ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe August 2021

Ad Special im Harvard Business manager
www.manager-wissen.com

KONSUMGÜTERINDUSTRIE

Der Tod des klassischen Vertriebs

Von Achim Himmelreich

Kein Experte bestreitet, dass die Welt der Konsumgüter und des Handels gerade eine turbulente Phase des Wandels durchläuft. Alle nutzen Buzzwords wie „Agile", „Omnichannel" oder „Disruption". Oft verbergen sich hinter diesen Buzzwords sinnvolle Ideen und Lösungsansätze, ein greifbares Bild der Zukunft ist gleichwohl selten erkennbar. Um dieses zu gewinnen hilft manchmal ein Gedankenexperiment, das den Blick über den Horizont lenkt und die sich abzeichnenden Veränderungen klarer hervortreten lässt.

Man stelle sich vor, ein Wirtschaftshistoriker beschreibt im Jahr 2040 den Handel mit Konsumgütern zur Zeit der Corona-Pandemie. Was würde er zum Status im Jahr 2021 sagen?

„Der Konsum steckt zu Beginn der 20er Jahre noch tief in der digitalen Übergangsphase. Erste technologische Möglichkeiten werden genutzt, aber noch dominieren die Restriktionen des analogen Zeitalters. Die traditionelle Zwischenstufe des Handels kontrolliert die Schnittstelle zum Konsumenten fast überall. In vielen Fällen muss sich der Kunde in ein physisches Geschäft begeben und mitunter Öffnungszeiten einhalten. Zwar gibt es digitale Kanäle, über die Konsumenten von überall und zu jeder Zeit bestellen können; die Verzahnung der Kanäle ist allerdings noch lückenhaft.

Virtueller Espressotalk – Die Zukunft der Konsumgüterindustrie und des Handels

16. September, 15:00 – 15:30 Uhr

SCAN ME

Achim Himmelreich geht in einem kurzen Webinar auf die Erfolgsfaktoren einer gelungenen Transformation ein, die nicht nur technologisch, sondern auch auf strategischer, organisatorischer und kultureller Ebene stattfinden sollte.

Ein ganz entscheidendes Defizit besteht darüber hinaus darin, dass die Hersteller von Konsumgütern ihre Kunden in der Regel nur sehr oberflächlich kennen. Meist stehen sie nicht in direktem Kontakt zu ihnen und besitzen kaum Daten über ihre Präferenzen und ihr Verhalten. Vermeintliches Wissen über die Kunden erkaufen Hersteller durch die antiquierte Form der Sekundärmarktforschung. Regelmäßigen Kontakt pflegen sie dagegen zu ihrem Distributionspartner, dem Handel. Die Unternehmen treffen ihre Entscheidungen in erster Linie auf der Basis von Erfahrungswerten und nur selten datengetrieben. Wie so oft in historischen Strukturbrüchen existieren auch im Pandemiejahr 2021 nur wenige Unternehmen, die innovativ herausstechen und sich radikal wandeln.

Konsumgüterunternehmen treffen Entscheidungen über das Sortiment, neue Produkte und die Zielgruppenauswahl vorwiegend produkt- oder marketingorientiert. Sie handeln nach einem traditionellen Push-Modell – und je ausgeprägter die produzierten Güter einen Lifestyle-Charakter haben, desto stärker dominiert das Marketing. Dieses Modell zeigt allerdings zunehmend Schwächen: Verbraucher*innen informieren sich eigenständig und suchen gezielt, was ihren Bedürfnissen entspricht. Sie sind bereit für ein Pull-Modell mit einer Demand-Driven Supply Chain."

Es fällt sicherlich nicht schwer, der Diagnose des Historikers zuzustimmen; schwieriger ist es, daraus eine ganzheitliche Zielvorstellung sowie ein strategisches Programm abzuleiten. Versuchen wir es!

Die neue Macht der Kunden

In unserer Welt des Überangebotes ist das Konkurrenzangebot nur den sprichwörtlichen Click weit entfernt. Die räumlichen und zeitlichen Grenzen zwischen der privaten und der kommerziellen Welt, wie wir sie früher kannten, existieren kaum mehr. Digitalen Geräten, allen voran dem Smartphone, ist es geschuldet, dass konsumrelevante Tätigkeiten wie das Suchen nach Produkten, Lesen von Vergleichstests bis hin zum tatsächlichen Kauf jederzeit und von überall aus gemacht werden können.

Das Sprichwort vom König Kunde ist somit Wirklichkeit geworden, denn der Kunde verfügt nun über Wissen, das ihm Macht verleiht. Auch misstraut er zunehmend Werbebotschaften in der klassischen Massenkommunikation. Er sucht sich vertrauenswürdige oder als vertrauenswürdig und neutral empfundene Quellen, die er jenseits der traditionellen Kanäle auf Vergleichsportalen oder in der Welt der Social Media findet. Botschaften von Unternehmen betrachtet er nur dann nicht als unerwünscht oder sogar nervend, wenn sie Relevanz für ihn haben – und das in der konkreten Situation des Hier und Jetzt.

Dem Kunden alle Wünsche von den Daten ablesen

Wenn die Kunden ihre neue Macht einsetzen, dann haben Konsumgüterhersteller gar keine andere Wahl als vollständig kundenzentriert zu werden. Erfolg kann mit der Fokussierung auf Produkte nicht mehr erzielt werden, denn die Kunden verlangen nach einer Lösung ihrer Probleme. Das können sachlich-rationale Probleme wie Hunger und andere Grundbedürfnisse oder auch emotionale und psychosoziale Probleme sein – wie das Bedürfnis, mit seiner Kleidung einen bestimmten Lifestyle auszudrücken. Sieger in diesem Wettbewerb werden diejenigen Hersteller sein, die den Kunden am besten kennen. Dazu müssen sie über eine direkte Schnittstelle zum Kunden verfügen, über die sie mit relevanter und individualisierter Kommunikation sein Vertrauen gewinnen können.

Fortsetzung auf Seite 2

Der Autor

Achim Himmelreich *ist Global Head Consumer Engagement, Consumer Products & Retail bei Capgemini. Er berät seine Kunden, wie sie mit der digitalen Transformation umgehen und neue digitale Geschäftsmodelle anpassen oder entwickeln können. Dabei spielt in zahlreichen aktuellen Transformationsprojekten der Einsatz von künstlicher Intelligenz eine entscheidende Rolle. Zudem ist Achim Himmelreich Vizepräsident des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW e.V.).*

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Jana Stahl · E-Mail: buero@janastahl.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions GmbH · 69181 Leimen

Auch in diesem Hyperwettbewerb werden Premiummargen möglich sein, denn Kunden belohnen treffende Problemlösungen mit wahrer, nicht-transaktionaler Loyalität, die mit einer höheren Preisausgabebereitschaft einhergeht. Das Lösungsangebot, das Unternehmen ihren Kunden unterbreiten, muss „predictive" werden.

Ein konkretes Beispiel: Wenn im März die ersten Sonnenstrahlen den Frühling ankündigen, was in der Vergangenheit die Menschen in Baumärkte lockte, wird dies in Zukunft so kaum noch funktionieren, denn über eine KI-basierte Schnittstelle wird ein Gartenmöbelunternehmen oder eine Handelsplattform den Kunden ein individualsiertes Angebot unterbreiten, bevor ihm das Bedürfnis bewusst wird. Der Anbieter kennt die Ausmaße des Balkons unseres Wirtschaftshistorikers der Zukunft, den Zustand der bestehenden Möbel, die Stilrichtungspräferenz, die finanziellen Möglichkeiten und vieles mehr und berücksichtigt dies entsprechend. Damit verlieren auch die klassischen Orte des Konsums ihre Bedeutung. Konsum wird dort angebahnt und vollzogen, wo das Bedürfnis entsteht.

