

Dein Weg zum krisenfesten Unternehmen

Tipps aus der Praxis für die Praxis von kleinen und mittleren Unternehmen

Eckhardt Hamann

Robert Frischbier

Uwe Jahns

und viele Gastautoren

© 2021 Eckhardt Hamann, Robert Frischbier, Uwe Jahns

Lektorat und Satz: lektorat-zimmermann.de

Schrift: TeXGyreHeros

Fachliche Unterstützung: Edgar Sargsyan

Verlagslabel: Hamann – Frischbier – Jahns

ISBN: 978-3-347-48830-4

Druck und Distribution im Auftrag der Autoren:

tredition GmbH, Halenreihe 40–44, 22359 Hamburg

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte sind die Autoren verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne ihre Zustimmung unzulässig. Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag der Autoren.

Inhalt

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	9
VORWORT	11
1 DAS UNTERNEHMEN IN SEINEN WECHSELBEZIEHUNGEN	15
1.1 Begriffliche Abgrenzungen	15
1.2 Abhängigkeiten in einer immer komplexer werdenden Welt	16
1.3 Entwicklung bei Industriekunden	18
1.4 Konsumenten während und nach einer Krise	19
1.5 Liefersituationen in einer Krise	22
1.6 Krisen und die Weltwirtschaft	23
1.7 Krisen und der nationale Markt	29
2 STAAT UND GELD	33
2.1 Finanzierungsmöglichkeiten	33
2.2 Staatliche Einflussnahme	36
2.3 Bürokratie als Krisenauslöser	42
3 KRISEN ALS BRANDBESCHLEUNIGER TECHNISCHER DISRUPTIONEN	51
3.1 Krisen und Innovation	51
3.2 Die Entwicklung der Arbeitswelt	53
3.3 Nachholbedarfe	57
3.4 Die alles überlagernde ökologische Krise	61
3.5 Aktive Irrtumsvermeidung	65
4 DIGITALISIERUNG UND KRISE	71
4.1 Digitalisierung und ihr Einzug in alle Lebens- und Arbeitsbereiche	71
4.2 Digitalisierung und ihr Einzug in die Betriebs- und Verwaltungsorganisation	74
4.3 Digitalisierung revolutioniert Produktion und Dienstleistung	75
4.4 Nützt uns die Digitalisierung wirklich?	77
5 DIE NÄCHSTE KRISE KOMMT BESTIMMT	85
5.1 Die Situation, vor der Unternehmen stehen	85
5.2 Warnsignale für eine Krise	88

5.3	Handlungsbedarf	90
5.4	Training	96
6	ALTERNATIVEN DER KRISENBEWÄLTIGUNG	99
6.1	Keine ausreichende Vorbereitung – was nun?.....	99
6.2	Rettungsanker	102
7	DER FACHKRÄFTEMANGEL ALS PERMANENTE KRISE.....	105
7.1	Die Situation auf dem Arbeitsmarkt.....	105
7.2	Zwischen aussitzen und aktiv werden.....	108
7.3	Die besondere Bedeutung der Mitarbeiter in der Krise	114
7.4	Mehrwert der Mitarbeiterorientierung	117
7.5	Was tun, damit es funktioniert?	120
8	WIE BEEINFLUSST EINE KRISE DIE MENSCHEN IM UNTERNEHMEN?	123
8.1	Das macht eine Krise mit den Mitarbeitern	123
8.2	So geht es vielen Unternehmern.....	126
9	DER NEUE NORMALMODUS.....	131
9.1	Der steinige Weg	131
9.2	Krisen zur Führungskräftequalifizierung nutzen	141
9.3	Ideenaustausch	150
	GASTBEITRÄGE	155
<i>Jens Günther</i>		
	Unternehmen stehen in der Krise vor dem Aus –	
	Alternative Verkauf oder Neustart?	157
<i>Volker Petersen</i>		
	Vorbereitung des Krisenmanagements	162
<i>Thomas Urban</i>		
	Netzwerkarbeit ist in Krisen wichtig	170
<i>Jochen und Flavio Trautmann</i>		
	Steuern in der Krise	173
<i>Marko Harraß</i>		
	Coronavirus – Gesundheitsgefahr für die Wirtschaft.....	176

