



WA(H)RE SCHÖNHEIT BRAUCHT AUCH LÄDEN

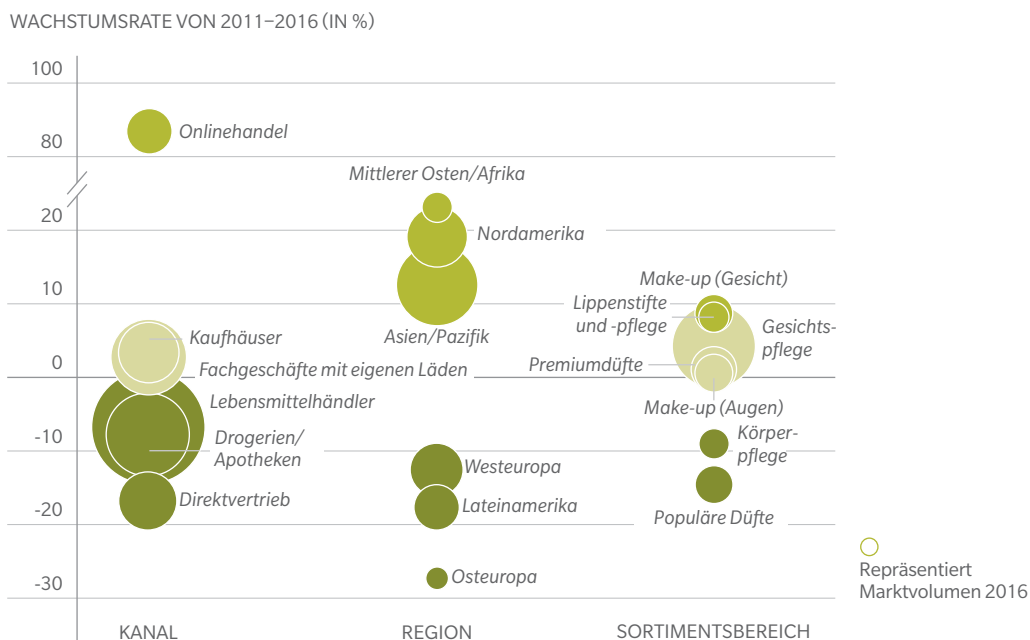
WARUM EINE
PHYSISCHE PRÄSENZ
IM DIGITALEN ZEITALTER
SO WICHTIG IST

Auf den ersten Blick mag der Beauty-Markt vergleichsweise statisch wirken, doch unter der Oberfläche brodelt es an vielen Stellen. Angesichts einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von nur 0,2 Prozent von 2011 bis 2016 kann sich kein Anbieter auf ein rosiges organisches Wachstum verlassen. Gleichzeitig unterscheidet sich jedoch die Performance zwischen und innerhalb verschiedener Märkte stark.

So gibt es erhebliche regionale Divergenzen. Während die Märkte in Asien und Nordamerika in den vergangenen Jahren um mehr als 10 Prozent wuchsen, kam es in Europa und Lateinamerika zu Rückschlägen. Auch der Erfolg einzelner Sortimente variierte. Sogenannte Color-Produkte profitierten von einem nachhaltigen Kundeninteresse – das gilt insbesondere für BB- (Blemish Base) und CC- (Color Correcting) Cremes und Lippenstifte, die zusätzlich hautspezifische Farbpigmente enthalten. Dagegen gingen die Umsätze mit populären Düften und Hautpflegeprodukten kontinuierlich zurück. Dies erfordert ein entsprechend intensives Um- und Aussteuern des Sortimentsfokus.

Der bemerkenswerteste Wandel vollzog sich indes bei den Vertriebskanälen. Traditionell dominierten Kaufhäuser das prestigeträchtige Geschäft. Doch nun sind Direct-to-Consumer (D2C)-Modelle auf dem Vormarsch, da Millennials stärker auf Onlineshops sowie Flagship-Stores einzelner Marken setzen. Neue, agile und innovative Marken erleben mit D2C-Modellen einen rasanten Aufschwung. Sie nutzen eine ganze Reihe von Möglichkeiten – von der Onlinepräsenz bis zu eigenen Läden, um an den Kaufhäusern vorbei oder über sie hinaus ihre Produkte zu verkaufen. Die angestammten Giganten der Branche wie Estée Lauder, LVMH, und L'Oréal haben inzwischen einige dieser neuen Player übernommen. Das Nachsehen haben bislang ihre Flagship-Marken – trotz erster Versuche, traditionelle Vertriebsmodelle zu modernisieren und so Marktanteile zu verteidigen.

