

Universität Bern
Frühlingssemester 2020
Philosophisch-Naturwissenschaftliche Fakultät
Geographisches Institut
Feldkurs Wirtschaftsgeographie

Strategien von KMU im Einzelhandel in Zeiten von Covid-19



Krauer Florence und Metzler Carmen
Matrikel-Nummern: 14-935-365; 16-124-661

Vorgelegt:
Prof. Dr. Heike Mayer und Miriam Hug

Abgabetermin:
11. September 2020

Abstract

In this paper the impact of the Covid-19 crisis on retail SMEs is investigated and how companies reacted to this crisis. The main research question is: How do SMEs in retail trade in the Bernese Oberland reacts to the Covid-19 crisis? To answer this question, first literature is used to explain what a resilient region or company is and what advantages a resilient company has. Furthermore, the literature of Eder (2019) says that in emergencies innovations can be created more often. This is to be verified by interviews. Therefore, two interviews with stores from the retail sector will be conducted and examined thanks to qualitative content analysis. The companies are "Eigerness der Laden" in Grindelwald and "Rösterei Heer" in Thun. The interviews are analysed using the categories' responsiveness, strategies, and longer-term consequences. It could be shown that both companies tended to benefit from the crisis as they could increase their turnover. Furthermore, it turned out to be significant that the two companies considered their further course of action immediately after the lockdown and did not give up. It was also found that there was a lot of uncertainty about the situation at both companies. Finally, it was also evident that rationality and customer proximity play a major role in how resilient a company is.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
1. Einführung & kurzes Resümee der relevanten Literatur	4
2. Wahl der Fallstudie (Sektor, Firmen)	5
3. Forschungsfrage(n)	6
4.1 Interviews	6
5. Resultate	8
5.1 Reaktionsfähigkeit	8
5.2 Strategien	8
5.3 Längerfristige Folgen (Chancen und Risiken)	9
6. Diskussion und Ausblick	10
6.1 Ausblick	11
7. Quellenverzeichnis	12

1. Einführung & kurzes Resümee der relevanten Literatur

Spätestens nach dem Lockdown am 17.03.2020 hat die Covid-19-Krise die ganze Schweiz erreicht. Der Bundesrat entschied, dass alle Geschäfte, Läden und Märkte, mit Ausnahme derer, die Lebensmittel oder Güter für den Grundbedarf verkaufen, schliessen mussten, wodurch grosse Umsatzeinbussen für einen erheblichen Teil der Wirtschaft entstanden. Der Bundesrat sprach sich infolgedessen für finanzielle Hilfen in den unterschiedlichen Sektoren wie Land- und Forstwirtschaft, Industrie Gewerbe, sowie in der Dienstleistung aus. Besonders hart wurde die Wirtschaft in Berggebieten getroffen (Regiosuisse 2020). Auslandtourist*innen konnten aufgrund der Schweizer Grenzschiessung nicht mehr ins Land einreisen und auch die inländischen Gäste blieben während dem Lockdown aus, so dass der Tourismus beinahe stillstand. Das Forschungsgebiet Berner Oberland ist ein beliebter Standort für Einzelhandelsunternehmen, welches für eine starke Tourismusabhängigkeit steht. Dies zeigt sich darin, dass der Anteil der Beschäftigten, deren Arbeitsstätten aufgrund der Covid-19-Krise schliessen mussten, in den Bergregionen am grössten war (Regiosuisse 2020). Die vorliegende Arbeit untersucht, welchen Einfluss die Covid-19-Krise im Berner Oberland auf die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Einzel- und Detailhandel hat und wie sie auf diese Krise reagieren. Im Fokus steht dabei die Untersuchung, wie anfällig eine Region ist, respektive wie resilient sie auf externe Störungen reagiert.

Als Grundlage dient einerseits die Literatur von Martin und Sunley (2015). Sie geht auf das Thema der Resilienz ein und beschreibt, wie eine Gesamtheit oder ein System auf Schocks und Störungen reagiert. Sie untersuchen weiter, wie sich Regionen von externen Schocks schützen und sich schnellstmöglich wieder erholen können (Martin und Sunley 2015). Andererseits definieren Strambach und Klement (2016) Resilienz wie folgt: «In der Wirtschaftsgeographie wird Resilienz verstanden als die Fähigkeit einer regionalen Ökonomie, ihre Funktionalität für die in ihr befindlichen Akteure trotz wandelnder, widriger Umfeldbedingungen mindestens zu erhalten» (Strambach und Klement 2016, 265).

