



## Smart Shopper Marketing: Digitaler Schlüssel zu mehr Kundennähe

Dank innovativer Technologien rücken Konsumgüterbranche, Einzelhandel und Verbraucher näher zusammen. Davon können alle Beteiligten profitieren.

**Von Dr. Nikos Kotalakidis, Dr. Mario Häuptli und Miltiadis Athanassiou**



## Über die Autoren

**Dr. Nikos Kotalakidis** ist Industry Leader Consumer Brands & Electronics bei Google in Deutschland. Er leitet das Geschäft mit internationalen Herstellern von Konsumgütern, Elektronik und Computertechnik. Kotalakidis hat sich auf die Entwicklung von Strategien für die digitale Transformation von Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette durch den Einsatz von Googles Technologien spezialisiert. Dabei setzt er den Fokus insbesondere auf die Bereiche Vertrieb und Marketing sowie die Entwicklung von Direct-to-Consumer-Strategien.  
[nikosk@google.com](mailto:nikosk@google.com)

**Dr. Mario Häuptli** ist Partner bei Bain & Company in Zürich und berät weltweit Kunden aus der Konsumgüterindustrie. Er unterstützt Führungskräfte bei Marketing- und Vertriebs-exzellenz sowie im Innovationsmanagement. Dabei befasst er sich immer wieder mit Fragen rund um den Einsatz digitaler Technologien.  
[mario.haeuptli@bain.com](mailto:mario.haeuptli@bain.com)

**Miltiadis Athanassiou** ist Partner bei Bain & Company in Zürich. Er leitet die Praxisgruppen Konsumgüter und Einzelhandel sowie Performance Improvement. Der studierte Maschinenbauer verfügt über profunde Erfahrung unter anderem in den Bereichen Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategie, Kategorienmanagement, Umstrukturierung operativer Modelle, Komplexitätsmanagement sowie durchgängiges Supply-Chain-Management.  
[miltiadis.athanassiou@bain.com](mailto:miltiadis.athanassiou@bain.com)

## Über die Projektleiter

**Sandra Cettier** ist Senior Industry Manager bei Google in Deutschland. Sie berät einige der größten Konsumgütermarken und Elektronikhersteller Deutschlands bei ihrer digitalen Transformation. Aufgrund ihrer Erfahrung kennt Cettier die Herausforderungen von Industrieunternehmen, die eigenen Shopper unmittelbar und effizient anzusprechen. Dies aber ist sowohl aus operativen als auch aus strategischen Gründen unentbehrlich, um Marketingstrategien erfolgreich anzupassen und umzusetzen.  
[sandraccettier@google.com](mailto:sandraccettier@google.com)

**Christian Morisse** war als Analytical Consultant bei Google im Consumer Brands & Electronics Team verantwortlich für internationale Hersteller von Konsumgütern, Elektronik und Computertechnik. Sein Nachfolger ist **Christoph Mittendorf**, der diese Funktion vollumfänglich übernommen hat.  
[cmittendorf@google.com](mailto:cmittendorf@google.com)

**Stavros Tzavidas** ist Principal im Zürcher Büro von Bain & Company. Der Informatiker mit MBA berät seit mehreren Jahren unter anderem Konsumgüterhersteller bei ihren Vertriebs-, Marketing- und Digitalisierungsstrategien. Zudem ist er spezialisiert auf Fragen zu den Themen Supply Chain und Komplexitätsmanagement.  
[stavros.tzavidas@bain.com](mailto:stavros.tzavidas@bain.com)

**Herausgeber** Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München  
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

**Kontakt** Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330  
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

**Gestaltung** ad Borsche GmbH, München

**Druck** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2018 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-09/18-1500

## Executive Summary: Renaissance der großen Markenhersteller

Mit einer nachhaltigen Wachstumsschwäche haben derzeit die großen Konsumgüterhersteller weltweit zu kämpfen. Dafür gibt es vier Gründe: das Aufkommen innovativer Start-ups, das Vordringen der Handelsmarken, tief greifende Veränderungen im Konsumentenverhalten und die Konjunkturflaute in vielen Schwellenländern. Die disruptive Kraft der Digitalisierung könnte ihnen indes helfen, sich aus ihrer schwierigen Lage zu befreien. Das zeigt die vorliegende Analyse der wichtigsten digitalen Technologien, Verfahren und Anwendungen entlang der Wertschöpfungskette der Markenhersteller, die Bain und Google durchgeführt haben. Das Spektrum reicht vom Einsatz von Industrierobotern und 3-D-Druck in der Fertigung bis hin zur Nutzung von Virtual und Augmented Reality (VR/AR) im Marketing.

### Wachstumsmotor Digitalisierung

In der Konsumgüterbranche kann es durch die Digitalisierung zu einer Renaissance der etablierten Unternehmen kommen. Insbesondere im operativen Bereich sowie in Vertrieb und Marketing ergeben sich für diese sogenannten Incumbents erhebliche finanzielle Vorteile. Voraussetzung für den möglichen Wachstumsschub ist allerdings, dass sich die Hersteller von digitalen Pilotprojekten verabschieden und sich auf breiter Front der Digitalisierung verschreiben. Automatisierung und Robotik spielen dabei eine ebenso wichtige Rolle wie Onlinekommunikation, Advanced Analytics und maschinelles Lernen. Hinzu kommen das Internet der Dinge (IoT), VR/AR, Blockchain und Cloud.

Durch den verstärkten Einsatz digitaler Technologien, Verfahren und Anwendungen steigt die Effizienz in der Wertschöpfungskette, Entwicklungszeiten verkürzen sich und die Kundenansprache kann gezielter erfolgen. Am spürbarsten wird dieser Umbruch in Vertrieb und Marketing. Hier entfällt bislang ein Großteil der Ausgaben auf die Händlerfinanzierung und damit auf einen nur indirekten Draht zu den Kunden. Mit Smart Shopper Marketing, sprich der direkten Kommunikation mit Konsumenten vor allem über mobile Endgeräte, sind die Konsumgüterhersteller nunmehr in der Lage, sich neue Wachstumspotenziale zu erschließen.

Mit Smart Shopper Marketing erhöht sich das Kundenverständnis. Darüber hinaus lässt sich die eigene Marke besser präsentieren und es ergeben sich neue Möglichkeiten, den Absatz zu fördern und zu messen. Der zentrale Pluspunkt ist das zusätzliche Wissen um die Bedürfnisse und das tatsächliche Verhalten der Kunden. Über digitale Kommunikationswege können die Hersteller selbst Daten generieren und so das Informationsungleichgewicht gegenüber dem Handel verringern.

Tatsache ist, dass das Smart Shopper Marketing neue Chancen eröffnet. Das gilt sowohl für die Zusammenarbeit mit dem stationären und dem Internethandel als auch für die eigenen Flagship Stores und Onlineshops. Gerade der Aufbau eigener Vertriebskanäle macht es den Markenherstellern möglich, mehr über ihre Kunden zu erfahren und ihren Customer Lifetime Value, also den Kundenertragswert, nachhaltig zu steigern.

### Hersteller, Handel und Verbraucher profitieren

Über alle Vertriebskanäle hinweg können die Konsumgüterhersteller mit innovativen Marketingmethoden Bedürfnisse wecken und lenken und somit zusätzliche Umsätze im Handel generieren. Nutznießer ist auch der Kunde. Denn dieser erhält im richtigen Moment die richtigen Botschaften, spart Zeit und Geld für Recherchen und profitiert von Preisvorteilen.

Damit für die Hersteller diese Win-win-Situation entsteht, müssen sie ihre Strategie weiterentwickeln und ihre Organisation anpassen. Erforderlich sind eine integrierte Vertriebs- und Marketingstrategie sowie ein massiver Ausbau der Technologiekompetenz. Die traditionelle Zweiteilung in Vertrieb und Marketing erweist sich als überholt. Die Zukunft gehört gemeinsamen Teams an einem Standort. Eine solche Neuordnung fördert den unerlässlichen Kulturwandel und Perspektivwechsel in den Unternehmen. Der Kunde rückt in das Zentrum allen Denkens und Handelns. Den digitalen Schlüssel, um eine neue Ära des Wachstums einzuleiten, halten sie selbst in der Hand.

## Zeitenwende: Wie die Digitalisierung das Konsumgütergeschäft verändert

**Große Markenartikelhersteller kämpfen mit rückläufigen Marktanteilen und Umsätzen. Mit digitalen Technologien und Lösungen können sie die Wende schaffen und zugleich den Kontakt zu ihren Kunden vertiefen.**

Sommer, Sonne, Mittagspause! Ein Eis wäre jetzt perfekt. Während dieser Gedanke noch reift, blinkt eine Anzeige im gerade online gelesenen Artikel auf: „50-Cent-Gutschein für ein Eis Ihrer Wahl!“ Und es folgt der Hinweis, dass der nächste Supermarkt nur 50 Meter entfernt ist. Was wie Zauberei klingt, ist handwerklich mit Geo-Targeting sowie programmatischer Werbung heute schon machbar und schafft eine der seltenen Win-win-Situationen. Der Kunde kann sein Eis genießen, ohne dafür lange suchen zu müssen, beim Händler klingelt die Kasse und der Eishersteller erfährt von dem zusätzlichen Absatz aus erster Hand. Voraussetzung ist, dass der Kunde zuvor den Regeln der aktuellen Datenschutzverordnungen folgend sein Einverständnis gegeben hat.

