

# Auf der Suche nach dem neuen Normal

Die Corona-Krise und ihre Folgen sind noch immer spürbar und werden uns auch in den kommenden Monaten begleiten. Dominieren aktuell vielfach Zukunftsängste den Alltag, ist es längst an der Zeit, über den Handel nach der Pandemie nachzudenken. Ein Ausblick.

Text: Sebastian Deppe, Mitglied der Geschäftsleitung, BBE Handelsberatung

Die aktuelle Situation scheint viele sich schon zuvor abzeichnenden Entwicklungen zu forcieren: Der Online-Anteil am Handel wächst. Branchen, die schon vor Corona mit positiven Prognosen aufwarten konnten, vermochten auch in der Krise zuzulegen. In anderen Branchen hingegen haben sich bestehende Negativtrends deutlich verstärkt.

Aber ein genauerer Blick lohnt. Denn entscheidend für die Krisenresilienz eines Unternehmens bleiben folgenden Kernpunkte:

- In welcher Einzelhandelsbranche ist das Unternehmen tätig?
- Wie war die Situation des Unternehmens vor Ausbruch der Krise?
  - Ist das Management des Unternehmens adäquat aufgestellt?
  - Passen Standort und Vertriebskonzept zueinander?

Jenseits dieser Parameter sind es vor allem traditionelle Händlerqualitäten, die Unternehmen helfen, in der aktuellen Krise zu bestehen. Die Wichtigsten sechs will ich im Folgenden aufzeigen:

## 1. Lokalität ausspielen

Die Krise, die durch den in dieser Form einmaligen Lockdown des normalen Lebens den stationären Handel schwer getroffen hat, führte zu einer bemerkenswerten Umkehrung der bisherigen Resilienzfaktoren: Hochfrequenzstandorte in Metropolen und tourismusabhängige Destinationen haben sich noch immer nicht erholt.

Bisherige „Verliererstandorte“ hingegen konnten zum Teil sogar profitieren. Kommunen, Händler, Hersteller, Immobilienbesitzer und Konsumenten tun gut daran, die Ursachen und Wirkungen präzise zu analysieren. Ziel muss es sein, systematisch sowohl die negativen Auswirkungen durch abgestimmtes Verhalten zu mindern als auch die Chancen bestmöglich auszunutzen.

## 2. Führung zeigen

Die Ereignisse der vergangenen Monate haben die Mitarbeiter im Handel vor große Herausforderungen gestellt. Neben der wirtschaftlichen Unsicherheit und den Auswirkungen auf das familiäre Leben, gestaltete sich auch die gewohnte Tätigkeit am Point of Sale deutlich stressiger als sonst. Dieses hat die Anforderungen an die Führung erhöht: Für

Transparenz sorgen und Mut machen, ohne zu bagatellisieren, sind aktuell die wesentlichen Aufgaben von Vorgesetzten.

## 3. Neue Wege erproben

Die Zunahme des Onlinehandels ist eine logische Folge des Lockdowns, von der auch Omnichannelanbieter partizipieren konnten. Es wächst jedoch die Erkenntnis, dass es kein Allheilmittel ist, lediglich einen Onlineshop einzurichten. Viele Betriebe, die auf die Schnelle Shops aus dem Boden gestampft haben, vermochten damit keine Rendite zu erzielen oder fuhren sogar Verluste ein. Viele ehemalige Digitalverweigerer unter unseren Beratungskunden haben jedoch in der Krise die Potenziale erkannt, die ein höherer Digitalisierungsgrad zur Stärkung des eigenen USP birgt.

So haben zahlreiche Händler die direkte und zielgerichtete Ansprache von Kunden und Mitarbeitern mittels Social-Media-Kanälen getestet. Einige haben auch lokale Marktplätze aufgesetzt und darüber neue Kooperationen geschaffen oder alte gefestigt – wenngleich die erhofften Umsatzziele nur selten erreicht wurden. Kurzum: Der Lockdown eröffnete eine Spielwiese, um neue Ansätze oder innovative Wege auszuprobieren, was viele Unternehmen für sich zu nutzen wussten. Dass Kunden und Mitarbeiter sehr nachsichtig waren und zum Teil noch immer sind, spielte den Mutigen dabei in die Hände.