Abbildung 1: Änderungen in Kanälen, Regionen und im Sortimentsmix im Beauty-Markt



Quellen: Euromonitor, Oliver Wyman-Analyse

Wenn sich die Branchengrößen ebenfalls dem neuen Paradigma verschreiben und enge, direkte Kundenbeziehungen aufbauen würden, stünden ihnen außergewöhnliche Wachstumschancen offen. Um diese effektiv nutzen zu können, müssten sie ihre Vertriebsstrategien neu ausrichten. Damit könnten sie relevanter für ihre bisherigen Kunden wie auch für die neue, anspruchsvollere Verbrauchergeneration werden.

Genau das ermöglichen D2C-Modelle. Sie könnten damit einen Quantensprung im hochwertigen Beauty-Geschäft auslösen und den globalen Marken glänzende Aussichten bieten, zu Megamarken aufzusteigen.

DER AUFSTIEG DER ERLEBNISÖKONOMIE

Das D2C-Modell entstand als Antwort auf das wachsende Interesse der Millennials an individuellen Erlebnissen. Ihre Erwartungen gehen über bestimmte Produkteigenschaften hinaus. Sie suchen vielmehr passende Services, die sich in Gänze online gar nicht liefern lassen. Diese neue Nachfrage führt zum Aufstieg der Erlebnisökonomie. Der Wert einer Marke liegt hier in den durch sie hervorgerufenen Emotionen und sensorischen Erfahrungen sowie dem persönlichen Kontakt. Natürlich kommt kein Beauty-Anbieter umhin, ein nachhaltiges E-Commerce-Geschäftsmodell aufzubauen, denn der Onlinehandel wird weiter kontinuierlich wachsen. Doch der Schlüssel für eine Outperformance des Marktes liegt in einer Kombination dieser Onlinepräsenz mit eigenen Läden.

Ein D2C-Modell inklusive eigener Läden ermöglicht es Marken, besser mit ihren Kunden zu kommunizieren und ihnen auf direktem Weg Produkte zu verkaufen. Darüber hinaus können sie so auf bislang nicht denkbare Weise auf Kundendaten zugreifen. Diese sind entscheidend, um erfolgreich ein kundenzentriertes Geschäftsmodell zu entwickeln. Wenn ein Kunde online etwas kauft – oder fast kauft – lassen sich aus seinem Weg dahin wertvolle Informationen über seine Denkprozesse, Gewohnheiten und Vorlieben gewinnen. Auch in eigenen Boutiquen erhalten Marken solche Informationen. Sie können diese nutzen, um den Fokus auf Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu schärfen.

Dieser Strategie wohnt das Potenzial inne, die Kosmetikbranche in den Regionen und den Sortimentsfeldern wiederzubeleben, in denen sie aktuell kämpfen muss. Derzeit dominieren Multimarken-Filialisten wie Sephora und Douglas das Fachgeschäft. Einmarken-Läden vereinen nur einen sehr kleinen Anteil der Umsätze auf sich. Doch genau hier liegt nach Überzeugung von Oliver Wyman ein enormes, bislang unerschlossenes Wachstumspotenzial für Beauty-Marken.

Sportartikelhersteller setzen seit zwei Jahrzehnten auf diese Strategie und profitieren von den Erfahrungen und ihrem Kundenwissen. Anbieter wie Adidas, Nike, Lululemon und Under Armour sind Teil der Erlebnisökonomie. Sie haben ihre eigenen Filialnetze geschaffen und gelernt, großen Nutzen daraus zu ziehen.

