

# White Paper

## Wege zu einer neuen Normalität: 3 Corona Exit-Szenarien

*Eine Einordnung als Beitrag für Unternehmensplanungen und –strategien*

Dr. Christian Röckemann und Guido Merz

Stand 8.4.2020

Der Beitrag soll einen Rahmen für die Diskussion sowie die Planungen von Unternehmen und Investoren für die Exit-Phase der Corona-Epidemie 2020 und die anschließende neue Normalität („New Normal“) geben. Er basiert auf öffentlich zugänglichen Analysen, Reports und Quellen zu Covid-19, insbesondere Simulationen zum Infektionsverlauf. Trotz stetig mehr Datenpunkten werden weiterhin das Simulieren und Arbeiten in Szenarien die Grundlage für Politik, aber auch Unternehmer und Unternehmen sowie Investoren bleiben: für die Exit Phase aus Corona heraus und die Zeit danach. Neue Informationen, behördliche und private Entscheidungen während der Krise, werden zu unterschiedlichen, heute nur grob abschätzbaren „Pfadern“ führen. Neben den faktischen Entscheidungen, ist dabei die Wahrnehmung durch den Einzelnen wichtig, was viele Studien aus den Behavioral Economics zeigen. Die Erfahrungen in der Krise und insbesondere die Dauer sind subjektiv für jedes einzelne Individuum und für jedes Unternehmen in seinem Marktsegment.

Für jeden unternehmerischen Corona-CheckUp, jede kurzfristige Liquiditäts-Planung, jede Hochlauf-Strategie, aber auch die Wachstumsstrategien für Post Corona ist ein systematischer Rahmen notwendig, in dem gearbeitet werden kann. Hier soll dieser Beitrag helfen. Er übersetzt aus wirtschaftlicher Perspektive den „Mediziner-Rahmen“ mit allgemein zugänglichen Informationen in ein Gerüst für das Unternehmensmanagement.

Nachfolgend werden aus verschiedenen „Corona-Kurven“ 3 Exit-Szenarien abgeleitet, die als Grundlage für Check Ups, dienen können. Jedem Szenario wird ein spezifisches New Normal im Anschluss zugeordnet, also eine Beschreibung des jeweils nach Ende der Krise erwarteten „eingeschwungenen“ Zustands einer neuen Normalität. Die Szenarien spannen einen Ereignisraum auf, der auf Basis aktuell diskutierter Entwicklungen plausibel erscheint. Sie sind keine Zielszenarien und auch nicht mathematisch ableitbar. Aber sie bilden eine letztendlich schlüssig erscheinende Struktur, die erlaubt, mit aktuellem Kenntnisstand systematisch vorzugehen. Insofern sind sie relevant für Unternehmen und Investoren unterschiedlicher Größenordnung, für einzelne oder mehrere Geschäftsbereiche und Wertschöpfungsstufen eines Unternehmens, aber auch für Unternehmensportfolien (z.B. bei Private Equity). In ihrer Vereinfachung stellen sie noch keine konkrete Handlungsempfehlung dar, können aber erste Hinweise geben, auf die dann aufgesetzt werden kann.

### **Ausgangspunkt: Die Infektionskurven**

Die Corona-Pandemie hat einen medizinischen Verlauf, der mit Zielen und Vorgaben aus Gesellschaft und Politik beeinflusst und gesteuert wird. Überrascht von Ausbreitung, Umfang und Geschwindigkeit wurden und werden nun laufend diverse Maßnahmen durch die Regierungen mit Experten diskutiert

und umgesetzt. Neben der medizinischen Perspektive kommen zunehmend der Wirtschaft, Ethik und Sozialwissenschaft eine wichtige Rolle zu (siehe hierzu u.a. Fuest, C. et. al. (2020)).

