

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2021: Direct-to-Consumer (D2C) Strategien

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.) (2021) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2021: Direct-to-Consumer (D2C) Strategien, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 6

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276162>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

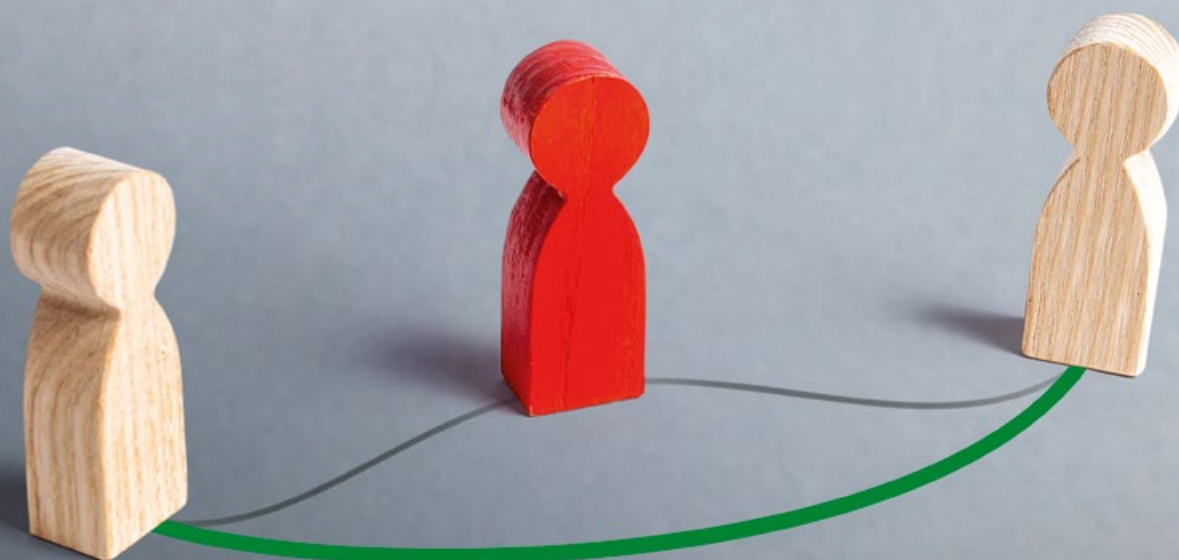
Marketing Review St. Gallen



6 | 2021 **SCHWERPUNKT** Mammut's Direct-to-Consumer (D2C)-Strategie • Drivers and Prerequisites for D2C Strategies • Erfolg durch D2C-Start-ups • Sustainable Corporate Incubation at a CPG Company • D2C-Lernstrategie einer FMCG-Marke • Voice-Systeme im D2C-Kontext **SPEKTRUM** Kundenansprache im persönlichen Verkauf • Objectives and Key Results-Methode und intrinsische Mitarbeitermotivation

www.marketing-review.ch

Direct-to-Consumer- Strategien





Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

Customer Experience Masterclass

Ihr nächster Termin: 12. November 2021

Intensivseminar Management von Vertriebsprozessen

Ihr nächster Termin: 07. – 09. Dezember 2021 (3 Tage)

CAS Marketing Management

Ihr nächster Termin: 18. – 20. Januar 2022 (6 x 3 Tage)

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing und Customer Insight

finden Sie unter <https://ifmhsg.ch/weiterbildung/>

oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:

Doris Maurer, +41 71 224 28 55, doris.maurer@unisg.ch

«Wissen schafft
Wirkung» 

Direct-to-Consumer-Strategien

Was bei Unternehmen wie Hilti, Nespresso oder aber auch Apple zunächst wie ein Sonderweg aussah, hat sich zu einer zentralen strategischen Option im Rahmen der Vertriebskonzepte von Herstellerunternehmen entwickelt. Gewandelte Kundeninteressen, die Digitalisierung und nicht zuletzt auch die Pandemie der letzten Monate haben dazu beigetragen, dass der direkte Kontakt zum Nutzer immer mehr als Notwendigkeit verstanden wird.

Während vor einigen Jahren von Herstellern in vielen Branchen noch ein Treueschwur auf die Beziehungen zu ihren Intermediären (u.a. Gross-, Einzelhandel, Broker oder aber auch Service-Provider) abgelegt wurde, ist es heute für viele Anbieter an der Tagesordnung, den direkten Weg zum Kunden zu gehen.

Neben den Erkenntnissen, die aus einer ungefilterten Interaktion mit dem Kunden gewonnen werden, helfen direkte Kommunikations- und Vertriebswege auch, Marken- und Kundenerlebnisse neu und differenziert zu gestalten. In vielen Fällen dürfte aber vor allem das ökonomische Kalkül im Mittelpunkt stehen. Neue interaktive Austauschformen senken die Akquisitions- und Transaktionskosten so massgeblich, dass der Ertrag eines Direct-to-Consumer-Kanals kaum von der Hand zu weisen ist.

Um diese Potenziale zu heben, sind einige Voraussetzungen und neue Kompetenzen im eigenen Unternehmen zentral. Die Sortimentsfähigkeit des Angebotes, eine belastbare IT-Infrastruktur sowie logistische Prozesse sind Grundlagen, die gegeben sein müssen, bevor die notwendigen Fähigkeiten erlernt und ausgebaut werden können. Attraktive Inhalte zu generieren, den Kunden zu engagieren und die Angebote auf die spezifischen Erwartungen im direkten Kontakt zuzuschneiden, sind nur einige der Fähigkeiten, die es gilt, sowohl in physischen als auch digitalen Welten zu etablieren.

Zugleich sind Unternehmen aber auch gefordert, technologische Innovationen rasch in die Kundenerfahrung zu integrieren. Lernvorteile auf eigenem Grund können dann gezielt die gesamte Customer Journey, inklusive der Kontaktpunkte mit dem Handel und anderen Partnern, anreichern und nachhaltig differenzieren.

Direct-to-Consumer-Ansätze sind vielfältig und situativ zu gestalten. Das zeigen die Beiträge der vorliegenden Ausgabe der Marketing Review St. Gallen. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre, wertvolle Insights und Anregungen für Ihre eigenen Channel-Strategien!



Prof. Dr. Marcus Schögel
Associate Professor
für Betriebswirtschaftslehre
und Marketing an der
Universität St. Gallen
marcus.schoegel@unisg.ch

M. Schögel

6/2021

Schwerpunkt

Interview

06 **Einblicke in den Aufbau einer erfolgreichen D2C-Strategie**

Dr. Oliver Pabst zeigt auf, wie Mammut die Transformation hin zu einem bewussten und starken D2C-Ausbau in einer Omnichannel-Umgebung erfolgreich gemeistert hat.

Das Interview führt Marcus Schögel

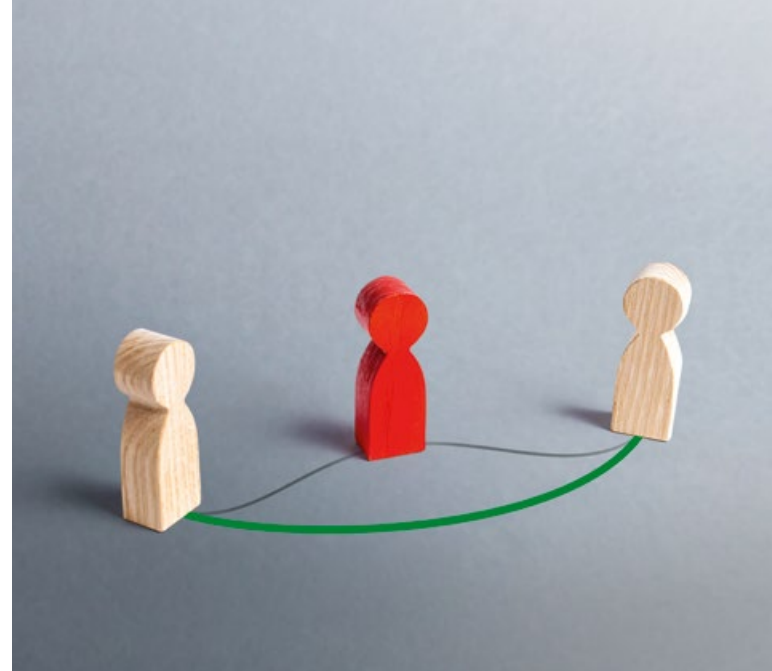
Service

54 **Literatur zum Thema:
Direct-to-Consumer-Strategien**

55, 72 **Buchrezensionen**

73 **Call for Papers**

74 **Vorschau & Impressum**



Direct-to-Consumer-Strategien in etablierten Unternehmen

10 **The Prerequisites for D2C Strategies**

A Close View at Established Consumer Goods Manufacturers

Based on a qualitative interview study, the authors examine D2C drivers and prerequisites for traditionally intermediary-focused manufacturers.

Severin Lienhard, Marcus Schögel, Angela Boppart

18 **D2C-Start-ups als Wachstumshebel für etablierte Markenhersteller**

Mithilfe eines strukturierten Prozesses können etablierte Hersteller relevante D2C-Star-ups finden und geeignete Kooperationsformen mit diesen identifizieren.

Jan-Paul Lüttke, Lukas Hoelt, Marius Diegel

28 **Sustainable Corporate Incubation to Create Innovative D2C Value Propositions**

The case study at Henkel proposes a structured and phased incubation approach that can help corporations to explore successful value propositions and to identify new ways of D2C business.

Jeremy Schönwälder, Anja Weber

Spektrum | Marketingmanagement

Direct-to-Consumer-Strategien als Basis für Lern- und Differenzierungsansätze**38 Lernen statt verkaufen durch D2C-Strategien mit Chat-Dialogen**

Das Beispiel Emmi Caffè Latte

Die vorliegende Fallstudie legt dar, wie das intermediär-orientierte Unternehmen Emmi als Teil seiner D2C-Strategie Kundendaten über QR-Codes sammelt, um direkt vom Kunden zu lernen.

Marcel Härtlein, Pascal Mühlheim, Dominic Bolliger, Severin Lienhard

46 Voice in der D2C-Journey – Sprachautomation als Erlebnis

Durch den automatisierten Einsatz von Voice-Systemen im D2C-Kontext entstehen Kosten- und Nutzenpotenziale für Unternehmen. Dies wird an Beispielen aus der Automobil- und der Sportbekleidungsbranche aufgezeigt.

Nils Hafner, Harald Henn



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Severin Lienhard

wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing und Customer Insight, Universität St. Gallen, Schweiz

56 Kundenansprache im persönlichen Verkauf

Duzen bringt keine Vorteile

Das Duzen dringt zunehmend in die Geschäftswelt vor. Die vorliegende Studie untersucht, ob im persönlichen Gespräch die Du-Anrede von Kunden einen Vorteil gegenüber der Sie-Form bietet.

Susanne Hensel-Börner, Udo Kords

64 Eignung der OKR-Methode zur Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation

Der Beitrag zeigt anhand einer Fallstudie auf, welche Faktoren entscheidend sind, um die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden mithilfe der OKR (Objectives and Key Results)-Methode erhöhen zu können.

Nina Lehmann-Zschunke

Einblicke in den Aufbau einer erfolgreichen D2C-Strategie

Wandern, E-Bike fahren oder schon bald wieder in die Berge zum Skifahren – für alle diese Aktivitäten wünschen sich Kund*innen qualitativ hochwertige Outdoor-Bekleidung. Dabei greifen sie vermehrt auf die Online-Shops der Hersteller zurück und erwarten dabei nachhaltig verarbeitete Produkte. Dr. Oliver Pabst war in den letzten fünf Jahren Geschäftsführer der Mammut Sports Group AG. Er entwickelte Mammut zum digitalen und nachhaltigen Leader in der Outdoor-Industrie. Im Interview erklärt er, was sich hinter dem Direct-to-Consumer (D2C)-Trend verbirgt und wie Mammut davon profitiert.

Das Interview führt Prof. Dr. Marcus Schögel, Associate Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität St. Gallen

Das Thema Direct-to-Consumer (D2C) erfuh einen starken Bedeutungszuwachs in den letzten Jahren. Wie erklären Sie sich dies und wie hat sich dies bei Mammut gezeigt?

Dieser Wandel lässt sich auf drei Elemente zurückführen. Das Erste ist, dass Markenartikler, die sortimentsfähig sind, durch D2C-Strategien lernen können. Konkret kann dies für den Bereich Produktinnovation oder auch direktes Testen von Produkten im Markt genutzt werden. Üblicherweise herrscht im B2B-Vertrieb ein Filter zwischen Design und Produktidee bis zum Konsumenten. Dieser kann mittels der direkten Ansätze entfernt werden. Das Zweite ist die Margensicht. Wenn man D2C als Marke beherrscht, ist es finanziell attraktiver. Dies bedingt zwar am Anfang hohe Investitionen für den Aufbau von D2C, zahlt sich aber über die Zeit aus und ist zudem leichter skalierbar. Der dritte Punkt adressiert die Entwicklung, dass der Konsument mehr direkten Kontakt mit der Marke will. Als Marke bewegen wir uns in einem Omnichannel-Umfeld.

Darauf basierend hat sich auch bei Mammut D2C stark entwickelt. Als Marke ist Mammut prädestiniert dafür. Die lange Historie, der sehr attraktive Outdoor-Markt, das Athletenportfolio, die starke Fan-Basis machen Mammut „content-rich“. Mit diesem wertvollen Content kann Mammut sehr attraktive Geschichten über die Marke erzählen. Diese bringt man über gefilterte Distributionsstufen fast nicht rüber, wohingegen sich direkte Kanäle natürlich sehr dazu eignen.

Was sind aus Ihrer Sicht die Bausteine, welche nun beim Aufbau zentral sind?

Erstmal basiert das B2B-Geschäft gegenüber dem D2C-Geschäft auf einem völlig anderem Mindset. Ein guter Vertriebler im B2B ist noch lange kein guter Verkäufer in einem stationären Geschäft. Das bedeutet natürlich entsprechend, auch einen kulturellen Wandel zu initiieren und ist gleichzeitig auch die Voraussetzung, dass man dieses Omnichannel-Setting spielen kann. Der zweite Aspekt sind Systeme, Prozesse und Strukturen. Als B2B-ausgerichtetes Unternehmen habe ich weder die Erfahrung noch die Fähigkeiten, Strukturen oder Prozesse um D2C zu betreiben. Ein einfaches Beispiel sind hierfür IT-Systeme oder der Aufbau eines Ladenlokales mit all den verbundenen Herausforderungen und anfallenden Aufgaben.

Dr. Oliver Pabst
Senior Advisor
der Mammut Sports
Group AG





Erstmal basiert das B2B-Geschäft gegenüber dem D2C-Geschäft auf einem völlig anderem Mindset. Ein guter Vertriebler im B2B ist noch lange kein guter Verkäufer in einem stationären Geschäft.

Das führt folglich auch zu einer Änderung in der Gesamtstrategie. Welchen Stellenwert hat daher das D2C-Geschäft heute bei Mammut?

Wir haben bei Mammut 2016 die Transformation hin zu einem bewussten und starken D2C-Ausbau gestartet. Damals war der E-Commerce-Umsatzanteil vernachlässigbar. Die eigenen Geschäfte waren mehr ein Anhang vom B2B-Geschäft und hatten somit de facto keine grosse Relevanz. Durch die Transformation haben wir D2C in den Mittelpunkt gestellt. Dabei haben wir das profitable B2B-Geschäft genutzt, um die D2C-Kanäle aufzubauen. Denn D2C bedeutet erstmal hohe Investitionen. Dadurch haben wir die letzten Jahre, insbesondere durch den Digital Push, die Marke komplett neu aufgestellt. Dies führte aber intern zur Frage, wieso verdienen wir durch B2B unser Geld, und investieren es auf der anderen Seite ins D2C-Geschäft. Dies löste die Frage aus: Wie motiviere ich nun die Mitarbeitenden im B2B-Bereich, die praktisch als Cashcow für den D2C-Aufbau genutzt werden? Intern stellte dies uns natürlich vor Herausforderungen zwischen diesen beiden Welten.

Der B2B-Bereich realisierte jedoch, dass die gewonnenen aktuellen Informationen direkt vom Markt und Konsumenten auch für sie extrem wertvoll sind. Beispielsweise konnten wir Kundendaten auswerten und aufbereiten. Den Handelspartnern wurden diese anonymisiert im B2B-Geschäft präsentiert, was zu einer Stärkung unserer Position bei ihnen geführt hatte. Über die Zeit begann die ganze Organisation, sich am Konsumenten und seinen Bedürfnissen auszurichten.