Die Literatur zeigt, dass Resilienz nicht als unveränderbar zu verstehen ist, sondern als flexibles und anpassbares Konstrukt (Martin und Sunley 2016). Der Weg zu einer resilienten Region ist ein sich ständig wandelnder Prozess. Eine Veränderung deutet nicht etwa auf eine gescheiterte Region hin, sondern auf eine Anpassung, welche durchaus auch positiv verlaufen kann. Wichtig zu erkennen ist, dass der örtliche Kontext und die örtlich spezifischen Faktoren entscheidend für den Verlauf der dort ansässigen Unternehmen sein können (ebd.). Die Funktionalitätserhalt geht nicht unbedingt einher mit einem Strukturert. Vielmehr erfordert sie in einer Krisensituation einen Wandel der vor Ort bestehenden Strukturen (Strambach und Klement 2016). Resiliente Regionen oder auch Unternehmen sind weniger anfällig auf wirtschaftliche Krisen als nicht-resiliente. Das bedeutet, dass beispielsweise Unternehmen trotz Krise ökonomische Gewinne erwirtschaften, Arbeitsstellen erhalten und ihren Lebensunterhalt verdienen können (ebd.).

Ein weiteres Merkmal in Krisensituationen ist das Entstehen von Innovationen. Deshalb wird weiter die Literatur von Eder (2019) beigezogen. Sie beschreibt wo und wie sich Innovation entwickeln mit Fokus auf die Peripherie. Unter Peripherie werden Räume bezeichnet, die am Rand oder abseits von Städten, Agglomerationen oder grossmassstäblicher definierten Zentralräumen liegen (Lang 2016). Eder zeigt auf, dass auch in den peripheren Regionen Innovationen entstehen und diese sehr divers und originell ausfallen (Eder 2019). Wichtig ist, dass Innovationen nicht für alle Regionen erforderlich sind, um widerstandsfähig zu sein und die gleichen Innovationen in unterschiedlichen Regionen nicht zwingend erfolgversprechend sind (ebd.). Lange wurde davon ausgegangen, dass Innovationen tendenziell in urbanen Gebieten

stattfinden, welche durch vorhandene Universitäten oder Forschungsinstituten, einen sehr nahen Zugang zu Wissen aufweisen. Heute jedoch ist bekannt, dass Innovationen auch aus peripheren Räumen kommen. Periphere Innovationen unterscheiden sich von Innovationen in Zentren in der Entstehungsart (ebd.). Da diese Gebiete räumlich nicht direkt mit dem Zentrum in Verbindung stehen, sind sie teilweise auf sich selbst angewiesen, woraus Innovationen entstehen können (ebd.).

Bei einem Schock wie beispielsweise Covid-19, müssen die Unternehmen reagieren können, um ihr Überleben zu sichern. Unternehmen werden dazu gedrängt sich zu überlegen, welche Unternehmensstrategie sie nun anwenden und werden teilweise gezwungen neue Wege zu gehen. Dies kann dazu führen, dass neue Innovationen entstehen. Jedoch können die Auswirkungen eines Schocks unterschiedlich sein und die Unternehmen aus verschiedenen Branchen haben andere Voraussetzungen damit umzugehen. Schliesslich können aber neue Ideen aus Krisenzeiten resultieren (Strambach und Klement 2016).

2. Wahl der Fallstudie (Sektor, Firmen)

Der Einzelhandel steht im Fokus dieser Arbeit. Dieser wird in der Schweiz auch als Detailhandel bezeichnet und wird in der folgenden Arbeit als Synonym verwendet. Er umfasst die Händler, welche die Produkte an die Endkund*innen bringen und stellt dadurch die letzte Absatzstufe entlang der Wertschöpfungskette dar (Schneider 2018). Der Einzelhandel im Kanton Bern zeichnet sich dadurch aus, dass rund 40'000 Beschäftigte in diesem Sektor arbeiten (BFS 2017). Die Daten zeigen, dass im Kanton Bern rund 6% der Arbeitnehmer*innen im Detailhandel tätig sind (ebd.). Im Vergleich mit der Schweiz ist der Detailhandel im Kanton Bern sehr stark ausgeprägt.

