

# FMCG: Vorbild oder Auslaufmodell?

**Beitrag von:** Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Gründer, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis. Direktor, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Wiesbaden. / Dr. Jana Tabellion, Consultant bei ESCH. The Brand Consultants./ Dr. Florian Hosseini, Senior-Associate bei ESCH. The Brand Consultants.

Die Konsumgüterindustrie galt lange Jahre als Vorbild in Sachen Markenführung und Marketing. Viele Errungenschaften stammen von Konsumgüterherstellern – von der Einführung des Produktmanagements und anderer Organisationsformen, marktnahen Strukturen und Prozessen, über klare Konzepte zur Markenführung sowie zur wirksamen Kapitalisierung von Marken. Dies schlug sich auch in den Markenwertrankings nieder, wo Konsumgüterhersteller hoch im Kurs standen und Coca-Cola ein großes Vorbild für viele Manager war. Im Jahr 2000 waren 10 Unternehmen unter den Top 50, 2010 waren es noch acht, 2018 sieben – Tendenz fallend.

FMCG-Unternehmen bewegen sich in einem turbulenten Umfeld, nicht zuletzt bedingt durch die Digitalisierung, die Künstliche Intelligenz und den Handel. Gerade der Handel hat sich über die letzten zehn Jahre aufgerüstet mit Know How und Managern aus der Konsumgüterindustrie. Dies und die wachsende Datenmacht und Größe des Handels sowie deren Nähe zu den Kunden haben das Machtverhältnis klar zu Gunsten des Handels verschoben. Viele Marken werden austauschbar und in den Regalen durch Handelsmarken ersetzt. Wenn laut Havas 77 Prozent aller Marken aus Kundensicht verzichtbar sind, spricht dies eine klare Sprache. Die Sprache der Verdrängung solcher Marken, die Kunden keinen echten Wertbeitrag funktionaler oder emotionaler Art liefern.

Größe ist dabei kein Garant fürs Überleben. Seit Charles Darwin wissen wir, dass die Anpassungsfähigsten überleben und nicht die Großen und Starken. Dies gilt auch für Unternehmen. Die Rügenwalder Mühle macht es gerade vor: Hier wird konsequent der Weg von der Wurst zu veganen Produkten beschriftet – und dies mit großer Glaubwürdigkeit und dem entsprechenden Erfolg bei Kunden. Da haben manche großen Player in Markt das Nachsehen. Nur wenige Unternehmen beherrschen das Überleben: Gerade einmal 1,5 Prozent aller Unternehmen sind älter als 100 Jahre.

Digitalisierung, Fortschritte bei der künstlichen Intelligenz sowie die daraus resultierenden Kundenanforderungen forcieren den Wandel. Sie stellen Herausforderung und Chance für die Konsumgüterindustrie gleichermaßen dar. Kunden erhalten vorab immer mehr Informationen über Produkte und können diese leicht mit Konkurrenzprodukten vergleichen. Kundenansprüche steigen: Bessere Produkteigenschaften alleine reichen nicht, ein ganzheitliches Markenerlebnis ist gefordert. Genau hier bietet sich Konsumgüterherstellern die Chance, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, in Interaktion mit Kunden zu treten und diese bei der Entwicklung neuer Produkte und von Kommunikation noch stärker einzubeziehen.