Dies ruft nach einem einheitlichen Markenauftritt. Wie sind Sie vorgegangen, um diesen zu ermöglichen?

Diese Frage gilt es, differenziert zu beantworten. Eigener Retail, Verkauf über Marktplätze, B2B oder der eigene E-Commerce haben unterschiedliche Rollen. Diese müssen orchestriert sein. Aber die Unterschiedlichkeit der Kanäle darf und soll man auch spielen lassen. Die Marke muss zwar kohärent auftreten zwischen Webseite und einem PoS in unseren Stores, aber wie die Marke ausgespielt wird über die

Fotos: Unternehmen

genannten Kanäle, darf durchaus unterschiedlich sein. Ein einfaches Beispiel ist, dass wir unterschiedliche exklusive Produkte über die einzelnen Kanäle anbieten und vertreiben. Daher orchestrieren wir, um ein kohärentes Bild für den Konsumenten zu entwickeln.

Wie gehen Sie dabei mit Kanalkonflikten um? In der Regel hat ja der B2B-Partner nicht unbedingt Freude, wenn sich Hersteller in den direkten Vertrieb begeben?

Erstmal muss man sagen, dass Mammut relativ spät dran war. Der Markt hatte damals schon gelernt, dass eine Marke einen eigenen Retail, Factory-Outlets, Marktplätze oder E-Commerce betreiben kann. Daher akzeptierten Handelspartner die Präsenz von Marken in unterschiedlichen, auch eigenen direkten Kanälen. Da haben ein Nike oder ein Adidas schon vor Jahren vorgespurt, was uns natürlich indirekt hilft, diesen möglichen Konflikten zu begegnen. Trotzdem unterstützen wir die Beziehung zu unseren Handelspartnern bewusst durch verschiedene Massnahmen im Bereich Produkt, Pricing oder durch die Vermittlung von Informationen. Wie bieten heute exklusive Produkte je nach Kanal an. Beim Pricing sind wir im E-Commerce immer die Letzten, die geringfügig ihre Produktpreise reduzieren. Dies führt zu Sicherheit beim Handelspartner. Informationen teilen wir bewusst, seien es Erfahrungen, konkrete Messungen oder anonymisierte Kundeninformationen aus dem eigenen direkten Geschäft mit den Handelspartnern. Und all dies führt schlussendlich zur Klarheit beim Handelspartner, dass wir sie nicht konkurrenzieren wollen.

Zum Abschluss ein Ausblick in die Zukunft. Das Thema D2C ist ja unheimlich im Fluss, wo sehen Sie die nächsten Herausforderungen für D2C-Strategien?

Eigener Retail, Verkauf über Marktplätze, B2B oder der eigene E-Commerce haben unterschiedliche Rollen. Diese müssen orchestriert sein. Aber die Unterschiedlichkeit der Kanäle darf und soll man auch spielen lassen.



Wir arbeiten bei Mammut an einem Ökosystem. Dabei wollen wir offen sein und integrieren nicht nur eigene Kanäle, sondern greifen bewusst auf Partner zurück. Beispielsweise solche, die digitales Kartenmaterial für Skitouren anbieten. Ein anderes Beispiel ist die Lancierung eines Climbing-Trackers, mit dem wir eine Community aufbauen. Das heisst, alles wird breiter und komplexer. Diese Komplexität zu managen, das ist die aktuell grosse Herausforderung. Dabei agieren wir konzeptionell in zwei Richtungen: Massnahmen zur Senkung der Customer-Acquisition-Costs und Massnahmen zur Steigerung des Customer-Lifetime-Values.

Können wir dementsprechend das Fazit ziehen: Weg von der Kanal-Denke, hin zur Ökosystem-Denke?

Genau das ist die aktuelle Entwicklung. Dies ist jedoch leichter gesagt als getan. Die zugrundeliegende IT-Infrastruktur zu bauen ist zentral. Sowohl konzeptionell, hier sind wir bei Mammut recht weit, als auch in der Umsetzung. Daran arbeiten wir aktuell. 🚧

The Prerequisites for D2C Strategies

A Close View at Established Consumer Goods Manufacturers

Various drivers are currently encouraging established consumer goods manufacturers to start exploiting the D2C growth opportunity. Semi-structured interviews were used to explore the different facets and angles of D2C drivers and prerequisites. The results show that for traditionally intermediary-focused manufacturers the launching of D2C strategies demands four prerequisites: commitment, capabilities, customer transformation management and culture.

Severin Lienhard, Prof. Dr. Marcus Schögel, Angela Boppart

Bypassing intermediaries and selling directly to consumers (D2C strategy) is among the major trends for consumer goods manufacturers (Xia et al., 2017). While some manufacturers tap into the direct-to-consumer (D2C) field by acquiring D2C start-ups, such as the well-known Dollar Shave Club example (Pasirayi & Fennell, 2021), others create their own D2C brands (Schlesinger et al., 2020). Yet, the vast majority of manufacturers, such as Estée Lauder or Hewlett Packard, add a direct channel and still strongly rely on intermediaries (Zhang et al., 2021).

These companies, which come from an intermediary focus and increasingly tap into direct channels, are the focus of this article. Prior literature has shed light on the management of the channel configurations of these manufacturers that sell directly and through intermediaries. A high number of research articles has been published on channel conflicts (Pan, 2019; Samaha et al., 2011; Sharma & Parida, 2018; Tsay & Agrawal, 2004) between manufacturers and retailers, on pricing aspects (Cattani et al., 2006; Choi, 1991; Matsui, 2020; Zhou et al., 2019) or on determinants for going direct or buying direct from a consumer perspective (Kim et al., 2021; Li et al., 2017; Múgica & Berné, 2019; Yu et al., 2020).

Yet, literature with an exclusive focus on the manufacturers' perspective is limited. For instance, flagship stores were investigated (Nierobisch et al., 2017), as well as the appeal of manufacturers' online channel websites and how to drive traffic (Gielens & Steenkamp, 2019; Steenkamp & Geyskens, 2006). Further authors investigated how to allocate the marketing efforts (Zhang et al., 2017) and conducted an analysis of the consumers who buy directly (Higgins et al., 2015; Kim et al., 2021). The existing literature on missing D2C strategy success (Gielens & Steenkamp, 2019; Schlesinger et al., 2020; Zhang et al., 2021) combined with the observation that by far

not all manufacturers embark on the D2C strategy journey (European Commission, 2017; Schögel & Lienhard, 2021) prompt the question what prerequisites (defined as prior conditions) are required for launching and developing a D2C strategy. Research so far has mainly focused on conditions that help the retailer and manufacturer to benefit financially from a direct channel (Dumrongsiri et al., 2008; Nie et al., 2021; Tsay & Agrawal, 2004) or to create a Pareto zone (Lei et al., 2020). Thus, the research question of this article is: What do the managers of established manufacturers consider to be necessary prerequisites for selling directly to consumers in addition to selling through intermediaries?

The article starts with a brief literature review of D2C strategies of established manufacturers. In contrast to de-novo brands or D2C start-ups, these brands have been well known to consumers for years or even decades (Gielens & Steenkamp, 2019). In this context, the authors dive into the underlying concept of direct selling. The subsequent section outlines the methodological approach of the investigation, followed by a section on the results of the study. Finally, the authors develop managerial implications for consumer goods manufacturers and their managers.

Literature Review

Different authors put different lenses on D2C strategies in terms of definition and scope (Gielens & Steenkamp, 2019; Kahn et al., 2018; Pasirayi & Fennell, 2021; Schlesinger et al., 2020). Based on this variety, the authors derived their own D2C definition: "Direct-to-Consumer (D2C) strategies allow established consumer goods manufacturers to bypass intermediaries in the current market environment and sell directly to consumers through means of offline or and online brand stores." D2C strategies belong to the channel selection strategies and are also frequently in-

Severin Lienhard, M.Sc.

PhD Candidate at the Institute of Marketing and Customer Insight IMC, University of St. Gallen, Switzerland

severin.lienhard@unisg.ch

Prof. Dr. Marcus Schögel

Associate Professor for Business Administration and Marketing, University of St. Gallen, Switzerland

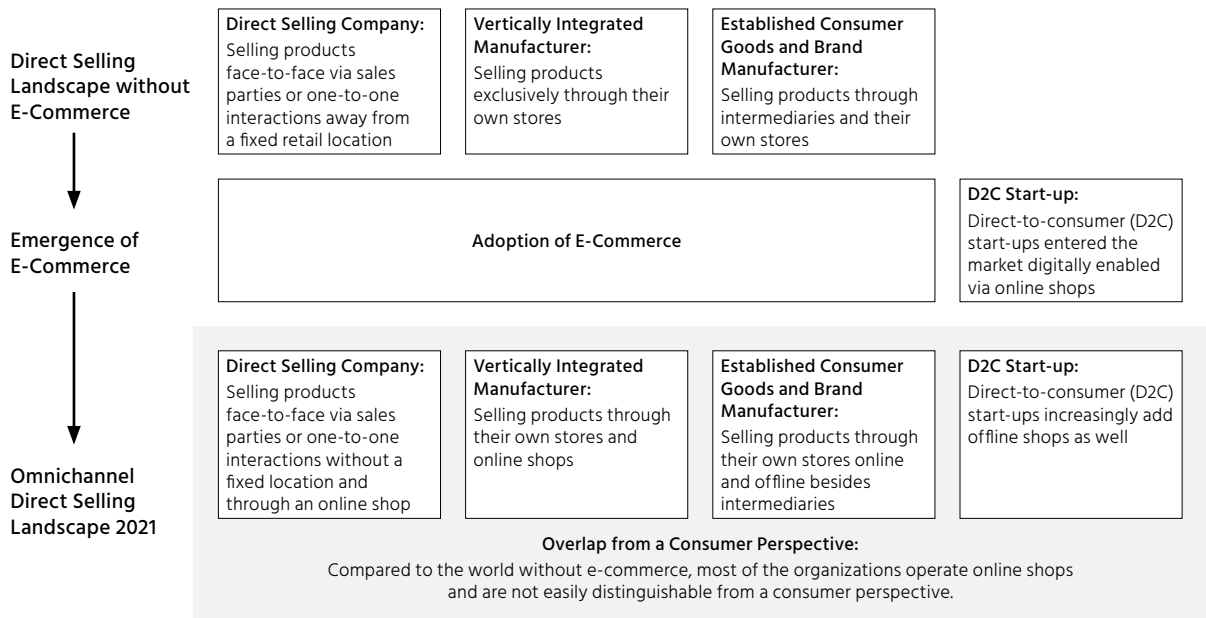
marcus.schoegel@unisg.ch

Angela Boppert, M.A.

Former student at the Institute of Marketing and Customer Insight IMC, University of St. Gallen, Switzerland; now Junior Marketing Manager, Zippsafe AG, Glattbrugg, Switzerland

angela.boppert@student.unisg.ch

Fig. 1: Evolution and Development of the Direct Selling Landscape



Source: Based on Gertner & Stillman, 2001; Nierobisch et al., 2017; Peterson & Wotruba, 1996; Schlesinger et al., 2020; Watson et al., 2015.

investigated through the lens of vertical integration (Gertner & Stillman, 2001; Harald et al., 2019; Kahn et al., 2018; Watson et al., 2015). If a manufacturer begins to bypass intermediaries and sell through online or offline direct channels to the consumer, these channels take over the functions of the downstream retailers (Watson et al., 2015). Especially in the apparel industry, some players like Zara or H&M have been vertically integrated for decades. Before the advent of the internet, brand stores served as their distribution channel, and with the emergence of the internet they started to also adopt e-commerce (Gertner & Stillman, 2001). In addition to vertically integrated companies like Zara, there are direct selling organizations which are characterized by “face-to-face selling away from a fixed retail location” (Peterson & Wotruba, 1996). Moreover, the established manufacturers

have been challenged by so-called D2C start-ups that sell mostly through online channels (Schlesinger et al., 2020).

The evolution of the different D2C approaches is summarized in figure 1. Before the adoption of e-commerce, direct selling companies sold away from a fixed retail location, vertically integrated players like Zara sold in fixed retail locations and some established consumer goods and brand manufacturers sold through their own stores besides their focus on intermediaries. Due to the ease of selling directly via e-commerce channels, all of these organizations adopted e-commerce (only a few of them have not). Moreover, D2C start-ups entered the market since it became very easy to set up an online store with a new brand and to sell directly (Gielens & Steenkamp, 2019; Schlesinger et al., 2020). Nowadays, this omni-channel direct selling landscape encompasses

four different types of organizations that operate online and offline channels. From a consumer perspective, the different evolutionary roots of these companies are not easily distinguishable in their online shops.

In the current market environment, enabled by digital technology, going online and bypassing intermediaries in the form of D2C strategies has become a major trend (Pasirayi & Fennell, 2021). Manufacturers have increasingly started to turn their information website into an online shop to create an additional sales channel (Gielens & Steenkamp, 2019). In addition, manufacturers still have the option to also sell directly via offline stores. New outlet forms such as flagship stores or showrooms have gained in attractiveness and can also be part of a D2C strategy, besides the online shop (Kahn et al., 2018; Nierobisch et al., 2017).

The advantages of a D2C strategy are numerous. Forward integration is linked with a decrease of transaction-related costs (D'Aveni & Ravenscraft, 1994), can lead to higher profits for manufacturers (Chiang et al., 2003; Tsay & Agrawal, 2004), and addresses the double marginalization problem (Kumar & Ruan, 2006). D2C strategies also provide a direct channel for consumers to voice their opinions, thus helping the manufacturer better understand consumers and their behavior. Facilitating choice, improving consumer satisfaction, opportunities to deliver personalized experiences or to gather data, and the potential usage as a test market for product development are further benefits of a D2C strategy (Gielens & Steenkamp, 2019).

However, D2C strategies also come with some disadvantages. First of all, going direct while also maintaining indirect channels via intermediaries may lead to channel conflicts (Sharma & Parida, 2018) since the intermediary will lose benefits such as market coverage or opportunities for gathering information (Choi, 1991) when manufacturers and retailers turn into horizontal competitors. Some retailers even start to invest voluntarily to reduce the threat of a manufacturer going direct (Hamamura & Zenny, 2021). As soon as the direct channel is in place, further obstacles may arise. For example, many manufacturers are not able to generate enough traffic on the website and, thus, sufficient revenues (Gielens & Steenkamp, 2019).

Even though a D2C strategy is challenging for the manufacturer and the retailer in different ways, different authors suggest that a Pareto zone exists where both players can benefit from the introduction of a direct channel (Chiang et al., 2003; Tsay & Agrawal, 2004). Further research suggests that this zone depends on different factors like whole-

sale price, demand variabilities and marginal costs (Dumrongsiri et al., 2008). So far, however, studies shedding light on the role of the manufacturer in the current market environment and on the prerequisites for launching and developing D2C strategies are missing.

Methodological Approach

Due to the complexity of the phenomena and the limited literature on the current D2C strategy trend in the retailing and consumer goods environment, the authors decided to conduct a qualitative study. Semi-structured interviews (Silverman, 2015) with a three-phased approach were used to explore the different facets and angles of D2C drivers and prerequisites. In the first round, eight marketing managers responsible for the D2C strategy of an established consumer goods manufacturer were interviewed. The transcripts were coded with Atlas.ti, and a qualitative content analysis according to Mayring and Fenzl (2014) allowed the authors to organize the data into different prerequisites. Based on those, the first draft of a prerequisite framework was developed. In a second round, the authors discussed this draft with eight different

managers working with established consumer goods manufacturers and involved in the development of the D2C strategy within their companies. During these interviews, further components were developed, especially the drivers to go direct, because the interviewees highlighted the need for a holistic understanding of how manufacturers decide to go direct and the role of the prerequisites. The adjustments and areas of (dis-)agreement were adapted into the framework. Lastly, the second draft was discussed in another round with the same participants to challenge the ultimate framework and especially the areas of disagreement. After 24 interviews with 16 interview partners in total, theoretical saturation was reached and no additional prerequisites could be identified (Strauss & Corbin, 1994).

Results and Discussion

The results encompass two aspects of D2C strategies: drivers and prerequisites. First, the underlying drivers for developing a direct channel, besides the intermediary channel, are briefly outlined. Next, the prerequisites are elaborated.