Während des Lockdowns durch Covid-19 wurde der Detailhandel sehr stark von den Verordnungen getroffen (Regiosuisse 2020). Die meisten Geschäfte mussten geschlossen und nur Lebensmittelläden durften weiterhin offengehalten werden. Einige Detailhändler*innen haben während der Krise über den Onlinehandel ihre Produkte verkauft. So eröffnete beispielsweise der Wirtschaftsraum Thun die Sonderaktion „WRT Coronavirus Web-Shop“, bei der Kleinbetriebe innert wenigen Tagen einen einfachen Web-Shop für eine Installationsgebühr von 50 Franken erhielten (Wirtschaftsraum Thun 2020). Doch trotz der Kompensation durch den Onlinehandel kam es im Detailhandel zu grossen Umsatzeinbussen. Regiosuisse stellte fest: «Besonders kritisch ist die Lage z.B. im Handel mit Haushaltsgeräten, Textilien sowie im Heimwerker- und Einrichtungsbedarf, wo die Umsätze im März 2020 im Vergleich zum Vorjahresmonat um fast 30% eingebrochen sind» (Regiosuisse 2020). Andere Teile des Detailhandels wie beispielsweise die Lebensmittelhändler oder Unterhaltungselektronik konnten von der Krise profitieren (ebd.). Aus diesem Grund sind die Umsätze des ganzen Detailhandels im März im Vergleich zum Vorjahr nur um 6% gesunken (ebd.).

Für die Studie wurden Unternehmen aus zwei unterschiedlichen Regionen im Berner Oberland gewählt. Das eine Unternehmen liegt in der Peripherie (Grindelwald) und das andere im Zentrum (Thun). Andererseits wurde ein Unternehmen gewählt, welches in der Lebensmittelbranche tätig ist und ein Unternehmen, welches in Zeiten von Covid-19 schliessen musste. Es stellte sich jedoch heraus, dass beide Unternehmen Teile des Ladens geöffnet lassen konnten. Im Detailhandel arbeiten rund 4'300 Angestellte in Thun und rund 2'500 in der Region Grindelwald (BFS 2017).

Beim ersten Unternehmen handelt es sich um «Eigerness Der Laden» in Grindelwald. Das Unternehmen wurde 2017 vom Verein Eigerness gegründet und wird jetzt genossenschaftlich geführt (Verein Eigerness 2017). Präsident der Genossenschaft ist Bruno Kaufmann. Das Ziel

des Unternehmens ist es, im «Eigerness der Laden» Produkte aus der Region Grindelwald anzubieten und so eine zusätzliche Vermarktungsmöglichkeit für die jeweiligen Anbieter zu ermöglichen (ebd.). Die Philosophie von Eigerness ist, dass Ihre Produkte nachhaltig, persönlich und verbindend sein sollen (ebd.). Damit wollen sie den nationalen und internationalen Gästen ein hochwertiges Produkt aus Grindelwald anbieten. Die Regionalität steht an erster Stelle und nur auserwählte Produkte werden im Laden verkauft. Die Produkte stammen aus den Sektoren Kulinarik, Design & Handwerk, Lebensart und Outdoor, wobei der Hauptfokus auf den kulinarischen Produkten liegt (ebd.).

Beim zweiten Unternehmen handelt es sich um das Einzelunternehmen “Rösterei Heer” in Thun. Dies ist eine im Jahr 2014 eröffnete Kaffeerösterei, die ausschliesslich mit traditionellen Trommelröstverfahren arbeitet. Die Bohnen werden nach dem Rösten von Hand verlesen und in nachhaltige Verpackungen abgepackt. Die Bohnen stammen aus Plantagen aus der ganzen Welt. Der Rösterei Heer ist es wichtig, dass ihre Kaffeebohnen biologisch angebaut und fair gehandelt werden. Dies garantiert nicht nur höchste Qualität, sondern auch gerechte Handelsbedingungen. Neben dem Bohnenverkauf verwaltet die Rösterei ein Kaffee, das zusätzlich hausgemachte Kuchen, Mittagsgerichte und Kaltgetränke anbietet. Die Räumlichkeiten der Rösterei können täglich nach Feierabend für geschlossene Gesellschaften gemietet werden und das Kaffeemobil “Estafette” ermöglicht es den Kaffee der Rösterei Heer zu jeder Zeit und an jedem Ort zu geniessen (Rösterei Heer o.D.).

3. Forschungsfrage(n)

Die folgende Fallstudie setzt den Fokus auf zwei KMU im Sektor Einzelhandel. Ziel ist es herauszufinden, wie die KMU in der Zeit von Covid-19 reagieren, welche Strategien sie anwenden und welche Veränderungen es für die Unternehmen zur Folge hat. Dies ermöglicht einen Rückschluss darauf, wie resilient eine Region ist. Folgende Forschungsfragen stehen dabei im Zentrum:

Wie reagieren KMUs im Einzel- und Detailhandel im Berner Oberland auf die Covid-19-Krise?