ENTWICKLUNG DER VERTRIEBSMODELLE IM BEAUTY-SEKTOR

	1980 KAUFHÄUSER	>	1990 FACHGESCHÄFTE	>	2000 E-COMMERCE	>	2010 D2C
Anbieter	Macy's, Harrods, Galeries Lafayette		Sephora, Ulta		Amazon		MAC, NYX, La Clé de Peau
Fokus	Produkt		Service		Convenience		Erlebnis
Nachfrage	Eigenschaften		Nutzen		Einfachheit		Emotionen
Aktivität	Produzieren		Unterstützen		Liefern		Inszenieren
Angebot	Standardisiert		Kundenspezifisch		Push-Marketing		Personalisiert

NIKE IN ZAHLEN

1990



NIKE ERÖFFNET **ERSTE** NIKETOWN IN PORTLAND

Ursprünglich als Showroom konzipiert, um die Umsätze mit Wiederverkäufern nicht zu kannibalisieren – ein Promotion-Tool, um Käufe in anderen Läden anzuregen

HEUTE



1.045 NIKE-FILIALEN WELTWEIT

Läden promoten die Marke und bieten ein einzigartiges Produkt- und Serviceerlebnis – Kunden können Produkte ausprobieren oder selbst entwerfen

NIKE CAGR 2009–2016:

6%



GROSSHANDEL

20%



D2C

ENTWICKLUNG DER NIKE-UMSÄTZE 2009–2016

2009: **\$16,8 MRD**

2016: **\$30,5 MRD**

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Nike eröffnete 1990 die erste Niketown in Portland und sah sie ursprünglich als Showroom, um Produkte besser präsentieren zu können. Seitdem wurden mehr als 1.000 Läden weltweit eröffnet, die nicht nur der Kommunikation mit Kunden, sondern vorwiegend dem direkten Verkauf dienen. Über diese Läden lernte Nike, dass sich Produkte besser verkaufen, wenn Kunden sie testen oder sogar selbst entwerfen können. Die Umsätze stiegen von 16,8 Milliarden US-Dollar im Jahr 2009 auf 32 Milliarden US-Dollar im Jahr 2016. Der entscheidende Treiber waren D2C-Umsätze, die über diese Zeit hinweg um 20 Prozent pro Jahr stiegen.

Nespresso und Apple wuchsen ebenfalls, indem sie in eigenen Läden mehr über die Bedürfnisse ihrer Kunden lernten und so ihre Produkte und Services optimieren konnten. Vielleicht noch wichtiger: Diese Läden dienten als Testlabor, um das Kundenerlebnis zu erweitern und damit auch das Wachstum im indirekten Vertrieb zu forcieren.

Eine solche Transformation erfordert Agilität. Sportartikel wurden traditionell über kleine, inhabergeführte Läden verkauft, die der Eröffnung eigener Filialen durch Anbieter wie Nike nichts entgegensetzen konnten. Die großen Kosmetikanbieter dagegen arbeiten mit marktstarken Einzelhändlern wie Kaufhäusern und Hypermärkten zusammen, die sie nicht durch eigene Boutiquen verärgern wollen. Neuere, kleinere Beauty-Marken haben daher einen strukturellen Vorteil, da sie weder mit den tektonischen Kräften ihrer bisherigen Vertriebskanäle noch mit bisherigen Ausgabemustern in klassischen Medien und im Marketing zu kämpfen haben. Genau diese Faktoren erklären, warum die Beauty-Giganten bislang nur so zögerlich mit der Entwicklung neuer Vertriebskanäle beginnen.

