

# Whitepaper

## Lehren aus der Corona-Krise für das Handelsmanagement

Thomas Rudolph, Benjamin Klink, Matthias  
Eggenschwiler & Michael Hoang

Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM-HSG)  
Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl (GDL)  
Universität St.Gallen

08.07.2021



## Vorbemerkung und Vorgehen

Dieses Whitepaper befasst sich mit den Auswirkungen der Corona-Krise auf den Einzel- bzw. Detailhandel. Die lang andauernde Corona-Pandemie sowie deren grosse Tragweite für die Wirtschaft lassen die Auswirkungen nur allmählich abschätzen. Etwas mehr als ein Jahr nach dem ersten Lockdown im März 2020 nehmen wir eine erste Beurteilung mit diesem Whitepaper vor. Weitere Aktualisierungen werden folgen und die Auswirkungen für den Handel und das Handelsmanagement konkretisieren.

Im [ersten Kapitel](#) geht es zunächst um die unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Krise auf den Handel. Im Mittelpunkt stehen die finanziellen Auswirkungen und die damit einhergehenden Managementtherausforderungen für Handelsunternehmen nach der Corona-Krise. Während der Pandemie waren es Verordnungen und Notgesetze, welche Umsätze vom stationären Handel in den Online-Handel spülten. Doch der Online-Handel konnte die Rückgänge im stationären Non-Food Handel bei weitem nicht kompensieren. Mehr Konkurse, viele Entlassungen, weniger Filialen und verkleinerte Verkaufsflächen waren in einigen Branchen die Folge. Das [zweite Kapitel](#) befasst sich mit der Tragweite der Corona-Krise auf unser Konsumverhalten. Muss das Handelsmanagement über die Corona-Krise hinaus mit nachhaltigen Veränderungen rechnen? Im Anschluss an diese grundsätzliche Einordnung befasst sich das [dritte Kapitel](#) mit einer Einschätzung zur wirtschaftlichen Entwicklung im Handel nach der Corona-Pandemie. Eine umfassende Literaturanalyse bildet die Grundlage für dieses Kapitel. Die vorgestellten Überlegungen besitzen einen branchenübergreifenden Charakter. Sie sind nicht nur für Handel und Industrie von Bedeutung, sondern betreffen alle Unternehmen – und damit etwa auch Non-Profitorganisationen, welche mit Endkonsumenten zu tun haben. Das [vierte Kapitel](#) skizziert die Auswirkungen dieser Trends und Entwicklungen auf das Managementverhalten. Welche Prioritäten sind für eine Post-Covid Phase zu setzen? Welche Fähigkeiten sind zu stärken und welche Managementtugenden gewinnen in Zeiten fortlaufend disruptiver Prozesse an Bedeutung? Die Erkenntnisse der vier Kapitel sollen die für die Zukunft so wichtige Transformationskompetenz in Unternehmen fördern. Im [fünften Kapitel](#) zeigen aktuelle Beispiele von Handelsunternehmen auf, wie das Management in der Krise agiert und reagiert hat.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Auswirkungen der Corona-Krise auf den Handel.....	4
1.1.	Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation im Handel .....	4
1.2.	Auswirkungen auf das Managementverhalten .....	6
1.3.	Auswirkungen auf die Beschäftigung.....	12
1.4.	Auswirkungen auf die Supply Chain .....	13
2.	Zur Tragweite der Veränderungen im Konsumverhalten .....	16
2.1.	Pandemien und Einschränkungen beim Einkaufen .....	16
2.2.	Veränderungen im Kaufverhalten.....	17
2.3.	Ausblick .....	27
3.	Die Wirtschaftliche Entwicklung im Handel nach der Corona-Krise .....	29
3.1.	Die S-Kurve – Hoffnung auf einen breit abgestützten Aufschwung nach der Krise .....	29
3.2.	Der wirtschaftliche Aufschwung im Handel nach Krisen .....	29
3.3.	Unterschiede zwischen der Corona-Krise und anderen Krisen.....	32
3.4.	Gewinner und Verlierer nach Handelsbranchen .....	33
3.5.	Ausblick zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Handel: Das C-Kurven Modell.....	34
4.	Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zukunft .....	38
4.1.	Digitalisierung bedürfnisgerecht vorantreiben.....	38
4.2.	Dezentralisierung und Mikromarketing lokal verankern .....	39
4.3.	Bestehende Geschäftsmodelle ganzheitlich transformieren .....	39
4.4.	Neue Ertragsmodelle erschliessen .....	41
4.5.	Empowerment fördern.....	43
4.6.	Agilität zulassen und konzipieren .....	44
5.	Managementverhalten in der Corona-Krise am Beispiel von Handelsunternehmen .....	45
5.1.	About You: E-Commerce Start-up schafft erfolgreiches Debut.....	45
5.2.	Aldi: Kooperativ in den Online-Handel einsteigen.....	46
5.3.	Walmart: Mini-Online-Läger generieren Wachstum im Food Online-Handel.....	46
5.4.	Elena Mirò: Anpassung des Ladenkonzeptes und Lancierung von Covid-Stores .....	46
5.5.	Fressnapf: Neue digitale Leistungsangebote und ein Kleinflächenkonzept.....	48
5.6.	Edeka: Die Beteiligung an Picnic stellt die Weichen für ein schnelleres Wachstum .....	48
5.7.	Gorillas: Lebensmittellieferungen in 15 Minuten .....	49
5.8.	Tegut: Ausbau des Leistungsangebotes mit neuen Ladenkonzepten .....	49
5.9.	Eismann: Schrumpfendes Geschäftsmodell erhält einen Wachstumsschub.....	50
	Literaturverzeichnis .....	51

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Phasen für den Wandel im Konsumverhalten .....	18
Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	19
Abbildung 3: Zentrale Ergebnisse aus der Studie zum Omni-Channel Management in DACH.....	24
Abbildung 4: Sieben Trends zum Einkaufsverhalten in der Corona-Krise .....	25
Abbildung 5: Das S-Kurven Modell .....	29
Abbildung 6: Ableitung von Thesen für den Handel basierend auf früheren Krisen .....	32
Abbildung 7: Wirtschaftliche Entwicklung im Handel – von der S-Kurve zur C-Kurve.....	35
Abbildung 8: Illustration disruptiver Branchenveränderungen im Handel.....	35
Abbildung 9: Die sechs Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zukunft im Überblick .....	38
Abbildung 10: Rahmenmodell für eine erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation .....	40
Abbildung 11: Das Ertragsmodell von Amazon und seine Erlösquellen .....	42
Abbildung 12: Elena-Mirò Laden vor Covid-19.....	47
Abbildung 13: Elena-Mirò Laden während Covid-19 .....	47

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umsatzentwicklung während Corona-Krise für ausgewählte Beispiele .....	5
Tabelle 2: Gesetzliche Handelseinschränkungen während der Corona-Krise in Deutschland .....	7
Tabelle 3: Gesetzliche Handelseinschränkungen während der Corona-Krise in der Schweiz .....	8
Tabelle 4: Gesetzliche Handelseinschränkungen während der Corona-Krise in Österreich .....	9
Tabelle 5: Ausgewählte Konkursbeispiele im deutschsprachigen Handel in der Corona-Krise.....	11
Tabelle 6: Anstieg der Arbeitslosenzahlen während Corona im Vorjahresvergleich in DACH.....	12
Tabelle 7: Detaillierte Ansicht des Anstiegs der Arbeitslosenzahlen während Corona in DACH.....	12
Tabelle 8: Ergebnisse der Deloitte Studie zur Agilität in der Supply Chain .....	14
Tabelle 9: Entwicklungspfade für den Unternehmenstyp A und B .....	37

## Management Summary Kapitel I

- *Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation im Handel*  
Pandemiebedingte Schliessungen von Händlern des nicht-alltäglichen Bedarfs führten zu Umsatzrückgängen von bis zu 100% (insbesondere, falls wenig bis kein Onlinehandel betrieben wurde). Ein Novum: In den zurückliegenden Jahren kam es nie zu längeren Schliessungen von stationären Geschäften.
- *Auswirkung auf das Managementverhalten*  
Enttäuschung, Angst und Orientierungslosigkeit machten sich über die restriktiven Massnahmen der Politik bei Managern breit. Staatliche Unterstützungsprogramme sicherten bislang vielen Händlern das Überleben. Einige, darunter auch Traditionshäuser wie Sport Münstinger und Strolz, konnten coronabedingte Umsatzeinbrüche durch Förderungen nicht kompensieren. Sie mussten Insolvenz anmelden.
- *Auswirkung auf die Beschäftigung*  
Der Handel beklagte nach der Gastronomie den höchsten Anstieg an Arbeitslosen zum Vorjahreszeitraum. Massnahmen, wie gelockerte Regelungen für Kurzarbeit, sollen gegen diese Entwicklung wirken. Entlassungen sollen vermieden werden, ohne den gebeutelten Arbeitgeber weiter zu belasten.
- *Auswirkung auf die Supply Chain*  
Zu Beginn der Krise waren leere Regale ein häufiges Bild als Folge von Lieferverzögerungen, höheren Lagerhaltungen entlang Lieferketten und Produktionsstopps aufgrund von Einschränkungen in Asien sowie internationale Reise- und Transportrestriktionen in Europa und Amerika. Unternehmen konnten diese Probleme durch Einkaufen "auf Sicht" (Planungshorizont verkürzt sich auf maximal sechs Wochen), Zweitlieferanten und ein verbessertes Risikomanagement in den Griff kriegen.

## I. Auswirkungen der Corona-Krise auf den Handel

Auch wenn sich die Auswirkungen noch nicht in ihrer ganzen Tragweite abschätzen lassen, soll dieser Abschnitt differenziert aufzeigen, wie die Betroffenheit für die Food- und Non-Branche für Deutschland, Österreich und die Schweiz ausfällt. Wir berücksichtigen dabei die Entwicklung bis Ende Juni 2021.

### I.1. Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation im Handel

Die Corona-Krise hat das Management von Handelsunternehmen vor vollkommen neue Herausforderungen gestellt. In den zurückliegenden Jahren kam es nie zu längeren Schliessungen von stationären Geschäften. Kein Manager hatte das in seiner beruflichen Karriere je erlebt. Plötzlich waren in vielen Ländern ab Mitte März Verkaufsstellen, welche

nicht Güter des täglichen Bedarfs verkauften und damit keine «Systemrelevanz» besaßen, für mehrere Wochen geschlossen. Diese Form des sogenannten Lockdowns wiederholte sich in einigen Ländern mehrfach. Für viele Händler ein Schock, da von heute auf morgen der Umsatz erheblich einbrach, viele Kosten aber weiter anfielen.

Allerdings waren nicht alle Händler betroffen. Lebensmittelgeschäfte blieben offen, um die Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen. Betrachten wir die Umsatzverteilung zwischen Non-Food und Food Verkaufsstellen im deutschsprachigen Raum, so können wir beispielsweise in der Schweiz von ca. 45% Food Umsatzanteil und ca. 55% Non-Food Umsatzanteil im Handel ausgehen (GfK, 2020). Während der Lockdown-Phasen fielen somit potentiell 55% der sonst üblichen Handelsumsätze weg. Diese Zahl dürfte jedoch zu hoch sein. Erstens, weil mittlerweile ungefähr 15-20% aller Umsätze des Non-Food-Handels online erzielt werden und von

Händler (Branche)	Umsatzentwicklung zum Vorjahr		Kommentar
	2019	2020	
H&M (Bekleidung)  (H&M, 2020; Handelsblatt, 2020)	+ 8.2%	- 18.0%	H&M litt stark unter den Konsequenzen der Krise, wie Schliessungen von Filialen und weniger Kunden. Die Folgen des Lockdowns wirkten sich insbesondere im 2. Quartal 2020 negativ auf dem Umsatz aus. Die Monate vor Corona in 2020 begann H&M noch stark (Handelsblatt, 2020).
Intersport (Sport- händler)  (Intersport, 2020, 2021)	+ 3.2%	- 13.8%	Das schwierige Jahr erklärt sich nicht nur mit den Konsequenzen der Corona-Krise. Die Verkleinerung des Filialnetzes sowie die warmen Wintermonate vor der Corona-Krise setzten dem Umsatz 2020 zu (Intersport, 2021).
Fielmann (Fach- handel)  (Fielmann, 2020, 2021)	+ 6.5%	- 6.3%	Fielmann konnte den Umsatzrückgang 2020 in Grenzen halten, indem die Auslastung in den Filialen hochgehalten wurde, solange kein Lockdown herrschte. Strenge Anwendung von Hygienemassnahmen und Terminvereinbarungen zur Minimierung von Wartezeiten und Maximierung der Auslastung ermöglichten dieses Vorhaben (Fielmann, 2021).
Migros (Lebens- mittel)  (Migros, 2019, 2021)	+ 0.1%	+ 7.2%	Migros verdankt seinem Umsatzwachstum besonders zwei Faktoren: Der Fokussierung auf das Kerngeschäft und dem erhöhten Bedarf an Online-Bestellungen. Das E-Commerce Geschäft wuchs 2020 um 31.0% und trug zum ersten Mal mehr als 10% zum Gesamtumsatz bei (Migros, 2021).

Tabelle 1: Umsatzentwicklung während Corona-Krise für ausgewählte Beispiele

der Schliessung nicht betroffen waren. Zudem erhielten einige Branchen (insbesondere für Baumärkte, Drogerien und Möbelläden) Sondergenehmigungen für den Verkauf ihrer Produkte während der Lockdowns. Diese Regelungen variierten jedoch erheblich zwischen den Ländern und im Zeitverlauf. Drittens reagierten Händler teilweise mit neuen Serviceangeboten wie Lieferdiensten oder der Möglichkeit, bestellte Waren abzuholen. So konnten sie

einen Teil des Umsatzausfalles ihrer Non-Food Geschäfte kompensieren. Dementsprechend waren es wohl eher 20-50% der gesamthaft erzielten Non-Food Handelsumsätze, welche in den Lockdown-Phasen durch Ladenschliessungen wegfielen.

Die sehr prekäre Lage vieler stationärer Händler lag und liegt insbesondere am immer noch sehr tiefen Online-Anteil ihrer Umsätze. Zwar spielt der Omni-

Channel Handel – und damit der Vertrieb von Waren und Dienstleistungen über stationäre und online Vertriebskanäle – mittlerweile bei allen Händlern eine Rolle, der erzielte Online-Umsatzanteil ist allerdings viel zu klein, um die stationären Umsatzrückgänge auch nur ansatzweise in der Corona-Krise zu kompensieren. Bei Möbeln, Heimwerkwaren, Gartenartikeln, etc. liegt der Online-Anteil immer noch unter 10%. Lediglich bei Textilien (30-35%), Unterhaltungselektronik (35-40%) und Reisen (40-70%) liegt der Online-Anteil deutlich höher, wobei während des Lockdowns Textilien und Reisen ganz unten auf dem Einkaufszettel vieler Konsumenten standen und daher der hohe Online-Umsatzanteil in diesen Branchen den massiven Umsatzeinbruch nicht aufhalten konnte (Handelsverband.Swiss, 2021).

Insgesamt erwirtschaftet der Handel (Food und Non-Food Handel) in der Schweiz und Deutschland durchschnittlich 90% (95% in Österreich) seiner Umsätze in stationären Verkaufsstellen (eMarketer, 2020; GfK, 2020; KMUForschung, 2020). Dementsprechend massiv fallen und fielen die Auswirkungen der Krise für stationäre Händler aus. Ein einfaches Rechenbeispiel soll diese Aussage verdeutlichen.

Gehen wir von einem Textilhändler aus, der 20% seiner Umsätze online erzielt und den Rest über sein Filialnetz. Wenn dieser Händler im Lockdown seine Online-Umsätze aus dem Vorjahr um 100% erhöht, dann erreicht er immerhin 40% seiner Vorjahresumsätze in dieser Zeit. Gleichzeitig brechen aber 100% seiner stationären Umsätze im Lockdown weg. Unter dem Strich bleibt – unter Berücksichtigung beider Effekte (a) Wachstum aus dem Online-Handel um 100% auf 40% gemessen am Vorjahresumsatz und (b) stationärer Umsatzverlust in der Höhe von 100% – ein Umsatzminus von 60% im Vergleich zum Lockdown-Zeitraum des Vorjahres.

Noch dramatischer entwickelten sich die Auswirkungen für den Fachhandel. Der besonders tiefe Online-Anteil im Fachhandel ist dafür verantwortlich. Aufgrund hoher Investitionen rechnen sich Online-Shops häufig nicht für Fachgeschäfte. Der Umsatzrückgang fiel aus diesem Grund für Fachhändler höher als im filialisierten Handel aus. Tabelle 1

beschreibt die Auswirkungen der Krise für einige Händler. Sie verdeutlicht die grossen Unterschiede zwischen den betroffenen Unternehmen.

Insgesamt handelt es sich wohl um die mit Abstand schwerste Krise für den stationären Non-Food Handel. Sie kam völlig unerwartet und führte wiederholt zu massiven Umsatzeinbrüchen, die in vielen Fällen zu einem späteren Zeitpunkt nicht nachgeholt werden konnten. Zudem war diese Herausforderung vollkommen neu. Kein Unternehmen verfügte über Erfahrungswerte.

## 1.2. Auswirkungen auf das Managementverhalten

Das Management kämpfte permanent mit dem Gefühl einer grossen Unsicherheit gegen die Krise. Ständig veränderte sich die Ausgangslage. Grosse Enttäuschung löste mehrfach Zuversicht und Hoffnung ab. Ende April 2020 kam es zu einem ersten Aufatmen, nachdem die Läden wieder öffneten. Das Management stellte sich im Frühsommer 2020 auf den «Normalbetrieb» ein. Die Umsätze waren dann, nach mehreren Wochen der Schliessung, wieder sehr gut. Die Zuversicht stieg und nur wenige Unternehmen rechneten mit einem zweiten Lockdown trotz einer wahrscheinlichen zweiten Infektionswelle (Credit Suisse, 2020; ZHAW, 2020). Viele Manager trauten der Politik nicht zu, für ein zweites Mal den stationären Non-Food Handel lahm zu legen. Auch die Politik äusserte öffentlich einen neuerlichen Lockdown mit allen Mitteln verhindern zu wollen (SRF, 2020). Doch es kam ganz anders. Der zweite Lockdown dauerte in vielen Fällen sogar länger als der erste und heute im Juli 2021 warnen Virologen gar vor einer vierten Welle, die sich aus der Verbreitung der Delta-Variante ergeben könnte.

Spätestens zum Jahreswechsel 2020/2021 machte sich in vielen Non-Food Handelsbranchen Enttäuschung, Orientierungslosigkeit und Angst breit.

Zeit	Regel	Beschreibung
22. März – 5. Mai 2020	Ausruf des 1. Lockdowns (Deutsche Bundesregierung, 2020a, 2020b)	Der gesamte Detailhandel muss schliessen. Ausgenommen sind Lebensmittelhändler, Apotheken und Tankstellen.
2. November – 15. Dezember 2020	«Lockdown Light» (Deutsche Bundesregierung, 2020c, 2020d)	Einzel- und Grosshändler bleiben geöffnet. Beschlüsse haben nur Einfluss auf Kontaktbeschränkungen und andere Einrichtungen.
16. Dezember 2020 – 07. März 2021	Ausruf des 2. «harten» Lockdowns (Deutsche Bundesregierung, 2021b)	Erneute Schliessung des Detailhandels. Nur Lebensmittelläden, Drogerien und Apotheken bleiben offen.
08. März 2021 – heute	Lockerungen für den Einzelhandel (Deutsche Bundesregierung, 2021a)	<p>Buchhandlungen, Blumengeschäfte und Gartenmärkte zählen ab sofort zu Geschäften des täglichen Bedarfs.</p> <p>Zudem formuliert die deutsche Bundesregierung Bedingungen, unter denen der Einzelhandel öffnen darf. Diese Bedingungen beziehen sich auf das regionale Infektionsgeschehen und die Verkaufsfläche.</p> <p>Liegt die Inzidenz der jeweiligen Stadt bzw. des Kreises unter 100, dürfen Einzelhändler ihre Geschäfte für Kunden mit Termin und negativem Coronatest (max. 24 Stunden alt) öffnen («Click &amp; Meet»). Die Anzahl an Personen, die sich gleichzeitig im Laden aufhalten dürfen, ist abhängig von der Verkaufsfläche. Liegt diese Inzidenz unter 50, entfällt das «Click &amp; Meet». Keine Terminvergabe und Coronatest sind mehr notwendig.</p> <p>Durch die Massnahmen sollen lange Schlangen vermieden und somit ein erhöhtes Infektionsrisiko verhindert werden.</p>

Tabelle 2: Gesetzliche Handelseinschränkungen während der Corona-Krise in Deutschland (Stand 30.06.2021)

Zeit	Regel	Beschreibung
17. März – 11. Mai 2020	Erklärung der «ausserordentlichen Lage» (BAG, 2020)	<p>Alle nicht lebensnotwendigen Läden und Dienstleistungen mussten schliessen. Nur Lebensmittelläden durften öffnen.</p> <p>Etappenweise Lockerungen: Ab 27. April: Öffnung von Coiffeuren, Baumärkte und Blumenläden</p> <p>Ab 11. Mai: Öffnung aller weiteren Läden.</p>
12. Dezember 2020 – 17. Januar 2021	Einführung von Sperrstunde (Bundesrat, 2020)	<p>Alle Läden und Märkte müssen ab 19 Uhr sowie am Sonntag und feiertags ganz schliessen. Am 24. und 31. Dezember galt die Sperrstunde ab 1 Uhr. Ausserdem wurde die Anzahl der Personen pro Quadratmeter weiter beschränkt.</p>
18. Januar – 28. Februar 2021	Landesweiter Lockdown (BAG, 2021)	<p>Verlängerung und Verschärfung der Massnahmen vom 12. Dezember 2020. Händler des nicht-alltäglichen Bedarfs mussten ebenfalls schliessen. Neben Lebensmittelläden sind das unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drogerien und Apotheken Läden für medizinische Hilfsmittel (wie Brillen)</li> <li>• Verkaufsstellen von Telekommunikationsanbietern</li> <li>• Bau- und Gartenfachläden</li> <li>• Blumenläden</li> <li>• Tankstellen</li> </ul>

Tabelle 3: Gesetzliche Handelseinschränkungen während der Corona-Krise in der Schweiz (Stand 30.06.2021)

## Enttäuschung

Die Enttäuschung betraf in erster Linie das **Verhalten der Politiker**. Verkaufsverbote kamen teilweise sehr überraschend und erschienen vielen Händlern als stark übertrieben (BernerZeitung, 2021; Radmarkt, 2020). Eine Ansteckung beim Einkaufen sei doch unmöglich, immerhin habe man ja viel in die gesetzlich vorgeschriebenen Sicherheitskonzepte investiert, hörte man immer wieder gepaart mit einem Kopfschütteln. Vielerorts verspürten Händler

eine gewisse Willkür, denn zuvor als hilfreich gepriesene Verhaltensregeln machten plötzlich keinen Sinn mehr. So war es zu Beginn der Pandemie nicht notwendig, eine Maske beim Einkaufen zu tragen, im Verlauf musste es dann sogar in einigen Gebieten eine FFP2-Maske sein. Auch kamen immer wieder neue Kenngrössen ins Spiel. Zusätzlich wurden Grenzwerte für diese Kenngrössen, wie beispielsweise der Inzidenzwert, scheinbar nach Belieben verschoben.

Zeit	Regel	Beschreibung
16. März – 30. April 2020	1. «harter» Lockdown (ORF, 2020d, 2020b)	<p>Alle Geschäfte des nicht alltäglichen Bedarfs wurden geschlossen. Offen blieben Lebensmittelhändler, Apotheken, Drogerien, sowie Trafiken.</p> <p>Lockdown wurde etappenweise gelockert: Ab 16. April durften Geschäfte mit einer Fläche &lt; 400qm, Bau- und Gartenmärkte wieder öffnen.</p> <p>Ab 1. Mai öffneten auch grössere Geschäfte und Einkaufszentren.</p>
3. November – 16. November 2020 sowie 7. Dezember – 25. Dezember 2020	«Lockdown light» (RND, 2021)	Einzelhändler durften unter Auflagen öffnen (1 Kunde pro 10 qm Ladenfläche).
17. November – 6. Dezember 2020	2. «harter» Lockdown (WKO, 2020)	Erneute Schliessung von Geschäften des nicht-alltäglichen Bedarfs.
26. Dezember 2020 – 07. Februar 2021	3. «harter» Lockdown (ORF, 2020c, 2020a, 2021b)	<p>Erneute Schliessung von Geschäften des nicht-alltäglichen Bedarfs.</p> <p>Ab 8. Februar durften alle Geschäfte wieder öffnen (1 Kunde pro 20 qm Ladenfläche).</p>
1. April – 18. April (Burgenland) bzw. 1. Mai 2021 (Wien und Niederösterreich)	4. «harter» Lockdown in Wien und der Ostregion (ORF, 2021c, 2021e, 2021a, 2021g, 2021d)	Erneute Schliessung von Geschäften des nicht-alltäglichen Bedarfs in Wien und der Ostregion Österreichs.
10. Juni – heute	Lockerungen für den Handel (ORF, 2021f)	Die Quadratmeterbegrenzung wurde von 20 qm pro Kunde auf 10 qm pro Kunde gelockert.

Tabelle 4: Gesetzliche Handelseinschränkungen während der Corona-Krise in Österreich (Stand 30.06.2021)

Enttäuschung kam aber auch im Hinblick auf die von der Politik versprochenen **Finanzhilfen** im DACH-Raum auf. Das Beantragen der staatlichen Hilfen sei zu kompliziert, der Erhalt zu langsam und die Menge zu wenig. Insbesondere die Schweiz zählt bei den Corona-Hilfen zu den sparsamsten Ländern weltweit. In den hart betroffenen Branchen erhalten Unternehmen nur dann finanzielle Unterstützung, falls ihr Umsatz um mind. 40% eingebrochen ist. Selbst dann beträgt die Hilfe nur max. 10% des Umsatzes,

sodass diese nicht immer zur Deckung der Fixkosten ausreichen, wenn sie einmal ausgezahlt werden. Nicht in jedem Kanton flossen bereits die Gelder, bspw. nahm der Kanton Zürich erst ab Februar 2021 Anträge entgegen (Tagesanzeiger, 2021). Hinzu kam die Enttäuschung im Hinblick auf die **wirtschaftliche Entwicklung** des eigenen Unternehmens. Wer im Tunnel kein Licht sieht, der verzweifelt ein Stück weit, und je länger diese angespannte Zeit ohne grosse Hoffnung anhält, desto stärker lähmt

die Enttäuschung die Moral im Management und bei Mitarbeitern. Enttäuschung und Unsicherheit auf der Führungsebene verhindern eine motivierte und zuversichtliche Auseinandersetzung mit der Krise. Mutlosigkeit und fehlende Zuversicht gefährden eine erfolgreiche Transformation bestehender Geschäftsmodelle.

### **Orientierungslosigkeit**

Eigentlich soll das Management die Richtung vorgeben und sagen, worauf es in einer Krise ankommt. Wenn aber die **Ausgangsbedingungen fragil** sind und Zukunftsprognosen nicht selbstverschuldet permanent über den Haufen geworfen werden, dann fällt es schwer, überzeugend und glaubhaft eine Richtung vorzugeben. Nach dem ersten Lockdown hofften viele Manager noch auf eine schnelle Rückkehr zur Normalität. Hätten diese geahnt, dass es zu einer zweiten und noch längeren Schliessung kommt, dann wäre mehr Geld in den Aufbau von Hauslieferdiensten, Click & Collect Services sowie vollkommen neuer und vor allem kontaktloser Versorgungslösungen geflossen. Der Glaube an eine schnelle Rückkehr zur alten Normalität für den stationären Handel war für eine überzeugende Neuausrichtung wohl eher hinderlich. Als Hinderlich entpuppten sich aber auch die **grossen finanziellen Herausforderungen** vieler stationärer Händler. Investitionen in Online-Services und neue Angebote kosten Geld und dieses Geld war schlichtweg nicht vorhanden. Das kommt wahrscheinlich bei dem ein oder anderen Mitarbeiter als orientierungslos an, hat aber einen handfesten betriebswirtschaftlichen Hintergrund.

### **Angst**

Spätestens nach der Verlängerung des zweiten Lockdowns im Februar um einen weiteren Monat, kam nicht nur im Management Angst auf. Sie betraf in vielen Unternehmen in aller erster Linie **das wirtschaftliche Überleben** dieser Krise. Was, wenn die Impfung weiterhin so langsam voranschreitet und die Läden geschlossen bleiben müssen? Durch staatliche Unterstützungsprogramme lassen sich nur ein Teil der monatlichen Fixkosten bezahlen, auch wenn sie damit den Konkurs in den ersten Monaten verhinderten. So zählten die Schweiz, Österreich und Deutschland von März bis August 2020

weniger Konkurse als im Vorjahreszeitraum (Eckert et al., 2020). Dennoch konnten nicht alle überleben und selbst prominente Händler sind der Pandemie bereits zum Opfer gefallen. Tabelle 5 illustriert die Fälle einiger bekannter Modehändler aus dem deutschsprachigen Raum.

