



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

WIDERSTANDS- UND ZUKUNFTSFÄHIGKEIT MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN VOR DEM HINTERGRUND DER COVID-19 PANDEMIE.

Ergebnisse eines Forschungsprojektes in der Region Osnabrück

Osnabrück, 10.08.2021

Die aktuelle Corona-Pandemie hat wirtschafts- und gesellschaftspolitische Grundsatzdebatten ausgelöst, die von der Suche nach neuen Orientierungen und Zukunftspotentialen geprägt sind. Auch Unternehmen suchen nach Erkenntnissen, wie sie ihre Fähigkeiten zum erfolgreichen Umgang mit krisenhaften Entwicklungen besser nutzen und zukünftig ausbauen können. Zumal von einem langen Nachwirken der Corona-Krise auszugehen ist.

Für uns als anwendungsorientierte Hochschule ist es selbstverständlich, dass wir uns in unserer Wirtschaftsregion intensiv mit den Auswirkungen pandemiebedingter Krisensymptome und den Bewältigungsstrategien kleinerer und größerer mittelständischer Unternehmen auseinandersetzen. Dabei betrachten wir den Corona-Schock insgesamt auch als eine große Chance für den Mittelstand, um sich für die Zeit nach der Krise langfristiger und zukunftsfähiger aufzustellen.

Vor diesem Hintergrund wurde das Forschungsprojekt „PHÖNIX“ im 2. Quartal 2021 gemeinsam mit engagierten Marketing-Studierenden in der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften durchgeführt. Es sollten hierdurch grundlegende, marketingorientierte Entscheidungsgrundlagen und Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen erarbeitet und bereitgestellt werden.

Die vorliegenden Studienergebnisse basieren auf einer Vielzahl von Gesprächen mit Inhabern und Führungskräften, vor allem mittelständischer Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, in unserer Region. Allen Beteiligten – insbesondere den teilnehmenden Personen – sagen wir herzlichen Dank für die Offenheit, Unterstützung und Ihre konstruktiven Anregungen.

Wir wünschen Ihnen wertvolle Erkenntnisse mit der Lektüre und weiterhin viel Erfolg bei der erfolgreichen Weiterentwicklung von widerstands- und zukunftsfähiger Strategien für ihr Unternehmen.

Prof. Dr. Jürgen Franke & Günter Moeller

0.	Vorbemerkungen	2
I.	Management Summary	3
II.	Projekt im Überblick	9
III.	Zentrale Erkenntnisse	11
IV.	Handlungsempfehlungen für das strategische Marketing	16
V.	Anhang: Ergebnisse der Experteninterviews, Literaturhinweise	30



Projekthintergrund und Forschungsziele

- Die globale Corona-Pandemie hat allen Unternehmen eine enorme Anstrengung abverlangt: sie mussten ihr Alltagsgeschäft stabilisieren, ihre Liquidität und den Geschäftsablauf sicherstellen und sich zugleich mit der Frage auseinandersetzen, wie sie nach der Krise ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sicherstellen können.
- Über die Bewältigung pandemiebedingter Krisensymptome ist in den vergangenen Monaten viel geforscht und berichtet worden. Weniger Beachtung fanden hierbei Fragen nach marketingstrategischen Initiativen, die Unternehmen in die Lage versetzen, gestärkt aus der Krise herauszukommen. Genau hier setzt das vorliegende Forschungsprojekt an.
- Untersucht wurde die Forschungsfrage, inwieweit sich Unternehmen während der Corona Krise mit markt- und marketingstrategischen Herausforderungen und Fragestellungen auseinandergesetzt und welche Erfahrungen sie gesammelt haben.
- Ziel des Forschungsprojekts ist es, marketingstrategische Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Widerstands- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu erarbeiten und bereitzustellen.
- Untersucht wurden insgesamt 18 mittelständische Unternehmen im Wirtschaftsraum Osnabrück, die sich aus den Branchen Dienstleistung, Groß-/Einzelhandel, Baugewerbe, Lebensmittel, Finanzwirtschaft und Maschinen-/Anlagenbau zusammensetzen. Neben der Branchenvielfalt unterscheiden sich diese Unternehmen auch hinsichtlich ihrer Unternehmensgröße und der Organisation ihrer Marketingaufgaben.
- Als empirische Forschungsmethode wurden explorative qualitative Interviews mit Entscheidungsträgern (Inhaber/Geschäftsführer, Führungskräfte) im Mai 2021 durchgeführt.

Die wichtigsten Erkenntnisse

- Erwartungsgemäß sind die Branchenunterschiede hinsichtlich grundlegender pandemiebedingter Herausforderungen erheblich. So sind der Non-Food-Einzelhandel und zum Teil auch der Großhandel sehr stark, das Baugewerbe, der Handel mit systemrelevanten Produkten und/oder der Online-Handel nur wenig von der Pandemie getroffen worden.
- Eine Herausforderung, die alle Unternehmen gleichermaßen getroffen hat, war, vor dem Hintergrund der Hygiene- und Lockdown-Maßnahmen, die schnelle Umsetzung dezentraler und digitaler Arbeitsplatzkonzepte, um die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Kunden aufrecht zu erhalten. Allein an dieser Herausforderung wurde deutlich, wie sehr „altes Denken“ das Neue verhindert. Konnte sich vor der Pandemie kaum ein Gesprächspartner vorstellen, dass eine virtuelle Zusammenarbeit funktionieren kann, wird heute ein Zurück zum Status Quo von kaum einem Unternehmen mehr ins Auge gefasst, wie es ein Zitat eines erfolgreichen Unternehmers auf den Punkt bringt:

„Gott sei Dank hat Corona mehr als 3 Monate gedauert. In den Köpfen unserer Mitarbeiter hat sich in dieser Zeit nachhaltig viel bewegt. Wirklich toll, was wir heute schon erreicht haben ... dafür hätten wir in normalen Zeiten mindestens 5 Jahre gebraucht.“

- Die Mehrzahl der Gesprächspartner zeigt sich durchweg positiv überrascht, wie schnell sich alle Mitarbeiter auf die neue Realität einstellen und Geschäftsabläufe weitestgehend sicherstellen konnten.
- Insgesamt hat das Marketing während der Pandemie an Bedeutung gewonnen. Denn es waren maßgeblich die Kommunikationsexperten, die aufgefordert waren, die interne und externe Zusammenarbeit mit kreativen und pragmatischen Digitalisierungsmaßnahmen aufrechtzuerhalten. Dieser Bedeutungszuwachs darf aber nicht über Versäumnisse und Schwächen hinwegtäuschen, die während der Pandemie vor allem bei Digitalisierungs-, Innovations- und Vertriebs Herausforderungen sichtbar wurden. Die wichtigsten Herausforderungen und Empfehlungen werden nachfolgend anhand von 5 Handlungsfeldern dargestellt.

- **Digitale Transformation und Innovation:** Insgesamt stehen Themen wie E-Commerce, Digitalisierung des Einkaufs und Vertriebs, Kundenbeziehungsmanagement (CRM) und/oder ‚Digital Marketing Leadership‘ schon länger auf der Agenda vieler Unternehmen; sie wurden aber nicht immer konsequent umgesetzt, wie viele Unternehmen in den vergangenen Monaten schmerzhaft feststellen mussten.

„Durch die Krise wurde die Wichtigkeit von Innovationen, aber auch was die Schnelligkeit und Intensität betrifft, deutlich. Wir haben dadurch auch die Notwendigkeit nach einer gezielten Trendforschung in und außerhalb unserer Märkte noch besser erkannt“,

resümiert ein mittelständischer Unternehmer. Die Versäumnisse wurden vielfach erkannt und sind auch ein Grund dafür, warum zu Beginn der Pandemie ein Schub bei Digitalisierungs- und Innovationsprojekten beobachtet werden konnte. Im Verlauf der Pandemie hat sich diese Entwicklung jedoch teilweise gedreht und es ist zu befürchten, dass im weiteren Zeitverlauf dringliche Innovationsprojekte und Digitalisierungsmaßnahmen wieder begrenzt bzw. gestoppt werden. Dies birgt große Gefahren: Echte Wettbewerbsvorsprünge lassen sich ohne digitale Kompetenzen und Angebotsinnovationen nicht realisieren.

- **Produkte, Services, Dienstleistungen:** Die Anstrengungen, Neuerungen während einer Krise zu entwickeln, zahlen sich aus, denn diese generellen Fähigkeiten helfen, nach einer Krise rechtzeitig mit überzeugenden Produkten, effizienteren Prozessen und/oder verbesserten (digitalen) Geschäftsmodellen die negativen Krisenauswirkungen hinter sich zu lassen. Bei den Entwicklungsprojekten während der Corona Pandemie ging es vielfach um schnell realisierbare Maßnahmen, um auf krisenbedingte Herausforderungen kurzfristig zu reagieren. Dies ist verständlich, greift aber zu kurz, denn die durchschnittliche Innovationsquote im Mittelstand war schon vor der Krise ins Stocken geraten. Überlegene (innovative) Geschäftsmodelle und Angebote sind zudem unverzichtbar, um gestärkt, bzw. wettbewerbsfähig aus einer Krise herauszukommen. So macht ein Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie deutlich:

„Corona hat bei uns einen Umbruch ausgelöst, der seinen Niederschlag in neuen Angebotskonzepten und unserer strategischen Neuausrichtung findet.“

- **Nachhaltigkeit:** Die folgende Aussage eines mittelständischen Großhändlers

„Wir werden unsere Marke ökologischer im Produkt- und Unternehmensbereich ausrichten“

macht deutlich, wo eine große Herausforderung für Industrie und Handel liegt. Wie wertvoll nachhaltiges Wirtschaften ist, zeigt die generell hohe Widerstandsfähigkeit des Mittelstandes während der Corona-Pandemie. Eine weitsichtige und verantwortungsvolle Personalpolitik, aber auch eine hohe Eigenkapitalquote, sind nur zwei Beispiele für eine nachhaltige Unternehmenspolitik. In Zeiten zunehmender Umweltprobleme, des Klimawandels und sozialer Konflikte, muss der Nachhaltigkeitsgedanke zukünftig deutlich breiter gefasst werden, als dies heute noch häufig der Fall ist. Eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie, die in alle Unternehmensbereiche hineinreicht, ist zukünftig unerlässlich und ein wichtiger Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und Zukunftssicherung.