ZWEISTELLIGE WACHSTUMSRATEN SIND MÖGLICH

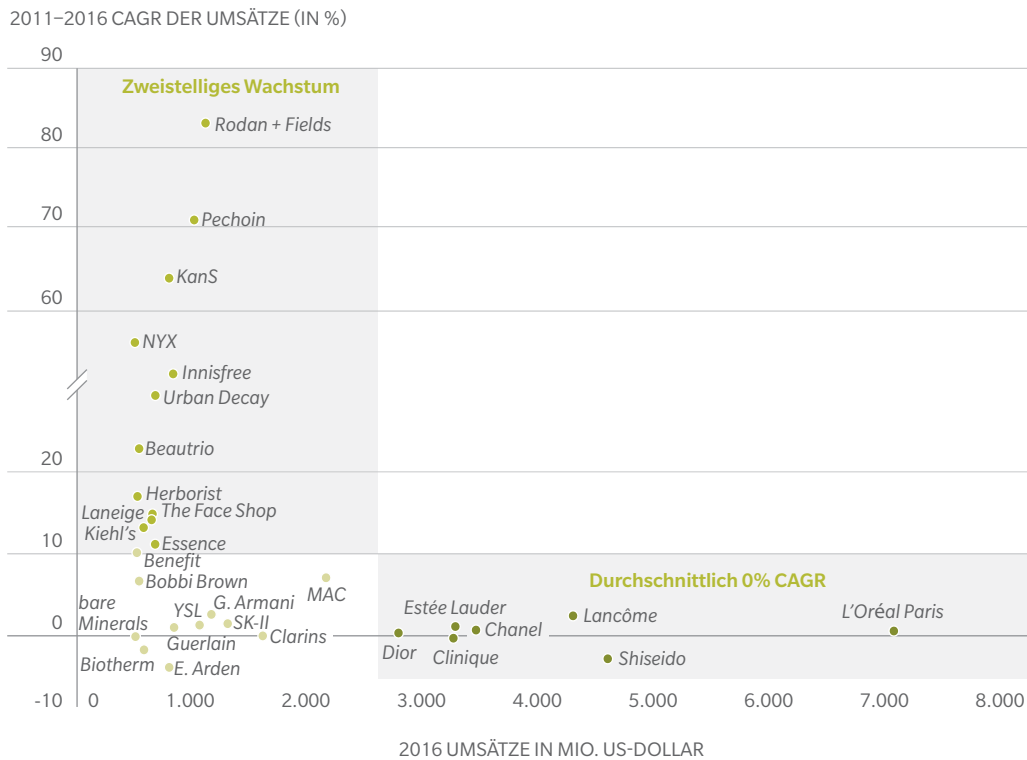
Die „Indies“ in der Beautybranche, die neuen Kosmetikanbieter, punkten dagegen schon heute mit ihren Erfahrungen und Vorstößen im Multikanalhandel. Sie bündeln in erlebnisorientierten Vertriebsmodellen bereits eigene Läden mit einer Onlinepräsenz und heben sich so von der Konkurrenz ab.

So setzt NYX in vielen Filialen Visagisten ein. Alle Läden verfügen über „Beauty-Bars“, Schulungsräume und „Look Books“, sodass jeder Kunde sein eigener Visagist werden kann. Auch wenn die Onlineumsätze wachsen, betrachtet NYX die Erlebnisse in den Läden als Herzstück der Marke. Diese Strategie resultierte in einem 55-prozentigen Umsatzanstieg in den Jahren 2011 bis 2016. „Kosmetika sind ein sehr haptisches Produkt, was Menschen vor einem Kauf fühlen und sehen möchten“, erklärt Tonie Shin, Vice President Marketing von NYX. 2014 wurde das Unternehmen von L'Oréal übernommen, doch DNA und Geschäftsmodell blieben bis heute erhalten.

Einen anderen Weg der direkten Kundenbeziehung erschloss sich als erster Rodan + Fields, eine Hautpflege-Luxusmarke in den USA. Ihr mittlerweile als „Community-Commerce“ bekanntes Geschäftsmodell nutzt soziale Medien für Mund-zu-Mund-Propaganda und zahlt Provisionen an jeden, der die Produkte der Marke empfiehlt.

Abbildung 2: Die Wachstumsdynamik von Beauty-Anbietern

Umsätze 2016 im Vergleich zur durchschnittlichen Wachstumsrate (CAGR) von 2011 bis 2016



Quellen: Euromonitor, Oliver Wyman-Analyse

Ergänzend kommen Stände in Kaufhäusern hinzu, an denen Kunden persönlich beraten werden. Die Umsätze aus Beauty-Kits mit Preisen zwischen 400 und 1.000 US-Dollar explodierten seit 2011 förmlich von 50 Millionen auf 1 Milliarde US-Dollar im Jahr 2016.

