

# „Rückbesinnung auf das Echte“

## Veränderungen im Kunden- verhalten, Trends und Herausforderungen in Marketing und Verkauf ab 2021

---

Welche Veränderungen im Kundenverhalten und welche zukünftigen Trends sowie Herausforderungen in Marketing und Verkauf nehmen Marketingführungs-kräfte im deutschsprachigen Raum wahr? Diese Fragen analysiert eine aktuelle Studie, deren Ergebnisse nachfolgend präsentiert werden. Der Beitrag vermittelt einen Einblick in die Sichtweise von Führungskräften aus Marketing und Verkauf und unterstreicht den verstärkten Handlungsbedarf für die Unternehmenspraxis insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Marketingeffizienz und -agilität, Nachhaltigkeit und Erlebnisorientierung.

**Prof. Dr. Sven Reinecke, Susanna Renner**

**D**ie vergangenen Monate waren geprägt von den gesundheitspolitischen sowie wirtschaftlichen Folgen der globalen Corona-Pandemie. Dadurch hat sich das Kundenverhalten spürbar verändert. Somit stellt sich die Frage, wie Marketing und Verkauf sich darauf einstellen können und welche Herausforderungen sich mittel- bis langfristig daraus ergeben. Vergangene Pandemien wie etwa die Spanische Grippe in den 1910er-Jahren haben tiefgreifende soziale Veränderungen nach sich gezogen (Jones et al., 2010). Es besteht kein Zweifel, dass die derzeitige Ausnahmesituation die Kommunikation und Interaktion zwischen Kundinnen und Kunden und Unternehmen nachhaltig verändern wird. Doch welches Ausmass dieses „New Normal“ haben wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt, wo erste Lockerungen bereits wieder zurückgenommen werden und eine vierte Welle droht, noch nicht absehbar. Ziel dieses Artikels ist es daher, die relevanten Trends und Herausforderungen in Marketing und Verkauf sowie Kundenverhaltensänderungen aus der Perspektive von Marketingführungs Kräften vorzustellen, zu diskutieren sowie Implikationen für Marketingforschung und -praxis abzuleiten. Dafür wurde eine standardisierte, panelgestützte Online-Befragung durch das Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen durchgeführt, an der sich 436 Führungskräfte aus Marketing und Verkauf beteiligten. Um die subjektive Wahrnehmung der Befragten möglichst nicht zu beeinflussen, wurde bewusst ein explorativer, qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die Analyse der offenen Antworten der Teilnehmenden erfolgt mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2015).

Die Ergebnisse der Studie werden unter Berücksichtigung aktueller Forschungsbeiträge dahingehend analy-

siert, ob sie als eher flüchtig und pandemiebedingt eingestuft werden können oder ob es sich um Entwicklungen handelt, die über die Corona-Krise hinaus das Konsum- und Managementverhalten grundlegend und nachhaltig verändern werden. Ein Punkt, der hierbei in unterschiedlichen Facetten immer wieder anklang, ist eine „Rückbesinnung auf das Echte“, wie es von einem Studienteilnehmenden benannt wurde. In welchen Facetten diese Rückbesinnung aufgetreten ist, werden die nachfolgenden Ausführungen verdeutlichen. Aufgrund der institutionellen sowie kulturellen Rahmenbedingungen (Wang et al., 2020) beschränken sich die Ausführungen dieses Beitrags auf den deutschsprachigen Raum.