### Stagnierendes Geschäft in verändertem Umfeld

Die disruptive Kraft der Digitalisierung könnte sich damit für die Konsumgüterbranche als neuer Wachstumsmotor erweisen und ihre schwierige Lage vergessen machen. Seit 2012 sind die Umsätze großer Konsumgüterhersteller weltweit jährlich nur unter 1 Prozent gestiegen. In den fünf Jahren zuvor hatte die Branche noch ein durchschnittliches Wachstum von fast 8 Prozent verzeichnet. Zu den Ursachen zählen die Konjunkturschwäche und der Währungsverfall in vielen Schwellenländern, das Aufkommen innovativer Start-ups, eine wachsende Beliebtheit der Handelsmarken sowie tief greifende Veränderungen im Konsumentenverhalten<sup>1</sup>.

Auf den Wachstumskurs zurückzukehren wird nur gelingen, wenn die Hersteller ihre Strategie weiterentwickeln und schon heute Entwicklungen von morgen antizipieren – allen voran die digitalen Technologien, Verfahren und Anwendungen. Sie erreichen die Konsumgüterbranche später als viele andere Wirtschaftszweige. Der stationäre Einzelhandel – und damit der

wichtigste Vertriebskanal für Markenprodukte – muss sich bereits seit Jahren mit digitalen Angreifern wie Alibaba und Amazon auseinandersetzen. Nun aber stehen auch für das Konsumgütergeschäft die entsprechenden Technologien und Lösungen bereit, und viele werden bereits in der Praxis getestet. In Summe haben sie das Potenzial, auch in dieser Branche die Wertschöpfungskette grundlegend zu verändern. Noch können die traditionsreichen Markenartikelhersteller selbst die Speerspitze des Wandels sein. Digitale Angreifer besetzen bisher allenfalls Nischen. Doch die Zeit drängt.

### Digitale Technologien, Verfahren und Anwendungen auf dem Prüfstand

Vor diesem Hintergrund haben Experten von Bain und Google insgesamt 35 digitale Technologien, Verfahren und Anwendungen auf den Prüfstand gestellt (Abb. 1). Sie sind entweder schon heute im Einsatz oder werden dies in den kommenden drei Jahren sein. Das Spektrum reicht von Industrierobotern und 3-D-Druck in der Fertigung bis hin zu Virtual und Augmented Reality im Marketing. Bei der Evaluation lag der Fokus auf den Auswirkungen, die die digitalen Technologien, Verfahren und Anwendungen auf einen typischen Konsumgüterhersteller entlang der gesamten Wertschöpfungskette haben – von der Forschung bis zum Vertrieb.

---

Das Spektrum reicht von Industrierobotern und 3-D-Druck in der Fertigung bis hin zu Virtual und Augmented Reality im Marketing.

---

1) Mehr dazu in der Bain-Studie „Overcoming the Existential Crisis in Consumer Goods“ unter [www.bain.com](http://www.bain.com)

*Abbildung 7:* Die wichtigsten digitalen Technologien, Verfahren und Anwendungen im Überblick

**1 Automatisierung/Robotik**

- Roboter in der Produktion
- 3-D-Druck für Prototypen und in der Produktion
- Autonome Fahrzeuge/Drohnen in Produktion und Logistik
- Automatisierter Einkauf (z.B. Rohstoffe, Logistik)
- Automatisierte Buchung von Anzeigen und Coupons
- Computerbasierte Filialchecks (z.B. Planogram Compliance)
- Automatische und Self-Services bei HR- und Finanzprozessen
- Digital Engineering (z.B. digitale Prototypen und Zwillinge, Szenariosimulation/-planung)

**2 Onlinekommunikation**

- Onlineerfassung von Verbraucherdaten und -feedback (Web Scrapping, Sentiment Tracking, Feedback in Foren)
- Onlineeinkauf und -auktionen, Portale
- Interaktive Kampagnen (virale Videos, Apps, Werbung mit Spielcharakter)
- Kontextuelle und personalisierte Anzeigen/Nachrichten und Coupons
- Apps für den B2B-Verkauf/Bestellung der Filialen
- Apps für Berichte über Filialchecks (inkl. Self-Reporting)
- Elektronische Personalakten & Kommunikation (z.B. ePayslips)

**3 Advanced Analytics und maschinelles Lernen**

- Produktoptimierung (z.B. Rezeptur) in Echtzeit mit Algorithmen
- Optimierte Raumausnutzung in Fabriken und Lagern
- Prozessoptimierung in Fabriken und in der Logistik (z.B. Terminplanung, Wartungszeiten, Verpacken gemischter Paletten, Logistikrouten)
- Tieferes Verständnis von Einkaufskörben sowie Unterschieden zwischen Produkt und Marke
- Optimierung des Marketingmix
- Dynamisches Ad Targeting (primär online)

- Dynamisches Pricing und dynamische Umsetzung von Aktionen

- Datenbasierte Nachfrageprognosen (kurz- und langfristig)

- Lokalisierte Sortimentsempfehlung (pro Land oder Laden)

- Belegschaftsanalysen (Kündigungsraten, Performance, Nachfolgeplanung)

**4 Vernetzte Geräte und Internet der Dinge**

- Sensoren auf Equipment, um Vitalwerte und Performance zu überwachen

- In das Endprodukt integrierte Sensoren und Codes

- Automatische Bestellungen und Devices für Wiederbestellungen (z.B. Dash Buttons)

**5 Blockchain/Distributed Ledger**

- Nachverfolgung von Produkten vom Feld bis in den Laden

- Digitale Verträge/Tracking von Transaktionen (z.B. Rechnungen als Ledger)

**6 Virtual und Augmented Reality**

- Eingeblendete Anweisungen/Empfehlungen auf Objekten

- AR-Marketingkampagnen (Einblendungen, Look-Through-Apps)

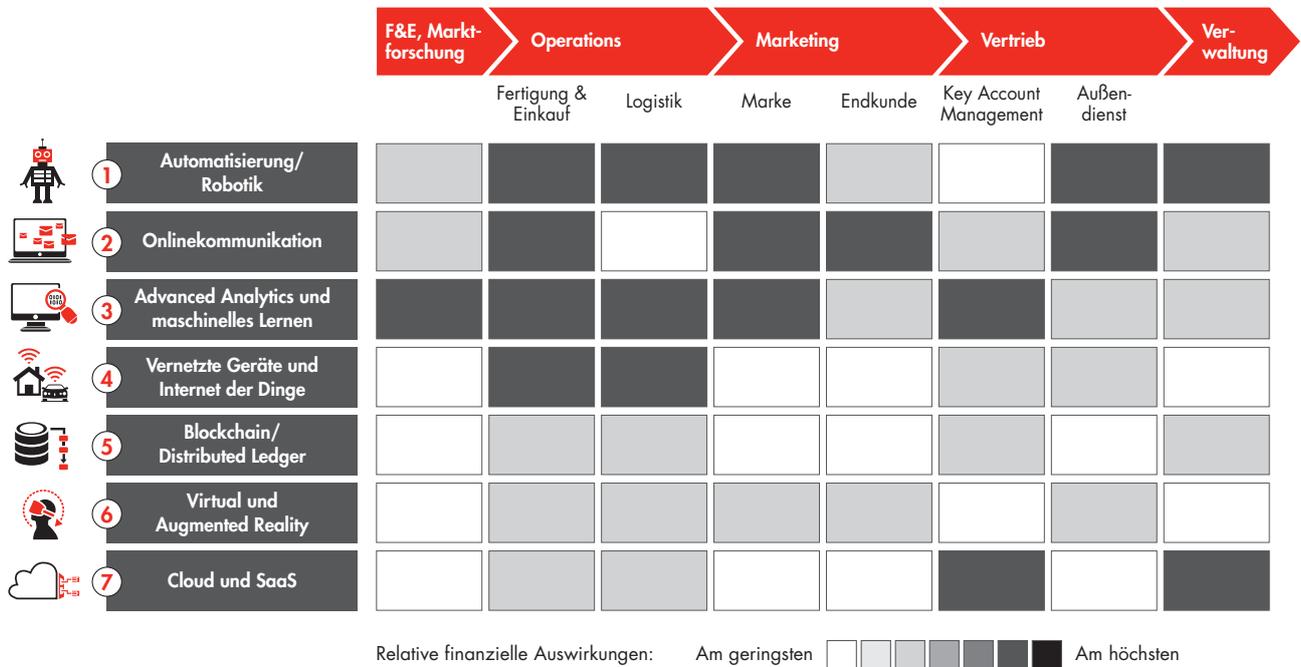
- AR-basierte Produkttests/zusätzliche Informationen

**7 Cloud und SaaS**

- Standardisierte und übergreifende cloudbasierte Prozesse in der Supply Chain (z.B. Produktlebenszyklus-Management, Einkauf, Planung, Flottenmanagement, Transport, Lagerhaltung)

- SaaS-Plattformen für CRM, HR und Finanzen

Abbildung 2: Wie sich die Digitalisierung auf die Wertschöpfung der Markenhersteller auswirkt



Quelle: Bain & Company

### Wachstumsmotor Digitalisierung

In der Konsumgüterindustrie kann es durch die disruptive Kraft der Digitalisierung zu einer Renaissance der Incumbents, sprich den etablierten Playern, kommen. Insbesondere im operativen Bereich sowie in Vertrieb und Marketing ergeben sich für traditionelle Markenhersteller erhebliche finanzielle Vorteile (Abb. 2). Zumal sie in vielerlei Hinsicht Größenvorteile ausspielen können. Voraussetzung für den möglichen Wachstumsschub ist allerdings, dass sich die Konsumgüterhersteller von digitalen Pilotprojekten verabschieden und sich der Digitalisierung über die gesamte Wertschöpfung hinweg verschreiben.

