

FMCG: Ein neuer Anfang

Die Zeiten für FMCG-Marken werden nicht einfacher. Im Gegenteil: Alles wird komplexer, schneller und kompetitiver. Die Hersteller müssen reagieren und können von den GAFA-Unternehmen viel lernen. Ein Schlüssel zum Erfolg ist künstliche Intelligenz.

»**FACTORIES RUST. BRANDS DON'T.**« – dieser Satz von Larry Light, von 2002 bis 2005 CMO bei McDonald's, hat sich definitiv überlebt. Jetzt leben wir in Zeiten des Markensterbens. AEG, Kodak und Nixdorf sind Geschichte – um nur einige ehemalige Global Player zu nennen. Die Portfoliobereinigung geschieht allen Orten. Auch ehemalige Giganten kämpfen ums Überleben. Blackberry, Nokia, Yahoo, Twitter – sie alle verlieren beträchtlichen Wert an der Börse. War die Twitter-Aktie zum Beispiel im Januar 2014 noch 70 Dollar wert, sind es im November 2017 nur noch magere 17 Dollar. Es trifft also selbst junge, digitale Marken. Auch Snapchat strauchelt. Inzwischen erreicht die Aktie ihren Tiefpunkt seit Gründung.

Globale FMCG-Marken bleiben von dieser Entwicklung nicht verschont. So dominieren in diesem Jahr nicht sie, sondern die Technologie-Riesen Google, Apple, Microsoft, Amazon und Facebook das BrandZ-Ranking der wertvollsten Marken der Welt. Auch alle sieben Neuzugänge unter den Top 100 sind Tech-Marken – darunter zum Beispiel YouTube, Snapchat und Salesforce. Die relativ jungen globalen Tech-Marken überholen die etablierten Markennikonen.

Konsumenten droht Information Overload

Die Zeiten für FMCG-Marken werden künftig nicht einfacher. Im Gegenteil: Alles wird viel komplexer, schneller und kompetitiver. Ein Grund ist der gigantische Information Overload mit einer Metastatisierung von Informationen, die in Windeseile durch Blogger, Influencer und Youtube Stars verbreitet werden. Wir erleben einen anarchisch wachsenden Content-Tsunami. In einer Minute verzeichnet Youtube in Deutschland 2.780.000 Klicks, 20.800.000 WhatsApp-Nachrichten werden verschickt und 2.400.000 Suchanfragen bei Google gestellt.

Hinzu kommen eine galoppierende Touchpoint-Inflation und eine digitale Fragmentierung. Es gibt kaum Effektivitätsbeweise der digitalen Kanäle und keine ein-

heitliche Bewertungswährung. Der undurchsichtige Einkaufsnebel im Programmatik Buying und eine immer noch fehlende Media-Transparenz tun ihr Übriges. Auch Mediaagenturen, die durch Trading von eigenem Inventar und Rabattforderungen an Vermarkter ihren eigenen EBITA optimieren, sind ein Problem, wie der US-Werbekundenverband Association of National Advertisers (ANA) aufgedeckt hat.

Marc Pritchard, Chief Brand Officer von Procter & Gamble, brachte es Anfang 2017 auf den Punkt: »Die neue Technologie hat auch eine sehr dunkle Seite.« Dabei bemängelt er die Effektivitäts-Intransparenz innerhalb des milliardenschweren Media-Einsatzes. Und dies vor allem im digitalen Bereich, in den in den USA bereits 70 Milliarden Dollar an Werbe-Spendings fließen. Und doch führt dies nicht zu dem erwarteten Wachstum. Pritchard fordert deshalb eine schärfere Kreation und mehr Mediatransparenz – und fuhr die digitalen Werbeausgaben in den USA im ersten Halbjahr 2017 um 100 Millionen US-Dollar zurück.