Schliesslich breitet sich auch in der **Politik** Angst aus. Viele Politiker bekamen im Verlauf des zweiten Lockdowns das wirtschaftliche Ausmass zu spüren. Da war zum einen die rasch ansteigende Verschuldung. Nicht gekannte Summen an Unterstützungsleistungen für die Wirtschaft strapazierten die Finanzlage in vielen Ländern, Regionen und Kommunen. Es stellte sich aber auch immer öfter die Frage, ob man mit Verlängerungsmassnahmen nicht einen erheblichen Teil der betroffenen Unternehmen in den sicheren Konkurs schickt. In Österreich hat die Regierung wohl aus diesem Grund die Geschäfte, trotz mutierender Viren, am 9. Februar 2021 wieder geöffnet. Die Abwägung zwischen Gesundheit und wirtschaftlicher Prosperität fiel zu diesem Zeitpunkt in Deutschland und der Schweiz noch für die Gesundheit aus.

Aber auch in der Belegschaft kamen viele existenzielle Ängste auf. Kann ich meinen Arbeitsplatz behalten, meine Hypothek und die Leasingrate für mein Auto weiterbezahlen? In allen Ländern ist im Verlauf der Krise die Arbeitslosigkeit erheblich gestiegen (AMS, 2021; Arbeitsagentur, 2021; Seco, 2021a).

Name	Industrie	Beschreibung
Adler	Mode	Der Konkurs von Adler ist auf den harten Lockdown und die damit verbundenen Umsatzrückgänge zurückzuführen. Die finanziellen Lücken liessen sich nicht mehr durch staatliche Unterstützungen sowie Investoren füllen (RND, 2021).
Picard	Taschen	Auch der Konkurs des Taschenherstellers beruht auf den Folgen der Corona-Krise. Insbesondere die hohe Abhängigkeit zu Galeria Karstadt Kaufhof machte dem Unternehmen zu schaffen. Für 30-40% des Umsatzes in den vergangenen 5 Jahren war GKK verantwortlich. Gläubiger haben Ende 2020 dem Insolvenzplan zugestimmt (RND, 2021).
Sport Münzinger	Sportwaren	Der älteste Sportwarenhändler in München (seit 1904) schloss seine Tore zum November 2020 aufgrund von mangelndem Umsatz, insbesondere durch ausbleibende Touristen. Das Beispiel Sport Münzinger zeigt, dass selbst die allerbeste Lage <b>im</b> Rathaus und höchste Tradition nicht vor einer Insolvenz schützen (Sueddeutsche Zeitung, 2020).
Airfield	Damenmode	Im Herbst 2019 wurde Airfield noch als Unternehmen des Jahres von der Austrian Textile and Clothing Industry ausgezeichnet. Im März 2020 sah die Lage schon düster aus. Das Modelabel musste bereits zu Beginn der Corona-Krise Konkurs anmelden. Staatliche Hilfen konnten Lockdownbedingte Zahlungsausfälle und Vorfinanzierungen von Herbst- und Winterkollektionen nicht kompensieren (FashionNetwork, 2020).
Strolz	Sport- und Modewaren	Strolz ist ein weiterer Traditionshändler, der in der Corona-Krise Konkurs anmelden musste. Umsatzeinbrüche durch den ersten und zweiten Lockdown in Österreich sowie Überschuldung von über 12 Millionen Euro zwangen Strolz im Dezember 2020 zum Insolvenzantrag (Sazsport, 2021).
Lolox AG	Lebensmittel	Der Lockdown vom 13. Januar gab dem Unternehmen hinter der Lollipop-Ladenkette den Rest. Der Süssigkeitenhändler öffnete seine beiden Filialen im Aarau und Spreitenbach nach dem Lockdown zum 1. März 2021 nicht mehr. Zu Spitzenzeiten betrieb die Kette 40 Filialen in der Schweiz (Aargauer Zeitung, 2021).

Tabelle 5: Ausgewählte Konkursbeispiele im deutschsprachigen Handel in der Corona-Krise

Land	Schweiz (Seco, 2021b)		Deutschland (Arbeitsagentur, 2021)		Österreich (AMS, 2021)	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Gesamtjahr	- 8.0%	+ 34.8%	- 3,9%	+ 18.0%	- 3.9%	+ 33.8%
Durchschnitts-niveau	Ø 2.3%	Ø 3.1%	Ø 5.0%	Ø 5.9%	Ø 7.4%	Ø 9.9%

Tabelle 6: Anstieg der Arbeitslosenzahlen (in Prozent) während Corona im Vorjahresvergleich in DACH.

### 1.3. Auswirkungen auf die Beschäftigung

Die Arbeitslosenzahlen sind 2020 im Vergleich zum Vorjahr im Jahresdurchschnitt drastisch angestiegen, während diese noch 2019 aufgrund der stabilen und wachsenden Wirtschaftslage sanken. Tabelle 6 verdeutlicht diese Entwicklung für den gesamten DACH-Raum.

Seit März 2020 steigt neben der Anzahl von Neuinfirmierten auch die der Arbeitslosen kontinuierlich. So waren die Arbeitslosenzahlen in jedem Monat der Pandemie höher als die des Vorjahresmonats, während in den vergangenen Jahren noch diese Zahlen zum Vorjahresmonat fast permanent gesunken sind.

Tabelle 7 beschreibt die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen für den Zeitraum 2019 bis 2020. Mitarbeitende von Handelsunternehmen zählten aufgrund von Ladenschliessungen zu den Verlierern. In Deutschland beklagte der Handel nach der Gastronomie von April bis August 2020 den höchsten Anstieg an Arbeitslosen (+18%) zum Vorjahreszeitraum (Arbeitsagentur, 2020).

Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, verlängerten die Regierungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz den Zeitraum für Kurzarbeit. Die Anforderungen für Kurzarbeit wurden gelockert und der staatliche Zuschuss erhöht. So erhalten

Land	Schweiz (Seco, 2021b)		Deutschland (Arbeitsagentur, 2021)		Österreich (AMS, 2021)	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Januar	- 15.6%	- 3.7%	- 6.4%	+ 0.8%	- 3.0%	- 3.4%
Februar	- 16,1%	- 3.9%	- 6.8%	+ 1.0%	- 5.8%	- 2.7%
März	- 14.3%	+ 20.8%	- 6.4%	+ 1.5%	- 5.4%	+ 65.7%
April	- 11.5%	+ 43.5%	- 6.5%	+ 18.6%	- 4.1%	+ 76.3%
Mai	- 8.3%	+ 54.6%	- 3.4%	+ 25.8%	- 2.5%	+ 69.7%
Juni	- 8.7%	+ 52.4%	- 2.6%	+ 28.8%	- 3.7%	+ 56.8%
Juli	- 8.7%	+ 52.4%	- 2.1%	+ 27.9%	- 3.8%	+ 41.3%
August	- 8.7%	+ 57.1%	- 1.3%	+ 27.4%	- 3.1%	+ 33.2%
September	- 8.7%	+ 52.4%	- 1.0%	+ 27.5%	- 2.8%	+ 27.5%
Oktober	- 4,4%	+ 45.5%	+ 0.0%	+ 25.2%	- 2.8%	+ 24.4%
November	- 4.2%	+ 43,5%	- 0.3%	+ 23.8%	- 2.5%	+ 30.5%
Dezember	- 3.9%	+ 40,0%	+ 0.8%	+ 21.6%	- 1.6%	+ 31,4%

Tabelle 7: Detaillierte Ansicht des Anstiegs der Arbeitslosenzahlen während Corona in DACH

Arbeitnehmer in Kurzarbeit in Deutschland bis zu 87%, in der Schweiz bis zu 80% ihres Nettolohns und in Österreich bis zu 95% des Bruttolohns. Das Ziel der Kurzarbeitgelder war es, Arbeitnehmer vor Entlassungen zu schützen ohne dabei deren Arbeitgeber, die signifikante Umsatzeinbrüche in der Pandemie erfahren mussten, weiter zu belasten. Zu Spitzenzeiten waren 2020 7.3 Millionen Arbeitnehmer in Deutschland (Ifo, 2020), 1,3 Millionen in Österreich (Kurier, 2020) und 1.1 Millionen (Seco, 2020) in der Schweiz in Kurzarbeit. Durch das Kurzarbeitergeld war es der Wirtschaft nach den Einschränkungen möglich, rasch wieder an Schwung zu gewinnen.

Allerdings gibt es auch Kritik von Experten an den Massnahmen. Die grössten zwei Kritikpunkte betreffen das Phänomen der «Zombie Firmen» und die mit der Kurzarbeit verbundenen hohen Kosten. «Zombie Firmen» beschreiben Unternehmen, die schon vor der Krise in Schieflage geraten sind und nur dank Staatsgeldern den drohenden Konkurs verschleppten. Die dabei anfallenden Kosten musste der Steuerzahler begleichen. Zudem kam die hohe Neuverschuldung in Kritik. In Deutschland stieg diese 2020 um 130.5 Milliarden Euro (Bundesfinanzministerium, 2021), in Österreich waren es 38.3 Mrd. Euro (Fiskalrat, 2020) und in der Schweiz immerhin 15.8 Mrd. Schweizer Franken (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2021). Für 2021 rechnet der Schweizer Bundesrat mit 20 Mrd. Schweizer Franken (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2021), die deutsche Bundesregierung mit 180 Mrd. Euro (Deutscher Bundestag, 2020) und der Österreichische Fiskalrat mit 22,5 Mrd. Euro (Fiskalrat, 2020) an neuen Schulden.

#### 1.4. Auswirkungen auf die Supply Chain

Neben erheblichen Veränderungen im Verkauf von Waren und Dienstleistungen kam es auch in den vorgelagerten Prozessen zu erheblichen Anpassungen. Insbesondere zu Beginn der Pandemie kamen die globalen Liefer- und Logistikketten gehörig durcheinander. In China mussten mehrere grosse Unternehmen die Produktion auf Anweisung der Regierung erheblich einschränken oder gar einstellen, um die frühe Verbreitung des Virus einzudämmen. Neben Einschränkungen in Asien kamen internationale Reise- und Transportrestriktionen in Europa

und Amerika hinzu, welche Lieferketten teilweise lahmlegten. Die Folge waren Lieferverzögerungen und höhere Lagerhaltungen entlang der Lieferketten. Leere Regale und lange Zeit ausverkaufte Waren prägten im Frühjahr 2020 in etlichen Läden das Bild (McKinsey, 2020; wlv, 2020). Obwohl sich die Logistiksituation insbesondere in China seit dem Sommer 2020 entspannte, schätzten im Januar 2021 noch immer 58% aller befragten deutschen Unternehmen aus der Logistikbranche, dass sie in den nächsten drei Monaten starke Auswirkungen des Virus spüren werden. Kein Befragter erwartete sehr wenige oder gar keine Auswirkungen (SCI, 2021). Intransparenz entlang der Lieferkette erschwere zudem das Vorhersehen von Disruptionen (McKinsey, 2020).

Um die geschilderten Probleme hinsichtlich Absatzmengen, Lieferketten und Produktionskapazitäten in den Griff zu bekommen, setzten Unternehmen insbesondere auf drei Taktiken. Erstens wurde, wenn immer möglich, «auf Sicht» eingekauft. Der Planungshorizont verkürzte sich in vielen Unternehmen auf max. 6 Wochen. Zweitens setzten Unternehmen auf mindestens einen Zweitlieferanten, um Engpässe und Ausfälle durch Hauptlieferanten zu kompensieren. Drittens bauten Händler ihr Risikomanagement für den Einkauf aus. Vor der Pandemie hatten nur rund 10% aller Unternehmen einen Plan für grössere Störungen entlang ihrer Lieferkette. Die mittlerweile vorgenommenen Anpassungen rechnen zum einen mit erheblich grösseren Störungen. Zum anderen muss die Transparenz im Hinblick auf die Waren-, Geld- und Informationsströme steigen. So erkennen Unternehmen Ausfälle früher, reagieren schneller und sind in der Lage, operative Kosten zu senken (BME, 2020).

Wie wichtig Risikomanagement und eine nachhaltige Einkaufsstrategie sind, lässt sich im Modehandel erkennen. Stationäre Händler hatten durch den Lockdown monatelang keine Chance, ihre Waren abzusetzen. Mehrere Kollektionen pro Jahr machen Textilien zu schnell «verderblichen» Produkten. Lange Beschaffungszyklen erschweren kurzfristige Anpassungen der Bestellmengen. Dann bleibt nur noch die Hoffnung, diese Waren nach dem Lockdown verkaufen zu können, am besten bevor das neue Sortiment erscheint. Doch wer will schon eine Winterjacke aus der letzten Kollektion im

Massnahme	Beschreibung
Last Mile-Angebote erweitern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung von kontaktlosen Last-Mile Angeboten nimmt zu</li> <li>• Zu Beginn der Pandemie waren diese aus gesundheitlichen Gründen notwendig</li> <li>• Trend nimmt weiterhin zu, da diese Angebote schneller, günstiger und (zeitlich) flexibler als eine Standardlieferung sind (Kunden schätzen diese Vorteile)</li> <li>• Investitionen in kontaktlose Last Mile-Angebote, wie z.B. Curbside Pick-ups und Rückgaben, können die Kundenbindung erhöhen</li> </ul>
Jedes Glied der Lieferkette stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung von End-to-End Lieferkettensystemen schafft Transparenz entlang der gesamten Lieferkette (von Produktion hin zur Endlieferung)</li> <li>• “One source of truth” aller Lagerbestände für alle Stakeholder notwendig (verbunden mit modernen IT-Systemen)</li> <li>• Probleme, wie Lieferengpässe oder rapide Nachfrageänderungen durch Konsumenten, können somit rechtzeitig erkannt werden</li> <li>• Solche Systeme schaffen auch Anreize für alle anderen Stakeholder, frühzeitig Probleme zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln</li> </ul>
Entscheidungen aus der Kundenperspektive (und nicht aus Produktperspektive) treffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von künstlicher Intelligenz erlaubt ein besseres Verständnis der Kunden</li> <li>• Verlagerung der Einkaufsentscheidungen von Produktfokus hin zu Kundenfokus (Analyse und Aufbereitung von Kundendaten ermöglicht ein tiefes Verständnis über die wirklichen Bedürfnisse der Kunden)</li> <li>• KI erlaubt Verlagerung von “economics of scale” (hohe Produktionsmenge zu niedrigsten Kosten) hin zu “economics of complexity” (hoher Personalisierungsgrad zu niedrigsten Kosten)</li> </ul>
Resilienz-Management ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für jede Investition in die Lieferketten sollte dessen Einfluss auf die Lieferketten-Resilienz gemessen werden</li> <li>• Wird dieser Einfluss nicht gemessen, bleiben Lieferketten weiterhin anfällig für Disruptionen (wie z.B. einer Pandemie)</li> <li>• Aktuelle Investitionen in die Lieferketten würden dann unbrauchbar werden</li> </ul>

Tabelle 8: Ergebnisse der Deloitte Studie zur Agilität in der Supply Chain

darauffolgenden Frühling kaufen? Stationäre Händler versuchen Überbestände im Lockdown rabattiert zu verkaufen, an den Hersteller zurückzugeben, an Postenhändler zu verkaufen oder bis zum nächsten Winter einzulagern. Wenn diese Optionen nicht greifen, bleibt nur noch die Vernichtung. Die Ware zu

spenden ist teurer, da auf gespendete Artikel die Mehrwertsteuer an das Finanzamt überführt werden muss. (Tagesschau, 2020).

Um in Zukunft agiler und schneller auf Änderungen und Disruptionen entlang der Supply-Chain



reagieren zu können, rechnen 80% aller Befragten einer Deloitte Studie mit moderaten bis grossen Investitionen in 2021. Laut Deloitte liegt der Schwerpunkt der Investitionen in 2021 dabei innerhalb der in Tabelle 8 abgebildeten vier Bereiche (Deloitte, 2021a).

## Management Summary Kapitel 2

- Die Einführung einschränkender Corona-Massnahmen auf den Konsum führt zu Veränderungen im Lebensstil vieler Bürger und bringt die wirtschaftliche Stabilität einiger Handelsunternehmen ins Wanken.
- Die Corona-Pandemie erhöht monetäre, physische und soziale Risiken deutlich. Die unter diesem gesteigerten Risiko getroffenen Kaufentscheidungen bewirken unter anderem Unzufriedenheit, kognitive Dissonanz, aber auch häufig Konsumverzicht.
- Die Krise und deren Auswirkungen auf Veränderungen im Konsumverhalten kann mithilfe eines drei Phasen-Modells beschrieben werden. In der Phase der Reaktanz widersetzen sich Konsumenten den Einengungen und dem psychologischen Druck von Einschränkungen zur Eindämmung der Pandemie (z.B. Verharmlosung, Hygienemassnahmen ignorieren, Hamsterkäufe). In der Phase der Anpassung akzeptieren Konsumenten Veränderungen notgedrungen. In der Phase der Verstetigung werden Lebensgewohnheiten und Konsumverhalten dauerhaft angepasst.

## 2. Zur Tragweite der Veränderungen im Konsumverhalten

Kommen die alten Konsum-Gewohnheiten mit der Aufhebung von Einkaufsbeschränkungen wieder ganz zurück oder verharren Konsumenten ein Stück weit im Covid-19 Modus? Ein Blick in die Literatur zum Wandel von Konsumbedürfnissen hilft, die Tragweite dieser Pandemie besser einzuordnen.

### 2.1. Pandemien und Einschränkungen beim Einkaufen

In den vergangenen 2500 Jahren der Menschheitsgeschichte sind zahlreiche Pandemien aufgetreten. Dazu zählen nach den Forschungsergebnissen von Jarus (2020) unter anderem die Beulenpest im antiken Griechenland (430 v. Chr.) und dem Römischen Reich (165-180, 250-271, 541-542 n. Chr.), dem Schwarzen Tod bzw. der grossen Pest (1346-1353 n. Chr.) mit allein 25 Millionen Toten in Asien und Europa, die Cocoliztli-Epidemie bzw. Azetekenpest in Mittelamerika (1545-1548) mit rund 15 Millionen Toten, die grosse Pest von London (1665-1666), Marseille (1720-1723), Russland (1770-1772), das Gelbfieber in Philadelphia (1793), die weltweite Grippe-Pandemie (1889-1895), die amerikanische Polio-Epidemie (1916), die Spanische Grippe (1918-1920) mit rund 25 Millionen Toten weltweit, die asiatische Grippe (1957-1958), die AIDS-Pandemie und

-Epidemie (1981 bis heute), die H1N1-Schweinegrippe-Pandemie (2009-2010), die westafrikanische Ebola-Epidemie (2014-2016), die Zika-Virus-Epidemie (2015 bis heute) und die Schweinepest (2010 bis heute).

Die Covid-19 Pandemie ist eine globale Gesundheitskrise, die bereits heute verheerende Auswirkungen auf die Weltwirtschaft hat. Nach offiziellen Informationen tauchte das Virus SARS-CoV2 (die Epidemie wird in den Medien meist als Covid-19 bezeichnet) erstmals in China auf und hat sich anschliessend nach Europa, Eurasien und Amerika ausgebreitet (Hui et al., 2020; Mayo Clinic, 2020). Corona-Viren zirkulieren hauptsächlich unter Tieren, aber sie können mutieren und Menschen infizieren. Sie lösen ein akutes respiratorisches Syndrom (SARS), ähnlich einer schweren Erkältung, aus und können zum Tod bei ca. 0,5 bis 3% der betroffenen Personen führen.

Die Einführung einschränkender Massnahmen auf den Konsum, im Zusammenhang mit der Ausbreitung des Corona-Virus, führt zu radikalen Veränderungen im Lebensstil vieler Bürger und im Geschäftsumfeld (Ho et al., 2020). Die wirtschaftliche Stabilität kommt in einer Pandemie schnell ins Wanken und der Lebensstandard sinkt. Auslöser ist die Schliessung einiger Wirtschaftsbereiche, die Verringerung der Erwerbsbevölkerung und die Notwendigkeit grosser Investitionen, welche den

Staatshaushalt belasten (Patel et al., 2016). Einschränkungen im Warentransport und die Schliessung von Landesgrenzen lösen Ketteneffekte auf den Handel, die Landwirtschaft, den Tourismus und den Verkehr aus.

Mit Covid-19 hat sich das Einzelhandelserlebnis dramatisch verändert. In vielen Ländern waren nur Lebensmittelgeschäfte geöffnet. Die meisten Länder haben Beschränkungen eingeführt, um Panikkäufe zu reduzieren und die Verbreitung von Covid-19 beim Einkaufen zu minimieren, wobei diese Änderungen von Geschäft zu Geschäft und auch zwischen den Branchen sehr unterschiedlich ausfielen. Am härtesten traf es den Non-Food Handel, wo fast alle Läden schliessen mussten. Aber auch in Lebensmittelgeschäften kam es zu Einschränkungen. Ein Limit für den Kauf von zwei oder drei ähnlichen Artikeln pro Einkauf war zu beachten, die Öffnungszeiten fielen kürzer aus und Kunden wurden gebeten, "normal einzukaufen" (Coles, 2021), um Panikkäufe zu vermeiden. Um die Ausbreitung des Virus zu minimieren, war ein Abstand von 1,5 - 2 m zu anderen Kunden und zum Personal einzuhalten. Plexiglasscheiben, Schutzvisiere und Masken schützten das Kassenpersonal. Kunden wurden aufgefordert, alleine einzukaufen und die Anzahl der Kunden im Laden wurde eingeschränkt und elektronisch überwacht. Bodenmarkierungen an den Kassen forderten Kunden auf, Abstand zu halten. In einigen Supermärkten mussten Kunden der Bodenbeschilderung durch den Supermarkt folgen und durften nicht zurückgehen, wenn sie etwas vergessen hatten (Tesco, 2020). Auch war das Angebot reduziert, Feinkosttheken und Salatbars mussten schliessen (World Economic Forum, 2020).

Aufgrund der Einschränkungen verringerten sich die Möglichkeiten mit dem Personal zu interagieren. Viele Konsumenten fühlten sich unter Druck gesetzt, schnell einzukaufen, um die Zeit im Laden zu minimieren und die Ansteckungsgefahr zu reduzieren. Einkäufe wurden aus diesem Grund von Konsumenten besser geplant. Impulskäufe verloren an Bedeutung. Insgesamt haben diese Einschränkungen Auswirkungen auf das Kaufverhalten. Nach den Erkenntnissen aus Forschungsprojekten vor dieser Pandemie wissen wir, dass zeitliche Einschränkungen das Einkaufsverhalten beeinflussen und die Motivation zur Informationssuche verändern (Iyer,

1989; Liu et al., 2017; Park et al., 1989). Konsumenten passen ihre Einkaufsgewohnheiten an. Jedoch löst das empfundene Pandemierisiko, vorgelagert zu den Einschränkungen in Verkaufsstellen, einen weit grösseren Wandel im Kaufverhalten aus.

## 2.2. Veränderungen im Kaufverhalten

Je gravierender die Pandemie als Krise von Konsumenten wahrgenommen wird, desto grösser fallen Veränderungen im Kaufverhalten aus. Die empfundene Unsicherheit in Bezug auf die Auswirkungen der Krise kann zu einer grundlegenden Neuausrichtung im Konsumverhalten führen (Schiffman & Kanuk, 1997). Falls eine Konsumentin beispielsweise grosse persönliche Risiken aus der Krise in Form einer drohenden Arbeitslosigkeit erkennt, könnte das Einkaufsmotiv preisgünstig einzukaufen, einen viel höheren Stellenwert erhalten. Auch führt eine solche Einschätzung mittelfristig zu einem Konsumverzicht. Auch wenn sich die Risikoeinschätzung gegenüber der Pandemie im Zeitverlauf stark verändern kann, hat das Ergebnis einen dominanten Einfluss auf unser Kaufverhalten. Die Krise kann grundsätzlich unseren Lebensentwurf in Frage stellen.

Bei der Einschätzung von Risiken bewerten Menschen Gefahren, die das eigene Leben, ihr Eigentum oder ihre Umgebung betreffen (Rohrmann & Renn, 2000). Die individuelle Einschätzung von Risiken hängt von vielen Faktoren ab. Dazu zählen unter anderem die Eintrittswahrscheinlichkeit, die potentielle Schadenshöhe, die Kontrollierbarkeit des Risikos, das Lebensalter, das Einkommen, die Persönlichkeit des Risikoträgers, das soziale Umfeld und soziale Faktoren (Jungermann & Slovic, 1993).

In einer Pandemie steigen die folgenden Risiken: Erstens monetäre Risiken in der Form von Einkommensverlust, zweitens physische Risiken mit der Gefahr gesundheitlich zu erkranken, drittens soziale Risiken mit zunehmender Isolation und viertens psychologische Risiken, z.B. aufgrund aufkommender Langeweile und der damit verbundenen Unsicherheit (Solomon et al., 2018). Generell steigt das empfundene Risiko beim Einkaufen mit fehlender Erfahrung, mit zunehmender Bedeutung des Einkaufs, mit der Höhe des Einkaufsbetrages und fehlenden aber relevanten Informationen (Cătoiș & Teodorescu,

2004). In der Corona-Krise erlebten viele Konsumenten ein Anstieg der bereits 2004 identifizierten Risiken: Kaum jemand hatte Erfahrung mit einer Pandemie, Einkaufen gewann an Bedeutung in unserem Alltag und Informationen zur Ansteckungsgefahr fehlten zunächst.

Unter Risiko getroffene Kaufentscheidungen bewirken unter anderem Unzufriedenheit, kognitive Dissonanz, aber auch häufig Konsumverzicht. Ohne an dieser Stelle die Konsequenzen aufkommender Risiken in Pandemien vertiefend zu diskutieren, bleibt die zentrale Erkenntnis aus der Forschung zu betonen, dass hoch empfundene Risiken zu radikalen Veränderungen im Konsumverhalten führen können (Hansen et al., 2004). Sharma und Sonwalkar (2013) unterscheiden vier Konsumentengruppen in Krisensituationen:

**Panische Konsumenten** nehmen grosse Risiken in der Krise wahr, die sich schwerwiegend auf die eigene Person auswirken. Sie reagieren teilweise extrem, um die empfundenen Risiken zu vermeiden. Sie reduzieren Ausgaben erheblich, kaufen andere Marken und wechseln Produktkategorien. Der Preis steht im Mittelpunkt aller Kaufentscheidungen. Die Loyalität zu Händlern lässt erheblich nach.

**Umsichtige Konsumenten** nehmen zwar erhebliche Risiken wahr, erkennen aber für sich nur geringe Auswirkungen. Sie verhalten sich in Krisen vorsichtig und planen umsichtiger beim Einkaufen. Mehr Informationen werden eingeholt und der Preis spielt eine grössere Rolle. Auch probieren sie ab und zu neue Marken aus.

**Rationale Konsumenten** nehmen Risiken in der Krise als eher unbedeutend wahr und erkennen für sich eine geringe Betroffenheit. Sie verändern kaum ihr Konsumverhalten und bleiben ihren Marken und Lieblingsprodukten treu. Ausgaben werden nicht reduziert.

Die Verteilung der oben genannten Kundensegmente variierte während der Covid-19 Krise erheblich. Zu Beginn kam es bei einigen Konsumenten zu einer Panik. Diese erste Gruppe hat im Zeitverlauf für den Lebensmitteleinkauf abgenommen. Die grosse Angst, keine Lebensmittel kaufen zu können, legte sich schnell. Anstatt diese panisch zu horten, wechselten viele Konsumenten zum Typ der Umsichtigen, Besorgten oder Rationalen. Damit deuten sich Veränderungen im Kaufverhalten über den Zeitverlauf der Krise an. Abbildung 1 beschreibt diesen Wandel im Konsumverhalten nach der Grundidee von Kirk und Rifkin (2020). Die Autoren unterscheiden die im Folgenden näher zu beschreibenden Phasen der Reaktanz, der Anpassung und der Verstetigung.

**Phase 1: Reaktanz (März und April 2020)**

Die **zentralen Motive** für Konsumenten, in dieser von grosser Unsicherheit geprägten Phase, waren darauf ausgerichtet, Freiheit und Wohlstand zu bewahren. Schon mit dem ersten Lockdown drohte eine erhebliche Einschränkung unserer Grundrechte. Der drohende Kontrollverlust löste Reaktanz in der Bevölkerung aus, die auch im zweiten Lockdown zu beobachten war. Im ersten Lockdown bewegte die Angst vor Nahrungsmittelknappheit be-

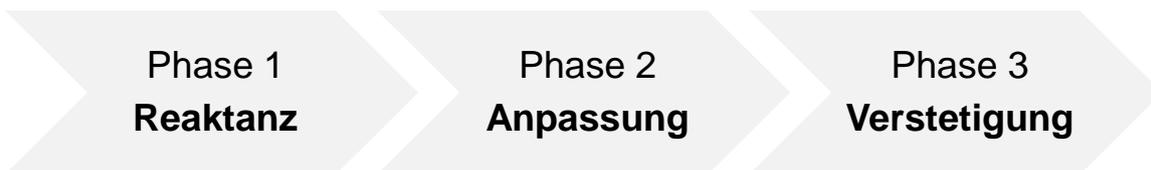


Abbildung 1: Drei Phasen für den Wandel im Konsumverhalten (in Anlehnung an Kirk & Rifkin, 2020)

**Besorgte Konsumenten** erkennen keine grossen Risiken in der Krise, fühlen sich aber von diesen stark betroffen. In der Folge weichen Sie nur dann auf andere Marken und Händler aus, wenn im Verlauf der Krise diese für die eigene Person als gefährlich eingestuft wird. Trifft eine Verschärfung in der Krisenwahrnehmung ein, verschieben Konsumenten Einkäufe und achten stärker auf den Preis.

sonders viele Konsumenten.