Um die Kunden zu kennen, müssen die Unternehmen Daten über sie sammeln und aus diesen Daten anwendbare Erkenntnisse gewinnen, die die Grundlage ihrer relevanten und individualisierten Kommunikation mit den Kunden darstellen. Gegenwärtig sind die allermeisten Konsumgüterunternehmen von diesem Zielbild sehr weit entfernt. Oft betreiben sie nur eine rudimentäre direkte Schnittstelle zum Kunden; vieles wird noch über den Handel realisiert, der kaum relevante Daten zurückspielt – und wenn dies möglich wäre, dann scheitert es an der mangelnden Standardisierung der Datentypen.

Kundenzentrierung erfordert Datenzentrierung

Einige Konsumgüterhersteller haben daher eigene Kanäle wie Webshops oder physische Flaggshipstores etabliert, und nahezu jedes hat eigene Apps entwickelt. Die meisten Apps leiden jedoch an einer zu geringen Nutzung, da sie den Kunden kaum Mehrwert bieten. Wie auch, wenn die App zu wenige Daten hat, um daraus Relevanz abzuleiten? Die Vielzahl an Kanälen geht meist damit einher, dass man in unterschiedlichen Kanälen verschiedene Dinge tun kann. Wenn ich als Kunde etwa in einem App-Profil meine Präferenzen hinterlegt habe und ein physisches Geschäft derselben Marke betrete, wo diese Informationen nicht bekannt sind, dann zeigt das, wie weit wir noch von einer konsistenten Omnichannel-Erfahrung entfernt sind.

Langer Rede kurzer Sinn, der Wandel der Konsumgüterunternehmen zu echter Kunden- und der damit verbundenen Datenzentrierung hat gerade erst begonnen. Google, Facebook und Amazon zählen zu den wertvollsten Unternehmen der Welt – nicht etwa weil sie besonders außergewöhnliche Produkte anbieten, sondern weil sie die meisten Daten über ihre Kunden bzw. User haben und in der Lage sind, diese sinnvoll zu verarbeiten.

Und was ist mit dem Handel?

In Abhängigkeit der Kategorie bleibt der Handel ein wichtiger Distributionspartner für Konsumgüterhersteller – im Lebensmittelbereich zum Beispiel stärker, im Kosmetikbereich weniger stark. D2C-Modelle und Marktplätze treten neben den klassischen Vertriebsweg über den Handel und führen zu einer vielfältigeren und komplexeren Distributionslandschaft. Der entscheidende Unterschied liegt aber nicht im physischen Weg des Produktes, sondern in der direkten Kommunikation mit dem Kunden und dem darauf – wie auf vielen anderen Daten – basierenden Verständnis des Unternehmens für den Kunden. Konsumgüterunternehmen wandeln sich unter Anwendung des „Customer Centricity" Paradigmas zu echten Problemlösern. Der physische Vertrieb, auch über den Handel, bleibt wichtig, wird aber zu einem abgeleiteten Faktor. Bisweilen in Kooperation mit dem Handel, manchmal ohne ihn und sicher auch manchmal unter Führung eines Handelsunternehmens, das sich schneller zu einem datengetriebenen Unternehmen gewandelt hat.

IT ist ein entscheidender Faktor, ...

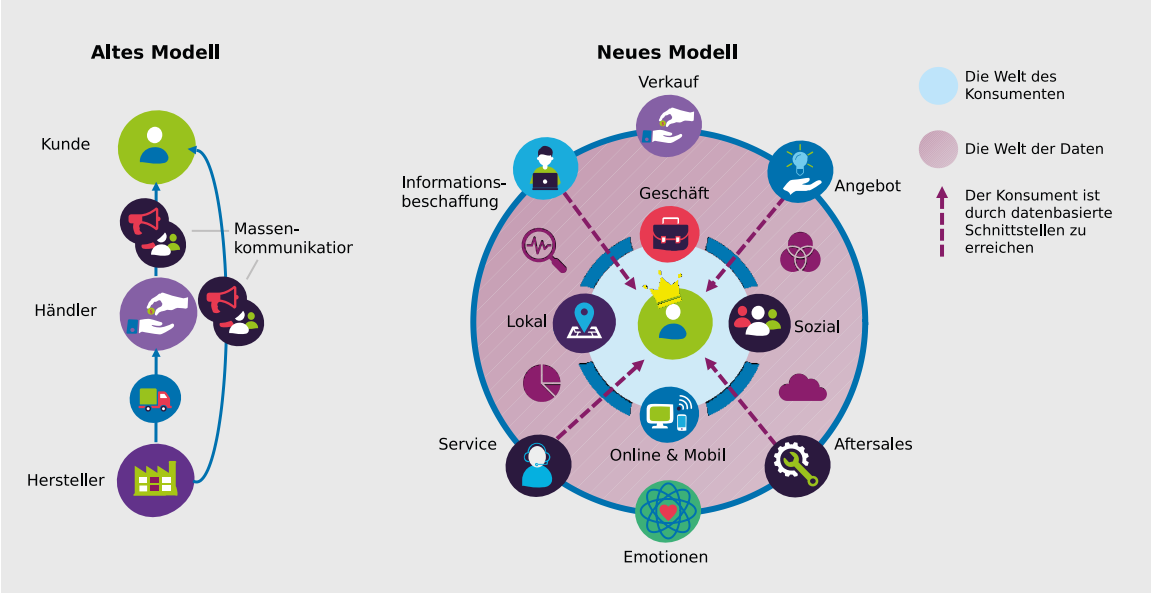
Die für den Wandel notwendigen IT-Instrumente existieren bereits bzw. befinden sich in der Entwicklung. Leistungsfähige Omnichannel-, Marketing- und CRM-Software ist ebenso vorhanden wie recht einfach einsetzbare Pakete für Advanced Analytics und Künstliche Intelligenz. Wenn man sich die einzelnen Segmente der Konsumgüterindustrie anschaut, seien es nun Güter des alltäglichen Bedarfs, Sportartikel oder andere, dann kann man mittlerweile feststellen, dass diejenigen Unternehmen, die die IT-Modernisierung und Digitalisierung konsequent vorantreiben, ihre Mitstreiter outperformen.

... der zum Erfolg führt, wenn Organisation, Kultur und Strategie ihr die Chance dazu bietet

Viele Konsumgüterunternehmen haben schon vor einiger Zeit umfassende IT-Modernisierungsprogramme angestoßen, deren Erfolg – wenig überraschend – recht unterschiedlich ausfällt. Entscheidend ist, inwiefern sie die Transformation nicht nur technologisch, sondern auch auf strategischer, organisatorischer und kultureller Ebene umsetzen. Ein Chief Digital Officer etwa nutzt kaum etwas, wenn es sich um eine „zahnlose" Stabsstelle handelt. Der Wandel zu einem kundenzentrierten Unternehmen kann nur funktionieren, wenn finanzkennziffernbasierte durch kundenzentrierte KPIs ersetzt werden. Wenn agile Methoden zum gewünschten Erfolg führen sollen, der muss auch die Mauern zwischen den Silos einreißen und cross-funktionale Teams als Standard etablieren.

Und selbstverständlich muss eine Transformation dieses Ausmaßes von der Unternehmensführung selbst gesteuert und gelebt werden. Ohne die hundertprozentige Unterstützung des C-Levels wird sie scheitern müssen. Jedes Unternehmen hat seine eigene Sprache, manifestiert in KPIs, Dashboards, Freigabeprozessen und vielem mehr. Diese Sprache muss in eine kunden- und datenzentrierte verwandelt werden und in der Unternehmenskultur jeden Tag aufs Neue gelebt werden.