As explained above, during interview rounds two and three the inter-

Management Summary

Besides their traditional sales channels through intermediaries, consumer goods manufacturers increasingly sell directly to consumers. Prior literature primarily shed light on the consequences of additional direct channels, dealing with intermediary conflicts or determinants for going direct. However, there is limited knowledge about the prerequisites for launching and developing a direct-to-consumer (D2C) strategy. In a qualitative explorative approach, the authors conducted interviews to examine the prerequisites of D2C strategies. The results reveal that different D2C drivers, such as the high dependency on intermediaries in terms of revenues, are decisive for understanding the prerequisites. Commitment, capabilities, customer transformation management and culture were identified as the crucial prerequisites. Middle management plays a crucial role as an enabler and initiator of D2C strategies in traditional intermediary-focused consumer goods manufacturers.

viewees emphasized the linkage between the D2C drivers and the prerequisites, which enhances the understanding of the prerequisites.

The D2C drivers may be classified into three categories which represent different types of reasons (figure 2).

The first category includes the manufacturers' **internal reasons**. In line with previous literature, the financial attractiveness (removing the double marginalization problem) due to retaining the retailer margin is a strong driver. Moreover, many of these manufacturing companies have at least some experience with D2C due to their factory stores. Hence, they can assess what it means to have direct contact with customers. Here is an exemplary quote:

“Historically, we already had a D2C solution by running a factory shop (...). There was already access to the end consumer, but the shop offered mostly niche products. The added value was very small.” (Manager 1)

The second category encompasses the so-called **market reasons**. Here, the strongest and most frequently discussed reason is the dependency on retail. It is well known that the relationship with intermediaries like retailers can be challenging and comes with certain business risks. If the revenues of a manufacturer in a certain market de-

Main Propositions

1. Boosted by the ease of launching an online shop, D2C strategies have gained in importance over the past decade.
2. The desire to reduce dependency on retailers and to gather first-party data are core drivers for D2C strategies.
3. The prerequisites for D2C strategies are commitment, capabilities, customer transformation management and culture.

pend on just one or two domestic retailers, a purchasing stop by the retailer would endanger the entire unit. The following quote underpins this:

“We want to gain more direct access to the consumers and collect feedback from them. In addition, our dependency on the retail trade is very high. There is only one major player and that is Coop. Through D2C we can open up further distribution channels and minimize our dependency.” (Manager 2)

Moreover, D2C strategies enable manufacturers to expand and open up new markets fairly quickly, especially online. Further reasons are price control and the fear of missing out because D2C is a big trend.

The last category consists of **customer-driven reasons**. First of all, a D2C strategy enables manufacturers to create a relationship with customers and better conveys the emotionality of products. Another strong driver is the opportunity to gather first-party data. Especially in Switzerland, receiving or buying data from retailers is difficult or fairly expensive. Accessibility is improved by D2C strategies: *“We also want to get data and try out different things.”* (Manager 8)

Besides these various drivers to go direct, four different prerequisites could be identified in the course of the interviewing process.

The first prerequisite is **commitment**. The approval of the board and the CMO or CSO is required for launching and developing a D2C strategy. Various factors are associated with that prerequisite. Thus, perseverance is required to run a D2C strategy successfully in the mid and long term. Only if the board believes in D2C strategies and allows for their development over time, can the strategy grow: “I would

Fig. 2: D2C Drivers



Source: Own illustration.

say that it is slowed down when there is no commitment” (Manager 4). Especially when it comes to financial support: *“Support means that a higher budget is allocated, which drives D2C forward”* (Manager 7). The interviewees also mentioned that a dedicated D2C team should comprise various members of the management since D2C involves many different functions like marketing, sales or logistics.

A second prerequisite are the right **capabilities**. Taking on the retailer’s functions means that manufacturers have to execute these functions on their own. Developing these capabilities, from search engine optimization and search engine advertising to logistics, is crucial as the following quote suggests: *“Fulfilment is critical to success. Beautiful pictures can be uploaded very quickly into the online store, but if the processes in the background do not work, it is bad for the image”* (Manager 3). Furthermore, the interviewed managers highlighted that capabilities linked with the D2C-related customer journey have to be developed.

A third prerequisite is **customer transformation management**. This means that the initial situation of a manufacturer has to be understood and taken into account. If a manufacturer sells exclusively through intermediaries, their usual customer is a “B”-customer – typically purchasing managers of retailers: *“In B2B distribution, the employees have a very long-term relationship with the key accounts. In D2C, however, every customer has to be newly acquired and accompanied on the customer journey from start to finish”* (Manager 2). While in intermediary settings the managers face a limited amount of customers, in D2C the managers are forced to cope with thousands of customers on a daily basis. If a D2C strategy is implemented, the

customers shift and are end customers (“C”-customers). Managing this transition and understanding the differences is crucial. Community management is a key attribute mentioned in this context: *“But what is very important is community management. It requires resources to create a commitment between customer and company”* (Manager 1).

The fourth prerequisite is an appropriate **culture**. This element is mostly driven by benchmarking with D2C leaders like Nespresso. The interviewees claim that these companies have a distinctive culture which is required for launching and developing D2C strategies, especially if a manufacturer intends to establish D2C as a relevant revenue pillar. This implies, for instance, the trial and error principle: *“It takes a certain sense of security to try something new and be prepared to fail”* (Manager 6). Another element that was mentioned in this context is the usage of new tools like the continuous improvement process (CIP).

After the first round of interviews, the picture was unclear and blurry, but it seemed that commitment is a top-level prerequisite, capabilities and customer transformation management are a middle management prerequisite, and culture a company-wide one. Thus, in the first draft the authors tried to link the prerequisites to the various hierarchical levels. The interviewed managers of rounds two and three, however, challenged this view. They claimed that D2C is a topic that is very frequently middle management-driven and a strict correspondence of the prerequisites to certain levels is not appropriate. Often, middle-level managers initiate D2C and pitch it internally. Project teams that also include middle managers are formed to organize D2C projects. Therefore, middle managers are not the only ones involved, but they possess a decisive role in terms of internal enablers. The following exemplary quote highlights their crucial role: *“The top management should support and assist the introduction of D2C, but the implementation should be the responsibility of the middle management”* (Manager 2).

Lessons Learned

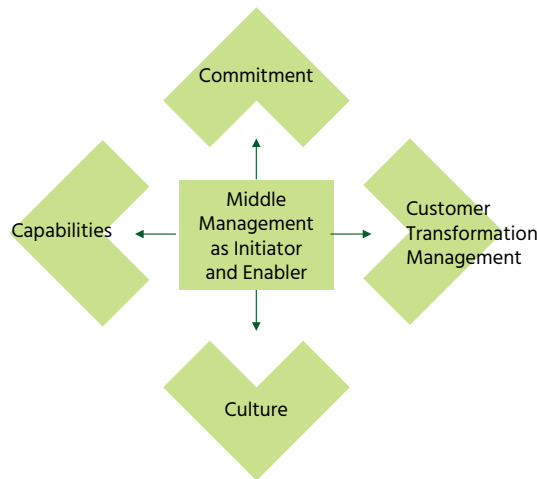
1. Developing D2C strategies requires a remarkable amount of resources from different departments.
2. Going direct is new to the company process and comes with failures and success stories which have to be taken into account by the management.
3. Every brand needs an individual D2C approach which is tailored to the preferences of the consumers in the market.

Key Take-aways for Managers

Based on the results of the investigation regarding prerequisites, the authors draw three conclusions for established consumer goods manufacturers that want to launch and develop a D2C strategy. The relevant managerial implications are outlined below, introduced by an appropriate quote from the data set.

- **Build on your factory store tradition to bring D2C internally forward**
“The processes of the factory stores have long been running autonomously. There is a normal standard process there.” (Manager 2)

Fig. 3: D2C Prerequisites for Established Consumer Goods Manufacturers



Source: Own illustration.

A vast number of consumer goods companies have a long tradition of selling directly through factory stores. Building on these experiences helps to extend the required D2C competences and to overcome internal barriers or skepticism.

• **Adapt your working mode: keep testing and improving your offering**

“We work with a trial-and-error principle and try to find out what works and what doesn't. I also try to convince different people internally to do new projects and celebrate the small successes.” (Manager 6)

Since established consumer goods manufacturers do not have a lot of experience when it comes to direct channels, especially e-commerce, they have to adapt their working mode. The fact that every click in an online store is directly attributable leads to constant opportunities for testing and improving the shop.

• **Allocate sufficient resources and maintain a long-term focus**

“D2C is extremely expensive and most manufacturers don't want to spend that much money.” (Manager 4)

Many managers of consumer goods companies underestimate the efforts and resources required for setting up an appealing D2C strategy. Even though financial attractiveness is a key driver to go direct, when it comes to the implementation, a remarkable amount of resources is required. As the quote highlights, many manufacturers are still relying entirely on their intermediary revenues and do not believe that D2C can add as much value as it costs. The intense competition spurred by D2C start-ups (Schlesinger et al., 2020) makes it tremendously hard to succeed with a D2C strategy without allocating a large amount of resources.

Conclusion

To summarize, the interplay of different drivers encourages many manu-

facturers to launch D2C strategies. These are usually driven by the middle management that works as an enabler. Four prerequisites for launching a successful D2C strategy were identified by the present study: commitment, capa-

Literature

Cattani, K., Gilland, W., Heese, H. S., & Swaminathan, J. (2006). Boiling frogs: pricing strategies for a manufacturer adding a direct channel that competes with the traditional channel. *Production and Operations Management*, 16(1), DOI:10.1111/j.1937-5956.2006.tb00002.x

Chiang, W. K., Chhajed, D., & Hess, J. D. (2003). Direct marketing, indirect profits: a strategic analysis of dual-channel supply-chain design. *Management Science*, 49(1). <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.1.12749>

Choi, S. C. (1991). Price competition in a channel structure with a common retailer. *Marketing Science*, 10(4), 271–296.

D’aveni, R. A., & Ravenscraft, D. J. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*, 37(5), 1167–1206.

Dumrongsiri, A., Fan, M., Jain, A., & Moineadeh, K. (2008). A supply chain model with direct and retail channels. *European Journal of Operational Research*, 187(3), 691–718.

Dutzler, H., V., Greller, J., & Hochrainer, P. (2019). Vertical integration in grocery retailing: A perspective on strategy versus opportunism. PWC. <https://www.strategyand.pwc.com/de/studie/vertical-integration-retailing.html>

European Commission. (2017). Report from the Commission to the Council and the European Parliament: Final report on the E-commerce Sector Inquiry. COM (2017) 229. Eumonitor. <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vke3j6jm9csk>.


Gertner, R. H., & Stillman, R. S. (2001). Vertical integration and internet strategies in the apparel industry. *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), 417–440.

Gielens, K., & Steenkamp, J. B. E. M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367–384. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>

Hamamura, J., & Zenny, Y. (2021). Retailer voluntary investment against a threat of manu-

bilities, culture, and customer transformation management. These prerequisites seem to be familiar and are also applicable to other topical issues and trends in the field of management. This, in fact, is an additional learning:

even if established consumer goods manufacturers do not intend to use D2C channels, the prerequisites for launching D2C strategies are similar to those required for other issues they are currently confronted with.

Further studies could double check the results with additional managers or use quantitative measures to disentangle the relative importance of the various D2C prerequisites. 

facturer encroachment. *Marketing Letters*, 1–17. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3682961>

Higgins, L. M., Wolf, M. M., Bitter, R., & Amspacher, W. (2015). Winery distribution choices and the online wine buyer. *Journal of Food Distribution Research*, 46(3), 1–18.

Kahn, B. E., Inman, J. J., & Verhoef, P. C. (2018). Introduction to Special Issue: Consumer Response to the Evolving Retailing Landscape. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3). <https://doi.org/10.1086/699389>

Kim, N. L., Shin, D. C., & Kim, G. (2021). Determinants of consumer attitudes and re-purchase intentions toward direct-to-consumer (DTC) brands. *Fashion and Textiles*, 8(1), 1–22.

Kumar, N., & Ruan, R. (2006). On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel. *Quantitative Marketing and Economics*, 4(3), 289–323. <https://doi.org/10.1007/s1129-005-9003-8>

Lei, Q., He, J., Ma, C., & Jin, Z. (2020). The impact of consumer behavior on preannounced pricing for a dual-channel supply chain. *International Transactions in Operational Research*, 27(6), 2949–2975.

Li, J., Konuş, U., Langerak, F., & Weggeman, M. C. D. P. (2017). Customer channel migration and firm choice: The effects of cross-channel competition. *International Journal of Electronic Commerce*, 21(1), 8–42.

Matsui, K. (2020). Optimal bargaining timing of a wholesale price for a manufacturer with a retailer in a dual-channel supply chain. *European Journal of Operational Research*, 287(1), 225–236.

Mayring, P., & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 543–556). Springer.

Múgica, J. M., & Berné, C. (2019). Analyzing channel choice: Direct and indirect e-tourism distribution. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(5), 537–548.

Nie, J., Wang, Q., Shi, C., & Zhou, Y. (2021). The dark side of bilateral encroachment

within a supply chain. *Journal of the Operational Research Society*. <https://doi.org/10.1080/01605682.2021.1880293>

Nierobisch, T., Toporowski, W., Dannewald, T., & Jahn, S. (2017). Flagship stores for FMCG national brands: Do they improve brand cognitions and create favorable consumer reactions? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 117–137. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.014>

Pan, C. (2019). Manufacturer's direct distribution with incumbent retailer's product line choice. *Economics Letters*, 174, 136–139. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2018.11.011>

Pasirayi, S., & Fennell, P. B. (2021). The effect of subscription-based direct-to-consumer channel additions on firm value. *Journal of Business Research*, 123, 355–366.

Peterson, R. A., & Wotruba, T. R. (1996). What is direct selling? — Definition, perspectives, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 1–16.

Samaha, S. A., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning relationships: perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99–117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.3.99>

Schlesinger, L., Higgins, M., & Roseman, S. (2020). Reinventing the direct-to-consumer business model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/reinventing-the-direct-to-consumer-business-model>.

Schögel, M., & Lienhard, S. D. (2021). Direct-to-Consumer (D2C) Monitor Schweiz. Institut für Marketing und Customer Insight. <https://ifmhsch.ch/d2c-monitor-1-2021/>

Sharma, D., & Parida, B. (2018). Determinants of conflict in channel relationships: a meta-analytic review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 911–930. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2016-0195>

Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Sage Publications.

Steenkamp, J.-B. E. M., & Geyskens, I. (2006). How country characteristics affect the

perceived value of web sites. *Journal of Marketing*, 70(3), 136–150.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 273–285). Sage Publications, Inc.

Tsay, A. A., & Agrawal, N. (2004). Channel conflict and coordination in the e-commerce age. *Production and Operations Management*, 13, 93–110. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2004.tb00147.x>

Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The Evolution of marketing channels: Trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546–568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>

Xia, Y., Xiao, T., & Zhang, G. P. (2017). The impact of product returns and retailer's service investment on manufacturer's channel strategies. *Decision Sciences*, 48(5), 918–955.

Yu, Y., Sun, L., & Guo, X. (2020). Dual-channel decision in a shopping complex when considering consumer channel preference. *Journal of the Operational Research Society*, 71(10), 1638–1656.

Zhang, Y., & Hezarkhani, B. (2021). Competition in dual-channel supply chains: The manufacturers' channel selection. *European Journal of Operational Research*, 291(1), 244–262.

Zhang, W. G., Zhang, Q., Mizgier, K. J., & Zhang, Y. (2017). Integrating the customers' perceived risks and benefits into the triple-channel retailing. *International Journal of Production Research*, 55(22), 6676–6690. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1336679>

Zhang, C., Li, Y., & Ma, Y. (2021). Direct selling, agent selling, or dual-format selling: Electronic channel configuration considering channel competition and platform service. *Computers & Industrial Engineering*, 157, 107368.

Zhou, J., Zhao, R., & Wang, W. (2019). Pricing decision of a manufacturer in a dual-channel supply chain with asymmetric information. *European Journal of Operational Research*, 278(3), 809–820.

D2C-Startups als Wachstumshebel für etablierte Markenhersteller

Etablierte Markenhersteller stehen beim Wandel hin zu Direct-to-Consumer (D2C)-Geschäftsmodellen vor grossen Herausforderungen. Besonders Start-ups haben erfolgreiche D2C-Geschäftsmodelle entwickelt. Im Rahmen dieses Beitrags wird analytisch und praxisnah aufgezeigt, wie etablierte Markenhersteller diese Start-ups für sich nutzen können, um im Wettbewerb um den direkten Kundenzugang erfolgreich zu sein.

