

# DER DIREKTE DRAHT ZUM KONSUMENTEN

DIGITALE KANÄLE ERLEICHTERN  
EINE ENGERE KUNDENBINDUNG.  
DOCH IHR AUFBAU IST SCHWIERIG.  
ZUDEM LAUERN KONKURRENTEN

Im 20. Jahrhundert verkauften Konsumgüterhersteller ihre Produkte vorwiegend über Einzelhändler. Nun öffnen sich alternative Wege in Form direkter Kundenzugänge in einer Vielzahl von Abstufungen. Der Konsument rückt damit wieder in das Zentrum der Strategie der Hersteller.

Viele Unternehmen testen die neuen Wege, doch früher oder später stehen sie damit auch vor neuen, zum Teil unerwarteten Herausforderungen. Zahlreiche Fehlschläge zeigen, wie subtil und komplex der direkte Verbraucherzugang und Beziehungsaufbau zu den Kunden wirklich sind. Doch es ist möglich, die strategischen und operativen Herausforderungen rechtzeitig zu erkennen und zu meistern. Dafür müssen Unternehmen ihre bestehenden Fähigkeiten realistisch einschätzen und wissen, was sie für den Aufbau direkter Kanäle benötigen und wie diese ihren Betrieb verändern. Es handelt sich um eine weitreichende Transformation. Erst wenn Unternehmen den damit verbundenen tiefgreifenden Wandel akzeptieren, stellt sich der Erfolg ein.





# KONSUMENTEN NUTZEN NEUE KANÄLE UND NEUE TECHNOLOGIEN

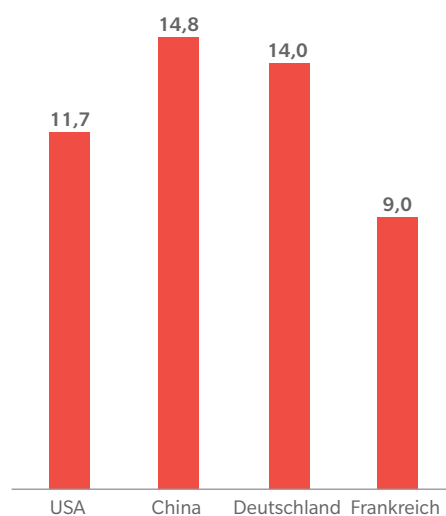
Die Notwendigkeit, neue Wege einzuschlagen, entsteht aus den grundlegenden Veränderungen im Kundenverhalten, den genutzten Kanälen und den dort verwendeten Technologien. Die Ansprüche insbesondere jüngerer und besserverdienender Verbraucher steigen genauso wie deren Selbstbewusstsein.

Sie kaufen zu jeder Zeit, an jedem Ort jedes Produkt über den Kanal, der gerade am bequemsten ist. Ein Kunde des Bekleidungshändlers Uniqlo beispielsweise schaut sich auf der Firmenwebsite an seinem PC zu Hause Produkte an und legt ein Kleidungsstück in seinen Einkaufskorb. Auf dem Weg zu einer Party bezahlt er dieses per Smartphone und holt es sich später in einer Filiale ab, wo es bereits verpackt und abholbereit auf ihn wartet.