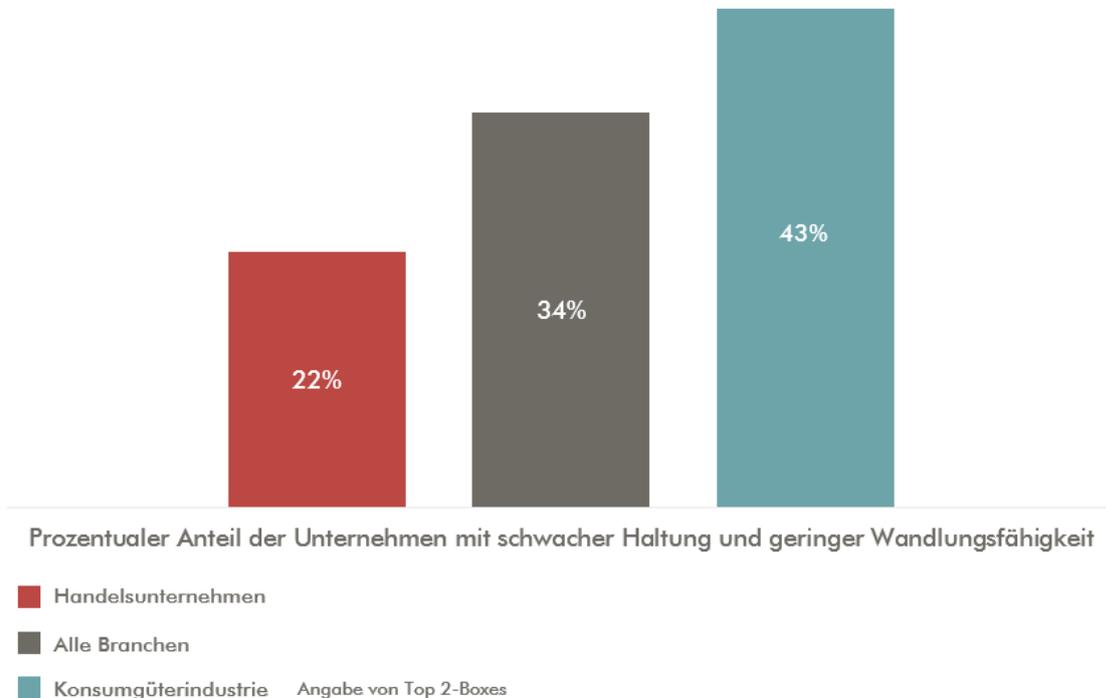
Während Firmen wie Beiersdorf, Henkel und l'Oréal sich mehrfach gehäutet und weiterentwickelt haben, müssen junge Unternehmen wie Facebook, Amazon oder Zalando diese Fähigkeit erst noch beweisen. Von MySpace, dem Vorgänger von Facebook, redet heute Niemand mehr. Ruhm ist vergänglich. Insofern ist es naheliegend, dass Manager ihren Fokus auf den Wandel legen. Das Thema Change ist in aller Munde.

## **Change als heiliger Kral zum Überleben?**

Die Unternehmensberatung ESCH, The Brand Consultants und das explorare Institut gingen in einer Studie mit 500 Manager aus B2C-, Dienstleistungs- und B2B-Unternehmen erstmals der Frage auf den Grund, wie Wandlungsfähigkeit und Haltung von Unternehmen deren Performance positiv beeinflusst. Knapp ein Fünftel der befragten Unternehmen stammen aus dem Handels- und Konsumgüterbereich. Im Folgenden kontrastieren wir die Unterschiede dieser Unternehmen zur Gesamtzahl der befragten Unternehmen.

Die ernüchternde Botschaft vorweg: Zahlreiche Unternehmen legen ihre Hände in den Schoß und haben weder die Bereitschaft zum Wandel noch eine klare Haltung. Diese Laissez-Faire-Haltung legen 34 Prozent der befragten Unternehmen an den Tag. Bei Konsumgüterherstellern sind dies gar erschreckende 43 Prozent.

**Abbildung 1: Prozentualer Anteil der Unternehmen mit Laissez-Faire-Haltung: Ein Vergleich zwischen Handelsunternehmen, Konsumgüterherstellern & dem Durchschnitt über alle Branchen.**



(Quelle: ESCH. The Brand Consultants)

Nun könnte man meinen, dass alles besser ist als Laissez-Faire. Allerdings zeigen unsere Ergebnisse klar, dass weder der einseitige Fokus auf die Wandlungsfähigkeit noch der alleinige Fokus auf die Haltung erfolgversprechend sind.