- **Digitale Beschaffung, digitaler Vertrieb:** Insgesamt ist die Erkenntnis, dass die Digitalisierung das Geschäft voranbringen kann, bei allen Unternehmen angekommen. Die Mehrheit des deutschen Mittelstandes sieht somit die Pandemie als einen zentralen Treiber digitaler Veränderungsprozesse und Innovationsprojekte. Vor allem die Weiterentwicklung digitalisierter Beschaffungs- und Vertriebsprozesse sowie Strategien stehen ganz oben auf der Agenda. Denn hier sieht sich nur jedes zweite Unternehmen gut aufgestellt. Eine wesentliche Ursache für die rückständige Digitalisierung begründen Entscheider häufig mit fehlenden digitalen Kompetenzen im eigenen Unternehmen. Auch wenn sich diese Situation langsam verbessert, tut sich gerade der Mittelstand immer noch schwer, digital affine Mitarbeiter*innen für sich zu gewinnen. Hier sollten Unternehmen ansetzen und in ihre Unternehmens- und Arbeitgebermarke investieren, um sich am Arbeitsmarkt zu profilieren. Auch interne Qualifizierungsmaßnahmen müssen diesbezüglich weiter vorangetrieben werden. So werden bereits heute laut eines Unternehmers aus dem Automobilhandel *„... Gebrauchtwagen werden kaum noch vor Ort angeschaut, das hat sich zu ca. 90% ins Internet verlagert. Und Neuwagen werden online konfiguriert. Kunden wissen, was sie an Ausstattung usw. haben wollen und unsere Mitarbeiter müssen weniger Beratung leisten.“*

- **Unternehmens-, Marken- und Marketingkommunikation:** Durch die Corona Krise wurde nicht nur den Marketingverantwortlichen deutlich vor Augen geführt, wie wichtig eine weitsichtige und umfassende Marketingstrategie für die Widerstands- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist. Wurden digitale Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten schon vor der Pandemie wichtiger, finden sie in der Krise notgedrungen eine bisher kaum gekannte Akzeptanz. Andererseits wurden gerade im B2B Sektor vielfach Marketingbudgets vor und während der Pandemie deutlich gesenkt. Dieser negative Trend dauert aufgrund finanzieller Belastungen durch die Pandemie noch an. Antizyklische Investitionen in strategische, operative und taktische Marketingmaßnahmen sind aber unverzichtbar, wenn Unternehmen gestärkt aus der Corona-Krise herauskommen und ihre Wettbewerbsposition verteidigen bzw. stärken wollen. Themen wie „Database Marketing“, ein „Digitales Kundenbeziehungsmanagement“ (E-CRM), die Weiterentwicklung hybrider Event-/Messeformate und nicht zuletzt die Stärkung der Marke sollten jetzt proaktiv angegangen werden. Ein Zurück zum Status-Quo, ein Abwarten und Zaudern würde nicht nur Stillstand bedeuten, sondern Unternehmen im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Gewinnung und Bindung der Kunden gefährlich zurückwerfen. So macht ein Einzelhändler zur Vertriebs- und Markenpolitik deutlich:

„Auch die Akquisition von neuen Marken außerhalb unseres Kerngeschäfts (z.B. Kosmetik) stehen zukünftig auf unserer Agenda ... es geht um ein umfassendes Kundenverständnis und die passende Erlebniswelt.“

- Insgesamt machen die fünf Handlungsfelder deutlich, das im Mittelstand ein neues strategisches Marketingdenken und –handeln erfolgskritisch ist.
- Aufgrund der festgestellten Reaktions- und Lernfähigkeit während der Pandemie kann den teilnehmenden mittelständischen Unternehmen in der Region Osnabrück eine recht gute Widerstandskraft attestiert werden. Es ist davon auszugehen, dass sie auch für die anstehenden Herausforderungen gut vorbereitet sind und die aufgezeigten Potenziale zur Stärkung ihrer Zukunftsfähigkeit nutzen können.

„Wir brauchen eine bessere Lernfähigkeit, aber auch ein stärkeres Miteinander im Unternehmen und in der Region ... Politik, Hochschulen und weitere Institutionen müssen stärker ihre Kompetenzen und Aktivitäten vernetzen“, so die Forderung eines Unternehmers.

0.	Vorbemerkungen	2
I.	Management Summary	3
II.	Projekt im Überblick	9
III.	Zentrale Erkenntnisse	11
IV.	Handlungsempfehlungen für das strategische Marketing	16
V.	Anhang: Ergebnisse der Experteninterviews, Literaturhinweise	30

Problemstellung & Forschungsziele

- Von der globalen Corona Pandemie wurden seit März 2020 nahezu alle Branchen, Unternehmen und deren Kunden hart getroffen.
- Unternehmen wurden enorme Anstrengungen abverlangt. Insbesondere mussten sie ihr Alltagsgeschäft stabilisieren und den Betriebs- und Geschäftsablauf sicherstellen.
- Weniger Beachtung fanden bisher Fragen nach grundlegenden Erkenntnissen, Chancen und strategischen Initiativen, die Unternehmen in die Lage versetzten gestärkt aus der Krise herauszukommen.
- Hier setzt das Forschungsprojekt an. Es untersucht, inwieweit sich Unternehmen während der Corona Krise mit markt- und marketing-strategischen Herausforderungen auseinandergesetzt und welche Maßnahmen sie eingeleitet haben bzw. einleiten wollen, um ihre Widerstands- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu verbessern.

Zielgruppe & Forschungsmethode

- Untersucht wurden mittelständische Unternehmen im Wirtschaftsraum Osnabrück mit seiner Branchenvielfalt und seinen regionalen Besonderheiten
- Zur Erreichung des Forschungsziels wurden 18 Unternehmen ausgewählt, die sich aufgrund der Kriterien Branchenzugehörigkeit, Geschäftsmodell, Unternehmensgröße und Marketingerfahrungen deutlich unterscheiden.
- Der Auswahl liegt die Annahme zugrunde, dass sich kaum ein Unternehmen in der Region den negativen Auswirkungen der Pandemie vollständig entziehen konnte.
- Zur Stichprobe zählen Unternehmen aus den Branchen Dienstleistung (4), Groß-/Einzelhandel (3/2), Baugewerbe (3), Lebensmittel (2), Finanzwirtschaft (2) und Maschinen-/Anlagenbau (2).
- Hierbei handelt es sich überwiegend um Unternehmen aus dem Mittelstand in B2C und B2B Sektoren.

Forschungsinhalte

- Nachfolgende Fragen waren bei der Durchführung der Experteninterviews und Auswertung vorliegender Forschungsarbeit relevant:
 - Was waren die Beeinträchtigungen durch die Corona Krise seit Pandemiebeginn? Mit welchen Maßnahmen wurde darauf reagiert?
 - Welche Herausforderungen gab es bei der Kunden- und Mitarbeiterkommunikation?
 - Welche Stärken / Schwächen wurden erkannt?
 - Welche Bedeutung hat das strategische und operative Marketing für die Bewältigung der Corona Pandemie bzw. für die Stärkung der Widerstands- und Zukunftsfähigkeit?
 - Was waren die wesentlichen Herausforderungen/ Erkenntnisse in Bezug auf das Geschäftsmodell, das Produkt-/Serviceangebot, laufende/geplante Innovationsprojekte, (digitale) Absatzkanäle und Vertriebsstrategien bis hin zur Unternehmens-, Mitarbeiter- und Kundenkommunikation?

0.	Vorbemerkungen	2
I.	Management Summary	3
II.	Projekt im Überblick	9
III.	Zentrale Erkenntnisse aus den Interviews	11
IV.	Handlungsempfehlungen für das strategische Marketing	16
V.	Anhang: Ergebnisse der Experteninterviews, Literaturhinweise	30

Bedeutung und Stellung des Marketings im Unternehmen (1)

- Die Untersuchung strategischer und operativer Marketingherausforderungen sowie Maßnahmen zur Begegnung der pandemiebedingten Herausforderungen stehen in einer engen Beziehung zum grundsätzlichen Marketingverständnis in Unternehmen. Im Zuge der Experteninterviews wurde zu Beginn der Stellenwert, bzw. die Bedeutung des strategischen und operativen Marketings, aber auch die Organisation und Einbindung der Marketingaufgaben in den Wertschöpfungsprozess der teilnehmenden Unternehmen erörtert.
- Aufgrund der Merkmale der Stichprobe bzgl. unterschiedlicher Unternehmensgrößen, Branchenzugehörigkeiten und Geschäftsmodelle war das Marketingverständnis und die Organisation der Marketingaufgaben sehr heterogen. Insgesamt lässt sich ein rudimentäres, d.h. ein primär kommunikationsorientiertes Marketingverständnis feststellen. Konkret bedeutet dies: Marketing kümmert sich überwiegend um die Unternehmens-, Produkt- und Kundenkommunikation und ist nicht selten ein Teilbereich des Vertriebes. Dies trifft vor allem auf kleinere, mittelständische Unternehmen zu. In größeren Unternehmen existieren mehrheitlich eigenständige Marketingabteilungen – doch auch hier überwiegen vielfach die kommunikativen Aufgaben.
- Ein strategisches Marketingverständnis bzgl. der Integration aller zentralen Marketingbausteine (Produkt-, Service-, Vertriebs-, Preis- und Kommunikationspolitik) ist nur in wenigen Unternehmen zu erkennen. Mit der Folge, dass es nur selten eine übergeordnete gesamtstrategische Marketingverantwortung in den Unternehmen gibt.
- Insgesamt zeigt sich auch: Je näher Unternehmen mit ihren Angeboten am Verbraucher bzw. dem privaten Endkunden orientiert sind, desto stärker ist das Wissen und die Bedeutung von Marketing ausgeprägt. Das Erkenntnis um die Notwendigkeit bedeutet aber noch nicht zwangsläufig, dass das Marketing im Sinne einer integrativen und strategischen Vernetzung aller Marketinginstrumente in Unternehmen gelebt wird. Vielmehr orientieren sich Marketingentscheidungen lediglich an den dringlichsten Engpässen – der zukunftsorientierte Blick für das Ganze unterbleibt.



Bedeutung und Stellung des Marketings im Unternehmen (2)

- Zugleich werden auch Versäumnisse in der Vertriebspolitik sichtbar und in den Interviews immer wieder angesprochen. Die Gesprächspartner bemängeln eine unzureichende Kundenorientierung und ein zu langes Festhalten an etablierten (unzureichenden) Absatzkanälen und Vertriebsaktivitäten. Die Nutzung der digitalen Transformation als Treiber und Chance zukünftiger vertriebsstrategischer Maßnahmen kommt häufig noch zu kurz.
- Positiv kann aber herausgestellt werden, dass es vermehrt den Wunsch gibt, dem strategischen (integrativen) Marketing im Unternehmen einen höheren Stellenwert einzuräumen. Nicht zuletzt durch die Corona Krise wurde den Verantwortlichen deutlich vor Augen geführt, wie wichtig eine weitsichtige und ganzheitliche Marketingstrategie für die Widerstands-, Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens ist. Insgesamt lässt sich herausstellen, dass die Pandemie hat ein Umdenken in Richtung Weiterentwicklung und/oder Neuausrichtung des strategischen Marketing forciert hat.

Gesundheitliche und wirtschaftliche Beeinträchtigungen

- Seit Pandemiebeginn werden von Seiten der Politik unterschiedliche Maßnahmen zur Eindämmung der gesundheitlichen Schäden für Gesellschaft und Wirtschaft verordnet. Nahezu alle Unternehmen mussten schnell und pragmatisch Hygienekonzepte entwickeln und umsetzen. Gekoppelt waren diese Maßnahmen mit unterschiedlichen Lockdown-Phasen, die zu temporären Unternehmensschließungen, Kurzarbeit und z.T. auch zu massiven wirtschaftlichen Herausforderungen und Verwerfungen geführt haben.
- Die Entwicklung von Notfallplänen und deren fast tägliche (wöchentliche) Anpassung haben vor allem in den ersten Monaten der Pandemie den Unternehmensalltag stark dominiert. Hierbei ging es zunächst vor allem um die Sicherstellung der Geschäfts-, bzw. Betriebsabläufe. Hier hat sich leider gezeigt, dass nur wenige Unternehmen ein funktionierendes „Krisenmanagement“ besitzen.
- Doch auch die Liquiditäts- und Cashflow-Sicherung stellten und stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Hier zeigt sich einmal mehr, wie wichtig eine gesunde Finanzierungsstrategie und/oder hohe Eigenkapitalquote sind.
- Es überrascht nicht, dass die Betroffenheit und die Herausforderungen der Unternehmen mit Dauer der Pandemie gestiegen sind und sich auch Mitte 2021 noch immer auf einem hohem Niveau befinden. Die fehlende Planbarkeit und die nicht absehbaren wirtschaftlichen Verwerfungen nach der Krise machen Mitarbeitern und Führungskräften zu schaffen (vgl. auch ifm 2020 und 2021).
- Erwartungsgemäß sind die Branchenunterschiede erheblich. So ist der Non-Food-Einzelhandel, aber auch z.T. der Großhandel, sehr stark von der Pandemie betroffen. Hingegen sind das Baugewerbe oder der Handel mit „systemrelevanten Produkten“ (Lebensmittel, Medizintechnik, Finanzierungsprodukte) und der Distanz-, bzw. Online-Handel insgesamt, nur wenig von der Pandemie betroffen.
- Im produzierenden Gewerbe machen sich vor allem in den Unternehmen, die internationale Wertschöpfungsketten nutzen, „neue“ Sorgen breit: Die Versorgung mit Rohstoffen, Materialien, Komponenten etc.. Eingespielte Liefer- und Versorgungsketten sind durch den asynchronen Verlauf der globalen Pandemie stark angegriffen.

Digitale Zusammenarbeit

- Eine Herausforderung, die auch alle Unternehmen getroffen hat, war die schnelle Umsetzung dezentraler und digitaler Arbeitsplatzkonzepte (Home Office Lösungen) und die hiermit einhergehenden und z.T. erheblichen Investitionen in digitale Arbeitsplatz- und Kommunikationslösungen.
- Auch das schnelle Umschalten auf virtuelle, mehr oder weniger flexible (agile) Formen der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und mit Kunden hat dem einen oder anderen Unternehmen zu Beginn der Pandemie viel abverlangt.
- Vor diesem Hintergrund zeigten sich aber die Mehrzahl der Gesprächspartner durchweg positiv überrascht, wie schnell sich alle Mitarbeiter auf die neue Realität einstellen und Geschäftsabläufe weitestgehend sicherstellen konnten.
- Auch hat die Krise gezeigt, wie sehr „altes Denken“ das Neue verhindert, bzw. blockiert. Dies wurde an kaum einem Beispiel so deutlich, wie bei der Herausforderung der Organisation bzgl. einer effektiven und effizienten digitalen Zusammenarbeit. Vor der Pandemie hatte sich kaum ein Gesprächspartner vorstellen können, dass eine digitale Zusammenarbeit über einen so langen Zeitraum funktionieren kann. 18 Monate später wird ein Zurück zum alten Status Quo kaum mehr ins Auge gefasst. Es bestätigt sich einmal mehr die Erkenntnis, dass Krisen immer auch Chancen für grundlegende Veränderungen bieten. Vorausgesetzt, Unternehmen und Mitarbeiter gehen diese Chancen beherzt an.
- So schlussfolgert ein erfolgreicher Unternehmer: *„Gott sein Dank hat Corona mehr als 3 Monate gedauert. In den Köpfen unserer Mitarbeiter hat sich in dieser Zeit nachhaltig viel bewegt. Wirklich toll was wir heute schon erreicht haben ... dafür hätten wir in normalen Zeiten mindestens 5 Jahre gebraucht.“*

0.	Vorbemerkungen	2
I.	Management Summary	3
II.	Projekt im Überblick	9
III.	Zentrale Erkenntnisse aus den Interviews	11
IV.	Handlungsempfehlungen für das strategische Marketing	16
V.	Anhang: Ergebnisse der Experteninterviews, Literaturhinweise	30

Vorbemerkungen

- Nachfolgend werden die wesentlichen Handlungsempfehlungen für das strategische Marketing vorgestellt. Sie beinhalten zum einen die Instrumente des strategischen Marketing – also die Produkt-, Service-, Vertriebs-, Preis- und Kommunikationspolitik. Diese werden aber noch um die wichtigen, übergeordneten Erfolgsfaktoren – digitale Transformation, Innovationsstärke und Geschäftsmodellentwicklung – ergänzt.
- In der noch andauernden Corona-Pandemie sind vor allem die Unternehmen gut durch die Krise gekommen, die auf funktionierende digitale Beschaffungs-, Absatz- und Kommunikationsmöglichkeiten zurückgreifen konnten. Denn unabhängig von der Corona-Pandemie, zählen die digitale und zugleich auch innovative Transformation von Geschäftsmodellen, Produkten, Services und Prozessen, schon lange zu den unverzichtbaren Erfolgsfaktoren nahezu aller Unternehmen.
- Die Erkenntnisse aus dem vorliegenden Forschungsprojekt werden um aktuelle Studienergebnisse zur Bewältigung der Corona Krise ergänzt. Mit dieser Ergänzung sollen die Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen in einen größeren Forschungskontext gestellt und die Bedeutung der Handlungsempfehlungen unterstrichen werden.
- Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Auch gehen sie nicht auf spezifische Unternehmens-, bzw. Branchenherausforderungen ein. Sie zeigen vielmehr branchenübergreifende Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgspotenziale auf, die eine hohe Relevanz besitzen und einen wertvollen Beitrag zur Stärkung der Widerstands- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen jeglicher Größenordnung und Branchen-zugehörigkeit leisten können.

Digitale Transformation und Innovation | Übergeordnete Erkenntnisse

- Eine mehr oder weniger digitalisierte Wertschöpfungskette stellt im Zuge der Corona Pandemie eine unverkennbare Stärke im Zuge der Krisenbewältigung dar. So konnte auch zu Beginn der Pandemie insgesamt ein Schub bei Digitalisierungs- und Innovationsprojekten beobachtet werden. Es ging hierbei vor allem um den schnellen Auf- und Ausbau der digitalen Zusammenarbeit, um die Umsetzung virtueller Messen/Events, oder um die Forcierung von E-Commerce und digitale Vertriebsaktivitäten.
- Im Verlauf der Pandemie hat sich diese Entwicklung jedoch teilweise gedreht. Inzwischen kommen Untersuchungen im bundesdeutschen Mittelstand zur Erkenntnis, dass sich Innovationsaktivitäten rückläufig entwickeln. Demnach haben ca. 25 % der Mittelständler ihre Innovationsaktivitäten zurückgefahren. Diesem Rückgang stehen nur 10 % der Unternehmen gegenüber, die diese ausweiten. Bei den Digitalisierungsaktivitäten zeichnet sich derzeit (noch) ein positiver Impuls aufgrund der Pandemie ab: 23 % haben ihre Digitalisierungsaktivitäten ausgeweitet und 14 % zurückgefahren (vgl. auch KfW Research, Nr. 312, 2021).
- Es ist nicht überraschend, dass vor allem Unternehmen, die Umsatzeinbußen zu beklagen haben, ihre Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten zurückfahren. Doch diese Entwicklung lässt die Sorge aufkommen, dass im weiteren Verlauf der Pandemie auch dringliche Digitalisierungsmaßnahmen verringert, bzw. gestoppt werden.
- Die kurze Zeitdauer zwischen dem Beginn der Pandemie und der Umsetzung von Innovationsprojekten lässt zugleich befürchten, dass der Digitalisierungsschub und die gestiegenen Innovationsaktivitäten auf schnell umsetzbare Maßnahmen mit unmittelbarer Wirkung auf die Ertragslage beschränkt waren und das mit zunehmender Dauer der Krise längerfristige strategische Projekte zurückgestellt oder ganz eingestellt werden (vgl. auch KfW Research, Nr. 312, 2021).

Digitale Transformation und Innovation | Handlungsempfehlungen

- Insgesamt werden Unternehmen durch die Digitalisierung herausgefordert. Die zentralen Themen lauten: E-Commerce, ein datenbasiertes, digitales Kundenbeziehungsmanagement (E-CRM) und „Digital Marketing Leadership“. Derartige Herausforderungen standen schon vor der Pandemie auf der Agenda vieler Unternehmen; sie wurden aber nicht immer konsequent umgesetzt.
- Mittelständische Unternehmen verfügen häufig nur über begrenzte Finanzmittel um Digitalisierungsprojekte voranzutreiben. Weil sie sich keine Experimente leisten können, benötigen sie erst recht strategische Expertise im Umgang mit Transformations- und/oder Innovationsprojekten. Da die digitale Transformation vielfältige Herausforderungen für das gesamte Unternehmen beinhaltet, ist es ratsam, Digitalisierungsziele in die Unternehmens- und Wachstumsstrategie zu integrieren. Folgende Bausteine sollte eine Digitalisierungs- und Innovationsstrategie beinhalten:
 - die kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse (Beschaffung, Produktion, Logistik, Vermarktung)
 - die Überprüfung, inwieweit bestehende Produkte, Services oder Dienstleistungen digital, innovativ und kundenorientiert vorangetrieben werden können
 - die Weiterentwicklung (Neuentwicklung) von Geschäftsmodellen, also die Beantwortung der wichtigen Frage nach der zukünftigen Wertschöpfung.
- Erfolgreiche Unternehmen haben eine klare Vorstellung von der Zukunft und den Zielen ihres Unternehmens. Sie gehen Transformationsprojekte effektiv und effizient an und sie verbinden Digitalisierungsthemen mit marktorientierten Innovationsaktivitäten verbunden, um überlegene Wettbewerbsvorsprünge zu erarbeiten. Dies gilt für Produkt-/Prozessinnovationen, aber auch für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.
- Es ist nachvollziehbar, dass in der ersten Phase der Pandemie und einer großen Unsicherheit, Innovationsprojekte zunächst gestoppt wurden. Es zeigt sich aber, dass Unternehmen, die schon vor der Pandemie eigene F&E betrieben haben, während der Krise aktiver waren und ihre Innovationsprojekte sogar vorangetrieben haben.

Produkte, Services, Dienstleistungen | Übergeordnete Erkenntnisse

- Die Anstrengungen, Neuerungen während einer Krise zu entwickeln, zahlen sich aus, denn diese generellen Fähigkeiten helfen, nach einer Krise rechtzeitig mit überzeugenden Produkten, effizienteren Prozessen und verbesserten (digitalen) Geschäftsmodellen die negativen Krisenauswirkungen hinter sich zu lassen (vgl. auch KfW, Nr. 312, 2021).
- Diese Haltung unterscheidet sich aber deutlich zwischen kleinen und großen Unternehmen: Kleinere Unternehmen haben ihre Innovations- bzw. Entwicklungsaktivitäten während der Pandemie reduziert, im Gegensatz zu größeren Unternehmen (vgl. auch KfW, Nr. 312, 2021).
- Im Mittelpunkt von Entwicklungsprojekten standen vor allem Servicethemen, z.B. um die Forcierung digitaler Absatzkanäle, Auf-/Ausbau des E-Commerce (E-Shops) und eines (digitalen) Kundenbeziehungsmanagements bis hin zur Schaffung digitaler Lösungen für eine kollaborative Zusammenarbeit der Mitarbeiter und Geschäftspartner.
- Vielfach zu kurz gekommen sind Produktinnovationen. Bei den pandemiebedingten Entwicklungsprojekten ging es häufig um schnell realisierbare Maßnahmen, um auf krisenbedingte Herausforderungen reagieren zu können. Auch die finanzielle Lage in Unternehmen hat sicherlich dazu geführt, dass Innovationsvorhaben zeitlich gestreckt, im Umfang verringert oder ganz aufgegeben wurden.
- Es ist somit zu befürchten, dass von der Corona-Pandemie negative Auswirkungen auf das Innovationsmanagement insgesamt ausgehen. Dies ist gefährlich, denn die Innovationsquote hatte sich schon in den vergangenen Jahren im Mittelstand merklich verschlechtert. Überlegene (innovative) Angebote sind aber ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor für die Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Produkte, Services, Dienstleistungen | Handlungsempfehlungen

- Was müssen Unternehmen jetzt tun, damit sie sich erfolgreich in ihren Märkten behaupten können? Die Antwort: Angebote entwickeln, die einen überlegenen Kundennutzen, eindeutige Differenzierungsmerkmale, schwer imitierbare Leistungsvorteile und auskömmliche Renditen besitzen.
- Diese Handlungsempfehlung ist anspruchsvoll. Sie wird gelingen, wenn sich Unternehmen dieser Aufgabe konsequent stellen, und vorhandene Entwicklungsprozesse und Abstimmungsprozeduren auf den Prüfstand stellen. Mehr Kundenorientierung, Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit war zugleich auch eine wichtige Forderung im Rahmen der Experteninterviews, denn wirklich kundenzentrierte Innovations- und Produktentwicklungsprozesse scheinen noch nicht überall angekommen zu sein.
- Das es sich hierbei nicht nur um Vermutungen handelt, zeigen auch andere Studien zu den Erfolgsfaktoren im Mittelstand. Es mangelt noch in etlichen Unternehmen an klaren Leitbildern, Strategien und Entscheidungsgrundlagen, vor allem dann, wenn es um Innovations- und/oder Produktentwicklungsprojekte geht.
- Dies bedeutet: Unternehmen müssen ihr strategisches Innovations- und Produktmanagement insgesamt stärker in den Mittelpunkt ihrer Wertschöpfung stellen. Ein erfolgreiches Innovations- und Produktmanagement umfasst die gesamte Innovationskette, die von der kundenorientierten Ideen-, und Konzeptentwicklung, über die Innovations-, Produkt- und Sortimentsstrategie bis hin zur konkreten Produkt- und Designentwicklung und Vermarktung reicht. Hierbei müssen auch Schnittstellenprobleme erkannt und konsequent beseitigt werden, denn diese führen häufig zu unnötigen Verzögerungen und ineffizienten Abläufen. All dies schafft Opportunitätskosten, die sich eigentlich kein Unternehmen mehr leisten kann.

Nachhaltigkeit | Übergeordnete Erkenntnisse

- Eine weitere Herausforderung für Industrie und Handel liegt in dem während der Pandemie stark diskutierten Thema „Nachhaltigkeit“. Nachhaltigkeit ist mehr als nur ein Marketingphänomen. Es steht für etwas, was vor allem den Mittelstand schon immer ausgezeichnet hat: eine auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtete Unternehmensführung. Wie wertvoll nachhaltiges Wirtschaften ist, zeigt auch die recht hohe Widerstandsfähigkeit des Mittelstandes während der Corona Pandemie. Eine verantwortungsvolle Personalpolitik und eine hohe Eigenkapitalquote sind nur zwei Beispiele für eine verantwortungsvolle Unternehmenspolitik.
- In Zeiten zunehmender Umweltprobleme, des Klimawandels und sozialer Konflikte, muss der Nachhaltigkeitsgedanke deutlich breiter gefasst werden als dies häufig noch der Fall ist. Wirtschaft und Handel erlebten schon vor der Pandemie ein Umdenken auf der Kundenseite. Die aktuelle Studie des Handelsinstituts IFH Köln „Nachhaltigkeit in der amazonisierten Welt“ zeigt, dass über 80 % der Konsumentinnen und Konsumenten bewusst auf Konsum verzichten – ein nachhaltigerer Lebensstil war bei 43 % der Befragten der ausschlaggebende Grund für diesen Verzicht.
- Ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept, das in alle Unternehmensbereiche hineinreicht, ist auch im B2B-Sektor unerlässlich, wie aktuelle Studien und Erfolgsbeispiele aus der Praxis belegen. Eine faire und nachhaltige Beschaffung von Materialien hat für über 60 % der B2B-Käufer höchste Priorität und ist für Hersteller und Distributoren ein wichtiger Schlüsselfaktor für den Erfolg (vgl. auch Akeneo, 2020).
- Die Vorteile der Unternehmen, die konsequent nachhaltig handeln, liegen auf der Hand: Produkte aus nachhaltiger Herstellung rechtfertigen nicht zur höheren Preise. Sie tragen auch zur Stärkung des Unternehmensimages und zur langfristigen Kundenbindung bei.

Nachhaltigkeit | Handlungsempfehlungen

- Um die Chancen für ein nachhaltigeres Wirtschaften zu nutzen, sind zukünftig drei Handlungsfelder entscheidend:
 - **Wirtschaftliche Nachhaltigkeit:** hierzu zählen u.a. die generelle Widerstands- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, Überprüfung der Wertschöpfungskette, Erfindergeist und Innovationsstärke, kontinuierliche Verbesserung der Produktivität etc.
 - **Ökologische Nachhaltigkeit:** hierzu zählen z.B. die Langlebigkeit (Qualität) von Produkten, Cradle to Cradle Prinzipien, Verringerung des Ressourcenverbrauchs, Klimaneutralität (Dekarbonisierung), Einhaltung von Richtlinien (CSR, REACH etc.), Lieferkettentransparenz etc.
 - **Soziale Nachhaltigkeit:** unter anderem durch Festlegung eines übergeordneten Wertbeitrags (corporate purpose) der über rein wirtschaftliche Ziele hinausgeht (z.B. Förderung eines funktionierenden sozialen Umfelds, Unterstützung von Non-Profit-Organisationen).
- Unternehmen sollten sich für ihre Nachhaltigkeitsstrategie ein unmissverständliches Nachhaltigkeitsleitbild erarbeiten und hierbei die Ziele für ihre Nachhaltigkeitsstrategie festlegen. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, neben ökonomischen Kenngrößen auch ökologische und soziale Ziele in das Zielsystem und die jährliche Maßnahmenplanung aufzunehmen.
- Im Zuge der vielschichtigen Nachhaltigkeitsdiskussionen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft wird von Seiten kritischer Kunden, Organisationen und Medien das sogenannte „Green Washing“ zurecht kritisiert. Es reicht nicht aus, nur irgendwie auf den Nachhaltigkeitstrend zu springen. Es geht vielmehr um Ehrlichkeit, Vertrauen und um die Reputation des gesamten Unternehmens am Markt.
- Um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu schaffen, könnten Unternehmen sich beispielhaft regelmäßig von externen Fachorganisationen im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitsziele und Errungenschaften überprüfen lassen. Mit einer so verstandenen Nachhaltigkeitsstrategie lassen sich vertrauensbildende und identitätsstiftende Maßnahmen aufbauen und überzeugend kommunizieren.

Digitale Beschaffung, digitaler Vertrieb | Übergeordnete Erkenntnisse

- „Ein digitaler Vertrieb ist der Schlüssel zum Überleben – erst recht in der Pandemie.“ Mit dieser pointierten Aussage lassen sich recht gut die Ergebnisse der vorliegenden Studie zusammenfassen. Diese Erkenntnis wird aber auch durch breiter angelegte Studien im bundesdeutschen Mittelstand unterstützt – nicht zuletzt im B2B Sektor.
- Der E-Commerce Markt wächst in allen Branchen. So bestätigten 72 % der Großhändler, dass der E-Commerce Anteil in ihrem Unternehmen in den nächsten 5 Jahren deutlich steigen wird (vgl. IFH Branchenreport B2B E-Commerce, 2021). Zugleich sehen sich aber noch viele Großhändler als digital rückständig an, weil ihnen vor allem digitale Kompetenzen fehlen.
- Darüber hinaus geht der deutsche Mittelstand davon aus, dass ihn die mangelnde Digitalisierung im Vertrieb im Corona Jahr 2020 im Schnitt 20 % Umsatz gekostet hat. Und 30 % der befragten Unternehmen gehen sogar von entgangenen Umsätzen von mehr als 20 % aus, weil der Vertrieb nicht in dem Maße digital abgewickelt werden konnte, wie es pandemiebedingt notwendig gewesen wäre (vgl. OnetoOne, Befragung von Entscheidern im deutschen Mittelstand, 2021). Auch hier lassen sich Größenunterschiede feststellen: Die größten Umsatzeinbußen haben demnach KMUs. Größere Unternehmen scheinen fortgeschrittener zu sein, was die Digitalisierung des Vertriebs, bzw. des Einkaufs angeht.
- Aktuell sieht sich nur jedes zweite mittelständische Unternehmen im digitalen Vertrieb gut aufgestellt. Vom Angebot über Leadgenerierung, Qualifizierung und Geschäftsabschluss bis hin zum Kundenbeziehungsmanagement (CRM) laufen fast alle Vertriebsaktivitäten höchstens nur zur Hälfte über Online-Kanäle, bzw. softwaregestützt ab.

Digitale Beschaffung, digitaler Vertrieb | Handlungsempfehlungen

- Insgesamt ist aber die Erkenntnis, dass die Digitalisierung das Geschäft voranbringen kann, bei den Unternehmen angekommen. Nahezu 3/4 des deutschen Mittelstandes sehen die Pandemie als einen Treiber für die digitale Transformation und bestätigen, dass die Corona-Krise maßgeblicher Anlass dafür war, Vertriebsstrategien und -prozesse anzupassen und weiterzuentwickeln (vgl. auch OnetoOne, 2021). Und auch die vorliegende Studie kommt zu ähnlichen Erkenntnissen.
- Eine zentrale Ursache für die rückständige digitale Offensive begründen Entscheider vor allem mit fehlenden digitalen Kompetenzen im eigenen Unternehmen. Auch wenn sich diese Situation seit einiger Zeit verbessert hat, tun sich KMU, bzw. Mittelständler gerade in B2B Branchen immer noch schwer, junge und digital affine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für sich zu gewinnen. So geben zum Beispiel ca. 50 % der Großhändler in Deutschland an, dass ihnen jüngere Mitarbeiter mit digitaler Kompetenz fehlen, um mit innovativen Wettbewerbern mithalten zu können (vgl. IFH Branchenreport B2B E-Commerce, 2021).
- Wie können sich Unternehmen dieser Herausforderung stellen? Hier ist zunächst die betriebliche Weiterbildung zu nennen. Ohne eine erhebliche Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten während und nach der Krise wird die Transformations- und Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstandes Schaden nehmen. Auch wenn der Markt für betriebliche Weiterbildung während der Corona Krise stark eingebrochen ist, konnte in 2020 ein wachsender Schulungsbedarf auf dem Gebiet der Digitalkompetenzen verzeichnet werden.

Unternehmens-, Marken-, Marketingkommunikation | Übergeordnete Erkenntnisse

- Die Corona Pandemie hat alle Unternehmensbereiche getroffen, auch das Marketing. Zugleich hat aber in der Krise das Marketing mehr Bedeutung erlangt. Vor allem die Marketingkommunikation war gefordert, die interne und externe Kommunikation mit kreativen und pragmatischen Digitalisierungsmaßnahmen aufrechtzuerhalten.
- Waren die digitalen Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten schon vor der Pandemie für viele Unternehmen und Geschäftsbeziehungen wichtig und wurden vom Marketing getrieben, finden sie in der Krise eine bisher nicht gekannte Akzeptanz. Dies trifft insbesondere auf B2B Segmente zu, denn dort wurde und wird Marketing noch recht häufig unterschätzt (um es diplomatisch auszudrücken).
- Dies ist sicherlich auch ein Grund dafür, warum schon vor der Corona-Krise (2018/19) die internen und externen Marketingbudgets im B2B Sektor um durchschnittlich 23 % gesenkt wurden und sich dieser Trend für 2020 bestätigt hat (vgl. bvik Studie, B2B Marketing-Budgets 2020).
- Das notwendige antizyklische Investitionsverhalten in strategische und taktische Marketinginitiativen, um gestärkt aus der Krise zu kommen, darf aber nicht die Ausnahme sein! Denn vor dem Hintergrund der aufgezeigten Herausforderungen und neuer Handlungsfelder für das „Digitale Marketing“ insgesamt, sollten wichtige Marketinginvestitionen und Maßnahmen konsequent angegangen werden.
- Ein Zurück zum Status-Quo, ein Abwarten und Zaudern, würde nicht nur Stillstand bedeuten, sondern Unternehmen im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Kundengewinnung und Kundenbindung gefährlich zurückwerfen.
- Das digitale Marketing hat während der Pandemie zu Recht an Relevanz gewonnen! Themen wie „Database Marketing“, „Digitale Kundenkommunikation“ oder die Entwicklung hybrider Event- und Messeformate – um nur drei wichtige Themen zu nennen – müssen aber auch nach der Pandemie pro-aktiv angegangen werden.

Unternehmens-, Marken-, Marketingkommunikation | Handlungsempfehlungen (1)

- Gerade in B2B Märkten machen Messen/Events häufig deutlich über ein Drittel der gesamten Marketingausgaben aus, denn Messen/Events haben vor allem in B2B Märkten eine enorme Bedeutung innerhalb des Marketing-Mix. Durch die Absage vieler Messen seit März 2020 mussten schnell Alternativen, d.h. digitale Präsentationsformen, Verkaufsevents und Messebeteiligungen entwickelt und umgesetzt werden.
- Auch wenn analoge Messen für viele Branchen und Unternehmen ein zentraler Baustein im Marketingkalender bleiben, sollten die wertvollen Errungenschaften und Potenziale der letzten Monate nicht verloren gehen. Immer mehr Unternehmen erkennen die Potentiale virtueller Produktpräsentations- und Verkaufsmaßnahmen im Marketing- und Kommunikationsmix.
- So gehen Entscheider im Marketing davon aus, dass sich zukünftig insbesondere hybride Event- und Messformate durchsetzen werden mit dem Ziel, die Stärken der analogen und digitalen Welt miteinander zu verzahnen.
- Bei einer virtuellen Messe profitieren Unternehmen, wie bei allen Online-Veranstaltungen von der unbegrenzten Reichweite des Internets. Generell ist die Reichweite einer Online-Messe größer als auf Präsenz-Messen. Durch das Internet können somit auch solche Teilnehmer erreicht werden, denen der Besuch einer Präsenz-Messe zu aufwendig wäre (bspw. aus Kosten- und/oder Zeitgründen). Gerade internationale Teilnehmer können virtuelle Messen schnell und einfach besuchen.
- Unternehmenserfolg und Kundenzufriedenheit können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Die Identifikation langfristig profitabler Geschäftsbeziehungen und die gezielte Sammlung und Auswertung kundenbezogener Daten (Stichwort: Database Marketing) sind Ziele eines modernen und immer stärker digitalisierten Kundenbeziehungsmanagements.

Unternehmens-, Marken-, Marketingkommunikation | Handlungsempfehlungen (2)

- Im Zuge der Weiterentwicklung digitaler Marketingkompetenzen kommt einem professionellen Kundenbeziehungsmanagement (CRM) eine erfolgskritische Aufgabe zu. Ein digitales, konsequent datengestütztes Kundenbeziehungsmanagement (E-CRM) zielt auf eine individualisierte Kundenbindung ab. Hierbei geht es u.a. um die Vertiefung von Segmentierungsansätzen und um die Umsetzung eines echten One-to-One Marketing.
- Aber auch Investitionen in Markenstärke und Markenführung dürfen nicht zu kurz kommen. Unternehmen benötigen über alle Branchen hinweg ein klares, in die Zukunft gerichtetes identitätsstiftendes Markenleitbild und Markenimage. In mittelständischen Unternehmen ist der Name der Gründer-/Eigentümerfamilie noch immer ein wesentlicher Vertrauensanker und Qualitätsgarant. Dies reicht aber für die Zukunft nicht mehr aus. Erfolgreiche Unternehmen investieren gezielt in ihre Markenidentität und Markenstärke. Dies gilt für die Unternehmens- und Arbeitsgebermarke ebenso wie für Produkt- oder Dienstleistungsmarken.
- Ausgangspunkt erfolgreicher Markenarbeit sind handlungsleitende Markenleitbilder. Es geht in einem Markenleitbild um die Beantwortung der zentralen Frage, wofür das Unternehmen mit seinem Marken- und Leistungsversprechen steht, was es gegenüber seinen Wettbewerbern auszeichnet und für Kunden einzigartig macht. Das Markenleitbild steuert alle marktorientierten Aktivitäten und setzt die Leitplanken für das strategische und operative Marketing – angefangen von der Produkt-/Servicepolitik über die Vertriebsaktivitäten bis hin zu integrierten Kommunikationsmaßnahmen.



Prof. Dr. Jürgen Franke
Hochschule Osnabrück
Caprivi-Campus
Caprivi Straße 30a
49076 Osnabrück
F 0541 969 2227
Mail j.franke@hs-osnabrueck.de



Günter Moeller | Managing Partner
Herrmann, Moeller + Partner
Maximilianstrasse 29
80539 München
F 0173 6512133
Mail g.moeller@hmp-innovation.com

POTENZIALE | LEARNINGS | INTERESSE

Wir würden und sehr freuen, wenn Sie die in unserer Studie erarbeiteten Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen mit ihren Kollegen und Teams diskutieren und dabei selbstkritisch prüfen, wo Sie in ihrem Unternehmen stehen und welche Empfehlungen zutreffen bzw. wo Sie für Ihr Unternehmen Optimierungsbedarf und Handlungsfelder sehen.

Wir würden uns darüber hinaus sehr freuen, wenn Sie uns eine Rückmeldung zu unserer Studie geben würden. Darüber hinaus stehen wir Ihnen gerne als Gesprächspartner zur Verfügung und unterstützen Sie dabei, die von Ihnen als zukunfts-kritisch eingestufteten Themen zu vertiefen und gezielte Maßnahmen zur Steigerung der Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu diskutieren.

0.	Vorbemerkungen	2
I.	Management Summary	3
II.	Projekt im Überblick	9
III.	Zentrale Erkenntnisse aus den Interviews	11
IV.	Handlungsempfehlungen für das strategische Marketing	16
V.	Anhang: Ergebnisse der Experteninterviews, Literaturhinweise	30

Herausforderungen

- Der stationärer Einzelhandel wurde (wenige Ausnahmen) sehr hart getroffen: Schließungen durch gesetzlich angeordnete Lockdowns, Kurzarbeit, Hygieneauflagen etc. haben den EH vielfach an den Rand einer fundamentalen Krise (Insolvenz) gebracht
- Bestehende Geschäftsmodelle, überwiegend analoge Vertriebskonzepte (Fashion, Haushaltswaren, Einrichtungen, Automobile...) sind von heute auf morgen zusammengebrochen; Vertrieb musste auf den Online-Handel verlegt werden (wenn eShops/Online-Kanäle vorhanden waren)
- Zugleich aber auch die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit der Mitarbeiter und eine schnelle, kreative Suche nach pragmatischen Verkaufs-/Absatzmöglichkeiten (u.a. schneller Ausbau des E-Shops (wenn Basis vorhanden), direkte Ansprache von Kunden (z.B. durch stärkere Nutzung von Direct Marketing Aktivitäten (E-Mailings, Wurfsendungen), Click&Collect Konzepte, Telefonverkauf etc.
- Herausforderungen für alle Mitarbeiter waren enorm (nahezu tägliche Lagebesprechungen, dezentrale Zusammenarbeit, Entscheidungen treffen unter hohen Unsicherheiten und fehlenden Orientierungen)

Erkenntnisse und Maßnahmen

- Die Krise hat ganz klar die Digitalisierung im Einzelhandel beschleunigt; konsequenter Auf-/Ausbau des Online-Handels (eShops)
- Aber auch: Entwicklung/Weiterentwicklung von hybriden Geschäftskonzepten (d.h. Integration des stationären und digitalen Handelns)
- Stärkere Nutzung der Möglichkeiten des modernen Direct Marketings (Aufbau/Ausbau Kundendatenbank, direkte Kundenansprache und Kundenbindungsaktivitäten, Aufbau/Ausbau Dialog-Kommunikation etc.)
- Umsetzung innovativer, kundenfreundlicher Bestell- und Abholkonzepte (Click&Collect, Hauszustellungen, Kochschule, bzw. Kochkurse digital anbieten etc.)
- Insgesamt stärkere Vernetzung aller Marketingmaßnahmen (analoge und digitale Maßnahmen) um dem sich veränderten Kundenverhalten auch nach der Krise gerecht zu werden
- Zugleich aber auch: Umsetzung von echten Einkaufserlebnissen, die Mehrwert für Kunden bieten (vor allem, um Innenstädte und stationäre Verkaufsflächen zu beleben)
- Stärkere Zusammenarbeit von Händlern in der Innenstadt nach der Pandemie (Cross-Marketingkonzepte, Kooperationen, auch mit dem Stadtmarketing zusammen...)
- Innovationen haben an Wert gewonnen – stationärer Handel muss seine Stärken ggü. dem wachsenden Online Handel stärker herausstellen. Hierfür werden neue und überzeugende Konzepte gebraucht, die nach der Krise weiter verfolgt werden müssen!

Herausforderungen

- Herausforderungen haben alle Unternehmensbereiche berührt (Hygiene-Maßnahmen umsetzen, schaffen dezentraler Arbeitsplätze für Mitarbeiter, schnelle Umstellung auf virtuelle Zusammenarbeit)
- Auch wenn keine Schließungen notwendig wurden, haben sich Bestellungen schlagartig verändert, bzw. verlagert, weil EH-Geschäft weggebrochen sind, bzw. im Zuge der Lockdown Maßnahmen schließen mussten
- Herausforderungen an Einkauf und Logistik (Sicherstellung der Lieferketten, Produktionsungleichgewichte, Rohstoffknappheit im globalen Sourcing, enorme Preissteigerungen bei Seefracht etc.)
- Schnelle Umstellung der Vertriebsaktivitäten auf digitale Kundenkommunikation (z.B. Videoverkaufsgespräche, Telefon-Marketing)
- Herausforderungen, Kundenbeziehungen mit digitalen Möglichkeiten aufrecht zu erhalten (gewachsene Kommunikationsstrukturen sind von heute auf morgen weggebrochen...)
- Starke Nachfrage nach krisenbedingten Produkten (Masken, Hygieneartikel); zunehmende Versorgungsschwierigkeiten bei gleichzeitigen Preissteigerungen
- Umstellung von geplanten Marketing-/Vertriebsmaßnahmen

Erkenntnisse und Maßnahmen

- Die Krise hat im Großhandel die digitale Transformation beschleunigt! Geschäftskonzepte, Prozesse etc. kommen auf den Prüfstand, Versäumnisse vor der Pandemie, das Geschäftskonzept stärker zu digitalisieren, wurden erkannt und erste Projekte aufgesetzt
- Ausweitung des E-Commerce, Professionalisierung des e-Shops
- Auch Stellenwert von Innovationen wurde deutlich sichtbar (insbesondere Prozessinnovationen im Bereich des E-Commerce, der Bestellvorgänge und Abrechnungen, der Dialogkommunikation mit Kunden - Stichworte: ERP, CRM) Gerade CRM Aktivitäten wurden zwar vor Corona erkannt, aber nicht konsequent vorangetrieben; das muss sich ändern und wird sich sicherlich auch ändern!
- Einbrechende Auslandsumsätze und gestörte Lieferketten haben Unternehmen dazu veranlasst, ihre Absatz- und Beschaffungsstrategien (Lieferketten) zu überprüfen und langfristig anzupassen, um zukünftige regionale oder globale Krisen besser abfedern zu können (betrifft auch die Lagerwirtschaft von bestimmten Warengruppen)
- Auch das interne Krisenmanagement soll auf den Prüfstand, um bei einer nächsten Pandemie besser vorbereitet zu sein

ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS

LEBENSMITTELINDUSTRIE / LANDWIRTSCHAFTLICHE PRODUKTION



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Herausforderungen

- Nachfragerückgang in etablierten Bereichen wie bspw. der Betriebskantinen.
- Zugleich erhöhte Nachfrage (z.B. Wohnanlagen für Senioren und Pflegeheime) oder privaten Haushalten und nach ‚Home Delivery‘ Angeboten im Segment Lebensmittel/Genuss/Gastronomie
- Veränderte Kundennachfrage/veränderndes Ernährungsverhalten; seit der Pandemie stärkere Nachfrage nach gesunder Ernährung bzw. steigende Nachfrage nach vegetarischen Produkten und nachhaltigen (regionalen) Produkten
- Kurzfristige Anpassung des Produktangebots; Entwicklung neuer Angebotskonzepte, Anpassungen in der Wertschöpfungskette (Prozesse, Logistik) als Reaktion auf Nachfrageverschiebungen
- Überprüfung von Investitionen; Rückstellung geplanter Projekte
- Krisenmodus: Managen und entscheiden auf Sicht
- Kurzfristige Anpassungen an Preisänderungen (steigende Rohstoffpreise, höhere Logistikkosten...). Gleichzeitig kurzfristige Verlagerung der Arbeitsplätze (Home Office – insb. im Marketing).
- Schnelle Umstellung auf digitale/pragmatische Meetings und Abstimmungen zwischen den Mitarbeitern und Abteilungen
- (Digitale) Beziehungen zu Kunden-/Geschäftspartnern.

Erkenntnisse und Maßnahmen

- Leistungsfähiges strategisches und operatives Marketing war wesentlicher Erfolgsfaktor, um schnell auf die Herausforderungen zu reagieren, da die Corona Pandemie starke Auswirkungen auf alle Bereiche des Marketings hatte
- E-Shops wurden durch die Corona Krise stärker frequentiert. Das bestellen von Lebensmitteln/Gerichten (Menus) über Online-Kanäle wird weiter wachsen
- Wachsender Trend in Richtung Nachhaltigkeit/Regionalität bietet Potenziale, erfordert aber Produktinnovationen und die konsequente Weiterentwicklung eines kundenorientierten Angebots
- Wissen um Kundenbedürfnisse wird noch stärker in Innovations- und Produktentwicklung einbezogen werden müssen, um zukünftig eine starke Marktposition zu halten und auszubauen zu können. Innovation bedeutet auch, mutig neue Wege gehen und Ideen einfach mal ausprobieren (z.B. durch Pilotprojekte)
- Positive Erkenntnis, dass sehr viel digital möglich ist; aber auch, dass das Geschäftskonzept nicht allein digital funktioniert. Ziel muss eine integrative Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts aber auch der Angebote und Vermarktungen sein
- Das Beste aus der analogen und digitalen Welt intelligent nutzen und miteinander noch besser verzahnen wird immer wichtiger. Ohne die Krise würde es aber diese Dynamik nicht geben. Das Momentum durch die Pandemie muss genutzt werden
- Es konnte eine Vielzahl von wertvollen Erkenntnissen für die Durchführung digitaler Events und/oder Messen gewonnen werden

Herausforderungen

- Starke Beeinträchtigung des Geschäftskonzepts in den Bereichen Fashion Logistik, Gebäudereinigung, IT-DL/Schulungen) – nicht zuletzt durch z.T. anhaltende Geschäfts-/oder Firmenschließungen
- Verlagerung der Kernkompetenzen auf andere Branchen (z.B. kurzfristig die Logistikkompetenzen für die Akquise anderer Branchen nutzen, um Wegfall im EH zu kompensieren). Oder Verlagerung des Geschäftskonzepts in die digitale Welt (z.B. digitale IT-Schulungen, Blended Learning etc.)
- Kurzfristiger Ausbau von Dienstleistungen im Bereich des E-Commerce, bzw. digitaler Vertriebs- und Kommunikationskanäle (soweit dies kurzfristig machbar ist)
- Schnelle Umstellung der Mitarbeiter-/Kundenkommunikation auf digitale Medien insb. um Kundenbeziehungen aufrecht zu halten
- Im Bereich „Medien“: Rückgang der Printauflage bei gleichzeitiger Kompensation durch starke Steigerung digitaler Abos (starke Nachfrage nach qualitativer Berichterstattung). Freier Zugang zu den pandemiebedingten täglichen Nachrichten hat enormen Boom ausgelöst
- Kurzfristige Realisierung dezentraler Arbeitsplätze (Home Offices) und Organisation von Belegungsplänen (Hygieneanforderungen)

Erkenntnisse und Maßnahmen

- Dienstleistungen leben sehr stark von der Kommunikation mit Stakeholdern - darum Planung hoher Investitionen in Unternehmens- und DL-Kommunikation (u.a. stärkere Nutzung von Social Media Kanälen, dies erfordert zugleich ein genaueres Wissen um Kundenbedürfnisse und deren Medienverhalten)
- Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts, insb. mit Blick innovative Digitalisierungsmöglichkeiten (digitale Angebote, digitale Prozesse etc.); Digitalisierungsgrad ist mitunter noch schwach ausgeprägt – muss jedoch deutlich gesteigert werden
- In diesem Kontext: Auf-/Ausbau digitaler Vertriebs- und Kommunikationskanäle, Ausbau digitaler Kundenbindungsmaßnahmen (Stichwort eCRM)
- Stärkung eines kundenorientierten Innovationmanagements im Unternehmen, vor allem im Bereich der Entwicklung digitaler Angebote (Produkte/Services...). Und dort, wo es noch kein konsequentes Innovationsmanagement gibt, Aufbau der bereichsübergreifenden Innovationskompetenz (Innovation ist viel mehr als nur Prozesse zu digitalisieren – brauchen auch Produkt- und Geschäftsmodell-Innovationen)
- Etablierung hybrider Arbeitsplatzkonzepte u. gleichzeitig Förderung der Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter (die guten Erfahrungen und den starken Zusammenhalt der letzten Monate mitnehmen für die Zeit nach der Krise)
- Corona Krise hat ein Umdenken, ein Weiterdenken ausgelöst und insb. Digitalisierungsthemen ganz oben auf die Agenda gebracht. Wichtig wird, diese Dynamik zu nutzen, um Widerstands- und Wettbewerbsfähiger zu werden, bzw. zu bleiben

ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS

BAUINDUSTRIE UND BAUNAHE PRODUKTE



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Herausforderungen

- Die Baubranche, somit auch das baunahe Gewerbe und Handwerk, waren weniger stark von der Pandemie betroffen. Die gute Auftragslage vor Ausbruch der Pandemie konnten abgearbeitet werden
- Fraglich ist, wie die Auftragslage nach der Pandemie sich entwickeln wird. Verschiebungen bei Bauprojekten gab es während der Corona Krise; diese wird es voraussichtlich auch nach der Krise geben (z.B. Stagnation bei Hotelbauten)
- Zentrale Herausforderungen lagen zunächst in der Umsetzung der gesetzlichen Hygienebestimmungen und Abstandsregelungen – in den Betrieben, aber auch auf den Baustellen
- Schwierigkeiten lagen/liegen in der zeitlich vereinbarten Ausführung von Gewerken aufgrund wachsender Schwierigkeiten bei der Bereitstellung von ausländischen Baufachkräften (Teams); diese durften vielfach nicht mehr nach Deutschland einreisen
- Je länger die Corona Krise andauerte, desto größer wurden die Schwierigkeiten mit den Lieferketten/Rohstoffen (Rohstoffknappheit führte mitunter zu deutlichen Preissteigerungen, z.B. bei Bauholz)
- Herausforderungen bei Kalkulationen und vereinbarten Baukosten, bzw. mit alternativen Lösungen Kosten- und Zeitpläne einzuhalten
- Schnelle Umstellungen auf das Arbeiten von zu Hause

Erkenntnisse und Maßnahmen

- Grundsätzlich wurden etablierte Geschäftskonzepte nicht in Frage gestellt; jedoch wurde deutlich, dass im Baugewerbe die Digitalisierung von Geschäftsabläufen wichtiger wird
- Vielzahl von Einsatzbereichen für die Digitalisierung: die digitale vernetzte Planung ganzer Bauprojekte mit Hilfe von BIM (Building Information Modelling), das digitale Personal- und Baustellenmanagement, die digitale Personalakte, der digitale Einkauf (ERP) oder die Nutzung von Möglichkeiten der digitalen Kommunikation (CRM)
- Eine schnelle Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft waren und sind in der Krise enorm wichtige Führungseigenschaften, die geholfen haben. Mit Blick auf die kommenden Monate werden diese Führungsqualitäten wichtig bleiben; verantwortliche Manager müssen stärker in Szenarien denken, in „Wenn-Dann Lösungen“.
- Insgesamt hat Baubranche die Notwendigkeit von Marketing erkannt. War über viele Jahre allein der Preis entscheidend, gewinnen heute Faktoren wie Außenauftritt, Nachhaltigkeit, Qualität, partnerschaftliche Zusammenarbeit, Leistungsnetzwerke, eine professionelle Kommunikation mit allen Stakeholdern eine wichtige Rolle. Das strategische Marketing wird für die Baubranche immer wichtiger
- Das trifft auch auf das Thema Innovation zu. Traditionell zählt die Baubranche nicht zu den Innovationstreibern. Dies verändert sich aber seit einiger Zeit recht stark. Die Baubranche hat hier viele Potentiale; diese reichen von innovativen Lösungen in der technischen Gebäudeausstattung (TGA), über innovative Lösungen im Baustellenmanagement bis hin zu neuen Ansätzen im Marketing

ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS

MASCHINEN-/ANLAGENBAU UND KOMPONENTENHERSTELLER



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Herausforderungen

- Pandemiebedingte Herausforderungen im Maschinen-/Anlagenbau (metallverarbeitenden Industrie) gab es insb. in den Geschäftsabläufen (u.a. Verzögerungen bei Auslieferung bestellter Maschinen/ Anlagen, da Servicetechniker durch Reisebeschränkungen nicht mehr in die Kundenunternehmen durften)
- Starke Behinderungen/Einschränkungen im internationalen Vertriebs- und/oder Key Account Geschäft durch länger anhaltende internationale (asynchrone) Reisebeschränkungen
- Umstellung der Vertriebs- und Kundenmanagements auf digitale, virtuelle Meetings, Produktpräsentationen, Verkaufsgespräche; Ausfall wichtiger Leitmesse und Branchenevent
- Schnelle Umstellung auf digitale Hausmesse und/oder digitale Produktvorführungen bis hin zur Teilnahme an virtuellen Messen
- Rückgang von Vertriebsaktivitäten und Einbruch der Nachfrage (bzw. Verlagerung größerer Projekte nach hinten)
- Umstieg auf digitale Medien bei der internen Zusammenarbeit
- Erhöhte Anforderungen an das Management und alle Mitarbeiter durch Hygieneauflagen, Abstandsregelungen, Lockdowns etc.
- Einrichtung von Krisenstäben (tägliche, wöchentliche Sitzungen)
- Zusammenhalt/hohe Einsatzbereitschaft aller Mitarbeiter

Erkenntnisse und Maßnahmen

- Grundsätzlich wurden etablierte Geschäftskonzepte nicht in Frage gestellt; jedoch wurde deutlich, dass im Baugewerbe die Digitalisierung von Geschäftsabläufen wichtiger wird
- Vielzahl von Einsatzbereichen für die Digitalisierung: die digitale vernetzte Planung ganzer Bauprojekte mit Hilfe von BIM (Building Information Modelling), das digitale Personal- und Baustellenmanagement, die digitale Personalakte, der digitale Einkauf (ERP) oder die Nutzung von Möglichkeiten der digitalen Kommunikation (CRM)
- Eine schnelle Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft waren und sind in der Krise enorm wichtige Führungseigenschaften, die geholfen haben. Mit Blick auf die kommenden Monate werden diese Führungsqualitäten wichtig bleiben; verantwortlichen Manager müssen stärker in Szenarien denken, in „Wenn-Dann Lösungen“
- Insgesamt hat Baubranche die Notwendigkeit von Marketing erkannt. War über viele Jahre allein der Preis entscheidend, gewinnen heute Faktoren wie Außenauftritt, Nachhaltigkeit und strategisches Marketing stark an Bedeutung. Das trifft auch auf das Thema Innovation zu (bspw. Gebäudeausstattung (TGA), Baustellenmanagement)
- Im Marketing, bzw. in der Marketingkommunikation werden etablierte Medien (z.B. Printkataloge) zugunsten digitaler, vor allem kundenindividueller Kataloge, hinterfragt.
- Die Corona Krise hat auch sichtbar gemacht, wie wichtig eine professionelle CRM-Tool bzw. ein datenbasiertes und digitales Kundenbeziehungs- und Dialogmarketing ist
- Die Verbesserung der Krisenfestigkeit und/oder Widerstandsfähigkeit erfordert auch nach der Krise eine hohe Offenheit und Flexibilität sowie einen ständigen Austausch im Unternehmen und das Denken in möglichen Szenarien und Handlungsalternativen

Herausforderungen

- In der Branche der Finanzdienstleistungen ist kein Geschäftsbereich verschont geblieben. Es gab unzählige Herausforderungen: Notfallpläne, die nicht auf eine nationale/globale Pandemie ausgelegt waren, Regularien, die außer Kraft gesetzt werden mussten, um den Herausforderungen gerecht zu werden; vom Staat zugesagte finanzielle Unterstützungen, für die es keine klaren Abwicklungsregelungen gab, widersprüchliche Hygienebestimmungen etc.
- Priorität hatte die Sicherung der Finanzierung vieler mittständischer Unternehmen und KMUs, damit diese ihren Geschäftsbetrieb aufrechterhalten konnten
- Sehr schnell mussten dezentrale Arbeitsplätze eingerichtet und bisherige analoge Arbeitsabläufe in die digitale Welt zu übersetzt werden. Wichtige Unterlagen mussten physisch ausgetauscht/unterschrieben werden, unter Berücksichtigung der Abstands-/Hygienerichtlinien
- Der Vertrieb musste technologisch aufgerüstet und zugleich geschult werden. Die Vermarktung von Finanzprodukten erfolgte z.T. Videoberatungen
- Verschiebungen beim Banking in Richtung Online-Banking

Erkenntnisse und Maßnahmen

- In schwierigen Zeiten muss alles getan werden, um Bankkunden als zuverlässiger Partner zur Seite zu stehen. Diesem Credo folgend, mussten gegen alle bürokratischen Zwänge/Regularien sehr schnell pragmatische Lösungen für die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen und Finanzierungsherausforderungen erarbeitet werden
- Möglich wurde dies mit Hilfe vieler unterschiedlicher digitaler Bausteine (Werkzeuge). Schnell und pragmatisch wurde in digitale Lösungen investiert. Innerbetrieblich wurden Maßnahmen ergriffen, die sonst nicht so schnell erreicht worden wären (z.B. Investitionen in technische, digitale Prozessinnovationen, Software für Kollaboration, bzw. virtuelle Zusammenarbeit, Kundenberatung bis hin zu Kaufabschlüssen
- Regionalität und Nachhaltigkeit sind in den strategischen Marketingüberlegungen deutlich stärker in den Fokus gerückt. So sind z.B. innovative Konzeptansätze zum Thema regionale Ökosysteme verstärkt auf die Agenda gekommen
- Insgesamt gab es auch in der Finanzindustrie einen Schub in Richtung Digitalisierung. So wird z.B. die Entwicklung einfacher, über online Kanäle vermarktungsfähige digitale Finanzprodukte vorangetrieben, ebenso die Umsetzung vernetzter Omnichannel Kommunikationsangebote mit Privat und/oder Geschäftskunden
- Mit Blick auf das strategische und operative Marketing wird ein Database gestütztes und zielgruppenorientiertes Marketing immer wichtiger. Aufgrund des Handlungsdrucks wurden während der Corona Krise derartige Themen auf die Agenda gesetzt. Die Gesprächspartner gehen davon aus, dass es kein zurück zum „Status Quo“ geben darf!

- Akeneo Studie 2020: Globale Befragung von 1.600 Fachkräften zu Produktinformationen und Nachhaltigkeit im B2B Sektor
- B2B-E-Commerce 2020 – Status quo, Erfahrungen und Ausblicke. Ergebnisse einer Expertenbefragung von ibi research an der Universität Regensburg, Dezember 2019
- bvik (Hrsg.) (2020): B2B-Marketing-Budgets 2020, Augsburg
- ECC Whitepaper: B2B Handel: Digital, smart und serviceorientiert. Die zukunftsfähige und krisenfeste Ausgestaltung des Geschäftskundenbusiness. IFH Köln, 2020
- IFM-Hintergrundpapier: Perspektiven für den Mittelstand in der Covid19-Pandemie. Teil 1: Herausforderungen für die Mittelstandspolitik. Institut für Mittelstandsforschung (IFM), Bonn, 23.02.2021 (www.ifm-bonn.org)
- IFM-Hintergrundpapier: Perspektiven für den Mittelstand in der Covid19-Pandemie. Teil 2: Herausforderungen für den Mittelstand. Institut für Mittelstandsforschung (IFM), Bonn, 18.03.2021 (www.ifm-bonn.org)
- KfW Research Positionspapier: Die Krise als Katalysator für nachhaltiges Wirtschaften. KfW Fokus Volkswirtschaft, 18.05.2020
- KfW Research: Innovationen in der Corona-Krise: Not macht erfinderisch. KfW Fokus Volkswirtschaft. Arbeitspapier Nr. 295, 13.07.2020
- KfW Research: Corona-Krise belastet Innovationen, ambivalente Entwicklung in der Digitalisierung. KfW Fokus Volkswirtschaft. Arbeitspapier Nr. 312, 20.01.2021
- KfW Research: Weiterbildung bricht in der Krise ein – Bedarf an Digitalkompetenzen wächst. KfW Fokus Volkswirtschaft. Arbeitspapier Nr. 329, 19.04.2021
- One to One: Mängel im digitalen Vertrieb: Mittelstand lässt Umsätze liegen. <https://www.onetoone.de/artikel/db/331332cr.html> (19.05.2021)