

Krisen proaktiv vermeiden

Möchten Unternehmen das Risiko minimieren, in eine ihre Existenz bedrohende Krise zu geraten, sollten sie auf die Expertise des Controllings nicht verzichten. Es hilft ihnen dabei, das Unternehmen krisenfest aufzustellen, Krisensymptome frühzeitig zu identifizieren und rechtzeitig präventive Maßnahmen anzustoßen.

Alexander Sasse, Patrick Löflath

Bereits die Zeit vor der derzeitigen Corona-Krise war geprägt durch Ambivalenzen hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklungen. Zwischen Oktober 2019 und Februar 2020 bewegten sich die konjunkturellen Meldungen in einem Spannungsverhältnis zwischen positiven Berichten und negativen Zukunftsaussichten: Einerseits wurde von Rekordhöchstständen an den Börsen, wie etwa dem DAX-Allzeithoch (vergleiche ntv 2020) berichtet. Andererseits wurden sich verschlechternde Indikatoren verzeichnet, unter anderem ein fallender Ifo-Geschäftsklimaindex sowie eine Zunahme der Kurzarbeit in der Industrie (vergleiche Ifo Institut 2020, S. 1; Ifo Institut 2019). Weltweit zeichnete eine nach unten korrigierte Handelsprognose ein trübes Bild für die konjunkturelle Entwicklung (vergleiche World Trade Organization 2019, S. 1).

Auch abseits der Corona-Krise tun Unternehmen deshalb gut daran, in mehr Krisenresistenz zu investieren. Das Controlling kann wesentlich dazu beitragen, die Strategie und Steuerung eines Unternehmens so aufzustellen, dass es eine existenzbedrohende Krise vermeiden beziehungsweise möglichst frühzeitig auf Krisensymptome reagieren und diese abmildern kann.

Eine Unternehmenskrise unterteilt sich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive in verschiedene Phasen: die strategische Krise, die Erfolgskrise, die Liquiditätskrise und schließlich die Insolvenz (vergleiche Typologie nach Müller 1986, S. 25 ff. sowie **Abbildung 1**). In der strategischen Krise werden häufig Indikatoren für eine zukünftige Krise wie beispielsweise ein verändertes Konsumverhalten, neue Technologien, neue Wettbewerber oder Veränderungen am Markt nicht beachtet. Notwendige Schritte, um in Zukunft nachhaltige Erfolge zu erzielen, werden nicht oder falsch gesetzt. Wird die strategische Krise nicht erkannt beziehungsweise werden nicht rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen getroffen, verschärft sich die Krise zu einer Erfolgskrise. Die Erfolgskrise lässt sich daran bemessen, dass Erträge rückläufig sind und eine branchenübliche Rendite nicht mehr nachhaltig erzielt werden kann, bis hin zu einer Verlustsituation. Eine nicht behobene Erfolgskrise ist eine wesentliche Ursache für das nächste Krisenstadium, die Liquiditätskrise. In der Liquiditätskrise droht das Unternehmen, zahlungsunfähig zu werden und/oder überschuldet zu sein/zu werden. Die Nichtabwendung der Liquiditätskrise führt letztendlich zur Insolvenz.

Krisenprävention

Oberstes Ziel eines Unternehmens sollte es sein, nicht erst in eine akute Krise zu kommen. Dazu muss es zum einen sein Geschäftsmodell möglichst krisenresistent gestalten (vergleiche beispielsweise Osterwalder/Pigneur 2011, S. 12 ff.). Zum anderen sollte es über ein fundiertes integriertes Unternehmenssteuerungssystem verfügen, das beispielsweise eine Planung in Szenarien zulässt, um Entwicklungen, welche zu einer Krise führen könnten, frühzeitig und unter Umständen bereits antizipativ erkennen zu können. Flankierend spielt auch die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle für die Krisenresilienz. Dem Controlling kommt als Partner der Unternehmensführung bei der Konzipierung und Implementierung dieser antizipativen und präventiven Elemente zur Krisenver-



Dr. Alexander Sasse

ist Partner und Vorstand bei der Concentro Management AG sowie Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg und an der Westsächsischen Hochschule Zwickau.

E-Mail: sasse@concentro.de



Patrick Löflath

ist Berater bei der Concentro Management AG in Nürnberg mit Schwerpunkt im Bereich Restrukturierung und Sanierung mit dem Branchenschwerpunkt Automobilzulieferindustrie.

E-Mail: loeflath@concentro.de

meidung eine Schlüsselrolle zu. Zwei aus unserer Sicht wesentliche Ansatzpunkte des Controllings zur Krisenprävention – Geschäftsmodell und integrierte Unternehmenssteuerung – werden im Folgenden genauer ausgeführt.