<i>Michael Heinze</i>	
Gewerberaummietrecht in der Krise	179
<i>Aribert Büngers</i>	
Urheberrecht und Patentrecht.....	184
<i>Michael Heinze</i>	
Recht und Krise – Rechtliche Fragen rund um das Homeoffice ...	196
<i>Andre Baresel</i>	
Krise und IT	199
<i>Hans-Jörg Lindner</i>	
Die deutsche Wirtschaft in der Personalkrise, dabei gilt: Smarte Unternehmen – smarte Mitarbeiter	204
<i>Karsten Rehfeldt</i>	
Altersversorgung in der Krise.....	208
<i>Jens Bieling</i>	
Die deutsche Wirtschaft in der Führungskrise – Wer denkt dabei an die Unternehmer und Geschäftsführer?	216
<i>Katrin Terwiel</i>	
Warum und wie Unternehmen Mitarbeitende in persönlichen Krisen unterstützen sollten.....	219
QUELLENVERZEICHNIS	227
DANKSAGUNG.....	237
DIE AUTOREN STELLEN SICH VOR	239

Abkürzungsverzeichnis

BDMU	Bundesverband Deutscher Mittelstandsunternehmen e. V.
BGH	Bundesgerichtshof
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BNI	<i>Business Network International</i>
C19P	COVID-19-Pandemie
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
EAP	<i>Employee Assistance Programme</i>
F&E	Forschung und Entwicklung
HR	<i>Human Resources</i>
IT	Informationstechnik
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
MBO	<i>Management by Objectives</i>
MHFA	<i>Mental Health First Aider</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
PCT	<i>Patent Cooperation Treaty</i> (Vertrag über die Internationale Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Patentwesens)
PMI	<i>Purchasing Managers' Index</i>
PSVaG	Pensionssicherungsverein auf Gegenseitigkeit
ROI	Return on Investment
SG	Sachgebiet
TAB	<i>The Alternative Board</i>
VR	Virtuelle Realität

Vorwort

Vom Fachkräftemangel über Naturkatastrophen oder den Zusammenbruch des Finanzmarkts bis hin zum Weggang eines Leistungsträgers nach einem Lotogewinn: Krisen haben diverse Gesichter und können ein Unternehmen völlig überraschend treffen. Entscheidend ist, wie wir mit ihnen umgehen. Wissenschaftler, Politiker, Schriftsteller und viele andere beschäftigen sich schon lange mit Ursachen, Verläufen sowie Auswirkungen von Krisen und damit, wie sich der jeweilige problematische Zustand überwinden lässt, ohne nachhaltigen Schaden auszulösen. Warum also schreibt jemand noch ein Buch über Krisen?

Wir drei Autoren sind im Mittelstand zu Hause und erleben tagtäglich, mit welchen Herausforderungen Unternehmen konfrontiert werden und wie sie diese meistern. Es gibt so viele erfolgreiche Einzelinitiativen, deren breitere Anwendung sich lohnen würde. Wir haben bei unseren zahlreichen Firmenkontakten in unserer langjährigen Arbeit mit Unternehmen verschiedenster Branchen und Größen das Thema der Krisenbewältigung immer wieder aufgeworfen. Dabei spürten wir das große Interesse der Unternehmer, sich über ihre ureigenen Probleme zu unterhalten. So kamen wir auf die Idee, die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) anzuregen, genau das zu tun. Wir haben die Fragen, die sie in Krisensituationen bewegen, aufgenommen: warum Probleme überhaupt bestehen, wie sie damit umgehen können, welche Ideen erfolgreich waren und welche Lehren man aus Krisen ziehen kann. Unser Ziel ist ein Buch von Unternehmern für Unternehmer.

Krisen in ihrer Spannbreite darzustellen, würde ganze Buchreihen füllen. Wir drei Autoren haben unsere Steckenpferde: Uwe Jahns die technisch-technologischen Erneuerungsprozesse, Robert Frischbier die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf und Eckhardt Hamann die betriebliche Realisierbarkeit. Wir haben unsere eigenen Perspektiven mit weit über einhundert Firmenvertretern abgeglichen und Ideen zur Krisenbewältigung gesammelt. Der spezifische Blick der Experten, ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen bereichern die Aussagekraft dieses Buchs. Die interessantesten Beiträge wurden im zweiten Teil des Buchs „Gastautorenbeiträge“ zusammengestellt.