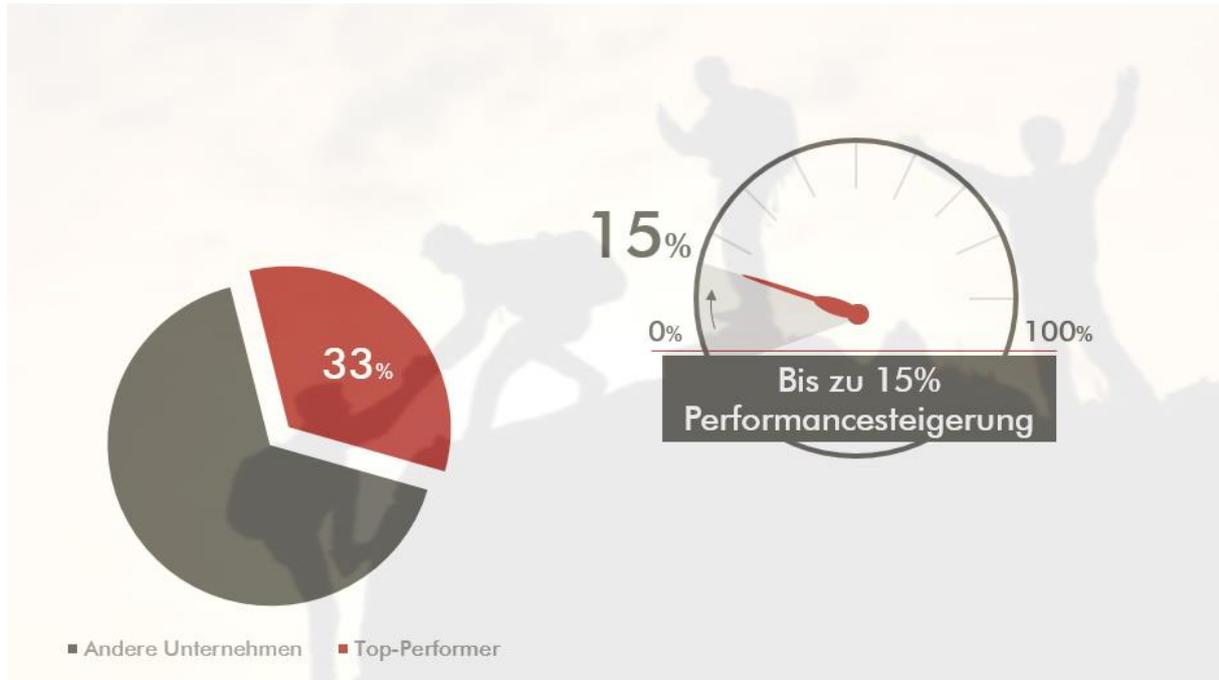
Unternehmen mit hoher Wandlungsfähigkeit sind zwar lernende Organisationen, zeigen Veränderungswillen und -bereitschaft und entwickeln sich sowie ihre Mitarbeiter konsequent weiter, um neue Technologien zu adaptieren und erfolgreich anwenden zu können, die Studie belegt jedoch: Wandlungsfähigkeit ist notwendig, aber alleine nicht hinreichend zur signifikanten Steigerung der Unternehmensperformance.

Ähnliches gilt für die Haltung alleine: Unternehmen mit starker Haltung haben einen klaren Unternehmenszweck, einen Purpose definiert, verfolgen eine ambitionierte Vision und verfügen über klare Unternehmenswerte, die ausdrücken, wofür das Unternehmen entsteht. Doch auch hier ist die Performance nicht besser als bei Laissez-Faire-Unternehmen.

**Hohe Wandlungsfähigkeit und eine klare Haltung steigert die Performance**

Unternehmen mit starker Haltung und großer Wandlungsfähigkeit haben eine bis zu 15 Prozent höhere Gesamtperformance als alle anderen Unternehmen. Sie sind die Top-Performer der Studie. Gerade einmal einem Drittel aller befragten Unternehmen gelingt der Spagat zwischen Haltung und Wandlungsfähigkeit.