Der Wirtschaftshistoriker kennt letztlich die Zeit zwischen 2021 und 2040 und die Unternehmen, denen die Transformation gelungen ist. Die Verlierer haben nicht an einem Mangel an Technolgie gelitten, sondern an einer zu schwachen Integration der technischen Möglichkeiten in Strategie und Kultur.



Konsumgütermarkt im Umbruch: Vom alten Regime zur Omni-Kanal-Welt (Copyright Capgemini)

Heute wissen, was die Kundschaft morgen will

Von Arjan van Staveren

Die Digitalisierung hat viele Konzepte begünstigt, die die Kundenbedürfnisse in den Fokus stellen und dadurch auch den Umsatz enorm ankurbeln können. Dass die Entwicklung des Handels hier aber noch immer in den Kinderschuhen steckt, hat die Pandemie deutlich herauskristallisiert. Während selbst große Handelsketten ins Straucheln gerieten, haben Unternehmen wie Amazon, Zalando und Westwing gleich doppelt profitiert. Sie besitzen umfangreiche Informationen über ihre Kunden und wissen auch ganz genau, wie sie diese einsetzen müssen. Mithilfe der Data Cloud wird es auch für traditionelle Handels- und Konsumgüterunternehmen endlich möglich, ihre Kundschaft besser kennenzulernen.

Daten bieten unbegrenzte Möglichkeiten

Lisa hat bereits seit Längerem ein bestimmtes Paar Schuhe im Visier. Sie schaut es sich wiederholt auf verschiedenen Websites an, um die Preise zu vergleichen. Beim nächsten Einkaufsbummel entscheidet sie sich spontan, das Modell im Flagship-Store vor Ort zu kaufen, weil Kundenkarteninhaber zehn Prozent Rabatt erhalten. Ende gut, alles gut – sollte man meinen. Doch eine Woche später wird Lisa eine Online-Anzeige genau dieser Schuhe ausgespielt. Als Kundin wundert sie sich darüber vielleicht ein bisschen, doch für das Unternehmen, das dahintersteht, ist das mehr als ärgerlich, denn das eingesetzte Werbebudget wurde schlichtweg verschwendet. Schuld daran ist eine fehlende Verzahnung der einzelnen Daten und Kanäle. Das hindert Händler nicht nur daran, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, sondern kann auch zu Verlusten führen, wie das Beispiel der Kundin Lisa beweist.

In keiner anderen Branche spielen Kundendaten eine so zentrale Rolle wie im Handel. 59 Prozent der Unternehmen betrachten sie hier als ihre wichtigste Informationsquelle – und liegen damit weit über dem Durchschnitt aller Industrien. Das Gute: Einen Mangel an Informationen gibt es aufgrund von Point-of-Sale-Systemen, Online-Transaktionen, Surfverhalten, Treueprogrammen und Produktbewertungen nicht.

Tatsache ist jedoch auch, dass es längst nicht mehr darauf ankommt, großen Mengen an Daten zu sammeln. Viel wichtiger ist es inzwischen, aus diesen einen praktischen Mehrwert zu ziehen. Im Fall von Lisa könnte das beispielsweise bedeuten, ihr zu den gekauften Schuhen das passende Imprägnierspray anzubieten. Ebenso könnte der Händler ihre Kundendaten nutzen, um zu berechnen, wann sie wohl das nächste Paar brauchen wird, um ihr rechtzeitig einen Rabattgutschein auf das zweite Paar zuzuschicken.

Die Wirtschaft befindet sich an einem Scheideweg

Genau an dieser smarten Datennutzung scheitern noch immer viele. Ergeben hat das eine Umfrage, für die Snowflake in Kooperation mit The Economist Intelligence Unit insgesamt 914 Geschäftsführer befragt hat. Dabei entspringt das Problem, an dem sich viele Händler stoßen, ihrer analogen Historie – und dieser dauerhaft zu entwachsen ist alles andere als leicht.

Junge Unternehmen haben hier einen entscheidenden Vorteil: Sie sind quasi in die Digitalisierung hineingeboren und haben deshalb kaum technologische Altlasten. Sie können die Informationen ihrer Kunden direkt in einen größeren Kontext setzen, ihren nächsten Kauf prognostizieren und dabei auch aktuelle Trends berücksichtigen. Bei Konsumgüterunternehmen, die bereits seit Längerem bestehen, ist das häufig nicht so einfach möglich. Der interne und externe Datenaustausch war bei ihnen bis vor einigen Jahren technisch überhaupt nicht vorgesehen. Und das hat zur Folge, dass die Informationen der einzelnen Abteilungen, Kanäle und Standorte noch immer in abgetrennten Silos liegen.

Um diese Herausforderung zu meistern, haben viele Unternehmen inzwischen auf Cloud-Lösungen umgesattelt. Dabei werden allerdings häufig die Datenstrukturen der alten, lokalen Rechenzentren übernommen, was das Problem der Silos nicht löst, sondern lediglich in die Cloud verschiebt. Um tatsächlich eine nachhaltige Transformation herbeizuführen, müssen Unternehmen deshalb vielmehr die gesamte Struktur ihrer Daten vereinheitlichen und sie an einem Ort zusammenführen. Erschwerend hinzu kommt die Tatsache, dass zu den Infrastructure Clouds (AWS, Microsoft Azure und Co.) noch zusätzliche Application Clouds wie die von Salesforce oder SAP benötigt werden, um große Datenmengen nicht nur abzuspeichern, sondern sie auch praktisch nutzbar zu machen.

Die Zukunft liegt in der Data Cloud

Damit Konsumgüterunternehmen in vollem Umfang von der cloud-basierten Datenspeicherung und -verarbeitung profitieren können, brauchen sie eine Schnittstelle, die beide Seiten auf sichere und lückenlose Art und Weise miteinander verbindet. Die Data Cloud macht genau das möglich. Sie fungiert wie ein Bindeglied, da es Händlern ermöglicht, uneingeschränkt auf alle für sie wichtigen Informationen zuzugreifen. So kann beispielsweise die Marketingabteilung die Daten des Vertriebs nutzen und daraus Erkenntnisse ableiten, die ihre tägliche Arbeit effizienter gestalten und weitere Optimierungspotenziale aufzeigen. Da alle Informationen an einem Ort zusammenfließen, wird gewährleistet, dass sie stets in aktueller Form vorliegen – und das ganz ohne neue Sicherheitsrisiken zu schaffen.

Durch die Data Cloud sind Unternehmen auch in der Lage, die derzeit benötigten Ressourcen flexibel hoch- und runterzuskalieren. Das ist besonders dann hilfreich, wenn es beispielsweise an Weihnachten oder Black Friday zu saisonbedingten Lastspitzen kommt. Aber auch dann, wenn unvorhersehbaren Ereignissen wie der plötzliche Ausbruch einer Pandemie oder die Blockade im Suezkanal die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gefährden könnten, hilft die Data Cloud dabei, schnell die notwendigen Kapazitäten zur Verfügung zu stellen, um komplexe Analysen auszuführen und daraus datenbasierte Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Forrester hat erst kürzlich untersucht, inwiefern sich das konkret auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Dafür wurden in ganz unterschiedlichen Branchen Kunden von Snowflake zu Kosten, Nutzen und Risiken befragt. Das Ergebnis: Innerhalb der ersten drei Jahre konnten die Befragten insgesamt 21,5 Millionen US-Dollar einsparen, was einen Return-on-Investment von über 600 Prozent ergibt.

Mithilfe der Data Cloud von Snowflake können also auch traditionelle Konsumgüterunternehmen den technologischen Grundstein legen, den sie brauchen, um sich endlich von ihren Altlasten zu lösen. Historisch gewachsene Datensilos gehören der Vergangenheit an. Stattdessen geben sie sich selbst die Möglichkeit, ihre Daten zentral und dennoch flexibel zu lagern, sie zu analysieren und die Interessen und Bedürfnisse ihrer Kundschaft dadurch auf einer völlig neuen Ebene kennenzulernen. Nur so ist es langfristig möglich, mit digitalen Playern wie Zalando und Co. mitzuhalten.