Theoretisch lässt sich diese Entwicklung mit der psychologischen Reaktanztheorie erklären. Es handelt sich dabei um eine Motivationstheorie. Die Theorie postuliert eine psychologische Reaktanz auf die Einengung von Freiheitsspielräumen oder psychologischen Druck (Brehm, 1966). Als Reaktanz

bezeichnet man die zugrundeliegende Motivation, sich diesem Druck oder diesen Einschränkungen zu widersetzen (Clee & Wicklund, 1980). Reaktantes Verhalten bestand in der Krise beispielsweise darin, Hygienemassnahmen zu ignorieren oder die Pandemie als Grippe zu verharmlosen. Dieses «trotzähnliche Verhalten» sollte helfen, eingeschränkte Freiheiten zurück zu bekommen, auch wenn dies praktisch gar nicht mehr möglich war.

Die **Auswirkungen auf unser Konsumverhalten** manifestierten sich, neben den genannten Beispielen der Verharmlosung und sorgloser Hygiene, vor allem zu Beginn der Pandemie in Hamsterkäufen. Ganze Regale wurden leergekauft. Auch kam es in Teilen der Gesellschaft zu sozialem Ungehorsam. Regeln wie die Maskenpflicht oder die Empfehlung, nur wenige Produkte zu kaufen, wurden ignoriert. Gegenüber anderen Konsumenten entwickelte sich ein kompetitives Einkaufsverhalten. Es kam in einigen Verkaufsstellen zu handfesten Auseinandersetzungen im Kampf um die letzten Produkte (Kirk & Rifkin, 2020; SRF, 2020).

Motiv, Dinge selbst zu machen, stärkt das Selbstwertgefühl und vermittelt das Gefühl, den Veränderungsprozess im Griff zu haben.

**Theoretisch** unterscheidet die **Bedürfnispyramide von Maslow** fünf Ebenen. Im Kern ging Maslow im Vergleich zu Freud und Watson von einem positiven Menschenbild aus. Nicht animalische Triebe und Reflexe erklären menschliches Verhalten, sondern ein angeborenes Wachstumsstreben, um Selbstverwirklichung zu erreichen (Maslow, 1943).

An der Spitze der Pyramide steht der Wunsch nach **Selbstverwirklichung**, ein Bedürfnis, das der Menschheit Wachstum ermöglicht. Damit das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung positiv wirken kann, müssen die Bedürfnisse der anderen vier Ebenen bereits befriedigt sein (McDermid, 1960). Trifft eine hohe Bedürfnisbefriedigung auf den vorgelagerten vier Ebenen zu, dann entwickeln Menschen eine Unruhe mit dem Wunsch, eigene Talente und Potentiale auszuschöpfen und dem eigenen Leben Sinn zu geben (Bridgman et al., 2019).



Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow (1943)

## Phase 2: Anpassung bzw. «Coping» (ab April 2020 bis Juni 2020 und ab März 2021)

**Motive** in der zweiten Phase der Krise basieren auf der Erkenntnis, dass man gewisse Veränderungen im Leben notgedrungen akzeptieren muss. Aus diesem Grund war es ein zentrales Anliegen, Kraft zur Bewältigung der Krise, aus der Zugehörigkeit zur eigenen Familie oder einer Gruppe, zu ziehen. Dieses «Belonging» erzeugt Mut und Kraft, Einschränkungen und Gefahren besser zu bewältigen. Auch das

Ohne an dieser Stelle in die Tiefe zu gehen, sollen die anderen vier Bedürfnisebenen nur kurz mit dem Ziel umschrieben werden, die Annäherung unseres Verhaltens in der Covid-19 Krise zu beschreiben. Es handelt sich bei diesen vier Ebenen um sogenannte essentielle Bedürfnisse, bei denen Defizite nicht auftreten sollten. Die Pandemie löste auf diesen vier Ebenen zum Teil erhebliche Defizite aus.

Unter den **Grund- und Existenzbedürfnissen** (Atmung, Wasser, Nahrung, Schlaf etc.) war in der

Krise für ein Teil der Bevölkerung die Nahrung bedroht. Sie legten umfassende Vorräte an. Im Verlauf der Krise ist es gelungen, dieses Risiko erheblich zu reduzieren.

Bei den **Sicherheitsbedürfnissen** (körperliche und seelische Sicherheit, materielle Grundsicherung, Arbeit, Wohnung, Familie und Gesundheit) bestehen auch im März 2021 immer noch erhebliche Risiken. Insbesondere die seelische Sicherheit, die drohende Arbeitslosigkeit und gesundheitliche Risiken lösen Ängste und Sorgen aus. Mit der Akzeptanz der Einschränkungen und einem entsprechenden Hygieneverhalten kann die Bevölkerung sich zwar gesundheitlich einigermaßen schützen, für die Bedürfnisse nach Arbeit, Grundsicherung und der seelischen Sicherheit bleiben ein Jahr nach Ausbruch der Krise erhebliche Defizite bestehen.

**Soziale Bedürfnisse** lassen sich in dem Wunsch nach Familie, Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit, Kommunikation, sozialer Austausch, Gemeinschaft, gegenseitige Unterstützung, Liebe etc. umschreiben. Im Verlauf der Krise haben viele dieser Bedürfnisse gelitten. Der soziale Austausch über die Familie hinaus war insbesondere während der Lockdowns stark eingeschränkt.

Zu den **Individualbedürfnissen** zählen zum einen der Wunsch nach (mentaler und körperlicher) Stärke, Erfolg, Unabhängigkeit und Freiheit und zum anderen der Wunsch nach Ansehen, Achtung, Wichtigkeit, welche nur durch andere Menschen erfüllt werden können. Während unsere Anpassungsmassnahmen in der Krise zumindest körperliche Stärke und Unabhängigkeit beförderten (Fitness Boom), war es jedoch kaum möglich, das eigene Ansehen und die Achtung der eigenen Person durch andere Menschen zu verbessern bzw. zu erlangen. Auch für diese Ebene suchen wir noch heute nach geeigneten Anpassungsmassnahmen.

Betrachten wir die fünf Ebenen von Maslow, so lässt sich eine nur bedingt gelungene Anpassung unseres Verhaltens in der Krise feststellen. Zwar haben wir mit unseren Veränderungen im Alltagsverhalten etliche Sicherheitsdefizite ausgeglichen, jedoch suchen wir noch einen befriedigenden Ausgleich auf den höheren Bedürfnisebenen. Ein Beispiel vermag diese Aussage illustrieren. Viele Menschen

arbeiteten in der Krise von zu Hause aus. So fühlten sich diese zumindest bei der Arbeit einigermaßen sicher. Soziale Bedürfnisse befriedigten wir zeitweise nur noch durch virtuelle Treffen im Internet. Das Ergebnis war aber nur kurzfristig akzeptabel. Je länger die Krise dauerte, desto einsamer fühlten sich Mitarbeitende im Homeoffice und desto grösser war der Wunsch, wieder ins Büro zurückzukehren (Golder et al., 2020). Wahrscheinlich hängt das unter anderem mit dem Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung zusammen, das im Homeoffice zu kurz kam. Das Arbeiten nur von zu Hause aus vermittelte zwar Sicherheit und erwies sich auch als effizient. Sozialer Austausch und Anerkennung kamen aber zu kurz.

Für das Krisenmanagement unserer Wirtschaft und Gesellschaft liefert das Maslowsche Modell wertvolle Anregungen. Das Modell postuliert:

- diese **Krise** als **fundamental einzustufen**, weil viele Bedürfnisse auf den fünf Ebenen ins Ungleichgewicht geraten sind.
- die **Anpassung** unseres Verhaltens in der Pandemie, als einen **langwierigen Prozess** zu werten. Verhaltensweisen sind nicht nur auf einer Ebene anzupassen, um das eigene Leben wieder in den Griff zu bekommen. Es braucht eine abgestimmte Anpassung unseres Verhaltens für alle Bedürfnisebenen. Verbleiben Defizite auf nur einer der unteren vier Ebenen, so misslingt die so wichtige Selbstverwirklichung.
- die **Gesundheit** (Sicherheitsbedürfnis) **bei der Krisenbewältigung nicht allein in den Vordergrund zu stellen**. Die Prosperität unserer Wirtschaft und die «seelische» Gesundheit unserer Gesellschaft verlangen nach einer Bedürfnisbefriedigung auf allen Ebenen. Davon sind wir im Juli 2021 noch weit entfernt.
- **Nachlassende Erfolge in der Pandemiebekämpfung**, solange einseitig Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse im Zentrum politischen Handelns stehen. Die harten Regeln eines Lockdowns werden je länger dieser dauert, desto öfter nicht eingehalten. Auslöser für zunehmende Regelverstösse sind unseren Sozialbedürfnisse

sowie der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung. Um auf Ebene drei und vier wieder ins Gleichgewicht zu kommen, sind Bürger bereit, gelegentlich ganz bewusst gegen Vorschriften zu verstossen oder, mit anderen Worten, kurzfristig die Isolation aufzugeben und sich doch mit anderen Menschen persönlich zu treffen.

- **das angepasste Konsumverhalten**, welches sich in den vergangenen 12 Monaten entwickelt hat, **nicht als beständig anzunehmen**. Viele Anpassungen, beispielsweise in Sachen Internetnutzung, erweisen sich bei genauer Analyse als fragil. Möglicherweise ziehen unsere Sozial- und Anerkennungsbedürfnisse mehr Kunden in die Innenstädte zurück, als dies etliche Experten heute annehmen.

Im Hinblick auf das Konsumverhalten kam es zu einer Anpassung an die neuen Gegebenheiten. Der soziale Austausch in der Familie und mit Freunden intensiviert sich unter Nutzung sämtlicher Online-Möglichkeiten. Hygienevorschriften erachteten Konsumenten als hilfreich und Quarantäne-Regeln als notwendig. Das Motiv, Dinge in der Krise selbst zu machen, boomte regelrecht. Do-it-yourself in Form von Kochen und Gartenarbeiten nahm stark zu.

### Phase 3: Verstetigung (Mai 2020 und später)

Die **Motive** in der dritten Phase sind darauf ausgerichtet, Lebensgewohnheiten dauerhaft anzupassen. Im Gegensatz zur zweiten Phase besteht die Bereitschaft, Anpassungen dauerhaft zu übernehmen. Dazu gehört der Wunsch, das Leben zuhause den neuen Gegebenheiten anzupassen. Sozialer Austausch, Freizeit und gleichzeitig Arbeiten in der eigenen Wohnung, verlangte nach zahlreichen Veränderungen in diesen drei Lebenswelten. Mobilitäts-einschränkungen, Büroverbote und die Schliessung aller Restaurant, Kinos, Theater, etc. provozierte den Wunsch, das Leben in den eigenen vier Wänden dauerhaft den neuen Bedingungen anzupassen. Dauerhaft deshalb, weil niemand wusste, wie lange die Einschränkungen andauern würden. In der dritten Welle, beginnend im Januar 2021 bis zum Sommer 2021, waren Konsumenten erneut herausgefordert grosse Konsumeinschränkungen

vorzunehmen. Die Verstetigung von neuen Verhaltensweisen aus dem Jahre 2020 wird sich ab dem Sommer 2021 fortsetzen.

**Theoretisch** setzen sich Neuerungen nur langsam durch. Die Theorie des geplanten Verhaltens und die Diffusionstheorie bieten gute Erklärungsansätze. Eine Verhaltensänderung hängt nach der **Theorie des geplanten Verhaltens** von der persönlichen Einstellung, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle ab (Ajzen, 1991). Letztere erfasst die Einschätzung einer Person, wie leicht oder wie schwer ihr die künftige Verhaltensausführung fallen wird. So stehen viele Konsumenten der Maskenpflicht mittlerweile positiv gegenüber und auch die gesellschaftliche Norm begrüsst das Tragen von Masken. Infektionen lassen sich damit vermeiden. Doch bei vielen Menschen ist die willentliche Kontrolle für diese Verhaltensintention gering ausgeprägt. Es fehlt der Wille, Masken dauerhaft anzulegen. Zu stark ist der Wunsch nach einem natürlichen Leben ohne Masken. Im Hinblick auf das Desinfizieren der Hände, kommt es schon eher zu einer dauerhaften Verhaltensänderung. Um die langfristigen Auswirkungen der Krise abzuschätzen, müsste man alle Verhaltensänderungen nach der Theorie des geplanten Verhaltens bewerten (Rogers, 1995).

Nach der **Diffusionstheorie von Rogers** braucht es eine frühe Mehrheit in der Bevölkerung, bis neue Produkte und Verhaltensweisen sich in unserer Gesellschaft durchsetzen und dann allmählich von der breiten Mehrheit angenommen werden (Rogers, 1995). Diese frühe Mehrheit entwickelte sich in den ersten beiden Phasen der Pandemie. Sie agiert nach dem Motto, besser dauerhaft das Leben anzupassen als sich fortlaufend über Einschränkungen zu ärgern. Mit der Öffnung unserer Wirtschaft im Mai 2020 verloren die neuen Verhaltensintentionen schnell wieder an Bedeutung. Doch im Spätherbst 2020, mit dem Beginn des zweiten Lockdowns, kehrte die neue Normalität zurück und forderte eine Rückkehr in die Verhaltensweisen des ersten Lockdowns. Mittlerweile übernahm die grosse Mehrheit unserer Gesellschaft einige neue Verhaltensweisen. So werden wir auch in der Zukunft viele Maskenträger in öffentlichen Verkehrsmitteln beobachten und uns regelmässig die Hände desinfizieren.

Das Entstehen von neuen Gewohnheiten erklärt, ergänzend zur Diffusionstheorie, der Lebensverlaufsansatz (Elder et al., 2003). Verhaltensweisen werden demnach geändert, wenn es zu einem Wendepunkt im Leben kommt. Einen solchen Wendepunkt im Leben können sozio-ökonomische Lebensereignisse, wie beispielsweise Arbeitslosigkeit, oder demographische Veränderungen, wie der Tod des Lebenspartners, auslösen. Menschen reagieren nach einem solchen Ereignis auf Risiken und Chancen anders (Hutchison, 2011). Solche Einschnitte erfordern allerdings auch die Bereitschaft, tatsächlich Veränderungen in den Gewohnheiten vorzunehmen. So können nachgiebigere Menschen, die eher bereit zu Veränderungen sind, neue Gewohnheiten leichter entwickeln.

Hinsichtlich dem **Kaufverhalten** prägt die massive Zunahme von Online-Einkäufen die Handelswelt in der dritten Phase. Branchen- und länderübergreifend hat sich dieser Trend durchgesetzt. Neue Technologie wie künstliche Intelligenz oder Augmented Reality finden eine grössere Wertschätzung und auch personalisierte Serviceleistungen erfreuen sich grösserer Beliebtheit. Unser reales Leben vermischt sich mit dem virtuellen Erleben. Aber auch unser gesellschaftliches Verhalten erfährt grundlegende Veränderungen. Beerdigungen finden online statt und den Arzt konsultieren wir mittlerweile im Internet.

Nur wenige Beiträge in der Literatur befassen sich mit fundamentalen Veränderungen im Konsumverhalten. Der Grund liegt wohl darin, dass diese sehr selten auftreten. Eine Veröffentlichung von (Sheth, 2020) unterscheidet vier Ursachen von nachhaltigen Veränderungen im Konsumverhalten: Katastrophen, technologischer Fortschritt, soziales und rechtliches Umfeld.

**Katastrophen** wirken disruptiv. Die globale Pandemie, wie wir sie seit über einem Jahr erleben, verändert die Welt und das Konsumverhalten fundamental. Nur Naturkatastrophen und Kriege kommen diesem Ereignis in den Auswirkungen nahe (Sheth, 2020). Die Wirtschaftskrise 2008 hatte zwar auch für etliche Bürger katastrophale Konsequenzen (siehe Kapitel 4), aber nach wenigen Jahren war für die meisten Betroffenen alles wieder beim Alten und

deshalb sind Wirtschaftskrisen häufig reversible Katastrophen.

Der **technologische Fortschritt** löst Verhaltensänderungen aus. Der Computer, das Internet, das Smartphone und die Vernetzung dieser Technologien haben die Welt aber nicht von heute auf morgen verändert. Im Lebensmittelhandel hat es immerhin 30 Jahre gedauert, bis Online-Verkäufe 2-3% Marktanteil erreichen konnten. Die Technologie allein sorgt also nicht für disruptive beziehungsweise erdrutschartige Verhaltensänderungen. Nur wenn Technologien Konsumenten begeistern und eine massenhafte Adoption im Nutzerverhalten stattfindet, kommt es zu disruptiven Veränderungen im Kauf- und Konsumverhalten.

**Das rechtliche Umfeld** hat einen fundamentalen Einfluss. Zwei Beispiele sollen das beschreiben. So hat sich im Hinblick auf das Kaufverhalten der Einkaufstourismus in der Schweiz massiv verlagert. Waren es vor der Krise stationäre Geschäfte jenseits der Schweizer Grenze, so sind es heute Webseiten im Ausland, die zum Sparen genutzt werden. Ähnlich fundamental fällt der Wandel im Tourismus aus. Heute suchen wir Erholung im Umkreis von 20 Kilometern, während wir vor der Krise an die Erholung in der Ferne glaubten. Auslöser für diesen Wandel waren in beiden Fällen neue rechtliche Rahmenbedingungen. Plötzlich waren Grenzübertritte verboten. Unser Konsumverhalten musste sich anpassen.

**Das soziale Umfeld** prägt die Art und Weise des Konsums. Auslöser für grosse Veränderungen sind veränderte Wohnverhältnisse durch Heirat, Kinder oder Umzug. Es handelt sich bei diesen Veränderungen allerdings eher um vorhersehbare Anpassungen. Wer heiratet und Kinder hat benötigt schnell ein grösseres Auto, eine grössere Wohnung und ernährt sich vielleicht auch gesünder. Von disruptiven Veränderungen – im Sinne unerwarteter Verhaltensweisen – kann in diesem Fall aber nicht gesprochen werden.

Viel gravierender hat sich unser Verhalten in den vergangenen Monaten in der Corona-Krise verändert:

- Liefersdienst statt Restaurantbesuch: 54 % der Deutschen geben an, seit Ausbruch der

Corona-Krise mindestens ab und an Essen über einen Lieferdienst zu bestellen. Im Vergleich lag dieser Wert vor der Krise bei 40% (Bitkom, 2017).

- Statt des Kinobesuches weichen viele auf Streaming-Dienste wie Netflix, Amazon Prime oder Disney+ aus. In Deutschland nutzten im Jahr 2020 54% der Bevölkerung derartige Angebote. Bei den unter 30-Jährigen verfügen sogar 82% über ein Streaming-Abo (Tagesschau, 2021).
- Die Besucherfrequenz im deutschen Einzelhandel hat im Jahr 2020, Corona-bedingt, deutlich nachgelassen. In der zehnten Kalenderwoche des Jahres 2021 sank die Besucherfrequenz in den Läden gegenüber derselben Woche des Vorjahres um rund 46%. Auch während der Sommermonate, in der Phase ohne Lockdown, lag der Rückgang im Schnitt bei rund 23% (Crosscan, 2021). Gleichzeitig wuchs der Schweizer Onlinehandel im Jahr 2020 um 27.2% (Handelsverband.Swiss, 2021).

Viele Studien haben sich mit Trends im Konsumverhalten in der Corona-Krise befasst. Tausende von Konsumenten gaben über ihr Leben in der Corona-Krise Auskunft. Je nach Zeitpunkt der Befragung und Ausmass der Krise weichen die Ergebnisse leicht voneinander ab. In den meisten Ländern hat sich das Leben der Menschen in die gleiche Richtung verändert. Besonders markant ist die Zeit, welche wir in der Wohnung verbringen. Waren es vor der Pandemie vielleicht 12 Stunden, für Abendessen, Abendunterhaltung, Schlafen und Frühstück, so sind daraus im Lockdown bis zu 24 Stunden geworden. Auch die Arbeit, Treffen mit anderen Menschen (zu 100% online) bis hin zur Freizeit verbrachten viele Menschen über Monate zuhause. Ein Spaziergang oder die Fahrt zum Supermarkt waren für viele die einzige Abwechslung. Mit den Einschränkungen verbrachten Menschen viel mehr Zeit vor dem Bildschirm. Auch nach der Arbeit – in Form von Streaming (Filme, Netflix) oder Gaming – dominierte der Medienkonsum unseren Alltag. Schüler und Studierende mussten zuhause lernen. Das Internet erlaubte die Verlagerung vieler Aufgaben in die eigenen vier Wände. Dazu zählte auch das Einkaufen

oder die Nutzung von Gesundheitsdiensten wie den Online-Arztbesuch. Viele Aktivitäten wie Reisen, Restaurantbesuche, oder Treffen von Freunden und Bekannten waren über Monate nicht mehr erlaubt. Vor dem Hintergrund der beschriebenen neuen Lebensbedingungen veränderten sich auch unsere Einkaufsgewohnheiten. Wir fassen an dieser Stelle verschiedene Studien zusammen und formulieren **sieben Trends** zum Einkaufsverhalten in der Corona-Krise:

#### *Trend 1: Digitaler Schub im Kaufverhalten*

Nach den Ergebnissen unserer Omni-Channel Studie, die einen Vergleich zwischen 2017 und 2021 ermöglicht, hat die Nutzung des Internets als Einkaufskanal in der Pandemie massgeblich zugenommen. So entwickelte sich der Online-Shop zum wichtigsten Kontaktpunkt in allen Produktkategorien (Rudolph et al., 2021). Besonders markant ist der Bedeutungsgewinn im Segment Mode & Bekleidung, in dem 61% aller Befragten ihren Einkauf in einem Online-Shop abgeschlossen haben. Auch beobachten wir einen Bedeutungszuwachs von Click & Collect-Angeboten, welche vor der Corona-Pandemie eine bedeutend geringere Rolle spielten. Im Bereich der Unterhaltungselektronik gaben beispielsweise 17% aller im DACH-Raum befragten 3019 Probanden an, Click & Collect bei ihrem letzten Einkauf genutzt zu haben.

Der digitale Sprung nach vorn betrifft nicht nur altbekannte Verkaufskanäle wie den Online-Shop oder Marktplätze. Insbesondere «Social Commerce» hat deutlich im DACH-Raum zugelegt. Diese Steigerung verwundert kaum, da Social Commerce das gesteigerte Bedürfnis nach sozialer Interaktion und Zugehörigkeit mit den Möglichkeiten des Lockdown-verträglichen Online-Einkaufs kombiniert. Der Einkauf über soziale Medien erreichte in China 2020 bereits Handelsumsätze von weit über 200 Mrd. Euro (Kats, 2020). Das entspricht ungefähr dem Sechsfachen des Social Commerce Umsatzes in den USA (Lipsman, 2021).

Abbildung 3 fasst weitere zentrale Ergebnisse aus unserer Studie zum Omni-Channel Management im DACH-Raum zusammen (Rudolph et al., 2021).

Zum vierten Mal, nach 2011, 2014 und 2017 wurden über 3'000 Konsumentinnen und Konsumenten zu ihren Einkäufen bei Omni-Channel Händlern, die ihre Produkte und Dienstleistungen sowohl online als auch in stationären Ladengeschäften anbieten, befragt. Unsere Befragung hat sechs Monate nach dem ersten Lockdown stattgefunden. Zum Zeitpunkt der Befragung, im November 2020, waren die Läden knapp sechs Monate geöffnet. Die Ergebnisse deuten somit nachhaltige Veränderungen im Kaufverhalten an. Zentrale Studienergebnisse waren:

- Covid-19 hat unser Einkaufsverhalten grundlegend verändert. Rund 40% der befragten Konsumenten meiden seit dem Ausbruch der Krise, wenn immer möglich, stationäre Läden und lassen sich Produkte und Dienstleistungen nach Hause liefern.
- Der Omni-Channel Einkauf, bei dem offline und online Kontaktpunkte genutzt werden, hat an Beliebtheit gewonnen: 2021 nutzen 39 von 100 Probanden beim Einkauf mindestens einen Online- (Bewertungsportal, Newsletter etc.) und einen Offline-Kontaktpunkt (Katalog, Zeitungen, Ladengeschäft etc.). 2014 waren es 30 von 100 Probanden.
- In der Pandemie hat der Online-Shop das stationäre Geschäft als präferierten Einkaufskanal abgelöst. Noch 2017 führte der stationäre Handel als präferierter Einkaufskanal. 56% der Befragten kauften damals in einem stationären Laden ein. Ende 2020, nach rund sechs Monate nach dem ersten Lockdown, fällt diese Präferenz erdrutschartig auf nur noch 43%.
- Sowohl die Kaufhäufigkeit als auch der Ausgabebetrag sind auf Online-Shops deutlich angestiegen. Die Corona-Pandemie hat diesen Trend beschleunigt.
- Für den Online-Einkauf gewinnt das Smartphone als «Device» deutlich an Bedeutung. In nur vier Jahren stiegen Online-Bestellungen über Smartphones von 9% auf 30%.
- Amazon konnte in Deutschland und Österreich seine starke Stellung als wichtiger Kontaktpunkt in der Customer Journey weiter ausbauen. In vielen Branchen zählt Amazon mittlerweile zu den wichtigsten fünf Kontaktpunkten.

Abbildung 3: Zentrale Ergebnisse aus der Studie zum Omni-Channel Management im DACH-Raum (Rudolph et al., 2021)

### *Trend 2: Angst vor Ansteckung*

Angst gilt gemeinhin als stärkster Motivator des Menschen (Wilson Jr, 2009). Es verwundert daher nicht, dass die Angst sich anzustecken zu Anpassungen im Konsumverhalten führt. In den Non-Food Branchen haben rund 40% der Bevölkerung im DACH-Raum während der Corona-Krise versucht, Einkäufe in stationären Geschäften zu vermeiden (Rudolph et al., 2021). Sicherheitskonzepte und Massnahmen, die Vertrauen und Sicherheit vermitteln, helfen, diese Gefahr aus Kundensicht zu reduzieren. Viele Händler haben mit automatischen Ampelsystemen und Stationen für Desinfektionsmittel am Eingang erste Schritte gemacht. Andere haben bereits Luftreinigungsanlagen installiert, welche die Luft im Geschäft filtern und Viren in der Luft abtöten. Nur wenige setzen bisher auf innovative Lösungen wie z.B. eine UV-Licht Desinfektion an Kreditkartenterminals. In der nahen Zukunft können Virus-

Mutanten diese Angst sehr schnell wiederaufkommen lassen.

### *Trend 3: Wohnung als Lebensmittelpunkt und Einkaufsort*

Die eigenen vier Wände haben erheblich an Bedeutung gewonnen. Viele Bedürfnisse befriedigten wir vor der Pandemie ausserhalb unserer Wohnung. Dazu zählten Freunde treffen, Arbeiten, kulturelle Veranstaltungen wie Theater oder Kinos besuchen, Mahlzeiten in Restaurants geniessen oder den Wettbewerb mit anderen beim Sport zu suchen. Seit Ausbruch der Corona-Pandemie sind viele dieser Aktivitäten nicht mehr oder nur noch stark eingeschränkt möglich. Einige Beispiele: Die Arbeit im Homeoffice ist im Lockdown zur neuen Normalität geworden; rund 60 % der Deutschen arbeiteten im März 2021 zuhause im Homeoffice (Deloitte, 2021b).

1

### Digitaler Schub im Einkaufsverhalten

- Die Nutzung des Internets als Einkaufskanal hat in der Pandemie massgeblich zugenommen.
- Der Online-Shop entwickelte sich zum wichtigsten Kontaktpunkt in allen Produktkategorien.
- Der digitale Sprung nach vorn betrifft nicht nur etablierte Verkaufskanäle, wie den Online-Shop oder Marktplätze, sondern insbesondere auch «Social Commerce».

2

### Angst vor der Ansteckung

- In den Non-Food Branchen haben rund 40% der Bevölkerung im DACH-Raum während der Corona-Krise versucht, Einkäufe in stationären Geschäften zu vermeiden.
- Sicherheitskonzepte und Massnahmen, die Vertrauen und Sicherheit vermitteln, helfen, diese Gefahr aus Kundensicht zu reduzieren.

3

### Wohnung als Lebensmittelpunkt und Einkaufsort

- Viele Bedürfnisse befriedigten wir vor der Pandemie ausserhalb unserer Wohnung.
- Seit Ausbruch der Corona-Pandemie sind viele dieser Aktivitäten nicht mehr oder nur noch stark eingeschränkt möglich.
- Ein Grossteil der Einkaufsentscheidungen hat sich nach Hause verlagert.

4

### Lokaler Konsum

- Insbesondere im Lebensmittelhandel präferierten Konsumentinnen wesentlich stärker lokale Anbieter.
- Der Trend zu lokalen Produkten und Marken hängt in erster Linie mit dem Wunsch zusammen, Vertrauen und Sicherheit zurück zu gewinnen.

5

### Digitale Serviceerwartungen

- Die Wohnung als Lebensmittelpunkt fordert neue Serviceleistungen.
- Lieferservices, Live-Streaming aus dem stationären Ladengeschäft und Social Commerce Services haben geboomt.
- Händler waren aufgefordert, stationäre Serviceleistungen zu digitalisieren.