Eine ganze Reihe weiterer „Indie“-Marken erzielte zwischen 2011 und 2016 mit der Kombination aus E-Commerce und Läden zweistellige Wachstumsraten. Die etablierten globalen Marken stagnierten dagegen und kämpften damit, ihre Marktanteile zu erhalten (vgl. Abbildung 2). Um ihre Marken und ihr Wachstum zu fördern, sollten sie möglichst rasch in experimentelle Formen des Marketings investieren und eine stärker integrierte Multikanalstrategie entwickeln.

Ein Grund für die zögerliche Eröffnung eigener Läden der großen Kosmetikanbieter sind die damit verbundenen hohen Kosten. Wenn diese Läden aber mit den richtigen CRM-Fähigkeiten und dem richtigen Personal starten, sind sie der beste Weg, um die Kontrolle über Kunden zu behalten sowie Besucherfrequenzen und Umsätze zu steigern. Nike konnte die Umsätze verdoppeln, und es gibt keinen Grund, warum das einer Kosmetikmarke nicht gelingen sollte. Sie würde damit die bislang allgemein anerkannte Umsatzgrenze von 5 Milliarden US-Dollar sprengen und Richtung 10 Milliarden US-Dollar Jahresumsatz streben.

SECHS GOLDENE REGELN FÜR DIE UMSETZUNG

Eine D2C-Strategie kann das Wachstum von Beauty-Marken wirkungsvoll antreiben. Auch wenn Onlinekanäle erhebliche Umsatzbeiträge liefern, sind ergänzend eigene Läden unverzichtbar, um der wachsenden Bedeutung der Erlebnisökonomie Rechnung zu tragen. Diese Läden können Potenziale im Direktmarketing heben und den durchschnittlichen Einkaufswert erhöhen. Ihr Betrieb sollte reibungslos und zu begrenzten Kosten laufen sowie einen bestmöglichen Return on Investment erzielen.

Abbildung 3: Sechs goldene Regeln für Beauty-Marken zum Aufbau des Filialnetzes



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

ERLEBNISSE MIT ERINNERUNGSWERT SCHAFFEN

Personalisierte Dienstleistungen tragen zu einem emotionalen Erlebnis der Kunden bei, erhöhen die Bekanntheit einer Marke und fördern letztlich den Verkauf. Simple Verkaufsstellen verwandeln sich in Showrooms, wo Kunden Schritt für Schritt verschiedene Produkte erleben: Zunächst wird der Hauttyp bestimmt, bevor sie dann zum Beauty-Studio gehen, gefolgt von einem Besuch im Nagelstudio und einer abschließenden Gesichtspflege. Solche Erlebnisse erhöhen die Kundenzufriedenheit und die Besuchsfrequenz. Als Dior seine erste Make-up-Boutique in New York im November 2016 eröffnete, gab es beispielsweise sechs Make-up-Theken und ein Hautdiagnose-Center.

An einem „Mix-and-Match“-Videotisch konnten Kunden anhand eines virtuellen Modells verschiedene Farben für Lippenstifte und Nagellack ausprobieren.

KONKURRENZLOSEN MEHRWERT BIETEN

Derartige Geschäfte wollen Seite an Seite mit Kaufhäusern, Onlinekanälen und Fachgeschäften existieren. Es bedarf daher überzeugender Argumente, um für Kunden attraktiv zu sein. Das kann etwa ein breites Sortiment sein, wobei Kunden nur vor Ort die ganze Produktpalette, „Limited Editions“ oder Produkte vor ihrer offiziellen Vorstellung erleben können. Eine von L'Oréal 2016 in Paris eröffnete Make-up-Boutique bietet beispielsweise mehr als 600 Produkte, davon 150 exklusiv, und präsentiert jeden Monat eine limitierte Kollektion. Kunden können hier vorab neue Produkte sehen und Events besuchen.