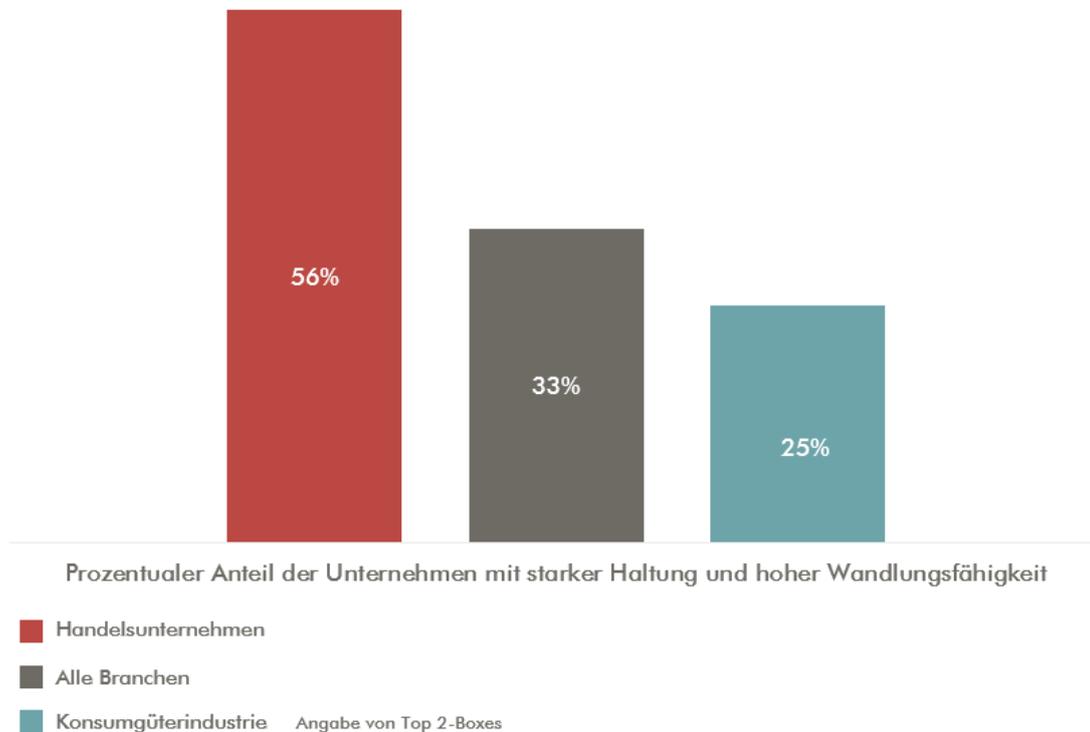
**Abbildung 2: 33 Prozent der befragten Unternehmen erreichen eine Performancesteigerung von bis zu 15 Prozent.**



(Quelle: ESCH. The Brand Consultants)

Bei Unternehmen der Konsumgüterindustrie zeichnet sich ein konträres Bild ab. Nur 25 Prozent zählen zu den Top-Performer, dies liegt deutlich unter dem Durchschnitt.

**Abbildung 3: Prozentualer Anteil der Top-Performer: Ein Vergleich zwischen Handelsunternehmen, Konsumgüterherstellern & dem Durchschnitt über alle Branchen.**



(Quelle: ESCH. The Brand Consultants)

Doch wie kommt es zu dieser großen Diskrepanz?

Während früher Konsumgüterhersteller die Vorbilder für Marketing und Markenführung waren, hat sich dieses Bild gewandelt. Das zeigt sich auch daran, wo junge Hochschulabsolventen hinstreben. Da sind Digitalunternehmen heiß begehrt, auch der Handel steigt in der Gunst der Absolventen. Eine Ursache mag darin liegen, dass Konsumgüterhersteller mehreren Herren gerecht werden muss: dem Handel und dem Endkunden. Der Handel wird mehr denn je zum Gatekeeper und ringt Herstellern neue Konzepte ab – und damit auch Aufmerksamkeit vom Kunden. Unter diesem Druck kann es womöglich schwerer werden, sich mit den wichtigen Dingen zu beschäftigen: der Haltung aber auch Themen, die den Wandel forcieren. Möglicherweise stecken Hersteller stärker im „more of the same“-Denken als der Handel. Vielleicht trocknen bei kleineren Unternehmen auch die Mittel aus, innovativ zu werden.