- Wie zeichnet sich die Reaktionsfähigkeit im Bereich der Innovation von ausgewählten KMU aus?
- Welche Strategien im Bereich des Verkaufs, der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit verfolgen die ausgewählten KMU?
- Welche längerfristigen Folgen hat die Krise auf den Verkauf der Unternehmen und welche Chancen und Risiken ergeben sich für die KMU?

4. Forschungsdesign (Datensammlung und Evaluation)

Die angewandten Forschungsmethoden setzten sich aus einer Literaturstudie, zwei Interviews sowie einem konkreten Output in Form eines Videos zusammen. Als Grundlage diente eine Literaturstudie zum Thema Innovationen in KMU. Dadurch wurde die Grundlage sowie das Hintergrundwissen für die folgenden Interviewfragen (vgl. Tabelle 1) erarbeitet.

4.1 Interviews

Die Interviews wurden in Form von nicht standardisierten Leitfadeninterviews durchgeführt. Dadurch ist es möglich die Themen der Interviews durch die Ziele der Untersuchung zu leiten und nicht durch die Interviewpartner*innen. Die Interviewpartner*innen wurden vorgängig per Mail kontaktiert und über die vertrauliche Weiterverarbeitung der Daten, sowie allfälliger Anonymisierungsmöglichkeiten informiert. Die Interviews wurden in einem Gespräch von jeweils

ca. einer halben Stunde geführt und mittels Audioaufzeichnung, sowie einer Kamera aufgenommen. Der Leitfaden der geführten Interviews besteht aus einer Liste mit 9 offenen Fragen, die zu Vergleichszwecken beiden Interviewpartner*innen identisch zugestellt wurde (s. Tabelle 1). Ziel der Interviews war es, die in Kapitel 3 erwähnten Forschungsfragen beantworten zu können. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse gemäss Philipp Mayring (2007) werden die Interviews anschliessend aufbereitet. Dazu wurden die Forschungsfragen kategorisiert und nach diesen Kategorien analysiert. Folgende drei Kategorien wurden direkt aus den Forschungsfragen entwickelt: erstens Reaktionsfähigkeit (FF1), zweitens Strategien (FF2) und drittens längerfristige Folgen (Chancen und Risiken) (FF3). Diese Methode erlaubt es, anhand von Stichwort-Transkription, mit möglichst geringem Arbeitsaufwand und grösstmöglichem Überblick, alle nötigen Informationen aus den Interviews zu extrahieren. Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurden dann für die Analyse ausgewertet und interpretiert. Durch das Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den verschiedenen Aussagen der Interviewpartner*innen konnte schlussendlich ein Vergleich gezogen werden.

Tabelle 1: Interviewfragen

Interviewfragen	Bezug zu Forschungsfrage
Einstieg	
Wenn Sie zurück an den ersten Tag des Lockdowns am 16. März 2020 denken, was ging Ihnen da durch den Kopf?	Einstiegsfrage
Was war Ihre erste Reaktion, als Unternehmer*in?	Forschungsfrage 1
In welcher Art und Weise ist Ihr Unternehmen überhaupt betroffen von der Covid-19-Krise?	Forschungsfrage 1
Können Sie uns den Verlauf der Krise in Ihrem Unternehmen beschreiben?	Forschungsfrage 1
Hauptteil	
Welche neuen Innovationen entstanden in dieser Corona Zeit?	Forschungsfrage 2
Welchen konkreten Einfluss hat die Krise auf Ihren Geschäftsablauf? Auswirkung auf Mitarbeitende/ auf Ankauf/ Stimmung im Unternehmen etc.	Forschungsfrage 2
Welche konkreten Strategien, haben Sie als Unternehmen unternommen? im Bereich: - Verkauf/Ankauf - Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, - Hygiene- und Schutzkonzept	Forschungsfrage 2
Warum haben Sie genau diese Strategien gewählt?	Forschungsfrage 2
Wie haben Sie sich diese Strategie angeeignet, respektive woran haben Sie sich orientiert?	Forschungsfrage 2
Hatten Sie schon Erfahrungen generell mit Krisensituationen?	Forschungsfrage 1
Welche in der Krise angewandten Strategien können Sie sich vorstellen auch längerfristig anzuwenden?	Forschungsfrage 3
Schluss	
Welche langfristigen Folgen erwarten Sie für Ihr Unternehmen? Chancen und Risiken?	Forschungsfrage 3
Welche Unterstützungen erhielten Sie? (finanziell, informativ, Tätigkeiten, Solidarität)	Forschungsfrage 1/2

Was haben Sie und Ihr Unternehmen gelernt aus dieser Situation?	Abschlussfrage
---	----------------

5. Resultate

Mit Hilfe der gebildeten Kategorien (Reaktionsfähigkeit, Strategien und längerfristige Folgen (vergl. Kapitel 4.1)) können die Ergebnisse dargestellt und erläutert werden.