### Sieben Technologiefelder mit großer Zukunft

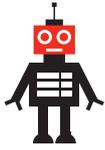
Die Analyse von Bain und Google bringt sieben besonders vielversprechende Technologiefelder zutage. Ihnen allen ist eins gemeinsam: Sie basieren auf künstlicher Intelligenz (KI). Diese kann man sich wie ein Gehirn vorstellen, das fähig ist, auf verschiedene Weise

zu lernen, und über unterschiedliche Sensoren (Text, Sprache, visuelle Eindrücke) Informationen aufnimmt, speichert und daraus Rückschlüsse zieht.

Ein Beispiel dafür ist der Google Assistant, der in vielen Smartphones sowie im Google Home integriert ist. Je häufiger er genutzt wird, desto besser lernt er seinen Anwender kennen. Google Assistant weiß um die Lieblingsmusik, die Liebesspeisen, um Allergien, typische Weckzeiten und Verkehrsverhältnisse auf dem Weg zur Arbeit. Und er macht seine Nutzer darauf aufmerksam, ohne dass sie explizit fragen müssen. KI speichert fortlaufend alle relevanten Informationen, die über Sprach- oder Texteingabe, geografische und visuelle Signale wahrgenommen werden, und kann sie – ähnlich der menschlichen Intelligenz – im richtigen Moment wieder abrufen.

Noch steht diese Entwicklung ganz am Anfang. Es liegt in der Verantwortung aller Entscheidungsträger sicherzustellen, dass KI dort eingesetzt wird, wo sie zu einem signifikanten Mehrwert führen kann. Das gilt nicht zuletzt

für die von Bain und Google identifizierten aussichtsreichen Technologiefelder. Diese sind im Einzelnen:



### 1 Automatisierung/Robotik

Viele Konsumgüterhersteller haben begonnen, Industrieroboter und 3-D-Druck in ihre Fertigung zu integrieren. Vorreiter beispielsweise in der Sportartikelbranche erhöhen so schon heute die Flexibilität ihrer Produktion und senken die Kosten. Immer mehr Unternehmen arbeiten zudem mit digitalen Prototypen, testen damit in einer virtuellen Umgebung neue Produkte und beschleunigen auf diese Weise den Entwicklungsprozess. Mit Digital Engineering werden sogar ganze Fertigungs- und Lieferabläufe simuliert. Schwachstellen lassen sich dadurch frühzeitig erkennen und beheben. Praxiserprobt ist auch die programmatische Werbung im stationären und mobilen Internet. Kunden lassen sich in Echtzeit mit personalisierter Werbung zum richtigen Zeitpunkt und einem optimalen Angebot ansprechen. Pioniere gleichen darüber hinaus mithilfe von digitalen Tools den Ist-Zustand in den Läden mit ihren Planogrammen ab, überprüfen speziell bei Aktionen konsequent Lagerbestände und automatisieren zahlreiche Backoffice-Tätigkeiten.



### 2 Onlinekommunikation

Seit Jahren verlagern Markenartikler ihre Werbebudgets weg von klassischen Massenmedien hin zu digitalen Kanälen und folgen damit vor allem dem veränderten Medienverhalten jüngerer Zielgruppen. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Der Schwerpunkt verschiebt sich dabei in Richtung mobiles Internet. Datengetriebenes und personalisiertes sowie kontextuelles und standortbezogenes Marketing eröffnet ganz neue Möglichkeiten. Hier wird KI dafür eingesetzt zu antizipieren, welche Werbung für einen Nutzer zu bestimmten Zeitpunkten die relevanteste sein könnte. Digitale Kommunikation kommt immer häufiger zum Zuge – bei Onlinebestellungen ebenso wie im Personalwesen, im Außendienst oder im B2B-Geschäft.



### 3 Advanced Analytics und maschinelles Lernen

Beides zählt zu den zentralen Themen der kommenden Jahre. Mit Advanced Analytics können Konsumgüterhersteller Daten entlang ihrer gesamten Wertschöpfung auswerten und ihre Schlagkraft durch die zusätzlichen Erkenntnisse verbessern. Das Spektrum reicht von der Arbeit an neuen Produkten über optimierte Wartungsabläufe in der Fertigung und effizientere Auslieferungsrouten bis hin zu einer höheren Genauigkeit der Prognosen im Key Account Management. Im Marketing läuten innovative Instrumente eine neue Ära ein. Sie führen Informationen aus verschiedenen internen und externen Quellen automatisch zusammen und steigern damit die Relevanz der Werbung für den Kunden.



### 4 Vernetzte Geräte und Internet der Dinge

In Zukunft könnte jedes Konsumgut einen Sensor oder einen RFID-Tag enthalten, die Informationen an die KI liefern. Die Preise für Tags sind mittlerweile auf wenige Cent gesunken. Insgesamt erlauben solche IoT-Anwendungen raschere und exaktere Bestandskontrollen, automatische Wiederbestellungen sowie mehr Schnelligkeit an der Kasse. Schon heute spielt das Internet der Dinge bei der Steuerung der Fertigung eine wichtige Rolle und trägt dazu bei, Ausfälle zu vermeiden und die Kosten zu verringern.



### 5 Blockchain/Distributed Ledger

Erste Piloten zeigen, welches Potenzial in dieser durch Kryptowährungen bekannt gewordenen Technologie steckt. Theoretisch ließe sich beispielsweise bei Lebensmitteln der komplette Weg vom Feld bis hin zur Verkaufstheke lückenlos verfolgen und damit das Vertrauen der Verbraucher stärken.

Smart Shopper Marketing: Digitaler Schlüssel zu mehr Kundennähe



## ⑥ Virtual und Augmented Reality

Schon 2014 zeigte der Kosmetikkonzern L’Oreal mit einer App, was in einer virtuellen Welt möglich ist: Kunden konnten – und können das auch heute noch – per Smartphone anhand ihres eigenen Fotos prüfen, ob ihnen ein neues Make-up wirklich steht. Einen Schritt weiter geht Zalando mit dem „Muze“-Projekt. Kunden erstellen und sehen auf mobilen Endgeräten ihren ganz persönlichen Fashion-Look von Kopf bis Fuß. Zusammen mit Google entwickelte Zalando hierzu eine virtuelle Design-Engine, der 50.000 Datensätze von mehr als 600 Modedesignern zugrunde liegen. Ihre künstliche Intelligenz lernt über die Zeit die Vorlieben der Nutzer kennen und kreiert so individuelle Designs.



## ⑦ Cloud und Software as a Service (SaaS)

Die Cloud erweist sich als zentrale IT-Infrastruktur für das digitale Zeitalter. Viele Unternehmen nutzen sie bei standardisierten Prozessen in der Supply Chain, im Finanz- und Personalwesen oder im Key Account Management. Eine Cloud stellt neben einer externen Serverkapazität auch meistens KI-Funktionalitäten zur Verfügung. Werden zum Beispiel Bilder in der Anwendung „Google Fotos“ gespeichert, wird die Google-Cloud genutzt. Bei der Bildersuche nach Schlagworten wie z.B. „Baum“ oder „Wasser“ findet die KI sämtliche Fotos mit diesen Motiven, weil sie bereits gelernt hat, wie Bäume oder Wasser aussehen.

Einzelhandelsunternehmen wie Rewe setzen bei ihren digitalen Aktivitäten zum Teil vollständig auf die Cloud-Infrastruktur großer Anbieter. Carrefour geht einen Schritt weiter und nutzt die Google Cloud nicht nur für interne Data-Management-Prozesse, sondern vertreibt seine Produkte gleich über Google Online Shopping sowie Google Home und bewirbt sie auf YouTube und in der Google Suche.

Mehr Effizienz in der Wertschöpfungskette, schnellere Entwicklung und gezieltere Kundenansprache: Die Vorteile digitaler Technologien und Anwendungen in der Konsumgüterindustrie sind offensichtlich. In weiten Teilen der Wertschöpfungskette sind diese Vorteile mit denen in anderen Branchen vergleichbar. Das gilt für die Automatisierung der Produktion ebenso wie für das Digital Engineering in der Forschung und Entwicklung.

---

Mehr Effizienz in der Wertschöpfungskette, schnellere Entwicklung und gezieltere Kundenansprache: Die Vorteile digitaler Technologien und Anwendungen in der Konsumgüterindustrie sind offensichtlich.