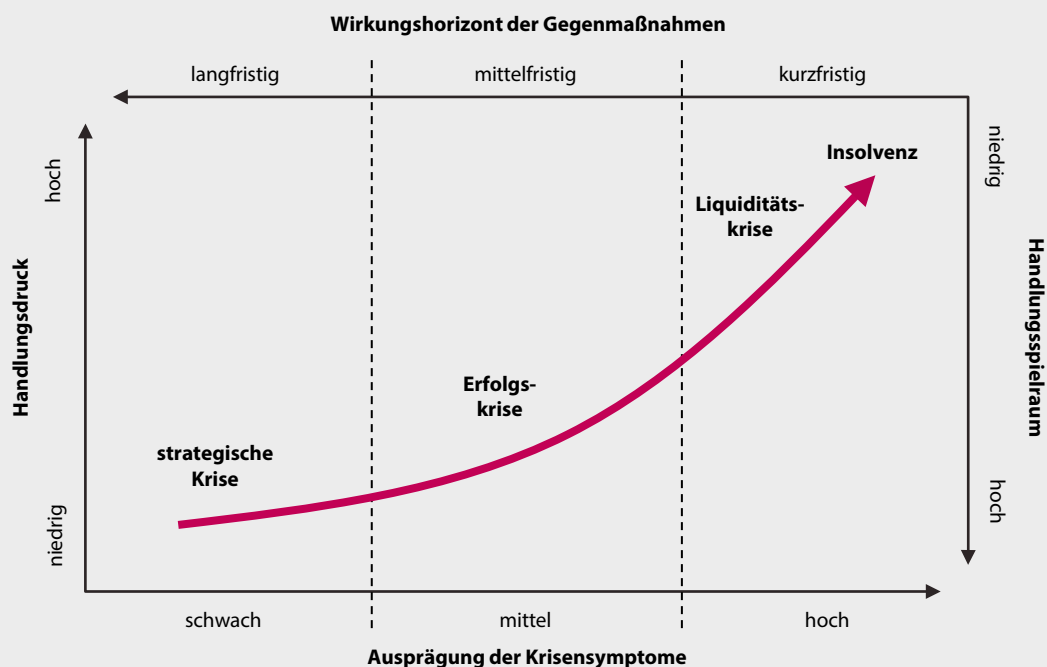
Geschäftsmodell krisenresistent gestalten

Zu der wesentlichen Aufgabenstellung des strategischen Controllings gehört die Prämissenkontrolle, in der die für die Unternehmensstrategie wesentlichen Variablen bezüglich der Makro- und der Branchenumwelt des Unternehmens überprüft, hinterfragt und bewertet werden (vergleiche Weber/Schäffer 2011, S. 393, 409). „Neue Risiken entstehen dann, wenn sich die Planungsprämissen (unbemerkt) verändern und an einer Strategie (...) festgehalten wird, der nun die inhaltliche Grundlage fehlt“ (Diedrichs/Kißler 2013, S. 161). In der Verantwortung des Controllings liegt es deshalb, die festgelegten Prämissen regelmäßig zu hinterfragen und auf ihre Implikationen für das Geschäftsmodell hin zu bewerten (vergleiche Horváth 2008, S. 666). Nur so kann das Geschäftsmodell auf seine Krisenresistenz hin geprüft werden.

Eine in der Beratungspraxis für mittelständische Unternehmen bewährte Systematik für die Prüfung der Krisenresistenz eines Geschäftsmodells ist die Unterteilung der strategischen Analyse in die drei Dimensionen Markt, Wertschöpfung und Finanzen (vergleiche Sasse/Donath 2013, S. 180 ff.). Geprüft wird zudem deren schlüssiges Zusammenspiel, der sogenannte Fit (vergleiche **Abbildung 2**).

Krisenprävention ist nur in den Phasen der strategischen Krise und der frühen Erfolgskrise möglich.

Abb. 1 Krisenstadien



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Müller 1986

Markt

Die marktgerichtete Analyse (potenzieller) strategischer Krisenfaktoren kann anhand der Kriterien Leistungsangebot, Kunden und Märkte/Wettbewerb erfolgen. In manchen Branchen kann auch zusätzlich der Marktauftritt (Marke, Image) relevant sein. Gefragt wird beispielsweise nach der künftigen Relevanz der Produkte/Leistungen des Unternehmens: Werden diese in Zukunft noch benötigt und im Markt nachgefragt werden? In diesem Zusammenhang müssen auch mögliche Abhängigkeiten von bestimmten Kunden und/oder Vertriebskanälen analysiert sowie Markt- und Branchenentwicklungen in Bezug auf Wettbewerber berücksichtigt werden. Könnte beispielsweise das eigene Unternehmen durch einen Wettbewerber ersetzt werden? In bestimmten Branchen müssen zudem sowohl die Entwicklung/Weiterentwicklung des Images des Unternehmens als auch seiner Marken einer eingehenden Analyse unterzogen werden.