6

### Nachhaltiger Konsum

- Die Gefahr am Virus zu erkranken kombiniert mit der bereits vor der Pandemie gestiegenen Gefahr einer zunehmenden Umweltzerstörung lösen existenzielle Ängste unter Konsumenten aus. Beiden Gefahren begegnen wir mit Ablehnung. Um den drohenden Kontrollverlust in unserem Leben wieder in den Griff zu bekommen, verstärken viele Konsumenten ein nachhaltiges Konsumverhalten.
- Das Thema Nachhaltigkeit kann sich für einen Händler von einer Pflichtaufgabe zur Kür entwickeln. Mit der Corona-Krise sollte die Aufmerksamkeit steigen.

7

### Tiefe Preise

- Aus der Krise gehen nicht viele Konsumenten als Gewinner hervor. Drohender Arbeitsplatzverlust, Kurzarbeit, Lohnstagnation oder die Gefahr der Frühpensionierung senken die Konsumlaune.
- Die Sparquote ist in vielen Ländern bereits angestiegen.
- Daraus ergeben sich Chancen für Discountanbieter.
- Auch aufgrund hoher Lagerbestände der stationären Händler sind Preiskämpfe im Handel mit vielen Rabattaktionen zu erwarten.

Diese Trends zwingen den Detailhandel einerseits kurzfristig zu Anpassungen, bergen jedoch auch das Potential eines langfristigen Wandels im Konsumverhalten. Es ist wichtig zu erkennen, welche Trends kurzlebiger Natur sind und welche sich langfristig etablieren werden.

Abbildung 4: Sieben Trends zum Einkaufsverhalten in der Corona-Krise

Den Sport im Fitnessstudio oder im Sportverein haben viele mit Home-Workouts in den eigenen vier Wänden ersetzt (Mutz & Gerke, 2021). Insgesamt hat sich unser Leben wesentlich stärker auf die eigenen vier Wände konzentriert. Dementsprechend gross waren die Umsatzzuwächse im Möbelhandel.

Für den Handel bedeutet diese Entwicklung eine Revolution. Ein Grossteil der Einkaufsentscheidungen hat sich nach Hause verlagert. Produkte und Angebote von Händlern müssen wohnzimmerkonform daherkommen. Ohne digitale Lösungen kann diese Rückbesinnung auf ein digitales „Home-Shopping“ nicht gelingen. Die Home-Shopping Kompetenz von ehemals stationären Händlern entwickelt sich zu einer neuen Kernkompetenz und fordert viele Veränderungen.

#### *Trend 4: Lokaler Konsum*

Insbesondere im Lebensmittelhandel präferierten Konsumenten wesentlich stärker lokale Anbieter in der Nähe zur eigenen Wohnung (Rudolph et al., 2021). Viele Studien deuten auf eine Rückbesinnung auf lokale Marken, Angebote und Produkte hin (Capgemini, 2020). In einer Studie 2020 zum Konsumverhalten während der Corona-Krise gaben 62% der Befragten an, häufiger Produkte aus der Schweiz für den täglichen Bedarf zu kaufen (Zbinden et al., 2020). In Krisenzeiten hängt diese Rückbesinnung in erster Linie mit dem Wunsch zusammen, Vertrauen und Sicherheit zurück zu gewinnen. Lokale Anbieter können diesem Wunsch am besten entsprechen. Mit diesem Verhalten versuchen Konsumenten aber auch nachhaltiger zu konsumieren. «Local Touch» sollte für viele Händler eine wichtige Maxime werden. Darunter verstehen wir nicht nur lokale Sortimente, sondern auch den Mitarbeitern vor Ort die Möglichkeit einer eigenständigen Profilierung für das Leistungsangebot zu geben, sei es im Internet oder in stationären Läden. Diese Forderung nach lokalen Leistungsangeboten muss auch in der Zukunft grösstenteils auf standardisierten und zentral gesteuerten Prozessabläufen in der Leistungserstellung aufbauen. Nur so kann es gelingen, sowohl eine effiziente Leistungserstellung aufzubauen als auch ein effektives Leistungsangebot anzubieten.

#### *Trend 5: Digitale Serviceerwartungen*

Die Wohnung als Lebensmittelpunkt fordert neue Serviceleistungen. Dazu zählen insbesondere Lieferdienste. In den zwölf Monaten der Pandemie haben wir diese schätzen gelernt. Wir sparen Zeit, es ist bequem, und in einer Krise verbinden Lieferservices die Wohnung mit der Aussenwelt. Darüber hinaus kommen aber zusätzliche Dienstleistungen, wie beispielsweise das Live-Streaming aus dem stationären Ladengeschäft hinzu. Die Beratung durch das Filialpersonal bequem von zu Hause aus wurde in China insbesondere von den InTime-Kaufhäusern etabliert (Bremer & Eisenbrand, 2020). Als China im Januar 2020 als erstes Land der Welt in den Lockdown ging, schickte InTime seine Angestellten mit dem Auftrag ins Homeoffice, per Videotelefonie weiterhin Kundschaft zu beraten, ganz so wie sie es im Kaufhaus tun würden. Das Angebot wurde zum vollen Erfolg. Auch deswegen, weil Mutterkonzern Alibaba die technische Infrastruktur des Social-Commerce Services Taobao Live zur Verfügung stellte und das Angebot in der App prominent bewarb. Mittlerweile beraten die InTime-Verkäufer in rund 200 Streams täglich. Nach Angaben des Unternehmens erreichen sie in einer dreistündigen Streaming-Sitzung so viel Laufkundschaft wie innerhalb von sechs Monaten im Laden.

Ähnlich wie im Gesundheitswesen, wo mittlerweile digitale Arztbesuche häufig vorkommen, sind Händler aufgefordert, stationäre Serviceleistungen zu digitalisieren. Die Fachmärkte der Migros bieten beispielsweise eine Live-Videoberatung in der Schweiz an, bei der Mitarbeitende in Filialen Konsumenten per Videoanruf beraten, Produkte vorführen und bei Bedarf durch die Ausstellung führen. SportXX in der Schweiz, Hornbach in Deutschland sowie Jura in Österreich sind weitere Beispiele für Handelsunternehmen, welche Einkaufsberatung aus der Filiale per Video-Streaming anbieten.

#### *Trend 6: Nachhaltiger Konsum*

Mit der Bewegung «Fridays for Future» hat sich ein Einstellungswandel in unserer Gesellschaft in Richtung nachhaltiger Konsum angedeutet. Viele Umfragen während der Corona-Krise bestätigen diesen Trend. Einer Studie der Hochschule für Wirtschaft Zürich zufolge ist 74% der Schweizer die

Nachhaltigkeit der Produkte beim Online-Shopping wichtig (Schweizerische Post, 2020). Das Risiko am Virus zu erkranken und die Gefahr einer zunehmenden Umweltzerstörung lösen existenzielle Ängste unter Konsumenten aus. Beiden Gefahren begegnen wir mit Ablehnung. Um den drohenden Kontrollverlust in unserem Leben wieder in den Griff zu bekommen, verstärken viele Konsumenten ein nachhaltiges Konsumverhalten.

Themen wie Treibhausgase, Kinderarbeit, Lieferketten, Pestizidbelastung oder Gentechnologie stehen schon lange auf der Agenda vieler Handelsunternehmen. Der schwedische Möbelhändler IKEA stellt die Nachhaltigkeit in den Vordergrund des Handelns. Onlinehändler wie Digitec Galaxus bieten die Option zur CO<sub>2</sub>-Kompensation der bestellten Ware und folgen damit einem Trend, der in der Flugbranche seinen Anfang nahm. Noch weiter gehen D2C-Marken wie FREITAG, welche mit ihren Rucksäcken und Taschen aus wiederverwendeten Planen die Kreislaufwirtschaft als Handlungsmaxime verfolgen. Für den Handel ergeben sich aus diesen Veränderungen neue Profilierungsmöglichkeiten. Das Thema Nachhaltigkeit kann sich von einer Pflichtaufgabe zur Kür entwickeln. Mit der Corona-Krise sollte die Aufmerksamkeit steigen.

#### *Trend 7: Tiefe Preise*

Aus der Krise gehen nicht viele Konsumenten als Gewinner hervor. Drohender Arbeitsplatzverlust, Kurzarbeit, Lohnstagnation oder die Gefahr der Frühpensionierung senken die Konsumlaune. Die Sparquote ist in vielen Ländern bereits angestiegen (Eurostat, 2021). Wie auch in vorangegangenen Krisen bieten sich daraus Chancen für Discountanbieter (siehe Kapitel 3). Auch aufgrund hoher Lagerbestände der stationären Händler sind Preiskämpfe im Handel mit vielen Rabattaktionen zu erwarten. Im März 2021 zeigen sich bereits erste Preisschlachten nach der Wiedereröffnung vieler Geschäfte. Die zunehmende Preissensibilität vieler Konsumenten begründet sich dementsprechend aus der Kombination von zunehmenden Preisaktionen und wirtschaftlicher Verschlechterung.

Diese angesprochenen sieben Trends zwingen den Detailhandel kurzfristig zu Anpassungen und bergen Chancen für agile Unternehmen. Vor diesem

Hintergrund ist es wichtig zu erkennen, welche Trends kurzlebiger Natur sind und welche sich langfristig etablieren werden.

### 2.3. Ausblick

Nicht alle identifizierten Trends werden mittel- bis langfristig bestehen bleiben. Sie werden jedoch weiterhin während Lockdown-Phasen vorherrschen, wie noch im März 2021 oder, im Falle einer nächsten Welle, im Herbst 2021. Frühestens mit einer bevölkerungsweiten Immunität durch Impfungen ist mit einer grundlegenden Änderung im Konsumverhalten zu rechnen. Dann wird sich die spannende Frage stellen, welche der eingeübten und bewährten Verhaltensweisen auch über die Pandemie hinaus von Bestand sein werden.

Verhaltensweisen, welche auf einem Umdenken oder Wertewandel basieren und damit nicht primär Abwehr- oder Bewältigungsreaktionen darstellen, werden wahrscheinlich auch nach der Pandemie erhalten bleiben. Konsumenten haben am eigenen Leib erfahren, wie wichtig soziale Kontakte zu Freunden sind. Es ist davon auszugehen, dass die gesteigerte Wertschätzung des Freundeskreises, als wichtiger sozialer Bezugspunkt, bestehen bleiben wird. Auch werden Konsumenten viele Anlässe und Feiern nachholen wollen; denken wir nur an die zahlreichen verpassten Geburtstage, Jubiläen und Hochzeiten. Davon dürfte insbesondere die gebeutelte Gastronomiebranche profitieren. Der Trend zum Lokalen wird voraussichtlich ebenfalls seine Relevanz behalten. Viele Konsumenten wurden daran erinnert, dass auch Urlaub im eigenen Land erfüllend, erholsam und schön sein kann. Der Spaziergang über den Wochenmarkt wurde zur willkommenen Abwechslung in der Homeoffice Zeit. Insbesondere in Kombination mit der zunehmenden Relevanz von Nachhaltigkeit könnte der lokale Konsum das Konsumentenverhalten künftig stärker beeinflussen.

Hinzu kommen Einkaufsmöglichkeiten, welche im Lockdown ein «berührungsloses» Einkaufen erlauben. Dies betrifft insbesondere den Onlinehandel, welcher vulnerablen Bevölkerungsschichten während der Quarantäne und in der Lockdown-Phase mit Waren versorgt hat. Einige Rentner bzw. Pensionäre haben den Onlinehandel stärker für sich entdeckt und dessen Vorzüge zu schätzen gelernt.

Auch Lieferdienste zählen zu den Gewinnern, welche langfristig neue Kundenschichten gewonnen haben dürften.

Diejenigen Verhaltensweisen hingegen, welche im Kern Abwehrreaktionen oder temporäre Bewältigungsstrategien darstellen, werden mit dem Überwinden der Corona-Pandemie schnell verschwinden. Hierzu zählen die Panik- bzw. Hamsterkäufe, welche nur während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 zu beobachten waren und bereits im zweiten Lockdown Ende 2020 keine Rolle mehr spielten. Auch die Angst vor Ansteckung wird schnell nach dem Überwinden der Pandemie vergessen sein. Manche Konsumenten werden möglicherweise Verhaltensveränderungen zeigen und übermässig negativ auf Masken, Desinfektionsmittel und andere Vorkehrungen aus der Corona-Krise reagieren. Andere hingegen könnten auch nach der Pandemie auf Schutzmasken setzen, um sich im öffentlichen Verkehr vor Infektion in der Grippezeit zu schützen, wie es in Asien schon seit Jahrzehnten üblich ist.

Als fast sicher anzunehmen ist, dass es nach dem Ende der Corona-Krise kurzfristig zu Nachholeffekten kommen wird, dem sogenannten «bounce back» Phänomen. Dann werden wir wieder ruhigen Gewissens einkaufen gehen und Freunde treffen können, und Verpasstes nachholen. Selbstverständlich wird dies nicht den wirtschaftlichen Schaden ausgleichen können, den über ein Jahr Krisenmodus angerichtet hat. Für Einige – Private wie Unternehmen – wird es dann bereits zu spät sein. Umso wichtiger scheint es, dass Händler dieses Szenario proaktiv vorbereiten, um bereit zu sein, wenn es zählt. Erst nach dieser «bounce back» Phase wird erkennbar sein, welche Entwicklungen und Trends nachhaltiger Natur sind und wie sich die wirtschaftliche Lage mittelfristig auf das Konsumentenverhalten auswirkt.

## Management Summary Kapitel 3

- Ohne katastrophale Ereignisse sind die Übergänge zwischen wirtschaftlichem Wachstum und Rückgang langsam, graduell und für Unternehmen absehbar. Die S-Kurve kann den wirtschaftlichen Aufschwung nach einer moderaten Krise recht gut beschreiben.
- Nach einem grossen wirtschaftlichen Abschwung, wie der Covid-19 Krise, erklärt das S-Kurven Modell die wirtschaftliche Entwicklung nicht realitätsnah. Von einem breiten wirtschaftlichen Aufschwung ist nicht auszugehen, weil einige Firmen zu viel an Substanz verloren haben.
- Deshalb postulieren wir eine C-Förmige Entwicklung. Das C-Kurven Modell unterscheidet zwischen Unternehmen mit guten und schlechten Wachstumschancen. Diese Unterscheidung beruht auf den Erkenntnissen der Disruptionsforschung. Deren empirische Befunde empfehlen Unternehmen, proaktiv und umfassend auf disruptive Marktveränderungen zu reagieren.

### 3. Die wirtschaftliche Entwicklung im Handel nach der Corona-Krise: Von der S-Kurve zur C-Kurve

#### 3.1. Die S-Kurve – Hoffnung auf einen breit abgestützten Aufschwung nach der Krise

Unsere Wirtschaft entwickelt sich nicht linear, sondern in Zyklen. Kondratjew postulierte bereits 1926 mit seinen Kondratjew-Zyklen eine wirtschaftliche Entwicklung, welche wellenartig verläuft (Kondratjew, 1926). Phasen des Aufschwungs werden in der Regel durch einen Rückgang abgelöst. In Phasen des Abschwungs gelangen Basisinnovationen, wie z.B. Anfang der 90er Jahre in der Informationstechnologie (Korotayev & Tsirel, 2008), die einen grundlegenden Wandel unserer Wirtschaft mit grossem Wachstumspotential einleitete. Ohne katastrophale Ereignisse sind die Übergänge zwischen Wachstum und Rückgang langsam, graduell und für Unternehmen auch absehbar. Falls sich die wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen nicht dramatisch verändern, skizziert die S-Kurve dieses Auf und Ab in unserer Wirtschaft treffend. Doch beschreibt das S-Kurven Modell die wirtschaftliche Entwicklung auch nach einer Krise realitätsnah? Aus der Sicht vieler Manager scheint dies der Fall zu sein. Viele gingen im Herbst 2020 von einer raschen wirtschaftlichen Erholung nach Einführung des Impfstoffes aus. Danach, so die

Hoffnung vieler Manager, normalisiere sich die Wirtschaft und werde schnell wieder für einen Grossteil von Handelsunternehmen wachsen. Man sehe das auch an der Kursentwicklung an den Aktienmärkten. Der Aktienmarkt erreichte ein Jahr nach Ausbruch der Pandemie ein höheres Kursniveau als vor der Krise. Inwieweit es zu einem generellen Aufschwung im Handel nach der Corona-Krise kommen kann, steht im Mittelpunkt dieses Kapitels.

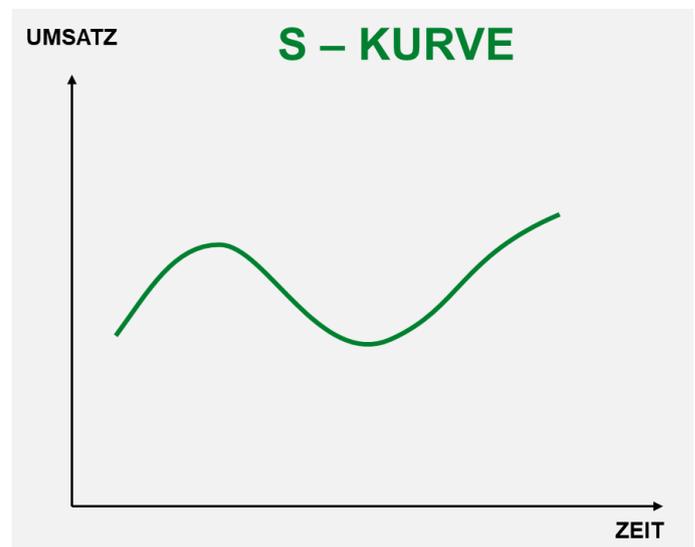


Abbildung 5: Das S-Kurven Modell

#### 3.2. Der wirtschaftliche Aufschwung im Handel nach Krisen

In diesem Abschnitt werden die Auswirkungen grosser Wirtschaftskrisen auf den Handel beschrieben. Neben den Ausführungen zu der Wirtschaftskrise

von 1929, dem Platzen der Dotcom-Blase zu Beginn des 21. Jahrhunderts und der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009, werden auch zwei Epidemien, konkret SARS in Südostasien 2003 und das H5N1-Virus der Vogelpest ab 2004, analysiert.

### **Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise 1929 auf den Schweizer Handel**

Nach dem New Yorker Börsencrash vom 24. und 29. Oktober 1929 entstand eine wirtschaftliche Depression (Degen, 2015; Schweizerisches Bundesarchiv, 2009). Der steile Niedergang der Weltwirtschaft erfolgte zwischen 1929 und 1932, wobei die Schweiz wesentlich weniger stark betroffen war als andere Volkswirtschaften (Degen, 2015). Während die Schweizer Exportindustrie die Auswirkungen zwar bereits 1930 spürte, schlug die Krise erst 1931 auf die ganze Wirtschaft der Schweiz durch (Strebel, 2009). Allerdings fiel auch der Aufschwung in der Schweiz deutlich bescheidener aus, was im internationalen Vergleich bis 1938 zu einer schlechten wirtschaftlichen Gesamtbilanz führte (Müller, 2012). Die entstandene Deflation schwächte den Konsum, da Konsumenten Kaufentscheidungen aufschoben, um vom zu erwartenden Preisverfall zu profitieren (Degen, 2015). Die Binnenwirtschaft war vom Einbruch weniger stark betroffen als die krisenanfälligen Exportindustrien (Degen, 2015; Schweizerisches Bundesarchiv, 2009). So litten insbesondere die Textilindustrie, die Uhrenindustrie, die Metallindustrie und der Maschinenbau, während sich die Bekleidungsindustrie, der Verkehr, der Kleinhandel, das grafische Gewerbe und die chemische Industrie gut gehalten haben (Degen, 2015; Strebel, 2009).

### **Auswirkungen der Dotcom-Blase 2000 auf den Schweizer Handel**

Unter dem durch die Medien geprägten Begriff der Dotcom-Blase versteht man eine Spekulationsblase, die an den Börsen im März 2000 platzte (Knupfer, 2020). Unzählige Internet-Startups wurden an den Börsen, aufgrund der vorhergesagten Gewinne, massiv überbewertet. Vermehrte Konkurse und negative Berichterstattungen in den Medien führten nach der Jahrtausendwende zu einem Umdenken bei professionellen Investoren, was wiederum eine Panik unter Kleinanlegern auslöste und

zu überstürzten Aktienverkäufen führte (Knupfer, 2020). Das Ende der Dotcom-Krise ist schwer zu beziffern. Einige Experten nennen das Jahr 2001, andere wiederum sehen den Tiefpunkt des NASDAQ, am 9. Oktober 2002, als Ende der Dotcom-Blase an (Knupfer, 2020). Aus der Krise resultierten unter anderem Zinssenkungen, die dann wiederum massgeblich zur Immobilienblase in den USA führten. Das Platzen dieser Blase führte zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2007 (Knupfer, 2020). In der Schweiz nahmen die Umsätze im Detailhandel 2001 gegenüber dem Vorjahr um knapp 2 Milliarden zu (GfK, 2020). Es folgte dann allerdings bis 2003 eine Stagnation auf hohem Niveau, bevor die Umsätze ab 2004 wieder zunahmen (GfK, 2020). Während der Lebensmittel-Detailhandel in der Krise stets solide gewachsen ist, verzeichnete der Non-Food-Detailhandel in den Jahren 2002 und 2003 ein negatives Wachstum gegenüber den Vorjahren (Bundesamt für Statistik, 2021). Das negative Wachstum fand in allen grösseren Non-Food Warengruppen (Elektrofachhandel, Haushaltsgeräte, Textilien, Heimwerker- und Einrichtungsbedarf sowie Sportausrüstungen und Spielwaren) statt (Bundesamt für Statistik, 2021). Im Vergleich zu anderen Branchen war der Detailhandel weniger stark betroffen. Das Gastgewerbe (Restauration und Beherbergungen) litt bis zur Erholung Anfang 2003 deutlich stärker als der Non-Food Handel und verlor teilweise über 6% gegenüber dem Vorjahresquartal (Schweizer Tourismus-Verband, 2009).

### **Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 auf den Handel**

Im August 2007 erfassten die Auswirkungen sinkender US-Immobilienpreise das Bankensystem im DACH-Raum (Schäfer, 2017). Der Auslöser einer aufkommenden Rezession waren Subprime-Hypotheken und insbesondere das Platzen einer Immobilienpreis-Blase des spekulativ aufgeblähten Immobilienmarktes in den Vereinigten Staaten (Roth, 2009).

Das Ende der Wirtschaftskrise kann für den DACH-Raum auf etwa Mitte des Jahres 2009 veranschlagt werden. Allerdings dauerte diese Krise für viele Länder in der Eurozone, auch aufgrund nachfolgender Krisen (z.B. Eurokrise), einige Jahre länger. In der Finanz- und Wirtschaftskrise haben Phänomene wie „Cocooning“ (Rückzug in das häusliche Privatleben)

oder „Smartshopping“ (Preis-Leistungs-orientiertes Einkaufen) an Bedeutung gewonnen (Roche et al., 2009). Die aufkommende Sparnotwendigkeit (z.B. aufgrund sinkender Einkommen und steigender Arbeitslosigkeit) führte bei Kunden, analog zu früheren Rezessionen, zu einer erhöhten Wechselbereitschaft in Bezug auf die Händler- und Produktwahl (Martínez & Montaner, 2006; Weber, 2010). Disco-Unter waren die grossen Profiteure. Hersteller von Markenprodukte galten als Verlierer der Krise. Zusätzlich griffen Konsumenten vermehrt zu Sonderangeboten, um Geld zu sparen.

Es kann gesagt werden, dass der private Konsum und somit die gesamte Detailhandelsbranche ein stabilisierendes Element in der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009 war (Genth, 2020). Zwar gab es Umsatzeinbussen in bestimmten Warengruppen (z.B. Elektrofachhandel, Möbeldetailhandel oder Papier- / Büro- / Schreibwaren-Fachhandel) (Steuerverwaltung Eidgenössische, 2020); der Gesamtumsatz im Detailhandel stieg in der Schweiz aber über die Krise hinweg bis 2010 stets an, wenn auch mit geringeren Wachstumsraten (GfK, 2020). Während der Lebensmittel-Detailhandel solide wuchs, verzeichnete der Non-Food-Detailhandel in 2009 ein leichtes Minus gegenüber dem Vorjahr, bevor sich das Wachstum ab 2010 fortsetzte (Bundesamt für Statistik, 2021). Im Vergleich zu anderen, stärker betroffenen Branchen, wie dem Tourismus oder der Automobilindustrie, kam die Detailhandelsbranche mit einem blauen Auge davon (Roland Berger, 2020).

### **Auswirkungen von SARS in Südostasien 2003**

Die erste grosse weltweite Epidemie im 21. Jahrhundert war die Infektionskrankheit SARS. Sie ist Ende 2002 in China neu aufgetreten und breitete sich bis Mai 2004 hauptsächlich in Südostasien, aber auch in Kanada und den USA aus (BAG, 2018). In der Schweiz gab es keine laborbestätigten Fälle (BAG, 2018).

Es ist davon auszugehen, dass der Erreger beim Handel mit wildlebenden Tieren auf den Menschen übertragen wurde (BAG, 2018). Seit Mitte 2004 sind weltweit keine SARS-Fälle mehr verzeichnet worden (BAG, 2018).

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Epidemie kann beispielhaft an den Volkswirtschaften von Hong Kong und Singapur erläutert werden. Die Lungenkrankheit führte zu einer Rezession in Singapur und Hongkong und bewirkte im dortigen Detailhandel einen Umsatzrückgang von 30% (Faigle, 2009). Bereits ein Jahr später hatten sich die betroffenen Volkswirtschaften allerdings wieder erholt (Faigle, 2009). Die Weltkonjunktur blieb weitgehend verschont (Faigle, 2009).

### **Auswirkungen von H5N1 (Vogelgrippe) ab 2004**

Seit 1996 breitete sich, ausgehend von Südostasien, ein für Vögel gefährliches Influenza-Virus vom Subtyp A/H5N1 aus (Rumm & Schmidt, 2006). Nachdem 2004 eine bislang nie da gewesene Übertragungswelle von Tier auf Menschen Indizien für eine Mensch-zu-Mensch Übertragung signalisierte, erreichte die Vogelpest Anfang 2006 auch die Schweiz, Deutschland und Österreich (Rumm & Schmidt, 2006). Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Vogelgrippe waren bis zum Sommer 2005 kaum Thema in deutschen Medien (Rumm & Schmidt, 2006). Dies änderte sich im vierten Quartal des Jahres 2005 (Rumm & Schmidt, 2006). Die Berichterstattung nahm zu. Die Presse berichtete im Zusammenhang mit der Vogelgrippe über den Einzelhandel und die Lebensmittel- und Getränkebranche. Zwischen 1. Januar 2004 und 25. März 2006 erschienen 26 Berichte über den Einzelhandel und 19 Berichte über die Lebensmittel- und Getränkebranche (Rumm & Schmidt, 2006). Über 40 Prozent beschreiben negative Auswirkungen (Rumm & Schmidt, 2006). Eine Studie des Bonner Medienforschungsinstituts Media Tenor kommt zu dem Ergebnis, dass die Vogelgrippe weitaus stärker im Fernsehen präsent war als zuvor BSE und SARS (Rumm & Schmidt, 2006). Das Virus schadete, wenig verwunderlich, der gesamten Geflügelwirtschaft (Rumm & Schmidt, 2006). Da sich die Epidemie nicht zu einer Pandemie entwickelt hat, blieben grosse Auswirkungen auf den Einzelhandel (mit Ausnahme der Geflügelwirtschaft) und auf die Wirtschaft im Allgemeinen jedoch aus.

Aus den geschilderten Krisen lassen sich für den Handel folgende Thesen ableiten:

- 1 These 1**  
Der Detailhandel übernimmt in Krisen, trotz leichten Rückgängen im Non-Food Bereich, eine stabilisierende Funktion in unserer Wirtschaft. Der Aufschwung nach einer Krise kommt im Detailhandel relativ rasch an und erfasst viele Handelsbranchen.
- 2 These 2**  
Verhaltensänderungen im Konsumverhalten, die durch Krisen hervorgerufen werden, bleiben häufig auch nach Jahren der Krise bestehen (Flatters & Willmott, 2009), wobei die Länge der Krise von Bedeutung ist.
- 3 These 3**  
Durch die aufkommende Sparnotwendigkeit in Krisenzeiten (z.B. aufgrund sinkender Einkommen und steigender Arbeitslosigkeit) gewinnen insbesondere Discounter und günstige Eigenmarken von Einzel- bzw. Detailhändlern.
- 4 These 4**  
In Pandemiezeiten und Zeiten der Wirtschaftskrise verschieben Konsumenten Ausgaben auf einen späteren Zeitpunkt (Faigle, 2009). Anders als bei Naturkatastrophen bleiben Fabriken, Maschinen und Infrastruktur erhalten, was einen schnellen Aufschwung zum Konsumvolumen vor der Krise ermöglicht.

Abbildung 6: Ableitung von Thesen für den Handel basierend auf früheren Krisen

### 3.3. Unterschiede zwischen der Corona-Krise und anderen Krisen

Für die Schweiz gilt, dass die Wirtschaft und insbesondere auch der Detailhandel bis anhin stärker von Finanz- und Wirtschaftskrisen betroffen waren, als von Epidemien und Pandemien. Das liegt vor allem daran, dass die Schweiz von Epidemien und Pandemien grösstenteils verschont blieb. Eine Ausnahme bildet die spanische Grippe. Für die Corona-Krise werden jedoch grössere ökonomische Auswirkungen angenommen (Nienhaus, 2020).