Kampf um die kreative Markenidee

Die globalen Kommunikationskonglomerate versuchen nun, die komplexer werdenden Wünsche ihrer Kunden zu bedienen und wandeln sich zu Fullservice-Dienstleistern – von Strategie über Implementierung bis zur Wirkung. Nur scheitern sie oft damit, weil die vertikalen Spezialisten nun einmal tieferes Know-how besitzen. Die weltweiten Communication Networks durchleben deshalb eine kritische Zeit.

Exzellente Markencreative, die die Markenidee entwickeln und leben, sterben aus. Die neue Generation denkt vor allem in neuen Technologien (Stichwort: Virtual Reality) und so in neuen Kanälen, die oft aber nicht in die Markenidee einzahlen. Erfolgreiche Ansätze wie 'Product is Hero', 'Slice of life' oder 'Storytelling' werden von der jungen Kreativen oft ignoriert, weil sie nicht sexy genug sind. Aber ist das richtig? Der Kampf um die kreative Markenidee bleibt die härteste

Währung für den langfristigen Markenerfolg. Gestern wie heute wie morgen.

Zunehmende Schnelligkeit auf allen Ebenen

Es ist eine Zeit des rasanten Wandels und sich immer schneller fragmentierenden Lebenswelten mit veränderten Geschlechterrollen, Hyperindividualisierung, Werteverfall etc. Eine dramatisch abnehmende Markenloyalität und ein steigender Bedeutungsverlust von Marken sind das Ergebnis von Tempo und überreicher Vielfalt. Einige Fakten aus der 'Meaningful Brands'-Studie der Havas Group zeigen:

- 2011 hielten 70 Prozent der Verbraucher internationale Marken für verzichtbar. 2013 bereits 74 Prozent.
- Nur 57 Prozent der globalen Marken genießen das Vertrauen der Konsumenten (Nordamerika: 32 %).
- Gerade mal 40 Prozent schaffen es, aus Konsumentensicht relevanten Marken-Content zu produzieren.

Wozu führt das? FMCG-Unternehmen sind ins Visier von Investoren geraten. Diese treiben sie vor sich her und rütteln sie genauso auf wie die digitale Disruption.

Consumer Insights kennen

Um Marken verbraucherorientiert zu führen, müssen alle relevanten Daten intern und extern kontinuierlich zusammengeführt werden. Sie sind unersetzlich und das lebende System für die Markenführung. Das We-

sen der Menschen, ihre Bedürfnisse, ihr Empfinden und ihre Wünsche – Needs, Wants, Wishes – müssen kontinuierlich als Infusion einfließen. Oft kranken Datenmanagement und Datenkapitalisierung der FMCG-Unternehmen. Alle Daten sind zwar vorhanden, schlafen aber vertikal versteckt. So werden sie nur unzureichend in der Markenführung genutzt. Und es ist mehr als eine Chance, die hier verpasst wird.

Das Omni-Channel-Management ist eine weitere Baustelle. Der Konsument shoppt hier und da. Die Industrie kämpft mit dem klassischen Einzelhandel und dessen zunehmender Dominanz durch Handelskonzentration u.a. durch eigene Online-Shops. Erst kürzlich hat Amazon die Bio-Kette Whole Foods gekauft. Amazon wird damit die Retail-Industrie total aufmischen und ist der Albtraum von Wal-Mart, dem größten Einzelhändler der Welt. Denn während zum Beispiel die Wal-Mart-Website für jeden Kunden mehr oder weniger gleich aussieht, ist sie bei Amazon zu zwei Drittel individualisiert nach Jimmy, Becca und Katherine und deren Kaufverhalten. Sie ist im Sinne von Needs, Want, Wishes strukturiert. Wal-Mart versucht nun eine Partnerschaft mit Google. Mal schauen, was das bringt.

Die Digitalisierung hat Folgen für alle Unternehmensbereiche: Logistik, Produktion, Vertrieb, Controlling und zunehmend auch Marketing. Sie erfordert völlig neue Kenntnisse und Fertigkeiten und drastische Veränderung in der Personalqualifikation. Human Re-



So gut kann
Bier schmecken.