---

## Fokus auf Vertrieb und Marketing

Am spürbarsten ist der Umbruch in Vertrieb und Marketing. Das hat mehrere Gründe. Zum einen ist dies von jeher der größte Ausgabenposten bei Konsumgüterherstellern und damit von besonders hoher Relevanz für jeden Marktteilnehmer. Zum anderen entfällt davon bislang ein großer Teil auf die Händlerfinanzierung und damit auf eine nur indirekte Kommunikation mit Kunden. Und nicht zuletzt halten die meisten Konsumenten das entscheidende Werkzeug für den Wandel bereits in ihren Händen: Acht von zehn Deutschen haben ein Smartphone. Damit ist die Zeit reif für Smart Shopper Marketing – die direkte Kommunikation mit Endkunden insbesondere über mobile Endgeräte.

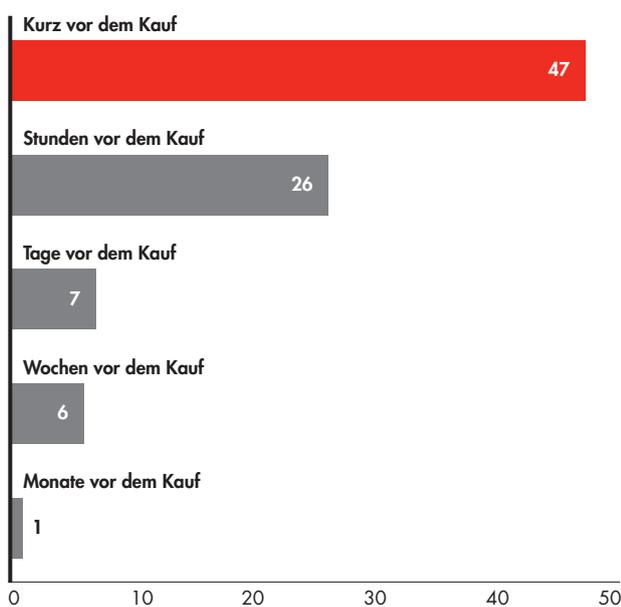
## Smart Shopper Marketing: Welche Chancen sich Markenherstellern auf tun

**Mehr Wissen, mehr Kontrolle, mehr Möglichkeiten, den Absatz zu fördern: Die Konsumgüterhersteller profitieren gleich mehrfach von der Digitalisierung. Vier Handlungsfelder stehen im Fokus.**

Recherchieren, kaufen, konsumieren. Was früher Tage oder zumindest Stunden beanspruchte, lässt sich mittlerweile binnen Minuten erledigen. Jeder zweite Deutsche beschäftigt sich erst unmittelbar vor einem Supermarktbesuch mit seinem Einkauf (Abb. 3). Ein weiteres Indiz für das veränderte Kaufverhalten ist, dass die Zahl der Suchanfragen nach einem Supermarkt in der Nähe in Deutschland innerhalb eines Jahres um 57 Prozent stieg. Ähnliche Entwicklungen lassen sich bei anderen Konsumgütern beobachten. Den Herstellern öffnet sich damit die Tür für eine direkte Kommunikation mit Endkunden bis kurz vor dem Kauf: Smart Shopper Marketing.

**Abbildung 3:** Wann sich Kunden in Deutschland über Lebensmittel informieren

Antworten in Prozent



Quelle: Google

### Direkte digitale Kommunikation zwischen Hersteller und Endkunden

Was aber verbirgt sich hinter diesem Schlagwort? Im Kern geht es um den Aufbau direkter Kommunikationswege zwischen Markenherstellern und Endkunden, und das (weitgehend) unabhängig vom Handel. Die Kommunikation läuft vorwiegend über digitale Kanäle, was folgende Vorteile bietet:

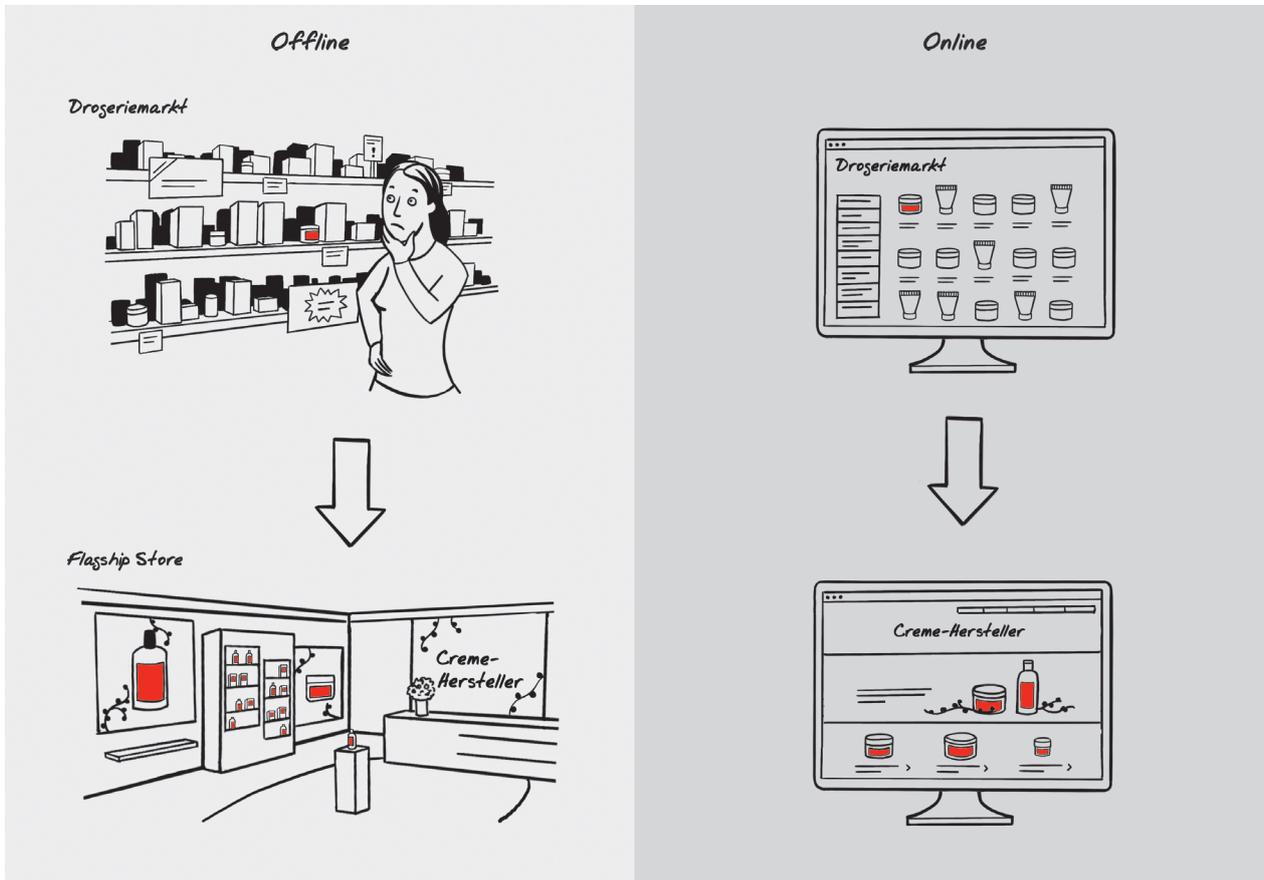
- besseres Kundenverständnis
- bessere Präsentation der eigenen Marke
- bessere Möglichkeiten, den Absatz zu fördern und zu messen

Die Markenartikler vergrößern damit das Wissen über ihre Kunden. Und das wiederum ist der Schlüssel für eine höhere Effizienz von Vertrieb und Marketing. Davon profitieren nicht nur die Hersteller. Mit ihrem gezielten Marketing geben sie auch Online- und Offlinehandel neue Impulse. In erster Linie aber gewinnen die Konsumenten. Sie erhalten passende Informationen, haben eine bessere Auswahl und können leichter mit Marken interagieren.

### Vorteil 1: Besseres Kundenverständnis

Bislang tappen viele Markenhersteller noch im Dunkeln, wenn es um die Bedürfnisse, vor allem aber das tatsächliche Verhalten ihrer Kunden geht. Dies liegt vor allem daran, dass ein großer Teil ihrer Marketingetats in die Handelsfinanzierung fließt. Händler indes geben nur wenige Informationen über den Erfolg ihrer Maßnahmen preis – wenn überhaupt. Über digitale Kommunikationswege haben die Hersteller nun die Chance, selbst Daten zu erheben und auf diese Weise das Informationsungleichgewicht gegenüber dem Handel

Abbildung 4: Marken profitieren von eigenen Flagship Stores und Onlineshops



zu verringern. Der Schlüssel hierzu liegt in der Generierung von Daten in Echtzeit, um Kundenbedürfnisse zeitnah zu erkennen und zu verstehen. Noch wichtiger allerdings ist es, diese Erkenntnisse auch zu nutzen, und das ebenfalls in Echtzeit. Wie digitale Technologien den Kaufprozess konkret beeinflussen können, ist im Infokasten „Gewusst wann, was und wo“ auf Seite 14 nachzulesen.