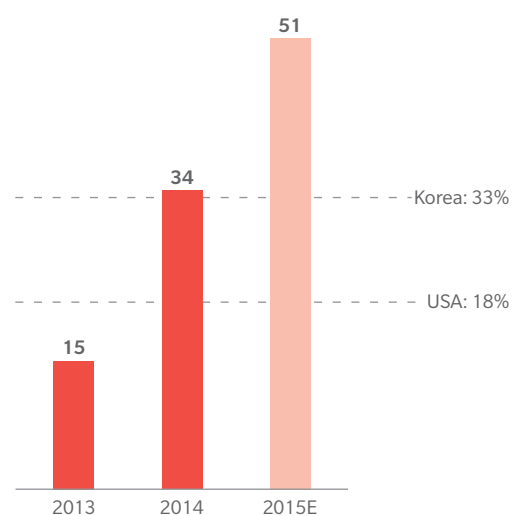
Die neuen Konsumenten geben sich auch nicht mehr länger mit Ware von der Stange zufrieden. Sie erwarten personalisierte, auf sie zugeschnittene Empfehlungen, Aktionen und Produkte. So steigerte Coca-Cola dank der „Share a Coke“-Kampagne, bei der Verbraucher eine Flasche mit einem Namen personalisieren konnten, den Absatz um 0,4 Prozent nach mehr als zehn Jahren stetigen Rückgangs. Generell erwarten Kunden heute mehr: Sie wollen mehr Service, Zugang zu mehr Informationen und ein besonderes Kundenerlebnis. Mit Blick darauf präsentierte AB InBev vor kurzem Oculito, ein mit Tequila versetztes und einem Smart Label versehenes Bier. Wenn man die Flasche berührte, leuchtete ein LED-Display auf. Mit einer App konnte man das Label mit einem Smartphone scannen, so mit der Marke interagieren und Preise gewinnen. Das Produkt selbst war damit nur noch ein Teil des gesamten Kundenerlebnisses.

Abbildung 1: Online gewinnt – und Smartphones sind die treibende Kraft

ANTEIL DES ONLINEGESCHÄFTS  
AM GESAMTHANDEL, 2016 (IN %)



ANTEIL MOBILER TRANSAKTIONEN  
AM ONLINEHANDEL IN CHINA (IN %)



Quellen: iResearch, US Department of Commerce, Statista, Oliver Wyman-Analyse

Zugleich bewegt sich das gesamte Handelsgeschäft in Richtung digitaler Kanäle. Lange galten Filialisten als Intermediäre, die Produkte auswählen und bereitstellen. Nun schwindet die Wertschätzung für diese Funktion. Die Geschwindigkeit des Wandels unterscheidet sich von Land zu Land erheblich. Derzeit gibt China das Tempo vor, doch überall auf der Welt greifen Menschen verstärkt auf Onlinekanäle zurück. Zugleich verlassen sich Verbraucher immer stärker auf Empfehlungen ihrer sozialen Netzwerke und teilen ihre Erfahrungen über Kanäle wie Facebook, Twitter und WeChat.

B2C-Plattformen wie Amazon und die chinesischen JD.com und Tmall haben inzwischen C2C-Plattformen wie Ebay und Taobao bei den Bruttoumsätzen überholt. Bis 2020 dürfte der Anteil der B2C-Plattformen weiter von heute rund 50 auf 70 Prozent wachsen. Das bevorzugte Endgerät für Onlinekäufe ist immer häufiger das Smartphone anstelle des PC, gerade wenn es um Impulskäufe geht. In China erfolgten am 11. November 2017 – dem jährlichen Shopping-Event Single's Day – 90 Prozent aller Käufe per Handy; ein Jahr zuvor waren es 82 Prozent. Dessen ungeachtet bleiben PCs für teure, einmalige Erwerbungen unersetzlich, die Vorabrecherchen und einen Vergleich verschiedener Verkäufer erfordern.

In den vergangenen Jahren entstand ein dynamisches und innovatives digitales Ökosystem, basierend auf Fortschritten bei Advanced Robotics, in der RFID-Technologie, beim kontaktlosen Bezahlen sowie Alternative und Virtual Reality. Daraus ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für Verbraucher, mit Marken zu interagieren sowie deren Produkte zu verstehen und auszuprobieren. So können Apps dazu dienen, über Geschichte, Marken, Erfahrungen, Produkte oder Events eines Unternehmens zu informieren und so Anknüpfungspunkte für Kontakte schaffen. Innovative Software für einen automatisierten Verkauf von Werbeplätzen erlaubt ortsbezogene Anzeigen auf mobilen Endgeräten. So lassen sich gezielt Kunden in der Nähe einer Filiale ansprechen. Bei der chinesischen Onlineplattform Taobao können Verbraucher anhand eines Fotos nach Produkten suchen. Produkte lassen sich genauso gut in eine virtuelle Realität einfügen, sodass Nutzer sie über Headsets in einer halbwegs natürlichen Umgebung sehen können. Mit einem eingescannten Foto ließe sich auch Make-up realitätsnah ausprobieren. Auch bei den Kosten entstehen neue Möglichkeiten. Bei laufenden Werbekampagnen könnte beispielsweise der Einsatz von Machine Learning die Kosten reduzieren – Inhalte und Zielgruppen ließen sich genau anpassen. Die Kosten sinken auch, wenn Bots Fragen von Verbrauchern beantworten.

