid-19 Krise betroffen war. Je höher der Umsatzeinbruch in der Covid-19 Krise war, desto wahrscheinlicher war es, dass das Unternehmen Geschäftsmodellanpassungen durchgeführt hat, um mit den veränderten Marktbedingungen zurecht zu kommen. Auch die Auszahlung der staatlichen Corona-Hilfen hat als Treiber zur Geschäftsmodellanpassung gewirkt und hat es den betroffenen Unternehmen erleichtert, Anpassungsmaßnahmen durchzuführen. Für diese wäre ohne finanzielle Hilfe eventuell kein finanzieller Spielraum gewesen.

Als Handlungsempfehlung können wir drei entscheidende Maßnahmen ausmachen. Neben der Schulung von Inhabern und Mitarbeitern, um für die Thematik der Geschäftsmodellanpassung zu sensibilisieren, ist es vor allem für die Kleinstunternehmen des Handwerks (bis 9 Mitarbeiter) erforderlich, dass das Beratungsangebot der Handwerkskammern auf diese

Thematik erweitert und zugeschnitten wird. Zuletzt helfen auch finanzielle Anreize, sowohl in als auch außerhalb einer Krisensituation, um den Megatrends Digitalisierung, Energiewende und Fachkräftemangel mit erfolgreichen Geschäftsmodellanpassungen begegnen zu können.

Ziel soll es sein, dass sich Handwerksbetriebe aus eigener Kraft zusammen mit den angesprochenen Fördermechanismen resilient und krisenfest für die Zukunft aufstellen.<sup>85</sup>

Die durchgeführte Umfragestudie kann als Anstoß für die Thematik der Geschäftsmodellanpassungen im Handwerk und in einer externen Krisensituation angesehen werden. Interessant wird in Zukunft zu sehen, ob sich die Geschäftsmodellanpassungen, die während der Covid-19 Krise durchgeführt worden sind, als nachhaltig und langfristig erfolgreich herausstellen. Dies kann ein interessanter Forschungsaspekt für zukünftige Forschungsprojekte sein.

---

<sup>85</sup> Hierzu ist aus dem INDIKO Projekt in Baden-Württemberg auch ein Tool zur Resilienzabfrage von Handwerksbetrieben entstanden, welches unter folgendem Link abgerufen werden kann: <https://www.selbstaendig-im-handwerk.de/Projekte/INDIKO-Projekt-Krisenbezwinger-gesucht-und-gefunden>

## 8 Anhang

Anhang 1: Kompletter Fragebogen zu den strategischen Reaktionen und Geschäftsmodellanpassungen während der Covid-19 Krise

<b>Die Krise als Chance – Eine Erhebung von strategischen Reaktionen und Geschäftsmodellanpassungen infolge der COVID-19 Pandemie am Beispiel von deutschen Handwerksunternehmen</b>	
	