Mit dem erweiterten Kunden-Know-how können sich die Markenhersteller gleich mehrere Vorteile verschaffen. Dazu zählt eine genauere Messung der Performance von Marketinginstrumenten ebenso wie das Aufspüren von Ansatzpunkten für ein gezieltes Cross-Selling. Je detaillierter und lokaler die Informationen vorliegen, desto besser können die Hersteller zudem Lagerbestände planen und Lücken im Regal vermeiden. Wichtige Beiträge können Kundendaten auch in Bezug

auf eine trennscharfe Segmentierung sowie eine Optimierung des Portfolios leisten.

**Vorteil 2:  
Bessere Präsentation der eigenen Marke**

Farbe, Logo, Verpackungsgröße und Claim: Detailliert erstellen Experten bei den Markenherstellern die perfekte Präsentation für jedes einzelne Produkt. Doch beim Vertrieb sowohl über den Offline- als auch den Onlinehandel verlieren sie meist die Kontrolle über ihren Markenauftritt. Das gilt für die wöchentlichen Prospekte der großen Handelsketten ebenso wie für die Umgebung des Regalplatzes oder die Einbindung in einen Onlineauftritt. Je stärker die Hersteller wieder direkt mit ihren Kunden in Kontakt kommen, desto größer sind ihre Möglichkeiten, Stilbrüche zu verhindern. Mit eigenen Flagship Stores und Webauftritten können

sie ihre Produkte im gewünschten Kontext darstellen und so die Wahrnehmung ihrer Marke steuern (Abb. 4).

### **Vorteil 3: Bessere Möglichkeiten, den Absatz zu fördern und zu messen**

Mit dem Aufbau eigener Kommunikations- und Vertriebskanäle verschwimmen die Grenzen zwischen Produktion, Vermarktung und Vertrieb zunehmend. Die Markenartikler erfahren nicht nur mehr über ihre Kunden, sondern steigern auch den Abverkauf ihrer Produkte an sie. Entsprechend können die Hersteller mit eigenen Flagship Stores und Onlineauftritten den Absatz über direkten Vertriebskanal skalieren und so ihre Abhängigkeit vom Handel verringern.

### **Vorteile nutzen und ein gefragter Partner des Handels bleiben**

Hersteller erkennen die Wichtigkeit des direkten Kontakts zum Endkunden. Eines der ersten Beispiele hierfür war Beiersdorf mit der Eröffnung des Nivea-Hauses im Jahr 2006 in Hamburg. Mittlerweile sind sämtliche Produkte auch im Nivea-Onlineshop erhältlich. Dank eigener Offline- und Onlineshops lassen sich die Entscheidungen der Kunden wesentlich besser nachvollziehen und der Markenauftritt besser kontrollieren. Auch der positive Absatzeffekt ist nicht zu unterschätzen. Doch der entscheidende Partner bleibt der Handel. Und der profitiert ebenfalls signifikant von dem größeren Wissen des Lieferanten. Denn passgenaue Aktionen, eine bessere Präsentation und zielgerichtete Werbung kurbeln auch den Absatz der Handelspartner an.

### **Vier Handlungsfelder: Wo sich Hersteller einen Vorsprung verschaffen können**

Ob online oder offline, über eigene Kanäle oder über den Handel: In allen vier Quadranten des Point-of-Sale-Frameworks ergeben sich für die Hersteller neue Chancen durch Smart Shopper Marketing<sup>2</sup> (Abb. 5). Dabei gibt es zwei Stoßrichtungen. Bei der Zusammenarbeit mit Online- und Offlinehändlern geht es primär darum, den Absatz anzukurbeln. Dagegen tragen eigene

Onlineshops und Flagship Stores maßgeblich zu einer Weiterentwicklung der Strategie bei. Die Markenartikler erfahren mehr über ihre Kunden und erhalten so die Möglichkeit, ihren Customer Lifetime Value nachhaltig zu erhöhen.



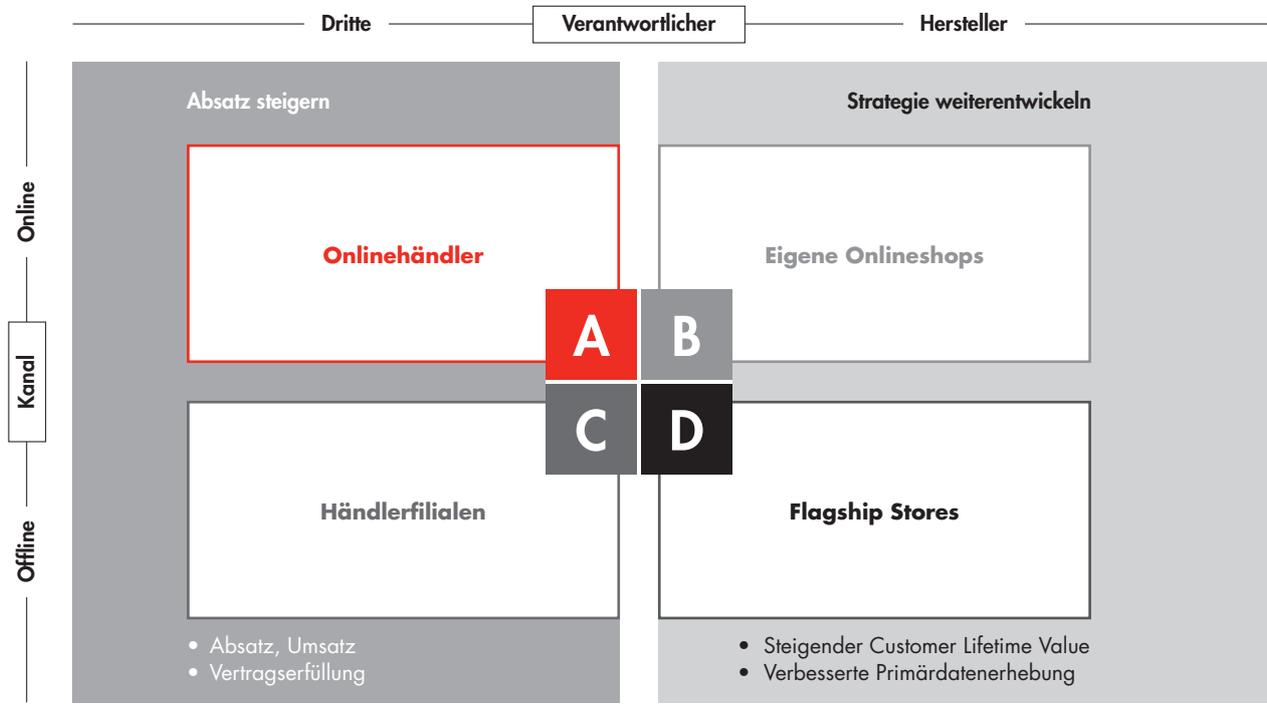
### **Onlinehändler: Punktgenau kommunizieren**

Jeder zehnte Euro der deutschen Einzelhandelsumsätze entfällt mittlerweile auf Onlineanbieter, bei Non-Food-Artikeln sind es sogar 14 Prozent. Zwei von drei Bundesbürgern kaufen dem aktuellen Online-Monitor des Handelsverbands Deutschland zufolge auch online ein, insbesondere unter den Älteren steigt der Nutzungsgrad rapide. Dabei zeigt sich ähnlich wie beim Banking eine Verschiebung vom stationären hin zum mobilen Internet. 30 Prozent der Onlineumsätze entfallen bereits auf Smartphones, hinzu kommen 13 Prozent via Tablets. Spontankäufe und der Wunsch, ein Produkt möglichst schnell zu erhalten, sind entscheidende Faktoren für den Griff nach dem Smartphone beim Einkauf.

Dieses veränderte Konsumentenverhalten zwingt die Konsumgüterhersteller, ihr Marketing zu überdenken. Erheblich stärker als bisher können sie Kaufentscheidungen bei Onlinehändlern beeinflussen und zugleich eigene Daten erheben. Darauf zielt zum Beispiel ein neues Produkt von Google ab. Es handelt sich um Shopping-Ad-Fläche auf Händlerseiten, welche vom Google-Algorithmus bespielt wird. Websitebesuchern wird für sie relevante Produktwerbung angezeigt, und zwar von der Startseite bis hin zu Produktseiten. Finanziert wird diese Shopping-Werbefläche vom Hersteller. Dieser fördert damit die Wahrnehmung seiner Marke und gleichzeitig den Abverkauf seiner Produkte. Vor allem aber erhält er vom Händler sämtliche Daten, von der Impression bis hin zum Abverkauf. LG nutzt dieses neue Werbemittel bereits, um sicherzustellen, dass ihre Bestseller oder strategischen Produkte bei allen relevanten Suchanfragen auf teilnehmenden Händlerwebseiten angezeigt werden.

2) Mehr dazu unter <https://goo.gl/545mq6>

Abbildung 5: Neue Chancen für Konsumgüterhersteller



Quelle: Google

## B Eigene Onlineshops: Die Marke perfekt präsentieren

Hersteller können direkt in den stark wachsenden Onlinehandel einsteigen. Viele Unternehmen experimentieren mit eigenen Onlineshops auf ihrer Website. Die Vorteile sind offensichtlich. In der eigenen virtuellen Filiale können die Markenartikler ihre Produkte nach ihren Vorstellungen präsentieren. Sie können autark über die Preisstrategie entscheiden und verschiedene Aktionsformate testen. Gelingt es ihnen, ausreichend Besucher auf ihre Website zu lotsen, erhalten sie darüber hinaus eine Fülle von Informationen aus erster Hand.