## WUSSTEN SIE SCHON?



Jeden Tag gibt es  
in den USA

**75.000**

neue Downloads  
der Amazon-App



**80%** der

Transaktionen von JD.com  
in China erfolgen über Handys



Facebook gewinnt jeden Tag

**500.000**

zusätzliche Nutzer – das  
entspricht sechs neuen  
Profilen pro Sekunde.

Im Durchschnitt verbringen  
Nutzer dort 20 Minuten pro Tag



WeChat-Nutzer checken ihre  
App im Durchschnitt

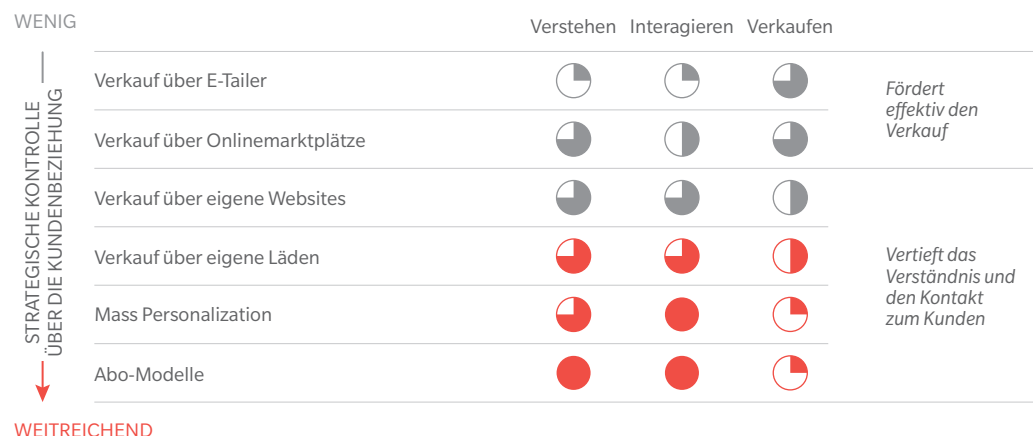
**23x**  
am Tag

# DER DIREKTE WEG ZU DEN KONSUMENTEN

All diese Veränderungen führen dazu, dass die traditionell produktzentrierten Konsumgüterhersteller sich wieder stärker den Konsumenten zuwenden. Erstens geht es dabei um ein besseres Verständnis, wo und wie Menschen sich im Internet bewegen, was und wie sie einkaufen und wie sich ihre Gewohnheiten ändern. Dieses Wissen fließt dann in die Produktentwicklung ein und hilft, die effektivsten Vertriebswege aufzuspüren. Zweitens können Unternehmen vermehrt mit Kunden interagieren, dazu Daten und Analysen nutzen und die Zahl der Touch Points in der realen und digitalen Welt erhöhen. Durch vermehrte Kontakte und Interaktionen stärken sie ihre Markenbekanntheit und Reputation genauso wie die Kundenloyalität. Drittens können direkte Kanäle helfen, Absatz, Umsatz, Margen und Marktdeckung zu steigern.

Alle drei Konzepte implizieren mehr direkte Kontakte zwischen Unternehmen und Kunden. Hierfür gibt es sechs gängige Wege. Sie unterscheiden sich im Ausmaß der strategischen Kontrolle über die Kundenbeziehung und mit Blick darauf, inwieweit sie dem Verständnis, der Interaktion und dem Verkauf dienen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Ansätze von Konsumgüterherstellern zur direkten Kundenansprache



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Der Verkauf über E-Tailer, sprich Onlineshops, unterscheidet sich nicht groß von konventionellen Vertriebswegen, da der Händler auch hier im Besitz der Ware ist. Dennoch berichten Konsumgüterhersteller oft über ihre E-Commerce-Umsätze separat in Geschäftsberichten und anderen Publikationen. Bei keinem anderen Weg bleibt die strategische Kontrolle so begrenzt wie hier. Gute Beispiele sind der Verkauf über Amazon oder über JD.com in China. Konsumgüterhersteller können jedoch auch eigene Onlineshops oder Marktplätze auf großen Plattformen wie Tmall eröffnen. Deren Betrieb wird entweder an einen Dritten ausgelagert oder innerhalb der Organisation von Spezialisten übernommen. Diese Plattformen sorgen in China für einen Großteil des Wachstums bei Onlineverkäufen.