Die beschriebenen Rezessionen und Krisen hatten unterschiedliche Ursachen. So waren zwei Börsencrashes die Ursache für die Grosse Depression zwischen 1929 und 1932 (Degen, 2015). Die geldpolitische Straffung durch die US-Notenbank war Ursache für mehrere Rezessionen in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg (Boskin, 2020). Die Rezessionen von 1973-75 und 1981-82 waren das Resultat von Ölkrisen, während sich die Rezession von 2001 nach dem Platzen der Dotcom-Blase aufgrund von Börsenturbulenzen ereignete (Boskin, 2020). Die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009 war schliesslich das Resultat von finanziellen Turbulenzen und der Überschuldung von Finanzinstituten (Boskin, 2020). Diese Krisen beeinflussten die

Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen nachhaltig. Ungewissheit über die Zukunft und eine massiv erhöhte Arbeitslosenquote lösten eine grosse Unsicherheit aus und führten zu reduziertem Ausgabeverhalten.

Aktuell erleben wir einen erheblichen wirtschaftlichen Rückgang als Folge der Pandemie durch den Stillstand der gesamten «nicht-systemrelevanten» Wirtschaft. Begonnen hat es mit einem angebotsseitigen Schock. Verkaufsverbote reduzierten das Angebot erheblich. Doch aufgrund einer steigenden Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit und einer zunehmenden Unsicherheit entwickelte sich ein Nachfrageausfall (Boskin, 2020) ähnlich jenem der grossen Wirtschaftskrisen. Die notwendigen Massnahmen und Einschränkungen zur Eindämmung der Pandemie trafen den Non-Food Detailhandel schwer. Anders als in früheren Krisen kam es zu einem sofortigen Einbruch des privaten Konsums, was den Einzelhandel in der Covid-19 Pandemie viel stärker als in früheren Krisen traf (Genth, 2020). Bemerkenswert ist insbesondere die rapide Geschwindigkeit, mit welcher diese Entwicklungen stattfanden. In der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009 dauerte es fast 18 Monate bis die wichtigen Aktien-Indizes um 50% einbrachen. In der Corona-Krise war bereits

nach einem Monat ein Börsenabsturz von über 30% zu verzeichnen (Osterland, 2020).

Auch beschleunigt die Corona-Krise den Strukturwandel im Detailhandel erheblich. Von geschlossenen stationären Geschäften profitierte der Onlinehandel massiv. Der Online-Anteil im Non-Food-Handel erhöhte sich im Lockdown zeitweise auf fast 50% (Handelsverband Deutschland, 2020a). Auch der stationäre Food-Handel konnte von Veränderungen im Konsumverhalten profitieren. Das Verhalten wurde stark durch Homeoffice (z.B. durch Zunahme der Verkäufe von Nahrungsmitteln und Getränken, anstelle der Ausgaben von Mahlzeiten in Restaurants) und Schliessung der Landesgrenzen beeinflusst (z.B. Zunahme der Einkäufe in der Schweiz). Dies führte zu erheblichen Umsatzzuwächsen im stationären Food-Handel der Schweiz (Bachmann & Kemeny, 2020; Hunziker, 2020). Zudem führten die Einschränkungen von Auslandsreisen im DACH-Raum zu einem höheren Inlandkonsum von Lebensmitteln in Supermärkten (Bachmann & Kemeny, 2020).

Gegenüber der Wirtschaftskrise von 2008/2009 hat Europa und insbesondere auch die Schweiz in Sachen Digitalisierung grosse Fortschritte gemacht. Das ist insofern relevant, da Studien zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 in zwölf europäischen Ländern und sieben Industrien (darunter auch die Konsumgüterindustrie) gezeigt haben, dass hoch digitalisierte Unternehmen weniger stark von der Krise getroffen wurden, als gering digitalisierte Unternehmen (Bertschek et al., 2019). Sowohl das Produktionsniveau als auch das Produktionswachstum verringerte sich bei hoch digitalisierten Unternehmen kaum (-0,5 Prozentpunkte) (Bertschek et al., 2019). Bei gering digitalisierten Unternehmen sank das Produktionswachstum allerdings um 2,3 Prozentpunkte (Bertschek et al., 2019). Die Resultate dieser Studie sprechen hoch digitalisierten Firmen die Fähigkeit zu, Produktionsprozesse schneller den neuen Anforderungen anzupassen (Bertschek et al., 2019). Ähnlich dürfte der Digitalisierungsgrad von Detailhändlern über den Erfolg oder Misserfolg nach der Krise entscheiden. In der Corona-Krise wohl noch deutlich stärker denn je, da in den zwei bisherigen Lockdowns (März/April 2020 und Januar/Februar 2021) das stationäre Geschäft teilweise komplett weggefallen ist. Jene Detailhändler, die digital

fortschrittlicher als der Branchendurchschnitt waren, konnten die Prozesse deutlich schneller und effizienter an die Einschränkungen und veränderten Kundenbedürfnisse anpassen.

### 3.4. Gewinner und Verlierer nach Handelsbranchen

Im Folgenden fassen wir grundsätzliche Chancen und Gefahren aus der Corona-Krise für die Handelsbranche zusammen. Im Anschluss identifizieren wir Gewinner und Verlierer und wagen den Ausblick auf die wirtschaftliche Erholung nach der Krise.

Einige Entwicklungen eröffnen dem Handel neue Chancen. Dazu zählen:

- Konsumenten sehnen sich nach Erlebnis und Abwechslung. Die Reise- und Konsumlust nimmt zu. Nach Monaten des Lockdowns und des Zwangssparens, werden Konsumenten, die wenige oder keine finanzielle Einbussen durch die Krise erfahren haben, mehr konsumieren.
- Krisen erweisen sich als Brutstätten von Innovationen. Viele Händler haben Ihr Geschäftsmodell schon vor der Krise umgebaut und digitaler gemacht. Kreative Profilierungsmassnahmen, etwa neue Serviceleistungen (z.B. Auslieferungen) machen den stationären Handel attraktiver.
- Der Rückbau stationärer Filaflächen und Filialnetze löst zu Beginn der Schliessungen zusätzliche Ausgaben aus; danach reduzieren sich aber – mit der Umstellung auf digitale Verkaufskanäle - die Fixkosten (Personal, Miete, Renovation etc.).
- Mietkosten werden in den kommenden Jahren in B- und C-Lagen aufgrund einer geringeren Nachfrage nach Einzelhandelsfläche abnehmen.

Gegen eine schnelle Erholung des **stationären Handels** sprechen die folgenden Gefahren:

- Finanzielle Reserven der Betriebe sind mit den zahlreichen Lockdowns in vielen Fällen aufgebraucht. Notwendige Investitionen in Omni-Channel Projekte und in den Ausbau

digitaler Handelsaktivitäten sind aufgrund fehlender finanzieller Mittel kaum möglich.

- Die Pandemie scheint nicht ganz zu verschwinden. Lokale, aber auch nationale Einkaufsverbote treten in bestimmten Regionen immer wieder auf und verhindern ein schnelles Wachstum.
- Der aufkommende Preiswettbewerb kann von Online-Anbietern rentabler geführt werden. Tiefere Kostenstrukturen bieten einen grösseren Spielraum für ausufernde Preisschlachten.
- Weitere Finanzhilfen des Staates sind wegen der leeren Kassen nicht mehr möglich.
- Das Online-Interesse vieler Konsumenten flacht auch nach Corona, aufgrund immer wieder aufkommender Ängste, kaum ab.
- Drohende Arbeitslosigkeit und stagnierende Löhne fördern ein ausgeprägtes Sparverhalten unter Konsumenten, das sich mit der Gefahr einer zunehmenden Inflation vergrössert.

Ob sich diese Chancen und Gefahren überwiegend positiv oder negativ auswirken, hängt von der wirtschaftlichen Ausgangssituation jedes Unternehmens, der unternehmerischen Kreativität sowie von der Fähigkeit im Management-Team ab, neue Chancen erfolgreich aufzugreifen. Dennoch sind einige Handelsbranchen in einer deutlich besseren Ausgangssituation.

Fassen wir die Prognosen verschiedener Institute zusammen, so könnten folgende Branchen aus der Krise als **Gewinner** hervorgehen. Nach Ansicht des deutschen Handelsverbandes waren das im Jahr 2020 Büromöbel, Werkstattzubehör, Spielwaren, Gartenspielgeräte sowie Sanitätsbedarf/Pflege (Handelsverband Deutschland, 2020b). Des Weiteren haben schon während der Krise der Einzelhandel mit Lebensmitteln, Getränken, Tabakwaren, Einrichtung, Haushaltsgeräten, Baubedarf, Apotheken, kosmetische und pharmazeutische Produkte sowie der Internet- und Versandhandel stark profitiert (Statistisches Bundesamt, 2021).

Auf der **Verliererseite** erkannte der deutsche Handelsverband für das Jahr 2020 die Handelsbranchen Echtschmuck, Sport-/Badebekleidung, Reiseführer,

Koffer/Reisetaschen sowie Anzüge/Sakkos (Handelsverband Deutschland, 2020b). Auch Waren- und Kaufhäuser, der gesamte Textilsektor, Bekleidung, Schuhe und Lederwaren zählen zu den Verlierern (Statistisches Bundesamt, 2021). Keine Nachholeffekte erwartet der Verband für Dienstleistungen (Handelsverband Deutschland, 2020a). Auch die bereits vor der Krise hohe Kapazitätsauslastung in den Branchen Tourismus, Messebetreiber, Gastronomie und Veranstaltungsorganisationen lassen starke Umsatzsteigerungen nach der Krise eher unwahrscheinlich werden (Handelsverband Deutschland, 2020a).

Die Detailhandelsumsätze lagen zwar in der zweiten Jahreshälfte 2020 wieder über den Vorjahresniveaus (Bachmann & Kemeny, 2020). Auch wenn diese Entwicklung im Detailhandel ein erfreuliches Zeichen ist, darf daraus nicht geschlossen werden, dass sich der Konsum insgesamt oder das Bruttoinlandprodukt im gleichen Ausmass erholt haben (Bachmann & Kemeny, 2020). Der dritte Lockdown im ersten Quartal 2021 hat viele Hoffnungen im Keim erstickt und die Bewährungsprobe zur Existenzkrise ausgeweitet.

Der dritte Lockdown hat aber auch viele öffentliche Kassen ausgetrocknet. Die finanzielle Unterstützung für die Wirtschaft kann daher nicht mehr lange aufrechterhalten werden, ohne ein Ausmass an Verschuldung zu erreichen, das für künftige Generationen kaum noch tragbar erscheint. Insbesondere dieser dritte Lockdown verhindert einen breiten wirtschaftlichen Aufschwung in der Handelsbranche. Für die aktuelle Krise erscheint das S-Kurven Modell daher nicht zutreffend. Die mittelfristige Zukunft des Handels lässt sich treffender mit dem C-Kurven Modell (siehe Kapitel 3.5) erklären.

### 3.5. Ausblick zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Handel: Das C-Kurven Modell

#### Unsicherheit prägt die wirtschaftliche Entwicklung

Die wirtschaftliche Entwicklung im Handel ist ungewiss. Viele Faktoren bestimmen deren Verlauf nach der Krise. Je länger die Krise andauert, je schleppender die Einkaufsbeschränkungen im stationären

Handel aufgehoben werden, je prekärer die finanzielle Situation am Ende der Krise für viele Betriebe und Kommunen ausfällt und vor allem je stärker Konsumenten dem Online-Handel treu bleiben und weniger häufig stationäre Geschäfte aufsuchen, desto weniger wahrscheinlich ist ein breiter wirtschaftlicher Aufschwung im stationären Handel. Besonders entscheidend wirkt sich – wie in vielen zurückliegenden Krisen – das künftige Konsumverhalten aus. Ob Konsumenten auf die alten «Einkaufspfade» zurückkehren und den stationären Handel wieder zu dem machen, was dieser vor der Krise einmal war, bleibt nach ersten Studien zu bezweifeln (Cash, 2021).

Disruptionsforschung. Diese Erkenntnisse empfehlen Unternehmen, proaktiv und umfassend auf disruptive Marktveränderungen zu reagieren.

Inwiefern disruptive Veränderungen den Handel in den kommenden Jahren erfassen, lässt sich nicht mit Sicherheit voraussagen. Die nachfolgenden Argumente sprechen jedoch für disruptive Branchenveränderungen. Demnach hat die Pandemie ein digitaleres Konsumverhalten gefördert, dessen Niveau viele Experten erst in zehn Jahren für möglich gehalten haben. Immer mehr digitale Kontaktpunkte beeinflussen unser Kaufverhalten. Diese Aussage betrifft den gesamten Einkaufsprozess der von der

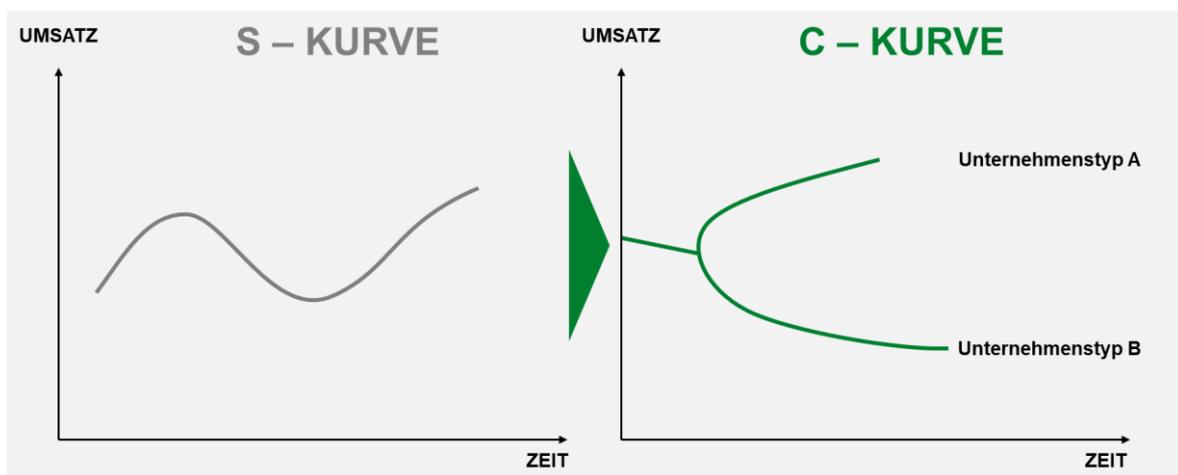


Abbildung 7: Wirtschaftliche Entwicklung im Handel – von der S-Kurve zur C-Kurve

### Grundlagen zum C-Kurven Modell

Die nachfolgende Abbildung geht nach schwierigen 15 Monaten in der Corona-Krise, welche insbesondere für Non-Food Händler teilweise erhebliche Umsatzrückgänge auslöste, idealtypisch von zwei Entwicklungspfaden aus (siehe Abbildung 7). Das C-Kurven Modell unterscheidet zwischen Unternehmen mit guten und schlechten Wachstumschancen. Diese Unterscheidung zwischen zwei Entwicklungsszenarien beruht auf den Erkenntnissen der

Vorkauf-, über die Kauf-, bis in die Nachkaufphase hinein. Das digitale Konsumverhalten hat sich über 12 Monate gefestigt und verändert unser Einkaufsverhalten dauerhaft. Handelsunternehmen sind aus den genannten Gründen aufgefordert, Geschäftsmodelle ganzheitlich diesem Wandel anzupassen.

Wir erkennen nur dann erhebliche Wachstumschancen für stationäre Händler, wenn diese Verhaltensänderungen im Konsumverhalten mit der gebotenen Wachsamkeit beobachten und ihr Geschäftsmodell

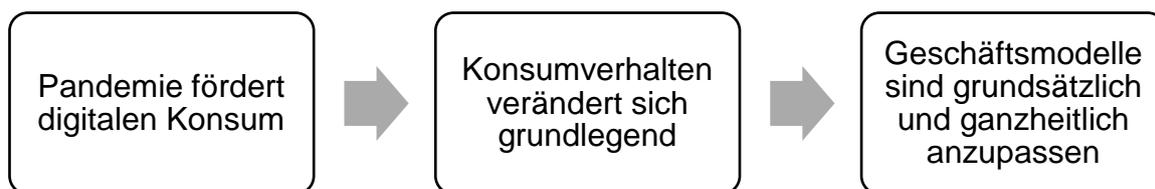


Abbildung 8: Illustration disruptiver Branchenveränderungen im Handel

in der richtigen Zeitabfolge anpassen. An dieser Stelle bleibt zu betonen, dass es nicht schlicht darum geht, bestehende Geschäftsmodelle radikal und schnell umzubauen. Es kommt auf das richtige Timing an.

### **Eine offene Grundeinstellung des Managements gegenüber Marktveränderungen**

Das C-Kurven Modell erkennt in einer **offenen und kundenzentrierten Grundeinstellung des Managements** die zentrale Voraussetzung, um eine erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation voranzutreiben. Versteht das Management die Krise als disruptive Marktveränderung und strebt aus diesem Grunde proaktiv eine Transformation des Geschäftsmodells an, dann sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft (Typ A Unternehmen) gegeben. Mit Wachsamkeit, dem richtigen Tempo und der Bereitschaft grosse Veränderungen anzugehen, lässt die Grundeinstellung im Management dieser Unternehmen beschreiben. Typ B Unternehmen streben eher eine Strategieanpassung an; also keine umfassende Geschäftsmodelltransformation. Sie erkennen in der bestehenden Krise keine disruptive Marktveränderung oder wissen nicht auf diese zu reagieren. Ihre Grundeinstellung ist von der Hoffnung geprägt, dass alte Konsumverhaltensweisen sich wieder einstellen.

Wer disruptive Marktveränderungskräfte als solche nicht rechtzeitig wahrnimmt oder wahrnehmen will, macht zu wenig, um sich im Falle eines stark veränderten Konsumverhaltens behaupten zu können. Und genau das – ein erheblich verändertes Kaufverhalten – zeichnet sich am Ende dieser Corona-Pandemie ab (siehe Kapitel 2). Deshalb entscheidet die Grundeinstellung im Management gegenüber Marktveränderungen über Umsatzwachstum oder Umsatzrückgang im C-Kurven Modell. Im Kern müssen Manager wachsam sein, Kundenveränderungen genau analysieren und die Bereitschaft aufbringen, bewährte Ansätze in der Unternehmensführung in Frage zu stellen. «Customer Centricity» ist dementsprechend eine notwendige Bedingung, aber keineswegs hinreichend für eine erfolgreiche Transformation. Neben Veränderungen im Leistungsangebot (z.B. Sortiment und Marketing), sind die Leistungserstellung (z.B. Prozesse, Strukturen, Logistik etc.), das Kostenmodell und das

Ertragsmodell anzupassen. Kundenzentrierung hilft aber auch, das richtige Timing zu wählen.

### **Beschreibung von zwei Entwicklungspfaden**

Das C-Kurvenmodell beschreibt die wirtschaftliche Entwicklung für den Handel in den kommenden Jahren. Basierend auf den vorgestellten Überlegungen erkennen wir zwei Entwicklungspfade. **Entwicklungspfad A** verspricht Wachstum. Die Grundeinstellung des Managements geht hierbei von umfangreichen Veränderungen der Handelsbranche aus. Der sich andeutende Wandel im Konsumverhalten wird wachsam beobachtet und die Bereitschaft für einen Umbau des Geschäftsmodells ist gross. Damit dieses Wachstum erreicht werden kann, sind verschiedene Handlungsfelder vom Management zu bearbeiten. **Entwicklungspfad B** beschreibt den Umsatzrückgang für Unternehmen, welche in den Auswirkungen der Pandemie keine nachhaltigen Veränderungen erkennen. Das zögerliche Verhalten führt zu Marktanteilsverlusten. Tabelle 9 liefert dazu eine vertiefende Beschreibung.

Wie die Verteilung zwischen den Entwicklungspfaden A und B für den Handel ausfällt, hängt des Weiteren von der Handelsbranche und dem Betriebstyp ab. Der **stationäre Non-Food-Fachhandel** könnte aufgrund beschränkter finanzieller Mittel von der Pandemie besonders hart betroffen sein. Etliche Betriebe, vielleicht mehr als 20-40% aller Unternehmen, könnten somit in der Zukunft eher dem Unternehmenstyp B angehören. **Der stationäre Food-Handel** hat mehr Zeit, um den digitalen Wandel aufzugleisen. Das Risiko, Umsätze rasch zu verlieren, entwickelt sich in den kommenden Jahren wahrscheinlich für weniger als 20% der bestehenden Lebensmittel-Anbieter. Auf jeden Fall ist aber auch diese Branche von Umsatzrückgängen betroffen, da Konsumenten neue Distributionswege nutzen.

Die getroffenen Aussagen für den Non-Food und Food-Handel stellen persönliche Einschätzungen der Autoren dar. Sie sollen lediglich illustrieren, dass der Anteil von B-Unternehmen je nach Branche und Betriebstyp erheblich variieren kann. Insgesamt kommt es zu einer Polarisierung. Der Anteil an Verlierern fällt im Vergleich zu früheren Krisen vermutlich deutlich höher aus, weshalb wir vom C-Kurven Modell sprechen.

	<b>Unternehmenstyp A Umsatzwachstum</b>	<b>Unternehmenstyp B Umsatzrückgang</b>
Annahme zum Konsumverhalten	Die Pandemie verändert das Konsumverhalten fundamental	Die Pandemie führt zu überschaubaren Veränderungen im Konsumverhalten
Managementeinstellung	Grundlegender Wandel im Geschäftsmodell notwendig	Eine Strategieweiche reicht aus
Voraussetzungen	Erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen notwendig	Überschaubare finanzielle Ressourcen notwendig
Leistungsangebot	Leistungsangebote sind grundlegend der neuen Situation anzupassen	Leistungsangebot sollte für den Online-Vertrieb ausgebaut werden
Leistungserstellung	Leistungserstellung im Hinblick auf Unternehmensführung, Organisation, Prozessabläufe und Supply Chain neu aufstellen	Führung, Organisation, Prozesse und IT-Systeme leicht anpassen.
Ertragsmodell	Die Umsatz- und Margendenke im Handel muss dringend ergänzt werden. Kommissionen und Servicegebühren gewinnen an Bedeutung	Das Margenmodell erfährt eine Erweiterung, welche aber zu keiner erheblichen Ertragskompensation führen soll
Kostenmodell	Kosten im stationären Handel sind radikal zu reduzieren (insbesondere Miet- und Personalkosten)	Kosteneinsparungen erfolgen in allen Bereichen (Einkauf, Personal, Miete etc.)

Tabelle 9: Entwicklungspfade für den Unternehmenstyp A und B

Mit dem Postulat der Wachsamkeit und der damit verbundenen offenen und kundenzentrierten Kundeneinstellung im Management vereinfachen wir im C-Kurven Modell die Realität. Neben der richtigen Grundeinstellung braucht es viel Können in der Umsetzung neuer Ideen seitens des Managements. Dazu zählt sicherlich auch die Fähigkeit, Mitarbeiter zu «empowern» und für eine Geschäftsmodelltransformation zu ermutigen. Auch lassen sich weitere Erfolgsfaktoren, wie das nötige Geld für digitale Investitionen oder der Marktanteil als erfolgsbeeinflussend hinzufügen. Modelle können aber nur dann gehaltvolle Anregungen der Management-Praxis geben, wenn Sie die Komplexität und Vielfalt realer Entwicklungen auf das Wesentliche vereinfachen. Wirkungsvolle Denkipulse für Manager entstehen aus fokussierten Aussagen. Das vorliegende Modell folgt diesem Postulat. Mit nur zwei

Entwicklungspfaden vereinfacht es erheblich. Sicherlich sind weitere Pfade denkbar. Drei bis fünf Pfade würden die wirtschaftliche Entwicklung differenzierter und realitätsnäher beschreiben. Doch wäre der Impuls für die Praxis weitaus kleiner.

## Management Summary Kapitel 4

- Für viele Non-Food Händler ist die Covid-Krise bereits existenzbedrohend. Die ausbezahlten Corona-Hilfen halfen den Unternehmen laufende Kosten nahezu zu decken. Um in der Zukunft erfolgreich zu sein, ist es wichtig jetzt die richtigen Weichen zu stellen.
- Sechs Erfolgsfaktoren helfen, durch proaktives Handeln als Gewinner aus der Krise hervorzugehen.
- Diese Erfolgsfaktoren umfassen die (1) Digitalisierung bedürfnisgerecht voranzutreiben, (2) Mikromarketing lokal zu verankern, (3) bestehende Geschäftsmodelle ganzheitlich zu transformieren, (4) die Finanzierung sicherzustellen und neue Ertragsmodelle zu erschliessen, (5) das Empowerment der Mitarbeitenden zu fördern und (6) Agilität zuzulassen.

## 4. Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zukunft

Die Corona-Pandemie stellt viele Einzelhändler vor grosse Herausforderungen, die ihre Existenz bedrohen. In diesem Kapitel identifizieren wir sechs Erfolgsfaktoren. Diese helfen, die Krise als Chance für Veränderungen zu nutzen.

### 4.1. Digitalisierung bedürfnisgerecht vorantreiben

Die Forderung nach mehr und besseren Online-Einkaufsmöglichkeiten hat mit der Schliessung von stationären Läden im Management von Handelsunternehmen Anklang gefunden. Der damit verbundene

Digitalisierungsschub erfasst sowohl die Leistungserstellung in Unternehmen als auch das Leistungsangebot. Mit der Digitalisierung soll die Effizienz für unterschiedliche Prozesse steigen. Gleichzeitig versuchen Manager, Kundenerwartungen mit Hilfe von sogenannten E-Services und bequemeren Einkaufslösungen besser zu erfüllen. In zahlreichen Sitzungen hört man heute den Satz: «Wir müssen rasch nachholen, was wir in den vergangenen Jahren nicht gemacht haben». Für einige Unternehmen könnte dieses Umdenken zu spät kommen. Ein Problem resultiert aus der Gefahr, dass Versäumnisse aus der Vergangenheit an den neuen Konsumentenbedürfnissen vorbeigehen. Was vor zwei Jahren notwendig war, muss heute am Ende der Krise anders angegangen werden. Ein Beispiel dafür ist der

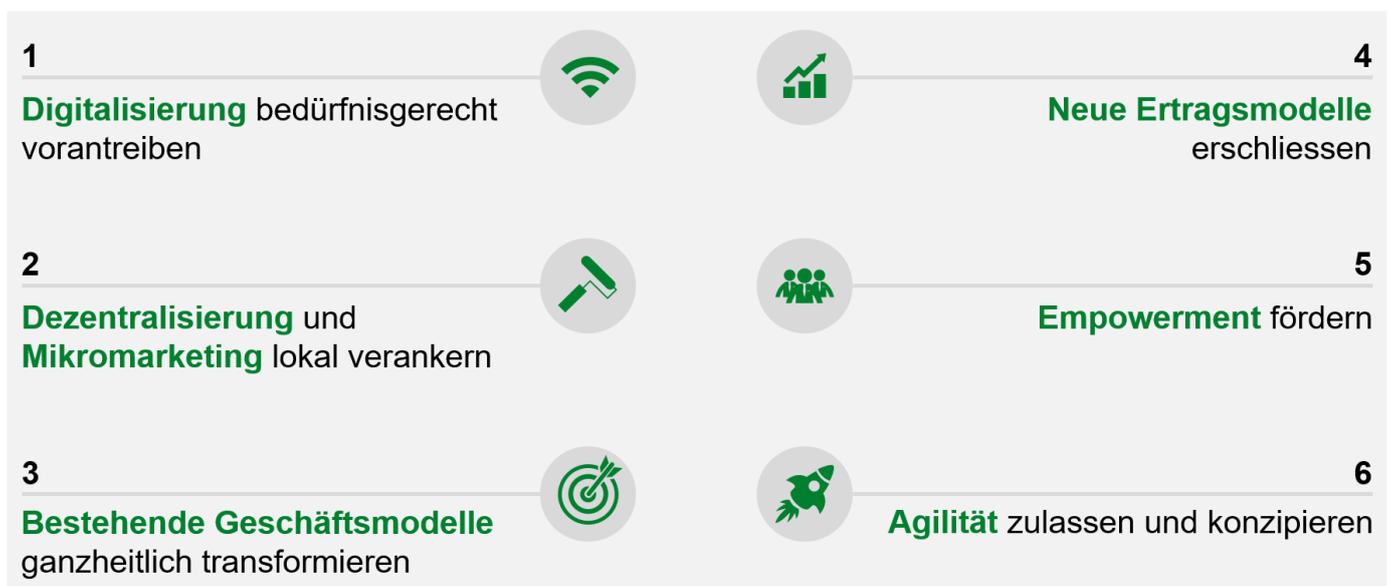


Abbildung 9: Die sechs Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zukunft im Überblick

alte Glaube, Online-Shops möglichst unabhängig von stationären Läden aufzubauen. In Zeiten mit Zugangsbeschränkungen für den stationären Handel braucht es eine enge Verzahnung aller Vertriebskanäle. Abholstationen und Lieferdienste müssen den stationären Laden ergänzen. Unsere Studie zum kontaktlosen Einkauf bietet dazu interessante Hinweise: Hybride Lösungen wie der Einkauf in berührungslosen stationären Geschäften, nach dem Muster Amazon-Go, oder das Abholen an Pick-up Stationen, schneiden im Vergleich zum Online-Einkauf mit einer Augmented Reality Brille, besser ab (Rudolph et al., 2020). In der Krise suchten viele Konsumenten dem «Wohnungskoller» zu entfliehen und präferierten nicht die bequemste Lösung. Die gute Nachricht für Nachzügler: Wenn das Konsumverhalten aus der Corona-Krise zur neuen Normalität werden sollte, dann spielen die Versäumnisse aus der Vergangenheit eine untergeordnete Rolle, weil andere Lösungen in Post-Covid Zeiten gefragt sein werden.