## 4. Belastbare Zahlen ermitteln

Der Handel erfuhr mittels verschiedener Hilfspakete rasch Unterstützung. Diese Instrumente – zumeist als Schnellmaßnahmen mit heißer Nadel gestrickt – konnten nicht immer zielgerichtet und individuell passend sein. Die notwendigen Nachjustierungen waren wichtig, schürten aber bisweilen auch Unsicherheiten. Betriebe mit einem funktionierenden Controlling konnten schneller agieren und Maßnahmen besser bewerten. Dies führte paradoxerweise zu dem Effekt, dass gerade Unternehmen in Schwierigkeiten schneller auf Hilfsdarlehen und Soforthilfen zugreifen konnten, da diese von Ihren Finanzpartnern bereits zu (Liquiditäts-) Planungen verpflichtet worden waren. Das vielzitierte „auf Sicht fahren“ darf jedoch nicht die alleinige Strategie sein

– parallel bedarf es zumindest einer dynamischen Basisplanung im Hintergrund. Die Herausforderungen, vor allem die Liquidität betreffend, haben sich durch viele der Maßnahmen zeitlich nach hinten verlagert. Viele befürchten – nicht ganz zu Unrecht – eine deutliche Verschärfung der wirtschaftlichen Situation gegen Ende des Jahres. Dann werden jene profitieren, die ihren Geschäfts- und Finanzpartnern Entscheidungshilfen geben können. Dazu braucht es belastbare Zahlen.

## 5. Strategisch handeln

In der Krise haben sich der Wille zu klaren Entscheidungen und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit häufig als Vorteile erwiesen. Dies fällt in überschaubaren mittelständischen Strukturen vergleichsweise leicht. Vorausschauend agierende Unternehmen haben allerdings schnell den Fokus wieder auf strategische Fragen gelenkt. Eine entscheidende Rolle kam dabei häufig den Verbundgruppen zu, die allerdings unterschiedlich effektiv und effizient handelten. Die Gefahr, in der Krise wichtige Investitionen zu verschieben oder notwendige Anpassungen des Geschäftsmodells zu vertagen, ist groß. Einige größere Unternehmen hingegen haben die Krise genutzt, unpopuläre Entscheidungen zu treffen oder vorzuziehen. In einigen Fällen sicher eine gute Strategie.

## 6. Selbst Verantwortung übernehmen

Nicht wenige Stimmen postulieren das „new normal“ als neuen Idealzustand. So wird vielerorts bereits die Renaissance des lokalen, mittelständischen Handels im Ganzen ausgerufen und ein Ende der Filialisierung postuliert. Die Besinnung der Konsumenten auf den inhabergeführten Fachhandel führe zum Ende der Uniformität. Ich befürchte hingegen, dass viele der aktuell zu beobachtenden Phänomene nicht von Dauer sein werden. Dennoch wird es gut aufgestellten Unternehmen gelingen, die Chancen der Krise zu ihrem Vorteil zu nutzen. Dies setzt jedoch voraus, dass die bisherigen und künftigen Maßnahmen der Politik zeitlich begrenzt sind und nicht zu einer Fehlsteuerung der Wirtschaft und Gesellschaft führen. Jeder Unternehmer ist gut beraten, selbst Verantwortung zu übernehmen und nicht dauerhaft auf Hilfen vom Staat zu setzen.



Sebastian Deppe,  
Mitglied der  
Geschäftsleitung,  
BBE Handels-  
beratung

## DIE ZUKUNFT DES EINZELHANDELS

Beim **Trendforum Retail**, das am **7. und 8. Oktober 2020** im Samsung Showroom Schwalbach stattfinden wird, referiert **Sebastian Deppe** unter dem Titel „Retail 4.0“ über „Digitale Trends – Zahlen und Fakten“ und moderiert zudem eine Gesprächsrunde zum Thema „Digitale Herausforderungen gewachsener und künstlicher Agglomerationen“. Trendforum-Veranstalter **Daniel Schnödt** möchte die Teilnehmer zu einem **Wissensaustausch** und **Know-how-Transfer** rund um digitale Trends im Handel einladen. Im Zentrum des Forums stehen **Trendsetter** aus Handel und Industrie sowie die notwendigen Integratoren.

Weitere Informationen unter: [trendforum-retail.de](http://trendforum-retail.de)

Das handelsjournal verlost unter seinen Lesern **drei Freikarten**. Klicken Sie einfach bis zum **XX.09.2020** auf [handelsjournal.de](http://handelsjournal.de) den Button „Gewinnspiel“. **Viel Glück!**

**GEWINNSPIEL  
JETZT MITMACHEN!**