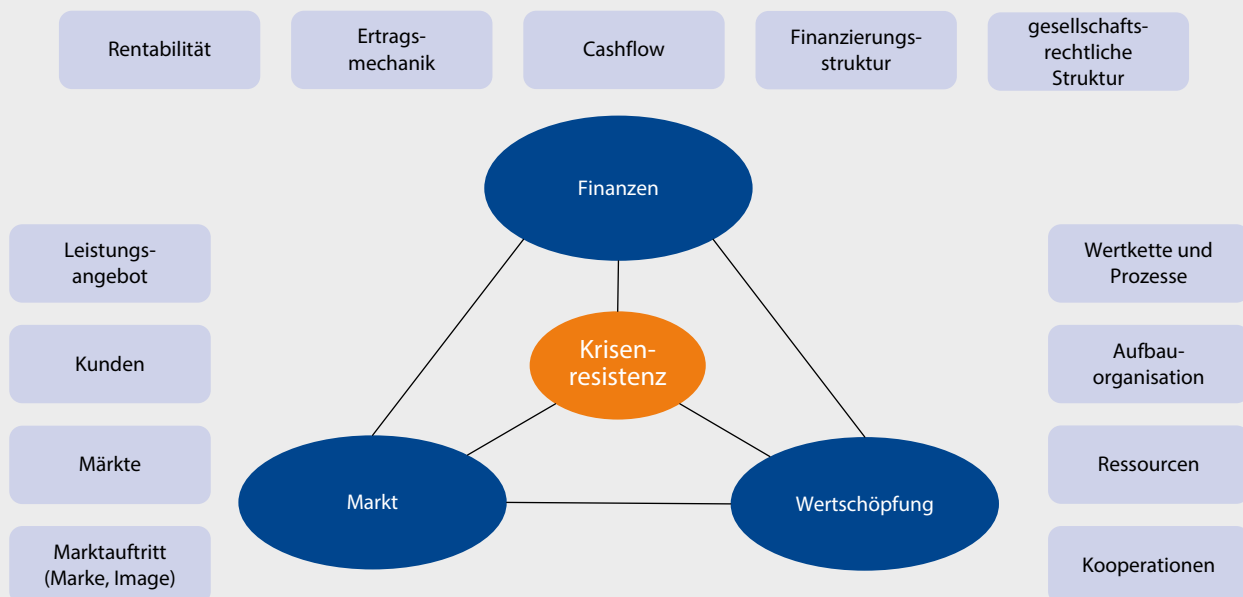
Wertschöpfung

Die Analyse der Dimension Wertschöpfung befasst sich mit der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Im Fokus stehen Prozesse/Abläufe, die Aufbauorganisation, die Ressourcen sowie Kooperationen mit anderen Unternehmen. Gefragt wird hier beispielsweise nach der eigenen Position in der Wertschöpfungskette und nach Abhängigkeiten von bestimmten Kernpartnern/Lieferanten und/oder Kernressourcen. Zudem ist die Eignung der Auf-

Zusammenfassung

- Das strategische Controlling kann wesentlich zur Krisenresilienz und Krisenprävention eines Unternehmens beitragen.
- Bedeutende Ansatzpunkte zur Krisenprävention liegen in der regelmäßigen Prämissenkontrolle, dem Check des Geschäftsmodells sowie in einem funktionierenden integrierten Unternehmenssteuerungssystem und einer durch Offenheit, Veränderungsbereitschaft und Umsetzungsdisziplin geprägten Unternehmenskultur.
- Essenziell für die Krisenprävention ist die Etablierung und frühzeitige Identifizierung von Krisenindikatoren.

Abb. 2 Felder der strategischen Analyse



Quelle: in Anlehnung an Sasse/Donath 2013, S. 181

Strategische Prämissen und das ihnen zugrunde liegende Geschäftsmodell müssen regelmäßig überprüft werden.

bauorganisation bezüglich der Erfüllung der künftigen Anforderungen an die zu erbringende Wertschöpfung zu analysieren.

