

Wie wird das «New Normal»?

Von Marcus Schögel, Mauro Gotsch, Severin Lienhard
Ausserordentliche Umstände haben das letzte Jahr geprägt. Nicht nur die Gesellschaft, die Politik und die Regierungen, sondern auch die Wirtschaft sah sich mit unvorhergesehenen Veränderungen konfrontiert. Während die anrollenden Impfungen Hoffnungen auf ein baldiges Ende wecken, wird die Frage nach dem Aussehen der Welt nach dem Ende der Pandemie immer relevanter. Eins ist sicher; dieses sogenannte New Normal wird nicht deckungsgleich mit der Zeit vor Covid-19 sein.

Mittels einer qualitativen Befragung von 25 Experten untersuchten wir in den letzten Monaten die Perspektiven von Führungskräften aus Forschung, Marketing-Management und Unternehmensberatungen auf die Zeit nach der eigentlichen Covid-19-Krise. Dabei wurde rasch deutlich, dass verschiedene Faktoren die Veränderungen im «New Normal» vorantreiben werden. So missverständlich der Begriff des «New Normal» auch ist, so sehr hat er sich bereits etabliert. Unsere Ergebnisse legen aber nahe, dass mehr an «Neuem» auf uns zukommt, als das «Normale» dominieren wird. So gehen die Experten davon aus, dass wir sowohl mehr «Brüche» erleben

werden als auch die grundsätzliche Amplitude der Veränderungen zunimmt.

Fokussiert und zusammengefasst lassen sich die zentralen Dimensionen der zukünftigen Dynamik auf drei Treiber reduzieren (siehe Abb. 1). Sie stehen in einem wechselseitigen Spannungsverhältnis und verstärken sich dabei gegenseitig. Zur leichteren Einordnung haben wir die zentralen inhaltlichen Themen aus markt- und kundenorientierter Sicht in der Abbildung berücksichtigt. So wird deutlich, welche Treiber welche Themen- und Projektschwerpunkte nachhaltig beeinflussen werden. Beispielsweise werden Themen wie Climate Change, Privacy oder Artificial Intelligence verbunden sein mit regulierenden Entwicklungen. Dagegen sind Customer Centricity oder Customer Understanding immer noch unabgeschlossene Themen, denen die Digitalisierung eine zusätzliche Dynamik verleiht.

Für Unternehmen wird die Gestaltung des «New Normal» zweifelsohne anspruchsvoll. Die oft tiefgreifenden Veränderungen, welche durch die Pandemie notwendig wurden, bieten aber auch

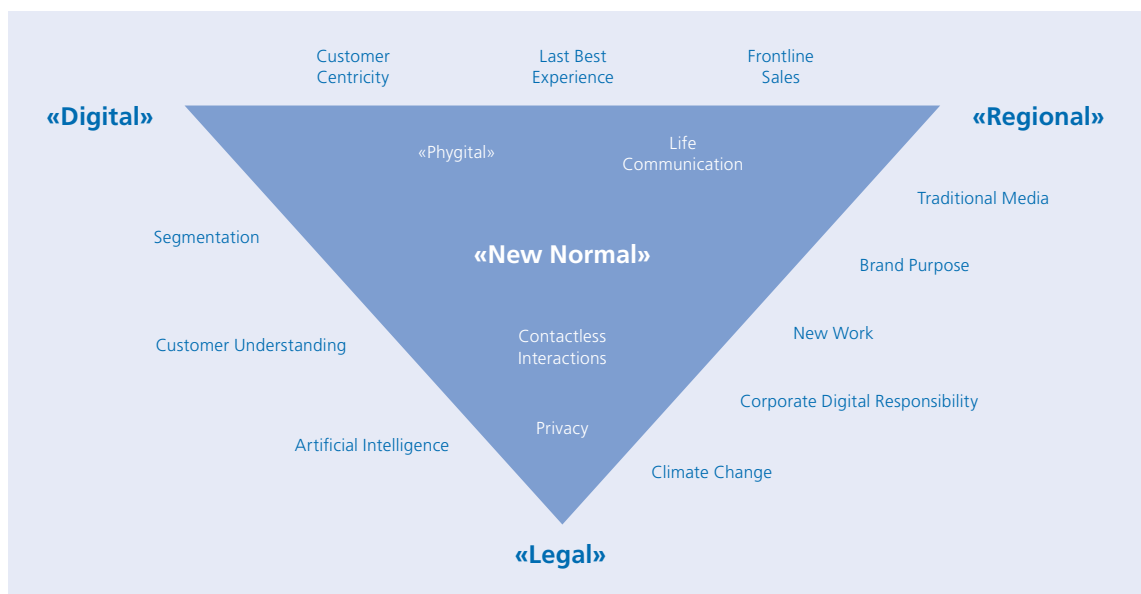


Abb. 1

Abb. 1 Die drei Trends des «New Normal»

das Potenzial einer Neuausrichtung auf bisher vernachlässigte Themen. Es gilt, alte Strukturen aufzubrechen und zukunftsgerichtet wiederaufzubauen, um gestärkt aus dieser Krise hervorzugehen. Eine Orientierung nach den aktuellen Megatrends ist dabei essenziell.