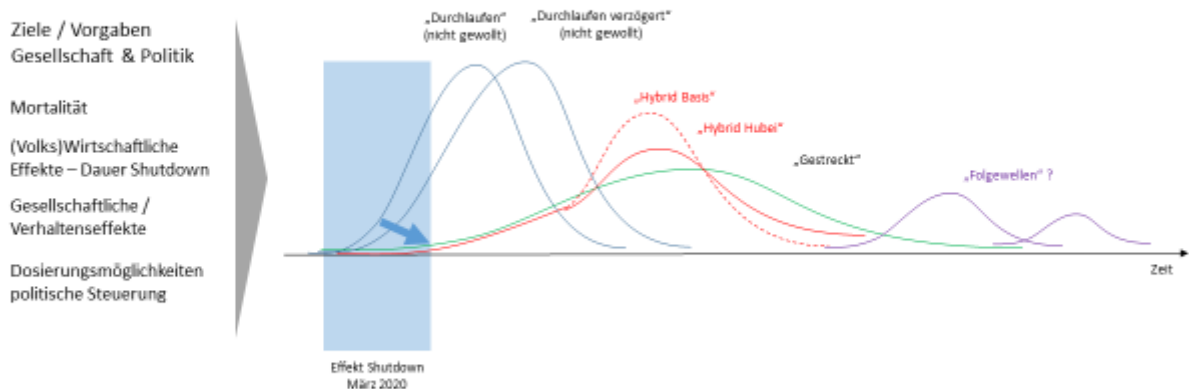
Das politische Handlungsfeld lässt sich vereinfachend in den Dimensionen Mortalität, (volks)wirtschaftliche Effekte, gesellschaftliche Effekte sowie Einfluss- und Dosierungsmöglichkeiten der Politik beschreiben. Eine, wenn nicht die Vorgabe bzw. Zielgröße in der bisherigen Steuerung ist die vorhandene Leistungskapazität an Intensivbetreuung in Kliniken, sozusagen als numerische Proxygröße für eine (erwartete) Sterblichkeit, die nicht überschritten werden soll.

Daraus ergibt sich die Grundstrategie, keine natürliche Durchdringung in der Bevölkerung mit der entsprechenden Mortalität hinzunehmen („Durchlaufen lassen“), sondern innerhalb des medizinischen Kapazitätsniveaus eine „flachere Kurve“ zu erreichen indem die Ausbreitung systematisch gesteuert wird. Dies wurde mit den im Monat März getroffenen Entscheidungen zu Ladenschließungen und der Einschränkung des öffentlichen Lebens eingeläutet.

Aus der Pandemie an sich und aufgrund der gewählten Strategie ergeben sich – so die aktuelle Sichtweise – unterschiedliche erwartete Verläufe, die in diversen Studien simuliert und analysiert werden. Exemplarisch wird im Quellenverzeichnis auf einige referenziert. Selbst bei mehr Datenpunkten in näherer Zukunft wird sich der erwartete Verlauf der Pandemie im Kontext des öffentlichen und privaten Handelns weiterhin nur über Simulationen und Einschätzungen bzw. Dimensionierungen abbilden lassen. Das Denken und Handeln in Simulation und Szenarien wird also erhalten bleiben.

Im Folgenden werden 3 Kurvenverläufe unterschieden, die als (exemplarische) Grundlagen für Markt- und Handlungsszenarien dienen sollen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Alternative typologische Infektionskurven (ohne Maßstab)



Eine Welle des Typs „Durchlaufen“ wird hier als Referenzkurve genutzt, sie ist (gesellschafts-)politisch nicht angestrebt, d.h. mit den bislang ergriffenen Maßnahmen wird eine flachere Kurve angesteuert (siehe Pfeil). Von dieser ausgehend lassen sich nach dem aktuellen Shutdown folgende 3 Kurvenverläufe unterscheiden:

**Hybrid Basis:** Stufenweise Lockerung der Maßnahmen nach dem Shutdown über mehrere Wochen und kontrollierte Immunisierung unter der medizinischen Rahmenbedingung maximal verfügbarer Intensivbetreuung. Keine große Dunkelziffer bzw. „Hintergrundimmunisierung“, d.h. Sterblichkeit im derzeit simulierten Rahmen.