Die Wahrscheinlichkeit weiterer pandemischer Krisen ist sehr hoch. Von der Covid-19-Pandemie (im Weiteren: C19P) auszugehen und für künftige Krisen Schlussfolgerungen zu ziehen, kann demnach gar nicht so falsch sein. Dabei haben wir uns vorgenommen, kein Buch über die C19P selbst, sondern über Krisen im allgemeineren Sinne zu verfassen. Zugegeben, da wir aus aktuellem Anlass schreiben, kommen wir mit unseren Beispielen und Aussagen trotzdem immer wieder auf diese eine bestimmte Krise zurück. Dabei sind wir zu der Einsicht gelangt, dass es heute sinnvoll gewesen wäre, noch mehr Erkenntnisse aus bisherigen Krisen, wie der Finanzkrise oder einzelner Branche Krisen, zu ziehen und damit das aktuelle politische und unternehmerische Handeln zu rahmen. Deshalb nehmen wir zu vielen anderen Krisen Bezug. Wir haben die alles überschattenden Krisen betrachtet, die uns seit Langem beschäftigen und immer mehr in Atem halten. Keine einzelne Krisensituation kann heute und morgen ohne die ökologische Krise gesehen werden. Rohstoffe werden knapper und Umweltschäden wird nach wie vor zu wenig vorgebeugt. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt verschärft sich. Wir haben beobachtet, dass wir in Deutschland mit bedeutenden globalen Entwicklungen nicht Schritt halten. Bürokratie und staatliche Eingriffe sind in Krisen besonders notwendig, oftmals werden Unternehmen aber auch behindert. Zur Beschäftigung mit diesen Themen bringen wir unsere Sichtweisen ins Spiel. Wir streben keine Vollständigkeit oder gar statistische Signifikanz an – das können wir gar nicht. Unser Ziel ist es, dass sich Unternehmer anhand unserer Argumente selbst prüfen, sich einordnen und eigene Schlussfolgerungen ziehen. Wir kommen gar nicht umhin, unternehmerische Situationen in ihrer Widersprüchlichkeit darzustellen. Wir beziehen Standpunkte und provozieren bewusst eine kritische Auseinandersetzung. Dazu haben wir einen bunten Strauß mit vielen Lösungsmöglichkeiten für KMU zusammengestellt.

Das vorliegende Buch bietet einen Kompass für strategische Orientierungen, unter welchen Bedingungen und auf welche Weise ein Umdenken zielführend sein kann, um aus Krisen zu lernen und auf künftige Unwägbarkeiten besser vorbereitet zu sein. Bei vielen Themen können wir nicht in die Tiefe gehen – immer dann verweisen wir auf aussagekräftige Quellen sowie weiterführende Literatur.

Wir wollen mit diesem Buch Mut machen, denn es gibt Lösungen. Wir können Krisen zum Anlass nehmen, besser zu werden. Dabei glauben wir, dass die KMU gerade das brauchen. Mehr Aufmerksamkeit verdient der Mittelstand allemal. Mittelständler sind bekanntermaßen Treiber von Entwicklungen, die Basis für unseren Wohlstand und stellen mehrheitlich die Arbeitsplätze in Deutschland.

1 Das Unternehmen in seinen Wechselbeziehungen

1.1 Begriffliche Abgrenzungen

Krisen treten in allen Bereichen des gesellschaftlichen, unternehmerischen und privaten Lebens auf. In unserem Buch beschränken wir uns auf Krisensituatien in KMU und damit Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten und maximal 50 Mio. € Umsatz.¹