5.1 Reaktionsfähigkeit

Als schliesslich definitiv der Lockdown am 17. März 2020 durch die Schweizer Regierung bekannt gegeben wurde, war es trotz Vorahnung eine grosse Umstellung für die Unternehmen und deren Mitarbeitenden. «Das hat schon gerade ein Klapf gegeben. Es war hier noch etwas abgeschwächt, da die Bahnen davon ausgingen, dass sie nicht schliessen müssen» (Baumann 2020). Doch es wurde schnell klar, dass der Non-Food-Teil geschlossen werden muss und nur die Food-Abteilung trotz Lockdown weitergeführt werden kann. Auch für Frau Heer war es eine grosse Umstellung. Doch auch sie fand schnell heraus, dass die Kaffeeprodukte weiterhin verkauft werden dürfen. Obwohl sie den Bereich des Kaffeeausschanks schliessen musste, konnte jedoch die Ware aus der Rösterei weiterhin im Ladenlokal verkaufen. Beide Unternehmen haben sich zu Beginn des Lockdowns die Zeit genommen mit dem Team das weitere Vorgehen zu besprechen. «Unser erster Gedanken war, wie geht es weiter und wie lange dauert es, weil das war dazumal nicht ganz absehbar und mein zweiter Gedanke war, das ich nicht den Kopf in den Sand gesteckt habe, sondern überlegt habe was können wir machen und welche Alternativen gibt es» (Heer 2020).

Beide Unternehmer*innen haben die Situation nicht als unmöglich betrachtet, sondern versucht mit der Situation umzugehen. Frau Heer und Herr Baumann zeigten auf, dass sie sich beide zu Beginn Zeit genommen haben, um Ideen und Strategien zu sammeln und diese anschliessend auch direkt umgesetzt haben. Bei beiden herrschte zu Beginn eine Unsicherheit über die Vorgaben des BAG, sie lernten jedoch damit umzugehen. «Die Unsicherheit war hier: Wie viele dürfen in den Laden? Wie ist es mit diesen Non-Food-Produkten? Da musste man einfach «Learning by Doing» machen (Baumann 2020).

Während der Krisenzeit war es möglich Kurzarbeit für die Unternehmensführung anzumelden. Beide Unternehmen meldeten ihre Mitarbeiter*innen bei der Kurzarbeit an, um so auch ihre Mitarbeiter*innen zu schützen. «Es war mir wichtig, dass meine Mitarbeiterinnen auch sozial unterstützt werden, weil das auch Studenten sind und auf das Geld angewiesen sind. [...] Die Mitarbeiterinnen wissen auch, dass sie sich 100% auf mich verlassen können. Ich habe beispielsweise nicht gearbeitet, damit ich ihnen den Vortritt lassen konnte und sie arbeiten konnte. Dazumal war noch nicht so klar, inwiefern kriegt man jetzt auch die Kurzarbeitsentschädigung» (Heer 2020). Dies zeigt auch auf, dass innerhalb des Unternehmens eine sehr grosse Solidarität herrscht.

5.2 Strategien

Die Unternehmer*innen erklären beiden, dass ihr Geschäft nicht extrem von der Krise getroffen wurde. Zwangsläufig nahmen beide Unternehmen Kurzarbeitsentschädigung in Anspruch. Eigerness hat zudem auch das Covid-19-Kreditdarlehen in Anspruch genommen und konnte zusätzlich von der vorgängig abgeschlossenen Pandemieversicherung profitieren, welche der entgangene Gewinn ersetzt. «Diese drei Säulen haben uns erlaubt zu überleben und wir hatten einen grösseren Einbruch erwartet. Ungefähr ein Drittel des Umsatzes ist eingebrochen»