**Hybrid Hubei:** Stufenweise Lockerung der Maßnahmen nach dem Shutdown über mehrere Wochen und kontrollierte Immunisierung unter der medizinischen Rahmenbedingung maximal verfügbarer Intensivbetreuung. Über den bisherigen Schätzungen liegende „Hintergrundimmunisierung“ – Stichwort Hubei – und damit eine geringere Anzahl an schweren Erkrankungen als in Hybrid Basis angenommen (siehe z.B. Donsimoni, J.R. et. al. (2020)).

**Gestreckt:** Erst langsam und in mehreren kleinen Stufen erfolgende Lockerung der Kontaktsperrn bzw. Distanzierungsmaßnahmen, um eine deutlich weiter gestreckte Kurve der Erkrankten zu erreichen. Streckung über viele Monate anstelle von Wochen.

Die Unterdrückung der Infektionen in der ersten Welle zieht, folgt man diversen Publikationen, weitere, hoffentlich nur kleinere „**Folgewellen**“ nach sich. Diese werden sich je nach Pfad der Rückführung der Maßnahmen und der Infektionsdurchdringung in den Monaten nach der erfolgreichen Kontrolle der ersten Welle zeigen. Je nach Simulation sind dies Wellen mit einer Verzögerung von 4-6 Monaten oder länger (Beispiel Ferguson, N. et. Al. (2020)), teilweise mehrere hintereinander. In anderen Simulationen (Beispiel Deutscher Bundestag (2012)) werden zwei Folgewellen über einen Zeitraum von bis zu 2,5 Jahren projiziert.

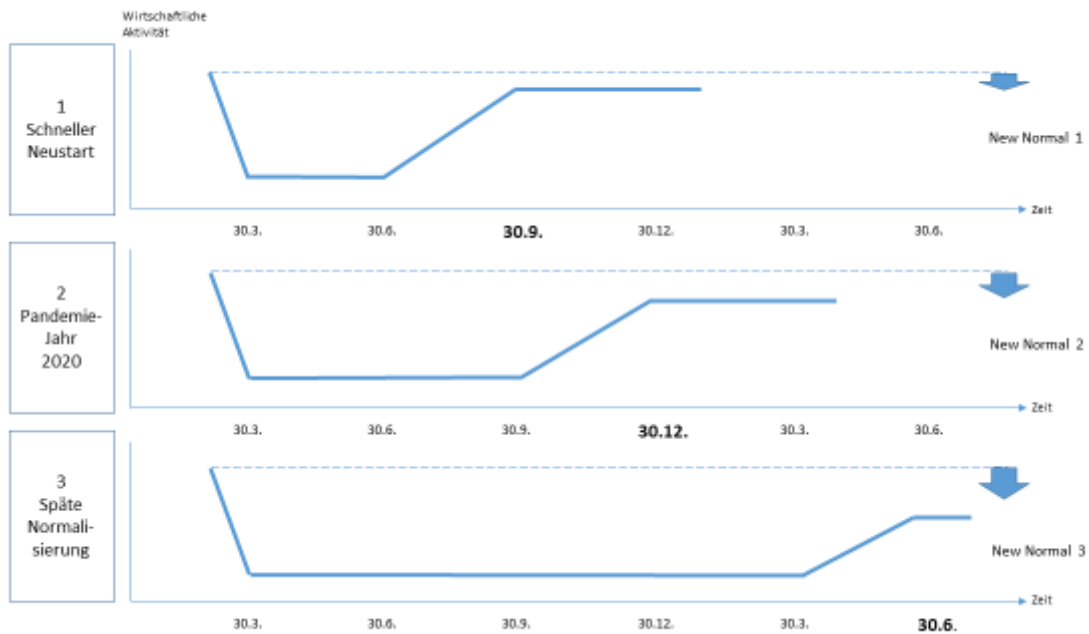
Geht man davon aus, dass nicht vor dem jeweiligen Maßnahmenpaket und einer schrittweisen Lockerung der Einschränkungen klar ist, welche Folgewellen sich ergeben, ist für alle 3 Realisierungen der Infektionskurven mit Folgewellen zu rechnen. In einem Beitrag beschreibt Pueyo, T. (2020) dieses Grundmuster plakativ als „Hammer and Dance“. Insbesondere die kommende Phase des „Dance“ mit ihren Erwartungen und ggfs. Enttäuschungen durch ein Wiederanziehen von Restriktionen wird nicht nur Einfluss auf das mittelfristige Nachfrageverhalten der Konsumenten/privaten Haushalte haben, sondern auch auf das Wiederhochfahren und die Erholung der Wirtschaft (Beispiel Singapur nach Die Welt (2020)). Bei der bekannt international verwobenen Produktionsstruktur wird dies hierbei nicht auf Deutschland beschränkt sein, sondern es werden sich auch länderübergreifend Wechselwirkungen ergeben.