Drei Herausforderungen verbleiben allerdings. Konsumenten wollen bei Low-Involvement-Artikeln wie Haushaltswaren oder Grundnahrungsmitteln in der Regel einen ganzen Warenkorb und nicht nur einzelne Produkte kaufen. Allein daher führen viele Onlineshops der Hersteller ein Nischendasein. Auch hegen Kunden hohe Erwartungen an die Funktionalität einer

Website und an die Professionalität in der Logistik. Kaum ein Hersteller kommt vor diesem Hintergrund ohne Kooperationen mit externen Partnern aus.

Und schließlich könnten Online- und Offlinehändler den Aufbau eigener E-Commerce-Aktivitäten als Angriff auf ihre angestammte Domäne betrachten. Um die etablierten Beziehungen nicht zu gefährden, empfiehlt sich eine frühzeitige Einbindung zumindest der größten Handelspartner. Je besser sie verstehen, warum ein Markenartikler einen eigenen Onlineshop aufbaut, desto gelassener reagieren sie. Fakt ist: Fundierte Erkenntnisse über das Kundenverhalten bilden die Basis für jedes erfolgreiche Smart Shopper Marketing. Und dieses dient Herstellern wie Händlern gleichermaßen.

Das Beispiel eines der größten Wasserproduzenten macht dies deutlich. Nestlé Waters hatte frühzeitig erkannt, dass man ohne einen eigenen Onlineshop die Kunden nicht von A bis Z verstehen kann. Die wichtigen Informationen zur letzten Meile und insbesondere am Point of Sale bleiben den Händlern vorbehalten.

Zudem suchen Verbraucher im Internet heute auch nach Konsumgütern des täglichen Bedarfs. Der digitale Regalplatz wird damit ebenso wichtig wie der physische. Vor diesem Hintergrund baute Nestlé Waters einen Onlineshop auf, in dem Privat- wie Geschäftskunden verschiedene Wassermarken direkt oder im Abo erwerben können. Ein intelligentes Suchmaschinenmarketing senkt die Kosten pro Neukunden um mehr als 30 Prozent. Nestlé Waters nutzte unter anderem Geo-Targeting, um gezielt in Orten mit hohen Temperaturen zu werben. Sämtliche Informationen über das Such-, Klick- und Kaufverhalten dienen dazu, Marketingstrategien zu optimieren. Damit zählt auch der stationäre Handel zu den Nutznießern dieses digitalen Vorstoßes.<sup>3</sup>

**C****Händlerfilialen:  
Kundenwünsche verstehen und lenken**

Entfallen 10 Prozent der deutschen Einzelhandelsumsätze auf E-Commerce, verbleiben 90 Prozent in den Filialen großer Einzelhändler. Mit Smart Shopper Marketing können die Markenhersteller auch hier neue Impulse setzen. Das gilt insbesondere in Momenten, in denen Verbraucher einen bestimmten Artikel auf einem mobilen Endgerät suchen oder sich in geografischer Nähe einer Filiale befinden.

Die erforderlichen Werkzeuge gibt es. Geo-Targeting, Beacons und WLAN-Signale erlauben eine Lokalisierung der Smartphone-Nutzer. Lagerhaltungstools geben einen Überblick in Echtzeit, ob und in welcher Menge bestimmte Artikel in den jeweiligen Läden vorrätig sind.

Smart Shopper Marketing bleibt aber nicht auf Aktivitäten rund um den Point of Sale beschränkt. Vielmehr haben Markenartikler die Möglichkeit, schon zuvor eine direkte Beziehung zu den Konsumenten aufzubauen. Mit Webseiten oder Apps können sie ihre Kunden beraten und mehr über ihre Bedürfnisse erfahren. Eine nahtlose Weiterleitung zu einem Onlineshop oder ein Verweis auf den nächsten stationären Händler runden solche Services ab.

Genau an diesem Punkt setzt ein internationaler Windelhersteller an. Er hatte beobachtet, dass junge Eltern bei ihm einen ganz bestimmten Artikel in einer ganz bestimmten Größe suchen. In der Folge erhielten Internethändler bei Suchanfragen Hinweise auf dessen Verfügbarkeit in benachbarten Läden – und das in Echtzeit. Ein wirklicher Mehrwert für junge Eltern – und für den Hersteller wie für den Filialisten eine ideale Gelegenheit zur Umsatzsteigerung.

**D****Flagship Stores:  
Wenn Hersteller zu Händlern werden**

Im digitalen Zeitalter verschwimmen die Grenzen zwischen Online- und Offlinegeschäft. Große E-Commerce-Händler wie Alibaba oder Amazon drängen in das Filialgeschäft und kaum ein größerer Filialist verzichtet noch auf einen eigenen Onlineshop. Zeitgleich dringt der Handel immer stärker mit Eigenmarken in die angestammte Domäne der Hersteller ein. Diese kontern mit dem Aufbau eigener Filialen. Dabei steht der Aufbau zusätzlicher Vertriebskanäle bei den Markenartiklern in der Regel gar nicht im Fokus. Mit der Einrichtung von Flagship Stores wollen sie vorrangig lernen, wie sich Kunden am Point of Sale verhalten, und ihre Markenwelt erlebbar machen.

Zu den Ausnahmefällen zählt das Kaffeegeschäft. Hier waren schon im Deutschland der 1970er-Jahre Hersteller- und Handelsgeschäft eng verzahnt. Seit den 1990er-Jahren vergrößern vor allem angelsächsische Ketten weltweit ihre Präsenz. Mit geolokalisierter Werbung ist es dem britischen Anbieter Costa Coffee erst kürzlich gelungen, seine Besucherfrequenz zu erhöhen und Kunden noch kurz vor Betreten einer Konkurrenzfiliale umzuleiten. An heißen Tagen bewarb Costa Coffee darüber hinaus gezielt und regional eng begrenzt seine kalten Getränke. Die Reichweite stieg im Vergleich zu vorherigen Kampagnen um 82 Prozent, die Click-Through-Rate um 32 Prozent. Detaillierte Auswertungen zeigten zudem, dass mit dieser Marketingmethode nicht nur bei durstigen Kunden offene Türen eingermannt wurden. Oft verspürten Konsumenten nach

3) Mehr dazu unter <https://goo.gl/9CrmM>



### Gewusst wann, was und wo: Die richtige Botschaft zum richtigen Zeitpunkt

Welche Vorteile der verstärkte Einsatz digitaler Technologien, Verfahren und Anwendungen bietet, macht ein Blick auf die vier entscheidenden Momente vom ersten Interesse bis zum tatsächlichen Kauf, sprich die „Moments that matter“<sup>5</sup>, deutlich. Demnach lassen sich nahezu alle Suchanfragen – ob in Texten, Karten oder Videos – zuordnen. Allein deshalb sind alle vier von zentraler Bedeutung für das Smart Shopper Marketing.

**„I want to do“:** Wer beispielsweise etwas kochen oder backen möchte, informiert sich im Vorfeld immer häufiger online. So nutzen immer mehr ihr Smartphone inzwischen als Kochbuch. Da die Suche nach Informationen oft eng mit einem Kauf verknüpft ist, können sich Hersteller schon an dieser Stelle hervorragend positionieren, etwa mit Onlinerezepten. Dabei spielt ihnen in die Karten, dass 69 Prozent der Smartphone-Nutzer eher bereit sind, bei Unternehmen zu kaufen, deren mobile Internetauftritte oder Apps ihre Fragen beantworten. Darüber hinaus reagiert jeder Zweite positiv auf passenden Video-Content.

**„I want to know“:** Die Suche im Internet nach konkreten Informationen ist bei Smartphone-Nutzern längst gang und gäbe. Doch Analysen zeigen, dass fast alle noch keine Marke präferieren, wenn sie sich mit einem Einkauf

befassen. Influencer und Produktrezensionen können ihnen zu diesem Zeitpunkt wichtige Informationen liefern und für einen bestimmten Anbieter den entscheidenden Ausschlag geben.

**„I want to buy“:** Momente, in denen Nutzer willens sind, ein Produkt zu kaufen, sind für das Smart Shopper Marketing besonders wichtig. Gerade hier muss ein Markenartikler präsent sein, wenn er den Entscheidungsprozess beeinflussen will. Zudem kann er zu diesem Zeitpunkt besonders relevante Daten sammeln und so seine aktuellen Kampagnen und grundsätzlichen Strategien weiter optimieren.