Bitte ein Bit

sources wird zum Engpass – auch wegen der spürbar geringeren Attraktivität der FMCG-Unternehmen. Und das ist erst der Anfang einer neuen Zeitrechnung.

Das neue große Thema ist künstliche Intelligenz. Alle GAFA-Unternehmen – Google, Apple, Facebook und Amazon – basieren und fokussieren darauf. »Artificial Intelligence (AI) First« heißt die Devise. Sundar Pichai, CEO Google: »AI marks the next major computing shift from PC to web to smartphones to AI at the heart of business models and workflow.« AI basiert auf Big Data, Insights, Predictions – und zieht schließlich die richtigen Schlüsse und Entscheidungen daraus. Das darf auch in der Markenführung nicht fehlen, ermöglicht es doch enorme Wettbewerbsvorteile.

AI muss in die Markenführung integriert werden – als konsumentenorientiertes, lernendes 'Multiple-Lense-Insight'-System. Diese Insights sind wertvoller denn je – aber auch flexibler und flüchtiger. Daten und AI sind der einzige Schlüssel, um die Organisation darauf einzustellen. Darüber hinaus geben sie Klarheit für eine stärkere ROI-Betrachtung und eine dramatisch bessere Effektivität der Media-Allokation.

Daten für ultimative Consumer Insights

AI muss in Zukunft ebenfalls wesentlich intensiver in die Produktentwicklung integriert werden. Es mag erschreckend sein, aber AI kennt Kundenwünsche und -bedürfnisse besser als so manche Organisation. Daten sind das Benzin für AI in der Markenführung. Vertikale Daten vom Markt, der Konkurrenz, den Konsumenten, aus den Bereich Sales, Retail, Promotion und Research, sowie alle externen Daten, die für das Business-Modell der Marke relevant sind, müssen horizontal verdrahtet werden. Das Resultat muss der ultimative Consumer Insight sein. Dieser ist aber nicht mehr statisch, sondern sehr flexibel. Needs, Wants, Wishes und Träume die noch nicht geträumt wurden, müssen über AI in die Markenführung einfließen.

Durch den flexiblen Consumer Insight entsteht bessere Kreation. AI führt zu optimierten Mediaplänen im Sinne von Kanalauswahl, Grenznutzenkurven pro Kanal und Medium, Zeiteinsätzen im Sinne von Verkürzung oder Verlängerung und Kanal-ROI. AI ist die Basis für optimierte Markenführung durch kontinuierlich neue Konsumentenerkenntnissen.

Was können FMCG-Marken sonst noch von den GAFA-Unternehmen für die eigene Zukunft lernen? Eines ist klar: Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg. Mit Amazon belegt laut PWCs Beratung Strategy& in diesem Jahr erstmals ein Hightech-Unternehmen den er-

sten Platz als Unternehmen mit dem größten F&E-Budget mit 17,4 Milliarden US-Dollar. P&Gs Ausgaben in Forschung & Entwicklung stagnieren dahingegen bei 1,9 Milliarden US-Dollar – und sind damit immer noch doppelt so hoch wie Unilevers Investments.

Die FMCG-Industrie steckt immer noch in der Produzentendenke fest. Die Orientierung an Konsumentenbedürfnissen steht oft nicht im Fokus. Darum scheitern nach wie vor 70 Prozent der Innovationen. Es ist aber mehr Out-of-the-box-Denke gefragt. Alle GAFA-CEOs haben zu Anfang rote Zahlen geschrieben, sich aber nicht von ihrer Kundenorientierung abbringen lassen. Was kann FMCG daraus lernen? Die Markenführung der kleinen Schritte reicht nicht mehr. Googles Development Department heißt Moonshots und setzt auf »riskante Wetten auf die Zukunft mit unbekanntem Ausgang. Wir fangen nur mit großen Ideen an, die eine Milliarde Menschen oder mehr betreffen.« Dieses experimentelle Verhalten ist der FMCG-Industrie genetisch völlig fremd.