### **3 Exit-Szenarien als Rahmen für die Unternehmensplanung und –strategie**

Die Corona-Pandemie hat zu einem ungeahnten Herunterfahren weiter Sektoren der Volkswirtschaft und des öffentlichen Lebens geführt. Während die kurzfristigen Effekte direkt spürbar sind, lassen sich die mittel- bis langfristigen wirtschaftlichen Ausmaße der Veränderung nur ansatzweise dimensionieren und dürften auch für eine längere Zeit nur über Szenarien zu greifen sein. Allein die Schätzungen des IFO-Instituts, dass jede weitere Woche des Shutdown das BIP um rund 1%-Punkt reduziert (hier: stark vereinfachte Mittelwertbildung aus einer Spanne von 0,7 bis 1,6%), gibt einen Anhaltspunkt (vgl. Dorn, F. et.al. (2020)). Betrachtet man die drei vorgenannten „Infektionskurven“ samt Nachlaufeffekten, die sich nicht über Wochen, sondern Monate erstrecken werden, wird die Bedeutung für das wirtschaftliche Handeln jedes Einzelnen, aber auch für Unternehmen deutlich.

Nachfolgend werden daher 3 Exit-Szenarien skizziert, die den Handlungsrahmen für Unternehmen/r greifbarer machen (siehe auch Abbildung 2). Diese werden grob in ihrer Grundstruktur und grundsätzlichen Wirkungsweise für die Unternehmen beschrieben.

Abbildung 2: 3 Exit-Szenarien im Überblick



### Szenario 1: Schneller Neustart

Die Lockerungsmaßnahmen beginnen im Mai 2020 und zeigen in Q3 zügig Wirkung. Die Konsumnachfrage läuft wieder hoch, Schulen und Universitäten werden schrittweise wieder geöffnet (zumindest letztere in Teilen), die Produktionsketten der Industrie (z.B. Automobilbau) laufen langsam, aber funktionierend in Q3 wieder an, wenngleich zunächst auf reduziertem Niveau. Die Beschäftigten sind in ausreichendem Maße in der Lage, die Produktion und Dienstleistungen sicherzustellen, Reisebeschränkungen werden stufenweise aufgehoben, Insolvenzen führen nur vereinzelt zu Angebotsengpässen. Die Kapitalversorgung und Liquidität wird durch die ergriffenen Maßnahmen der Regierungen hinreichend sichergestellt. Trotz Verzahnung der Wertschöpfung sind im deutschen Markt keine systematischen Produktions- und Angebotsengpässe zu verzeichnen. Nach einer Interruption wird ein New Normal 1 im 4. Quartal 2020 erreicht, bei leicht reduzierter Konsumneigung und noch bestehenden systematischen Einschränkungen in einzelnen Bereichen (z.B. Flugverkehr). Folgewellen der Pandemie lassen sich durch die ergriffenen flankierenden Maßnahmen gut kontrollieren, ein Nachsteuern mit umfassendem Social Distancing und anderen Bremsfunktionen ist nicht notwendig.

### Szenario 2: Pandemie-Jahr 2020

Der Exit aus dem ersten Corona-Shutdown dauert 3 Monate länger als in Szenario 1, d.h. das Hochlaufen der Produktion und der Weg zur Normalisierung erfolgt erst in Q4. Nach ersten „Gehversuchen“ Ende Q2 werden vor dem Hintergrund der weiterhin bestehenden Infektionsgefahr und zur Kontrolle von Folgewellen weiter signifikante Maßnahmen auf Basis behördlicher Anordnungen bzw. Empfehlungen zum Social Distancing aktiv bleiben. Das Marktverhalten läuft nicht direkt an, sondern ist bis Ende September in einem „Hibernating Mode“.