Die Neuausrichtung der Geschäftsmodelle muss sich, auch aufgrund begrenzter Ressourcen, eng an den veränderten Konsumbedürfnissen ausrichten. Die Erwartungen wichtiger Zielgruppen sind zu erforschen. Kundennähe und ein in Frage stellen altbekannter Glaubenssätze sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Neuausrichtung. Der Satz «das kennen wir ja schon» ist vorsichtiger einzusetzen. Kunden beobachten, Daten analysieren, Experimente wagen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbeziehen gewinnen an Bedeutung.

#### 4.2. Dezentralisierung und Mikromarketing lokal verankern

Covid-19 fordert das Management auch deshalb so stark heraus, weil die Auswirkungen standortbezogen sehr unterschiedlich ausfallen. Was in St. Gallen erlaubt ist, kann in Zürich verboten sein. In der Krisenbewältigung von Unternehmen kommt es auf das lokale Management an. Ohne Autonomie an der Basis kann es kaum gelingen, regionale Besonderheiten aufzugreifen. Vielen Organisationen kommt das ungelegen; hat man doch mit Hilfe zentral geführter Management-Prozesse und IT-Systeme viel Verantwortung den Computerprogrammen übertragen. Computer steuern unter anderem Sortimente,

regeln die Logistik, entscheiden über die Produktpräsentation und teilen das Personal in Verkaufsstellen ein. Viele Verkaufsmitarbeiter haben sich zu Erfüllungsgehilfen entwickelt, was in Covid-Zeiten ein Problem darstellt. Mit der Pandemie haben sich die einst relativ homogenen Verkaufsbedingungen in einen Flickenteppich unterschiedlichster Ausgangsbedingungen gewandelt. Unterschiedliche Regeln in den Bundesländern bzw. Kantonen sowie den Städten und Gemeinden fordern lokale und damit eher dezentrale Antworten. Die Forderung nach mehr Zentralisierung steht seit März 2020 in vielen Unternehmen auf dem Prüfstand. In Pandemiezeiten gilt die umgekehrte Maxime: So wenig Zentralisierung wie notwendig und so viel Dezentralisierung wie möglich. Die richtige Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung zu finden, ist nicht einfach. Unternehmen müssen entscheiden, welches Ausmass an Autonomie Regionen zustehen soll und welche Spielregeln in Bezug auf die innerbetriebliche Zusammenarbeit Pattsituationen und Konflikte vermeiden.

Auch bedarf es innovativer IT-Lösungen, welche lokale Bedürfnisse stärker berücksichtigen und sich von der «One-Size Fits All» Denke verabschieden. Mikromarketing ist zwar von der Idee her ein alter Hut. Mit der Nutzung von immer mehr Daten kann es dank künstlicher Intelligenz, Deep Learning und anderen Ansätzen schon heute gelingen, personalisiertere Angebote zu entwickeln und rasch auf lokale Nachfrageschwankungen zu reagieren (Bitkom, 2017; Sturm, 2019).

#### 4.3. Bestehende Geschäftsmodelle ganzheitlich transformieren

##### Definition und Handlungsfelder

In der jüngeren Management-Literatur entstanden zahlreiche Definitionen zum Geschäftsmodell-Ansatz (Safaric, 2017). Die Diskussion über Geschäftsmodelle flammte um die Jahrtausendwende mit dem Aufkommen des Internets auf (Amit & Zott, 2001). So sehr die Auffassungen in den mittlerweile weit über 1000 wissenschaftlichen Literaturbeiträgen zu dieser Thematik auseinander gehen, so ist ihnen doch die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Vorgehensweise – in Anlehnung an die Systemtheorie – gemeinsam. Teilprojekte einer Transformation sind

so aufeinander abzustimmen, dass die daraus entstehende Gesamtwirkung den Nutzen einzelner Projekte übersteigt (Magretta, 2002). Im Rahmen einer holistischen Vorgehensweise schlägt die Literatur vier Handlungsfelder vor, die parallel vom Management zu bearbeiten sind (Rudolph & Schweizer, 2019).

Zu den Handlungsfeldern der Geschäftsmodelltransformation zählen die **Leistungserstellung**, das **Leistungsangebot**, das **Kostenmodell** und das **Ertragsmodell**. In jedem dieser Handlungsfelder stellen sich Aufgaben, welche Abbildung 10 zusammenfasst.

Abbildung 10 deutet auf eine Verbindung der vier erwähnten Handlungsfelder durch das fünfte Handlungsfeld – **das Leistungsversprechen** – hin. Das Leistungsversprechen nimmt sich der Frage an, wie es unter grossem Zeitdruck gelingen kann, die

anderen vier Handlungsfelder aufeinander abzustimmen und parallel voranzutreiben.

Aus dem vorgestellten «High 5» Modell lassen sich zwei zentrale Implikationen für Handelsunternehmen in Bezug auf Covid-19 ableiten. Am Ende der Pandemie gilt es:

- **Erstens, das Leistungsversprechen zu überprüfen und zu schärfen.** Veränderte Kundenbedürfnisse im Zuge der Pandemie zwingen Unternehmen, die eigene Positionierung im Markt zu überprüfen. Was vor Corona erfolgreich war, muss nach der Pandemie – auch vor dem Hintergrund neuer Wettbewerber – nicht mehr erfolgsversprechend sein. Beispiele wie Adler Mode und Esprit machen deutlich, wie ein unzeitgemässes respektive ein unscharfes Leistungsversprechen verheerende Konsequenzen nach sich ziehen kann.



Abbildung 10: Rahmenmodell für eine erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation (Rudolph & Schweizer, 2019)

- **Zweitens, zentrale Aufgaben für jedes weitere Handlungsfeld auswählen und die daraus resultierenden Projekte gut aufeinander abstimmen.** Nach der Priorisierung zentraler Aufgaben stellt sich die Frage, welche Projekte unter Berücksichtigung bestehende Ressourcen tatsächlich gestartet werden können, und wo sich Synergien aus diesen Projekten ergeben.

Wir plädieren dafür, eine Geschäftsmodelltransformation kundenorientiert und im Konsens der Geschäftsleitung anzugehen. Am Anfang muss die Frage nach einer erfolgreichen Positionierung im Markt stehen. Diese Position beschreibt das Leistungsversprechen. Es handelt sich dabei um einen Leitsatz, der das Ziel und den Weg dorthin für alle Beschäftigten verständlich festhält. Mitarbeiter und Kunden sind gleichermaßen mit einem solchen Leistungsversprechen zu begeistern (vgl. Rudolph & Schweizer, 2019, S. 52-54). Erst nachdem diese grundlegende Positionierungsentscheidung vom Management getroffen wurde, sollte die operative Umsetzung, in Form konkreter Projekte für die weiteren vier Handlungsfelder, beginnen.

#### **Das richtige Timing für die Transformation finden**

Handelsunternehmen stehen vor der schwierigen Herausforderung, die Veränderungsgeschwindigkeit im Markt richtig einzuschätzen. Die grosse Kunst für das Management besteht darin, weder überhastet noch lethargisch auf disruptive Veränderungen zu reagieren. Das richtige Timing setzt Kundenorientierung voraus. Wer Veränderungen im Kundenverhalten frühzeitig erkennt, kann sein Leistungsangebot dementsprechend passgenau adaptieren. Unser MAPS-Ansatz kann helfen, dieses Ziel zu erreichen. Es fordert das Management dazu auf:

1. Die Kunden-**M**otive bei der Unternehmens- und Produktwahl zu verstehen,
2. die **A**traktivität potenzieller Angreifer aus Kundensicht zu bewerten,
3. das Abwanderungs-**P**otential heute noch loyaler Kunden abzuschätzen und
4. eine geeignete Verteidigungs-**S**trategie zu entwickeln.

Wir illustrieren diesen Vorgehensprozess in Kürze anhand des Unternehmens John Lewis.

John Lewis ist das nach wie vor grösste britische Warenhausunternehmen (Retail Insight Network, 2017). Lange Zeit galt es als Vorbild und Vorreiter in der Branche. Insbesondere hinsichtlich Mitarbeiterpartizipation und -empowerment ist das Unternehmen in Mitarbeiterbesitz seiner Konkurrenz weit voraus. Die Motive vieler John Lewis Kunden haben sich im vergangenen Jahrzehnt fundamental geändert. Das klassische Warenhaus bietet seinen Kunden vor allem eine breite Auswahl an Produkten, doch greifen Marktplätze wie Amazon und Online-Shops dieses Leistungsversprechen schon lange erfolgreich an. Diejenigen Kundengruppen, die vor allem das breite Warenangebot suchen, werden durch Onlinehändler immer besser bedient. Viele ehemalige Kaufhauskunden sind zur Online-Konkurrenz abgewandert. John Lewis reagierte in der Corona-Krise mit der Schliessung von Warenhäusern, die in den letzten Jahren keinen positiven Beitrag zum Geschäftsergebnis zu leisten vermochten (Davies, 2021). Gleichzeitig plant das Unternehmen Mini-Shops in Waitrose Filialen zu eröffnen. Das Shop-in-Shop Konzept soll das Produkterlebnis und die kompetente Beratung weiterhin ermöglichen, welche viele Kunden schätzen. Die hohen Mietkosten grosser Warenhäuser lassen sich mit den Mini-Shops reduzieren (Evans, 2021). Ob diese Verteidigungsstrategie gelingt, wird die Zukunft zeigen.

#### **4.4. Neue Ertragsmodelle erschliessen**

Wer aus der Pandemie erfolgreich hervorgehen möchte, muss hinsichtlich seiner Finanzströme zwei Aufgaben bewältigen. Zum einen sind **neue Finanzierungsquellen zu erschliessen**, denn der Umbau bestehender Geschäftsmodelle für eine digitale Zukunft nach der Pandemie kostet viel Geld. Der Cashflow aus dem Jahr 2019 wird selten ausreichen, um die dafür notwendigen Investitionen zu tätigen. Die Finanzierung kann über Bankkredite, die Beteiligung von Investoren, den Verkauf von Unternehmensteilen etc. gelingen. Kooperationen können helfen, schnell ein hohes Kompetenzniveau zu erlangen und schonen die dafür notwendigen Ausgaben. Neben der Suche nach geeigneten Finanzquellen, stellt sich zweitens die Aufgabe, das bestehende Ertragsmodell zu ergänzen.

**Bestehende Ertragsmodelle zu erweitern** entpuppt sich für den Handel als besonders kritisch, zumal nach der Pandemie mit einem erhöhten Margendruck zu rechnen ist. In den meisten stationären Handelsunternehmen bietet eine gute Marge auf gehandelte Produkte die einzige Ertragsquelle. Aufkommende Preiskämpfe, verursacht durch hohe Lagerbestände, führen somit recht schnell zu einer Ergebnisvernichtung.

Die Anpassung des Ertragsmodells (siehe Abbildung 11) fordert etablierte Anbieter besonders heraus. Hauptgrund sind die Angreifer bzw. Disruptoren aus der digitalen Welt, welche einer anderen Ertragslogik folgen. Amazon, für viele Unternehmen der gefährlichste dieser Angreifer, verdient im traditionellen Warengeschäft über Produktmargen wenig Geld. Trotzdem ist der Konzern mittlerweile hochrentabel; unter anderem weil erhebliche

Überschüsse im Cloudgeschäft (Amazon Web Services) und durch Amazon Prime entstehen. Mit der jährlichen Einmalzahlung für das Prime-Abonnement entfallen für Kunden die Liefergebühren für bestellte Waren. Auch sind in dieser Jahresgebühr Leistungen enthalten, welche nichts mit dem Warenhandel zu tun haben. Dazu zählt beispielsweise das Streamen von Musik und Filmen (Rudolph & Schweizer, 2019).

In der Wahrnehmung von mittlerweile weit mehr als 100 Millionen Prime-Kunden weltweit (Imre, 2018) schmerzt die Prime-Jahresgebühr kaum – sie wird einmal pro Jahr bezahlt und sorgt für eine hohe Loyalität. Prime verkörpert eine zusätzliche, rentable Erlösquelle, die das auf Transaktionen ausgerichtete etablierte Ertragsmodell im Handelsgeschäft ergänzt.

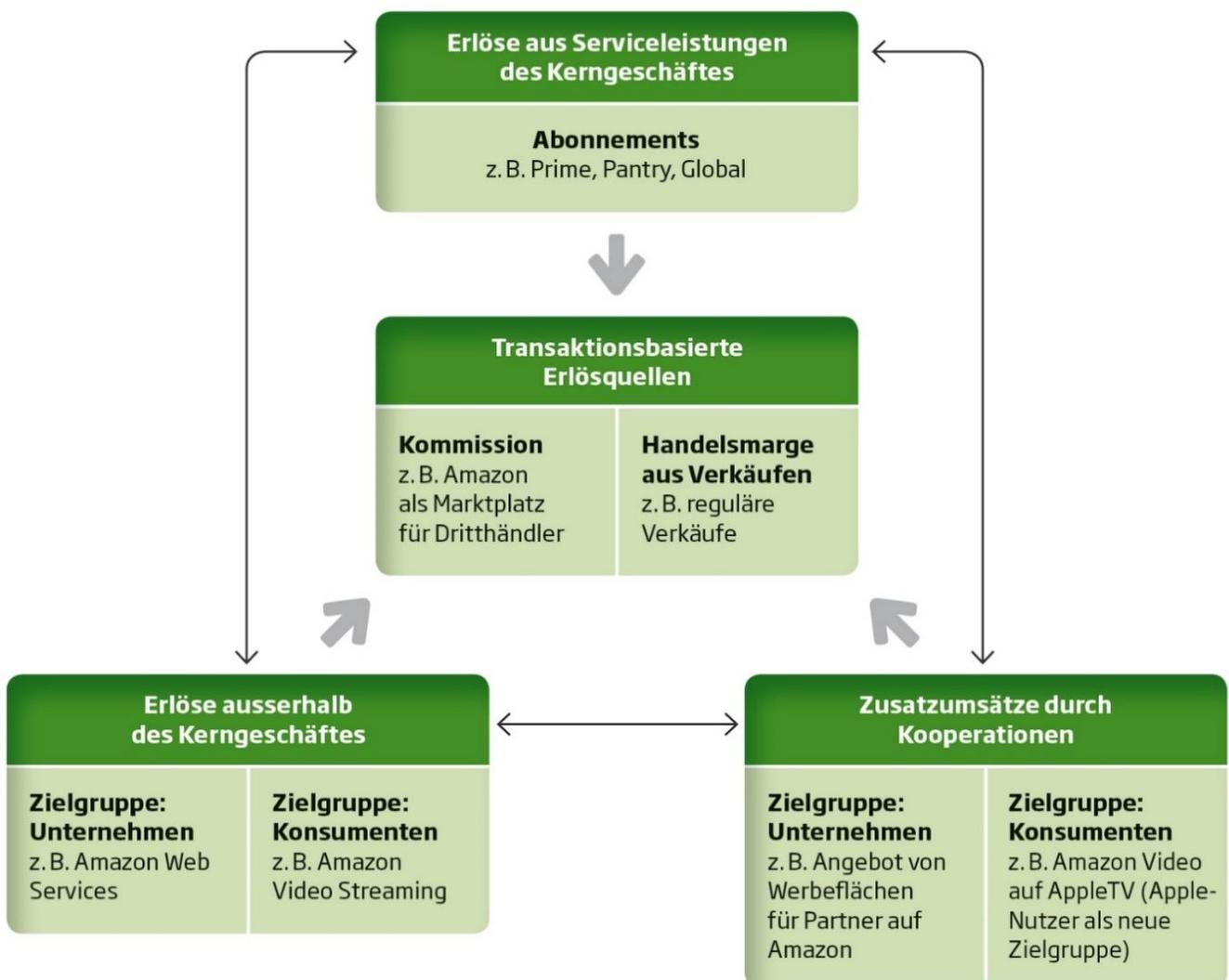


Abbildung 11: Das Ertragsmodell von Amazon und seine Erlösquellen (Rudolph & Schweizer, 2019)

Abbildung 11 beschreibt das Ertragsmodell von Amazon. Im Kern finden sich klassische transaktionsbasierte Erlösquellen. Sie basieren auf dem Verkauf von Amazon-Sortimenten (durch Amazon), aber auch auf der Vermittlung von Fremdprodukten (von Drittanbietern), für die Amazon Kommissionen erhebt. Amazon betreibt für Fremdprodukte selten eigene Lager, weshalb diese Erlösquelle tiefe Kosten und dementsprechend ein hohes Ertragspotential verspricht (Rudolph & Schweizer, 2019). Zu den Erlösen aus Serviceleistungen, welche dem Kerngeschäft nahestehen, zählen beispielsweise die Abonnements Pantry, Prime oder Global. Zu den Erlösquellen, welche vom Kerngeschäft losgelöst sind, zählen Amazon Web Services, also in erster Linie Cloud-Dienstleistungen für Unternehmen sowie Streaming-Angebote, zu denen bspw. Amazon Video zählt. Weniger eindeutig ist die Zuordnung bei Finanzdienstleistungen: Zählt Amazon Pay – ein weiterer Service – zum Kerngeschäft oder handelt es sich um ein neues Geschäftsfeld? Wie wären Amazon-Bankkonten einzuordnen, über deren Einführung seit langem in der Branche spekuliert wird? Eine dritte Gruppe von Erlösquellen hat sich Amazon durch Kooperationen erschlossen, etwa beim Streaming oder dem Angebot von Werbeflächen (Rudolph/Schweizer, 2019).

#### 4.5. Empowerment fördern

Die Corona-Krise hat Mitarbeitende verunsichert. Viele arbeiten unter erschwerten Bedingungen von zu Hause aus und etliche haben Angst vor der Arbeitslosigkeit. Gleichzeitig sollen sie mit Motivation und Engagement den dringend notwendigen Transformationsprozess in eine zunehmend digitale Unternehmenswelt vorantreiben. Diese widersprüchliche Situation fordert Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen heraus.

Reicht es für Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, das Weihnachtsgeld zu zahlen und im Jahresgespräch das Vertrauen auszusprechen? Die Antwort liegt auf der Hand: Wahrscheinlich genügen diese Massnahmen nicht, um die Belegschaft zu neuen Höchstleistungen zu motivieren. Die Quellen von Vertrauen, Zuversicht und Motivation am Arbeitsplatz sind vielschichtig und auch in wirtschaftlich stabilen Zeiten bedeutsam. In Krisenzeiten bedarf es dafür besonders grosser und oftmals ergänzender Anstrengungen. Gerade dann suchen

Mitarbeitende nach Orientierung und Inspiration, um mit Leib und Seele sich für das Unternehmen und den bevorstehenden Veränderungsprozess einsetzen zu können. Sie fühlen sich dann gestärkt bzw. «empowered», um in stürmischen Zeiten mit Tatkraft zu Werk gehen zu können.

Doch wie kann das gelingen? Worauf müssen Führungskräfte achten, damit Mitarbeitende sich «empowered» fühlen und mutig neue Herausforderungen anpacken?

Ein Blick in die Literatur (Spreitzer, 1996) liefert dem Management überraschend konkrete Denkpulse. Die folgenden vier Fragen können helfen, das Empowerment-Level zu verbessern.

- Besitzen Mitarbeitende in ihren unterschiedlichen Aufgaben **Autonomie** und empfinden sie diesen Freiraum als motivierend und hilfreich?
- Erhalten Mitarbeitende regelmässig **Informationen**, um notwendige Veränderungen zu verstehen und Ihre Leistung im Veränderungsprozess einzuschätzen?
- Verfügen Mitarbeitende über das **Know-how für die Bewältigung neuer Herausforderungen** und schätzen diese bestehende Trainings- oder sonstige Qualifizierungsmassnahmen?
- Gibt es **Anreize** für Mitarbeitende neue Verhaltensweisen anzunehmen und empfinden Mitarbeitende diese dauerhaft als motivierend?

Es kommt bei diesen Fragen nicht darauf an, wie Vorgesetzte die Situation einschätzen. Man muss Mitarbeitende schon selbst fragen, und vielleicht wäre es in diesem Zusammenhang hilfreich, die jährliche Zufriedenheitsumfrage durch eine Empowerment-Umfrage zu ersetzen. Denn im Gegensatz zu Zufriedenheitsumfragen fallen die Werte bei Empowerment-Umfragen viel tiefer aus und lösen deshalb bei Managern eine höhere Betroffenheit und eine grössere Handlungsbereitschaft aus (Weibler, 2017).

Empowerment ist darüber hinaus auch die Grundlage für Agilität. Nur wenn Mitarbeitende sich bereit fühlen, Veränderungen anzupacken, kann schnell,

radikal und gemeinsam – also agil – die Transformation gelingen.

#### 4.6. Agilität zulassen und konzipieren

Der Spätherbst war in vielen Unternehmen vor der Corona-Krise von einem wochenlang andauernden **Budgetplanungsprozess** geprägt. Jede Abteilung, jeder Geschäftsbereich, jede Tochtergesellschaft und selbst die Holding waren wochenlang eingebunden. Das Problem der oftmals sehr aufwendigen Budgetierungsprozesse ist die Grundannahme geringer exogener Schocks. Manager gehen davon aus, fasst alles selbst im Griff zu haben – eine Illusion – und zwar nicht erst seit Corona. Wie viele Mannjahre wurden selbst 2020 für die viel zu detaillierte Planung von Budgets vergeudet?

Auch andere **Planungsprozesse** sind selten von Agilität geprägt. Eine Strategie muss in der Regel in vielen Gremiensitzungen, über einen langen Zeithorizont und mit Hilfe von mindestens 200 Charts entwickelt werden. Besorgniserregend sind dabei zwei Dinge: Erstens die lange Zeitdauer und zweitens die geringe Verbindlichkeit von PowerPoint Präsentationen. Im Grunde sagen PowerPoint Charts erst dann etwas Konkretes aus, wenn diese aus vollständigen Sätzen und gut aufgebauten Argumentationsketten bestehen. Leider steht dieses Ziel dem PowerPoint Ansatz diametral entgegen. Es geht eher bunt und stichwortartig zu. Daher sagen vier Seiten gut formulierter Text häufig viel mehr als 200 Power Point Charts aus.

Man könnte an dieser Stelle zahlreiche weitere Prozesse in Unternehmen beschreiben, welche alles andere als agil ablaufen. Hingegen erweist sich die Frage nach den **Voraussetzungen von Agilität** hilfreicher (Fischer, 2016). Eine erste zentrale Voraussetzung ist der **Wille**, Entscheidungen an sich selbst organisierende Teams abzugeben. Will die Geschäftsleitung tatsächlich Kontrolle und Autonomie nach unten delegieren? So selbstverständlich ist dieser Schritt auch in disruptiven Zeiten nicht. Kontrollverlust ist nämlich das unausweichliche Resultat einer agilen Unternehmensführung und das widerspricht dem Grundverständnis hierarchisch geführter Unternehmen (Schermuly, 2020). Daher muss die Frage nach einem ernsthaften Willen eindeutig von den Führungskräften bejaht werden. Wer sich

für Agilität und Delegation nach unten entscheidet, muss im zweiten Schritt **Spielregeln für agiles Management** festlegen (Schönhärl, 2021). Agilität bedeutet nämlich nicht, dass jedes Team machen kann, was es will. Um ein Führungsvakuum zu vermeiden, gilt es die folgenden Fragen zu beantworten:

1. Wie kann es gelingen, das **Mitarbeiterinteresse** an agilen Teams in hierarchischen Organisationen zu fördern?
2. Nach welchen **Regeln und Prinzipien** treffen agile Teams erfolgreiche Entscheidungen für das Unternehmen?
3. Wie sind agile Teams vom Management zu führen und welcher **Führungsansatz** eignet sich?
4. Welche **Veränderungen sind in den Anreizsystemen** vorzunehmen, um die Arbeit in agilen Teams zu unterstützen?
5. Welche **Anpassungen in der Organisation** sind notwendig?
6. Wie könnte ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess** für das Führen in agilen Teams aussehen?

Diese Fragen können helfen, die Agilität in Unternehmen zu steigern. Der hohe Handlungsdruck zwingt Unternehmen Entscheidungen mit weniger Mitarbeitern herbeizuführen, die Gremienarbeit mit weniger Abstimmungsrunden zu beschleunigen, die Anzahl an PowerPoint Charts auf 10-15 Seiten zu beschränken, die Budgetplanung zu vereinfachen und geeignete Spielregeln für ein agiles Management zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund der genannten sechs Erfolgsfaktoren empfehlen wir Unternehmen, den eigenen Handlungsbedarf für jeden Erfolgsfaktor zu prüfen. Wie gross ist der Handlungsbedarf, welche Aufgaben, Ziele und Projekte ergeben sich daraus? Wir empfehlen, aufgrund begrenzter Ressourcen Prioritäten zu setzen und fundamentale Fragestellungen zuerst anzugehen.

## 5. Managementverhalten in der Corona-Krise am Beispiel von Handelsunternehmen

Die nachfolgenden Fallbeispiele illustrieren das Massnahmenspektrum unterschiedlicher Handelsunternehmen in der Corona-Krise. Die Auswahl der Beispiele richtet sich nach der Verfügbarkeit von Daten und fällt daher eher zufällig aus. Aus den Kurzbeschreibungen lassen sich zum Teil umfassende Geschäftsmodelltransformationen erkennen. Gleichzeitig finden sich aber auch Beispiele, wo es mit geringen Veränderungen gelungen ist, sich auf die Krise einzustellen.

### 5.1. About You: E-Commerce Start-up schafft ein erfolgreiches Debut auf dem Frankfurter Börsenparkett

*Mode verkauft sich während der Corona-Krise nicht!* Wer an die Allgemeingültigkeit des vorherigen Satzes glaubt, der irrt sich. Während viele stationäre (Mode-)Händler durch die verschiedenen Lockdowns gelitten haben, konnten digitale Anbieter im gleichen Zeitraum stark wachsen. Allen voran: die Hamburger Modeplattform About You. Den vorläufigen Höhepunkt von About You markiert der erfolgreiche IPO an der Frankfurter Börse im Juni 2021. About You wurde mit 3.9 Milliarden Euro von Investoren an der Börse bewertet (Handelsblatt, 2021b).

Der Modehändler spricht mit seinem Angebot insbesondere sehr junge, internetaffine Nutzer an, die gerne mit dem Smartphone einkaufen. Somit unterscheidet sich About You von anderen E-Commerce Grössen, wie beispielsweise Zalando (Absatzwirtschaft, 2021). Jedoch sah es auch für About You zu Beginn der Corona-Krise düster aus: Veränderte Kundenbedürfnisse (wie z.B. die Nachfrage nach Loungewear statt Geschäftskleidung) und teilweise unbrauchbare Algorithmen, die die aktuelle Krise nicht berücksichtigen konnten, stellten das Unternehmen vor Herausforderungen. Mit innovativen Ideen konnte About You diese meistern. Neue Leistungsangebote, wie eine Serie mit täglich neuen Folgen und neue Formate auf dem sozialen Netzwerk Instagram, konnten Neukunden locken (T3N, 2021). Diese Massnahmen basieren auf dem

Verstehen der Bedürfnisse und Wünsche junger Käufer. Als Ergebnis feierte das Modeunternehmen nicht nur einen erfolgreichen IPO, sondern auch ein Umsatzwachstum von 57%. Der Umsatz für das abgelaufene Geschäftsjahr betrug 1.17 Milliarden Euro (Sueddeutsche Zeitung, 2021). Die Milliardenmarke konnte zum ersten Mal geknackt werden.

Das Beispiel About You beschreibt nicht nur die Erfolgsgeschichte eines innovativen E-Commerce Start-ups, sondern liefert stationären Händlern auch Handlungsempfehlungen, um gegenüber der digitalen Konkurrenz aufzuholen. Insbesondere vier Empfehlungen sind zu beachten (Handelsblatt, 2021a)

#### 1. Daten

Ein datengetriebener Management-Ansatz erlaubt ein tieferes Verständnis von Zielkunden und kundenzentrierte Angebote. Die damit einhergehende Personalisierung im Leistungsangebot schafft mehr Nähe zwischen den Kunden und dem Händler.

#### 2. Nachhaltigkeit

Nicht erst seit „Fridays for Future“ genießt das Nachhaltigkeitsthema einen hohen Stellenwert unter jungen Menschen. Konsumenten wollen mit gutem Gewissen einkaufen. Obwohl weiter ausbaubar, werden Themen wie CO<sub>2</sub>-Neutralität und Circular Economy bei About You stärker vorangetrieben als bei der Konkurrenz.

#### 3. Mitarbeiter-Empowerment

Empowerment als Ansatz soll helfen, digitalaffine Mitarbeiter des Unternehmens zu Höchstleistungen anzuregen. Nur wer sich «empowered» fühlt, ergreift als Mitarbeiter neue Initiativen und stellt das bestehende Verhalten in Frage.

#### 4. Kooperationen

Auch ein About You oder Zalando suchen die Nähe zu stationären Händlern. So plant Zalando, europaweit 6'000 Händler an seine Plattform zu binden. Möglichkeiten für Win-Win-Beziehungen bestehen.

## 5.2. Aldi: Kooperativ in den Online-Handel einsteigen

Das Unternehmen Aldi ist bis heute einer der erfolgreichsten Lebensmittelhändler weltweit. Das Unternehmen teilten die Gebrüder Albrecht bekanntermassen Anfang der 1960er Jahre in Aldi Nord und Aldi Süd auf und gingen sich, wie auch bei der Expansion in neue Länder, aus dem Weg.