Digitalisierung

Spätestens zu Beginn des ersten Lockdowns wurde klar, welche Unternehmen sich in den letzten Jahren tatsächlich mit der Digitalisierung auseinandergesetzt hatten und welche Unternehmen das Thema als Buzzword abgetan haben. Das Urteil: Viele Unternehmen sahen sich trotz jahrelanger Vorbereitung mit dramatischen Hürden konfrontiert – dezentrales Arbeiten, Verlust der physischen Präsenz und die allgemein gesteigerte Erwartung von Konsumenten bezüglich Reaktionszeit. Es ist gerade auch diese neue Erwartungshaltung der Konsumenten, welche auch nach Corona den Erfolg am Markt diktieren wird.¹

Dementsprechend werden nach der Krise vor allem die Themen an Relevanz behalten, welche sich bereits zuvor als fordernd erwiesen haben. Die Dynamik digitaler Kommunikations- und Vertriebskanäle mit schwankenden Nutzerzahlen², die Akquisition von Unternehmenswissen in den Bereichen IT, Datenschutz und Analytics³ und schliesslich die kundenzentrierte Ausrichtung all dieser Bemühungen⁴.

Dabei wird die Unterscheidung in Off- und Online endgültig obsolet. Digitale Plattformen und direkte Kundenzugänge werden ihre Relevanz ausbauen können.⁵ Damit verstärkt sich der Druck auf die traditionellen Handels- und Verkaufsformen noch weiter. Wenngleich bisher immer wieder die Schwierigkeiten eines Omnichannel-Marketings hervorgehoben wurden, so werden gerade solche vielseitigen Ansätze dann eine Notwendigkeit, die Führungskräfte und Unternehmen massgeblich fordern werden.⁶

Regional

Der Lebensmittel-Online-Shop Farmy verdreifachte seinen Umsatz im Jahr 2020 und erzielte damit einen neuen firmeninternen Rekord.⁷ Das Unternehmen steht für regional und verantwortungsvoll hergestellte Nahrungsmittel direkt «vom Produzenten nebenan».⁸

Das Wachstum kann zum einen auf den allgemeinen Boom von E-Commerce-Anbietern während der Corona-Pandemie zurückgeführt werden. Daneben trug aber auch eine durch die Pandemie akzentuierte Entwicklung massgeblich zum Wachstum bei: der Wunsch der Kunden nach Regionalität. Eine Untersuchung der auf Nachhaltigkeit spezialisierten Organisation «Utopia» brachte bereits im April 2020 zutage, dass Regionalität durch die Pandemie stark an Bedeutung gewinnt.⁹ Die Resultate der Umfrage wurden wenige Monate später durch Verkaufszahlen in der Schweiz bestätigt. So hat die Migros beispielsweise in der Region Ostschweiz 8% mehr regionale Produkte verkauft als in Vorjahren. Insbesondere Sortimentsbereiche wie Molkerei, Blumen oder Früchte und Gemüse profitierten davon.¹⁰

Diese Regionalisierung ist nicht nur für den Einzelhandel eine Chance, sondern bietet auch Produzenten eine neue Möglichkeit, sich direkt für den Kunden zu öffnen. So wuchs in der Pandemie die Anzahl von Direktverkäufen von Bauernhöfen enorm. In den Spitzenmonaten von 2020 wurde bis zu vier Mal so viel Umsatz generiert wie in früheren Jahren. Nach dem anfänglichen Boom hat sich das Wachstum auf geschätzt den doppelten Umsatz im Vergleich zu den Vorjahren eingependelt. Es ist davon auszugehen, dass dies die nächsten Jahre anhält.¹¹

Der Trend hin zu mehr Regionalität beschränkt sich auch nicht nur auf den mitteleuropäischen Raum, sondern scheint in vielen Märkten an Attraktivität zu gewinnen. Eine kürzlich veröffentlichte Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey hebt

Wie wird das «New Normal»?



hervor, dass für grosse Konsumgüterhersteller der Aufbau von lokalen Erfolgsmodellen zentral ist. Anstatt sich ausschliesslich auf globale «One size fits all»-Modelle zu verlassen, sind lokale Ansätze mit lokalen Talenten die Erfolg versprechende Option für die Zukunft.¹² Auch jenseits der klassischen Konsumgütermärkte sind regionale Ansätze zu erkennen. So lancierte das Medienhaus CH Media 750 Gemeindeseiten im Januar 2021 in der gesamten Schweiz. Auf diesen Seiten sind nicht nur journalistische Inhalte, sondern auch Informationen der Gemeinden oder lokalen Vereine zu finden.¹³

Legal

Die Pandemie führte uns deutlich vor Augen, welche staatlichen Eingriffe in Ausnahmesituationen

möglich sind. Geht man davon aus, dass die Herausforderungen des Klimawandels, der Digitalisierung sowie des veränderten (disruptiven) Wettbewerbs wohl kaum abnehmen werden, so werden uns staatliche Lenkungsmassnahmen in Marketing, Kommunikation und Verkauf entsprechend stärker begleiten. Vor allem in den Industrienationen sollte man sich vermehrt auf staatliche Eingriffe in drei Bereichen einstellen: Umwelt-, Markt- bzw. Wettbewerbs- bzw. Datenschutzregulationen werden uns nachhaltig beschäftigen.