Konsumgüterhersteller wie l'Oréal, Beiersdorf oder die Rügenwalder Mühle zeigen hingegen, dass Haltung und Wandel miteinander vereinbar sind. Es sind in Summe aber anscheinend zu wenige, die dies forcieren.

**Was zeichnet diese Top-Performer aus?**

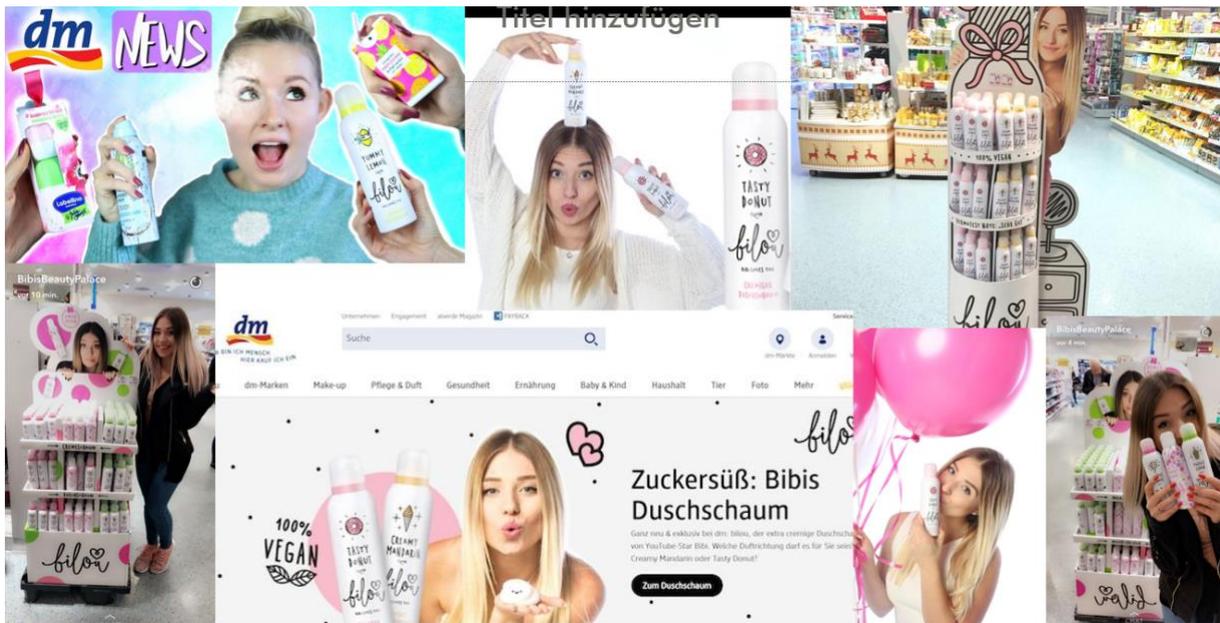
## **1. Top-Performer haben bessere Leadership-Skills und beziehen ihre Mitarbeiter ein.**

Bei Top-Performern gilt das Motto: „Walk the Talk.“ Hier werden Unternehmen dauerhaft weiterentwickelt und die richtigen Impulse gesetzt. Die Disziplin der Durchsetzung ist stark ausgeprägt. Es ist eine Langfristorientierung und kein kurzfristiges Agieren um schneller Erfolge wegen. DM zeigt, wie es geht. Die von Götz Werner ins Leben gerufene Haltung, bei der Mitarbeiter und Kunden im Zentrum aller Überlegungen stehen, wird konsequent weitergeführt. Top-Performer sind auch wesentlich veränderungsbereiter und verstehen sich viel stärker als lernende Organisation. Bei Otto können Mitarbeiter auf kurzem Weg ihre Ideen an die Vorstandsetage übermitteln. Leadership-Skills sind im Handel wie in der Konsumgüterindustrie gleich ausgeprägt.