Bei der stufenweisen Lockerung muss zur Kontrolle pandemischer Folgewellen mehrfach nachgesteuert werden. Die behördlich verordneten Beschränkungen wirken länger und nachhaltiger: im Konsumverhalten sowie beim Anlaufen der Produktionsketten. In einigen Bereichen werden

Wertschöpfungsketten regionalisiert, damit ein angepasstes Produktangebot bereitsteht. Das New Normal in Folge von Szenario 2 ist durch systematisch verändertes Nachfrageverhalten – weiterhin Multi-Channel – aber deutlich mehr Online charakterisiert. Es wird erst nach dem Jahr 2020 erreicht. Die international verwobene Wertschöpfung wird (gezwungenermaßen) reduziert. Durch eine substantielle Zahl von Insolvenzen bzw. Nicht-Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit verändert sich die Marktstruktur, unterschiedlich je nach Marktsegment. Eine Normalisierung auf verändertem Niveau ist im New Normal 2 ab Anfang 2021 zu beobachten.

### **Szenario 3: Späte Normalisierung**

Die Erfahrungen aus der Lockerung der Maßnahmen der ersten Corona-Welle zusammen mit der Rückschlaggefahr bei Folgewellen führen zu einer deutlich längeren Phase der Rückkehr zur Normalität. Die nachhaltige Immunisierung der Bevölkerung läuft nur langsam, Social Distancing mit allen Konsequenzen hält an, die private Nachfrage ist durch hohe Unsicherheit geprägt und die Konsumneigung bleibt reduziert und es gibt kaum Nachholeffekt. Dieses Szenario umfasst auch das Warten auf Medikamente bzw. Impfstoffe, die dann – nach Entwicklung und Test -zum Frühjahr 2021 verfügbar werden. Eine Normalisierung des Wirtschaftsbetriebes beginnt erst in Q2 des Jahres 2021 und in Q3 wird das New Normal 3 erreicht.

In der langen Exit-Phase von gut einem Jahr erfolgen systematische und nachhaltige Veränderungen bzw. erfolgt die Notwendigkeit von Anpassungen in Nachfrage und Angebot – über weite Teile der Wirtschaft. Die Unsicherheit und auch finanzielle Notwendigkeiten führen auch im New Normal 3 zu einer zurückgefahrenen Konsumneigung mit strukturellen Anpassungen („Fokus auf notwendige Ausgaben“). Es wird deutlich, dass Wertschöpfungsstrukturen systematisch neu gedacht und angepasst werden müssen, bevor ein stabiles Niveau wieder erreicht wird. Die finanziellen Lasten für jeden Einzelnen und die öffentliche Hand sind signifikant und nachhaltig.

Die 3 vorgenannten Szenarien prägen das wirtschaftliche Handeln und strategische Optionen in unterschiedlicher Form. Trotz allen Veränderungen und einem Wohlstandsverlust in der Breite werden sich Chancen in vielen Bereichen der Wirtschaft ergeben. Wie oft, werden agile Unternehmen und Unternehmer, die Chancen frühzeitig erkennen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten ergreifen, im Vorteil sein. Ein wichtiges Element werden zunehmend digitale Aktion und Interaktion sein. Dabei wird diese Welle der Digitalisierung einen anderen Fokus als bisherige haben und wohl strukturbildend sein (siehe z.B. dazu auch die Veränderungen bei VW nach Seyerlein, C. (2020)).

### **Die Exit-Szenarien und ihr „New Normal“**

In Abhängigkeit der Exit-Szenarien und der Wahrnehmung der aktuellen und zukünftigen Entwicklung bei Konsumenten und Unternehmen werden mittelfristig veränderte Markt- und Wettbewerbsstrukturen entstehen. Dieses „New Normal“ wird geprägt sein durch die Erfahrungen in der Corona-Pandemie mit Shutdown, reduzierter Bewegungsfreiheit und der Exit-Phase danach.