Der Autor

Arjan van Staveren, *Country Manager Germany bei Snowflake, war 2017 der erste deutsche Mitarbeiter beim Data-Cloud-Unternehmen Snowflake. Heute ist er als Country Manager Germany für den deutschen Markt verantwortlich. Vor Snowflake hatte Arjan van Staveren leitende Positionen im Vertrieb bei Microsoft und Bazaarvoice, einem Anbieter von Produkt-Review- und User-Generated-Content-Lösungen.*

Aktuelle Trends in der Konsumgüterindustrie – und ihre Auswirkungen auf die IT-Strategie

Von Andreas Sailer

Trends wie Kundenfokussierung oder die Erschließung neuer Vertriebskanäle erhalten durch die Covid-19-Krise eine noch größere Bedeutung. Aber wie kann ein Konsumgüterhersteller unter diesen sich schnell ändernden Bedingungen profitables Wachstum erreichen – und welche Rolle spielt das IT-System? Der Softwareanbieter SAP hat darauf eine strategische Antwort.

Um es gleich vorneweg zu sagen: Leider kann niemand in die Zukunft schauen. Auch Trendforscher gewinnen ihre Erkenntnisse dadurch, dass sie die Vergangenheit und die Gegenwart analysieren und aus den erkannten Trends Schlüsse für die Zukunft ziehen. Zum Beispiel für die Konsumgüterindustrie.

Drei aktuelle Trends

Der deutlichste Trend ist das zunehmend anspruchsvolle und dynamische Verhalten der Verbraucher. Genügte früher das einfache Narrativ einer „Marlboro-Country", um eine Kaufentscheidung herbeizuführen, werden die Entscheidungen der Verbraucher heute von unterschiedlichen Faktoren geprägt. Das Markenerlebnis, der Preis und die Verfügbarkeit sind heute wichtige Entscheidungskriterien, ebenso wie die Individualität oder die veränderte Einstellung zur Nachhaltigkeit.

> Eine entscheidende Dimension eines intelligenten Unternehmens ist die Offenheit der IT-Systeme

Als zweiter Trend zeigt sich die stärkere Aufteilung der Vertriebskanäle. In Deutschland werden Handel und Großhandel auf absehbare Zeit der wichtigste Absatzkanal für die Hersteller bleiben, aber digitale Marktplätze oder auch der Direktvertrieb (Direct-to-Consumer) der Hersteller werden voraussichtlich an Bedeutung zunehmen.

Der dritte Trend besteht in der sinnvollen Nutzung von Unternehmensdaten, die sich nur mit Hilfe der IT innovativ für einen Hersteller umsetzen lassen.

Der Weg zum intelligenten Unternehmen

Wenn wir davon ausgehen, dass es sich bei einem Hersteller nicht um ein Start-up mit Unterstützung durch Venture Capital handelt, bleibt die Frage, wie das alles zu profitablem Wachstum führen soll, da die Gewinnmarge vieler Hersteller seit jeher schmal ist und damit wenig zusätzliche Kosten ohne Mehrumsatz verträgt.

Die naheliegende Schlussfolgerung: Konsumgüterhersteller müssen in ihren Prozessen flexibler werden, um stärker auf die Konsumenten eingehen und auf sich ändernde Trends im Markt reagieren zu können. Eine entscheidende Rolle kommt hier der IT zu.

Aus Sicht der SAP können nur „intelligente Unternehmen" diese Anforderungen an Flexibilität in der IT erfüllen. Intelligenz im Unternehmen wird beispielsweise durch die Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI), Machine Learning (ML) und eine intensive Analyse von besseren Daten ermöglicht. Repetitive Aufgaben werden durch Machine Learning automatisiert, und der Mitarbeiter kann sich mit Unterstützung von KI und Datenanalyse intensiver mit wichtigen Fragestellungen befassen – beispielsweise mit Simulationen der Auswirkung von Entscheidungen auf Basis einer verbesserten Datenanalyse.

Eine weitere entscheidende Dimension eines intelligenten Unternehmens ist die Offenheit der IT-Systeme, um schnell neue oder weitere Softwarelösungen zu integrieren und viele Dinge wie z. B. den Einkauf von Rohstoffen mit Hilfe von Einkaufsnetzwerken agiler und kostengünstiger zu gestalten. Diese Offenheit für technologische Veränderungen oder für Veränderungen von Geschäftsprozessen und deren Unterstützung durch Software ist ein wichtiges, neues Kriterium für die Beurteilung eines Softwareanbieters.

Bestmögliche Integration der IT-Systeme

Doch was gewinnt ein Konsumgüterhersteller, wenn bei aller Kundenorientierung und maximalen Flexibilisierung die Kosten durch die Decke gehen? Für profitables Wachstum müssen auch die Effizienzsteigerung und eine optimale Integration der IT-Systeme wesentliche Schwerpunkte bleiben.

SAP trägt dem Trend zu mehr Flexibilität und Agilität durch die Zweiteilung ihres Lösungsportfolios für die Konsumgüterindustrie in die „Intelligent Suite" und die „Industry Cloud for Consumer Products" Rechnung. Die Intelligent Suite unterstützt das Unternehmen in allen Kernprozessen end-to-end mit maximaler Integration und Effizienz. Intelligente Prozesse, unterstützt durch KI, ML und Analytics, bringen ein spürbares Mehr an Flexibilität und Effizienz.

Andreas Sailer, Global Director im Solution Management für die Konsumgüterindustrie der SAP SE.

Mit dem Komplettpaket „RISE with SAP" bietet SAP einen „Business Transformation as a Service", um den schnellen Wechsel zu einem flexiblen, offenen und gleichzeitig effizienten ERP-System in der Cloud deutlich zu vereinfachen und zu beschleunigen.

> Konsumgüterhersteller müssen in ihren Prozessen flexibler werden

Die Lösungen der Intelligent Suite machen nicht nur die Kernprozesse agiler und effizienter, sondern mit einem neuen Software-Ansatz werden auch punktuelle Softwarelösungen bereitgestellt, die schnell, einfach und mit vorab berechenbaren Gesamtbetriebskosten einsetzbar sind. Die Industry Cloud for Consumer Products unterstützt damit einen abgegrenzten Arbeitsschritt im end-to-end-Prozess, der für die Konsumgüterindustrie von entscheidender Bedeutung ist. Um dies zu erreichen, verändert SAP die Entwicklung seiner Industry-Cloud-Software auf radikale Weise: Von der ursprünglichen Idee bis zur ersten Auslieferung vergehen in der Regel weniger als neun Monate.

Das SAP-Angebot lässt sich durch Lösungen von SAP-Partnern und innovativen Start-ups ergänzen – schnell einsetzbar und vollständig in die Intelligent Suite integriert. Damit können Konsumgüterhersteller den Herausforderungen einer ungewissen Zukunft gelassen entgegensehen.

Der Autor
***Andreas Sailer**, SAP-Experte für die Konsumgüterindustrie, sieht Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern als Investition in Wachstum und Profitabilität eines Konsumgüterherstellers.*

Impulse für die Konsumgüterbranche in der Zeit des „Never Normal“

Von Phil Le-Brun und Miriam McLemore

Im März 2021 wurde in London der erste europäische Amazon Fresh-Store eröffnet. Die auf der Cloud von Amazon Web Services (AWS) basierende Just-Walk-Out-Technologie bietet dort den Kunden ein völlig reibungsfreies Einkaufserlebnis. Man checkt mit seinem Amazon Prime-Konto ein, wählt die gewünschten Produkte aus und verlässt das Geschäft, ohne seine Waren auf ein Kassenband zu legen oder zu bezahlen. Im Vergleich zu einem traditionellen Einkauf ein wahrhaft magisches Erlebnis.