## **2. Top-Performer sind fortschrittlicher und setzen neue Technologien schneller.**

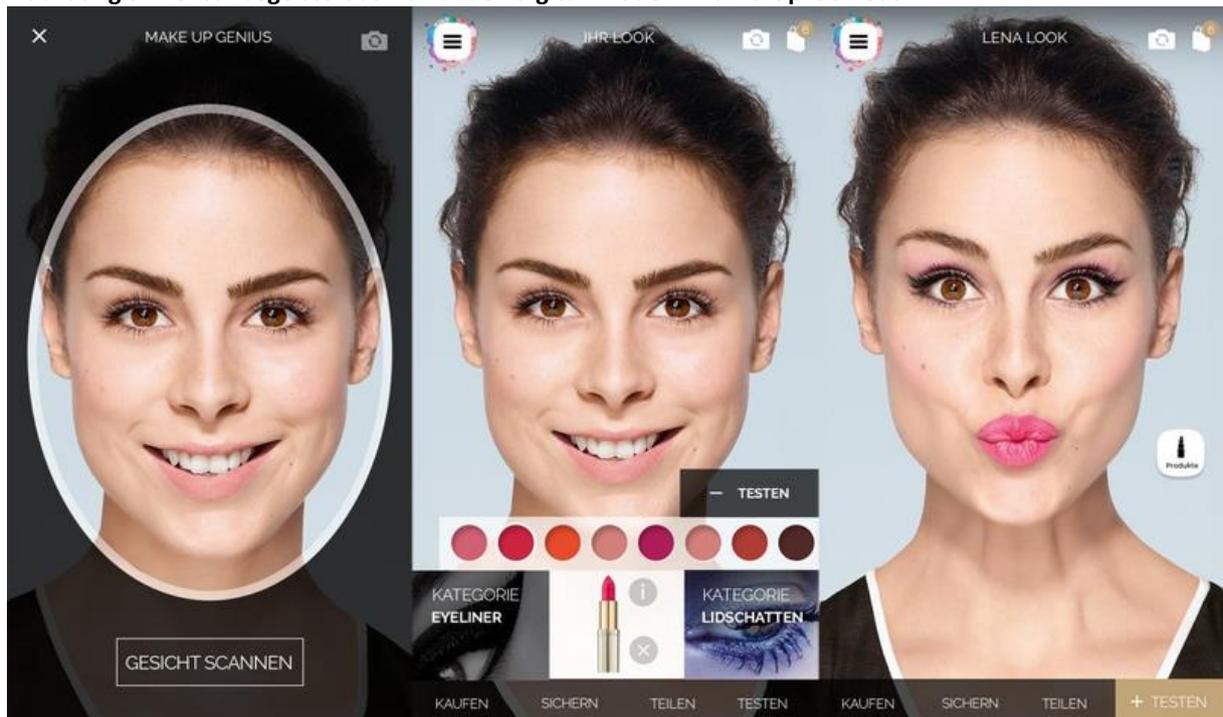
Top-Performer sind sehr zukunftsorientiert, fortschrittlich und haben eine höhere Innovationskraft. Entsprechend arbeiten sie verstärkt an neuen Geschäftsmodellen, neuen Produkten und Dienstleistungen sowie neuen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten mit Kunden, die die Digitalisierung ermöglicht. Dies reicht von einer Kooperation von DM mit der Influencerin Bibi und der Erfolgsserie Bilou, über den Make-Up-Genius von l'Oreal, bei dem Kunden auf dem Smartphone die Wirkung von Kosmetikprodukten in ihrem Gesicht sehen können, bis zur Entwicklung eigener Ökosysteme wie bei MyMuesli. Top-Performer adaptieren zudem neue Technologien wesentlich schneller, nehmen Mitarbeiter in diesem Prozess mit und schulen diese im Umgang mit neuen Methoden und Technologien. So hat REWE frühzeitig eine digitale Einheit zur Entwicklung des digitalen Vertriebskanals gegründet. Gerade hier schlägt der Handel die Konsumgüterindustrie um Längen – und dies sowohl bei Wandlungsfähigkeit als auch bei der Innovationskraft.