<b>1. Strategische Reaktionen</b>	
<b>Phase 1: Erste Welle – März 2020 bis Mai 2020</b> Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen im Hinblick auf die erste Phase der Corona-Krise. Mitte März wurde der erste landesweite Lockdown beschlossen. Es bestand ein Kontaktverbot und lediglich Betriebe zur Deckung des täglichen Bedarfs durften unter strengen Hygiene- und Schutzmaßnahmen geöffnet bleiben, der Rest musste schließen.	
Wie hat sich Ihr Umsatz im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum entwickelt?	<input type="checkbox"/> gestiegen <input type="checkbox"/> unverändert <input type="checkbox"/> bis zu 5% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 10% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 20% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 35% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 50% gesunken <input type="checkbox"/> mehr als 50% gesunken <input type="checkbox"/> keine Angabe möglich
Wie hat sich Ihr Auftragsbestand im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum entwickelt?	<input type="checkbox"/> gestiegen <input type="checkbox"/> unverändert <input type="checkbox"/> bis zu 5% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 10% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 20% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 35% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 50% gesunken <input type="checkbox"/> mehr als 50% gesunken <input type="checkbox"/> keine Angabe möglich
Haben Sie Mitarbeitende entlassen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Anlagevermögen, wie bspw. Maschinen verkauft?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Lieferantenkredite verlängert oder einen Zahlungsaufschub (Stundung) beantragt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben Sie einen Investitionsstopp beschlossen und mussten deshalb anstehende Projekte, wie bspw. Digitalisierungsmaßnahmen gestoppt werden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten alle Mitarbeitenden Ihres Betriebs ihre Aufgaben (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) unverändert durchführen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten Sie Ihr Produkt- oder Dienstleistungsangebot (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) aufrechterhalten?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten Sie Ihren Mitarbeitenden den Zugang zu ihrem Betrieb (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) weiterhin ermöglichen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten Sie Ihren Kunden den Zugang zu ihren Geschäftsräumen (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) weiterhin ermöglichen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Hat Ihr Betrieb das Geschäftsmodell, d.h. die Art und Weise wie Sie für Ihre Kunden und Partner einen Mehrwert schaffen, überarbeitet?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Hat Ihr Betrieb aktiv nach neuen Ansätzen gesucht, um Umsatz zu generieren?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Waren die von Ihnen gewählten Strategien bzw. Maßnahmen hilfreich für die Krisenbewältigung?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Würden Sie rückblickend die von Ihnen gewählten Strategien bzw. Maßnahmen nochmal tätigen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
<b>Phase 2: Lockerungen im Sommer – Juni 2020 bis Oktober 2020</b> Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen im Hinblick auf die zweite Phase der Corona-Krise. Nach und nach wird gelockert, Einzelhandel, persönliche Dienstleistungen sowie Gastronomie dürfen schrittweise unter Einhaltung der Hygiene- und Schutzmaßnahmen wieder öffnen.	
Wie hat sich Ihr Umsatz im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum entwickelt?	<input type="checkbox"/> gestiegen <input type="checkbox"/> unverändert <input type="checkbox"/> bis zu 5% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 10% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 20% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 35% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 50% gesunken <input type="checkbox"/> mehr als 50% gesunken <input type="checkbox"/> keine Angabe möglich

Wie hat sich Ihr Auftragsbestand im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum entwickelt?	<input type="checkbox"/> gestiegen <input type="checkbox"/> unverändert <input type="checkbox"/> bis zu 5% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 10% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 20% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 35% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 50% gesunken <input type="checkbox"/> mehr als 50% gesunken <input type="checkbox"/> keine Angabe möglich
Haben Sie Mitarbeitende entlassen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Anlagevermögen, wie bspw. Maschinen verkauft?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Lieferantenkredite verlängert oder einen Zahlungsaufschub (Stundung) beantragt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben Sie einen Investitionsstopp beschlossen und mussten deshalb anstehende Projekte, wie bspw. Digitalisierungsmaßnahmen gestoppt werden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten alle Mitarbeitenden Ihres Betriebs ihre Aufgaben (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) unverändert durchführen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten Sie Ihr Produkt- oder Dienstleistungsangebot (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) aufrechterhalten?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten Sie Ihren Mitarbeitenden den Zugang zu ihrem Betrieb (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) weiterhin ermöglichen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten Sie Ihren Kunden den Zugang zu ihren Geschäftsräumen (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) weiterhin ermöglichen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Hat Ihr Betrieb das Geschäftsmodell, d.h. die Art und Weise wie Sie für Ihre Kunden und Partner einen Mehrwert schaffen, überarbeitet?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Hat Ihr Betrieb aktiv nach neuen Ansätzen gesucht, um Umsatz zu generieren?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Waren die von Ihnen gewählten Strategien bzw. Maßnahmen hilfreich für die Krisenbewältigung?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Würden Sie rückblickend die von Ihnen gewählten Strategien bzw. Maßnahmen nochmal tätigen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
<b>Phase 3: Zweite und dritte Welle – November 2020 bis Mai 2021</b> Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen im Hinblick auf die dritte Phase der Corona-Krise. Zu Beginn wurde der Lockdown Light beschlossen, bei welchem zunächst Frisüre und Einzelhandel geöffnet blieben. Über Weihnachten folgte dann der Lockdown 2.0, der die gleichen Maßnahmen verfolgte, wie der erste Lockdown. Seit März wird nun stufenweise gelockert, je nach Bundesland und Infektionsgeschehen.	
Wie hat sich Ihr Umsatz im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum entwickelt?	<input type="checkbox"/> gestiegen <input type="checkbox"/> unverändert <input type="checkbox"/> bis zu 5% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 10% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 20% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 35% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 50% gesunken <input type="checkbox"/> mehr als 50% gesunken <input type="checkbox"/> keine Angabe möglich
Wie hat sich Ihr Auftragsbestand im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum entwickelt?	<input type="checkbox"/> gestiegen <input type="checkbox"/> unverändert <input type="checkbox"/> bis zu 5% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 10% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 20% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 35% gesunken <input type="checkbox"/> bis zu 50% gesunken <input type="checkbox"/> mehr als 50% gesunken <input type="checkbox"/> keine Angabe möglich
Haben Sie Mitarbeitende entlassen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Anlagevermögen, wie bspw. Maschinen verkauft?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Lieferantenkredite verlängert oder einen Zahlungsaufschub (Stundung) beantragt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haben Sie einen Investitionsstopp beschlossen und mussten deshalb anstehende Projekte, wie bspw. Digitalisierungsmaßnahmen gestoppt werden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten alle Mitarbeitenden Ihres Betriebs ihre Aufgaben (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) unverändert durchführen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Konnten Sie Ihr Produkt- oder Dienstleistungsangebot (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) aufrechterhalten?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