Auch den E-Commerce verfolgten die beiden freundschaftlich verbundenen Unternehmen lange Zeit unabhängig voneinander. Ein stark limitiertes Angebot an Non-Food Aktionsprodukten ist aktuell das Einzige, was Kunden bei Aldi online bestellen können. Doch die Corona-Krise veränderte die Einkaufsgewohnheiten schlagartig und grundlegend. Onlinebestellungen nahmen stark zu, und Lebensmittel werden mittlerweile vermehrt online bestellt. Damit begann auch das Umdenken in den beiden Konzernzentralen in Essen.

Im Jahr 2021 kündigten beide Aldi-Unternehmen deshalb an, in Zukunft gemeinsame Sache im E-Commerce zu machen (Schulz & Holst, 2021). Eine neue Gesellschaft soll künftig das Online-Geschäft in Deutschland für beide Unternehmen gemeinsam übernehmen und damit das Leistungsangebot ergänzen. Damit überwinden die beiden Schwesterunternehmen ein langwährendes Dogma. Motiviert ist dieser Schritt nicht nur rein Aldi-typisch durch Kostenersparnisse und Kompetenzbündelung, sondern vor allem durch das hohe Potential welches man E-Food zuschreibt (Schulz, 2021). Ob es jedoch gelingen kann, Lebensmittel zum Discountpreis profitabel online zu verkaufen, wird sich erst noch herausstellen müssen. In Deutschland kann bisher zumindest noch kein Unternehmen ein profitables E-Food Geschäftsmodell vorweisen.

## 5.3. Walmart: Mini-Online-Läger generieren Wachstum im Food Online-Handel

Walmart ist am Umsatz gemessen immer noch das grösste Handelsunternehmen der Welt und in den USA der grösste private Arbeitgeber. Seit Jahren steht der Detailhandelsriese in einem erbitterten Wettstreit mit dem Online-Konkurrenten Amazon. In der Corona-Krise blieb Walmart grösstenteils von der vollständigen Ladenschliessung verschont und

erzielte ein Umsatzwachstum von rund 8.5%. Amazon schaffte hingegen ein Umsatzwachstum von 38% und explodierte förmlich dank vermehrter Onlinebestellungen in der Krise. (Kohan, 2021). Walmart reagierte auf diese Entwicklung mit hochautomatisierten Mini-Online-Lägern, die direkt an Walmart Filialen anschliessen. Teil dieser Mini-Läger ist das Alphabot System, welches Online-Lebensmittelbestellungen vollautomatisch kommissionieren kann und fast ohne Mitarbeiter auskommt. Die Durchlaufzeit vom Eingang einer Onlinebestellung bis zur Abholung konnte damit auf wenige Minuten reduziert werden (Bökamp, 2021). Walmart-Filialen werden somit zu lokalen Kommissionierzentren für Online-Lebensmittelbestellungen – ein echter Wettbewerbsvorteil, denn rund 90% aller amerikanischen Haushalte leben weniger als zehn Meilen von einer Walmart-Filiale entfernt (Morgan, 2021). Im Zusammenspiel mit diversen Click & Collect Services und einer effizienten Distribution konnte sich Walmart im Wettbewerb mit Amazon recht gut behaupten.

## 5.4. Elena Mirò: Anpassung des Ladenkonzeptes und Lancierung von Covid-Stores

Elena Mirò ist Teil der international tätigen Miroglio Group, einem führenden italienischen Damenbekleidungsunternehmen. Das Unternehmen entwirft und produziert Konfektionsbekleidung für kurvige Frauen. Neben indirekten Vertriebskanälen (z.B. Fachhändler und Onlineanbieter), vertreibt Elena Mirò auch über rund 200 eigene Geschäfte. Im Zuge der Corona-Pandemie hat das Label ein komplett neues Laden-Layout gestaltet und ausgerollt (Bayer, 2020). In den sogenannten «Covid Stores» wurde die Verkaufsfläche von jeweils rund 100 bis 150 m<sup>2</sup> neu in verschiedene Zonen – sogenannte «Showroom areas» (siehe Abbildung 12 und Abbildung 13) – gegliedert, um die Gesundheit von Mitarbeitenden und Konsumenten zu schützen. Das neue Covid-Layout von Elena Mirò wurde nach Wiedereröffnung im Frühjahr 2020 mit umfangreichen Massnahmen begleitet, die folgende Liste zeigt einige davon (Bayer, 2020):

- Reduktion der (Ausstellungs-)Exemplare pro Modell auf ein Stück. Bei Interesse wird das jeweilige Kleidungsstück aus dem Lager geholt und sofern es nicht gekauft

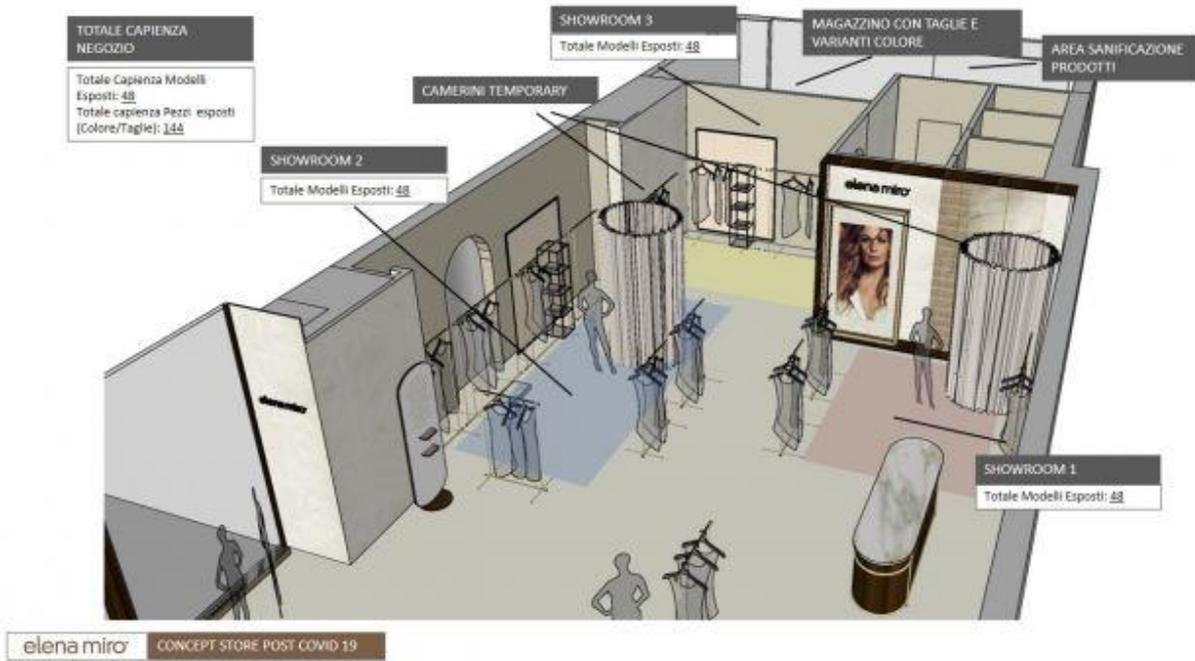


Abbildung 12: Elena-Mirò Laden vor Covid-19 (Bayer, 2020)

wurde, anschliessend mit 800 Grad warmen Dampf gereinigt.

- Zeitgleich dürfen sich nur drei Kundinnen im Laden aufhalten. Um allfällige Wartezeiten zu vermeiden, bietet Elena Mirò eine vorgängige Terminvereinbarung an.
- Die Öffnungszeiten wurden verlängert.
- Ergänzend hat das Unternehmen im Zuge des veränderten Einkaufsverhaltens ab dem Frühjahr 2021 mit einer kleineren Kollektion gearbeitet.

Die entstandene tiefere Kundenfrequenz konnte über eine höhere Konversionsquote (prozentualer Anteil Käufer gemessen an der Gesamtfrequenz in einem Geschäft) und einen gesteigerten Kundenumsatz kompensiert werden (Credit Suisse, 2021). Zwei Faktoren erscheinen dabei als besonders relevant. Erstens, die Interaktion zwischen Mitarbeiterinnen und Kundinnen intensiviert sich erheblich. Die Mitarbeiterinnen fungieren im neuen Konzept als «Personal-Stylists», welche Kundinnen individualisierter beraten können. Zweitens wird das



Abbildung 13: Elena-Mirò Laden während Covid-19 (Bayer, 2020)

Einkaufserlebnis durch die Kundenbeschränkungen und «Showroom areas» wesentlich komfortabler und sicherer.

Das Fallbeispiel von Elena Mirò beschreibt Anpassungen in der Leistungserstellung und dem Leistungsangebot. Zentral war dabei die Orientierung an den Kundenbedürfnissen.

### 5.5. Fressnapf: Neue digitale Leistungsangebote und ein Kleinflächenkonzept

Für die Krefelder Fressnapf-Gruppe war das Corona-Jahr sehr erfolgreich. Der Gesamtumsatz stieg auf 2.65 Mrd. Euro, was einem Wachstum von 15.2% entspricht. Gemäss dem Unternehmensgründer Torsten Toeller, sei das Wachstum in allen Kanälen zweistellig ausgefallen und Fressnapf wachse wesentlich stärker als der Wettbewerb. Wenig überraschend entwickelte sich der Online-Kanal zum wichtigsten Wachstumstreiber, mit einem Umsatzplus von 45% (Chwallek, 2021).

Im Laufe des erfolgreichen Corona-Jahres kündigt das Unternehmen umfangreiche Investitionen an. Über 70 Mio. Euro will Fressnapf in mehr als 100 neue Standorte in Europa, in die Expansion des Online-Kanals und in die grösste Transformation der Unternehmensgeschichte, die Entwicklung eines Ökosystems, investieren (Chwallek, 2021). Mit jedem der drei Investitionsfelder reagiert Fressnapf auf die durch Corona ausgelösten Veränderungen am Markt. So wird das mit rund 930 Märkten bereits eng geknüpfte Vertriebsnetz in Deutschland noch engmaschiger. Der Tierbedarfshändler lanciert ein neues Kleinflächenformat (Holst, 2021), um näher an die Kunden zu rücken, da die Corona-Pandemie gezeigt hat, dass Kunden bereit sind, einen näher liegenden Anbieter zu bevorzugen. Auch berücksichtigt man mit den umfangreichen Investitionen von über 30 Mio. Euro in den Online-Kanal (Chwallek, 2021) die veränderten Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten. Schliesslich transformiert sich Fressnapf in ein Ökosystem und versucht damit die bestehenden Kundenbedürfnisse besser zu erfassen und zu befriedigen. Dazu entwickelt das Unternehmen passgenaue Produkte, Services und Dienstleistung und lanciert in der zweiten Jahreshälfte eine Kunden-App (Chwallek, 2021). So gibt es neu einen digitalen Tierarzt namens «Dr.

Fressnapf» oder auch einen Tracker, welcher anzeigt, wie lange und wie viel die Haustiere umsorzt und spazieren geführt wurden (Herrmann, 2021). Die Entscheidungen und bevorstehenden Investitionen des Unternehmens deuten eine umfassende Transformation des Unternehmens an.

### 5.6. Edeka: Die Neuausrichtung der Beteiligung an Picnic stellt die Weichen für ein schnelleres Wachstum

Während Bekleidung, Schuhe und Unterhaltungselektronik traditionell im E-Commerce beliebt waren, führte die Pandemie zu einer höheren Nachfrage nach Lebensmitteln und Getränken (Euromonitor, 2021). Picnic konzentriert sich auf die Rolle eines Online-Supermarktes und liefert Lebensmittel in Nordrhein-Westfalen (45 Städte) (Lebensmittelpraxis, 2021) und in den Niederlanden (70 Städte) (Picnic, 2021) einmal täglich aus. Dabei werden keine individuellen Lieferzeiten angeboten. Picnic setzt beim Kunden an einem anderen Punkt an. Um den Kunden im System zu halten bietet Picnic gratis Lieferungen an und verfügt lediglich über einen Mindestbestellwert von 25 Euro. Das adressiert besonders die preissensiblen Kundengruppen. Aufgrund des Corona-bedingten Nachfrageschubs und der starken Expansion konnte Picnic das Wachstumstempo hoch halten (Holst et al., 2021a). Um den ambitionierten Wachstumsplänen von Picnic gerecht zu werden, hat Edeka die Beteiligung an Picnic von der Regionalgesellschaft Rhein-Ruhr auf die Konzernebene verlagert (Holst et al., 2021b) und damit die Expansion beschleunigt. Mit der engen Kooperation zu Picnic konnte Edeka strategisch im Online-Kanal wachsen. Das Fallbeispiel illustriert jedoch auch, dass teilweise fundamentale Veränderungen in den Beteiligungsstrukturen notwendig sind, um zielgerichtet expandieren zu können. Eine deutschlandweite Expansion wäre von den Statuten der Edeka-Gruppe nicht möglich gewesen, da diese den Wettbewerb im Absatzgebiet einer anderen Edeka-Region untersagen (Holst et al., 2021b).

## 5.7. Gorillas: Lebensmittellieferungen in 15 Minuten

Geschwindigkeit ist die grosse Stärke von Online-Supermarkt Gorillas, der erst im März 2020 gegründet wurde. Das Versprechen, Lebensmittel innerhalb von nur 10 Minuten nach dem Bestelleingang an die Haustür zu liefern, konnte in der Corona-Zeit Konsumenten und Investoren gleichermaßen überzeugen. In weniger als 12 Monaten stieg das Start-up zum Unicorn auf (Unicorn = Start-up mit einer Unternehmensbewertung von mind. 1 Milliarden US-Dollar). Rekordzeit! Kein Start-up in ganz Europa konnte zuvor diese magische Bewertungsmarke so schnell knacken (Deutsche Startups, 2021; Ksienrzyk, 2021).

Die Krise förderte das Kundenbedürfnis, Bestellungen so schnell wie möglich, nahezu in Echtzeit, geliefert zu bekommen („Quick Commerce“). Mit dem Quick-Commerce-Ansatz erweitert das Unternehmen den klassischen E-Commerce Ansatz, bei dem es vor allem um ein breites Sortiment geht (Hofstetter, 2020). Um eine grosse Auswahl an Produkten sowie Schnelligkeit zu gewährleisten, besitzt Gorillas eigene Warenlager an strategisch wichtigen Standorten. Gestartet in Berlin, bietet Gorillas sein Angebot bereits in 33 europäischen Städten an, davon 18 in Deutschland (Gorillas, 2021). Globale und namhafte Investoren, wie der chinesische Konzern Tencent, glauben an das Berliner Start-up. Sie investierten bereits 335.4 Millionen US-Dollar in das Jungunternehmen (Crunchbase, 2021).

Ob Gorillas sich in dem neuen „Quick Commerce“-Markt nachhaltig durchsetzen kann, steht noch aus. Viele internationale Wettbewerber, wie das US-Vorbild GoPuff, DAX-Unternehmen Delivery Hero sowie weitere Start-ups, expandieren auf dem gleichen Markt. Entscheidend für den Erfolg wird es sein, das Leistungsangebot (auch nach Corona) kundenorientiert weiterzuentwickeln und vor allem das Kostenmodell weiter zu optimieren. Momentan legt das Unternehmen, aufgrund zu hoher Logistikkosten, bei jeder Lieferung drauf. Das könnte sich mit der Nutzung unbemannter Auslieferungstechnologien, wie z.B. mit Drohnen, entscheidend ändern.

## 5.8. Tegut: Ausbau des Leistungsangebotes mit neuen Ladenkonzepten und einer Kooperation mit Amazon

In der Pandemie konnten die meisten Lebensmittel-detaillhändler dank ihrer Systemrelevanz profitieren. Der deutsche Lebensmittelhändler tegut hat diesen Rückenwind genutzt, um neue Initiativen zu lancieren. Tegut betreibt 288 kleinere Supermärkte überwiegend in Hessen, Thüringen und Bayern sowie in Teilen Baden-Württembergs (Tegut, 2021b). In der Hochphase der Pandemie hat das Unternehmen das neue Ladenkonzept «teo» eingeführt. Dieses Konzept setzt ähnlich den Amazon Go Stores auf kleine, automatisierte Verkaufsstellen ohne Personal. Auf einer Ladenfläche von 50 Quadratmetern bietet «teo» 950 Produkte rund um die Uhr an. Das Konzept soll überall dort lanciert werden, wo grössere Ladengeschäfte keinen Platz finden oder nicht rentabel sind.

Bis zum Ende des Jahres 2021 ist die Expansion auf zehn Standorte im Grossraum Fulda geplant (Tegut, 2021c). Daneben startete tegut ein neues Convenience-Markt Konzept in Hochfrequenzlagen, mit dem Namen tegut QUARTIER. Das Konzept verspricht Convenience für all jene, die sich schnell, frisch und ausgewogen verpflegen wollen. Dafür bietet das Sortiment unter anderem frische Obst- und Gemüsesnacks, Salate und ein täglich wechselndes warmes Mittagsgeschicht (Tegut, 2021d).

In der Pandemie startete tegut darüber hinaus eine Kooperation mit Amazon. Das Sortiment eines grossen tegut Supermarktes – über 10.000 Artikel – ist über Amazon Prime Now bestellbar. Im Lockdown konnten tegut und Amazon das Liefergebiet nochmals erweitern. Somit sicherte tegut für viele Menschen im Lockdown und darüber hinaus die Versorgung mit frischen Lebensmitteln, Tiefkühlprodukten, Getränken, Körperpflege- und Haushaltsprodukten sowie Tiernahrung (Tegut, 2021a).

Mit diesen Initiativen passte tegut sein Leistungsangebot dem veränderten Konsumverhalten an. Dem Unternehmen bieten sich aus den drei Initiativen zusätzliche Erlösquellen an, wie beispielsweise die Kooperation mit Amazon verdeutlicht. Inwieweit sich daraus Gewinne erzielen lassen, zeigen die nächsten Monate.

## 5.9. Eismann: Schrumpfendes Geschäftsmodell erhält durch die Pandemie einen Wachstumsschub

Durch die stetigen Sortimentserweiterungen von Tiefkühlkost im Lebensmittel-Detailhandel, haben Lieferdienste wie Eismann jahrelang Umsätze eingebüsst. Doch die Pandemie hat bei Eismann einen Wachstumsschub ausgelöst. Gemäss Angaben des Unternehmens hat Eismann seinen Nettoumsatz im Jahr 2020 um 20 Prozent auf 324 Mio. Euro gesteigert (Bielefeld, 2021). «Auch was die Profitabilität betrifft, war 2020 für uns ein gutes Jahr», kommentierte Geschäftsführer Elmar Westermayer (Müller-Arnold, 2021).

Der unverhoffte Boom ist darauf zurückzuführen, dass Kantinen und Imbissbuden monatelang geschlossen waren. Die Ernährungsrituale haben sich verändert, doch die Ernährungsbedürfnisse nicht. So isst man zwar durch Homeoffice und Home-Schooling neu zu Hause, doch nur wenige Konsumenten hatten die Zeit, sich ein Mittagessen zuzubereiten. Tiefkühlkost war für viele Konsumenten eine willkommene Alternative und konnte das Bedürfnis nach einer schnellen Ernährung, ähnlich einer Kantine oder Imbissbude, befriedigen. Auch konnten Eismann-Kunden, durch eine bequeme Lieferung vor die Haustüre, Maskenpflicht und Abstandsregeln in den Läden umgehen.

Bei dem stark gewachsenen Geschäftsmodell von Eismann, stellt sich berechtigterweise die Frage, wie die Entwicklung wohl nach der Pandemie aussehen wird. Während der Pandemie mussten kaum Veränderungen vorgenommen werden.

## Literaturverzeichnis

- Aargauer Zeitung. (2021). *Süsswarenladen Lolipop Konkurs: Zwei Filialen im Aargau geschlossen*.  
<https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/aarauspreitenbach-suesswarenladen-lolipop-konkurs-zwei-filialen-im-aargau-geschlossen-ld.2108555>
- Absatzwirtschaft. (2021). *Tarek Müller von About You: keine Modeerscheinung*.  
<https://www.absatzwirtschaft.de/tarek-mueller-von-about-you-keine-modeerscheinung-177485/>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.
- AMS. (2021). *Berichte und Auswertungen*. <https://www.ams.at/arbeitsmarktdaten-und-medien/arbeitsmarktdaten-und-arbeitsmarkt-forschung/berichte-und-auswertungen>
- Arbeitsagentur. (2020). *Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt*.  
[https://www.arbeitsagentur.de/datei/arbeitsmarktbericht-august-2020\\_ba146633.pdf](https://www.arbeitsagentur.de/datei/arbeitsmarktbericht-august-2020_ba146633.pdf)
- Arbeitsagentur. (2021). *Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt*.  
[https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202102/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht/monatsbericht-d-0-202102-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202102/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht/monatsbericht-d-0-202102-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
- Bachmann, A., & Kemeny, F. (2020). Detailhandel als Konjunkturindikator. *Die Volkswirtschaft*, 93(12), 9–11. [https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2020/11/DV\\_12-2020\\_DE\\_lowres.pdf](https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2020/11/DV_12-2020_DE_lowres.pdf)
- BAG. (2018, July 20). *SARS 2003/04 weltweit*.  
<https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien/vergangene-epidemien-pandemien/sars-2003-04-weltweit.html>
- BAG. (2020). *Normale, besondere und ausserordentliche Lage*.  
<https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/60474.pdf>
- BAG. (2021). *Coronavirus: Bundesrat verlängert und verschärft Massnahmen*.  
<https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/das-bag/aktuell/medienmitteilungen.msg-id-81967.html>
- Bayer, T. (2020). *TW-Interview mit Elena Mirò-Manager Martino Boselli: “Unsere Läden werden Showrooms.”* <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/tw-interview-mit-elena-mir-manager-martino-boselli-unsere-laeden-werden-showrooms.-225118>
- BernerZeitung. (2021). *Läden konsterniert, Kantone kritisch, Köppel sauer*.  
<https://www.bernerzeitung.ch/laeden-konsterniert-kantone-kritisch-koepfel-sauer-705272958814>
- Bertschek, I., Polder, M., & Schulte, P. (2019). ICT and resilience in times of crisis: evidence from cross-country micro moments data. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(8), 759–774.  
<https://doi.org/10.1080/10438599.2018.1557417>
- Bielefeld, H. (2021). Corona rettet Eismann. *Lebensmittel Zeitung*, 14.  
<https://emag.lebensmittelzeitung.net/titles/lebensmittelzeitung/3497/publications/587/articles/1327356/1/1>
- Bitkom. (2017). *Künstliche Intelligenz - Wirtschaftliche Bedeutung, gesellschaftliche Herausforderungen, menschliche Verantwortung*. [https://www.dfki.de/fileadmin/user\\_upload/import/9744\\_171012-KI-Gipfpapier-online.pdf](https://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/import/9744_171012-KI-Gipfpapier-online.pdf)
- BME. (2020). *Corona pandemic: “Crisis in procurement becomes critical.”* <https://www.bme.de/corona-pandemic-crisis-in-procurement-becomes-critical-3523/>
- Bökamp, L. (2021). *Automatisierte Online-Lager: Walmart macht E-Food schneller und günstiger*.  
<https://www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/Automatisierte-Online-Lager-Walmart-macht-E-Food->

schneller-und-guenstiger-150680

- Boskin, M. J. (2020). *How does the COVID recession compare?*  
<https://www.weforum.org/agenda/2020/08/how-does-the-covid-recession-compare/>
- Brehm, J. W. (1966). A theory of psychological reactance. In *Academic Press*.
- Bremer, C., & Eisenbrand, R. (2020, March 31). *Vorreiter China? Wie deutsche Einzelhändler jetzt versuchen, über Livestreams zu verkaufen.* <https://omr.com/de/teleshopping-livestreaming-china-corona/>
- Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. (2019). Who built maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning and Education*, 18(1), 81–98. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0351>
- Bundesamt für Statistik. (2021, February 1). *Indizes und Veränderungsraten der Detailhandelsumsätze (unbereinigt) - 2000-2020.* <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen.assetdetail.15824323.html>
- Bundesfinanzministerium. (2021). *Vorläufiger Haushaltsabschluss 2020.*  
<https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2021/01/2021-01-19-vorlaeufiger-haushaltsabschluss-2020.html#:~:text=Das Bundesfinanzministerium hat am 19,Hilfsmaßnahmen und Rekordinvestitionen erfolgreich stabilisiert.>
- Bundesrat. (2020). *Coronavirus: Sperrstunde ab 19 Uhr und Schliessungen an Sonn- und Feiertagen.*  
<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-81582.html>
- Capgemini. (2020). *The consumer and COVID-19: Global consumer sentiment research in the consumer products and retail industry.*
- Cash. (2021, March 23). *Online-Shopping ist und bleibt im Trend.* <https://www.cash.ch/fonds-news/partner-news/online-shopping-ist-und-bleibt-im-trend-1735736>
- Cătoiu, I., & Teodorescu, N. (2004). *Consumer Behavior* (2nd Editio). Uranus Publishing House.
- Chwallek, A. (2021). *Tierisches Wachstum: Fressnapf investiert in die "größte Transformation der Unternehmensgeschichte."* <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Tierisches-Wachstum-Fressnapf-investiert-in-die-groesste-Transformation-der-Unternehmensgeschichte-151056>
- Clee, M. A., & Wicklund, R. A. (1980). Consumer Behavior and Psychological Reactance. *Journal of Consumer Research*, 6(4), 389. <https://doi.org/10.1086/208782>
- Coles. (2021). *COVID-19 updates | Coles.* <https://www.coles.com.au/covid19>
- Credit Suisse. (2020). *Corona-Krise: Was bedeuten die Staatsschulden für die Schweiz und ihre Wirtschaft?* <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/de/articles/media-releases/coronavirus-pandemic-what-does-the-national-debt-mean-for-switz-202006.html>
- Credit Suisse. (2021). *Retail Outlook 2021: Achterbahnfahrt für den Schweizer Detailhandel: Onlinebereich boomt.* [https://www.credit-suisse.com/ch/de/unternehmen/unternehmen-unternehmer/aktuell/achterbahnfahrt-fuer-den-schweizer-detailhandel-onlinebereich-boomt.html?WT.i\\_short-url=%2Fde%2Fretailoutlook&WT.i\\_target-url=%2Fch%2Fde%2Funternehmen%2Funternehmen-unternehmer%2Faktuell%2Fachterbahnfahrt-fuer-den-schweizer-detailhandel-onlinebereich-boomt.html](https://www.credit-suisse.com/ch/de/unternehmen/unternehmen-unternehmer/aktuell/achterbahnfahrt-fuer-den-schweizer-detailhandel-onlinebereich-boomt.html?WT.i_short-url=%2Fde%2Fretailoutlook&WT.i_target-url=%2Fch%2Fde%2Funternehmen%2Funternehmen-unternehmer%2Faktuell%2Fachterbahnfahrt-fuer-den-schweizer-detailhandel-onlinebereich-boomt.html)
- Crosscan. (2021). *Besucherfrequenz-Index für den Einzelhandel.* <https://crosscan.com/besucherfrequenz-index/>
- Crunchbase. (2021). *Gorillas - Funding, Financials, Valuation & Investors.*  
[https://www.crunchbase.com/organization/gorillas/company\\_financials](https://www.crunchbase.com/organization/gorillas/company_financials)
- Davies, R. (2021, February 27). *John Lewis considering fresh store closures in response to Covid.*  
<https://www.theguardian.com/business/2021/feb/21/john-lewis-considering-fresh-store-closures-in->

response-to-covid

- Degen, B. (2015, January 11). *Weltwirtschaftskrise*. <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/026894/2015-01-11/>
- Deloitte. (2021a). *2021 retail industry outlook*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-2021-retail-industry-outlook.pdf>
- Deloitte. (2021b). *Home-Office: Mehrheit der Angestellten will nach der Pandemie wieder zurück ins Büro – aber nicht mehr so oft wie vorher*. <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/press-releases/articles/remote-working-most-employees-want-to-go-back-to-the-office-after-the-pandemic-but-not-as-often-as-before.html>
- Deutsche Bundesregierung. (2020a). *Besprechung der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder vom 22.03.2020*. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/besprechung-der-bundeskanzlerin-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-vom-22-03-2020-1733248>
- Deutsche Bundesregierung. (2020b). *Telefonschaltkonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 15. April 2020*. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/bund-laender-beschluss-1744224>
- Deutsche Bundesregierung. (2020c). *Videokonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 28. Oktober 2020*. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/1805024/5353edede6c0125ebe5b5166504dfd79/2020-10-28-mpk-beschluss-corona-data.pdf>
- Deutsche Bundesregierung. (2020d). *Videoschaltkonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 25. November 2020*. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/1820090/11c9749f77a71b9439759538864aa672/2020-11-25-mpk-beschluss-data.pdf?download=1>
- Deutsche Bundesregierung. (2021a). *Öffnungsperspektive in fünf Schritten*. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/fuenf-oeffnungsschritte-1872120>
- Deutsche Bundesregierung. (2021b). *Videoschaltkonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 19. Januar 2021*. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/1840868/1c68fcd2008b53cf12691162bf20626f/2021-01-19-mpk-data.pdf?download=1>
- Deutsche Startups. (2021). *5 Dinge, die jeder über das ganz schnelle Unicorn Gorillas wissen sollte - deutsche-startups.de*. <https://www.deutsche-startups.de/2021/03/26/gorillas-unicorn-fakten/>
- Deutscher Bundestag. (2020). *Fi-nanz-mi-nis-te-ri-um-Etat be-schlos-sen – Schul-den-brem-se bleibt aus-gesetzt*. <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2020/kw50-de-finanzministerium-bundesrechnungshof-810030>
- Eckert, F., Mikosch, H., & Stolz, M. (2020). *Konkurs-Monitoring für die Schweiz: Coronakrise bewirkt vorerst keine Konkurswelle*. [https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Medienmitteilungen/Sonstige/Konkursanalyse\\_8\\_2020.pdf](https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Medienmitteilungen/Sonstige/Konkursanalyse_8_2020.pdf)
- Eidgenössisches Finanzdepartement. (2021). *Die Bundesfinanzen*. <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/finanzpolitik/die-bundesfinanzen.html>
- Elder, G. H., Johnson, M. K., & Crosnoe, R. (2003). The Emergence and Development of Life Course Theory. In J. T. Mortimer & M. J. Shanahan (Eds.), *Handbook of the Life Course* (pp. 3–19). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-0-306-48247-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-0-306-48247-2_1)
- eMarketer. (2020). *Germany Ecommerce 2020*. <https://www.emarketer.com/content/germany-ecommerce-2020>
- Euromonitor. (2021). *E-Commerce in Germany*. <https://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab>