Finanzen

In der Dimension Finanzen werden Rentabilität, Ertragsmechanik, Cashflow und adäquate Finanzierungsstruktur analysiert. Zusätzlich werden die Implikationen der Felder Markt und Wertschöpfung auf diese Dimension untersucht. Unter anderem stehen dabei die Entwicklung der Rentabilität des Unternehmens und der einzelnen Geschäftsfelder/Produktgruppen im Fokus, ebenso wie die Entwicklung der Ertragsmechanik, insbesondere bezüglich des Verhältnisses fixer zu variablen Kosten. Zudem werden die Entwicklung der Kapitalstruktur (zum Beispiel Eigenkapitalquote, Leverage et cetera) und die Entwicklung der finanziellen Ressourcen in den Blick genommen, um eventuell erforderliche strategische Maßnahmen oder geschäftsentwicklungsbedingte Liquiditätseingüsse aus eigener Kraft (mit-)finanzieren zu können.

Ein weiterer analyserelevanter Punkt in dieser Dimension ist die gesellschaftsrechtliche Struktur des Unternehmens. Zu prüfen ist, ob die einzelnen Gesellschaften so wirksam voneinander abgeschottet sind, dass ihnen keine „Infizierung“ durch die Insolvenz eines Gruppenunternehmens aufgrund zum Beispiel von Gewinnabführungsverträgen, gegenseitigen Haftungen et cetera droht. Insbesondere in mittelständischen Unternehmen spielen auch die Stabilität im Gesellschafterkreis sowie die Finanzstärke der Gesellschafter, das heißt die Möglichkeit, eventuell erforderliche strategische Maßnahmen auch gesellschafterseitig mitfinanzieren zu können, eine Rolle für die Krisenresistenz.

Fit Markt/Wertschöpfung/Finanzen

Der Fit der drei Dimensionen zueinander ist von hoher Relevanz für die Krisenresistenz eines Unternehmens. Ein konkretes Beispiel macht dies deutlich: Ein Unternehmen aus der Kunststoffspritzgussbranche mit überwiegend Kunden in der Automobilbranche hat festgestellt, dass es als reiner Auftragsfertiger einem immer stärkeren Preisdruck ausgesetzt ist. Dieser war bedingt durch vergleichbare Wettbewerber und die starke Macht der Kunden. Um einer möglichen Krise vorzubeugen, hat die Geschäftsführung mittelfristig die Entwicklung zum Komponentenlieferanten und langfristig bis hin zum Systemlieferanten als strategische Ziele definiert. Hierzu musste unter anderem das Produktspektrum entsprechend erweitert und die Kunden diesbezüglich vertriebllich entwickelt werden. Auf der Wertschöpfungsseite mussten Lieferanten für Zukaufteile gefunden und ein Montagestandort für die neu im Leistungsportfolio befindlichen Komponenten aufgebaut werden. In Kombination mit den Vorlaufzeiten in der Automobilindustrie waren ausreichende finanzielle Mittel erforderlich, welche so weit mit einem Puffer bemessen sein sollten, dass auch eine spätere Erreichung der erwarteten Umsätze und/oder der kalkulierten Wirtschaftlichkeit der neuen Produkte nicht zu Liquiditätseingüssen führt. Um die strategischen Ziele erreichen zu können, wurde eine integrierte Mehrjahresplanung (Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV), Bilanz und Cashflow) mit mehreren messbaren Meilensteinen erarbeitet. Als

Ergebnis zeigte sich, dass zusätzliche finanzielle Mittel erforderlich sind. Nachdem das Unternehmen über eine ausreichende Eigenkapitalbasis verfügte, konnte mittels des gerechneten Business Cases die erforderliche zusätzliche Liquidität über Fremdkapitalgeber rechtzeitig vertraglich fixiert werden.