Die weitreichendsten Folgen werden die Krisenpläne zur Abwendung des Klimawandels haben. Die EU hat bereits im Mai letzten Jahres verkündigt, dass der Aufbauplan nach der Corona-Pandemie

mit vermehrten Investitionen in grüne Technologien und strengeren Regulationen einhergehen wird.¹⁴ Gleichzeitig zeigte eine aktuelle Umfrage zu den Umweltzielen des US-Präsidenten Biden, dass die Mehrheit der Amerikaner «akzeptiert hat, dass der freie Markt alleine diese Probleme nicht lösen wird».¹⁵

Die Pandemie eröffnete nicht nur einen Diskurs zu Umweltschutz: Zu den Gewinnern der Pandemie gehörten Technologieunternehmen wie Amazon, Google und Facebook.¹⁶ Das rasante Wachstum dieser datengetriebenen Unternehmen entflammte die seit Jahren geführte Debatte über den Aufbruch von Monopolisten erneut. Mit dem neu gewählten Kongress in den USA ist dies zum ersten Mal eine reale Chance.¹⁷ Auch in Europa greifen die Wettbewerbsbehörden öfters ein – sei es, um die Marktmacht von Google zu untersuchen¹⁸ oder um Verdrängungswettbewerb einzudämmen – siehe zum Beispiel Fußnote 19. Langsam, aber sicher werden alte Anliegen der «Corporate Social Responsibility» mit dem Rückhalt der Bevölkerung ins Gesetz übertragen – vorausschauende Marketeers sollten sich dementsprechend früher anstatt später mit den möglichen Themen aus kommenden Legislaturperioden auseinandersetzen.

Zusammenfassend muss noch darauf hingewiesen werden, dass die geschilderten Entwicklungen nicht als Prognosen zu verstehen sind. Es handelt sich um einzelne Indikatoren, welche eine bestimmte Richtung nahelegen. Es bleibt bei der Tatsache, dass wir die Zukunft nicht vorhersagen können, uns aber auf zentrale Veränderungen vorbereiten sollten. Oder wie der amerikanische Menschenrechtsaktivist Malcolm X sagte: «The future belongs to those who prepare for it today.»

Literaturverzeichnis

- ¹ LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., and Smaje, K. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever. McKinsey. McKinsey Survey (2020).
- ² Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., and Day, G. S. The Path to Customer Centricity (2006).
- ³ Kayworth, T., et al. What is a Chief Privacy Officer? An Analysis Based on Mintzberg's Taxonomy of Managerial Roles (2005).
- ⁴ Lee, J.-Y., and Day, G. S. Designing Customer-Centric Organization Structures: Toward the Fluid Marketing. In: Handbook on Customer Centricity – Strategies for Building a Customer-Centric Organization (eds. Palmatier, R. W., Moorman, C., and Lee, J.-Y., 2019).
- ⁵ Van Dijck, J., Nieborg, D., and Poell, T. Reframing platform power. Internet Policy Rev. 1–18 (2019).
- ⁶ Teixeira, G. A., da Silva, M. M., and Pereira, R. The Critical Success Factors of GDPR Implementation: a Systematic Literature Review (2020).
- ⁷ Handel Heute. Farmy mit Umsatzrekord in 2020. Handel Heute (2021).
- ⁸ Farmy. About Us. Farmy (2021).
- ⁹ Gebhard, M. Utopia-Studie: Corona-Krise stärkt die Relevanz von Nachhaltigkeit. Utopia (2020).
- ¹⁰ Die Ostschweiz. Regionale Produkte im Trend. Die Ostschweiz (2020).
- ¹¹ Mühlemann, S. Run auf Hofläden hält noch immer an. SRF (2020).
- ¹² Kopka, U., Little, E., Moulton, J., Schmutzler, R., and Simon, P. What got us here won't get us there: A new model for the consumer goods industry. McKinsey White Paper (2020).
- ¹³ Persönlich. Zeitungs-Newsportale sind nun kostenpflichtig. Persönlich (2021).
- ¹⁴ European Commission. Europe's moment: Repair and prepare for the next generation. EU Press Release (2020).
- ¹⁵ Schwartz, J. Climate Change Survey: Majority of Voters Support Initiatives – The New York Times. The New York Times (2021).
- ¹⁶ Graham, M. Google, Facebook, other online ad giants will see blowout Q4: Analysts. CNBC (2021).
- ¹⁷ Kang, C., and McCabe, D. House Lawmakers Condemn Big Tech's 'Monopoly Power' and Urge Their Breakups – The New York Times (2020).
- ¹⁸ Coulter, M. Google faces fresh antitrust probes in Europe over data and ads – Business Insider (2021).
- ¹⁹ Chee, F. Y. Qualcomm loses fight against EU antitrust regulators' data demand. Reuters (2021).