Die Ausprägungen werden als Konsequenz jedes der Szenarien unterschiedlich sein. Folgende Elemente sind jedoch für alle relevant (Tabelle):

Nachfrage / Konsum / Preise	Konsumneigung (Niveau) durch diverse Faktoren reduziert (verfügbares Einkommen durch Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit, Wegfall Aufträge Handwerker/Selbstständige, Unsicherheit / Angst, höhere Steuern, reduzierte Vermögenspositionen)
	Verändertes Konsumverhalten bzw. -struktur: mehr digital (natürliches Social Distancing) und Re-Fokussierung auf „Notwendiges“, reduziertes Reisen (von regional bis international), reduzierte Mobilität
	Höhere Preise für Güter, bei weniger internationalem Wettbewerb bzw. regionaler Wertschöpfung, niedrigere Preise für Güter mit Angebotsüberhang (ggfs. temporär)
Angebot / Wertschöpfung	Grundsätzlich vergleichbare Geschäftsstrukturen wie vor Corona, jedoch tendenziell reduziertes globales Angebot, weniger Auswahl
	Zunahme digitaler Elemente in allen Bereichen, in Kommunikation/Interaktion, aber auch in vielen Elementen der Wertschöpfung, insbesondere Vertrieb
	Angepasste / veränderte Angebotsstrukturen durch veränderte Wertschöpfungsketten (mehr „lokal/regional“) und neue „Unternehmenslandschaft“ (Insolvenzen), langsam/verändert wieder hochlaufende Angebote (z.B. Restaurants, Konzerte, Sportveranstaltungen,...)
	Veränderte Angebotsstruktur in einigen systematisch betroffenen Bereichen (z.B. Flug, Reisen, Urlaub, Massenveranstaltungen) für einen längeren Zeitraum
Risikomanagement	Systematische Aufnahme der „Pandemie“ als Risikokategorie in das Operational Risk Management von Unternehmen mit Folgen für das Operating Model
Volkswirtschaft / Kapitalmarkt	Wichtige und bleibende Rolle staatlicher Finanzierung und Garantien, privater Kreditmarkt und Kapitalmarkt mit reduzierter, selektiver Aktivität, höhere Risikoprämien
	Weiterhin niedriges Zinsniveau, hohe Staatsverschuldung mit den entsprechenden Folgeeffekten in Deutschland und Europa

Während in Szenario 1 ein Aussitzen der Interruption und dann mit einem schnellen Neustart eine Rückkehr nahe an der bekannten Normalität möglich erscheint, gibt es dieses New Normal in den Szenarien 2 und 3 nicht. Beim Szenario 2 wird es wohl zu spürbar verändertem Verhalten auch in 2021 und danach kommen. Das Szenario „Späte Normalisierung“ könnte sogar zu langfristig strukturell veränderten Nachfrage- und Angebotsstrukturen führen.

Es ist wichtig zu unterstreichen, dass das New Normal für jedes Unternehmen und sein Umfeld individuell zu betrachten ist. Aufgrund der bleibenden Unsicherheit ist auch hier ein Szenario-Ansatz durchaus sinnvoll. Je nach Ausprägung des Exit-Pfades und insbesondere dessen Wahrnehmung bei allen Marktteilnehmern werden die Auswirkungen auf das New Normal unterschiedlich sein (zu verhaltensökonomischen Beispielen siehe z.B. Menkhoff / Röckemann (1994)). Unternehmen müssen sich mit Voraussicht, Augenmaß und Mut auf ihren eigenen Wachstumspfad nach Corona begeben.

## Konsequenzen und Handlungsempfehlungen

Aus unserer Sicht ist zu erwarten, dass es systematische und auch längerfristig prägende Verschiebungen Post Corona geben wird, unterschiedlich nach Dauer des Exits und der Erfahrungen in dieser Zeit. Social Distancing mit allen Konsequenzen wird zu Verhaltensänderungen und neuen Präferenzen führen - vielleicht sogar als Vorbereitung auf möglicherweise folgende Epidemien im Sinne eines Covid-2X.