Integrierte Unternehmenssteuerung etablieren

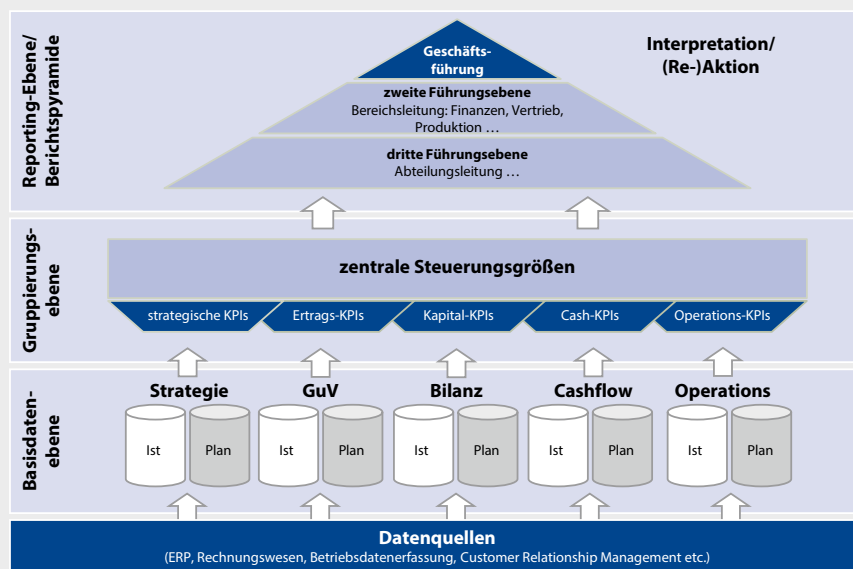
Ein weiterer Ansatzpunkt des Controllings zur Krisenprävention ist der Aufbau eines „Navigationssystems“ und dessen konsequente Nutzung. Dieses stellt Steuerungsinformationen empfängerorientiert zur Verfügung und ermöglicht damit auch eine mehrdimensional integrierte Unternehmenssteuerung sowie Planungsszenarien.

Empfängerorientierte Steuerungsinformationen

Das Navigationssystem sollte je nach Hierarchieebene und Verantwortungsbereich der jeweiligen Verantwortlichen unterschiedlich gestaltet sein und empfängerorientiert jedem Verantwortlichen die für ihn steuerungsrelevanten Kennzahlen transparent zur Verfügung stellen: Ein Vertriebsleiter benötigt andere Steuerungsinformationen als zum Beispiel ein Produktionsleiter. Das Navigationssystem muss dabei die „Mechanik“ des Geschäftes über relevante monetäre sowie nichtmonetäre Kennzahlen abbilden sowie durch die Analyse der jeweiligen Kennzahlenentwicklung Steuerungsimpulse an die jeweils verantwortlichen Organisationseinheiten geben (vergleiche **Abbildung 3**).

Wesentlich hierbei ist, dass die den monetären und nichtmonetären Kennzahlen zugrunde liegenden Basisdaten aus den Vorkontrollsystemen wie beispielsweise dem ERP, dem Rechnungswesen oder anderen valide sind und in der

Abb. 3 Grundaufbau empfängerorientiertes Navigationssystem: Berichtspyramide



Quelle: eigene Darstellung

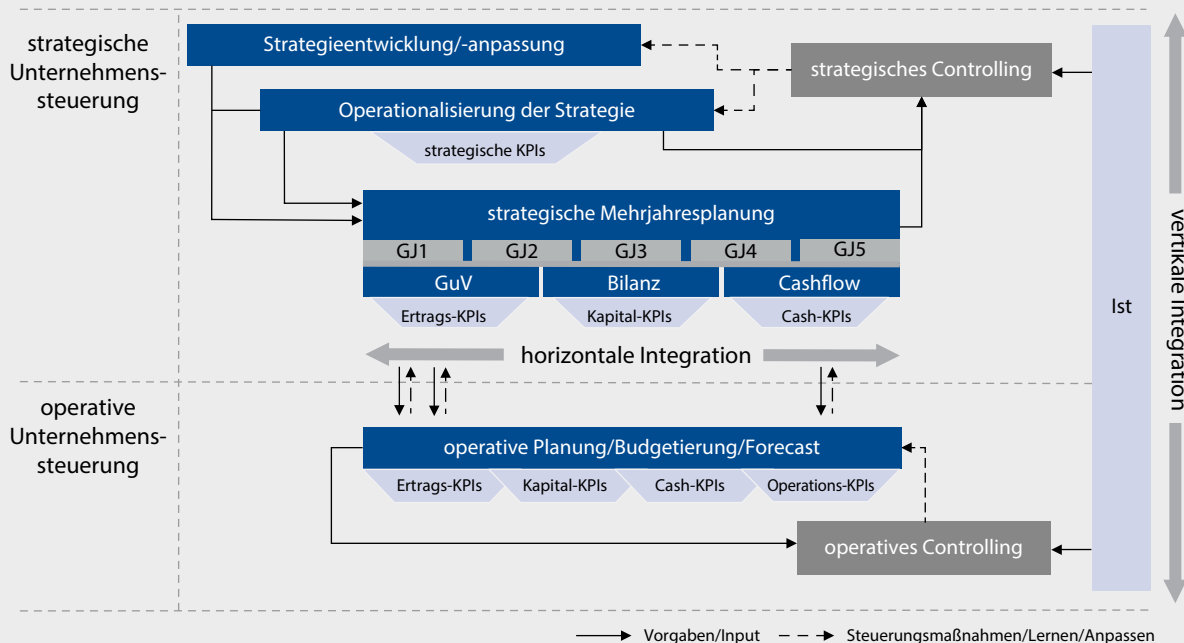
Gruppierungsebene der zentralen Steuerungsgrößen je Kennzahl „eindeutig“ sind. Das heißt, es muss ein Single Point of Truth für alle Daten und Empfänger unabhängig von Berichtsebene und Aggregationsniveau existieren. Technisch können die Steuerungsinformationen den jeweiligen Empfängern dann zum Beispiel mittels eines Business Intelligence Tools (BI-Tools) zur Verfügung gestellt werden (Reporting-Ebene).