Eine Lösung, die nach einem passenden Problem sucht, oder doch etwas Substanzielleres? Für uns ist es das Herzstück der digitalen Transformation – das Einkaufserlebnis aus Sicht des Kunden neu zu gestalten, statt einfach bestehende Abläufe und Strukturen zu optimieren. Hinter all dem steht das, was wir die „Amazon Tag-1-Mentalität“ nennen: eine vollkommen kundenzentrierte Kultur, die den Status Quo konsequent hinterfragt und in der sich niemand auf seinen Lorbeeren ausruht.

Das Credo der Tag-1-Mentalität ist, dass es keine „neue Normalität“ gibt: Die Verbraucher verlangen schon jetzt, dass sich Unternehmen in ihrem Tempo an ihre Bedürfnisse anpassen. Oder wie Jeff Bezos es ausdrückte: „Kunden sind immer so herrlich unzufrieden.“ Kluge Unternehmen verstehen diese Verschiebung von der Massenproduktion früherer Jahre hin zur Massenpersonalisierung, die Verbraucher heute erwarten. Hier konnte und kann man tiefgreifende Umwälzungen beobachten, sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich und sogar im Verhältnis von Unternehmen zu ihren Mitarbeitern. Keine Massen-Mails mehr, die Fußgängern Sommerreifen anbieten, Vegetariern Sauerbraten schmackhaft machen wollen oder Hochhausbewohnern Rasenmäher anpreisen. Zalando ist eines der Unternehmen, die hier den richtigen Weg gehen – mit einer hochgradig personalisierten Verbraucheransprache.

Aber was machen moderne, agile Konsumgüterunternehmen anders? Nun, genau wie bei früheren technologiegestützten Aufbrüchen haben sie nicht nur die Technologien im Blick, sondern vor allem die Art und Weise, wie diese es ermöglichen, die Arbeit selbst in drei Bereichen neu zu konfigurieren und zu gestalten.

Eine kundenzentrierte Denkweise

Unternehmen interagieren auf zeitgemäße, relevante und emotionale Weise mit ihren Kunden, indem sie Zweckhaftigkeit demonstrieren und Prinzipien leben, die von allen Mitarbeitern mitgetragen werden. Das Mantra von AWS, „das kundenzentrierteste Unternehmen der Welt“ zu sein, manifestiert sich im „Working Backwords“, also darin, wie wir von den Bedürfnissen und Schmerzpunkten der Kunden aus „rückwärts“ arbeiten, um Wege zu finden, sie zu begeistern.

Im direkten Dialog mit den Kunden arbeiten langlebige, funktionsübergreifende Teams daran, genau das zu erreichen. Teams, die für die Geschäftsergebnisse verantwortlich sind, zapfen dabei das menschlichste aller Verlangen nach Meisterschaft und Autonomie an und stellen damit die traditionellen Strukturen, die vor 200 Jahren für die Fabrikarbeit entwickelt wurden, auf den Kopf. So wird menschlicher Einfallsreichtum freigesetzt, um zum Nutzen des Kunden immer und immer wieder neue Wege zu beschreiten.

Ein cloudbasiertes Toolset

Aber nicht nur das Potenzial der Mitarbeiter wird freigesetzt, sondern auch Technologie und Daten. Die Tools des letzten Jahrhunderts reichen nicht aus, um die Zukunft Ihres Unternehmens zu sichern. Die Cloud hat dabei eine ähnliche Funktion wie Ihr Stromanschluss: Sie versorgt Ihr Unternehmen mit Energie und bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, sich verstärkt auf kundenrelevante Aufgaben zu konzentrieren. Warum sollten Sie Ihr eigenes Rechenzentrum betreiben, wenn andere die Cloud nutzen, um neue Ideen schneller und sicherer zu skalieren? Agile Unternehmen haben erkannt, dass eine Stunde, die mit undifferenzierter Arbeit verbracht wird, eine Stunde ist, die nicht investiert wurde, um ihre Kunden besser zu verstehen und ihnen exzellenten Service zu bieten.

Aber die Cloud ist weit mehr als nur ein Rechenzentrum. Sie bietet sich dynamisch entwickelnde Tools und die Möglichkeit, schnell Hypothesen zu testen, beispielsweise zu Themen wie Personalisierung oder Verbrauchersegmentierung. Erfolgreiche Ideen können in Minutenschnelle global skaliert oder Erkenntnisse kosteneffizient erfasst werden. Ermöglicht wird dies durch die Beseitigung von Datensilos und die Integration all der vielfältigen und umfangreichen Daten, die digitale Unternehmen antreiben. Entwickler können die richtigen, dedizierten Datenbanken und Tools für die jeweilige Aufgabe auswählen und bezahlen nur für das, was sie brauchen, wenn sie es brauchen – sehr zur Freude des CFO.

Führungskompetenz erlernen

Agile Führungskräfte bauen auf Erfahrungen auf und setzen alles daran, Verbraucher mithilfe von Daten transparent zu machen. Sie bestimmen die Dynamik der Organisation: Sie werden als aktive Lernende und Vordenker gesehen, die sich nicht scheuen, Fragen zu stellen. Sie haben erkannt, dass Technologie mehr ist als nur der Job des CIO und dass alle Führungskräfte ihre digitale Kompetenz erweitern müssen. Technologie, insbesondere die Cloud, sind potente Business-Tools – vorausgesetzt die Entscheider sind in der Lage, Mensch und Technologie zu integrieren, um Geschäftsprozesse und Kundenerlebnisse neu zu definieren.

Bei so vielen „unbekannten Unbekannten“ in den Unternehmen von heute lassen diese Führungskräfte von oben nach unten eine Kultur des Experimentierens ins Unternehmen einfließen und bieten so jedem Bereich und jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, schnell und kosteneffizient Erkenntnisse zu gewinnen – vor Beginn der Cloud-Ära war das nahezu undenkbar.

Konsumgüterunternehmen, die konsequent die Bedürfnisse der Verbraucher antizipieren und auf sie reagieren, erzeugen damit ein Schwungrad einzigartiger Lösungen, die wiederum mehr Erkenntnisse, mehr Relevanz und mehr Loyalität schaffen. Mithilfe von Analytik und Personalisierung lassen sich neue Nischen schaffen wie beim Dollar Shave Club. Sie können neue Geschäftsmodelle beflügeln wie ABinBevs Direct-to-Consumer, Marketingkampagnen schneller zum Erfolg führen wie bei Unilever oder physische, aber kontaktlose Hyper-Personalisierung ermöglichen wie bei Coca-Cola Freestyle. Die Cloud, gepaart mit einer kundenzentrierten Kultur und erfahrenen Partnern wie Capgemini, kann dazu beitragen, auch Ihren Erfolg zu sichern.

Die Autoren

***Phil Le-Brun**, Mitglied des Enterprise Strategy-Teams von AWS, hatte zuvor Positionen bei der McDonald's Corporation inne, u.a. als International CIO und Corporate VP for Global Technology Development.*

***Miriam McLemore,** ebenfalls Mitglied des Enterprise Strategy-Teams von AWS, bekleidete zuvor mehrere Führungspositionen bei der Coca-Cola Company, unter anderem als Corporate CIO.*

***Amazon Web Services (AWS)** setzt sich aus Führungskräften zusammen, die große Transformationen geleitet haben und nun den AWS-Kunden helfen, dasselbe zu tun.*

Digitalisierung und Nachhaltigkeit müssen kein Widerspruch sein

Von Xenia Giese

Bei aller coronabedingten Digitalisierung: Das Thema Nachhaltigkeit besitzt im Handel und in der Konsumgüterindustrie weiterhin große Relevanz. Wie Smart Stores nachhaltig gestaltet werden können, zeigt das aktuelle Whitepaper „Sustainable Smart Stores 2021 – Digitale Nachhaltigkeitslösungen für den Handel" des EHI Retail Instituts und Microsoft, das ab sofort zum kostenfreien Download bereitsteht.