Prof. Dr. Jan-Paul Lüdtke, Lukas Hoeft, Dr. Marius Diegel

Für Markenhersteller ist „Direct-to-Consumer“ (D2C) ein zentrales Thema der strategischen Geschäftsmodellentwicklung geworden (Schögel & Lienhard, 2021). So haben sich die Sportartikelhersteller Adidas und Nike zum Ziel gesetzt, in naher Zukunft primär digitale und D2C-getriebene Unternehmen zu sein (Javorovic, 2021). Ein durch digitale und soziale Medien geprägtes Konsumentenverhalten hat die Entwicklung von D2C stark gefördert (Briedis et al., 2020). Durch technischen Fortschritt treten Unternehmen über digitale Kommunikations- und Vertriebswege direkt mit dem Kunden in Kontakt und adressieren die Bedürfnisse der Zielgruppen (Reinartz et al., 2019). Das Potenzial von D2C-Geschäftsmodellen schlägt sich in ihrem Wachstum nieder. Der weltweite D2C-Markt weist zweistellige Wachstumsraten auf (eMarketer, 2021). Trotz positiver Marktsignale und gewinnbringender Aktivitäten etablierter Markenhersteller wie Apple oder Vorwerk lässt sich feststellen, dass viele etablierte Unternehmen Schwierigkeiten haben, D2C-Geschäftsmodelle erfolgreich umzusetzen (Esch & Alt, 2021). Innovative Start-ups machen es etablierten Akteuren häufig vor, wie man direkt mit dem Endkunden in Kontakt tritt (Gielens & Steenkamp, 2019). Besonders junge Unternehmen und Start-ups haben die veränderten Markt- und Nachfrager-Bedingungen frühzeitig antizipiert. Ersten Schätzungen zufolge könnten junge D2C-Marken bereits in den nächsten Jahren zweistellige Marktanteile in einigen Branchen erreichen (Esch & Alt, 2021). Das beachtliche Wachstum, insbesondere im Konsumgüterbereich, lockt Investoren und etablierte Unternehmen an. Hohe Bewertungen von D2C-Start-ups wie Gymshark (1,3 Mrd. \$) oder Akquisitionen wie von Invincible Brands durch Henkel (300 Mio. \$) verdeutlichen das Potenzial von D2C-Start-ups und ihre strategische Bedeutung für etablierte Markenhersteller.

Dieser Beitrag zeigt etablierten Markenherstellern, wie sie durch Zusammenarbeit mit D2C-Start-ups im D2C-Geschäft erfolgreich sein können. Hierfür werden zunächst Motivation, Gründe und Herausforderungen etablierter Markenhersteller zur Umsetzung von D2C-Geschäftsmodellen erläutert. Nachfolgend werden bestehende D2C-Start-ups analysiert und die wichtigsten Eigenschaften ihrer Geschäftsmodelle und deren Wert für etablierte Markenhersteller isoliert, was die Auswahl geeigneter Start-ups ermöglicht. Daran schliesst eine Vorstellung möglicher Entwicklungs- und Kooperationsformen an den Schnittstellen zwischen D2C-Start-ups und etablierten Markenherstellern an. Auf dieser Basis wird abschliessend ein Leitfaden für etablierte Markenhersteller vorgestellt, der die Strategiefindung für die Nutzung von D2C-Start-ups unterstützt.

Prof. Dr. Jan-Paul Lüdtkke

Leiter Fachbereich E-Commerce,
Fachhochschule Wedel

jan-paul.luedtke@fh-wedel.de
<https://www.fh-wedel.de/>

Lukas Hoeft

Senior Manager,
eTribes Connect GmbH

lukas.hoeft@etribes.de
<https://etribes.de/>

Dr. Marius Diegel

Analyst,
eTribes Connect GmbH

marius.diegel@etribes.de
<https://etribes.de/>

Motivation und Herausforderungen zu D2C-Strategien etablierter Markenhersteller

Um den Wert von Kooperationen mit Start-ups zu verstehen, ist es zunächst wichtig, die Motivation und Herausforderungen von Herstellerunternehmen bei der Entwicklung eigener D2C-Strategien zu verstehen. Warum streben sie stärker nach einem direkten Kontakt zum Kunden? Die Antwort liegt in massgeblich zwei strategischen Überlegungen.

Zunächst erkennen etablierte Markenhersteller neue Risiken, die sich aus veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen ergeben.

- Häufig agieren Start-ups als Innovations- und Marktführer durch besseres Wissen und Taktiken im Wettbewerb um Zugang zu Kunden und deren Aufmerksamkeit in stark wachsenden D2C-Märkten.
- Die Bedeutung des klassischen Einzelhandels – für viele Sortimente bisher mit Abstand wichtigster Vertriebskanal von Markenherstellern – nimmt immer weiter ab (Schögel & Lienhard, 2021).
- Polypole Marktstrukturen in Vertriebs- und Kommunikationskanälen lösen sich auf. An ihre Stelle treten besonders in digitalen Kanälen Oligopole, in denen die grossen Plattformen wie Google und Facebook bei der Kommunikation und Amazon bei Vertrieb eine sehr starke Verhandlungsmacht im Zugang zum Endkunden besitzen. Diese Plattformen agieren als Gatekeeper zum Endkunden. Dies äussert

sich unter anderem in sehr eingeschränkten Möglichkeiten, den Plattformen Daten und Wissen über Kunden und ihre Bedürfnisse zu entnehmen (Plickert, 2019).

Gleichzeitig ergeben sich durch die Transformation des Geschäftsmodells hin zu D2C Chancen im Gegensatz zu ihren traditionellen Wertschöpfungsmodellen (Gielens & Steenkamp, 2019).

- Zielgruppen gewöhnen sich an eine direkte, digitale Beziehung zu ihren Lieblingsmarken. Das Bedürfnis von Unternehmen zum Unterhalt einer direkten Kundenbeziehung trifft auf ein entsprechendes Bedürfnis der Kunden (Reinartz, 2020).
- Der Aufbau einer datenbasierten digitalen Kundenbeziehung ermöglicht eine persönliche und bedarfsgerechte Gestaltung dieser Beziehung. Kunden können persönlich angesprochen und ihre Produkt- und Dienstleistungserwartungen im Kontext digitaler Produkte personalisiert erfüllt werden (Gielens & Steenkamp, 2019).
- Technologie zur Gestaltung einer digitalen Kundenbeziehung über den gesamten Lebenszyklus von Erstkontakt bis Reaktivierung ist heute marktfähig in Form von Standardlösungen wie bei den Software-as-a-Service-Anbietern Shopify verfügbar und in den Kosten der Bereitstellung überschaubar (Langley & Rieple, 2021).

Doch es fällt vielen Herstellerunternehmen schwer, das eigene Markengeschäft erfolgreich in ein D2C-Modell zu überführen. Welche Herausforderungen erschweren die Bemühungen der Markenhersteller für ihren D2C-Erfolg?

- Kanalkonflikte und bestehende Beziehungen zu Stakeholdern wie Grosshändlern, Einzelhändlern, eigenen Retail-Organisationen hemmen die Investitionsbereitschaft in neue Kanalstrukturen und dafür notwendige Organisationseinheiten, die Umsätze und Einfluss bestehender Stakeholder kannibalisieren können (Esch & Alt, 2021).
- Etablierte Markenhersteller sind ungeübt in der Gestaltung und Pflege von Endkundenbeziehungen. Zwar besteht Wissen und Erfahrung für frühe Phasen der Customer Journey, da produkt- und dienstleistungsorientiertes Branding als typische Aufgabe der Marken verstanden wurde. Jedoch mangelt es an Kompetenz bei der Wandlung von Aufmerksamkeit zu Transaktionen und loyalen Kundenbeziehungen, da diese bisher dem Handel überlassen wurden (Lüdtke, 2021).
- Da die Gestaltung der direkten Kundenbeziehung ungeübt ist, fürchten etablierte Markenhersteller negative Spill-over-Effekte auf Markenwahrnehmung und Markenwert durch den Wandel hin zu D2C-Geschäftsmodellen.
- Die bestehende Infrastruktur und Organisation zur Gestaltung einer digitalen Kundenbeziehung ist nicht über die gesamte Customer Journey integriert, wie es für D2C nötig ist. Oft ist die digitale Kommunikationsgestaltung in Marketingabteilungen untergebracht, während erste Online-Shops in Vertriebsorganisationen angesiedelt sind (Langley & Rieple, 2021).

Zusammenfassend besitzen etablierte Herstellerunternehmen zwar einen sehr klaren Blick auf die Notwendigkeit und die Potenziale von D2C-Geschäftsmodellen, allerdings hemmen oft organisatorische und strukturelle Herausforderungen

Zusammenfassung

Etablierte Markenhersteller stehen beim Wandel hin zu Direct-to-Consumer (D2C)-Geschäftsmodellen vor großen Herausforderungen. Gleichzeitig bietet D2C enorme Chancen. Besonders Start-ups haben diese Chancen in den vergangenen Jahren für sich nutzen können. Im Rahmen dieses Beitrags werden die Erfolgseigenschaften der Start-ups beleuchtet. Dann wird aufgezeigt, in welchen Kooperationsformen Markenhersteller solche Start-ups für sich nutzen können und ein analytischer Prozess vorgestellt, mit dem Markenhersteller die richtigen Start-ups und geeignete Kooperationsformen identifizieren.

Kernthesen

1. Direkte Kundenbeziehungen sind zu einem kritischen Erfolgsfaktor für etablierte Markenhersteller geworden.
2. Start-ups zeigen auf, wie man direkte Kundenbeziehungen erfolgreich aufbaut.
3. Durch interne Markenentwicklung, Co-Branding oder aktive Beteiligungen wird der Start-up-Erfolg für etablierte Hersteller nutzbar.
4. Ein strukturierter Prozess hilft etablierten Herstellern bei der Auswahl von geeigneten D2C-Start-ups und Kooperationsformen.

gen die Wandlung traditioneller Wertschöpfungsmodelle hin zu D2C-Modellen.

Wichtige Eigenschaften von D2C-Start-ups

Auf Basis der Herausforderungen des vorherigen Kapitels wird deutlich, dass ein Werttreiber für die Kooperation mit Start-ups in den besonderen Merkmalen ihrer Wertschöpfung liegt. Betrachtet man die Landschaft von D2C-Start-ups, finden sich hier keineswegs homogene Ausprägungsformen typischer Geschäftsmodelle. Allerdings lassen sich Eigenschaften differenzieren, die besonders bei D2C-Geschäftsmodellen auftreten und für ihren Erfolg relevant sind (Kim et al., 2021). Die wichtigsten dieser Eigenschaften wurden von den Autoren in einem fünfstufigen Prozess isoliert. Zunächst wurde eine Liste mit 34 D2C-Start-ups auf Basis einer Online-Recherche erstellt. Dabei wurden Unternehmen berücksichtigt, die nicht älter als fünfzehn Jahre sind. Dann wurden ihre Value-Propositions mit ihren wichtigsten traditionellen Wettbewerbern verglichen und jeweils alleinstellende Merkmale isoliert (Osterwalder & Pigneur, 2010). Im Anschluss wurde diese Merkmalsliste von den Autoren homogenisiert und ähnliche Eigenschaften in eine einheitliche Nomenklatur überführt. Als vorletzten Schritt bewerteten die Autoren unabhängig voneinander, inwiefern eine Eigenschaft die Value-Proposition des Geschäftsmodells jedes Unternehmens beschreibt. Schliesslich werden nur die Eigenschaften verwendet, bei denen sich eine deutliche Übereinstimmung in den Bewertungen fand. Folglich werden die Eigenschaften vorgestellt und ein Bezug zu Chancen und Herausforderungen etablierter Markenhersteller für D2C-Geschäftsmodelle hergestellt.

Customer Experience bezieht sich auf die Betreuung von Kontakten entlang der Customer Journey. Hierzu zählen eine integrierte, datenbasierte Begleitung von Kontakten über die Customer Journey, eine darauf aufbauend bedarfsorientierte Anpassung des Angebots durch Personalisierung, eine hervorragende digitale UX-Gestaltung und eine integrierte Präsenz auf allen für die Zielgruppen relevanten Kanälen. Ein weiterer Aspekt für eine starke Ausprägung dieser Eigenschaft ist ein hervorragender Kundendienst (Lemon & Verhoef, 2015). Ein gutes Beispiel für ein D2C-Start-up mit Fokus auf die Customer Experience ist das Unternehmen Snocks. Der Anbieter von Basic-Unterwäsche differenziert sich nicht über innovative Produkte. Vielmehr besteht der Mehrwert im datengetriebenen und personalisierten Online-Marketing von Snocks. Gleichzeitig ermöglichen die umfangreichen Kundendaten eine individuelle Ansprache, personalisierte Ange-

bote und einen besonderen Kundenservice (Gardt, 2020). D2C-Start-ups mit starker Customer Experience bieten etablierten Markenherstellern Mehrwert durch die Erschließung neuer, digital-nativer Zielgruppen und der damit verbundenen Ausweitung von Marktanteilen und dem Erwerb bisher nicht vorhandener digitaler Handelskompetenz.

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Differenzierung von D2C-Geschäftsmodellen ist der Dienstleistungscharakter des Leistungsangebots. Im D2C-Umfeld sind durch digitale Produkte neue Möglichkeiten für innovative Dienstleistungen entstanden. Solche Dienstleistungen schaffen intensive Beziehungen mit hohen Kontaktfrequenzen zu den Nutzerinnen, was bei produktorientierten Geschäftsmodellen schwer zu replizieren ist (Gielens & Steenkamp, 2019). So bietet das von Adidas im Jahr 2015 für 220 Mio. Euro erworbene Unternehmen Runtastic eine Fitness-Anwendung, mit der

Im D2C-Umfeld sind durch digitale Produkte neue Möglichkeiten für innovative Dienstleistungen entstanden.

Anwender ihre sportlichen Leistungen erfassen, vergleichen und optimieren können (Hofmann 2015). Sehr erfolgreiche Unternehmen wie das amerikanische Peloton kombinieren bestehende Produktkonzepte (Spinning-Heimtrainer) mit einem passenden integrierten Dienstleistungsangebot aus digitalen Kursen zu einem Ensemble aus Produkt- und Service (Nohn, 2020). Der besondere Mehrwert solcher D2C-Geschäftsmodelle liegt für etablierte Markenhersteller zumeist in der Schaffung einer kontinuierlichen Kundenpräsenz und -kommunikation.

Influencer-zentrierte D2C-Geschäftsmodelle basieren auf bestehenden Social-Media-Konten und der Reichweite aufmerksamkeitsstarker Persönlichkeiten (Schlesinger et al., 2020). Wenn den Konten ein thematischer Fokus zugeschrieben werden kann, wie Mode, Fitness oder Ernährung, sind sie oft Grundlage für die Entwicklung eines passenden D2C-Leistungssortiments. Durch die Nutzung bestehender Kontakte kann in kurzer Zeit ein zielgruppenspezifischer Kundenzugang erzielt werden. Beispiele hierfür sind die D2C-Marken Naturally PAM oder DaurPower, gegründet von den Influencern Pamela Reif und Caro Daur, denen gegenwärtig 7,9 Millionen, bzw. 3,0 Millionen Menschen auf Instagram folgen und überdurchschnittlich stark mit den

Konten interagieren. Der besondere Mehrwert von Influencer-zentrierten D2C-Marken für etablierte Unternehmen entsteht durch die hohe Authentizität, Emotionalität und Reichweite der Influencer bzw. Celebrity-Endorser (Sinnig, 2020; Platzer, 2021).