**„I want to go“:** Längst hat das Smartphone papierne Stadtpläne abgelöst und lotst Einheimische wie Fremde sicher durch unbekanntes Terrain. Je nach Suchanfrage können sich Markenhersteller das neue Orientierungsverhalten zunutze machen. Das gilt etwa für die Fragen, wo ein bestimmtes Produkt offline oder online verkauft wird, wie die Öffnungszeiten sind und wie der Kunde am besten dorthin gelangt. In diesem Moment kommt es gleichermaßen auf die richtige Botschaft, ein intelligentes Geo-Targeting sowie ein Bidding-by-Store-Distance der Werbung an.

einem Blick auf die Werbung plötzlich Verlangen nach einem eisgekühlten Kaffee oder Tee.<sup>4</sup>

### Intelligent und effizient kommunizieren

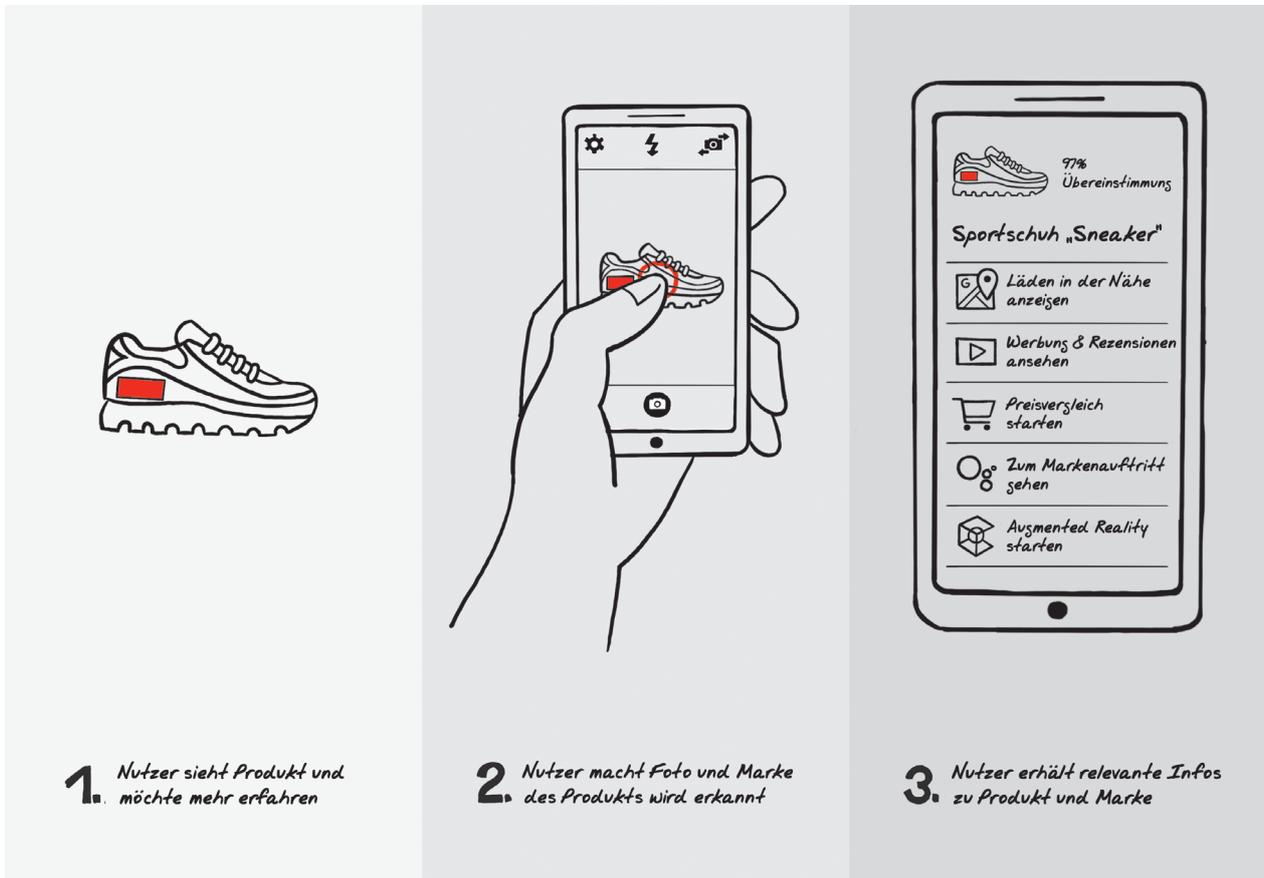
Vier Tätigkeitsfelder, ein Thema: Mit innovativem Marketing können Konsumgüterhersteller Bedürfnisse wecken und lenken und somit zusätzliche Umsätze im Handel generieren. Nutznießer ist auch der Kunde. Denn er erhält genau im richtigen Moment die richtige Ansprache, spart Zeit und Geld für aufwendige

Recherchen und profitiert von Preisvorteilen. Sein Ärger über generische Marketingbotschaften weicht dem guten Gefühl, dass Hersteller ihn verstehen und ihn in seinem Alltag unterstützen. Damit sich Markenartikler vom Produzenten zum Partner wandeln können, bedarf es indes eines Umbaus ihrer Organisation und einer weitreichenden Digitalisierung.

4) Mehr dazu unter <https://goo.gl/2F1ime>

5) Mehr dazu unter <https://goo.gl/xU6zSu> und <https://goo.gl/zWH1WZ>

Abbildung 6: Was das Foto eines Schuhs schon heute alles verrät



### Smart Shopper Marketing der nächsten Generation: Ein simples Foto macht Wünsche wahr

Künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und Augmented Reality werden in den kommenden Jahren ganz neue Einkaufserlebnisse schaffen. Einen Vorgeschmack darauf bietet Google Lens und die hier verwandte künstliche Intelligenz. Diese Innovation stellt dem Nutzer relevante Informationen bereit, sobald er die Kamera seines Smartphones auf einen bestimmten Gegenstand richtet.

Google Lens erkennt aber nicht nur die Marke beispielsweise eines Kleidungsstücks, sondern liefert gleich auch noch Bewertungen, Preise und Bezugsorte – kurzum alles, was ein potenzieller Kunde wissen will. Für Konsumgüterhersteller ergeben sich daraus ganz neue Möglichkeiten einer direkten und sehr gezielten Kundenansprache (Abb. 6).

## Transformation:

### Wie Hersteller einen direkten Draht zum Endkunden schaffen

**Nur mit einem Ausbau ihrer Technologiekompetenz sowie einer integrierten Vertriebs- und Marketingstrategie können Markenartikler von der Digitalisierung nachhaltig profitieren.**

Zwei Stoßrichtungen, zwei Zielgruppen und zwei Silos charakterisieren bislang Vertrieb und Marketing von Konsumgütern. Auf der einen Seite werden vor allem über TV-Spots die Endkunden adressiert, auf der anderen Seite erhält der Handel Mittel für Aktivitäten am Point of Sale. Im digitalen Zeitalter macht diese Trennung kaum noch Sinn. So sinkt der traditionelle TV-Konsum gerade bei den Jüngeren, der Anteil des Onlinehandels steigt und digitale Technologien ermöglichen über die gesamte Kundenreise hinweg eine individuelle, effizientere und auch besser messbare Ansprache.

Smart Shopper Marketing ist der Schlüssel zum Erfolg in dieser neuen Ära. Dies setzt allerdings eine integrierte Vertriebs- und Marketingstrategie sowie einen massiven Ausbau der Technologiekompetenz voraus. Denn nur mit umfassendem digitalen Know-how können Hersteller wirklich verstehen, welche Technologien, Verfahren und Anwendungen ihnen einen echten Mehrwert bringen und wie sie sich optimal einsetzen lassen.

#### **360-Grad-Radar: Ein neuer strategischer Ansatz für eine neue Ära**

Angesichts des rasanten technischen Fortschritts wäre es vermessen, eine strategische Roadmap für die kommenden zehn Jahre festzulegen. Gefragt ist vielmehr eine Strategie, die eine Organisation fit für die Zukunft macht, ohne dabei die aktuellen Herausforderungen zu verkennen. Der Bain Radar 360<sup>SM</sup> leistet genau diesen Spagat (Abb. 7). Auf Basis einer Ist-Analyse werden mögliche Entwicklungsrichtungen definiert. Daraus entsteht eine Vision mit klaren Zielen. Diese umfassen auf der einen Seite die Weiterentwicklung des Bestehenden (today forward), auf der anderen Seite die frühzeitige Berücksichtigung bislang unerfüllter Kundenbedürfnisse und neuer technologischer Lösungen

---

Smart Shopper Marketing ist der Schlüssel zum Erfolg in dieser neuen Ära. Dies setzt allerdings eine integrierte Vertriebs- und Marketingstrategie sowie einen massiven Ausbau der Technologiekompetenz voraus.

---

(future back). Die Umsetzung erfolgt in Wellen entlang von acht Entwicklungspfaden über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Meilensteine gewährleisten die regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls die Anpassung der Strategie.