(Baumann 2020). Auch in der Kaffeerösterei Heer gab es während der Krise nie Existenzängste. Herr Baumann sagt, dass sie im Laden noch vor Covid-19 ihre Strategie überdachten, Produkte ersetzten und ein stärkerer Fokus auf die Food-Produkte legten, da sie ein neues Unternehmen sind und sie merkten einige Produkte verkauften sich nur schlecht. Dies kam ihnen während der Krise zugute. Weiter hatten sie einen sehr starken Winter und konnten deshalb genügend Reserven vorweisen. Beide Unternehmen haben während der Krise die Vorgaben von Bundesamt verfolgt und haben laufend die Informationen zu den Regelungen umgesetzt. «Ich glaube strategiemässig hatten wir nicht grosse Veränderungen, ausser dem Marketing. Aber ich kenne die Kundenzufriedenheit und mit den Mitarbeitern sind wir sehr loyal zueinander und helfen uns gegenseitig (Heer 2020). Frau Heer sagt klar, dass die Leute den regionalen Handel und das Familiäre sehr schätzen und auch eine Art Nachbarschaftshilfe betrieben wurde. «Gerade zu Corona-Zeiten wollten sie für uns Geld sammeln, obwohl ich sagte, dass wir gut raus sind. Es wurde eine Kaffeepackung gekauft für 15 Franken und ich habe 50 Franken erhalten und das war dann der Solidaritätszuschlag» (Heer 2020). Dadurch, dass die Rösterei schon immer sehr nahen Kundenkontakt hatte, konnten sie jetzt in der Krise profitieren und waren dementsprechend resilient.

Eigerness der Laden konnte sehr stark von der Regionalität von ihren Produkten und der nahen Zusammenarbeit mit den Lieferanten profitieren. «Es ist sehr gut, wenn man dem Lieferanten sagen kann, dass die Produkte ausgehen und dann kriegt man am Abend neue Produkte. Das ist natürlich ein grosser Vorteil, wo die Regionalität ausgespielt werden kann» (Baumann 2020). Da sie alles vor Ort beziehen konnten und nicht auf das Ausland angewiesen waren, entstanden keine Lieferengpässe. Im Gegensatz dazu war die Rösterei viel stärker eingeschränkt, da viele Bohnen aus dem Ausland nicht mehr geliefert werden. Die Bestellungen können teilweise gar nicht aus dem Land oder stecken irgendwo am Zoll fest. Jedoch zeigte sich auch unter den Röstereien eine Solidarität und sie halfen sich gegenseitig mit den Bohnen aus.

Ein wichtiger Aspekt für beide Unternehmen bildete ihre Online-Präsenz. Sie haben ihr Online-Verkauf gepusht und erweitert und zusätzlich auch auf den Sozialen Medien immer wieder über die Situation informiert und so Aufmerksamkeit erhalten. «Also wirklich der ganze Online-shop, wir haben die Karte auf Englisch gemacht, im Endeffekt haben wir uns perfektioniert. [...] Wir haben sehr viel Hintergrundarbeit gemacht (Heer 2020)». Eigerness der Laden hatte zudem einen Heimlieferdienst angeboten, welcher jedoch nicht so stark genutzt wurde. Zusätzlich haben sie begonnen die Ladenöffnungszeiten anzupassen, indem sie die Mittagspausen ausbauten und den Laden bei Tagen mit geringen Besucherzahlen ganz schlossen. So konnten weitere Gelder eingespart werden. Die Rösterei hatte neben dem Direktverkauf im Laden sehr viele Bestellungen, welche sie täglich per Post verschicken konnten.

5.3 Längerfristige Folgen (Chancen und Risiken)

Der erste Moment war für beide Unternehmen einen Schock und es stand viel Ungewissheit im Raum. Jedoch konnten sie dank den neuen Strategien (vgl. Kapitel 5.2 Strategien) mit der Zeit neues dazulernen und schlussendlich sogar von der Krise profitieren. «Wir haben in diesem Juli einen viel grösseren Umsatz gehabt als im letztjährigen Juli und letztes Jahr lief es auch schon sehr gut» (Baumann 2020). Er sagt aber auch, dass sie zu Beginn der Krise gemerkt haben, dass weniger Leute im Laden eingekauft haben. Grund könnte sein, dass die älteren Stammkunden zu Hause blieben und jüngere Helfer für sie in anderen Filialen wie Coop oder Migros eingekauft haben. Sie haben aber klar gemerkt, wie wichtig es ist in der Region die Produkte zu beziehen und im Netzwerk nahe miteinander zu arbeiten. «Ich glaube

man ist dann auch mehr zusammengerückt» (ibid.). Auch die genossenschaftliche Aufstellung ermöglichte es in der Krise breit zu denken und diese abzufedern. «Jetzt haben wir sehr viele Schweizer Touristen auch aus der Westschweiz, welche sonst weniger hier sind» (Baumann 2020). Er erhofft sich, dass auch längerfristige Schweizer Touristen vermehrt in den Laden kommen.