Abbildung 4: Die Erfolgsstory von Bibi und DM.



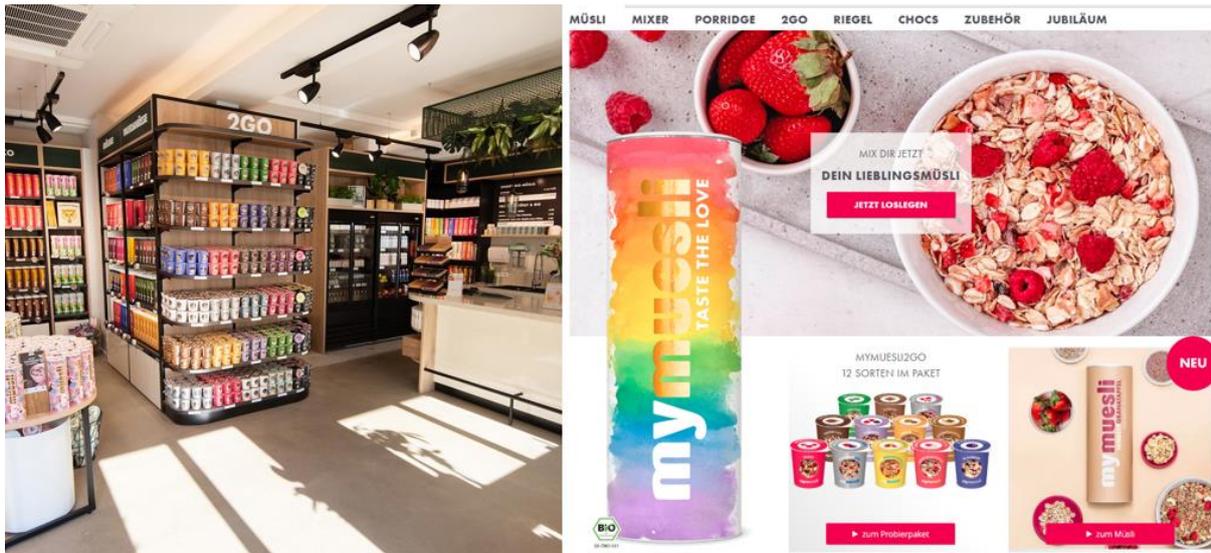
(Quelle: DM)

Abbildung 5: L'Oreal begeistert seine Kunden digital mit dem Marke-Up-Genious.



(Quelle: cash.at)

Abbildung 6: MyMuesli: Optimale Verknüpfung von Online- und Offline-Welt.



(Quelle: MyMuesli)

### 3. Top-Performer kennen die Kraft ihrer Marke und setzen diese konsequenter um.

Beim Gros der Unternehmen wird die Marke nicht konsequent in konkrete Maßnahmen umgesetzt und gelebt. Entsprechend hat auch nur die Hälfte der Manager eine hohe Zukunftserwartung an die Marke. Top-Performer haben auch hier ihre Hausaufgaben gemacht. Eine klare Haltung führt zur stringenteren Markenführung. EDEKA zeigt mit „Wir lieben Lebensmittel“, wie konsequent ein Handelsunternehmen als Marke aufgebaut werden kann. DM ist mit seinen Handelsmarken wie Balea auf Augenhöhe mit Konsumgütermarken. Da, wo Konsumgütermarken früher stark waren, haben die Händler klar an Boden gut gemacht und liegen auf Augenhöhe mit den Konsumgüterherstellern. Mehr noch: Bei der Definition klarer Markenwerte und deren Durchsetzung in Kommunikation und einem klaren Markenbild liegen diese vorne.