Die zuvor skizzierten Szenarien bieten Anhalts- und Eckpunkte für individuelle Unternehmensplanungen bei einer Phase der Unsicherheit, die uns wohl noch länger erhalten bleiben wird. Ein „Corona-CheckUp“ wird für jedes Unternehmen und jede Investmententscheidung den jeweilig relevanten Markt sowie die heutigen und zu erwartenden Wettbewerbsstrukturen beleuchten müssen. Dies schafft die Basis für Restrukturierungen, 100-Tage-Pläne, strategische Positionierung und die Wachstumsstrategien.

Zwei Dinge scheinen dabei aus der Beobachtung der letzten Wochen klar: die heutige Situation ist ein historischer Einschnitt, der zu nachhaltig strukturellen Veränderungen führen und der Digitalisierung einen neuen, veränderten Schub mit strategischer Dimension geben wird.

Bei der Digitalisierung werden die Unternehmen in eine nächste Stufe eintreten müssen, um bei langfristig strukturell veränderten Nachfrage- und Angebotsbedingungen erfolgreich zu sein. Aktuell werden diese Kompetenzen im täglichen Leben bereits auf die Probe gestellt.

Mit Blick auf das Kundenverhalten ist z.B. im Dienstleistungssektor von einer systematischen Zunahme digitaler Interaktion auszugehen, da Kunden Warteschlangen und aus ihrer Sicht nicht notwendige persönliche Kontakte meiden und sich weniger als bisher in Filialen und Agenturen begeben. Der Einzelhandel wird eine nächste Generation von E-Commerce erleben wie auch der Lebensmittelbereich mit entsprechenden Delivery Modellen.

Die Transformation der Unternehmen kann zum Teil mit tiefen Einschnitten und extremen Anforderungen an die Mitarbeiter verbunden sein. So kann der Umstieg auf Digital Sales dazu führen, dass große Teile der bestehenden Filialstrukturen bei Finanzdienstleistern oder Handelsstrukturen im Autobereich obsolet werden bzw. radikal auf die neuen Rahmenbedingungen zugeschnitten werden müssen. Die in vielen Industriezweigen und Marktsegmenten dramatische Kosten-/Ertragslage wird dazu zwingen, diese Anpassungen schnell und wirkungsvoll durchzuführen.

Gesamte Wertschöpfungsketten werden auf die Digitaltauglichkeit zu prüfen sein, um eine Leistungserbringung in New Normal, aber auch in Krisen wie Corona zu ermöglichen. Dies reicht von „einfachen“ Home Office/Remote-Fähigkeiten bis zu systematisch neu strukturierten, weniger internationalen Lieferketten (siehe dazu auch Stocker (2020)).

Aber es bieten sich auch große Chancen, wenn es gelingt, konsequent die Wertschöpfungsketten auf die neue Normalität auszurichten. Die weitere Digitalisierung wird endgültig in vielen Wirtschaftsbereichen zum Schlüsselfaktor.

## Quellen / Literatur

Deutscher Bundestag (2012): Risikoanalyse Bevölkerungsschutz Bund, Pandemie durch Virus „Modi-SARS“, Bundestagsdrucksache 17/12051 vom 03. 01. 2013, <https://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712051.pdf>

Die Welt (2020): Coronavirus - Singapur kämpft gegen die zweite Welle, <https://www.welt.de/vermishtes/article207084543/Coronavirus-Singapur-kaempft-gegen-die-zweite-Welle.html>

Donsimoni, J.R. et. al. (2020): Projektion der COVID19 -Epidemie in Deutschland - Zusammenfassung, Working Paper, 29. März 2020, <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2020/heft/4/beitrag/projektion-der-covid-19-epidemie-in-deutschland.html>