- Eurostat. (2021, May 17). *Sparquote privater Haushalte*.  
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00131/default/table?lang=de>
- Evans, D. (2021). *John Lewis plant Mini-Shops in Waitrose-Supermärkten*.  
<https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/High-Street-Krise-John-Lewis-plant-Mini-Shops-151172>
- Faigle, P. (2009). *Schweinegrippe: Ist der Welthandel bedroht?* | ZEIT ONLINE.  
[https://www.zeit.de/online/2009/18/grippe-weltwirtschaft?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.zeit.de/online/2009/18/grippe-weltwirtschaft?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
- FashionNetwork. (2020). *Intersport International erzielte 2020 Umsatzrückgang um 13,8 Prozent*.  
<https://de.fashionnetwork.com/news/Intersport-international-erzielte-2020-umsatzruckgang-um-13-8-prozent,1277299.html>
- Fielmann. (2020). *Fielmann Geschäftsbericht 2019*.  
[https://corporate.fielmann.com/fileadmin/Redaktion/pdf/ir/fielmann\\_bericht\\_2019\\_S\\_gf76mqWz.pdf](https://corporate.fielmann.com/fileadmin/Redaktion/pdf/ir/fielmann_bericht_2019_S_gf76mqWz.pdf)
- Fielmann. (2021). *Vorläufige Zahlen Gesamtjahr 2020: Fielmann übertrifft Prognose*.  
<https://corporate.fielmann.com/de/investor-relations/veroeffentlichungen/pressemitteilungen/20210107-vorlaeufige-zahlen-gesamtjahr-2020:-fielmann-uebertrifft-prognose-2681/>
- Fischer, S. (2016, November 17). *Agilität: Definition, Bedeutung und Herkunft des Begriffs*.  
[https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaeahigkeit\\_80\\_378520.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaeahigkeit_80_378520.html)
- Fiskalrat. (2020). *Bericht über die öffentlichen Finanzen 2019 bis 2021*.  
<https://www.fiskalrat.at/dam/jcr:4c40d829-3cdf-4ce8-a4b3-dbd55ec16ca0/Jahresbericht-2020-Web.pdf>
- Genth, S. (2020). *Der Einzelhandel in der Corona-Krise*. *Wirtschaftsdienst*, 100(9), 670–673.  
<https://doi.org/10.1007/s10273-020-2736-x>
- GfK. (2020). *Online- und Versandhandelsmarkt Schweiz 2019*. <https://handelsverband.swiss/wp-content/uploads/2020/03/Online-und-Versandhandelsmarkt-Schweiz-2019-für-Medien.pdf>
- Golder, L., Ivankovic, M., Burgunder, T., & Bohn, D. (2020). *Homeoffice-Barometer 2020*.  
<https://cockpit.gfsbern.ch/de/cockpit/homeoffice-barometer-2020/>
- Gorillas. (2021). *Liefergebiete*. <https://gorillas.io/de/liefergebiete>
- H&M. (2020). *Full-year report Q4 2019*. <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/09/2629510.pdf>
- Handelsblatt. (2020). *Jahresumsatz von H&M fällt coronabedingt deutlich*.  
<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/modehaendler-jahresumsatz-von-hundm-faellt-coronabedingt-deutlich/26719652.html>
- Handelsblatt. (2021a). *Nach den Börsenplänen von About You: Fünf Handlungsempfehlungen für den Modehandel*. <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-nach-den-boersenplaenen-von-about-you-fuenf-handlungsempfehlungen-fuer-den-modehandel/27238854.html>
- Handelsblatt. (2021b). *Oberes Ende der Preisspanne verpasst: About You erreicht Marktkapitalisierung von rund 3,9 Milliarden Euro*. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/aktien/boersengang-oberes-ende-der-preisspanne-verpasst-about-you-erreicht-marktkapitalisierung-von-rund-3-9-milliarden-euro/27286730.html?ticket=ST-626996-AytqIN92pkdp5gmthmrG-ap1>
- Handelsverband.Swiss. (2021). *Schweizer Online-Konsum wächst 2020 um 27,2%*. <http://www.gfk.com/de-ch/presse/press-releases/>
- Handelsverband Deutschland. (2020a). *HDE-Konsummonitor Corona*.  
<https://einzelhandel.de/konsummonitor>
- Handelsverband Deutschland. (2020b). *Der Einzelhandel in der Corona-Krise - HDE-Pressekonferenz am 15. Juli 2020*. <https://einzelhandel.de/images/presse/Pressekonferenz/2020/Corona->

PK/200708\_HDE\_PK\_Corona\_Konsummonitor.pdf

- Hansen, F., Percy, L., & Hansen, M. H. (2004). *Consumer choice behaviour: An emotional theory*. <https://research.cbs.dk/en/publications/consumer-choice-behaviour-an-emotional-theory>
- Herrmann, L. (2021). *Fressnapf will 2021 einen Schritt weiter gehen*. [https://www.wuv.de/marketing/fressnapf\\_will\\_2021\\_einen\\_schritt\\_weiter\\_gehen](https://www.wuv.de/marketing/fressnapf_will_2021_einen_schritt_weiter_gehen)
- Ho, J., Hui, D., Kim, A., & Zhang, Y. (2020). *Cautiously optimistic: Chinese consumer behavior post-COVID-19*.
- Hofstetter, K. (2020). *Nach E-Commerce kommt Q-Commerce*. <https://www.internetworld.de/logistik/elogistik/e-commerce-kommt-q-commerce-2574975.html>
- Holst, J. (2021). *Expansion: Fressnapf wagt sich an Kleinflächen*. <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Expansion-Fressnapf-wagt-sich-an-Kleinflaechen-152527>
- Holst, J., Mende, J., & Stockburger, M. (2021a). *E-Food: Picnic wächst in großen Schritten*. <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/E-Food-Picnic-waechst-in-grossen-Schritten-150841>
- Holst, J., Mende, J., & Stockburger, M. (2021b). *Expansion: Edeka ebnet Picnic den Weg*. <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Expansion-Edeka-ebnet-Picnic-den-Weg-152528>
- Hui, D. S., I Azhar, E., Madani, T. A., Ntoumi, F., Kock, R., Dar, O., Ippolito, G., Mchugh, T. D., Memish, Z. A., Drosten, C., Zumla, A., & Petersen, E. (2020). The continuing 2019-nCoV epidemic threat of novel coronaviruses to global health — The latest 2019 novel coronavirus outbreak in Wuhan, China. *International Journal of Infectious Diseases*, 91, 264–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijid.2020.01.009>
- Hunziker, T. (2020). Lockdown stoppt Einkaufstourismus. *Die Volkswirtschaft*, 93(12), 17–19. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2020/11/lockdown-stoppt-einkaufstourismus/>
- Hutchison, E. D. (2011). Life Course Theory. In *Encyclopedia of Adolescence* (pp. 1586–1594). Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1695-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1695-2_13)
- Ifo. (2020). *ifo Institute: 7.3 Million Employees on Short-Time Work in May*. <https://www.ifo.de/en/node/55800>
- Imre, M. (2018). *Amazon nennt erstmals Zahlen: Mehr als 100 Millionen Prime-Kunden*. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/aktionaersbrief-von-jeff-bezos-amazon-nennt-erstmals-zahlen-mehr-als-100-millionen-prime-kunden/21190388.html>
- Intersport. (2020). *INTERSPORT RETAIL SALES INCREASED BY 3.2% TO A NEW RECORD*. <http://intersport.com/2020/01/22/intersport-retail-sales-increased-by-3-2-to-a-new-record/>
- Intersport. (2021). *INTERSPORT IS SUCCESSFULLY NAVIGATING THROUGH THE CRISIS*. <https://intersport.com/2021/02/01/story-february-1-2021-intersport-is-successfully-navigating-through-the-crisis/>
- Iyer, E. S. (1989). Unplanned purchasing: Knowledge of shopping environment and time pressure. *Journal of Retailing*, 65(1), 40–57. <https://psycnet.apa.org/record/1989-41539-001>
- Jarus, O. (2020). *20 of the worst epidemics and pandemics in history*. <https://www.livescience.com/worst-epidemics-and-pandemics-in-history.html>
- Jungermann, H., & Slovic, P. (1993). Charakteristika individueller Risikowahrnehmung. In W. Krohn & G. Krücken (Eds.), *Risikante Technologien* (p. 97). [https://www.researchgate.net/publication/283934414\\_Charakteristika\\_individueller\\_Risikowahrnehmung](https://www.researchgate.net/publication/283934414_Charakteristika_individueller_Risikowahrnehmung)
- Kats, R. (2020). *In China, Social Commerce Makes Up 11.6% of Retail Ecommerce Sales*. <https://www.emarketer.com/content/china-social-commerce-makes-up-11-6-of-retail-ecommerce-sales>
- Kirk, C. P., & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and

- adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124–131.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>
- KMUForschung. (2020). *Konjunkturentwicklung im stationären Einzelhandel*.  
[https://www.kmuforschung.ac.at/wp-content/uploads/2020/01/Bericht\\_Konjunktur\\_im\\_Einzelhandel\\_Gesamtjahr\\_2019.pdf](https://www.kmuforschung.ac.at/wp-content/uploads/2020/01/Bericht_Konjunktur_im_Einzelhandel_Gesamtjahr_2019.pdf)
- Knupfer, G. (2020, July 17). *Vor 20 Jahren platzte die Dotcom-Blase. Was war passiert?*  
<https://www.handelszeitung.ch/panorama/vor-20-jahren-platzte-die-dotcom-blase-was-war-passiert>
- Kohan, S. E. (2021). *Amazon's Net Profit Soars 84% With Sales Hitting \$386 Billion*.  
<https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2021/02/02/amazons-net-profit-soars-84-with-sales-hitting-386-billion/?sh=4af756481334>
- Kondratjew, N. (1926). Die langen Wellen der Konjunktur. In *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* (pp. 573–609).
- Korotayev, A. V., & Tsirel, S. V. (2008). A Spectral Analysis of World GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008-2009 Economic Crisis. *Structure and Dynamics*, 4(1). <https://escholarship.org/uc/item/9jv108xp>
- Ksienrzyk, L. (2021). *Gorillas wird Unicorn mit 245-Millionen-Runde*.  
<https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/gorillas-tencent-unicorn-c/>
- Kurier. (2020). *Arbeitsmarkt: 1,3 Millionen in Österreich in Kurzarbeit, 517.221 ohne Job*.  
<https://kurier.at/politik/inland/live-die-aktuellen-zahlen-zu-arbeitslosigkeit-und-kurzarbeit/400928603>
- Lebensmittelpraxis. (2021). *Picnic - Stürmisch gewachsen in der Pandemie*.  
<https://lebensmittelpraxis.de/handel-aktuell/30469-picnic-stuermisch-gewachsen-in-der-pandemie.html>
- Lipsman, A. (2021). *US social commerce is following in China's footsteps*.  
<https://www.emarketer.com/content/us-social-commerce-following-chinas-footsteps>
- Liu, C. W., Hsieh, A. Y., Lo, S. K., & Hwang, Y. (2017). What consumers see when time is running out: Consumers' browsing behaviors on online shopping websites when under time pressure. *Computers in Human Behavior*, 70, 391–397. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.065>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5).
- Martínez, E., & Montaner, T. (2006). The effect of consumer's psychographic variables upon deal-proneness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(3), 157–168.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.001>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.  
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo Clinic. (2020, April 30). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) - Symptoms and causes*.  
<https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963>
- McDermid, C. D. (1960). How Money motivates Men. *Business Horizons*, 3(4), 93–100.  
[https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(60\)80034-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(60)80034-1)
- McKinsey. (2020). *Reimagining procurement for the next normal*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/reimagining-procurement-for-the-next-normal>
- Migros. (2019). *Migros Annual Report 2019*. <https://report.migros.ch/2019/en/>
- Migros. (2021). *Die Migros-Gruppe bewältigt das Geschäftsjahr 2020 mit Umsatzsteigerung*.  
<https://www.migros.ch/de/unternehmen/medien/mitteilungen/show/news/medienmitteilungen/2021/umsatzkommunikation-migros-gruppe-2020.html>
- Morgan, B. (2021). *Who Wins The Battle Of Walmart Vs. Amazon?*  
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2021/06/14/who-wins-the-battle-of-walmart-vs->

amazon/?sh=1b4871fe5ba7

- Müller-Arnold, B. (2021). *Corona-Krise: Bofrost und Eismann erleben einen unverhofften Boom*.  
<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bofrost-eismann-corona-1.5294207>
- Müller, P. (2012). Die Schweiz in der Krise (1929-1936): Währungs-, Finanz-, Wirtschafts- und Sozialpolitik der Schweizerischen Eidgenossenschaft. *Schweizerisches Jahrbuch Für Wirtschafts- Und Sozialgeschichte*, 27, 187–206. <https://www.e-periodica.ch/cntmng?pid=sgw-002:2012:27::320>
- Mutz, M., & Gerke, M. (2021). Sport and exercise in times of self-quarantine: How Germans changed their behaviour at the beginning of the Covid-19 pandemic. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(3), 305–316. <https://doi.org/10.1177/1012690220934335>
- Nienhaus, L. (2020, March 25). *Corona-Wirtschaftskrise: Wie schlimm wird es?*  
<https://www.zeit.de/2020/14/corona-wirtschaftskrise-lehren-spanische-grippe-modellrechnung>
- ORF. (2020a). *Dritter Lockdown mit Test als Türöffner*. <https://orf.at/stories/3194349/>
- ORF. (2020b). *Fahrplan bis Ende April steht*. <https://orf.at/stories/3160816/>
- ORF. (2020c). *Regierung verhängt harten Lockdown*. <https://orf.at/stories/3189800/>
- ORF. (2020d). *Viele Geschäfte schließen ab Montag*. <https://orf.at/stories/3157719/>
- ORF. (2021a). *Burgenland beendet Lockdown am Montag*. <https://burgenland.orf.at/stories/3099192/>
- ORF. (2021b). *Die Regeln bis 7. Februar*. <https://orf.at/corona/stories/3194730/>
- ORF. (2021c). *Die Regeln für den neuen Lockdown*. <https://wien.orf.at/stories/3097256/>
- ORF. (2021d). *Handel in Niederösterreich öffnet am 3. Mai*. <https://noe.orf.at/stories/3100593/>
- ORF. (2021e). *Lockdown bis 18. April verlängert*. <https://wien.orf.at/stories/3097880/>
- ORF. (2021f). *Lockerungen bei Handel, Treffen, Abstand*. <https://orf.at/stories/3215038/>
- ORF. (2021g). *Wien öffnet ab 3. Mai Handel und Friseure*. <https://wien.orf.at/stories/3100969/>
- Osterland, A. (2020, May 27). *Here are key ways coronavirus crisis differs from the Great Recession*.  
<https://www.cnbc.com/2020/05/27/here-are-key-ways-coronavirus-crisis-differs-from-the-great-recession.html>
- Park, C. W., Iyer, E. S., & Smith, D. C. (1989). The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping. *Journal of Consumer Research*, 15(4), 422. <https://doi.org/10.1086/209182>
- Patel, V., Chisholm, D., Dua, T., Laxminarayan, R., & Medina-Mora, M. E. (2016). Mental, Neurological, and Substance Use Disorders: Disease Control Priorities, Third Edition (Volume 4). In *Disease Control Priorities, Third Edition (Volume 4): Mental, Neurological, and Substance Use Disorders*. World Bank.  
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0426-7>
- Picnic. (2021). *Alle locaties*. <https://picnic.app/nl/locaties/>
- Radmarkt. (2020). *Verzögertes Lockdown-Ende verärgert Schweiz-Handel*.  
<https://radmarkt.de/nachrichten/verzoegertes-lockdown-ende-veraergert-schweiz-handel>
- Retail Insight Network. (2017, November 9). *Harrods and Selfridges take a fifth of UK department store spend*. <https://www.retail-insight-network.com/comment/harrods-selfridges-take-fifth-uk-department-store-spend/>
- RND. (2021). *Adler, Esprit und Co.: Diese Modeketten hat Corona in Not gebracht*.  
<https://www.rnd.de/wirtschaft/adler-esprit-und-co-insolvenzen-bei-modehaendlern-in-der-corona-krise-4A3LEUUMCRE4TOLLN4UHYXTCAU.html>

- Roche, C., Silverstein, M. J., Ducasse, P., & Charpilo, N. (2009). *Winning Consumers Through the Downturn - 2009 BCG Global Report on Consumer Sentiment*. The Boston Consulting Group.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th edition). Free Press.  
<https://www.worldcat.org/title/diffusion-of-innovations/oclc/444656250>
- Rohrmann, B., & Renn, O. (2000). Risk Perception Research. In O. Renn & B. Rohrmann (Eds.), *Cross-Cultural Risk Perception* (pp. 11–53). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4757-4891-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4757-4891-8_1)
- Roland Berger. (2020, April 24). *Diese Krise ist anders - ein Vergleich der Corona-Krise mit der Finanzkrise*. <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Diese-Krise-ist-anders-ein-Vergleich-der-Corona-Krise-mit-der-Finanzkrise.html>
- Roth, J.-P. (2009). *Globale Krise: Wie ist die Schweiz betroffen?*  
[https://www.snb.ch/de/mmr/speeches/id/ref\\_20090302\\_jpr/source/ref\\_20090302\\_jpr.de.pdf](https://www.snb.ch/de/mmr/speeches/id/ref_20090302_jpr/source/ref_20090302_jpr.de.pdf)
- Rudolph, T., Bischof, S., Linzmayer, M., Kralle, N., & Barth, E. (2020). *Retail Store of the Future: die Zukunft des kontaktlosen Einkaufens*. <https://www.handelsliteratur-hsg.ch/studien/details/>
- Rudolph, T., Kleinlercher, K., & Kralle, N. (2021). *Omni-Channel Management 2021 in Deutschland, Österreich und der Schweiz*.
- Rudolph, T., & Schweizer, M. (2019). *HIGH 5 - Erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation in disruptiven Zeiten*. Forschungszentrum für Handelsmanagement. <https://www.alexandria.unisg.ch/254449/>
- Rumm, U., & Schmidt, C. M. (2006). *Pandemie - Risiko mit grosser Wirkung*. [https://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/sonstige/Allianz\\_Pandemie-Risiko-mit-grosser-Wirkung.pdf](https://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/sonstige/Allianz_Pandemie-Risiko-mit-grosser-Wirkung.pdf)
- Safaric, A. (2017). *Geschäftsmodelltransformation im Handel im Kontext von Cross-Channel Management*. Universität St. Gallen.
- Sazsport. (2021). *Traditionshändler Strolz in Lech meldet Insolvenz an*.  
<https://www.sazsport.de/handel/insolvenz/traditionshaendler-strolz-in-lech-meldet-insolvenz-an-2619722.html>
- Schäfer, D. (2017). Geborgtes Vertrauen auch nach zehn Jahren Dauerfinanzkrise. *DIW Wochenbericht*, 84(32/33). [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.563108.de/17-32-3.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.563108.de/17-32-3.pdf)
- Schermuly, C. C. (2020, October 8). *Abschied von der Hierarchie*. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/new-work-abschied-von-der-hierarchie\\_80\\_406698.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/new-work-abschied-von-der-hierarchie_80_406698.html)
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (1997). *Consumer behavior* (6th edition). Prentice Hall.  
<https://www.worldcat.org/title/consumer-behavior/oclc/35822586>
- Schönhärl, J. (2021). *Agilität – Wieso das Bärtierchen unser Vorbild werden sollte*. <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/artikel/agilitaet-wieso-das-baertierchen-unser-vorbild-werden-sollte/>
- Schulz, H. J. (2021). *Kommentar: Aldi riskiert viel mit E-Food*.  
<https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Kommentar-Aldi-riskiert-viel-mit-E-Food-150960>
- Schulz, H. J., & Holst, J. (2021). *Online-Handel: Aldi nimmt sich E-Food vor*.  
<https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Online-Handel-Aldi-nimmt-sich-E-Food-vor-150959>
- Schweizer Tourismus-Verband. (2009). *Schweizer Tourismus in Zahlen 2008*.  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.347115.html>
- Schweizerische Post. (2020). *Kundenbefragung 2020: Schweizer E-Commerce Stimmungsbarometer Eine B2C-Studie der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und der Schweizerischen Post*. <https://e-commerce.post.ch/onlinehandel-2020/de/>

- Schweizerisches Bundesarchiv. (2009, October 9). *29. Oktober 1929: New Yorker Börsenkrach und die Folgen für die Schweiz*. <https://www.bar.admin.ch/bar/de/home/service-publikationen/publikationen/geschichte-aktuell/29-oktober-1929-new-yorker-boersenkrach-und-die-folgen-fuer-di.html>
- SCI. (2021). *LOGISTIKINDEX ERHOLT SICH ZU BEGINN DES JAHRES*. [https://www.sci.de/fileadmin/user\\_upload/logistikbarometer/pdf/Logistikbarometer\\_Januar\\_2021.pdf](https://www.sci.de/fileadmin/user_upload/logistikbarometer/pdf/Logistikbarometer_Januar_2021.pdf)
- Seco. (2020). *Abgerechnete Kurzarbeit*. [https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Arbeit/ALV/Leistungen/Kurzarbeitsentschädigung/abgerechnete\\_kurzarbeit\\_ab\\_2000.pdf.download.pdf/DE\\_Abgerechnete\\_Kurzarbeit\\_ab\\_2000.pdf](https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Arbeit/ALV/Leistungen/Kurzarbeitsentschädigung/abgerechnete_kurzarbeit_ab_2000.pdf.download.pdf/DE_Abgerechnete_Kurzarbeit_ab_2000.pdf)
- Seco. (2021a). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt*. <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/65201.pdf>
- Seco. (2021b). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt*.
- Sharma, V., & Sonwalkar, J. (2013). Does Consumer Buying Behavior Change During Economic Crisis? *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 1(2), 33–48. <https://ideas.repec.org/a/ers/ijebaa/viy2013i2p33-48.html>
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Solomon, M. R., Russell-Bennett, R., & Previte, J. (2018). *Consumer Behaviour: Buying, Having Being* (4th edition). Pearson Education. <https://www.pearson.com.au/products/S-Z-Solomon-Russell-Bennett-Previte/S-Z-Solomon-Michael-et-al/Consumer-Behaviour-Buying-Having-Being/9781488616952?R=9781488616952>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504. <https://doi.org/10.2307/256789>
- SRF. (2020). *Das Neueste zur Coronakrise - Frankreich meldet Rekord an bestätigten Neuinfektionen*.
- Statistisches Bundesamt. (2021, February 1). *Einzelhandelsumsatz im Dezember 2020 um 9,6 % niedriger als im Vormonat*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/02/PD21\\_045\\_45212.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/02/PD21_045_45212.html)
- Steuerverwaltung Eidgenössische. (2020). *Mehrwertsteuerstatistik 2017*. <https://www.estv.admin.ch/estv/de/home/allgemein/steuerstatistiken/fachinformationen/steuerstatistiken/mehrwertsteuer/mehrwertsteuerstatistik-2017.html>
- Strebel, D. (2009, April 12). *Grosse Depression 1929: Wissen, was Krise heisst*. Beobachter. <https://www.beobachter.ch/grosse-depression-1929-wissen-was-krise-heisst>
- Sturm, A. (2019, July 16). *Wie intelligent ist KI in einem ERP-System wirklich?* <https://www.it-daily.net/it-management/erp-sap/21838-wie-intelligent-ist-ki-in-einem-erp-system-wirklich>
- Sueddeutsche Zeitung. (2020). *Münchens ältestes Sportgeschäft macht zu*. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-muenzinger-marienplatz-schliessung-1.5128578>
- Sueddeutsche Zeitung. (2021). *About You legt ein gelungenes Börsendebüt hin*. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/boersengang-about-you-legt-ein-gelungenes-boersendebuet-hin-1.5323559>
- T3N. (2021). *About you: „Das verrückteste Jahr unserer Geschichte“*. <https://t3n.de/news/you-verrueckteste-jahr-unserer-1323885/>
- Tagesanzeiger. (2021). *Die Schweiz lässt die KMU im Stich*. <https://www.tagesanzeiger.ch/die-schweiz-ist-kausrig-mit-corona-hilfen-664390618985>
- Tagesschau. (2020). *Einigung auf umfassendes Kontaktverbot*. <https://www.tagesschau.de/inland/kontaktverbot-coronavirus-101.html>

- Tagesschau. (2021, January 20). *Streaming-Boom: Rekordzuwachs für Netflix*.  
<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/netflix-streaming-nutzer-quartalsbericht-101.html>
- Tegut. (2021a). *Gute Lebensmittel bequem online bestellen und am selben Tag liefern lassen – mit tegut... und Amazon Prime Now*. <https://www.tegut.com/presse/artikel/gute-lebensmittel-bequem-online-bestellen-und-am-selben-tag-liefern-lassen-mit-tegut-und-amazon-prim.html>
- Tegut. (2021b). *Supermarktliste*. [https://www.tegut.com/maerkte/maerkte/maerkte.html](https://www.tegut.com/maerkte/maerkte/maerkte/maerkte.html)
- Tegut. (2021c). *tegut... öffnet dritten „teo-Store“ im Großraum Fulda*.  
<https://www.tegut.com/presse/artikel/tegut-oeffnet-dritten-teo-store-im-grossraum-fulda.html>
- Tegut. (2021d). *tegut... QUARTIER – für die frische und ausgewogene Pause*.  
<https://www.tegut.com/presse/artikel/tegut-quartier-fuer-die-frische-und-ausgewogene-pause.html>
- Tesco. (2020). *Tesco COVID-19 updates*. <https://www.tesco.com/help/covid-19/>
- Weber, M. (2010). Veränderungen im Konsumentenverhalten: Wie kann der Handel auf das zunehmende Sparverhalten der Konsumenten reagieren? In T. Rudolph (Ed.), *Der Schweizer Handel 2010: mit Innovationen wachsen* (Vol. 2, pp. 67–84). Shaker.
- Weibler, J. (2017, April 24). *Empowerment - Mitarbeiter mobilisieren und binden*. <https://www.leadership-insiders.de/empowerment-mitarbeiter-mobilisieren-und-binden/>
- Wilson Jr, R. E. (2009, September 23). *The Most Powerful Motivator*.  
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-main-ingredient/200909/the-most-powerful-motivator>
- WKO. (2020). *Lockerung der Corona-Maßnahmen: Die Eckpunkte im Überblick*.  
<https://news.wko.at/news/oesterreich/Die-Eckpunkte-der-Lockerung-der-Corona-Massnahmen-im-Uebe.html>
- wlw. (2020). *Coronavirus und die Folgen für die Lieferkette: So wappnet sich der Einkauf*.  
<https://www.wlw.de/de/inside-business/aktuelles/coronavirus-und-die-folgen-fuer-die-lieferkette-so-wappnet-sich-der-einkauf>
- World Economic Forum. (2020). *5 things supermarkets want you to know during the COVID-19 pandemic*.  
<https://www.weforum.org/agenda/2020/03/supermarkets-grocery-coronavirus-covid19-supply/>
- Zbinden, M., Georgi, D., Boenigk, M., Dahinden, L., Baars, J.-E., & Bründler, S. (2020). *Macht Corona die Bevölkerung nachhaltiger? Das Konsumentenverhalten vor, während und «nach» Corona*.  
<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/2020/04/20/studie-zum-konsumverhalten-waehrend-coronakrise/>
- ZHAW. (2020). *Schweizer KMU fürchten eine zweite Welle*.  
<https://www.zhaw.ch/de/medien/medienmitteilungen/detailansicht-medienmitteilung/event-news/schweizer-kmu-fuerchten-eine-zweite-welle/>

## Studien zum Thema

Studien zu diesem und weiteren Themen sind in unserem Online-Shop [handelsliteratur-hsg.ch](https://handelsliteratur-hsg.ch) erhältlich. Unsere beiden aktuellsten Studien zur Corona-Krise erreichen Sie mit einem Klick auf das jeweilige Titelbild:



## Bildverweis

Titelbild von [Arturo Rey](#) auf [Unsplash](#)

ISBN 978-3-906057-35-4



9 783906 057354 >