Konnten Sie Ihren Mitarbeitenden den Zugang zu ihrem Betrieb (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) weiterhin ermöglichen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Konnten Sie Ihren Kunden den Zugang zu ihren Geschäftsräumen (unter den gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen) weiterhin ermöglichen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Hat Ihr Betrieb das Geschäftsmodell, d.h. die Art und Weise wie Sie für Ihre Kunden und Partner einen Mehrwert schaffen, überarbeitet?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Hat Ihr Betrieb aktiv nach neuen Ansätzen gesucht, um Umsatz zu generieren?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Waren die von Ihnen gewählten Strategien bzw. Maßnahmen hilfreich für die Krisenbewältigung?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Würden Sie rückblickend die von Ihnen gewählten Strategien bzw. Maßnahmen nochmal tätigen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

## 2. Geschäftsmodell-Anpassungen

<b>Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen ausschließlich hinsichtlich der Änderungen, die Sie im Laufe der Corona-Krise durchgeführt haben. Die Fragen nehmen Bezug auf die Corona-Krise im Allgemeinen, eine Betrachtung der einzelnen Phasen ist nicht mehr notwendig.</b>		
Haben Sie versucht, neue Kundengruppen mit Ihren Produkten oder Dienstleistungen zu erreichen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie versucht, neue Märkte mit Ihren Produkten oder Dienstleistungen zu erreichen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie versucht, so flexibel und schnell wie möglich auf neue Kundenwünsche zu reagieren?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Ihr Produkt- oder Dienstleistungsangebot vergrößert, d.h. wurden neue Produkte oder Dienstleistungen in Ihr Portfolio aufgenommen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie versucht, Ihre Produkte oder Dienstleistungen den Kunden so einfach wie möglich zugänglich zu machen, indem Sie bspw. die Click&Collect Option angeboten haben?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Ihre bisherigen Produkte oder Dienstleistungen verbessert?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie die Sichtbarkeit Ihres Betriebs für Kunden erhöht, bspw. durch die Einführung einer Website oder dem Auftritt in sozialen Medien?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie neue Absatzkanäle eingeführt, wie bspw. den Vertrieb über eine Online-Verkaufsplattform bzw. den eigenen Online-Shop oder die Online-Terminvereinbarung?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie zusätzlich zur Kundenbetreuung vor Ort eine virtuelle Kundenbetreuung angeboten?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Gutscheine für Produkte oder Dienstleistungen verschenkt, um Ihre Kunden zu Wiederholungskäufen zu motivieren?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Maßnahmen ergriffen, um den Kundenkontakt zu intensivieren bspw. durch den Versand von Newslettern oder das Führen von Telefonaten?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Ihre Kunden regelmäßig über betriebsspezifische Maßnahmen in Folge der Corona-Krise informiert, bspw. über eine eigene Rubrik auf Ihrer Website, die alle Informationen rund um die Krise zusammenfasst?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie neue Bezahlmöglichkeiten eingerichtet, wie bspw. die Kartenzahlung oder die PayPal-Bezahlmöglichkeit?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Ihre Erlöse aus einmaligen Verkäufen durch ein Modell wiederkehrender Erlöse, wie bspw. dem Leasing oder Ratenzahlungen, ergänzt bzw. ersetzt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie integrierte Dienstleistungen, wie bspw. Wartungsverträge, eingeführt, um weitere Einnahmequellen zu generieren?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie neue Kernkompetenzen in Ihrem Betrieb geschaffen, indem Sie Mitarbeiter intensiv geschult oder neues Personal eingestellt haben?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie die Verbesserung der IT-Infrastruktur vorgenommen, um die technischen Ressourcen Ihres Betriebs auf den neuesten Stand zu bringen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie neue Geräte bzw. Maschinen erworben?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie auf neue, innovative Ansätze und Prozesse bei der Herstellung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen gesetzt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt mit dem Ziel, interne Verwaltungsprozesse zu verbessern, wie bspw. eine digitale Zeiterfassung?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Ihre Werbemaßnahme für Ihre Produkte oder Dienstleistungen verstärkt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie neue Lieferanten akquiriert?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie neue Partnerschaften mit Betrieben aus dem gleichen Gewerk bzw. Branche aufgenommen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie neue, strategische Kooperationen mit gewerks- bzw. branchenfremden Organisationen aufgebaut?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Preiserhöhungen oder Preissenkungen vorgenommen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Ihre Herstellkosten reduziert?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie Ihre Produktkosten analysiert und aufgrund sich ändernder Rohstoffpreise an die Marktpreise angepasst (bspw. dynamische Preisgestaltung anstatt Festpreise)?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