Tagtäglich sind Unternehmen von unvorhersehbaren Ereignissen betroffen, die die Betriebsabläufe stören und schlimmstenfalls die Existenz bedrohen. Wir können nicht alle **Krisen** behandeln und grenzen uns bei unseren **Betrachtungen hinsichtlich ihrer Ursachen** ab: Vom Grundsatz her lassen sich endogene und exogene Krisenursachen unterscheiden. Während **endogene Krisen** ihre Ursache im Unternehmen haben, lassen sich **exogene Krisen** außerhalb der Werktoore, das heißt betrieblicher Prozesse im engeren Sinne finden. Zu den unvorhersehbaren Ereignissen innerhalb des Unternehmens gehören z. B. ein Großfeuer in der Produktionshalle, ein Wasserschaden im Lager oder ein länger anhaltender Stromausfall (sogenannter *Blackout*). Neben diesen Elementarschäden gibt es auch betriebswirtschaftlich induzierte Schäden, z. B. plötzlicher Wegfall des Umsatzes mit dem größten Kunden aufgrund dessen Insolvenz oder Unterbrechungen von Lieferketten durch Versorgungsprobleme der Vorlieferanten. So kann das operative Geschäft schnell nachhaltig leiden. Die Ursache ist dann auch eher in einem offensichtlich unzureichenden Controlling zu sehen, dessen originäre Aufgabe es ist, auf solche Risiken hinzuweisen und Alternativen zu generieren. **Exogene Krisenursachen** können von Unternehmen in der Regel nicht beeinflusst werden, da sie von außen einwirken. Politische oder volkswirtschaftliche Ursachen (z. B. eine plötzliche Wirtschaftskrise aufgrund einer Immobilienblase oder ad hoc fallende allgemeine Aktienkurse bzw. pandemische Ursachen) gehören dazu.²

¹ Institut für Mittelstandsforschung 2021.

² Siehe hierzu auch den Gastbeitrag von Volker Petersen in diesem Buch, der von seinen praktischen Erfahrungen in Krisenstäben berichtet und damit weit über unsere thematische Abgrenzung hinausgeht.

Fokus auf exogene betriebswirtschaftlich induzierte Schäden

Es geht uns bei unseren Betrachtungen weniger um operatives Handeln als vielmehr um zielorientiertes Entscheiden. Die Krisenthematik wird in mehreren Normen definiert, auf deren Inhalte wir immer wieder Bezug nehmen werden: Das **betriebliche Kontinuitätsmanagement** (DIN ISO 22301) hat zum Ziel, in Unternehmen Pläne zum Schutz und zur Fortsetzung wertschöpfender Geschäftsprozesse im Falle eines Ausfalls zu implementieren. In Form eines so genannten *Business Continuity Management Lifecycle* (Analyse, Design, Implementierung, Validierung) werden die Prozesse entsprechend gewürdigt. Das **Risikomanagement** (DIN ISO 31000) betrachtet Unternehmen eher aus einer handelsrechtlichen Perspektive, die oftmals auch von Wirtschaftsprüfern positiv bewertet wird. Hier bilden Risikoidentifizierung und Bewertung (Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe) betriebswirtschaftlicher Indikatoren die zentralen Elemente.

Risiken und Chancen

Begrifflich korrekt wird unter ‚Risiko‘ als Oberbegriff zwischen Gefahren und Chancen unterschieden.³ Ein Risiko kann somit negativ (Gefahr) oder positiv (Chance) sein. Wir haben uns dem widersprechend zum allgemeinen Sprachgebrauch und damit einer klaren Unterscheidung von Risiken und Chancen entschieden.

1.2 Abhängigkeiten in einer immer komplexer werdenden Welt

In den folgenden vier Hauptkapiteln geht es um die Rahmenbedingungen für Unternehmen in Krisensituationen. Wir haben eine Auswahl aus der Vielfalt der **gesellschaftlichen, ökologischen, ökonomischen sowie technisch-technologischen** Themen getroffen, die in Krisenzeiten besonders deutlich werden und unternehmerische Relevanz haben. Ziel dieser Betrachtung ist es, die Tragfähigkeit aktueller Geschäftsmodelle und Strategien auf den Prüfstand zu stellen sowie zukunftsorientierte Alternativen aufzuzeigen.

³ Project Management Institute (PMI) 2021. Risiko wird dort als Ereignisse mit unsicherem Eintritt definiert. Neben Bedrohungen bezieht dies folglich auch Chancen ein.

Krisen wirken nicht isoliert. Vielmehr werden sie von weiteren Entwicklungen beeinflusst und teils überlagert. Es gibt daher nicht den einen richtigen Weg für alle und viele Anzeichen deuten gar auf widersprüchliche Tendenzen hin. Was ist nun für das einzelne Unternehmen wichtig? Die mit Krisen in Zusammenhang stehenden notwendigen Veränderungen im Unternehmen werden vielfach vor sich hergeschoben. Oft fehlen Kapazitäten, um erforderliche Anpassungen umzusetzen. Eine Vernachlässigung ist jedoch riskant, da dies die unternehmerische Zukunft gefährden kann.