Integriertes Steuerungssystem

Für eine effektive und effiziente Unternehmenssteuerung bedarf es eines in mehreren Dimensionen integrierten Steuerungssystems (vergleiche **Abbildung 4**). Zum einen müssen die beiden fundamentalen Regelkreise der strategischen Unternehmenssteuerung und der operativen Steuerung des Tagesgeschäfts miteinander verzahnt werden (vertikale Integration). Zum anderen müssen die steuerungsrelevanten monetären und nichtmonetären KPIs kontextbezogen zusammengeführt werden (horizontale Integration).

Basis eines integrierten Steuerungssystems ist eine tragfähige Strategie. Sie muss für die operative Unternehmenssteuerung operationalisierbar sein und die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens sichern. Dazu werden schlüssige mittel- beziehungsweise langfristige strategische Unternehmensziele formuliert und die für deren Zielerreichung erforderlichen strategischen Maßnahmen festgelegt und konsequent umgesetzt. Da nur gesteuert werden kann, was auch gemessen wird, sind die strategischen Ziele mit Messgrößen zu hinterlegen. Als Instrument für die Steuerung der Strategie-

Abb. 4 Mehrdimensionale Integration des Steuerungssystems



Quelle: modifiziert nach Sasse/Stein 2009, S. 26

umsetzung hat sich in der Praxis die Balanced Scorecard (BSC) bewährt (vergleiche unter anderem Horváth & Partners 2004, S. 2 ff.).

Die erwarteten finanziellen Effekte der Strategie werden in der strategischen Mehrjahresplanung mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren abgebildet. Diese Mehrjahresplanung ist gleichzeitig Bindeglied zur operativen Unternehmenssteuerung. Ihr erstes Planjahr kann in der operativen Planung in einer höheren Detaillierungsstufe ausgeplant werden. Somit wird sichergestellt, dass die Weichenstellungen auf der operativen Ebene der Richtungsvorgabe der strategischen Ziele folgen. Operatives und strategisches Controlling können prüfen und steuern, ob das Unternehmen auf dem richtigen Kurs ist, um seine Ziele zu erreichen. Durch regelmäßige Plan-Ist- und Ist-Ist-Vergleiche können Abweichungen identifiziert, analysiert und Gegensteuerungsmaßnahmen initiiert werden.

Wichtig für die vertikale Integration ist dabei ein Zwei-Wege-Informationsfluss: Erkenntnisse aus dem operativen Tagesgeschäft und strategische Zielsetzungen sind regelmäßig wechselseitig gegenüberzustellen und abzugleichen, um proaktive Steuerungsmaßnahmen sowie Lern- und Anpassungsprozesse zu ermöglichen. In der horizontalen Integration erfolgt eine Zusammenführung der jeweils steuerungsrelevanten Kennzahlen. Hierbei wird eine zweckbezogene Verbindung der relevanten monetären und nicht-monetären Steuerungsgrößen sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene erzielt. Daher ist auch bezüglich der monetären Steuerungsgrößen auf eine klare Intergration der Vorsysteme (beispielsweise Vertriebsmodule, Produktionsplanung) und Rechenwerke (GuV, Bilanz und Cashflow) sowie Kosten- und Leistungsrechnung zu achten.

Mehrschichtige Planungslogik und Szenarien

Ein die „Mechanik des Geschäftsmodells“ abbildendes Navigationssystem bietet neben der Möglichkeit der Unternehmenssteuerung im „Business as usual“ auch die Möglichkeit, strategische Maßnahmen in einer separaten Planungsschicht hinsichtlich deren Effekte auf GuV, Bilanz und Cashflow zu planen (vergleiche **Abbildung 5**). Der Vorteil ist, dass in dieser separaten Planungsschicht die geplanten monetären Effekte der strategischen Maßnahmen transparent und dadurch einer gezielten Steuerung zugänglich gemacht werden.