Bei solchen Initiativen ist jedoch sehr sorgfältig auf die Integrität und Kohärenz der Preise zu achten. Wenn die Preise in der eigenen Boutique zu niedrig sind, unterminiert dies andere Kanäle; sind sie hingegen zu hoch, untergräbt eine Marke das Kundenvertrauen. Im Zeitalter digitaler Transparenz müssen Kunden sicher sein, dass sie in den Läden einer Marke die besten Preise für alle verfügbaren Produkte finden. Eine kohärente, kanalübergreifende Strategie ist ein Weg, die Preise zu kontrollieren. Viel Sorgfalt bedarf auch die Zusammenstellung des Sortiments, um die reibungslose Zusammenarbeit mit unabhängigen Handelspartnern nicht zu gefährden und Kannibalisierungseffekte zu vermeiden. Dies lässt sich mit einem für jeden Kanal nach Kriterien wie Größen und Farben maßgeschneiderten Sortiment erreichen. So können Beauty-Anbieter unverwechselbare Produkte über verschiedene Kanäle ohne die Gefahr einer Kannibalisierung vertreiben.

SEINE KUNDEN KENNEN

Wer seine Umsätze maximieren will, sollte einen möglichst engen Kontakt zu seinen Kunden suchen, um die individuellen Bedürfnisse bestmöglich zu bedienen. Mit Investitionen in das Customer-Relationship-Management können Marken das notwendige Wissen über diese aufbauen und vertiefen. Die Entwicklung von Tools kann hier ebenso Beiträge leisten wie die Rekrutierung von Spezialisten sowie der Einsatz externer Ressourcen. Mithilfe dieser Investitionen lässt sich auch das Direktmarketing besser personalisieren und die Filialen für Kunden noch attraktiver gestalten.

Wichtig sind auch die richtigen Datenmanagement-Systeme sowie umfassende Schulungen der Mitarbeiter, die mit den neuen Systemen arbeiten. Bislang stammten Informationen über Kunden aus externen Studien, die von der Marktforschung betreut wurden. Nun eröffnet ein entsprechendes Big-Data- und Analytik-Know-how eine ganz neue Dimension der Auswertung aktueller Daten aus dem Verkauf und der Marktforschung – wertvolle Quellen, auf die nun direkt zugegriffen werden kann.

Eine zentrale Rolle werden die Verkäufer vor Ort mit ihrem Wissen über Kunden spielen. Ihre Verantwortung geht künftig über den reinen Verkauf hinaus. Sie stehen für die Geschichte und Werte einer Marke, sind echte Experten für ihre Produkte und entwickeln Kundenkontakte. Die Zeit der Generalisten unter den Beauty-Beratern nähert sich dem Ende. An ihre Stelle treten Spezialisten wie Parfümeure für Düfte und Visagisten für Kosmetika. Die Zusammenstellung der richtigen Teams ist die schwierigste und zugleich wichtigste Herausforderung und wirft gleich mehrere Fragen auf: Wie lässt sich das Know-how der bestehenden Berater erweitern? Wie sieht die richtige Mischung aus internen und externen Spezialisten aus? Wie werden Experten wie Visagisten oder Therapeuten zu effektiven Verkäufern? Die Antworten auf diese Fragen werden je nach Marke unterschiedlich ausfallen und von dem vorhandenen Know-how und den Möglichkeiten abhängen, das Personal weiterzuentwickeln.

EINE INNOVATIONSWERKSTATT AUFBAUEN

Ausgewählte Boutiquen können auch als Experimentierfeld dienen und damit helfen, schnell neue Produkte zu entwerfen, zu testen und auf den Markt zu bringen. Sie verringern die Kluft zwischen Entwicklung und Markteinführung. Tests finden unter realen Bedingungen mit geringem Risiko sowie geringen Mengen statt und sparen Zeit und Energie, die ansonsten in die Koordination externer Händler fließen würde. Die Ergebnisse können dazu dienen, externe Händler zu überzeugen, die neuen Produkte in der zweiten Phase der Markteinführung ebenfalls zu vertreiben, und zudem in Nachfrageprognosen einfließen.

Innovationen erhöhen außerdem die Besucherfrequenz in eigenen Boutiquen und die Zufriedenheit loyaler Kunden. Werden Innovationen erst Kunden und dann Wiederverkäufern präsentiert, steigt nachweislich die Zahl von Wiederholungsbesuchen und -käufen.