Auch in der Rösterei kam es zu einem Mehrverkauf: «Der Kaffeeverkauf lief dafür umso besser, das heisst normalerweise rösten wir 1 Tonne Kaffee jetzt haben wir 1.3 Tonnen Kaffee geröstet. Wir konnten nun nicht nur am Montag rösten, sondern mussten Montag und Dienstag rösten, weil wir sonst nicht nachgekommen wären. Das hat uns sehr überrascht und ist auch so geblieben. Also von Corona haben wir schon auch profitiert» (Heer 2020). In der Zeit von Covid-19 haben beide Unternehmen ihren Onlineshop ausgebaut und können diesen nun auch für die Zukunft weinternutzen. Der Laden Eigerness hat zudem festgestellt, dass sie den Laden nicht immer offenhalten müssen, sondern diesen auch schliessen können, ohne Stammkunden zu verlieren und ohne Umsatzverluste. Die Risiken liegen bei beiden Unternehmen weiterhin in der Unsicherheit der Situation. Die bestellten Kaffeebohnen stecken teilweise noch in Ländern am Zoll fest und es ist unklar, wann diese wieder geliefert werden können. Auch beim Eigerness der Laden ist noch unsicher wann die ausländischen Touristen wiederkommen können und wieder Produkte abnehmen.

6. Diskussion und Ausblick

Die Forschungsfrage «*Wie reagieren KMUs im Einzel- und Detailhandel im Berner Oberland auf die Covid-19-Krise?*» wird mittels der drei Unterfragen beantwortet.

Wie zeichnet sich die Reaktionsfähigkeit im Bereich der Innovation von ausgewählten KMUs aus?

Die Reaktionsfähigkeit zeichnet sich vor allem damit aus, dass die beiden Unternehmen trotz grossen Unsicherheiten direkt nach dem Lockdown weiterarbeiteten und versuchten die Vorgaben des Bundes einzuhalten. Sie nahmen sich Zeit, die Situation zu analysieren und um Strategien wie sie in ihrem Unternehmen damit umgehen wollen zu erarbeiten. Der grosse Vorteil der Unternehmen bestand darin, dass sie den Laden nicht ganz schliessen mussten und daher ihren Betrieb trotz Einschränkungen weiterführen konnten. Beide Interviewpartner*innen sahen es als sehr wichtig, dass direkt gehandelt und ein «Learning by Doing» gemacht wurde. Regiosuisse 2020 meinte, dass vor allem bei Tourismusregionen in Bergregionen grosse Umsatzeinbussen stattfanden, jedoch hat Eigerness der Laden schnell reagiert, so dass der Verkauf im Food-Produkte Segment nicht gestoppt werden musste. Somit ist dies sicherlich ein Zeichen von Resilienz, dass sie die Krise nicht so stark verspürten. Dies bestätigt auch Regiosuisse 2020, indem sie berichteten, dass Lebensmittelläden keinen starken Einbruch verzeichnen mussten.

Welche Strategien im Bereich des Verkaufs, der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit verfolgen die ausgewählten KMUs?

Beide Unternehmen setzten sich stark für ihre Mitarbeiter*innen ein. Sie haben von Beginn an Kurzarbeitsentschädigung angemeldet, damit sie ihre Mitarbeiter*innen weiterhin Sicherheit gewährleisten konnten. Zusätzlich hat Frau Heer sogar auf Arbeit verzichtet, damit ihre Arbeiterinnen in dieser Zeit Geld verdienen konnten. Diese Solidarität im Betrieb zeichnet sich auch gegenüber den Kund*innen ab. Sie erhielten sehr viel Trinkgeld und konnten mehr Produkte

verkaufen. Eigerness der Laden konnte sogar den Umsatz vom Juli steigern im Vergleich zum Vorjahr.

Beide Unternehmen geben an, dass sie ihre Strategie nicht grundsätzlich ändern mussten. Dies bestätigt die Theorie von Strambach und Klement 2016, dass resiliente Unternehmen weniger anfällig sind auf Krisen. Sie konnten also trotz Krise ökonomische Gewinne erzielen und die Arbeitsstellen halten. Dies wurde sicherlich noch stark von den Hilfestellungen des Bundes vereinfacht. Bestätigt wird auch die Annahme, dass Innovationen oftmals auch aus der Not heraus entstehen. Beide Unternehmen waren vor der Krise noch nicht so stark in der Onlinevermarktung vertreten und konnten dies durch die Krise optimieren.