### 3. Ressourcenverfügbarkeit & strategische Flexibilität

Im folgenden Abschnitt geht es um die aktuelle Darstellung der Ressourcenverfügbarkeit und strategischen Flexibilität Ihres Betriebs unabhängig von der Corona-Krise.

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf die Ressourcenverfügbarkeit Ihres Betriebs.	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme teilweise nicht zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Unser Betrieb ist größtenteils eigenfinanziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Anlagevermögen, wie bspw. Maschinen, ist auf dem neuesten Stand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Betriebsstandort verleiht uns einen Wettbewerbsvorteil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir verfügen über überdurchschnittlich gut ausgebildete und engagierte Mitarbeitende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir verfügen über langjährige Mitarbeitende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir pflegen und fördern unsere Betriebskultur mit dem Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu steigern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir verfügen über enge und langjährige Kundenbeziehungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir verfügen über enge und langjährige Lieferantenbeziehungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir verfügen über effektive Verwaltungsstrukturen, d.h. effektive Vorgänge zur Planung, Steuerung und Buchhaltung unseres Betriebs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf die strategische Flexibilität Ihres Betriebs.	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme teilweise nicht zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Wir sind in der Lage, frühzeitig strategische Chancen zu nutzen und auf externe Gefahren zu reagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir analysieren stetig das wirtschaftliche, technologische, politische und soziale Umfeld unseres Betriebs, um frühzeitig auf technologische Trends und Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Veränderungen werden schnell und umfassend an alle Mitarbeitenden kommuniziert und müssen von diesen verstanden und gelebt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir setzen auf flache Hierarchien und Transparenz innerhalb unseres Betriebs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können aufgrund unserer geringen Belastung durch Bürokratie strategische Entscheidung schnell treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Fragen werden in unserem Unternehmen gemeinschaftlich gelöst, persönliche Interessen werden zurückgestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Mitarbeitenden und ihre Kompetenzen sind flexibel einsetzbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind in der Lage, unsere Maschinen zur Herstellung von verschiedenen Gütern zu benutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind in der Lage, Kapitalressourcen fließend umzuverteilen und dort zu nutzen, wo es gebraucht wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. Angaben zu Ihrem Betrieb