Community-Engagement beschreibt das Ausmass der Einbindung von Nutzern in die Wertschöpfung. Hierzu zählen Co-Creation von Produkten und Dienstleistungen, Einbindung in die Sortimentsauswahl oder die Nutzung der Zielgruppe für die Platzierung und Kommunikation des Leistungsangebots (Schau et al., 2009). Ein hohes Engagement der Zielgruppe soll durch ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu langfristig aufgebauten Communities erreicht werden, welche über Social Media entwickelt werden. Ausgangspunkte hohen Engagements sind oft ein sehr spitzes Leistungsangebot, was auf eine homogene Zielgruppe trifft und somit die Identifikationsfähigkeit steigert, oder die bereits vorher eingeführten Influencer, welche das Engagement

Ein zentraler Wettbewerbsvorteil, der mit D2C-Geschäftsmodellen gegenüber klassischer Wertschöpfung von Markenherstellern einhergeht, ist die Disintermediation.

und die Bindung ihrer Social-Media-Kontakte für ein eigenes Produkt- und Dienstleistungsangebot nutzen (Tajvidi et al., 2020). Ein Beispiel hierfür ist der FaZe Clan, der 2010 in den USA von jungen Teenagern als eSport-Team gegründet wurde. Durch die gezielte partizipative und interaktive Einbindung der Gamer-Zielgruppe auf den eigenen Social-Media-Kanälen entstand eine D2C-Medienmarke, die mittlerweile über eine grosse Anhängerschaft (214 Millionen Fans weltweit) verfügt. Die Marke besitzt inzwischen neben dem eSport-Team und den Medienleistungen auch eine eigene erfolgreiche D2C-Fashionmarke (Lorenz, 2019). Für viele etablierte Markenhersteller ist die kontinuierliche Einbindung von Kunden in Wertschöpfungsprozesse gänzlich neu und kann durch die Nutzung von D2C-Start-ups grundsätzlich gelernt werden und Mehrwerte generieren.

Innovative Value-Propositions zeichnen sich durch einen hohen Innovationsgrad des Produkts oder der Dienstleistung aus und entwickeln sich häufig in Bedarfsnischen mit hohem

Potenzial für steigende Nachfrage (Kim et al., 2021). Durch bedarfsgerechte Innovationen in einer Nische können sich D2C-Marken effektiv vom bestehenden Angebot differenzieren, da sie besser die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe adressieren und bedienen (Epple & Späth, 2019). Exemplarisch ist die 2019 gegründete D2C-Marke Everdrop zu erwähnen, die mit dem Nischenprodukt Putzmittel-Tabs einen „Pain-Point“ bei der Lifestyle of Health & Sustainability-Zielgruppe (LOHAS) aufgefunden gemacht hat und seitdem mit einem plastikfreien Wasch- und Reinigungsmittel sowie einem modernen Produktdesign zielgruppenspezifische Bedürfnisse befriedigt (Knieps, 2021). D2C-Geschäftsmodelle mit innovativen Leistungsversprechen sind für etablierte Unternehmen besonders interessant, wenn diese Marktanteile in einem relevanten und spezifischen Kundensegment an die Innovationstreiber verlieren (McGrath, 2020). Mithilfe von innovativen D2C-Start-ups können etablierte Unternehmen ihre Konkurrenzfähigkeit sicherstellen und den Unternehmenslebenszyklus verlängern.

Ein zentraler Wettbewerbsvorteil, der mit D2C-Geschäftsmodellen gegenüber klassischer Wertschöpfung von Markenherstellern einhergeht, ist die Disintermediation. Grosshändler und Handelspartner entfallen, was den Prozess der Leistungserbringung oft vergünstigt, da Margen mit weniger Stakeholdern geteilt und Prozesse verschlankt werden. Dies nutzen viele D2C-Anbieter, um sich über Competitive Pricing von Wettbewerbern zu differenzieren und von der Marktmacht grosser Plattformen wie Amazon zu lösen (Schögel & Lienhard, 2021). Beispielhaft kann hier auf die Brillenmarke Warby Parker verwiesen werden, welche hochwertige Sonnenbrillen in einem D2C-Modell entwickelt und ihre Produkte bei ähnlicher Qualität mit einem Abschlag von über 50% im Vergleich zu traditionellen Markenunternehmen vertreibt (Kim et al., 2021). Für Markenhersteller erschliesst sich hier Wert durch Gelegenheiten zur Preisdifferenzierung, dem Gewinnen preissensibler Zielgruppen und der Schaffung effizienter Wertschöpfung.

Schliesslich bieten viele D2C-Geschäftsmodelle ihre Leistung als Value-as-a-Service an. Bei solchen Abonnement-Geschäftsmodellen zahlen Kunden eine wiederkehrende Gebühr, um fortlaufend Zugang zu Produkten oder Dienstleistungen zu erhalten. Solche Modelle sind besonders im D2C-Segment verbreitet und durch dieses populär geworden und ermöglichen wiederkehrende Einnahmen, regelmässigen Kontakt zum Verbraucher, eine deutlich stärkere Kundenbindung und Zugang zu umfangreichen Nutzerdaten. Vorteile entstehen für Kunden durch Kosten- und Zeitersparnisse, Komfort sowie planbare Zahlungen (Rudolph et al.,

2017). Exemplarisch kann die D2C-Marke IPSY herangezogen werden. In frei wählbaren Abständen liefert IPSY seinen Mitgliedern Kosmetikprodukte zu einem attraktiven Preis nach Hause. Die auf Subscription ausgerichtete Strategie zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität aus und nutzt gezielt Kundendaten seiner Mitglieder, um erlebnisorientierten Service und personalisierte Abonnements zu ermöglichen (Chen et al., 2018). Etablierte Markenhersteller profitieren bei der Adaption dieses Ansatzes durch steigende Bindungen, Aufmerksamkeit der Zielgruppe und bessere Planbarkeit der Umsätze.

Modi zur Integration von Start-ups und etablierten Unternehmen

Etablierte Unternehmen nutzen schon lange Start-ups für eine erfolgreiche strategische Ausrichtung in sich veränderndem Wettbewerb (De Grote & Backmann, 2019). Allerdings fehlt eine systematische Auseinandersetzung, welche Modi der Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups bei der Entwicklung von D2C-Geschäftsmodellen erfolgversprechend sind. In der wissenschaftlichen Literatur wird hauptsächlich zwischen vier Modi bzw. Markenstrategien differenziert: 1.) Eigenentwicklung von neuen Marken, 2.) Akquisition fremder Marken, 3.) Co-Branding 4.) Markenerweiterung einer bestehenden Marke (Burmam et al., 2018; Spengel, 2005). Im weiteren Verlauf werden allerdings nur drei der vier Strategien berücksichtigt, da die

klassische Markenerweiterung aktuell von etablierten Unternehmen im Rahmen von D2C-Bemühungen kaum Verwendung findet. Im Folgenden werden die Ansätze zunächst kurz in ihrer Funktionsweise abgegrenzt.

Interne Markenentwicklung beschreibt den strukturierten Aufbau von D2C-Marken inkl. eigenständiger Geschäftsmodelle aus dem Herstellerunternehmen heraus. Es ist also eine Form des Intrapreneurships, welche in der Liniorganisation des Unternehmens integriert oder über eine eigene Einheit wie einem firmeneigenen Inkubator abgebildet werden kann. Je stärker externe Kompetenz und neue Prozesse für intern entwickelte D2C-Marken notwendig scheinen, desto wahrscheinlicher werden etablierte Unternehmen solche Bemühungen in neue Strukturen überführen. Der besondere Wert der internen Geschäftsmodellentwicklung liegt in der Möglichkeit, sehr effektiv und früh auf komplementäre Assets des Markenherstellers wie Produktentwickler, Produktionsstätten oder Medienpartner zurückzugreifen und dabei stets die volle Kontrolle über Geschäftsmodell und Wertschöpfung zu erhalten. Co-Branding ist die aktive Zusammenarbeit eines etablierten Markenherstellers mit einem D2C-Start-up, bei der mindestens eine Marke des D2C-Start-ups mit einer Marke des Herstellerunternehmens so verknüpft wird, dass diese Zusammenführung für Nachfrager als Kooperation wahrgenommen wird (Baumgarth, 2003). Eine solche Wahrnehmung kann zum Beispiel durch gemeinsame Kommunikation, gemeinsame Produktinnovationen oder Produktbündel erzeugt werden. Wichtig ist hierbei, dass die kooperierenden Marken vor, während und nach der Co-Branding-Kooperation als selbstständige Marken bestehen bleiben (Baumgarth, 2003). Co-Branding kann somit als ein erster Schritt etablierter Markenhersteller zum Aufbau von D2C-Kompetenz verstanden werden, da kaum strukturelle Veränderungen der bestehenden Wertschöpfungsmodelle notwendig sind und während der Kooperation mit D2C-Partnern über deren Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung gelernt werden kann. Schliesslich können etablierte Unternehmen Akquisitionen nutzen. Hierbei handelt es sich um Übernahmen oder Beteiligungen, die den Käufern Zu-

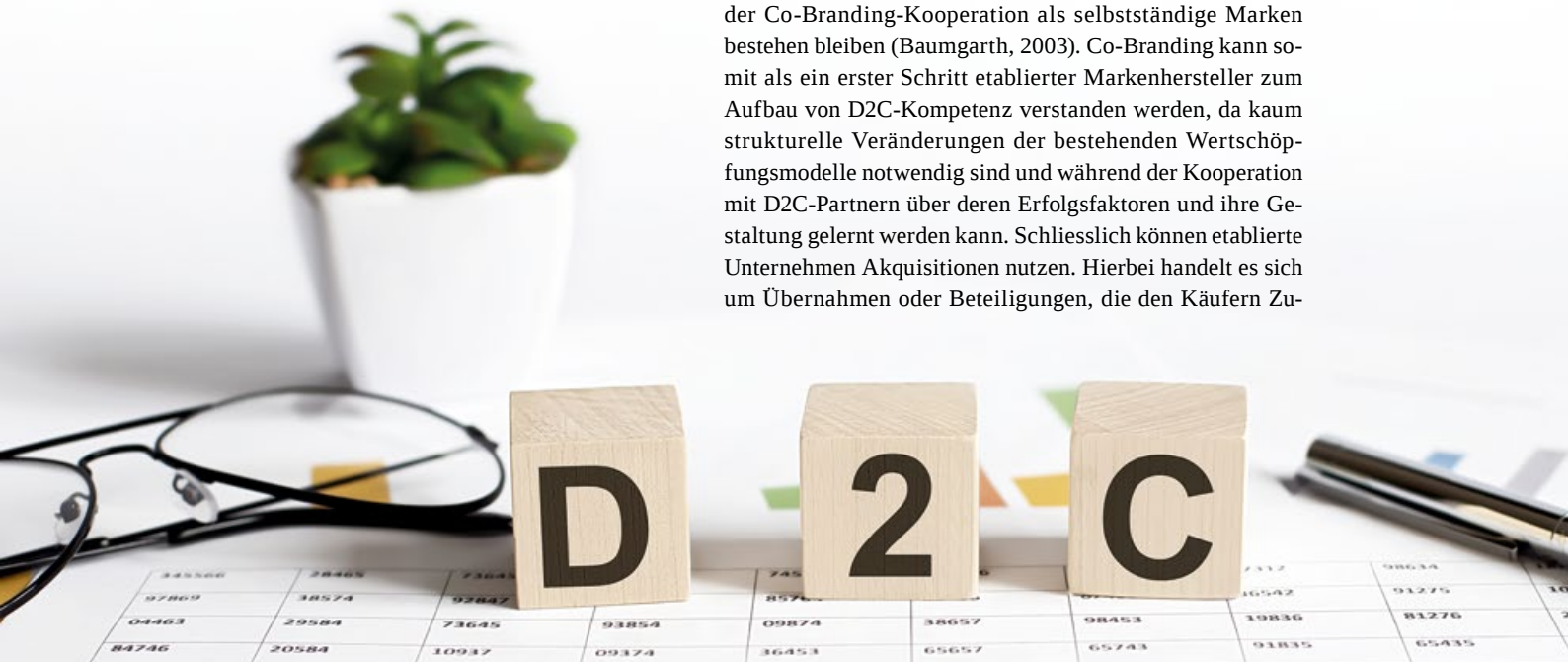


Tabelle 1: Ziele, Herausforderungen und Beispiele etablierter Unternehmen für die Kooperation mit D2C-Start-ups in Abhängigkeit des Kooperationsmodus

Kooperationsmodus	Interne Markenentwicklung	Co-Branding	Akquisition
Ziel	Erlössteigerung durch die Erschliessung neuer Märkte und Zielgruppen		
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> · Geschäftsmodell-Diversifikation der bisherigen Wertschöpfung · Gestaltungsfreiheit hinsichtlich D2C-Positionierung und Strategie · Aufbau internen Personals · Fähigkeiten und Ressourcen für eigenes D2C-Geschäft · Kontrolle über: <ul style="list-style-type: none"> · Assets · Vertriebskanäle · Kommunikationskanäle · Kundenbeziehungen · Daten 	<ul style="list-style-type: none"> · Realisierung von Cross-Sell-Potenzialen · Aufbau von D2C-Kompetenz · Imagetransfer von D2C-Marke auf Stammmarke (Revitalisierung der Marke) · Steigerung der Preisbereitschaft (Erzielung eines Preispremiums) · Erprobung von innovativen Marketingansätzen (insb. Kommunikation, Produkt und Vertrieb) 	<ul style="list-style-type: none"> · Produktportfolio-Erweiterung · Bereits vorhandener D2C-Kundenstamm und vorliegende Marktkenntnisse · Erschliessung neuer Kundendaten · Schneller Kompetenzerwerb im Bereich Online-Marketing, Analytics, CRM- und Produktentwicklung · Überführung der D2C-Fähigkeiten · Bereits eingespielte interne Abläufe
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> · Hohe Kosten für den Aufbau von Produkt, Service, Distribution & D2C-Marke · Hoher Zeit- und Ressourcenaufwand für den Aufbau von internen D2C-Strukturen, Methoden und Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> · Negative Imagetransfereffekte durch fehlenden Zielgruppen- und Markenfit mit dem koop. D2C-Start-up · Zu geringe Markenstärke des D2C-Start-ups · Unterschiedliche Transparenz in Zielsetzung und Kooperation (z.B. Schaffung von Markenwert vs. Umsatz- und Gewinnabsicht) · Zu kurzer Zeithorizont der Partnerschaft · Erhöhter Koordinations- und Organisationsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> · Hohe Startinvestitionen · Informationsasymmetrien und Unsicherheiten zwischen den Akteuren · Kulturelle und strukturelle Unterschiede zwischen D2C-Start-up und etabliertem Unternehmen erschweren Integration · Konflikt hinsichtlich Vision und strategischen Zielen
Beispiele	Clorox & Objective Wellness, Ocean Spray & Tally-Ho	Adidas & Peloton; Casper & West Elm; Manchester City & FaZe-Clan	Henkel & Invincible Brands; Mars & Foodspring

Quelle: Eigene Darstellung.

griff auf Ressourcen, Kompetenzen und Marktzugang der Start-ups sichern. Dabei kann zwischen passiven oder aktiven Akquisitionen unterschieden werden. Für den vorliegenden Anwendungsfall ist die aktive Akquisition von Relevanz, da nicht die angestrebte Verzinsung des erworbenen Kapitals im Fokus steht (passive Akquisition), sondern die strategische Nutzung des Start-ups und dessen Wertschöpfungsfunktion Priorität hat (Grippe, 2007).

In Tabelle 1 werden abschliessend wesentliche Chancen, Risiken und Beispiele etablierter Unternehmen für die Kooperation mit D2C-Start-ups auf Basis der vorgestellten Kooperationsmodi dargestellt. Es wird deutlich, dass die Wahl des Kooperationsmodus im engen Zusammenhang mit den angestrebten D2C-Zielen und damit verbunden den relevanten D2C-Start-ups und ihren Geschäftsmodellen steht.

Ein Leitfaden für etablierte Unternehmen zur Wahl der richtigen Start-up-Strategie für D2C-Geschäftserfolg

Bei vielen etablierten Unternehmen herrscht Unsicherheit bei der Wahl der richtigen Strategie zur Nutzung von Start-ups im D2C-Geschäft. Diese Unsicherheit ist darauf zurückzuführen, dass kaum kodifiziertes Wissen oder bestehende unternehmerische Erfahrung in den jeweiligen strategischen Alternativen und ihrer operativen Umsetzung vorliegt.