Bei Top-Performern bewegen sich auch Mission und Grundsätze auf signifikant höherem Niveau. Die größte Diskrepanz zwischen Top-Performern und den anderen Unternehmen liegt bei der Vision und der Mission. Die Mission wirkt für Mitarbeiter sinnstiftend, die Vision spornt zu Bestleistungen an, weil diese genau wissen, wofür sie sich anstrengen. Grundsätze haben zwar viele Unternehmen, wirklich gelebt werden sie allerdings nur bei den Top-Performern. Der größte Unterschied zwischen Handel und Herstellern zeigt sich hier bei der Vision: 74 Prozent der Händler verfügen über eine klare Vision, hingegen nur 44 Prozent der Hersteller.

**Was heißt dies nun für Manager, die ihr Unternehmen auf Bestleistung trimmen wollen?**

**Selbstreflexion als Startpunkt:** Der erste Schritt zum Top-Performer ist eine ungeschminkte Analyse des Status-quo der Organisation. Hier empfiehlt sich die Befragung relevanter Anspruchsgruppen im Unternehmen, um Einschätzungen zu den oben benannten Themen sowie zur Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in den jeweils relevanten Bereichen zu erlangen. Mission, Vision und Unternehmensgrundsätze sind ohnehin in regelmäßigen Abständen auf Gültigkeit zu prüfen. Dieser Schritt ist oftmals steinig, jedoch essentiell, um auf Basis einer starken Haltung den Wandel zu vollziehen.

**Wandel konsequent treiben und Menschen mitnehmen:** Nichts ist so beständig wie der Wandel. Allerdings produziert Wandel auch immer Ängste und Widerstände. Dies umso mehr, je weniger die Mitarbeiter in den Wandlungsprozess einbezogen werden. Es sind somit die Rahmenbedingungen zu schaffen, um dem Wandel gerecht zu werden und die Mitarbeiter mit Ihrem Know How zum Treiber des Wandels zu machen.

**Wandel und Haltung – Die Mischung macht's:** Unternehmen müssen an dem richtigen Rhythmus zwischen Wandel und Haltung arbeiten. Je nach Situation kann das Augenmerk dabei einmal mehr auf der Haltung oder auf dem Wandel liegen. Die Haltung aber dem Wandel zu opfern oder aus einer verkrusteten Haltung den Wandel zu ignorieren, ist nicht vielversprechend.

**Konzentrieren Sie sich auf die wirklich wichtigen Bedürfnisse Ihrer Anspruchsgruppen:** Der Markt wird rund um die Uhr mit neuen Produkten überschwemmt. Konsumgüterhersteller setzen ihre Schwerpunkte auf Produktverbesserungen, schönere Verpackungen, add ons, Line und Brand Extension, etc. Echte Innovationen fehlen, ebenso die tiefere Analyse der Kundenreise und was sich daraus an neuen Optionen für Hersteller ergibt. Daraus resultieren vergebene Chancen, die Neueinsteiger nutzen. Der Dollar Shave Club setzt am Kern eines Kundenbedürfnisses an und beliefert Männer mit Rasierern, Rasierschaum und Zubehör, wann und wie sie es wollen und behebt damit einen Pain Point. Das hätte auch Gillette sein können. Kunden wollen mehr als ein Produkt, sie wollen ein ganzheitliches Produkterlebnis. Dies baut eine intensivere Beziehung zum Kunden auf und stärkt somit auch ihre Position im Markt.

**Das Potenzial der Mitarbeiter schöpfen und fördern:** Mitarbeiter kennen in ihren Verantwortungsbereichen Probleme, Optimierungspotentiale und Kundenbedürfnisse oft besser als Vorgesetzte. Daher ist es entscheidend, Mitarbeiter mit einzubeziehen und Freiräume zu schaffen, um der Geschwindigkeit der Veränderung sowie den veränderten Ansprüchen standhalten zu können.