Ihr Geschlecht	<input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> divers
Zu welchem Gewerk bzw. Branche gehört Ihr Betrieb?	<input type="checkbox"/> Ausbaugewerbe <input type="checkbox"/> Bauhauptgewerbe <input type="checkbox"/> Gesundheitsgewerbe <input type="checkbox"/> Lebensmittelgewerbe <input type="checkbox"/> persönliche Dienstleistungen
Welche Rechtsform hat Ihr Betrieb?	<input type="checkbox"/> Einzelunternehmen <input type="checkbox"/> Personengesellschaft (KG, OHG, GbR, GmbH & Co. KG) <input type="checkbox"/> GmbH <input type="checkbox"/> sonstige Rechtsform (AG, KGaA, Genossenschaft)
Wie lautet die Postleitzahl Ihres Betriebsstandorts (Hauptsitz)?	<input type="text"/>

In welchem Jahr wurde Ihr Betrieb gegründet?						
Ist Ihr Betrieb familiengeführt?	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein			
Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Betrieb?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 – 4 <input type="checkbox"/> 5 – 9 <input type="checkbox"/> 10 – 19 <input type="checkbox"/> 20 – 49 <input type="checkbox"/> 50 – 250 <input type="checkbox"/> größer 250					
Wie viel Umsatz generiert Ihr Betrieb?	<input type="checkbox"/> 17.500 – 50.000 <input type="checkbox"/> 50.000 – 125.000 <input type="checkbox"/> 125.000 – 250.000 <input type="checkbox"/> 250.000 – 500.000 <input type="checkbox"/> 500.000 – 2,5 Mio. <input type="checkbox"/> 2,5 Mio. – 5 Mio. <input type="checkbox"/> größer 5 Mio.					
Wie weit reicht Ihr Kundenkreis (in km) um Ihren Betriebsstandort (Hauptsitz) herum?	<input type="checkbox"/> 10 km <input type="checkbox"/> 20 km <input type="checkbox"/> 50 km <input type="checkbox"/> größer 50 km					
Werden bei Bedarf ausreichend neue Mitarbeitende gefunden (bspw. Ersatz für Mitarbeitende, die in den Ruhestand gehen oder Wachstum)?	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein			
Bitte bewerten Sie folgende Aussage in Bezug auf Ihre Risikoeinstellung.	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme teilweise nicht zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Ich bin risikofreudig in Bezug auf unternehmerische Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Kooperationen Ihres Betriebs.						
Wir kooperieren mit unserem direkten Unternehmensumfeld (bspw. Kunden, Lieferanten, Betrieben aus anderen Gewerken) entlang der Wertschöpfungskette.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir kooperieren mit Betrieben aus dem gleichen Gewerk bzw. Branche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir kooperieren mit externen Institutionen (bspw. Universitäten, Forschungseinrichtungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir kooperieren mit Start-Ups.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Corona-Hilfen, die Sie erhalten haben.	ja		nein		beantragt, aber nicht erhalten	
Haben Sie die Corona-Soforthilfe erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Überbrückungshilfe I erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Überbrückungshilfe II erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie die Novemberhilfe erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie die Dezemberhilfe erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Überbrückungshilfe III erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Überbrückungshilfe III a erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf die Finanzierung Ihres Betriebs.						
Nutzen Sie Förderprogramme, wie bspw. "Go-Digital" oder den "ERP-Gründerkredit" der KfW?	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein			
Haben Sie eine gute Beziehung zu Ihren Kreditgebern und sind daher in der Lage, schnell und leicht neue Kredite zu erhalten?	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein			