Eigene Websites können Konsumenten über Produkte informieren oder Marketingkampagnen transportieren. Der Nestlé-Marktplatz beispielsweise erlaubt deutschen Kunden, 72 Nestlé-Marken zu entdecken und die entsprechenden Produkte zu erwerben. Das gilt auch für noch nicht im Handel erhältliche Produkte wie Baci Perugina Pralinen aus Italien oder eine besonders scharfe Maggi Chilisaucen aus Malaysia.

Solche Marktplätze dienen auch dem Dialog zwischen Kunden, die Produkte bewerten und kommentieren, Rat suchen oder Ideen teilen sowie dem Austausch von Kunden und Herstellern. Als „Markenberater“ können Kunden Ideen und Empfehlungen für neue Produkte, Verpackungen und Verwendungen beisteuern.

Einen traditionelleren Weg bestreiten Konsumgüterhersteller mit eigenen Läden, die in manchen Fällen eine digitale Präsenz ergänzen. LEGO betreibt beispielsweise rund 130 Filialen weltweit mit Hinguckern wie der großen LEGO-Wand, wo sich Kunden aus jeder Altersgruppe die für ihr Projekt passenden Steine zusammensuchen können. Eine „Digibox“ – eine Augmented-Reality-Anwendung – ermöglicht Käufern, einen Bau-satz durch einen Scan der Verpackung zum Leben zu erwecken. Die Filialen veranstalten monatliche Mini-Build-Events sowie LEGO-Club-Treffen für zahlende Mitglieder. Sie bieten auch Zugang zum LEGO-VIP-Programm, mit dem Mitglieder neue Produkte noch vor der offiziellen Markteinführung kaufen können, und das für jeden Kauf Punkte gutschreibt. LEGO betreibt aber noch mehr Kanäle: Dazu zählen die LEGOLAND-Themenparks sowie ein Onlineshop für Interaktionen und Marketingaktionen. Geplant ist darüber hinaus die Eröffnung eines LEGO-Hauses, einer Art Museum, wo Verbraucher mehr über die Marke erfahren und neue Möglichkeiten kennenlernen können, mit LEGO zu spielen.

„Mass Personalization“ erlaubt Kunden, ihren Namen auf einem Produkt zu verewigen und selbst zu seinem Design beizutragen. Auf der Homepage von Nike sowie in der Nike+-App können Kunden beispielsweise ein T-Shirt oder eine Mütze nach ihren Vorstellungen entwerfen. Nike versorgt seine Nutzer auch mit auf sie zugeschnittenen Erfahrungsberichten und bietet personalisierte Expertentipps für das Training. Bislang diente das Konzept der „Mass Personalization“ jedoch zumeist Marketingzwecken und erweckte Aufmerksamkeit. Nur selten gelang es, einen vernünftigen Return on Investment zu erzielen.

Bei Abo-Modellen liefern Unternehmen ihre Produkte selbst an den Kunden. Sie erreichen damit das maximale Ausmaß strategischer Kontrolle über die Kundenbeziehung und erzielen wiederkehrende Umsätze. 2012 startete beispielsweise der Dollar Shave Club mit einem Abo-Modell für Rasierklingen. Da es die Kosten des traditionellen Handels umging, konnte es eine erhebliche Ersparnis bieten. Der Club bot drei Modelle mit Preisen von einem bis neun US-Dollar pro Monat und jagte Marktführer Gillette erhebliche Marktanteile ab. Das Unternehmen expandierte dann in das breitere Sortiment der Männerpflege und wurde 2016 von Unilever für eine Milliarde US-Dollar übernommen.