Dorn, F. et.al. (2020): Timo The Economic Costs of the Coronavirus Shutdown for Germany: A Scenario Calculation, EconPol, Policy Brief, March Vol. 3 21 2020, [https://www.econpol.eu/sites/default/files/2020-04/EconPol\\_Policy\\_Brief\\_21\\_Economic\\_Costs\\_Corona.pdf](https://www.econpol.eu/sites/default/files/2020-04/EconPol_Policy_Brief_21_Economic_Costs_Corona.pdf)

Ferguson, N. et. Al. (2020): Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID19 mortality and healthcare demand, Working Paper, Imperial College COVID-19 Response Team, London, <https://doi.org/10.25561/77482>

Fuest C. et. al. (2020): Die Bekämpfung der Coronavirus Pandemie tragfähig gestalten - Empfehlungen für eine flexible, risikoadaptierte Strategie, Arbeitspapier, diverse Autoren, Koordination Clemens Fuest und Martin Lohse, [https://www.gdnae.de/wp-content/uploads/2020/04/Coronavirus-Pandemie\\_Strategie-Final.pdf](https://www.gdnae.de/wp-content/uploads/2020/04/Coronavirus-Pandemie_Strategie-Final.pdf)

Menkhoff / Röckemann (1994): Lukas Menkhoff und Christian Röckemann, Noise Trading auf Aktienmärkten, Ein Überblick zu verhaltensorientierten Erklärungsansätzen nicht-fundamentaler Kursbildung, in Journal of Business Economics, Vol.

64.1994, 3, p. 277-295, <https://www.econbiz.de/Record/noise-trading-auf-aktienm%C3%A4rkten-ein-%C3%BCberblick-zu-verhaltensorientierten-erkl%C3%A4rungsans%C3%A4tzen-nicht-fundamentaler-kursbildung-menkhoff-lukas/10001155893>

Pueyo, T. (2020): Coronavirus: The Hammer and the Dance, What the Next 18 Months Can Look Like, if Leaders Buy Us Time, 19. März 2020, <https://medium.com/@tomaspueyo/coronavirus-the-hammer-and-the-dance-be9337092b56>

Sachverständigenrat (2020): Die gesamtwirtschaftliche Lage angesichts der Corona-Pandemie, Sondergutachten, Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Wiesbaden, abgeschlossen 22. März 2020, <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/sondergutachten-2020.html>

Seyerlein, C. (2020): Volkswagen: Diess will Autos nicht mehr „im Wesentlichen an den Handel“ ausliefern, Konzernchef strebt nach direktem Kundenkontakt, in: kfz-betrieb vom 6.4.2020, <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/volkswagen-diess-will-autos-nicht-mehr-im-wesentlichen-an-den-handel-ausliefern-a-920577/?cmp=nl-125&uuid=2FCF0C55-1106-4C73-9C179D40539336FE>

Stocker, F. (2020): Das Ende der Globalisierung, wie wir sie kennen, in: Die Welt, 7.4.2020, <https://www.welt.de/wirtschaft/plus207072567/Corona-Krise-Unternehmen-aendern-ihre-Lieferketten.html>

*Kommentare, Hinweise und weitergehende Diskussionen sind gerne erwünscht. Dieses White Paper soll einladen, eine fruchtbare Diskussion für einen gelungenen Corona-Exit zu führen und die besten Lösungen für die Zeit danach zu finden.*

Kontakt:

Dr. Christian Röckemann  
[christian.roeckemann@bluemont-consulting.com](mailto:christian.roeckemann@bluemont-consulting.com)

c/o Bluemont Consulting GmbH  
Maria-Theresia-Str. 6  
81675 München



Christian Röckemann ist Strategieberater und StartUp-Unternehmer. Er hat ein führendes Digitalunternehmen mit aufgebaut und viele (digitale) Transformationsprozesse begleitet. Er ist Bankkaufmann, Diplom-Volkswirt und hat im Bereich Data Science / Behavioral Finance promoviert. Christian ist Associate Partner bei Bluemont Consulting.

Guido Merz ist unternehmerisch als Co-Gründer eines StartUp sowie im Consulting und Executive Search aktiv. Er verfügt über langjährige Beratungserfahrung insbesondere im Financial Services-Sektor und ist Bankkaufmann sowie international ausgebildeter Diplom Kaufmann.