Welche längerfristigen Folgen hat die Krise auf den Verkauf der Unternehmen und welche Chancen und Risiken ergeben sich für die KMU?

Beide Unternehmer*innen konnten trotz Unsicherheiten von der Krise profitieren. Eigerness der Laden hatte einen besseren Umsatz im Juli als im Vorjahr. Auch die Rösterei konnte monatlich den gerösteten Kaffeeumsatz erhöhen, was sie auch nach dem Lockdown erhalten konnten. Die beiden Unternehmen merkten auch, wie wichtig in Zukunft eine monetäre Reserve ist, damit die Existenz des Unternehmens nicht bedroht wird. Auch das ausgebaute Onlineangebot beider Unternehmen kann in Zukunft nun weiter genutzt werden, wovon sie langfristig profitieren können.

Ein Risiko bleibt sicherlich die Ungewissheit, wie sich die Situation weiterentwickelt. Ausländische Touristen bleiben weiterhin grösstenteils aus und die Einfuhr von Produkten aus dem Ausland wird wohl auch noch längerfristig schwierig sein. Doch auch dies kann sich als Chance zeigen, indem neu Schweizer Touristen in den Berggebieten konsumieren und unter den Unternehmen eine neue Hilfsbereitschaft entsteht.

6.1 Ausblick

Die Arbeit zeigte, dass von der Krise profitiert wurde. Jedoch darf nicht vergessen werden, dass viele Unternehmen auch stark gelitten haben. «Das Unternehmen hier an der Ecke hatte an Pfingsten ungefähr 5% des Umsatzes gemacht vom Vorjahr. Das sind dann andere Einbrüche.» (Baumann 2020). Im Hinblick auf die Literatur von Strambach und Klement (2016) bestätigt sich, dass breiter abgestützte Unternehmen und Regionen weniger unter der Krise leiden. Auch bestätigt die Untersuchung die Literatur von Eder (2019), dass in Krisensituationen Innovationen entstehen können.

Die Thematik um Covid-19 ist noch sehr neu und deshalb wäre es interessant, die Entwicklung der Unternehmen über längere Zeit zu beobachten. So könnte erörtert werden, ob die Solidarität langfristig anhält und ob die Umsätze weiterhin höher sind als im Vorjahr.

Als Vergleich wäre es in einem weiteren Schritt sehr spannend, andere Einzelhandelsunternehmen zu befragen, welche während dem Lockdown ganz schliessen mussten und keine Lebensmittel verkaufen konnten.

Abschliessend ist zu sagen, dass es sich bei den zwei Unternehmen um eine sehr kleine Stichprobe handelt. Für eine repräsentative Aussage wäre es sicherlich notwendig weitere Befragungen mit zusätzlichen Unternehmen durchzuführen.

7. Quellenverzeichnis

Bundesamt für Statistik (2017): Gesamtwirtschaft. <https://www.vol.be.ch/vol/de/index/wirtschaft/wirtschaftsdaten/sectoren-und-branchen/gesamtwirtschaft.html> (Zugriff: 12.07.2020).

Eder Jakob (2019): Innovation in the Periphery: A Critical Survey and Research Agenda. In: *International Regional Science Review*, 42 (2), 119–146.

Lang Thilo (2016): *Peripherie / Peripherisierung: Handwörterbuch der Raumordnung*. Hannover.

Martin, Ron und Peter Sunley (2015): On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15, 1–42.

Mayring Philipp (2007): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.

Regiosuisse (2020): Regionalökonomische Auswirkungen von COVID-19. <https://regiosuisse.ch/node/2957> (Zugriff: 11.06.2020).

Rösterei Heer (o. D.): Rösterei Heer. TRADITIONELL TROMMELGERÖSTETER KAFFEE AUS THUN. <https://roestereiheer.ch/> (Zugriff: 14.07.2020).

Schneider Willy (2018): Einzelhandelsunternehmung. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/einzelhandelsunternehmung-33265> (Zugriff: 12.07.2020).

Strambach, Simone und Benjamin Klement (2016): Resilienz aus wirtschaftsgeographischer Perspektive: Impulse eines «neuen» Konzepts. In: Wink Rüdiger (Hrsg.): *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*. Leipzig: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Verein Eigerness (2017): Der Laden. Alpine Kostbarkeiten. https://www.eigerness.ch/wp-content/uploads/Eigerness_Der_laden.pdf (Zugriff: 12.07.2020).