Jeder Sortimentsbereich bei Konsumgütern hat seine eigenen Charakteristika und Dynamik. Die Hersteller müssen daher beurteilen, welche Kanäle die richtigen für ihre Produkte sind und verschiedene Geschäftsmodelle parallel fahren. Jeder einzelne Kanal hat dabei seine eigenen Möglichkeiten und Herausforderungen.

---

## WIE VIELE LEGO-STEINE GIBT ES AUF DER WELT? MILLIONEN? MILLIARDEN?



Laut der LEGO-Website kommen  
auf **jeden** Erdbewohner **86** Steine

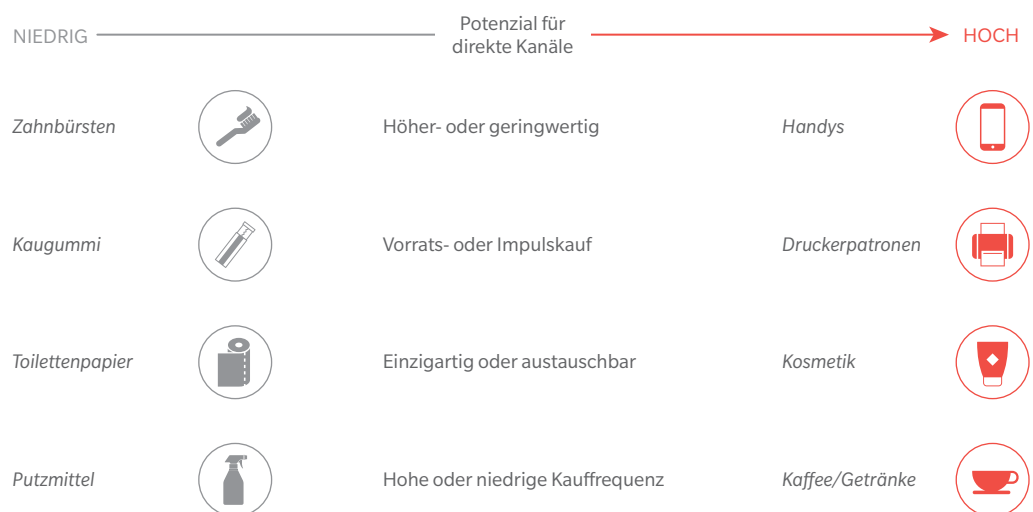
# NEUE MÖGLICHKEITEN, NEUE GEFAHREN

Drogerieartikel wie Waschmittel oder Papiertaschentücher sind prädestiniert für Onlinekanäle. Bekleidung und Accessoires dagegen eignen sich eher für ein Omnichannel-Modell, da viele Kunden die Produkte derzeit vor einem Kauf noch anfassen und probieren möchten. Folgerichtig eröffnen als Onlineanbieter gestartete Marken wie US-Optiker Warby Parker und US-Sportartikelspezialist Outdoor Voices inzwischen Läden und unterstreichen damit deren Wert für Verbraucher.

Three Squirrels startete 2012 in China als reine Onlinemarke für Nüsse und Snacks und betreibt bis heute eigene Onlineshops auf großen Marktplätzen wie Tmall und JD.com. Von Beginn an war es die Top-Onlinemarke für Snacks und erzielte schon 2014 einen Umsatz von einer Milliarde Renminbi (nach aktuellen Wechselkursen circa 125 Millionen Euro). Später eröffnete Three Squirrels einen ersten Laden in der ostchinesischen Provinz Anhui und erzielte dort bereits im ersten Monat einen Umsatz von 2,4 Millionen Renminbi. Das entspricht 8.000 Renminbi pro Quadratmeter Ladenfläche. Dieser und weitere danach eröffnete Läden bieten verschiedene Attraktionen und Möglichkeiten, die Produkte auszuprobieren, und stärken damit die Marke. Nach eigenen Angaben wollte Three Squirrels Ende 2017 bereits 100 solcher Läden betreiben.