In kritischen Unternehmensphasen wirken zusätzliche überlappende Faktoren, wie bspw. der Fachkräftemangel oder Finanzierungsschwierigkeiten. Plötzlich zeigen sich bisher wenig betrachtete Rahmenbedingungen als überlebenswichtig, sodass sich Unternehmen dann gleich mehreren Ursachen für eine Schieflage stellen müssen.

Krisensituationen als Brandbeschleuniger vernachlässigter Entwicklungen

Ein Aussitzen notwendiger Veränderungen können sich die wenigsten Unternehmen in und nach Krisen leisten. Ein aktives Einstellen auf sich abzeichnende Veränderungen kann eine Aufbruchsstimmung erzeugen und damit neue Chancen eröffnen.

Einen sinnvollen Ansatz für die Betrachtung sehen wir in der Wechselwirkung zwischen den interessierten Parteien eines Unternehmens und den zu berücksichtigenden internen sowie externen Themenfeldern, die wir in den folgenden fünf Punkten beleuchten wollen.

- 1) Welche neuen Entwicklungen gibt es bei deinen **Geschäftskunden**? Richtungsweisend sind deren strategische Entwicklungen. Inwieweit sind sie selbst von der Krise betroffen, wie reagieren sie und welche Auswirkungen hat das für dich als Dienstleister oder Zulieferbetrieb?
- 2) In Krisen ergeben sich Modifikationen im Kaufverhalten von **Privatkunden**. Welche Trends zeichnen sich ab und wie musst du dich mit deinem Angebot darauf einstellen?

- 3) Lieferanten und andere Partner haben sich genau wie du auf Krisen einzustellen. Welche Auswirkungen hat das auf dein Unternehmen?
- 4) Welche Auswirkungen haben Krisen auf die Weltwirtschaft?
- 5) Welche Veränderungen aus Krisen müssen KMU auf dem nationalen Markt beachten?

Aus diesen Blickwinkeln gesehen spielst du mit deinem Unternehmen unterschiedliche Rollen. Daraus ergeben sich unterschiedliche Betroffenheiten und damit Perspektiven eines KMU.

Im Fokus steht die Frage, ob die Globalisierung weiter fortschreitet oder wir uns zumindest partiell, mit einem regionalen Bezug, deglobalisieren werden. Für beide Richtungen sind Anzeichen erkennbar.

Aufgrund der strategischen Relevanz auch für KMU kommen wir im Folgenden immer wieder auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage zu sprechen. Dir bleibt dabei natürlich vorbehalten, dich aus deiner Rolle (deiner Branche, deinem Produkt usw.) einzuordnen und eigene Schlussfolgerungen zu ziehen.

1.3 Entwicklung bei Industriekunden

Unsere Volkswirtschaft ist in den meisten Branchen hoch industrialisiert. Viele Bereiche sind daher unter Kosten- und Effizienzdruck ausgelagert (outsourct) worden. Ein Ergebnis dieses Prozesses ist, dass sich die Großindustrie und ihre Zulieferer in einem Beziehungsgeflecht gegenseitig bedingen. So hängt zum einen jeder fünfte Arbeitsplatz in der Industrie von der Automobilwirtschaft ab. Zum anderen werden 15 % aller Handwerksleistungen für Industriekunden erbracht.⁴ Das Prinzip des Outsourcings ist in der gesamten Produktionspyramide durchdekliniert worden, sodass die Zulieferer wiederum auf weitere Unterlieferanten angewiesen sind. Reißt auch nur ein Glied, kann die gesamte Produktionskette ins Wanken geraten. Brennt in Japan eine Fabrik der Chipherstellung ab, kann Bosch keine Steuergeräte und VW, Daimler und BMW letztlich keine Fahrzeuge produzieren. Im Umkehrschluss ist es so, dass – wenn sich z. B. pandemiebedingt in der Automobilindustrie eine Absatz-

⁴ Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. 2021.

krise abzeichnet – die Zulieferindustrie ihre Waren/Dienstleistungen nicht mehr verkaufen kann.