Ergänzend bietet diese Planungslogik auch die Möglichkeit, bestimmte Entwicklungen durch Änderung/Ergänzung der Planungsprämissen in Szenarien zu simulieren, anstatt mit pauschalen Abschlägen auf die Planung zu arbeiten (vergleiche **Abbildung 5** rechte Hälfte). Dabei kann der erwartete Einfluss dieser Entwicklungen auf den Basis Case (zum Beispiel Umsatzrückgänge im bestehenden Produktsortiment, Materialpreissteigerungen, deutliche Zahlungszielverschlechterungen et cetera) und/oder auf die strategischen Maßnahmen (beispielsweise verspätete Markteinführung der neuen Produktlinien) transparent in einem oder mehreren Szenarien abgebildet und die Wirkungen auf GuV, Bilanz und Cashflow ermittelt werden. Basierend hierauf können entsprechende Maßnahmenpakete vorgedacht und ausgearbeitet werden. Wenn sich aus Plan-Ist-Abweichungen Hinweise auf

Ein effektives und effizientes integriertes Unternehmenssteuerungssystem macht Krisensymptome rechtzeitig sichtbar.

Offene Kommunikation,
Veränderungsbereitschaft und
Umsetzungsdisziplin steigern
die Resilienz gegenüber Krisen.

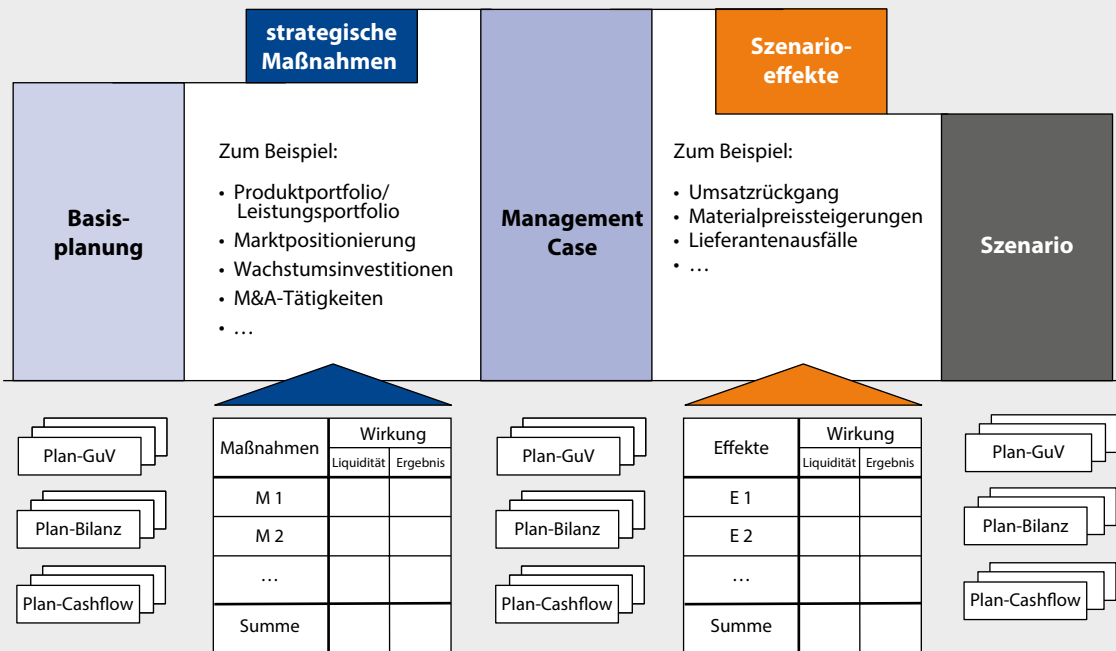
den Eintritt eines Szenarios ergeben, können diese Maßnahmenpakete zur Krisenvermeidung rechtzeitig zur Umsetzung kommen.

Schlussbetrachtung

Die präventive Vermeidung von existenzbedrohenden Unternehmenskrisen ist eine anspruchsvolle Aufgabe für die Unternehmensführung. Nachdem die Symptome einer strategischen Krise oder einer frühen Erfolgskrise meist sehr schwach sind, sind das Erkennen sowie das selbstkritische Eingeständnis einer vorhandenen Krise jeweils herausfordernd. Je früher und ganzheitlicher jedoch die Krisenfrüherkennung erfolgt, umso wirkungsvoller und „minimalinvasiver“ können notwendige Maßnahmen zur Krisenvermeidung eingesteuert werden.