Die Datenerhebung erfolgte in Form einer standardisierten Online-Befragung. Mittels drei offener Fragen wurden Veränderungen im Kundenverhalten, Marketing- und Verkaufsheausforderungen sowie für das Marketing relevante Trends erfasst. Die Umfrage wurde im Januar 2021 an die rund 5500 Mitglieder von zwei Marketing-Management-Pools der Universität St. Gallen verschickt. Die Teilnehmenden stammen vorwiegend aus der Schweiz und dem deutschsprachigen Raum und sind in unterschiedlichen Branchen tätig. Die Perspektive von Marketingführungs Kräften wird als wichtige Ergänzung zu Studien betrachtet, die eine Konsumentenperspektive einnehmen (siehe etwa Bucher et al., 2021; Hudetz & Reinartz, 2021 in dieser Ausgabe). Denn durch den differenzierten Blick von Expertinnen und Experten aus Marketing und Verkauf kann abgeleitet werden, welche Trends und Verhaltensänderungen aus Unternehmensperspektive als relevant erachtet werden und wie Unternehmen darauf reagieren und mit der Krise umgehen. Aus den Antworten der 436 Teilnehmenden (Rück-

#### **Prof. Dr. Sven Reinecke**

Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight, Universität St. Gallen, Schweiz

[sven.reinecke@unisg.ch](mailto:sven.reinecke@unisg.ch)  
<https://ifmhsg.ch/>

#### **Susanna Renner, M.Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight, Universität St. Gallen, Schweiz

[susannaelisa.renner@unisg.ch](mailto:susannaelisa.renner@unisg.ch)  
<https://ifmhsg.ch/>

## Forschungsdesign und methodische Vorgehensweise

### **Datenerhebung**

Die standardisierte Kurzumfrage wurde im Januar 2021 über ein Online-Formular verschickt.

### **Stichprobe**

436 Marketingführungs Kräfte aus zwei branchenübergreifenden Managementpanels des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG) mit Fokus D/A/CH-Region.

### **Datenauswertung**

Die Daten wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) analysiert.

**Abb. 1: Wahrgenommene Veränderungen im Kundenverhalten**



Quelle: Eigene Darstellung.

laufquote 7,9%) wurden für jede der drei Fragen rund 1200 Freitextantworten gewonnen, welche in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet wurden. Aus rund 30% der textbasierten Antworten der Teilnehmenden wurden zunächst induktiv Codes abgeleitet. Für diese wurden Selektionskriterien formuliert, welche im weiteren Verlauf der Auswertung hinsichtlich Überschneidungen und Sinnhaftigkeit des Abstraktionsniveaus überprüft wurden. Die weiteren Antworten wurden den bestehenden Codes zugeordnet oder im Falle neuer Sachverhalte durch weitere Codes ergänzt. Die Selektionskriterien wurden abschliessend nochmals überprüft und gegebenenfalls ergänzt. Im Zuge dieses Prozesses wurden die Daten mehrfach analysiert, um einerseits ein besseres Gefühl für übergeordnete Themen zu erhalten und andererseits

Schlüsselkonzepte zu erfassen. Nach der Entwicklung eines Codier-Schemas wurden die einzelnen Codes in Kategorien sortiert, um die Daten zu organisieren und sie zu übergeordneten Themen zusammenzuführen. Schliesslich wurden die Kategorien zu spezifischen Trends bzw. Herausforderungen und Verhaltensänderungen geclustert, deren interne Validierung durch Diskussion erfolgte. Nachfolgend werden die Ergebnisse strukturiert nach den Veränderungen im Kundenverhalten, Herausforderungen und Trends vorgestellt.

### **Veränderungen im Kundenverhalten**

Bislang gibt es kaum wissenschaftliche Erkenntnisse darüber, wie sich die Corona-Pandemie auf das Konsumentenverhalten auswirken wird und welche kurz-, mittel- und langfristigen Impli-

kationen sich daraus für die Marketingpraxis ergeben (Kirk & Rifkin, 2020; Sheth, 2020). Gerade aus diesem Grund ist es wertvoll zu analysieren, welche Veränderungen im Verhalten ihrer Kundinnen und Kunden Marketingführungskräfte für ihre Organisation und ihr Handeln als wesentlich einschätzen. Die Gewichtung der genannten Veränderungen erfolgte nach Anzahl der Nennungen, welche in Abbildung 1 durch verschiedene Schriftgrössen dargestellt werden. Denn nur wenn Unternehmen es schaffen, Veränderungen und Trends frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren, werden sie in einer komplexen, unsicheren Umwelt weiterhin erfolgreich sein können (Müller, 2021). Im Wesentlichen lassen sich die dargestellten Aspekte auf regulatorische Rahmenbedingungen, technologische Entwicklungen, einen veränderten sozialen Kontext sowie unerwartete

externe Umwelteinflüsse zurückführen (Sheth, 2020). Die drei meistgenannten Veränderungen im Kundenverhalten werden nachfolgend näher vorgestellt.