Die Dynamik der Digitalisierung im Handel und der Konsumgüterindustrie wurde durch Corona noch einmal erhöht und rückt digitale Lösungen verstärkt in den Fokus. Schon jetzt wird in intelligenten Filialen oder „Smart Stores" zunehmend auf digitale Lösungen gesetzt, um operative Prozesse effizienter zu gestalten oder um Kunden*innen mehr Informationen und Services anzubieten. Parallel besitzt jedoch auch das Thema Nachhaltigkeit weiterhin große Relevanz. Auf den ersten Blick ein echtes Dilemma.

Mit Hilfe der Digitalisierung werden zwar viele neue Möglichkeiten für nachhaltige Prozesse und deren Monitoring geschaffen. Gleichzeitig hat diese aber auch Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsziele. Der Betrieb von Smart Stores mit digitalen Anwendungen basierend auf Sensorik, Internet-der-Dinge-Technologie und KI ist natürlich energieintensiver als der Betrieb einer nicht oder kaum digitalisierten Filiale.

Dass Digitalisierung und Nachhaltigkeit kein Widerspruch sein müssen, zeigt das aktuelle Whitepaper „Sustainable Smart Stores 2021 – Digitale Nachhaltigkeitslösungen für den Handel" von EHI und Microsoft. Anhand von 29 Kundenreferenzen sowie 17 Microsoft- und Partnerlösungen werden die Potenziale in den fünf Handlungsfeldern Zentrale, Lieferkette & Logistik, Sortimente & Produktion, Filialen, Kunden & Kreislaufwirtschaft unmittelbar sichtbar.

> Gefragt sind heute intelligente Filialen, die einen Fokus auf Nachhaltigkeit legen

Sustainable Smart Stores bringen digitale Stärken und Nachhaltigkeit zusammen

Gefragt sind heute nachhaltige intelligente Filialen oder auch „Sustainable Smart Stores", die mit ihren digitalen Lösungen einen Fokus auf Nachhaltigkeit legen. So unterstützen sie z. B. das Sparen von Energie und damit die Minimierung des CO2-Ausstoßes. Dabei kommen digitale Lösungen für Gebäude- und Gerätesteuerung zum Einsatz, wie beispieksweise die Lichtsteuerung und das energie-effiziente Lichtmanagement sowie Lösungen zur Optimierung der Auslastung der Klima- und Kältetechnik. Denn während im Food-Bereich die Kältetechnik (48 Prozent) den mit Abstand größten Anteil des Energieverbrauchs auf sich vereint, ist dies im Non-Food-Handel die Beleuchtung (57 Prozent)*.

Darüber hinaus bieten digitale Lösungen Möglichkeiten, direkt die operativen Prozesse in der Filiale zu optimieren und nachhaltiger zu gestalten. Dazu zählen beispielsweise das Management des Abfalls, die Vermeidung des Schwunds durch vorausschauende Überwachung der Kühlgeräte oder die Erfassung des Sortiments bzw. des Bestands in Filiale und Lager mit Hilfe von Sensorik und die vorausschauende Optimierung per KI, wodurch Ausschuss und gleichzeitig Out-of-Stocks vermieden werden können.

Cloud und Cloud-Edge-Technologien rücken verstärkt in den Fokus

Für eine optimale Energieeffizienz wäre es sinnvoll, die digitalen Lösungen einer Filiale in der Cloud zu betreiben. Schließlich können Hyperscale-Cloud-Rechenzentren deutlich mehr Rechenleistung pro Energieeinheit erbringen als On-Premise-Rechenzentren. Bei 48 Prozent der Unternehmen sind cloudbasierte Anwendungen daher bereits heute von großer Bedeutung*. Das Problem bei der Sache: Aufgrund der beschränkten Bandbreite in vielen Filialen ist eine flächendeckende Nutzung von digitalen Cloud-Lösungen häufig nicht möglich.

Gerade bei rechenintensiven Lösungen wie der Verarbeitung von Sensorik-Daten, IoT und deren Auswertung bzw. Prognose mit KI erfordern viele digitale Lösungen eine Verbindung in die Cloud. In diesen Fällen wäre die Filialbandbreite sehr schnell ausgelastet. Zur Lösung dieses Problems kommt Cloud-Edge-Computing-Technologie zur Anwendung. Dabei ist die Verbindung zur Cloud nur für das initiale Anlernen der KI und bei etwaigen Änderungen notwendig, was den Bedarf an Bandbreite deutlich reduziert.

** Quelle: Whitepaper „Sustainable Smart Stores 2021 – Digitale Nachhaltigkeitslösungen für den Handel"*

Xenia Giese, Industry Executive Retail & Consumer Goods bei der Microsoft Deutschland GmbH

Mit digitalen Lösungen die Nachhaltigkeit weiter optimieren

Das aktuelle EHI-Microsoft-Whitepaper zeigt: Schon heute gibt es sehr vielversprechende Ansätze und auch eine ganze Reihe an vorzeigbaren Praxisbeispielen, um Nachhaltigkeitsinitiativen mit den richtigen digitalen Lösungen zu unterstützen. Mit Hilfe modernster Technologien aus der Cloud lassen sich nicht nur die digitale Transformation erfolgreich vorantreiben oder neue digitale Geschäftsmodelle erschließen, sondern auch die Nachhaltigkeit von Handels- und Konsumgüterunternehmen weiter optimieren. Jetzt ist es an ihnen, diese Potenziale für sich zu nutzen.

Das Whitepaper „Sustainable Smart Stores 2021 – Digitale Nachhaltigkeitslösungen für den Handel" steht hier kostenfrei zum Download zur Verfügung: **https://aka.ms/Handel_Nachhaltigkeit**

Die Autorin
Xenia Giese *ist Industry Executive Retail & Consumer Goods bei der Microsoft Deutschland GmbH. Mit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung im Einzelhandel sowie in der Informationstechnologie-, Internet- und Telekommunikationsbranche ist es ihre Leidenschaft, Technologie nutzbar und leicht verständlich zu machen. Seit 8 Jahren treibt sie die Positionierung von Microsoft innerhalb der deutschen Einzelhandels- und Konsumgüterindustrie voran.*

Der Kunde – das unbekannte Wesen?

Von Nadine Wolanke

In der Konsumgüterindustrie zeichnet sich ein Perspektivenwechsel ab: weg von der reinen, althergebrachten Produktfokussierung hin zu einer stärker ausgeprägten Kundenorientierung. Vorreiter der Branche zeigen, wie ein cloudbasierter Omnikanal kombiniert mit Künstlicher Intelligenz neues Wissen über Kundenbedürfnisse generiert. Und sie nutzen dieses Wissen, um die Markenbindung breiter Käuferschichten nachhaltig zu festigen und zugleich mit neuen Services die Wertschöpfung jeder einzelnen Kundenbeziehung zu optimieren.

Nadine Wolanke ist bei Salesforce verantwortlich für den Retail- und Konsumgüterbereich

Die Qualität eines Produkts allein ist längst kein Garant mehr für langfristige Markenbindung. Egal, ob Kosmetik, Mode, Möbel oder hochwertige Küchenhelfer: Konsumgüter erfüllen heute nicht nur ihren unmittelbaren Zweck, sondern dienen den Verbraucher:innen auch zur Verwirklichung ihres individuellen Lebensstils. Doch was wünschen sich Kund:innen in einer ganz bestimmten Situation? Und welche Bedürfnisse werden sie morgen haben? Solche Informationen – auf einzelne Kund:innen heruntergebrochen – können weder die Durchschnittwerte einer stichprobenartigen Kundenbefragung liefern noch die starren Raster bei konventioneller Zielgruppensegmentierung.

Viele Hersteller erkennen zunehmend, wie wichtig es ist, ihre Kund:innen wirklich zu kennen, näher an sie heranzurücken. Im klassischen Modell fehlte ihnen diese Nähe. Sie konzentrierten sich aufs Produkt, der Verkauf erfolgte über den Handel. Jetzt wollen sie aus den unbekannten Wesen bekannte Kund:innen machen. Denn nur wer seine Kund:innen kennt, kann sie individuell ansprechen. Dabei kommt es auf persönliche Relevanz der Inhalte an – genau dafür ist datenbasiertes Wissen unverzichtbar.

From unknown to known – Kund:innen wirklich kennenlernen

Wie kann dieses Kennenlernen Herstellern gelingen, die bisher keine oder nur wenige direkte Kontaktpunkte zu ihren Kund:innen haben? Die immer digitalere Customer Journey liefert darauf die Antwort. Denn Hersteller können online an unterschiedlichsten Stellen wie etwa in Foren, Blogs oder Social Media Touchpoints mit Kund:innen haben. Denn diese Menschen informieren sich je nach Lebenssituation über unterschiedliche Themen oder sind auf der Suche nach etwas. Natürlich hat nicht jeder Kaufprozess von Konsumgütern eine mehrstufige Vorgeschichte. Aber für jede:n gibt es Moments of Meaning: Situationen, die für sie eine besondere Bedeutung haben. Das können große Lebensmomente sein – Pubertät, Hochzeit, Familiengründung – aber auch viele kleine Momente. Hier können Marken als Partner auftreten, persönliche Mehrwerte bieten – und so eine gemeinsame, längerfristige Reise mit den Kund:innen beginnen.

Ein Beispiel veranschaulicht den möglichen Ablauf: Die 25-jährige Studentin Lisa stöbert im Netz nach Beautyprodukten; auf Instagram findet sie eine interessante Anzeige bei einer Beauty-Influencerin – eine Targeted Ad auf Basis ihres Nutzerprofils. Das bringt sie in den Onlineshop des Kosmetikherstellers, wo sie mit einem Chatbot kurz die Verfügbarkeit bestimmter Produkte klärt und sich dann für einige davon entscheidet. Beim Einkaufsprozess stellt der intelligente KI-Assistent fest, dass Lisa in den letzten 12 Monaten zweimal online bestellt hat, aber noch keine Kundenkarte besitzt. So lädt er sie zum Loyalty-Programm des Unternehmens und zum Download der App ein. Ihre Daten kann er direkt aus dem gespeicherten Datensatz übernehmen, ihre digitale Kundenkarte bekommt sie sofort auf ihr Smartphone. Die KI hat auch erkannt, dass Lisa bei beiden Käufen die gleiche Marke gewählt hat. Da genau diese Marke kommende Woche eine kostenlose Make-up-Beratung bei einem Händler in der Nähe durchführt, bietet die KI Lisa einen Termin dafür an. Lisa freut sich über diesen Service, bucht ihn und ist zufrieden.

Ein solches Szenario ist in der Theorie nicht neu, doch in der Praxis bisher selten umgesetzt. Denn um ein solches Angebot tatsächlich zu realisieren, bedarf es einer unternehmensweiten 360-Grad-Sicht auf jeden Kunden, vom Marketing über den E-Commerce bis hin zu eventuell vorhandenen stationären Händlern.

Entscheidend ist es, wie gut es Unternehmen gelingt, Daten zu sammeln und Schritt für Schritt anzureichern. Dann haben Hersteller die Möglichkeit, die Verbraucher:innen als Individuen gezielt anzusprechen und bei jeder Interaktion die wichtigsten Fragen zu den Kund:innen zu beantworten: Kennen wir diese Person? Wo kommt sie her? Woran ist sie interessiert? Diese Eckdaten ermöglichen es anschließend, das Angebot individuell an die Bedürfnisse und Erwartungen anzupassen.

360-Grad-Rundumsicht auf Kund:innen

In der Vielzahl potenzieller Kontaktpunkte bedeutet das auch, dass Hersteller nur dann zu einem vollständigen Bild gelangen, wenn sie Facetten aus allen Bereichen zusammensetzen können. Wir sehen bei Kunden wie Adidas, Beiersdorf, Sonos oder der Coca-Cola Company, wie sie auf diesem Weg voranschreiten und unsere Technologie nutzen, um ihre Kund:innen kennenzulernen und einen 360-Grad-Blick auf sie zu gewinnen.

Mit Customer 360 bringen unsere Kunden Marketing, Service, Vertrieb und Handel zusammen. So erhalten sie ein umfassendes Bild ihrer Kund:innen – und so können sie ihnen gegenüber konsistent auftreten. Denn das Kundenerlebnis an jedem Touchpoint, in jedem Kanal basiert auf einer gemeinsamen Quelle.

Mehr Kundennähe bringt Konsumgüterherstellern eine ganze Reihe von Vorteilen: Wer Kund:innen kennt, kann sie im richtigen Moment mit dem richtigen Angebot adressieren. So lassen sich auch weitere Produkte und Services anbieten. Eine echte Kundenbeziehung erhöht die Kundenbindung und so den Customer Lifetime Value. Marken gibt die Beziehung ein Unterscheidungsmerkmal, das Kund:innen bei Produkten zunehmend weniger wahrnehmen.

Die intelligente Auswertung von Kundendaten erlaubt zudem eine viel gezieltere Marketingansprache, das Budget lässt sich also deutlich effizienter einsetzen. Und nicht zuletzt: Wenn Hersteller direkt von Kund:innen Feedback erhalten, können sie dieses direkt in ihre Produktentwicklung einfließen lassen – und sind nicht rein auf aufwändige Marktforschung angewiesen.

Unsere Kunden wollen ihre Kund:innen auf ihrer Customer Journey von A bis Z begleiten. So erfahren sie noch mehr über die sich wandelnden Kundenbedürfnisse und können das Potenzial jeder einzelnen Kundenbeziehung so weit wie möglich ausschöpfen. Die Kund:innen sind es, die ihre Produkte kaufen, ihre Services nutzen, über ihren Erfolg entscheiden und so auch Innovation treiben. Deshalb sollten sie immer im Mittelpunkt stehen.

Die Autorin

Nadine Wolanke *ist bei Salesforce verantwortlich für den Retail- und Konsumgüterbereich. Sie ist seit 2013 bei Salesforce in unterschiedlichen Rollen aktiv und blickt auf über 15 Jahre Erfahrung in der Technologiebranche zurück. Salesforce wurde 1999 gegründet und ist heute der weltweit führende CRM-Anbieter.*

D2C-Ansätze: Zwischen Nische und Massenmarkt

Von Dr. Kai Hudetz und Prof. Dr. Werner Reinartz

Direkt-to-Consumer-Ansätze (D2C), also der Vertrieb vom Hersteller direkt zum Endkunden, wird in vielen Branchen immer beliebter. Aber für welche Produktkategorien und Marken eignen sich Direktvertriebskonzepte am besten? Worin Vorteile und wo die Grenzen des Herstellerdirektvertriebs liegen, klären Dr. Kai Hudetz (IFH KÖLN) und Professor Werner Reinartz (Universität zu Köln) im Gespräch.

Vertrieb zwischen Kanalkonflikten, Marken und Absatzpotenzial – warum und für wen sind D2C-Ansätze spannend?

Kai Hudetz: Der Vertrieb Direct-to-Consumer (D2C) ist ein spannendes Thema, das aber auch eine gewisse Brisanz mit sich bringt. Nicht zuletzt, weil es immer wieder zu Kanalkonflikten führt. Richtig interessant wird dieser Ansatz vor allem für Hersteller dann, wenn sie über Markenbekanntheit und -vertrauen verfügen und eine hohe Beratungskompetenz haben.

Werner Reinartz: Wie nützlich ein D2C-Ansatz ist, hängt von einer Vielzahl an Aspekten ab. Das Thema ist meines Erachtens in den letzten Jahren etwas gehypt worden. Im Fashion-Bereich gibt es mit HUGO BOSS oder Adidas sehr erfolgreiche Beispiele, die es geschafft haben, ein eigenes Distributionsnetz aufzubauen, aber im FMCG-Bereich halte ich das für schwer möglich und machbar. Hier ist die Präsenz im Regal der Distributionspartner nicht ersetzbar. Bei Nischenprodukten sieht das anders aus.

In der Nische dank Social Media erfolgreich

Werner Reinartz: In letzter Zeit haben es viele junge Consumer Brands geschafft, sich allein über Social-Media-Marketing und gutes Storytelling sehr gut in ihrer Zielgruppe zu positionieren. Kapten & Son aus Köln ist so ein Beispiel. Die Kommunikation läuft rein online ab und setzt stark auf die Zusammenarbeit mit Influencern. So eine Strategie passt aber natürlich nicht zu jeder Marke. Häufig finden diese Themen in der Nische statt, wo konsequent ein neues (Zeitgeist)-Narrativ bedient wird.

Kai Hudetz: Wenn der Markteintritt über Social Media fokussiert wird, sind die Positionierung und die Zielgruppe entscheidend. Befragungen zeigen, dass vor allem jüngere Konsumenten zwischen 18 und 29 Jahren besonders affin sind. Das heißt, Hersteller erreichen möglicherweise sehr passgenau ihre Zielgruppe und können in der Nische damit auch sehr erfolgreich sein. Für den Sprung auf den Massenmarkt reicht das allein aber nicht aus. Lebensmittelmarken beispielsweise können rein online gar nicht richtig groß werden, solange der Markt zu 98 Prozent stationär stattfindet. Wenn Hersteller hier aus der Nische rauswollen, geht das nur, wenn sie in die Regale reinkommen. Und: Neben der Unterscheidung Nische versus Massenmarkt kommt es auch stark auf die Customer Journey beim Kauf des Produkts an.

D2C muss zur Customer Journey passen

Kai Hudetz: Ein Produkt kann eine starke Marke sein und hohes Vertrauen auf Konsumentenseite genießen und trotzdem nicht für den Direktvertrieb geeignet sein. Hinzukommen muss, dass es ein „High-Involvement-Produkt" ist, und nichts, was den Warenkorb lediglich ergänzt. Fischer ist so ein Beispiel: Eine deutsche Topmarke mit hoher Bekanntheit, aber die Customer Journey beim Dübelkauf ist eine andere als bei Sneakern. Ein reiner D2C-Ansatz wird hier nicht funktionieren. Das stimmt genauso für den FMCG-Bereich, wo ja auch selten nur einzelne Produkte gekauft werden.

Werner Reinartz: Bei den neuen D2C-Positionierungskonzepten geht es neben dem Absatz aus meiner Sicht auch darum, die eigenständigen Werte einer Marke zu kommunizieren. Weiterhin trifft das beispielsweise für besondere Nachhaltigkeitsaspekte zu, aber auch, wenn Individualisierung ermöglicht wird. Hier sind Hersteller häufig deutlich flexibler – Händler können damit selten punkten.

Kai Hudetz: Viele D2C-Ansätze von Markenherstellern starten ja genau so und nehmen Individualisierungsangebote als Ausgangspunkt. Ein weiterer Mehrwert: Hersteller sind in der Lage, in ihren Shops eine ganz andere Sortimentstiefe abzubilden als der Händler. Aber auch hierbei gilt wieder, die Konsumentenbedürfnisse sind entscheidend. Was ist wichtiger – ein gut kuratiertes Sortiment oder eine möglichst große Auswahl? Sprich auch die Bündelungsfunktion des Handels hat klar seine Berechtigung. Insbesondere Fashion Brands oder Marken aus den Bereichen Kosmetik oder Wohnen sind also gut beraten, D2C-Ansätze und den klassischen dreistufigen Vertrieb aufeinander abzustimmen.

Mehrwerte durch Cross-Selling

Werner Reinartz: Der Mehrwert aus Konsumentensicht ist entscheidend. One-Stop-Shopping ist für Viele beim Einkauf ein wichtiges Argument, aber je nach Kategorie kann der Treiber auch ein anderer sein. Dann sind wir wieder bei den Themen Vertrauen und Beratung, die wir eingangs hatten. Sind für die Konsumentinnen und Konsumenten die Beratungsleistung und möglichst viele Informationen entscheidend, bietet das dem Hersteller, der sich direkt an seine Kundinnen und Kunden richtet, auch großes Anknüpfungspotenzial. Ich denke da beispielsweise an Bosch Power Tools. D2C-Vertrieb bietet Markenherstellern die Chance, möglichst viel über ihre Zielgruppe zu lernen und so Angebote, insbesondere in der Breite, ideal auszusteuern.

Kai Hudetz: Ja, das Thema Cross-Selling ist für Hersteller sehr relevant. Auch das Thema Ersatzteillieferung kann für Hersteller ein guter Einstieg in den D2C-Vertrieb sein. So können Marken beispielsweise damit punkten, auch für Produkte, die nicht mehr im Sortiment sind, Ersatzteile bereitzustellen. Aber in Sachen Services stoßen D2C-Konzepte auch an ihre Grenzen. Denken wir beispielsweise an Waschmaschinen. Services wie Lieferung, Aufbau und Montage oder die Altgeräteentsorgung haben Händler heute häufig mit im Angebot. Ein klarer Mehrwert, den der Hersteller im Normalfall nicht bieten wird – allein schon wegen des logistischen Aufwands.

Werner Reinartz: Für die Hersteller haben Cross-Selling-Ansätze auch einen Marketing-Mehrwert – Kundinnen und Kunden sollen eng an die Marke gebunden werden. Das funktioniert bei Abo-Modellen wie zum Beispiel dem Reiniger zur Waschmaschine und vor allem bei Lifestyle-Themen sehr gut. Also da, wo die Story der Marke innerhalb einer Marken-Community aufgeladen wird. Weber macht das im Grillbereich ganz hervorragend.

Kai Hudetz: Bleibt festzuhalten: Es gibt nicht Schwarz oder Weiß. Für die allermeisten Hersteller, für die aufgrund ihrer Produktkategorie D2C-Konzepte geeignet sind, wird es ein intelligentes Austarieren zwischen dem Vertrieb über die Handelspartner und eigenen Vertriebsaktivitäten bleiben. Welche Rolle der direkte Kontakt zu den Kundinnen und Kunden im eigenen Vertriebsmodell einnimmt, muss individuell festgelegt und regelmäßig geprüft werden. Jeder Absatzweg hat seine spezifischen Stärken. Grundsätzlich sehen wir aber ein Erstarken des D2C-Vertriebs.

Die Autoren

***Dr. Kai Hudetz** ist seit August 2009 Geschäftsführer des IFH KÖLN und E-Commerce-Experte der ersten Stunde. Er berät Unternehmen aus Handel und Industrie bei der kundenzentrierten Transformation von Geschäftsmodellen.*

***Professor Dr. Werner Reinartz** ist seit 2007 Lehrstuhlinhaber der Professur für Handel und Kundenmanagement an der Universität zu Köln. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Themen Vertrieb, B2B-Marketing und Handel.*