Zu den Herausforderungen in den Onlinekanälen zählt das Fehlen einer strategischen Markteintrittsbarriere, wie sie in Läden in Form von Regalplatz existiert. Dieser war dank Verhandlungen mit Einzelhändlern meist langfristig garantiert und bot Markenherstellern einen hervorragenden Schutz gegenüber Wettbewerbern. Wenn das Regal im Internet steht, gibt es diese Barriere nicht und Marktneulinge mit innovativen Geschäftsmodellen und besonderen Fähigkeiten können schnell Marktanteile gewinnen.

Abbildung 3: Einflussfaktoren auf das Potenzial direkter Kanäle in unterschiedlichen Sortimenten (beispielhaft)



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Zudem funktioniert der Vertrieb über Onlinehändler anders als über Filialisten. Bislang dominieren Unilever, P&G und L'Oréal ihre Märkte weltweit, während die größten Einzelhändler nur in einigen Ländern präsent sind. Nur eine Handvoll Unternehmen verfügt über eine bedeutende Marktstellung in Europa und Nordamerika. Amazon dagegen hat es geschafft, in den meisten Ländern mit Ausnahme Chinas zur führenden E-Commerce-Plattform aufzusteigen. Markenhersteller müssen nun Verhandlungsstrategien und -taktiken für das Gespräch mit dem weltweit größten Einzelhändler erarbeiten.

Wenn Hersteller voll und ganz auf direkte Kanäle setzen, stehen sie darüber hinaus auch schneller unter Druck, wenn sie Kundenerwartungen verfehlen. Bislang standen Einzelhändler für Risiken wie fehlende oder beschädigte Produkte gerade. Sie übernahmen auch den Kundenservice und den Umtausch und mussten sich mit unzufriedenen Kunden und den daraus resultierenden Risiken auseinandersetzen. Für Konsumgüterhersteller sind dies alles neue Erfahrungen. Genau das erlebte ein weltweit führender Hersteller von Drogerieprodukten, der einen Flagship-Store auf einer großen B2C-Plattform eröffnete. Er kam damit zum ersten Mal direkt mit Verbrauchern in Berührung und hatte Schwierigkeiten, das richtige Sortiment aufzubauen, Auswirkungen von Aktionen korrekt zu prognostizieren und effiziente Pläne für Onlineaktionen zu entwickeln. Das Resultat war eine Mischung aus zu großen Lagerbeständen, nicht gefragter Produkte sowie fehlendem Nachschub bei Bestsellern, was Umsatz und Marge schädigte.

## WIE DER DIREKTVERTRIEB GELINGT

Der Einstieg in den direkten Vertrieb eröffnet Konsumgüterherstellern vielversprechende Potenziale. Sie benötigen dafür jedoch eine übergreifende Strategie und eine klare Vorstellung über die zu erzielenden Ergebnisse. Konsumgüterhersteller müssen verstehen, wie profitabel verschiedene, neu zu entwickelnde Kanäle wirklich sind und auch auf den ersten Blick nicht unmittelbar sichtbare Kosten und Nutzen in die Überlegungen miteinbeziehen. Auf dieser Basis können sie ihre Geschäftsmodelle so schärfen, dass sie im betrieblichen Alltag kosteneffizient funktionieren und die Beziehungen zu bestehenden Partnern nicht gefährden.

Eine weitere Bedingung für den Erfolg ist der Aufbau neuer Fähigkeiten und Kompetenzen. Falls beispielsweise die Gewinnung von Informationen aus dem direkten Zugriff auf die Transaktionsdaten von Kunden das wichtigste Ziel ist, muss der Entscheidungsprozess im Unternehmen entsprechend angepasst werden. Noch arbeiten die meisten Konsumgüterhersteller intern mit monatlichen Umsatzberichten; Onlineplattformen erfassen jedoch Minute für Minute die Verkäufe. Die entsprechenden Experten arbeiten damit künftig in einer erheblich dynamischeren Umgebung und benötigen Know-how bei Themen wie Big Data, Data Analytics, Omnichannel und Supply Chain Management. Vor allem aber muss die Führungsspitze der Hersteller all diese Veränderungen vorantreiben, ihre Organisation entsprechend ausrichten und sicherstellen, dass sich das gesamte Team dem direkten Verkauf an den Konsumenten verschreibt.