EFFEKTIV UND EFFIZIENT SEIN

In vielen asiatischen Ländern sind Beauty-Marken seit mehr als 30 Jahren ihre eigenen Händler, da vor allem die Mieten in Spitzenlagen vergleichsweise niedrig lagen. In den USA und Europa sind gute Standorte hingegen rar und teuer. Dies erschwert es, profitable Boutiquen zu eröffnen. Umso wichtiger ist es, Standorte sorgfältig auszusuchen und die Flächennutzung zu optimieren. Unabhängig von finanziellen Erwägungen können kleinere Boutiquen persönlichere Erlebnisse als Kaufhäuser schaffen, die oft anonym und unübersichtlich wirken. So betreibt Rituals seine 520 Läden auf nur 60 bis 100 Quadratmetern. Sie sind Elementen eines luxuriösen Spa nachempfunden und schaffen ein angenehmes und entspanntes Einkaufserlebnis.

Die Inneneinrichtung und die Beleuchtung der Verkaufsräume können ebenfalls zu einem besonderen Erlebnis der Kunden beitragen. Mit nur einem Blick sollten diese die Werte einer Marke erkennen und verstehen können. Die meisten Outperformer unter den Indie-Marken konzentrieren sich an einem Standort auf eine Produktkategorie – sei es Make-up, Hauptpflege oder Düfte.

Das hilft ihnen, deutlich zu machen, wofür sie stehen. Sortimentsübergreifende Marken stehen vor der Herausforderung, die Flächenaufteilung eines Ladens für ihre verschiedenen Produktarten auszubalancieren, sodass sich auch auf kleinem Raum das Testen neuer Düfte vom Ausprobieren neuen Make-ups trennen lässt.

Wenn Marken in neue Boutiquen investieren, sollten sie auf hohe Qualität zu bestmöglichen Preisen setzen. Das gilt beispielsweise für den frühzeitigen Abschluss von Mietverträgen für Standorte in kommenden In-Vierteln. Bei Muss-Standorten in etablierter Lage können die Anbieter versuchen, die Ladenbaukosten zu optimieren – auch wenn dies angesichts der Anforderungen prestigeträchtiger Marken an die Materialauswahl und andere Faktoren oft schwer umsetzbar ist. In der Praxis gibt es aber durchaus innovative Vorstöße. So setzen einzelne Marken beim Innenausbau auf lokale Materialien. Damit stärken sie ihr Markenprofil, passen sich regionalen Besonderheiten an und machen mehr aus ihrem Geld.

ONLINE WIE OFFLINE AKTIV SEIN

Die eigenen Filialnetze und die Onlineauftritte von Markenanbietern müssen vollständig integriert sein. Dabei sind stationäre Formate der beste Weg, um ein differenziertes Kundenerlebnis zu schaffen und den Anteil einer Marke an den Ausgaben der Kunden zu erhöhen. Der Onlineauftritt spielt eine Schlüsselrolle bei Wiederholungskäufen. Dennoch trennen bislang viele Beauty-Anbieter das CRM vom Online- und Filialgeschäft und ziehen damit nicht den größtmöglichen Nutzen aus den vorhandenen Kundeninformationen. In Zukunft werden Boutiquen jedoch mehr Showroom als Verkaufsstätte sein. Bis dahin sollten Anbieter ein reibungsloses Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg ermöglichen.

HANDELN – BEVOR ANDERE ES TUN

Eigene Filialnetze der Markenanbieter haben das Potenzial, die gesamte Beauty-Branche auf den Kopf zu stellen. Wenn die globalen Beauty-Marken nicht schnell handeln, könnte sie dieser Trend, der weit mehr als eine vorübergehende Mode ist, bald überrollen.

Wenn sie das D2C-Modell als Chance begreifen, können die großen Kosmetikhersteller ihre Kundenbeziehungen vertiefen, zu zweistelligen Wachstumsraten zurückkehren und sich zu Megamarken weiterentwickeln. Dafür müssen sie in ihre CRM-Fähigkeiten investieren, ihr Direktmarketing-Know-how erweitern und die Verkäufer vor Ort entsprechend qualifizieren. Auf diesem Weg können sie inspirierende Verkaufsstätten eröffnen und unvergessliche Kundenerlebnisse bieten.