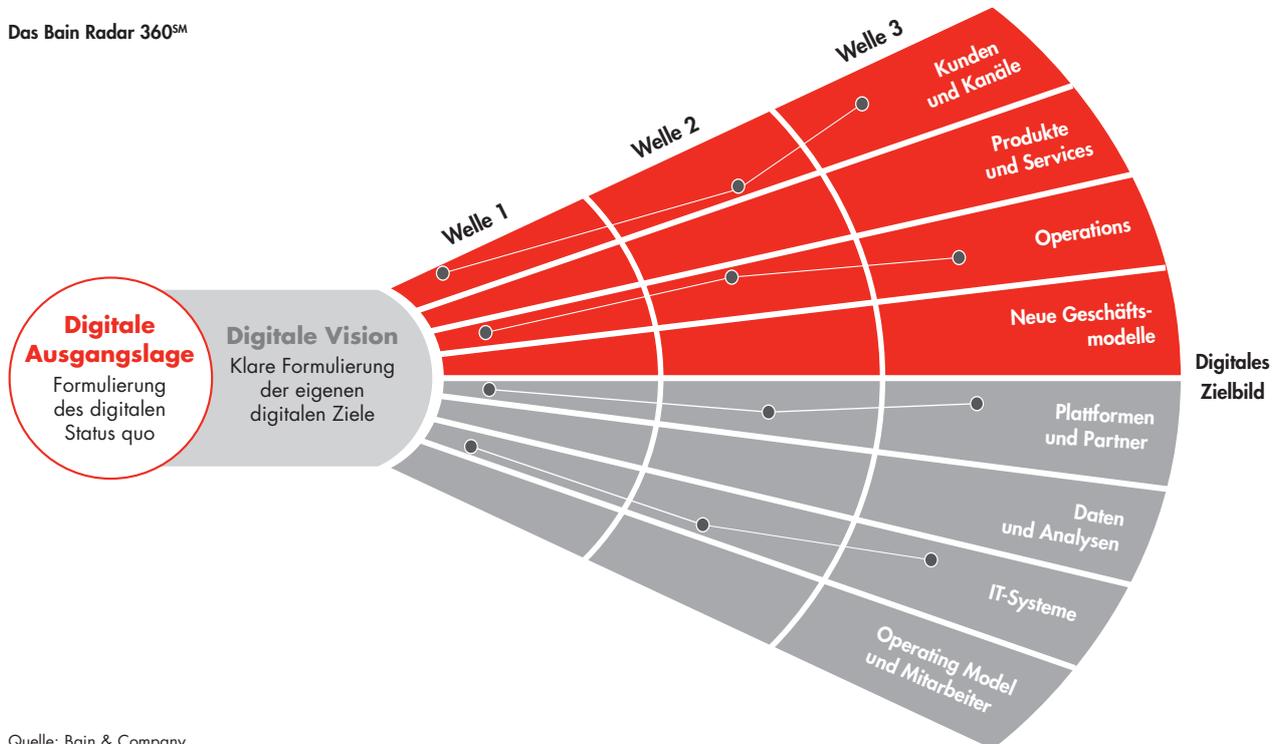
Erst kürzlich schärfte ein internationaler Konsumgüterhersteller auf diesem Weg seine Strategie. Schon in den ersten Workshops wurde deutlich, dass sich mit der bisherigen Beschränkung auf Produkte nur ein Teil der künftigen Kundenbedürfnisse abdecken lässt. Zusätzlich erforderlich sind begleitende analoge und digitale Services sowie umfassende Lösungen aus einer Hand. Es entstand ein neues Zielbild für ein Unternehmen in einem deutlich größeren Markt. Schritt für Schritt läuft nun die Umsetzung. Dabei festigt der traditionsreiche Hersteller zum einen sein bisheriges Kerngeschäft und startet zum anderen Pilotprojekte in neuen Geschäftsfeldern. Gerade hier kommen auch verstärkt technologische Innovationen zum Einsatz.

#### **Integration von Vertrieb und Marketing an einem Standort**

Das Beispiel zeigt: Nur wer konsequent aus der Sicht des Kunden denkt, kann Wachstumschancen erkennen

### Abbildung 7: Eine dynamische Strategie für das digitale Zeitalter

Das Bain Radar 360<sup>SM</sup>



Quelle: Bain & Company

und nutzen. Durch digitale Technologien, Verfahren und Anwendungen ist es für die Hersteller einfacher als je zuvor, mehr über die Bedürfnisse der Verbraucher zu erfahren und sie frühzeitig für einen Hersteller einzunehmen. Intern sollten sich die Markenproduzenten von der althergebrachten Trennung von Marketing und Vertrieb verabschieden. Nur in enger Abstimmung können sie die Vorteile von Smart Shopper Marketing realisieren. Es ergibt beispielsweise keinen Sinn, Käufer gezielt in Läden zu lenken, wenn dort nur noch eine geringe Zahl des gesuchten Produkts auf Lager liegt. Mit einem gemeinschaftlichen Marketing und Vertrieb fällt zudem die Absatzförderung über eine zunehmende Zahl von Onlinekanälen leichter.

#### Mit leistungsstarker IT in die Digitalisierung

Ein integrierter Omnikanal-Ansatz der Markenartikler setzt eine leistungsstarke IT voraus. Kein Konsumgüterhersteller kommt umhin, seine IT zu modernisieren und seine Möglichkeiten rund um das Thema Datenerfassung und -auswertung zu erweitern. Mit Data

Lakes lassen sich beispielsweise Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen erfassen. Das Spektrum reicht von Absatzdaten über Marktforschungsergebnisse und externe Studien bis hin zur Auswertung von RFID-Tags.

Der erforderliche Ausbau der Technologiekompetenz geht aber weit über die IT-Abteilung hinaus. Im digitalen Zeitalter werden Unternehmen aller Branchen zumindest ein Stück weit zu Hightech-Konzernen. Die frühzeitige Beschäftigung mit neuen Technologien wird zu einem erfolgskritischen Faktor. Für die Auswahl entsprechender Innovationen gibt es keine Blaupause. Vielmehr muss jedes Unternehmen mit Blick auf sein Portfolio und seine Zielgruppen die am besten geeigneten Technologien, Verfahren und Anwendungen auswählen und nutzen. Eins verbietet sich von selbst: Stillstand. Denn eher früher als später wird sich zumindest ein Wettbewerber mit genau diesen Innovationen einen Vorsprung im Markt verschaffen. Und der Vorsprung der First-Mover lässt sich im digitalen Zeitalter nur schwer wettmachen.

---

Der Kunde rückt im digitalen Zeitalter über alle Branchen hinweg in das Zentrum allen Denkens und Handelns. Die Digitalisierung der Unternehmen ist die Antwort auf ein grundlegend verändertes Verhalten der Konsumenten.

---

#### **Kulturwandel: Hersteller, Händler und Kunde rücken enger zusammen**

Die Beschleunigung der Innovationszyklen setzt einen Kulturwandel in den Unternehmen voraus. Langwierige Entwicklungsprozesse stoßen an ihre Grenzen. Die Zukunft gehört iterativen Vorgehensweisen. Die Hersteller testen dabei kontinuierlich und gemeinsam mit

Kunden und Händlern Innovationen, messen ihren Erfolg, optimieren und skalieren sie – oder verwerfen sie. Agile Arbeitsmethoden erleichtern ein solches Vorgehen. Derartige Entwicklungspartnerschaften mit Kunden und Händlern läuten eine neue Ära im Konsumgütergeschäft ein. Die Rivalität von Hersteller und Handel bedingt durch die ritualisierten Jahresgespräche weicht einer kontinuierlichen Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen.

#### **Digital eine neue Phase des Wachstums erreichen**

Die vermehrte Einbindung der Konsumenten fördert darüber hinaus den unverzichtbaren Perspektivwechsel. Der Kunde rückt im digitalen Zeitalter über alle Branchen hinweg in das Zentrum allen Denkens und Handelns. Die Digitalisierung der Unternehmen ist die Antwort auf ein grundlegend verändertes Verhalten der Konsumenten. Nur wenn die Markenartikler dem Rechnung tragen, können sie sich aus ihrer aktuell schwierigen Lage befreien. Den digitalen Schlüssel, um eine neue Ära des Wachstums einzuleiten, halten sie selbst in der Hand. Nun heißt es handeln.

---

#### **Über die Studie von Bain & Company und Google**

Google verfügt weltweit über eine der umfassendsten branchenübergreifenden Innovationspipelines, die gerade für Konsumgüterhersteller von hoher Relevanz ist. Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Für die vorliegende Studie haben die Konsumgüterexperten beider Unternehmen ihr Know-how kombiniert und gewannen so neue Erkenntnisse in Bezug auf die Auswirkungen, die die Digitalisierung auf die gesamte Wertschöpfungskette von Markenartiklern hat, sowie auf die Chancen des Smart Shopper Marketing. Für die Studie wurde nicht nur auf Erfahrungen aus zahlreichen Projekten zurückgegriffen. Genutzt wurden auch exklusive Daten sowie diverse Publikationen beider Unternehmen über die Chancen der Digitalisierung, den Umbruch in der Konsumgüterbranche sowie neue Marketingformen. Bei „Think with Google“ ([thinkwithgoogle.com/intl/de-de/](http://thinkwithgoogle.com/intl/de-de/)) finden sich darüber hinaus mehrere Artikel und Fallstudien zum Thema Smart Shopper Marketing.

# *Über Bain & Company*

## **Wer wir sind**

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

## **Shared Ambition, True Results**

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

## **Unsere Beratungsethik**

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Alle Bain-Studien  
finden Sie hier:



Mehr Informationen unter [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch) / [www.thinkwithgoogle.de](http://www.thinkwithgoogle.de)

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA  
DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS  
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO  
PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY  
TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH