



Medienmitteilung, 15. Juli 2021

Whitepaper zeigt Lehren aus der Corona-Krise fürs Handelsmanagement

Die Covid-19-Pandemie hat das Kaufverhalten der Konsumentinnen und Konsumenten in der Schweiz, Österreich und Deutschland einschneidend verändert. Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf den Detailhandel? Ein Whitepaper des Forschungszentrums für Handelsmanagement (IRM-HSG) wirft erstmals einen umfassenden Blick auf den Verlauf, die Auswirkungen und die Implikationen der Pandemie auf die deutschsprachige Handelslandschaft.

Die Autoren Prof. Dr. Thomas Rudolph, Benjamin Klink, Matthias Eggenschwiler und Michael Hoang vom Forschungszentrum für Handelsmanagement an der HSG diskutieren im Whitepaper ausführlich die vielseitigen Auswirkungen der Corona-Krise auf den deutschsprachigen Handel.

Das Whitepaper

- zeigt die finanziellen Auswirkungen der Pandemie und die damit einhergehenden Managementherausforderungen für Handelsunternehmen nach der Corona-Krise auf.
- diskutiert die Tragweite der Corona-Krise auf unser Konsumverhalten.
- bietet eine Einschätzung zur wirtschaftlichen Entwicklung im Handel nach der Corona-Pandemie.
- skizziert die Auswirkungen der neuen Konsumtrends und wirtschaftlichen Entwicklungen auf das Managementverhalten im Handel.
- beschreibt anhand aktueller Beispiele von Handelsunternehmen, wie das Management in der Krise agiert und reagiert hat.

Auswirkungen der Corona-Krise auf den Handel im DACH-Raum

Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation im Handel

Pandemiebedingte Schliessungen von Händlern des nicht-alltäglichen Bedarfs führten zu Umsatzrückgängen von bis zu 100 Prozent (insbesondere, falls wenig bis kein Onlinehandel betrieben wurde). Ein Novum: In den zurückliegenden Jahren war es nie zu längeren Schliessungen von stationären Geschäften gekommen.

Auswirkung auf das Managementverhalten

Enttäuschung, Angst und Orientierungslosigkeit machten sich über die restriktiven Massnahmen der Politik bei Managern und Managerinnen breit. Staatliche Unterstützungsprogramme sicherten bisher vielen Händlern das Überleben. Einige, darunter auch Traditionshäuser wie Sport Münzinger in Deutschland und Strolz in Österreich, 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 Einkäufen «auf Sicht» (Planungshorizont verkürzt sich auf maximal sechs Wochen), Zweitlieferanten und ein verbessertes Risikomanagement in den Griff kriegen.

Die Tragweite der Corona-Krise auf unser Konsumverhalten

- Die Einführung einschränkender Corona-Massnahmen auf den Konsum führt zu Veränderungen im Lebensstil vieler Bürgerinnen und 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 können 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.

Die wirtschaftliche Entwicklung im Handel nach der Corona-Pandemie

- 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 wird eine C-förmige Entwicklung postuliert. 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.

Auswirkungen dieser Trends und Entwicklungen auf das Managementverhalten im Handel

- 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 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 (1) die 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.

Neun Kurzfallstudien aus dem Handelskontext, unter anderem zu About You, Goriallas und Tegut, runden das Whitepaper ab. Sie zeigen abschliessend, wie das Management von Handelsfirmen in der Krise agiert und reagiert hat. Während einige Geschäftsmodelle von der Natur der Krise und der behördlichen Gegenmassnahmen profitieren konnten, mussten andere Handelsunternehmen weitreichende Anpassungen vornehmen. Einige Handelsunternehmen haben die Corona-Krise als Chance ergriffen, neue Konzepte zu erproben und alternative Geschäftsmodelle einzuführen.

Das umfangreiche Whitepaper kann ab sofort hier kostenfrei heruntergeladen werden:

<https://www.handelsliteratur-hsg.ch/studien/details/#cc-m-product-12009809497>

Kontakt für inhaltliche Rückfragen:

Benjamin Klink, Forschungszentrum für Handelsmanagement, benjamindominique.klink@unisg.ch

Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM-HSG)

Das Forschungszentrum für Handelsmanagement wurde gegründet, um die Tradition der Handelsforschung an der Universität St.Gallen (HSG) nachhaltig zu stärken. Prof. Dr. Thomas Rudolph und sein Forschungsteam widmen sich Fragestellungen zum Handelsmanagement und zum Konsumentenverhalten im Handel.

Besuchen Sie uns auf www.irm.unisg.ch und [LinkedIn](#)