- Achtenhagen, Leona / Leif, Melina / Naldi, Lucia (2013): Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation, in: *Long Range Planning*, 46 (6), 427-442.
- Amit, R., and Zott, C. (2015). Crafting Business Architecture: The Antecedents of Business Model Design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 331–350. <https://doi.org/10.1002/sej.1200>
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(7). <https://doi.org/10.1142/S1363919618500573>
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., and Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271–293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>
- Argyres, Nicholas / Bigelow, Lyda / Nickerson, Jack A. (2015): Dominant designs, innovation shocks, and the follower’s dilemma, in: *Strategic Management Journal*, 36 (2) 216-234.
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., and Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Barker, Vincent L. / Mone, Mark A. (1994): Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline?, in: *Strategic Management Journal*, 15 (5), 395-405.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie: Digitalbonus Bayern, URL: <https://www.digitalbonus.bayern/foerderprogramm/>, 14.07.2022, 11:43 Uhr.
- Bieger, Thomas / zu Knyphausen-Aufseß, Dodo / Krys, Christian (2011): *Innovative Geschäftsmodelle*, Berlin et al. 2011.
- Bundesministerium für Gesundheit (o.D.): Coronavirus-Pandemie: Was geschah wann?, URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/chronik-coronavirus.html>, 13.07.2022, 12:34 Uhr.
- Cahyanto, Ignatius / Wiblishauser, Michael / Pennington-Gray, Lori / Schroeder, Ashley (2016): The dynamics of travel avoidance: The case of Ebola in the US, in: *Tourism Management Perspectives*, 20, 195-203.
- Carnahan, Seth (2017): Blocked but not tackled: Who founds new firms when rivals dissolve?, in: *Strategic Management Journal*, 38 (11), 2189-2212.
- Cavalcante, S., Kesting, P., and Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342. <https://doi.org/10.1108/00251741111163142>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It’s not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., and Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767–784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Clauss, T., Bouncken, R. B., Laudien, S., and Kraus, S. (2020). Business Model Reconfiguration and Innovation in SMEs: A Mixed-Method Analysis from the Electronics Industry. *International Journal of Innovation Management*, 24(2). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500152>
- Clauss, Thomas (2017): Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance, in: *R&D Management*, 47 (3), 385-403.

- Demil, Benoît / Lecocq, Xavier (2010): Business model evolution: In search of dynamic consistency, in: *Long Range Planning*, 43 (2-3), 227-246.
- EU-Kommission (2003): Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Official Journal of the European Union (2003). <https://doi.org/10.1093/nq/s10-I.5.88-c>
- Foss, N. J., and Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Friedl, Gunther / Tratt, Benedikt: Die Auswirkungen der Corona Krise auf das Handwerk - Eine gewerbespezifische Bewertung der Bedrohungslage und gegensteuernden Maßnahmen. [https://lfi-muenchen.de/wp-content/uploads/2020/03/2020\\_gesamtes\\_Dokument\\_Auswirkungen-Corona-Krise-Handwerk.pdf](https://lfi-muenchen.de/wp-content/uploads/2020/03/2020_gesamtes_Dokument_Auswirkungen-Corona-Krise-Handwerk.pdf)
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler business model navigator. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Groskovs, S., and Ulhøi, J. P. (2019). The middle manager in search of business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 40(4), 3–10. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2018-0061>
- Guo, H., Zhao, J., and Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447–469. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2013-0050>
- Haverkamp, K., Runst, P., and Proeger, T. (2021). The Effects of COVID-19 Induced Lockdown Measures on Market Entry and Exits in the Skilled Crafts Sector. *Wirtschaftsdienst*, 101(3), 194–199. <https://doi.org/10.1007/s10273-021-2873-x>
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., and Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635–645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
- Heij, C. V., Volberda, H. W., and Van Den Bosch, F. A. J. (2014). How does business model innovation influence firm performance: The moderating effect of environmental dynamism. 74th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2014, 1502–1507. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.234>
- Heikkilä, M., Bouwman, H., and Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 107–128. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097>
- Hock, M., Clauss, T., and Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R and D Management*, 46(3), 433–450. <https://doi.org/10.1111/radm.12153>
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., and Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in established SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030076>
- Johnson, Mark W. / Christensen, Clayton M. / Kagermann, Henning (2008): Reinventing your business model, in: *Havard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Latham, Scott (2009): Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms, in: *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180-201.
- Le Nguyen, Huu / Kock, Sören (2011): Managing SMEs' survival from financial crisis in a transition economy: A chaos theory approach, in: *Journal of General Management*, 37(1), 31-45.