Zusätzlich zu den dargestellten „betriebswirtschaftlichen“ Voraussetzungen spielt aus unserer Praxiserfahrung die Unternehmenskultur bei der Krisen-erkennung und frühzeitigen Gegensteuerung eine ebenso entscheidende Rolle. Wesentlich ist eine sowohl funktionsbereichs- als auch hierarchieübergreifende offene Kommunikation, nicht nur bezüglich der KPIs. Auch operative und qualitative Informationen, wie zum Beispiel Rückmeldungen des Vertriebes zu Kundenverhalten und Kundenzufriedenheit, Einschätzungen der Fachabteilungen zu bestimmten Problemen oder allgemeine Mitarbeiterrückmeldungen, können den Entscheidungsträgern helfen, Krisensymptome möglichst zeitnah und möglichst unverfälscht wahrzunehmen. Vereinzelt auftretende Hinweise ergeben gegebenenfalls erst im gemeinsamen Zusammenspiel Anzeichen einer Krise.

Abb. 5 Planungslogik: Schichtenmodell zur Darstellung einer Basisplanung inklusive Maßnahmeneffekte und Szenarien



Quelle: eigene Darstellung

Neben einem offenen Informationsaustausch ist daher auch eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und „Verzahnung“ der relevanten Funktionsbereiche im Unternehmen zu fördern. Weiterhin wird grundsätzlich eine Veränderungsbereitschaft der beteiligten Akteure und der Gesamtorganisation benötigt. Wandel und Veränderung geschehen, sodass eine stetige Wachsamkeit und ein Verbesserungsstreben in der Organisation verankert sein sollten.

Ein weiteres relevantes Kulturmerkmal ist die durchgängige – von der Unternehmensführung bis hin zur Mitarbeiterebene – Disziplin in der Umsetzung von Maßnahmen. Eine proaktive Prävention von Krisen hängt mitunter maßgeblich von der konsequenten Umsetzung und einer (quantitativen/qualitativen) Messung der Wirkung von Maßnahmen ab.

Literatur

Creditreform (2019): Insolvenzen in Deutschland, Jahr 2019: Rückgang der Insolvenzen geht zu Ende, <https://tinyurl.com/analyse-UE-2019> (letzter Abruf: 31.01.2020).

Diedrichs, M./Kißler, M. (2013): Begleitung der Wachstumsstrategie durch Risikomanagement und Risikocontrolling, in: Klein, A. (Hrsg.): Business Development Controlling – Strategische Wachstumsinitiativen zum Erfolg führen, München, S. 157-176.

Horváth, P. (2008): Strategisches Controlling – Von der Budgetierung zur strategischen Steuerung, in: Controlling, 20 (12), S. 663-669.

Horváth & Partners (Hrsg.) (2004): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart.

Ifo Institut (2020): ifo Geschäftsklima sinkt. Ergebnisse der ifo Konjunkturumfragen im Januar 2020, <https://tinyurl.com/ifo-geschaeftsklima-sinkt> (letzter Abruf: 31.01.2020).

Ifo Institut (2019): Kurzarbeit in der Industrie nimmt weiter zu, <https://tinyurl.com/ifo-kurzarbeit-nimmt-zu> (letzter Abruf: 31.01.2020).

ntv (2020): Rekord-Rausch am deutschen Aktienmarkt: Dax und MDax mit Allzeithochs, 11.02.2020, <https://tinyurl.com/Allzeithochs-Dax-MDax> (letzter Abruf: 07.06.2020).

Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main.

Sasse, A./Donath, E. (2013): Strategische Unternehmenssteuerung am Beispiel eines Automobilzulieferers, in: Klein, A. (Hrsg.): Business Development Controlling, München, S. 177-194.

Sasse, A./Stein, H.-J. (2009): Krisenprävention durch integrierte Unternehmenssteuerung, in: Klein, A. (Hrsg.): Kostenmanagement in Krisenzeiten, München, S. 21-38.

Weber, J./Schäffer, U. (2020): Einführung in das Controlling, 16. Auflage, Stuttgart.

World Trade Organization (2019): WTO Lowers Trade Forecast as Tensions Unsettle Global Economy, <https://tinyurl.com/wto-lowers-trade-forecast> (letzter Abruf: 31.01.2020).



Strategische Krisenprävention



Müller, T./Riedel, S. (2019): Strategische Krisenprävention, in: Meißner, J./Schach, A. (Hrsg.): Professionelle Krisenkommunikation, Wiesbaden, S. 189-199.
www.springerprofessional.de/link/16743222