Auf absehbare Zeit wird es in der Automobilindustrie⁵ bei konkurrierenden Antriebstechnologien für Fahrzeuge bleiben. Neben der Umstellung auf reine Elektroantriebe mit Batteriespeicher bzw. Brennstoffzelle sind nach wie vor herkömmliche Diesel- und Ottomotoren als Antriebsformen üblich. Darum herum ranken sich Entwicklungen, die für die reine E-Mobilität eine Infrastruktur für Ladestationen zum Gegenstand haben. Stand 2021 würde unser Stromnetz zusammenbrechen, wenn für jeden zweiten in Deutschland zugelassenen Pkw eine Ladestation zur Verfügung stehen müsste. Für Brennstoffzellen gilt es, den benötigten Wasserstoff mithilfe erneuerbarer Energien zu erzeugen. **Innovationen im Energiesektor – Erzeugung, Speicherung und Umwandlung – versprechen derzeit die größten Entwicklungspotenziale.** Durch den forcierten Einsatz von Elektroautos stehen die Versorgungsunternehmen somit derzeit (2021) vor einer Reihe ungelöster Probleme.⁶ Die C19P hat zudem Nachhol- und Änderungsbedarfe in den verschiedenen Industrie- und Produktionszweigen zutage gefördert, die zwar längst bekannt waren, doch immer wieder unter den Teppich gekehrt wurden.

Dieser Wandel wird früher oder später alle Bereiche unseres Wirtschaftslebens erfassen, vom großen Automobilkonzern bis zum kleinen Handwerksbetrieb. **Wir brauchen eine positive Unternehmenskultur des stetigen Wandels und der Anpassung.**

1.4 Konsumenten während und nach einer Krise

Während der C19P hat der Onlinehandel einen deutlichen Wachstumsschub erfahren. Im stationären Handel sind die Umsätze dagegen teils bedrohlich eingebrochen. Daher ist es für KMU eine Frage der strategischen Ausrichtung, ob Produkte und Dienstleistungen – eventuell in einem ersten Schritt parallel zum analogen Angebot – auch online vermarktet werden können. Über diesen Ver-

⁵ Wir haben die Automobilindustrie wegen ihrer Bedeutung für Deutschland als eine repräsentative Kundengruppe ausgewählt. Analogien finden sich zu anderen Kundenkreisen von KMU.

⁶ ENBW 2021.

triebs- und gleichsam Beschaffungskanal lassen sich Kosten reduzieren, da bspw. Personalaufwände für die Materialbereitstellung reduziert oder teure Ladenflächen eingespart werden können.

**Unterzieh dein Unternehmen einer kritischen Betrachtung im Sinne
des klassischen Marketings nach der Produkt-, Preis-,
Kommunikations- und Distributionspolitik!**

Natürlich modifizieren staatliche Eingriffe, wie die zeitweise Herabsetzung der Mehrwertsteuer oder die Abwrackprämie, den Einfluss von Krisen auf das Kaufverhalten. Wie sich die C19P letztendlich auf den Arbeitsmarkt und damit die Möglichkeiten des Konsums entwickeln wird, bleibt abzuwarten.⁷ Kurzarbeit war bereits ein Teil der vorläufigen Rettung in der Finanzkrise. Man darf jedoch nicht unterschlagen, dass die Auswirkungen seinerzeit aufgrund des diversifizierten deutschen Mittelstands verhältnismäßig gering geblieben sind.

Wie sich im Zuge des nun endgültig etablierten Onlinehandels die Innenstädte bzw. Shoppingmeilen entwickeln werden, bleibt abzuwarten. Dass hier zukünftig innovative Ideen gefragt sind, liegt auf der Hand. Es vollzieht sich eine Veränderung im Wertesystem.

„Damit geht auch eine grundlegende Veränderung im Wertesystem der Konsumenten einher: Jeder dritte Deutsche will aufmerksamer für die Bedürfnisse seiner Familie sein und stärker auf seine physische (32 %) wie mentale (29 %) Gesundheit achten. Auch das Einkaufsverhalten wird sich zumindest in Teilen ‚deglobalisieren‘; regionale bzw. lokale Produkte werden künftig bevorzugt gekauft oder Geschäfte angesteuert werden.“⁸

Der regionale Markt sowie Produkte mit Fairtrade-, Bio- oder Nachhaltigkeits-siegel werden immer stärker wahrgenommen. Diese teils widersprüchlichen Tendenzen sollten in ihrer Wirkung auf dein Unternehmen genauestens untersucht werden.

⁷ Zacharakis 2020.

⁸ Bangemann 2020.