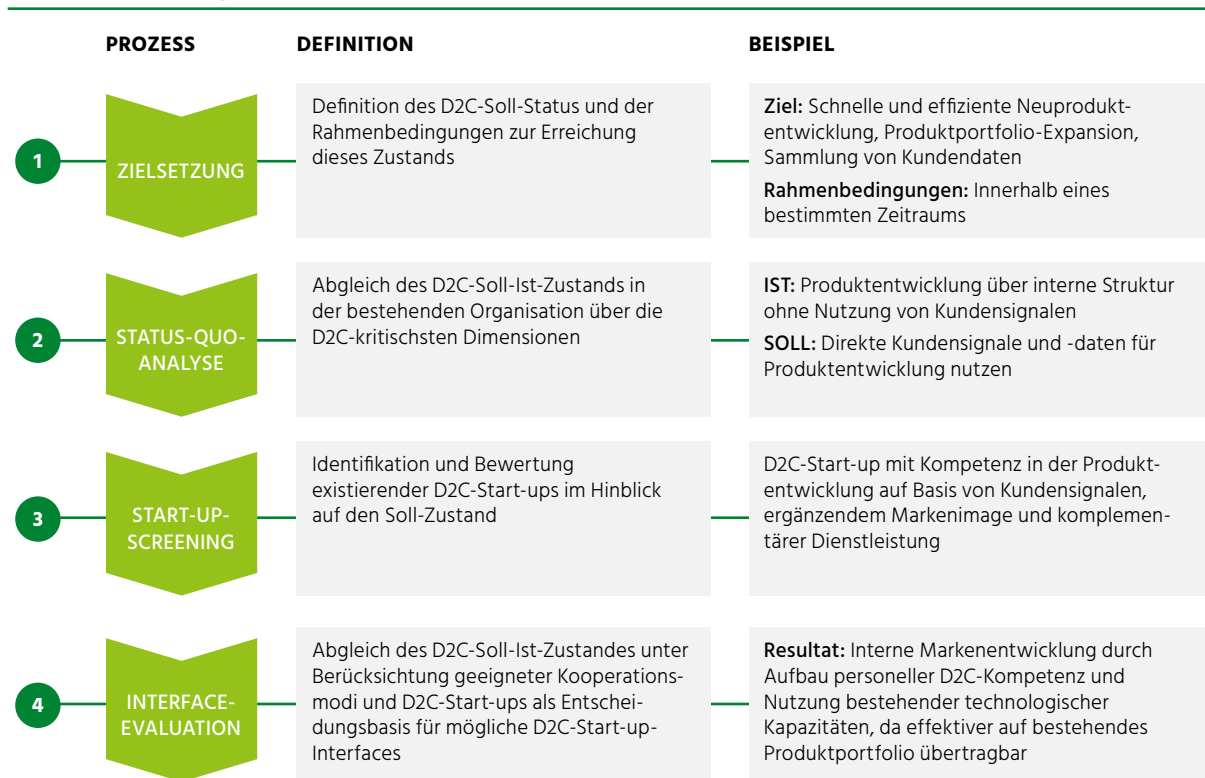
Der in Abbildung 2 visualisierte Prozess baut auf den bisherigen Abschnitten und der Beratungspraxis der Autoren auf. Im Folgenden wird dieser Prozess in einen Leitfaden überführt, der Markenherstellern eine Steuerungs- und Orientierungsfunktion bei der Nutzung von Start-ups für den eigenen D2C-Erfolg bietet.

1. Zu Beginn legen Unternehmen die Zielsetzung ihrer D2C-Bestrebungen fest. Die Leitfrage lautet: „Was soll durch unsere D2C-Vorhaben erreicht werden?“ Neben übergeordneten Zielen (Gewinn- und Umsatzsteigerung, Steigerung des Markenwertes etc.) werden weitere strategische Ziele formuliert wie zum Beispiel: Erschliessung von Kundenzugang, Erschliessung neuer Vertriebskanäle, Gewinnung neuer Kundendaten, Intensivierung der Kundenbeziehung, Expansion des Produktportfolios oder der Verbesserung des Markenimages. Die Formulierung sollte auf einige wenige Ziele fokussiert sein, bestenfalls quantitativ spezifiziert werden und abschliessend mit den Zielen bestehender Marken abgeglichen werden.
2. Ziel der Status-quo-Analyse ist es, eine systematische und objektive Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Situation des Markenherstellers vorzunehmen. Hierbei sollte der Fokus auf die Analyse bestehender Kapazitäten, Fähigkeiten und Defizite innerhalb des Unternehmens liegen, um sie anschliessend mit den Wertschöpfungspotenzialen der Start-ups zu spiegeln.

zunächst erfolgt eine Zielgruppenanalyse, die bestehende- und potenzielle Kundengruppen anhand von relevanten Parametern (Verhalten, Einstellung, Soziodemografie etc.) analysiert und daraus sinnvolle Zielgruppen bildet. Dann wird geprüft, ob die Bedürfnisse der Zielgruppen mit dem bestehenden Leistungsportfolio bedient werden. Danach wird die bestehende Geschäftsstrategie analysiert. Chancen und Risiken des Wandels zu D2C werden im Geschäftsmodell des Markenherstellers reflektiert und ergänzend geprüft, ob bestehende Ressourcen und Kernaktivitäten in das D2C-Vorhaben mit eingebracht werden können. Daran anschliessend erfolgt eine Bestandsaufnahme der Marketingaktivitäten, Fähigkeiten und Defizite innerhalb des Unternehmens liegen, um sie anschliessend mit den Wertschöpfungspotenzialen der Start-ups zu spiegeln.

Zunächst erfolgt eine Zielgruppenanalyse, die bestehende- und potenzielle Kundengruppen anhand von relevanten Parametern (Verhalten, Einstellung, Soziodemografie etc.) analysiert und daraus sinnvolle Zielgruppen bildet. Dann wird geprüft, ob die Bedürfnisse der Zielgruppen mit dem bestehenden Leistungsportfolio bedient werden. Danach wird die bestehende Geschäftsstrategie analysiert. Chancen und Risiken des Wandels zu D2C werden im Geschäftsmodell des Markenherstellers reflektiert und ergänzend geprüft, ob bestehende Ressourcen und Kernaktivitäten in das D2C-Vorhaben mit eingebracht werden können. Daran anschliessend erfolgt eine Bestandsaufnahme der Marketingaktivitäten, Fähigkeiten und Defizite innerhalb des Unternehmens liegen, um sie anschliessend mit den Wertschöpfungspotenzialen der Start-ups zu spiegeln.

Abb. 2: Evaluationsprozess für Kooperationen mit Start-ups zur Umsetzung von D2C-Strategien etablierter Markenhersteller



Quelle: Eigene Darstellung.

ten. Hierzu werden die bisher genutzten Kommunikations- und Vertriebskanäle aufgelistet und ihre Leistung entlang der Customer Journey bewertet. Abschliessend wird festgelegt, zu welchen Teilen die Überführung der bestehenden Leistungsbündel zum Fokus des D2C-Vorhabens werden. Der Status quo zur Technologie-Infrastruktur befasst sich zunächst mit den IT-Systemen und untersucht die Integrationsfähigkeit der D2C-Systemlandschaft in die bestehende IT-Infrastruktur. Darüber

Die Kooperation mit D2C-Start-ups bietet für etablierte Markenhersteller eine hervorragende Chance, die Möglichkeiten von D2C-Geschäftsmodellen zu erschliessen und den Risiken und Herausforderungen effektiv zu begegnen.


hinaus wird die Leistungsfähigkeit der existierenden Marketingtechnologie dahingehend untersucht, ob bereits alle relevanten Kundendaten gesammelt und genutzt werden können oder ob neue Datenpunkte aufgebaut, erfasst und anspielbar werden müssen. Schliesslich wird der Zustand der Organisationsstruktur beleuchtet. Es muss zunächst beantwortet werden, in welchem Umfang die bestehende Organisation die Anforderungen an eine Betrachtung und Gestaltung der Kundenbeziehung über den gesamten Beziehungszyklus abbilden kann. Anschliessend werden die Fähigkeiten bestehender Teams bewertet, um ihre Eignung zur Gestaltung und Umsetzung von D2C-Geschäftsmodellen zu beurteilen. Schliesslich wird geprüft, ob die Unternehmenskultur die notwendige Handlungsgeschwindigkeit in der Reaktion auf Kundensignale und den Umgang mit direkten Kundenbeziehungen zulässt.

3. Im dritten Schritt erfolgt ein Screening der relevanten D2C-Start-ups. Auf Grundlage der zuvor durchgeführten Status-quo-Analyse können Markenhersteller ableiten, welche Fähigkeiten und Defizite bestehen und welche Anforderungen und Eigenschaften D2C-Start-ups mitbringen müssen, um komplementär auf die Wertschöpfung des

Markenherstellers einzahlen zu können. Dabei wird ausführlich analysiert und beurteilt, inwiefern die in Abschnitt drei aufgezeigten Eigenschaften von D2C-Start-ups einen Werttreiber für Markenhersteller darstellen. Basierend auf diesen herausgearbeiteten Eigenschafts- und Kompetenzprofilen, lassen sich passende D2C-Start-ups für Markenhersteller identifizieren.

4. Im letzten Schritt wird bewertet, in welchem Modus das Konstrukt Start-up für die eigenen D2C-Bemühungen genutzt werden soll, also ob und wie mit den identifizierten externen Start-ups zusammengearbeitet oder der eigenständige Aufbau einer D2C-Marke angestrebt wird. Dafür werden die erwarteten Wertbeiträge der D2C-Start-ups vor dem Hintergrund der strategischen Ziele des Unternehmens, dem Status quo der Organisation und anhand der individuellen Chancen und Risiken (siehe vorheriger Abschnitt) des jeweiligen Kooperationsmodus bewertet.

Fazit

Die Kooperation mit D2C-Start-ups bietet für etablierte Markenhersteller eine hervorragende Chance, die Möglichkeiten von D2C-Geschäftsmodellen zu erschliessen und den Risiken und Herausforderungen effektiv zu begegnen. Dieser Beitrag zeigt etablierten Markenherstellern einen kompakten Überblick wertstiftender Alleinstellungsmerkmale der Geschäftsmodelle von D2C-Start-ups und Modi zur Kooperation mit solchen Start-ups. Abschliessend zeigt ein systematischer und erprobter Prozess, dass etablierte Markenhersteller den D2C-Erfolg von Start-ups mit der eigenen strategischen Entwicklung abstimmen und zielgerichtet für sich nutzen können. 

Handlungsempfehlungen

Entscheidungsträger in etablierten Herstellerunternehmen müssen sich zeitnah der Herausforderung stellen, das eigene Geschäftsmodell für direkte Kundenbeziehungen zu öffnen. Hierfür sollten sie den Erfolg von Start-ups erkennen und für sich nutzen. Aus den spezifischen Herausforderungen und Ressourcen des Unternehmens und den besonderen Eigenschaften relevanter Start-ups ergeben sich geeignete Kooperationspartner und -formen. Diese müssen im Rahmen eines strukturierten Prozesses gefunden und bewertet werden.

Literatur

- Baumgarth, C. (2003). Wirkungen des Co-Branding. Wiesbaden.
- Briedis, H., Kronschnabl, A., Rodriguez, A. & Ungerman, K. (2020). Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/adapting-to-the-next-normal-in-retail-the-customer-experience-imperative>
- Chen, T., Fenyo, K., Yang, S. & Zhang, J. (2018). Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/thinking-inside-the-subscription-box-new-research-on-ecommerce-consumers>
- De Groot, J. K. & Backmann, J. (2019). Initiating open innovation collaborations between incumbents and startups: how can David and Goliath get along?. *International Journal of Innovation Management*, 24(2), 1–33.
- Esch, F. R. & Alt, T. (2021). Auf direktem Weg zum Konsumenten. *Fachzeitschrift Esch - The Brand Consultants*. <https://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2021/06/Auf-direktem-Weg-zum-Konsumenten-I-transfer-Fachzeitschrift-I-ESCH-The-Brand-Consultants.pdf>
- eMarketer (2021). Emarketer. <https://www.emarketer.com/chart/234756/us-d2c-digital-buyers-2017-2021-millions-change-of-total-digital-buyers>
- Epple S. & Späth C. (2019). Markenpositionierung von Start-ups – von der Bestimmung zur Umsetzung. In C. Kochhan, T. Könecke & H. Schunk (Hrsg.), *Marken und Start-ups*. Springer Gabler.
- Gardt, M. (2020). Snocks: Mit Socken und Boxershorts von 0 auf 10 Millionen Euro Umsatz in unter vier Jahren. *Omr*. <https://omr.com/de/snocks-omr-podcast-johannes-kliesch-felix-bauer/>
- Gielens, K. & Steenkamp, J.-B. E. M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367–384.
- Grimpe, C. (2007). Successful product development after firm acquisitions: The role of research and development. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 614–628.
- Hofmann, A. (2015). Adidas kauft Runtastic für 220 Millionen Euro. *Businessinsider*. <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/axel-springer-runtastic-adidas/>
- Javorovic, M. (2021). Adidas will "Member-first-Brand" werden. *Horizont*. <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/strategie-adidas-will-member-first-brand-werden-190147>
- Kästner, A. (2020). D2C-Plattform: Henkel investiert in Beauty-Start-up Invincible Brands. *WUV*. https://www.wuv.de/marketing/henkel_investiert_in_beauty_start_up_invincible_brands
- Kim, N.L., Shin, D.C. & Kim, G. (2021). Determinants of consumer attitudes and re-purchase intentions toward direct-to-consumer (DTC) brands. *Fash Text* 8, 8.
- Knieps, S. (2021). Vorwerk beteiligt sich an Putzmittel-Start-up Everdrop. *WirtschaftsWoche*. <https://www.wiwo.de/erfolg/gruender/thermomix-erfinder-investiert-vorwerk-beteiligt-sich-an-putzmittel-start-up-everdrop/26911018.html>
- Langley, P. & Rieple, A. (2021). Incumbents' capabilities to win in a digitised world: The case of the fashion industry. *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 167(C).
- Lemon K.N. & Verhoef P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lorenz, T. (2019). Can FaZe clan build a billion-dollar business? *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/11/15/style/faze-clan-house.html>
- Lüdtke, J.-P. (2021). Die D2C-Revolution und ihre Bedeutung für die Marktforschung. *Marktforschung*. <https://www.marktforschung.de/dossiers/themendossiers/e-commerce-boom/dossier/die-d2c-revolution-und-ihre-bedeutung-fuer-die-marktforschung/>
- McGrath, R. G. (2020). The new disrupters. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 28–33.
- Nohn, C. (2020). Das Geschäft mit Sport im eigenen Wohnzimmer zieht in Deutschland an. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/technik/medizin/fitness-das-geschaeft-mit-sport-im-eigenen-wohnzimmer-zieht-in-deutschland-an/25391422.html>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Platzer, T. (2021). Wieso Social Media der entscheidende Baustein beim Personal Branding ist. *Horizont*. <https://www.horizont.net/marketing/talkingheads/kommunikation-ist-alles-wieso-social-media-der-entscheidende-baustein-beim-personal-branding-ist-188485>
- Plickert, P. (2019). Bedrohen Amazon und Google den Wettbewerb? *Frankfurter Allgemeine*. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/digitec/bedrohen-amazon-und-google-den-wettbewerb-16230108.html>
- Reinartz W. (2020). Kundenansprache in Zeiten digitaler Transformation. In M. Bruhn, C. Burmann & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken*. Springer Gabler.
- Reinartz, W., Wiegand, N. & Imschloß, N. (2019). The impact of the digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36 (3), 350–366.
- Rudolph, T., Bischof, S. F., Böttger, T. M. & Weiler, N. (2017). Disruption at the door: A taxonomy on subscription models in retailing. *Marketing Review* St.Gallen (under Review), 34(5), 18–25.
- Sattler H. (2005). Markenstrategien für neue Produkte. In FR. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung*. Gabler Verlag.
- Schau, H., Muñoz Jr, A. & Arnould, E. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51.
- Schlesinger, L., Higgins, M. & Roseman, S. (2020). Reinventing the direct-to-consumer business model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/reinventing-the-direct-to-consumer-business-model>
- Schögel, M. & Lienhard, S. (2021). *Marketing & sales monitor 2021 – direct-to-consumer (D2C) strategies in Switzerland – explorative investigation of the status quo*.
- Sinnig, J. (2020). The role of origin fame in influencer branding: A comparative analysis of German and Russian consumers. *Innovatives Markenmanagement*, 69.
- Spengel, A. (2005). *Allianzen in der Markenführung – Ansatz zur Planung kooperativer Markenstrategien*. Gabler Verlag.
- Tajvidi, M., Richard, M.-O., Wang, Y. & Hajli, N. (2020). Brand co-creation through social commerce information sharing: The role of social media. *Journal of Business Research*, 121, 476–486.