Umsetzungsgeschwindigkeit schlägt aber künftig operative Absicherung. Klappt ein Projekt innerhalb der GAFA-Unternehmen nicht, wird es schnell gestoppt. So erging es zum Beispiel Foghorn von Google, das umweltfreundlichen Treibstoff aus Meerwasser gewinnen sollte. Schnelle Projektbeendigung wird bei Google sogar bonifiziert, damit die Innovationsmaschine keine Aussetzer bekommt. Die Bonus-KPI-Denke der FMCG-Industrie sieht anders aus.

Freiheit des Denkens etablieren

Drei der vier GAFA-Unternehmen entstanden aus der genialen Idee ihrer Gründer. Sie waren und sind besessen vom Erfolg. Als kompromisslose Regelbrecher setzen sie auf Garagenmentalität auch noch im Milliarden-Unternehmen. Sie verzichten lieber auf Rendite als die Idee zu verbiegen. Sie lassen sich von nichts und niemanden einschränken. Natürlich passen auch sie Or-



Uli Veigel ist seit 2014 Chef der Beratung Uli Veigel Brand Consultancy. Zuvor war er mehr als 20 Jahre CEO der Agenturen Bates und Grey. Als Executive Vice President führte er zuletzt von 2013 bis 2014 bei Grey New York den Kunden General Electric Healthcare MR. Die 2004 mit mehreren Partnern gegründete Agentur Atletico verkaufte er 2011 an WPP.

ganisation und Prozesse an, wo nötig. Aber trotzdem ist es die gelebte Freiheit des Denkens, die den Vorteil gegen über FMCG-Konzernen schafft. Google erwartet zum Beispiel, dass die Mitarbeiter 20 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Projekten verbringen, die nichts mit ihrer Jobbeschreibung zu tun haben. Das ist in FMCG-Unternehmen unvorstellbar.

Ingredienzen für FMCG-Wachstum

FMCG-Marken müssen radikal Umdenken:

1. Konzentration auf Konsumenten relevante Innovationen.
2. Investition in ein holistisches, abteilungsübergreifendes Datenmanagement.
3. Kapitalisierung von AI zur schnelleren Transformationen von Ergebnissen in Handlungsalternativen und in der Produktentwicklung.
4. Veränderung der Recruiting Philosophie in Richtung Out-of-the-box-Skills und weniger Windkanal-Profile.

5. Fokus auf wirklich alleinstellende Markenkommunikation.
6. Umsetzung der Markenkommunikation in Best-of-class-Marken-Exekution.

Dies sind die Ingredienzen für Wachstum. Das bannt die Gefahr von feindlichen Übernahmen. Wachstum generiert mehr Einkommen, mehr Unternehmenswert, mehr Shareholder Value. Die starke Marke ist der Erfolgsschlüssel für die epochalen Veränderungen der Zukunft! Im Gegensatz zu vielen Fabriken dieser Welt rosten Marken nicht, vorausgesetzt, sie werden sorgfältig und aufmerksam geführt. Aber es wird nicht reichen, nur auf bisherige Erfolgsfaktoren zu bauen. Jetzt ist die Stunde der aufgeschlossenen, mutigen Experimentierfreude, die alle vorhandenen Ressourcen klug bündelt und Chancen nutzt, die bisher nur als Risiko galten. Machen Sie sich keine Sorgen, denn es ist nicht das Ende. Es ist noch nicht einmal der Anfang vom Ende. Es ist lediglich das Ende eines neuen Anfangs.

Uli Veigel

Qualität mit



Wie die
Mineralien,
 so der **Geschmack:**
 ausgewogen
natürlich.

VERGLEICH GEFÄLLIG?
mineralienrechner.de

DAS WASSER MIT STERN.