### **1. Digital First in der gesamten Customer Journey:**

Wenngleich die Digitalisierung in unserem Alltag seit vielen Jahren allgegenwärtig ist (Verhoef et al., 2021), haben die pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen der vergangenen Monate den Prozess der digitalen Transformation im Unternehmenskontext wie im Privatumfeld spürbar beschleunigt. „Corona kills analog.“ – dieses Zitat aus unserer Studie bringt diese Entwicklung auf den Punkt. Mangels anderer Optionen während des Lockdowns hat sich die gesamte Customer Journey, ungeachtet der Branche, von der Informationssuche bis hin zum Kauf in die digitale Welt verlagert. In Übereinstimmung mit Forschenden aus dem Bereich des Konsumentenverhaltens (Sheth, 2021) gehen die befragten Führungskräfte davon aus, dass es sich keinesfalls um eine kurzzeitige Verschiebung der Kundenpräferenzen handelt, sondern dass sich die Art und Weise, wie wir interagieren und einkaufen, dauerhaft verändern wird. Hinzu kommt, dass die Grenzen zwischen analogem und digitalem Erlebnis etwa durch hybride Events oder digitale Plattformen zunehmend verschwimmen, wodurch eine stärkere Dynamik in der Beziehung zum Kunden zu beobachten ist (Hofacker et al., 2020; Mofett et al., 2021).

### **2. Bewusster Konsum:**

In den vergangenen Monaten haben Konsumentinnen und Konsumenten eine ausgeprägte Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst, ihren Mitmenschen und Ressourcen entwickelt, die sich auch in einer bewussteren Kon-

sumenthaltung widerspiegelt (Sheth, 2021). Diese zeigt sich einerseits in der Facette der ökologischen Nachhaltigkeit, welche nicht zuletzt durch die Bewegung „Fridays for Future“ in den letzten Jahren in der breiten Öffentlichkeit viel Aufmerksamkeit erfahren hat (von Zabern & Tulloch, 2020) und andererseits in einer verstärkten Regionalität bzw. Relokalisierung von Angeboten (Benedek et al., 2020). Diese von den Marketingführern wahrgenommene verstärkte Nachfrage nach regionalen Produkten zeigt sich in einer Befragung von Schweizerinnen und Schweizern zu ihrem Konsumverhalten während der Covid-19-Pandemie (Neumann, 2021). Ferner wird mehr „Transparenz über Herkunft, Inhaltsstoffe, Produktionsart der verschiedenen Produkte“ eingefordert. Bereits zu Beginn der Pandemie haben zahlreiche Landwirte diese Entwicklung frühzeitig erkannt und neue Wege der Direktvermarktung an den Endverbraucher geschaffen (Flury, 2020).

### **Zusammenfassung**

Aus den Ergebnissen einer explorativen Online-Umfrage unter Marketing- und Verkaufsführungskräften, welche im Januar 2021 durchgeführt wurde, konnten wesentliche Veränderungen im Kundenverhalten, Herausforderungen sowie Trends abgeleitet werden. Diese werden das Marketing und den Verkauf im Jahr 2021 und darüber hinaus wesentlich prägen und die Art und Weise massgeblich verändern, wie Organisationen in Zukunft agieren werden.

### **3. Geringere Kaufkraft und Investitionsbereitschaft:**

Eng verknüpft mit dem Aspekt des bewussten Konsums ist eine Verschiebung der Investitionsbereitschaft und Kaufkraft bei den Konsumentinnen und Konsumenten zu erkennen (Kirk & Rifkin, 2020). Aufgrund der unsicheren Zukunftsentwicklung und der instabilen Wirtschaftslage werden Investitionen noch stärker abgewogen (del Rio-Chanona et al., 2020). Gleichzeitig wird der Nutzen des Produkts über seine Kernfunktionen hinaus häufiger hinterfragt. Dem voraus geht nach Wahrnehmung der Marketingführerkräfte in unserer Studie eine oftmals intensive Suche nach Informationen, insbesondere mittels eines vorwiegend digitalen Austauschs mit Gleichgesinnten und Meinungsführern auf Social Media.

Die beiden erstgenannten Verhaltensänderungen zeichneten sich bereits vor der Covid-19-Pandemie ab und wurden noch verstärkt (siehe auch Cohen, 2020; Verhoef et al., 2021), wohingegen andere Entwicklungen wie beispielsweise die geringere Kaufkraft und Investitionsbereitschaft auf den Angebots- und Nachfrageschock in den durch die Pandemie geprägten Monaten zurückzuführen ist (del Rio-Chanona et al., 2020).

### **Wahrgenommene Herausforderungen in Marketing und Verkauf**

Die Herausforderungen nach Einschätzung der Marketingführerkräfte in unserer explorativen Studie lassen sich in vier induktiv abgeleitete Kategorien einordnen: interne organisatorische, technologieinduzierte, kundenbasierte sowie (gesundheits-)politische und marktbezogene Herausforderungen (siehe Abbildung 2). Die externen (gesund-

heits-)politischen und marktbezogenen Herausforderungen wurden im Kern bereits genannt. Die unsichere wirtschaftliche Entwicklung sowie die regulativen staatlichen Eingriffe aufgrund der pandemischen Entwicklung, etwa die bestehenden Kontaktbeschränkungen, erschweren das unternehmerische Handeln nach wie vor stark. Eng damit verknüpft sind die kundenbasierten Herausforderungen (del Rio-Chanona et al, 2020). Eine Kernfrage, die sich Marketing- und Verkaufsexperten derzeit stellen, lautet: Wie und über welche Kanäle lassen sich bestehende Kunden

ansprechen und neue Kundinnen erreichen? Zudem ergibt sich die Herausforderung, in einer zunehmend digitalen Welt eine echte Beziehung zu den Kunden aufzubauen und diese vom Wert der eigenen Angebote zu überzeugen. Denn die Forschungsliteratur zeigt, dass Konsumenten tangiblen Produkten einen höheren Wert zuschreiben als digitalen Marktleistungen. Dies ist nicht zuletzt auf ein ausgeprägteres Gefühl von psychologischem Eigentum zurückzuführen, welche eine höhere Wertschätzung physischer Produkte zur Folge hat (Atasoy & Morewedge, 2018).

Die genannten Punkte stellen Unternehmen auch vor technologieinduzierte Herausforderungen. Denn einerseits gilt es, die Online- and Offline-Aktivitäten so zu integrieren und möglichst einfach und intuitiv zu gestalten, dass sie kundenseitig angenommen werden. Dies wiederum erfordert flexible organisationale Prozesse und eine funktionierende IT-Infrastruktur. Somit gehen die technologischen Hürden direkt einher mit dringlichen internen organisationalen Herausforderungen. Durch die Etablierung neuer Arbeitsformen in den vergangenen Monaten, insbesondere das Arbeiten von Zuhause, mussten neue Kommunikations- und Informationskanäle sowie virtuelle Kollaborationstools innerhalb von Organisationen – aber auch darüber hinaus – geschaffen und ausgeweitet werden. Allerdings erkennen die befragten Marketingführungskräfte inzwischen eine gewisse „Home-Office-Müdigkeit“. Demnach sind Führungskräfte mehr denn je gefordert, Mitarbeitende zu motivieren und das Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen aufrechtzuerhalten. Das alles, während sie selbst nach Wegen suchen, um aus der Distanz effektiv Kontrolle und Führung auszuüben (Newman & Ford, 2020). Diese Ausführungen verdeutlichen, dass zwischen den externen und internen Herausforderungen eine starke Pfadabhängigkeit besteht.

**Abb. 2: Wahrgenommene Herausforderungen in Marketing & Verkauf**



Quelle: Eigene Darstellung.

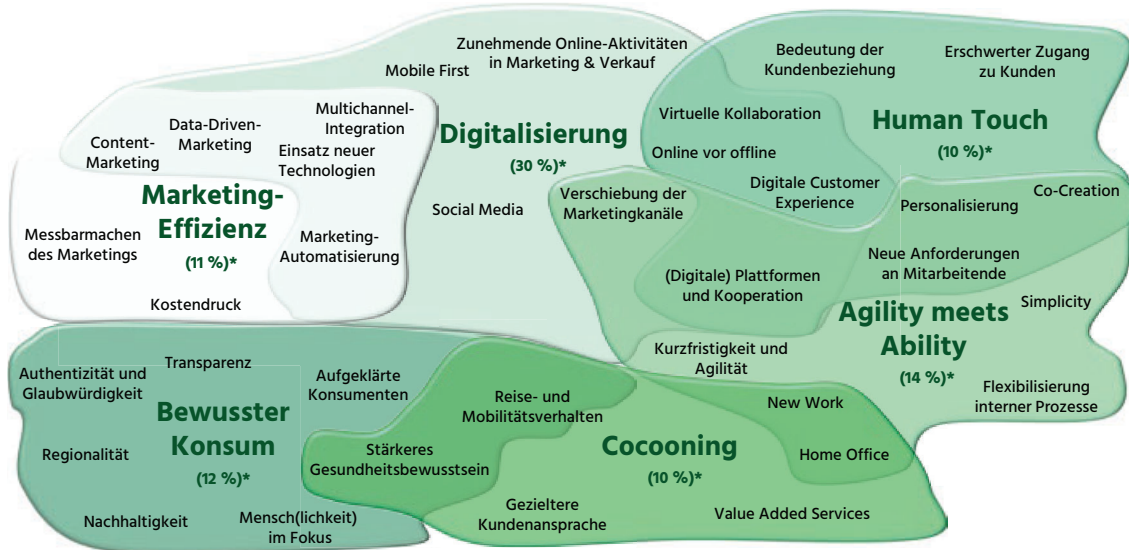
### Kernthesen

1. Die Corona-Pandemie wird das Kundenverhalten sowohl in Hinblick auf das Informations-, Kauf- und Konsumverhalten grundlegend und langfristig verändern.
2. Die bereits bestehenden Megatrends Digitalisierung, Effizienzorientierung, Nachhaltigkeit und New Work werden verstärkt und beschleunigt. Mit dem Bedürfnis nach einem verstärkten Human Touch offenbart sich aber auch ein deutlicher Gegentrend.
3. Interne organisatorische, technologieinduzierte, kundenbasierte sowie (gesundheits-)politische und marktbezogene Herausforderungen bedingen sich gegenseitig und zeigen auf, dass Marketing und Verkauf in ihrem Handeln in einer komplexen Welt noch stärker von ihrer externen Umwelt getrieben werden.

### Wahrgenommene Trends in Marketing und Verkauf

Unternehmen müssen derzeit einerseits in der Lage sein, sich auf das veränderte Kundenverhalten einzustellen; andererseits müssten sie die beschriebenen Herausforderungen meistern. Dies können sie nur gewährleisten, wenn sie aufkommende Trends frühzeitig erkennen

**Abb. 3: Trends in Marketing & Verkauf aus der Sicht von Marketingführungskräften**



Quelle: Eigene Darstellung.

und ihr Handeln danach ausrichten. Vier zentrale Trends aus Sicht der befragten Marketingführungskräfte, die eng mit den bereits vorgestellten Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit verknüpft sind, werden im Folgenden vorgestellt (siehe Abbildung 3). Die angegebenen Prozentzahlen spiegeln wider, welchen Trends nach Anzahl der Nennungen die höchste Gewichtung zukommt.

### 1. Marketingeffizienz:

Das Sicherstellen der Marketingeffektivität und -effizienz ist eine zunehmende Anforderung an das Marketing (Reinecke & Tombach, 2021). Die Pandemie wirkt hierbei beschleunigend: Auf der einen Seite werden Budgets und finanzielle Mittel aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Entwicklung und der Zurückhaltung der Kunden gekürzt. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, bei denen wegen der Pandemie finanzielle Liquidität der zen-

trale Engpass geworden ist. Auf der anderen Seite steigen die Anforderungen und Erwartungen an das Marketing, Kunden gezielt und möglichst ohne Streuverluste anzusprechen. Aus diesem Grund lässt sich im Marketing zunehmend der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) beobachten, etwa in Form einer KI-basierten Automatisierung digitaler Marketingprozesse (Huang & Rust, 2020). So eröffnet KI für Unternehmen neue Chancen, neue und bestehende Kunden zu erreichen und deren Bedürfnisse besser zu verstehen – und gewährleistet gleichzeitig, dass dies auch wirtschaftlich erfolgen kann (Kühl et al., 2019).

### 2. Agility meets Ability:

In einer Welt, die von externen Schocks wie der Corona-Pandemie erschüttert wird, müssen Unternehmen in der Lage sein, schnell und flexibel auf sich wandelnde Kundenbedürfnisse einzugehen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass

nicht nur die Mitarbeitenden entsprechend in ihrer situativen Reaktionsfähigkeit bestärkt und weitergebildet werden, sondern flexible organisationale Prozesse geschaffen und die Organisationskultur grundlegend überdacht werden (Kalaiganam et al., 2021). Denn in bürokratisch-verkrusteten Strukturen werden agile Methoden und resilientes Verhalten im Kern erstickt. Oder wie Lewnes (2020), CMO von Adobe USA, es ausdrückt: „Agility isn’t just the domain of marketers – it’s key to business transformation.“

### 3. Cocooning:

Gezwungenermassen hat durch die Corona-Pandemie ein Rückzug ins Private stattgefunden. Doch statt die Begrenztheit der eigenen vier Wände als Einschränkung zu betrachten, haben viele Konsumentinnen und Konsumenten diese stattdessen zum Anlass genommen, sich selbst zu optimieren und eine „Wohlfühloase“ zu Hause eingerichtet.



Es hat eine Verlagerung der Aktivitäten in das eigene Heim und damit auch eine Verschiebung des Haushaltsbudgets ins Wohnen stattgefunden. Aus Sicht der Marketingführungskräfte wird sich Homeoffice in Zukunft verstärkt durchsetzen, damit aber gleichzeitig das oben dargelegte Bedürfnis nach agileren Methoden noch stärker betonen.

#### 4. Human Touch:

Gerade in dieser zunehmend virtuellen Welt, die mit physischer Distanz einhergeht, verflüchtigen sich Kontakte schneller, während gleichzeitig die Sehnsucht der Kundinnen und Kunden nach menschlichen Kontakten und individueller Wahrnehmung zunimmt. Daher kommen Unternehmen zwar nicht umhin, in neue digitale Kollaborationstools zu investieren sowie innovative Techniken der digitalen Co-Creation zu entwickeln (Jain et al.,

2021). Dennoch sollten sie den menschlichen Aspekt der Interaktion nicht aus den Augen verlieren. Denn zwischenmenschliches Vertrauen als Basis von starken Beziehungen basiert nicht zuletzt auf menschlicher Interaktion (Palmatier et al., 2006). Gerade das interaktive Problemlösen gemeinsam mit der Kundschaft bietet eine Chance, nachhaltige Beziehungen aufzubauen (Lemke et al., 2011). Hier zeigt sich, dass sich der Trend nach Human Touch einerseits und das gleichzeitig verstärkte Cocooning andererseits ein gewisses Spannungsverhältnis bewirken.

#### Fazit

Nach 2020 steht auch das Jahr 2021 unter dem Zeichen der Pandemie. Entsprechend müssen die Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie vor dem Hintergrund interpretiert werden, dass die Da-

tenerhebung auf dem Höhepunkt der zweiten Welle der Covid-19-Pandemie erfolgt ist. Bei den vorgestellten Trends und Herausforderungen handelt es sich um eine Bestandsaufnahme dessen, wie Marketingführungskräfte zum Zeitpunkt der Datenerhebung die Zukunft des Marketings einschätzen. Wie das „New Normal“ tatsächlich aussehen wird, darüber wird derzeit viel spekuliert. Doch eines ist klar: Das Konsum- und Kommunikationsverhalten und damit Marketing und Verkauf, so wie wir es bisher kannten, wird sich durch Covid-19 nachhaltig verändern. Bestehende Megatrends, wie etwa Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Effizienzorientierung und New Work wurden durch die Pandemie verstärkt und beschleunigt. Daneben sind neue Trends, wie z.B. Cocooning und Human Touch, hinzugekommen, deren volle Konsequenzen für Unternehmen sich erst noch

## Literatur

- Atasoy, O. & Morewedge, C. K. (2018). Digital goods are valued less than physical goods. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1343–1357.
- Benedek, Z., Fertő, I. & Szente, V. (2020). The multiplier effects of food relocation: A systematic review. *Sustainability*, 12(9), 3524.
- Bucher, J. H., Fuchs, M., Gollnhofer, J. F., Leimert, H., Manke, B. K. L., Tomczak, T. & Varro, M. (2021). Schweizer Konsumentenverhalten und Markenkommunikation in Zeiten der Covid-19-Pandemie. *Marketing Review St. Gallen*, (3), 70–77.
- Callaghan, S., Cota, J. R., Kelley, K., Ratner, L., Weaver, K. & Zaidi, A. (2021). How consumer companies are adopting agility during the COVID-19 pandemic. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-consumer-companies-are-adopting-agility-during-the-covid-19-pandemic>
- Cohen, M. J. (2020). Does the COVID-19 outbreak mark the onset of a sustainable consumption transition?. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 1–3.
- del Rio-Chanona, R. M., Mealy, P., Pichler, A., Lafond, F. & Farmer, J. D. (2020). Supply and demand shocks in the COVID-19 pandemic: An industry and occupation perspective. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement\_1), S94–S137.
- Fernow, H., Mletzko, M. & Skiendziel, T. (2021). Der schwarze Schwan COVID-19: Eine repräsentative Studie zur Werte-Antizipation durch die Corona-Krise. GIM foresight. <https://www.gim-foresight.com/de/values-visions/der-schwarze-schwan-covid-19.html>
- Flury, R. (2020). Mit diesem Automaten wollen Zürcher Bauern die Grossverteiler umgehen und direkt zu den Kunden kommen. *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/zuerich/direktverkauf-via-automat-zuercher-bauern-gehen-in-die-offensive-id.1553987?reduced=true>
- Hofacker, C., Golgeci, I., Pillai, K. G. & Gligor, D. M. (2020). Digital marketing and business-to-business relationships: A close look at the interface and a roadmap for the future. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1161–1179.
- Huang, M. H. & Rust, R. T. (2020). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–21.
- Hudetz, K. & Reinartz, W. J. (2021). Einzelhandel vor, während und nach der Pandemie: Implikationen für das Experience Management. *Marketing Review St. Gallen*, (5).
- Jain, G., Paul, J. & Shrivastava, A. (2021). Hyper-personalization, co-creation, digital clienteling and transformation. *Journal of Business Research*, 124, 12–23.
- Jones, S. C., Waters, L., Holland, O., Bevins, J. & Iverson, D. (2010). Developing pandemic communication strategies: Preparation without panic. *Journal of Business Research*, 63(2), 126–132.
- Kalaiganam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L. & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35–58.

## Handlungsempfehlungen

1. Dieser Beitrag gibt ein Verständnis darüber, wie Marketing und Verkauf branchenübergreifend von der Pandemie betroffen sind und welche Herausforderungen zukünftig zu erwarten sind.
2. Unternehmen, die Trends und Veränderungen im Konsumverhalten frühzeitig erkennen und entsprechend in ihrer Marketingstrategie und -kommunikation einbauen, können sich einen Wettbewerbsvorteil nach der Krise verschaffen. Jedoch sollten Marketingführungskräfte unter Berücksichtigung aktueller pandemischer und gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen sensibel dafür bleiben, ob Trends pandemiebedingt sind oder eine längerfristige Verhaltensänderung zu erwarten ist.

zeigen werden. Auf Basis unserer Erkenntnisse erwarten die Marketingführungskräfte eine andauernde „Rückbesinnung auf das Echte“, die sich einerseits in der beschriebenen Sehnsucht nach menschlicher Interaktion, andererseits aber auch im bewussten

Konsum und dem nachhaltigen Umgang mit Ressourcen widerspiegelt. Bereits jetzt sehen wir, dass Unternehmen, die sich agil aufgestellt und ihr vorhandenes digitales Know-how gezielt eingesetzt haben, bislang erfolgreicher durch die Krise gekommen sind (Cal-

laghan et al., 2021), da sie sich schneller auf Änderungen in ihrer Umwelt einstellen konnten. Wie vergleichbare Studien zur Covid-19-Pandemie mit Konsumentenfokus gezeigt haben (siehe Bucher et al., 2021; Fernow et al., 2021), können Unternehmen von Verhaltensänderungen der Konsumentinnen und Konsumenten und neuen Trends profitieren, sofern sie diese frühzeitig erkennen, richtig interpretieren und gezielt in ihrer Marketingstrategie und -kommunikation einsetzen. Die befragten Marketingführungskräfte in unserer Studie wie auch wissenschaftliche Forschende sind sich daher einig, dass agile Unternehmensstrukturen und entsprechendes Managementverhalten über die Covid-19-Pandemie hinaus entscheidend sein werden, um auf rasche Veränderungen in der Umwelt reagieren zu können (Kalaigian et al., 2021). Ziel ist es somit, möglichst schnell zu lernen. 🚩

Kirk, C. P. & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124–131.

Kühl, N., Mühlthaler, M. & Goutier, M. (2019). Supporting customer-oriented marketing with artificial intelligence: Automatically quantifying customer needs from social media. *Electronic markets*, 30, 1–17.

Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869.

Lewnes, A. (2021). Commentary: The future of marketing is agile. *Journal of Marketing*, 85(1), 64–67.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, (12., aktualisierte Ausgabe), Beltz.

Moffett, J. W., Folse, J. A. G. & Palmatier, R. W. (2020). A theory of multiformat communication: mechanisms, dynamics, and strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–21.

Müller, H.-E. (2021). Strategie bei Ungewissheit: Ein integrierter Ansatz. *Marketing Review St. Gallen*, (4), 58–63.

Neumann, K. (2021). *Swissness: Wie Corona regionalen Konsum fördert*. Institut für Kommunikation und Marketing (IKM) der Hochschule Luzern. <https://hub.hslu.ch/business-psychology/corona-regionalen-konsum/>

Newman, S. A. & Ford, R. C. (2020). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1–11.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.

Reinecke, S. & Tombach, A. (2021). *Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis*. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Praxishandbuch Controlling* (2. Aufl.). Springer. im Druck.

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?. *Journal of Business Research*, 117, 280–283.

Sheth, J. (2021). New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and marketing analytics: The future is bright. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1–10.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

von Zabern, L. & Tulloch, C. D. (2020). Rebel with a cause: The framing of climate change and intergenerational justice in the German press treatment of the Fridays for Future protests. *Media, Culture & Society*.

Wang, Y., Hong, A., Li, X. & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214–220.