Sustainable Corporate Incubation to Create Innovative D2C Value Propositions

A Case Study

Direct-to-consumer (D2C) marketing strategies commonly require large basket sizes to reach profitable growth. Thus, mass-market brands which offer low-price consumer packaged goods (CPG) face particular challenges when pursuing a D2C strategy. Creating a strong value proposition in the light of existing e-commerce platforms is far from trivial. Sustainable corporate incubation offers iterative routes to tackle D2C barriers for such brands. Based on a case study at Henkel, the largest CPG manufacturer in Germany, an explorative incubation approach to identify new ways of D2C business is proposed.

Jeremy Schönwälder, Dr. Anja Weber

According to the long tail theory (Anderson, 2008), online distribution channels allow organizations to move away from a reliance on a small number of mainstream products toward a wide number of niches in the tail because digital sales channels enable corporations to penetrate global niche segments in a cost-effective way (Steenkamp, 2020). High costs of acquiring limited shelf space and limited demand in local niche segments have adversely affected business in the past. Nowadays, global niches can be targeted through direct-to-consumer (D2C) channels, creating new opportunities for companies.

D2C business is now entering the mass market, as end consumers are expecting an option to buy directly from brands (Leimstoll & Wölfle, 2021). 43% of American consumers are aware of the principle of D2C and 69% of those have purchased directly from manufacturers (Diffusionpr, 2021) which are operating and controlling a web shop for the sale of their own products (Schacker & Stanoevska-Slabeva, 2021). New market conditions during the Corona pandemic have accelerated the D2C trend (Boumphrey, 2020). Thus, the number of newly created online stores in the US rose by 62% in the first quarter of 2020, while nearly half of all American consumers (45%) shopped in D2C shops they had never visited before (Shopify, 2020; eMarketer, 2020), leading to a D2C e-commerce sales increase of 45% from 2019 to 2020 (eMarketer, 2021).

Consumer packaged goods (CPG) companies have recognized this opportunity. Large CPG manufacturers are investing into this direct sales channel as part of their e-commerce strategy (Internet World, 2021; Business Insider, 2019; MarketingWeek, 2021; Reckitt, 2020). While CPG on-

line sales grew globally on average by 19%, in comparison to a 1% in-store sales growth, from 2013 to 2018, large CPG corporations are lagging in online performance (Smith et al., 2019). Their online market shares are generally 5 to 10 percentage points lower than their conventional retail market shares. This disparity is mainly driven by specific conditions and substantial challenges. First, due to the unlimited digital shelf space, a large number of heterogeneous competitors, such as new emerging brands or international players, are evolving and competing within the digital marketplace (Steenkamp, 2020). Second, CPG companies tend to miss the opportunity to build dynamic e-commerce capabilities (IRI, 2021) that enable them to compete against smaller and more dynamic competitors (Smith et al., 2019). Third, lack of top-of-mind awareness for their brands and of sufficient financial backing to drive traffic to their D2C websites affect their ability to scale digital business (Gielens & Steenkamp, 2019). In addition, products in brand shops are often sold at higher prices than at retail chains to compensate for higher costs (Wang et al., 2009). This may have a negative effect on the success of the D2C shop as consumers do not accept higher prices online than offline (Fastnacht et al., 2016). According to an e-commerce director at PepsiCo UK, the “most significant challenge building a D2C model from scratch is economics. [...] To offset these economics, it’s been crucial to develop the right proposition to meet a specific consumer need and it needs to be supported by the right order value to make it viable” (Easen, 2020). Bashkin et al. (2017) highlight that beyond a value proposition to attract and retain consumers, a D2C business needs a clearly defined strate-

Jeremy Schönwälder

Ph.D. Candidate at the Chair of Marketing Management & Sustainability, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, Germany
jeremy.schoenwaelder@hhl.de

Dr. Anja Weber

Assistant Professor at the Chair of Marketing Management & Sustainability, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, Germany
a.weber@hhl.de

gic role and a scalable economic model. In this context, the assumption is that a D2C business can be positioned to either maximize sales or to explore new customer insights. Accordingly, CPG companies can deploy D2C sites for different purposes: as an insights and innovation engine, a platform to control user experience, an omnichannel marketing and sales engine, or a pure sales driver (Bashkin et al., 2017).

An adequate D2C strategy depends on the product type, such as low value versus high value, impulse versus replenishment, and commodity versus unique value proposition (Schögel & Lienhard, 2021). Especially in case of commodity products, identifying a strong value proposition is seen as crucial for a D2C business. However, companies in commodity markets struggle to create value propositions that provide competitive advantage (Rau et al., 2017).

Therefore, this case study aims to explore how sustainable D2C value propositions can be generated via methodologies that emerge in the field of sustainable corporate entrepreneurship (SCE). In this context, this research addresses the scientific need to make “entrepreneurial processes inside companies accessible” (Provasnek et al., 2017, p. 532), providing scholars and corporate leaders with insights on how SCE initiatives are conducted within large corporations in order to leverage these processes for successful D2C endeavors.

The Sustainability Niche as an Opportunity Space for D2C Models

25% of enterprises expect the issue of sustainability to create growth opportunities for their business in the next five years (McKinsey, 2021). Consumer ex-

pectations are increasing the pressure on companies to create sustainable offerings (Cho et al., 2018; Martins, 2019; Reints, 2019). While new product introductions by consumer goods manufacturers are accompanied by major marketing activities, a large percentage of new products or services fail in the first year (Gielens & Steenkamp, 2007). Recent market insights suggest that sustainable strategies might be beneficial for brand manufacturers (Sustainable Brands, 2018). Targeting sustainability-conscious consumers is an opportunity to differentiate in a niche market (Schacker & Stanoevska-Slabeva, 2021). Before the D2C wave, companies had limited possibilities to convey sustainability information regarding their products or services. This is particularly true for CPG manufacturers, as they are strongly dependent on retailers and have no control regarding the amount of sustainability information offered to consumers. Yet, companies that want to explore how to attract sustainability-conscious customer segments require a certain level of control. For example, nudging theory suggests that consumer decisions can be positively influenced by a balanced product

selection architecture and framing of information (Thaler, 2009; Thorun et al., 2017). Furthermore, trusted eco-labels positively resonate with consumers (e.g., Giannoccaro et al., 2019). While consumers rarely notice eco-labels in retail stores (Song et al., 2019), digital channels offer the opportunity to better highlight sustainability information (Jäger et al., 2020). Here, firms can leverage the fact that sustainability-oriented consumers value sustainability attributes above the price (Viciunaite & Alfnes, 2020), indicating their willingness to pay a price premium for sustainable attributes. Overall, these findings suggest that a D2C channel with a sustainable positioning will create added value for consumers.

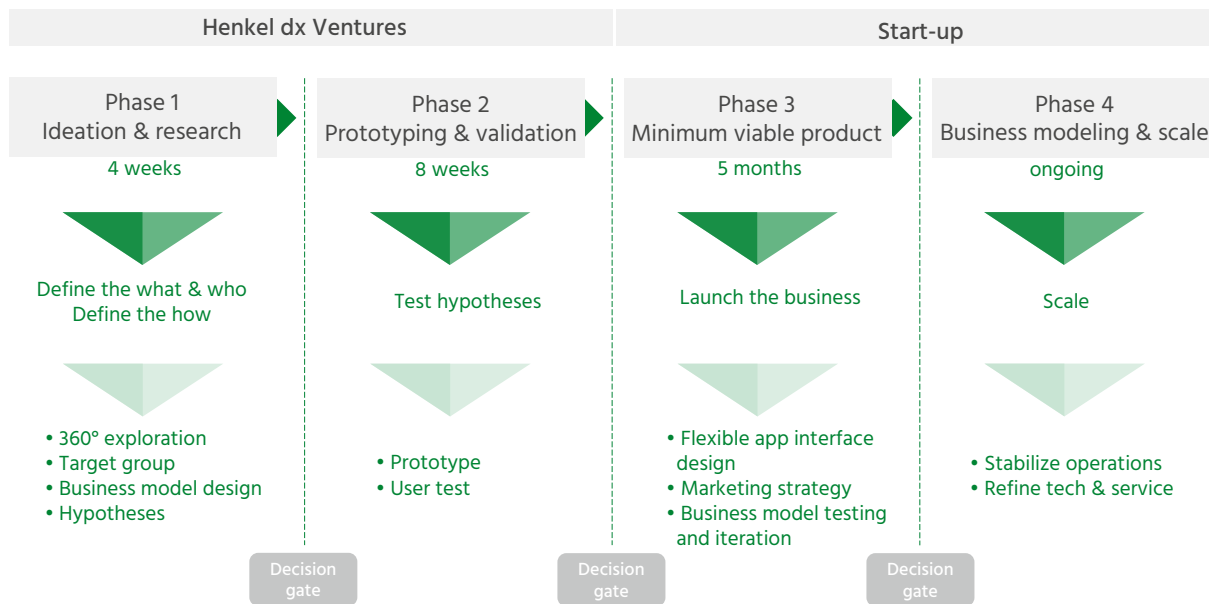
The Limitations of Internal D2C Models for Large Corporations

Large corporations’ business model innovations are often constrained by a lack of flexibility. This limitation is mainly driven by inflexible predefined technology set-ups (corporate IT security requirements, IT architecture requirements) and time-consuming internal alignments. How can large

Management Summary

Consumer packaged goods corporations aim to enter the growing direct-to-consumer (D2C) market. Sustainable corporate incubation offers the opportunity to target sustainability-conscious consumers by launching an independent D2C shop. Sustainable corporate incubation requires agile processes and iterative learning from building and testing a prototype. A case study shows that the developed value proposition is suitable to attract customers, as evidenced by better conversion rates and larger basket sizes. However, this strategy removes decision-making power from corporations and may lead to higher costs in attracting consumers. Low-price CPG brands can benefit from this innovative D2C strategy in two respects: increase online penetration and generate consumer insights.

Fig. 1: Phased Innovation Approach of Henkel dx Ventures



Source: Own illustration.

corporations manage to overcome these challenges in a corporate D2C structure? While brand manufacturers are increasingly converting their branded websites into direct sales channels (European Commission, 2017), some companies enter the D2C market or reinforce their D2C business by acquiring new entrants (Gielens & Steenkamp, 2019). For instance, Henkel acquired a majority stake in three fast-growing premium D2C brands: HelloBody, Banana Beauty and Mermaid+Me (Henkel, 2020). There is no telling yet whether such acquisitions will be successful in the long run.

In this context, the question may be asked whether there are alternative routes somewhere in between the two extremes (of internal innovations on the one hand and acquisitions on the other hand) that allow large corporations to tap into new markets and new

consumer segments by exploring new value propositions without corporate constraints. For this purpose, the Henkel strategy was explored in the following case study.

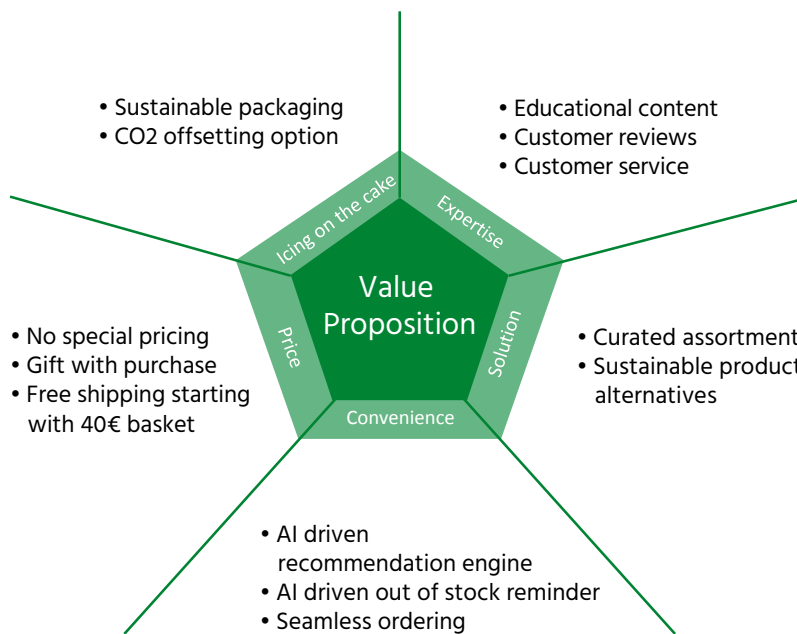
Henkel Case Study

Henkel operates global brands within the three business areas of adhesives technologies, beauty care, and laundry/home care. The company was founded in 1876 and occupies leading positions in the consumer and industrial business as a DAX-30 company. To counter market volatility, the corporation established a unit called Henkel dx Ventures, a department focusing on innovation and incubation opportunities. Through this unit, a new e-commerce business was incubated that focuses on the D2C sale of low involvement consumer packaged goods. This article

describes how the unit incubated a start-up that will allow the corporation to attain several D2C objectives, namely creating consumer insights and increasing online penetration. Concretely, a four-phased innovation process was applied that will be described in the following.

Generating new business requires a high degree of creativity (Lund et al., 2017). A structured venture building approach minimizes the risk of failure. Therefore, the venture unit decided to apply a sustainable business model pilot canvas logic (Baldassarre et al., 2020), which considers, beyond traditional business model elements (Osterwalder & Pigneur, 2011), the definition and measurement of the sustainability impact. Baldassarre et al. (2020) recommend to build prototypes and run small-scale pilots to overcome the design–implementation gap of sustaina-

Fig. 2: E-commerce Value Proposition



Source: Own illustration.

ble business models. The innovation process was structured along the following four phases: (1) ideation & research, (2) prototyping & validation, (3), minimum viable product, (4) business modeling & scaling (based on the model by Osterwalder & Pigneur, 2010; cf. figure 1).

Phase 1: Ideation & Research

In this phase, the main goal of the unit was to develop new business model designs by using design thinking methods. To secure high creativity through cross-functional integration (Im & Workman, 2004), the interdisciplinary ideation team comprised a venture architect, a scrum master, user researchers, brand managers and engineering, e-commerce and sustainability experts.

360° exploration

To identify opportunity spaces in the ‘sweet spot’ of digital channels and sustainability, the team conducted research sprints comprising a D2C trend analysis, venture capital activity analysis, competitive activity analysis, start-up landscape screening and an internal review of existing assets. After consolidating the generated insights, the specific opportunity areas (e.g., scenarios or triggers) were mapped out as impulses for new ideas. Based on these insights, the team defined potential target groups and conducted initial consumer interviews to complement the 360-degree exploration. Building on this market research, design thinking ideation sprints were performed in order to generate concrete business model designs. Through this

approach, the team established some initial business model concepts (including value propositions).

Business model design

Ten to twenty business model concepts were established during the ideation phase, which were subsequently rated by the team members according to criteria such as feasibility, viability, desirability, and sustainable impact. The value proposition of the selected concept is outlined in figure 2. The main idea is to offer consumers a relevant product mix via a cross-category e-commerce shop under a new branding (i.e., not related to the corporate brand). To enable operational freedom, the company was created as a new entity and by a dedicated founder team. To integrate potential founders even in the preliminary phases, product owners with e-commerce experience were recruited through a corporate innovation third party network, by collaborating with professional venture builders (for examples see Cledara, 2021). To deliver a unique value proposition to a specific customer cohort (high income, sustainability-conscious, with e-commerce affinity), the venture offers a curated product mix comprised of basic products mainly in low involvement categories. The strong concentration on a manageable product range (up to 800 stock keeping units only) should, on the one hand, make it easier for customers to find essential products on the website (convenience), and, on the other hand, help the venture to establish economies of scale more quickly by allowing for advantageous purchasing conditions. Further, a smart recommendation engine and out-of-stock reminding function based on artificial intelligence (AI) should increase the convenience factor for consumers. The AI will be fed with

consumer data coming from a survey poll at the beginning of the user journey. In this survey, new customers are asked to state where they live, how large their household is and which categories they are primarily interested in. In each category, sustainable alternatives are offered next to the top category products. Beyond an AI-empowered search engine, sustainable products are highlighted so that consumers will be able to easily identify them. Apart from the sustainable product offer, the sustainability value proposition is further underlined by using only sustainable packaging technologies. The CO2 footprint resulting from the supply chain and the use of the purchased products can easily be compensated by the consumer (activated with just one click).

Hypotheses

Hypotheses were formulated in order to test them in the course of prototyping (phase 2) and the minimum valua-

Main Propositions

1. It is hard for CPG companies to establish successful value propositions in conventional D2C formats.
2. A structured and phased approach to innovation can help corporations explore successful value propositions and validate the desirability, feasibility and viability of the venture.
3. Experimentation in a start-up infrastructure enables value proposition iterations through agile business operations, which may increase the D2C performance, notably sustainable growth and returning customer rate.
4. In order to enable this output, however, corporations will have to sacrifice control and possibly incur higher costs for activating target customer groups.