- Matzler, Kurt / Bailom, Franz / Friedrich von den Eichen, Stephan / Kohler, Thomas (2013): Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso, in: *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30-37.
- Michael, Steven C. / Robbins, Keith D. (1998): Retrenchment among small manufacturing firms during recession, in: *Journal of Small Business Management*, 36(3), 35-45.
- Minarelli, F., Raggi, M., and Viaggi, D. (2015). Innovation in European food SMEs: Determinants and links between types. *Bio-Based and Applied Economics*, 4(1), 33–53. <https://doi.org/10.13128/BAE-14705>
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg (o.D.): Digitalisierungsprämie Plus, URL: <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/foerderprogramme-und-aufrufe/liste-foerderprogramme/digitalisierungspraemie/>, 14.07.2022, 11:42 Uhr.
- Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., and Friske, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(5), 369–379. <https://doi.org/10.1177/0266242620936590>
- Morris, M., Schindehutte, M., and Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Osiyevskyy, O., and Dewald, J. (2015). Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 58–78. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves (2010): *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, New Jersey 2010.
- Pearson, C. M., and Clair, J. (1998). *Reframing Crisis Management* Author (s): Christine M . Pearson and Judith A. Clair Published by: Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.com/stable/259099> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : reference # re. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Rauhut, A., Votteler, J., and Hiller, S. (2020). Analysis and evaluation of business model patterns for the craft sector. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 521–528. <https://doi.org/10.34190/EIE.20.188>
- Ricciardi, F., Zardini, A., and Rossignoli, C. (2016). Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. *Journal of Business Research*, 69(11), 5487–5493. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.154>
- Roberts, Keith (2003): What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery?, in: *Strategy & Leadership*, 31(4), 31-39.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1993). Entrepreneurial retrenchment among small manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 301–318. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90002-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90002-M)
- Robbins, Keith D. / Pearce, John A. (1992): Turnaround: Retrenchment and recovery, in: *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309.
- Rosenbloom, Richard S. (2000): Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era, in: *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083-1103.
- Schallmo, Daniel (2018): *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*, 2. Aufl., Springer Gabler, Berlin, 2018.
- Schneider, S., and Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>

- Schreuder, Hein / Van Cayseele, Patrick / Jaspers, Patrick / De Graaff, Bert (1991): Successful bear-fighting strategies, in: *Strategic Management Journal*, 12(7), 523-533.
- Shama, Avrahama (1993): Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms, in: *Journal of Small Business Management*, 31(3), 62-72.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., and Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 393–410. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00032-9)
- Simchi-Levi, David / Schmidt, William / Wie, Yehua (2014): From superstorms to factory fires: managing unpredictable supply chain disruptions, in: *Harvard Business Review*, 92(1-2), 96-101.
- Sorescu, Alina / Frambach, Ruud T. / Singh, Jagdip / Rangaswamy, Arvind / Bridges, Cheryl (2011): Innovations in retail business models, in: *Journal of Retailing*, 87, 3-16.
- Spieth, P., and Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671–696. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>
- Stieglitz, Nils / Knudsen, Thorbjorn / Becker, Markus C. (2016): Adaptation and inertia in dynamic environments, in: *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854-1864.
- Teece, David J. (2010): Business models, business strategy and innovation, in: *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Ucaktürk, Ahmet / Bekmezci, Mustafa / Ucaktürk, Tülay (2011): Prevailing during the periods of economical crisis and recession through business model innovation, in: *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(7), 89-100.
- Wenzel, Matthias / Stanske, Sarah / Lieberman, Marvin B. (2020): Strategic responses to crisis, in: *Strategic Management Journal*, 41, 7-18.
- Zahra, Shaker A., Sapienza, H. J., and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zahra, Shaker A. (1993): Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach, in: *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021a): "Die Pandemie hat die Systemrelevanz des Handwerks unter Beweis gestellt", URL: <https://www.zdh.de/presse/veroeffentlichungen/interviews-und-statements/die-pandemie-hat-die-systemrelevanz-des-handwerks-unter-beweis-gestellt/>, 13.07.2022, 14:32 Uhr.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021b): Wirtschaftlicher Stellenwert des Handwerks 2021, URL: <https://www.zdh.de/daten-und-fakten/kennzahlen-des-handwerks/wirtschaftlicher-stellenwert-des-handwerks-2021/>, 13.07.2022, 14:28 Uhr.