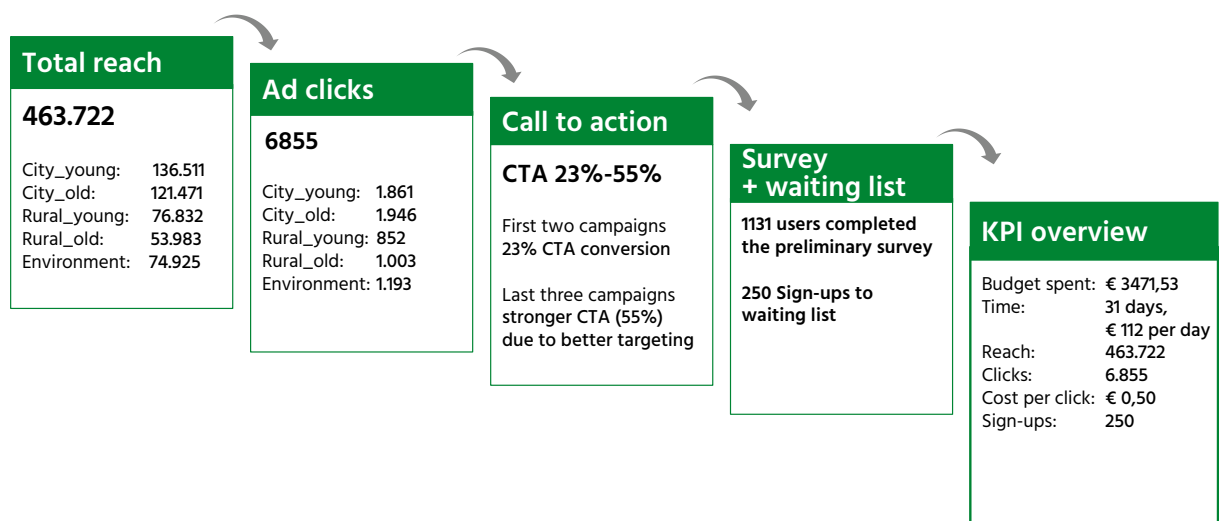
ble product launch (phase 3). The following assumptions were made for prototyping testing:

(H1): The communicated value proposition attracts adequate attention from customers.

(H2): The value proposition is so compelling that customers proactively put themselves on a waiting list.

(H3): The value proposition is sufficiently captivating for customers to fill in the upstream survey as part of the customer journey.

Fig. 3: Prototype Marketing Key Performance Indicators



Source: Own illustration.

Further hypotheses were formulated to be tested in the third phase:

(H4): The target group accepts higher prices (compared to those of other e-commerce retailers or offline retailers) due to the offered value proposition.

(H5): The target group creates a larger shopping basket than generic D2C consumers.

(H6): The value proposition creates lock-in effects so that, in comparison to other D2C shops, more consumers will re-purchase.

Phase 2: Prototyping and Validation Prototype

For testing the relevance of the value proposition, a social media campaign was initiated (five different formats depending on the target group) which was linked to a non-functional app (click dummy). To validate various aspects such as the future marketing costs, the target groups, the core message and the initial features, key performance indicators (KPIs) such as click-through rate and conversion rate (sign-ups to waiting list) were evaluated and served as a basis for decisions regarding the next phase (figure 3).

First, an above-average proportion of 0.81% of the target group (n = 6855 consumers) interacted with the social media advertisement (clicked on the banner) compared to an average Instagram click-through rate of 0.22% (Chaffey, 2021). Thus, H1 could be validated. Second, n = 250 consumers signed up for an e-mail waiting list (6.7% conversion rate), which is a positive signal considering the average e-commerce conversion rate of 2.22% in Germany (Ogonowski, 2021), lending support to H2. Third, n = 1131 consumers of the interacting target group completed the questionnaire on the landing

page, which can also be read as a positive indication. Thus, H3 was also validated and it was therefore decided to test the business model in the subsequent MVP phase.

User test

To qualitatively substantiate the findings from n = 1131 surveyed consumers within the prototyping and validation phase, a further group of 10

representative consumers was recruited for direct interactions in the form of deep-dive user tests. During a workshop, essential features of the app to be programmed were discussed and documented. Thereby, in-depth insights were generated about the minimum requirements which the service would have to offer in a pilot phase.

Phase 3: Minimum Viable Product

At this point, the corporate venture unit decided to delegate the task of testing the business model to a company founded specifically for the pilot. Experienced entrepreneurs were entrusted with the idea, who then founded a company to perform the pilot.

Flexible app interface design

Based on the findings from the preliminary phases, a flexible app interface design was established. To select the best technical structure, particular attention was paid to criteria such as maximum flexibility and scalability. Flexibility was an important criterion, as new findings were expected during the operational phase. A flexible tech stack enables fast implementation to assure best delivery of the value proposition (convenience) and, in consequence, a positive customer experience. A venture studio created the flexible app interface based on a modular e-commerce platform (Shopify), but with data management and business logic (back-end) and external appearance (front-end) technically separated from each other (headless commerce logic).

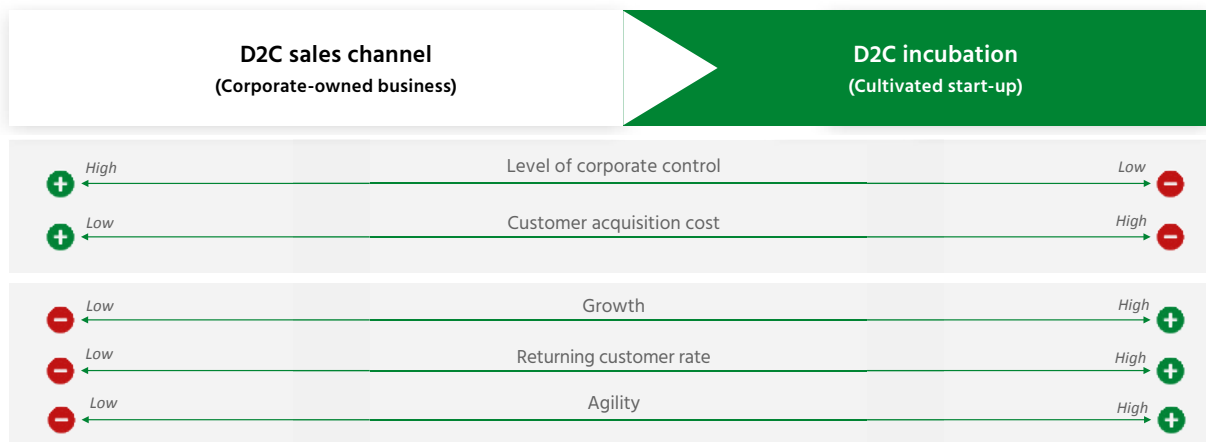
Marketing strategy

Based on the previous findings, the marketing strategy was primarily planned within the social media regime. The idea behind this: small

Lessons Learned

1. Exploring and validating value propositions across four innovation stages increases confidence in D2C success by testing the feasibility, desirability and viability of designed business models.
2. Early customer interactions play a particularly important role and therefore customer insights should be gathered directly after launching (e.g., survey, operational KPIs).
3. The independency from predefined technological conditions increases the flexibility and thus the agility of D2C ventures, allowing the value proposition to be adapted during the validation process.
4. Corporations need to examine in their own context to what extent it makes sense for them to relinquish control in order to indirectly achieve their D2C goals, namely, to increase online penetration and harvest customer insights.

Fig. 4: Classical D2C Sales Channel vs. D2C Incubation



Source: Own illustration.

budget, but efficient execution. The main purpose of the marketing initiatives during the pilot phase was to gradually reduce the customer acquisition costs to a scalable level (between € 45 and € 85) by testing different advertising campaigns.

Business model testing and iteration

After the app interface and fulfilment operations were set up, the newly created start-up launched the D2C business and started to sell products directly to consumers. To test the hypotheses H4 to H6, relevant KPIs were tracked week by week. Subsequently, the tracked KPIs (during the first two months after the launch) were benchmarked against classical D2C models of the corporation. Despite higher product prices than in competing online shops, the company generated a total of 263 orders with an average customer acquisition cost (CAC) of 125 €, versus 262 average orders at an average CAC of 35 € in a classical D2C business (benchmarked against a D2C business of a known brand of the corporation).

Thus, the D2C shop reached comparable order levels, which indicates that the target group has a higher willingness to pay (in line with H4), but at higher acquisition costs. The average order value was 35 €, in contrast to 24 € of the classical corporate D2C business, which confirms H5 (larger basket size). The average returning customer rate was 14.7% and the Net Promoter Score (NPS) reached a positive value of 30 (based on completed surveys, n = 90), measures which were not tracked in the benchmarked classical D2C. The pilot was also successful from a business-to-business perspective: the founders were contacted by brand manufacturers for initiating strategic partnerships.

During operation, various elements and processes of the app were changed in an agile way (fast iterative improvements) based on changing KPIs (e.g., conversion) and direct feedback from consumers (reviews and ratings). For example, the category composition was adapted and the product search was optimized. The rapid

adaptability to real market conditions was highlighted by the D2C project leaders as a winning asset, as classic D2C ventures do not always offer this agility due to technological limitations resulting from predefined corporate technological set-ups.

Learnings and Next Steps

The results reveal that the outlined incubation process is suitable for conceptualizing, exploring, and optimizing a successful D2C value proposition. The incubation approach led to higher output in terms of orders and average order value compared to classical corporate D2C models. The applied modus operandi of entrusting a start-up with the testing of the business model unleashed maximum freedom to operate, though at the cost of losing control regarding business strategy and operations. Maximum operational freedom was ensured as no predefined corporate technology set-ups had to be used. Based on a flexible design of the app interface, it was possible to react im-

mediately to new findings derived from operational insights or direct consumer feedback. As highlighted in this case study, a value proposition should not be seen as a rigid structure, but should be adapted during operations. Thus, operative flexibility is crucial to the growth of a D2C venture. The hypotheses could not be confirmed immediately but were validated after iterative adjustments.


The results reveal that the outlined incubation process is suitable for conceptualizing, exploring, and optimizing a successful D2C value proposition.

In the upcoming scaling phase (phase 4), the venture unit will decide on how to proceed with the venture. Depending on the further results of the pilot, the venture team intends to continue scaling the solution via the start-up. In this case, the corporation will form a strategic partnership with the start-up, acting as a minority shareholder without controlling influence. The strategic partnership will secure a new digital sales channel for the corporation and will offer the opportunity to create deep customer insights.

Potential downsides of independent D2C incubation are increased brand costs, as the start-up has to establish itself as a brand in its own right. Here, the advantage of the corporation's brands cannot be exploited, which leads to increased customer acquisition costs. Furthermore, this approach lim-

its the corporation's control, since, in contrast to classical D2C models, no control can be exercised over the future strategic and operational business activity.

To choose a suitable D2C model, corporations need to prioritize and accept trade-offs between control, customer acquisition cost, growth, agility, and retaining customer rate (figure 4). Despite the downside of losing control and incurring higher customer acquisition costs, the D2C incubation approach shows great potential for gaining valuable consumer insights and increasing online market penetration, thus achieving two D2C objectives (Bashkin et al., 2017). For instance, the pilot itself already provided deep insights into consumer behavior which could not have been collected through pure survey activities. This is because a pilot delivers much higher data validity than surveys which mainly measure attitudes or behavior intention. Especially in the area of sustainable consumer behavior, attitudes often do not correspond with actual behavior (so-called attitude-behavior gap) (Schacker & Stanoevska-Slabeva, 2021).

The case study shows that in addition to exploring the classical D2C routes of transforming brand websites or integrating existing D2C businesses, flexibility and agile innovation processes can be crucial for the successful implementation of a D2C business, i.e. sustainable corporate incubation. Companies should engage along these lines to explore innovative ways of operating digital commerce, as the establishment of a new channel does not only offer opportunities for online penetration and generating customer insights, but positively influences corporate value, especially for firms in highly competitive markets (Homburg et al., 2014). 

Literature

- Anderson, C. (2008). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hyperion.
- Baldassarre, B., Konietzko, J., Brown, P., Calabretta, G., Bocken, N., Karpen, I. O., & Hultink, E. J. (2020). Addressing the design-implementation gap of sustainable business models by prototyping: A tool for planning and executing small-scale pilots. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120295. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120295>
- Bashkin, J., Joshi, P., Pacchia, M., & Ungerman, K. (2020). Should CPG manufacturers go direct to consumer – and, if so, how? McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/should-cpg-manufacturers-go-direct-to-consumer-and-if-so-how>
- Boumphrey, S. (2020). How will consumer markets evolve after coronavirus. *Euromonitor International*. Prensalibre. <https://www.prensalibre.com/wp-content/uploads/2020/06/PL-PLUS-sbCovidThemesEML.pdf>
- Business Insider (2019). Direct-to-consumer upstarts are challenging big brands, but P&G Marc Pritchard is trying to beat them at their own game. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/how-pg-is-fighting-back-against-the-dtc-threat-2019-1>
- Chaffey, D. (2021). Average CTRs display and search advertising – 2021 compilation. *Smartinsights*. <https://www.smartinsights.com/internet-advertising/internet-advertising-analytics/display-advertising-clickthrough-rates/>
- Cho, Y., Soster, R., & Burton, S. (2018). Enhancing environmentally conscious consumption through standardized sustainability information. *Journal of Consumer Affairs*, 52(2), 393–414. <https://doi.org/10.1111/joca.12172>
- Cledara (2021). The top 50 venture builders in Europe 2021. *Cledara*. <https://www.cledara.com/blog/top-50-venture-builders-in-europe-2021>
- Diffusionpr (2021). Going mainstream: Diffusion's 2021 direct-to-consumer purchase intent index. *Diffusionpr*. <https://diffusionpr.com/us/2021-dtc-purchase-intent-index/>
- Easen, N. (2020). Big brands go direct to the consumer in a crisis. *Raconteur*. <https://www.raconteur.net/customer-experience/big-brands-d2c/>
- eMarketer (2020). US D2C buyers, 2017-2021. *eMarketer*. <https://www.emarketer.com/content/direct-to-consumer-brands-2020>

- eMarketer (2021). US D2C ecommerce sales, 2016-2023. eMarketer. <https://www.emarketer.com/chart/248839/us-d2c-ecommerce-sales-2016-2023-billions>
- European Commission (2017). Report from the commission to the council and the European Parliament: Final report on the E-commerce sector inquiry. European Commission. https://ec.europa.eu/competition/antitrust/sector_inquiry_final_report_en.pdf
- Fassnacht, M., & Unterhuber, S. (2016). Consumer response to online/offline price differentiation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 137–148. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.09.005>
- Giannoccaro, G., Carlucci, D., Sardaro, R., Roselli, L., & De Gennaro, B. (2019). Assessing consumer preferences for organic vs eco-labelled olive oils. *Organic Agriculture*, 9(4), 483–494. <https://doi.org/10.1007/s13165-019-00245-7>
- Gielens, K., & Steenkamp, J. (2007). Drivers of consumer acceptance of new packaged goods: An investigation across products and countries. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 97–111. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.12.003>
- Gielens, K., & Steenkamp, J. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367–384. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>
- Henkel (2020). Henkel to acquire majority stake in fast-growing direct-to-consumer (D2C) business. Henkel. <https://www.henkel.com/press-and-media/press-releases-and-kits/2020-07-31-henkel-to-acquire-majority-stake-in-fast-growing-direct-to-consumer-d2c-business-1104520>
- Homburg, C., Vollmayr, J., & Hahn, A. (2014). Firm value creation through major channel expansions: Evidence from an event study in the United States, Germany, and China. *Journal of Marketing*, 78(3), 38–61.
- Im, S., & Workman Jr, J. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.68.2.114.27788>
- Internet World (2021). „Unser D2C-Geschäft wächst fast doppelt so schnell wie der Online-Umsatz“. Internet World. <https://www.internetworld.de/direct-to-consumer/branding/d2c-geschaef-t-waechst-doppelt-so-schnell-online-umsatz-2634597.html>
- IRI (2021). Winning in CPG E-Commerce. IRI. <https://www.iriworldwide.com/IRI/media/Library/IRI-TL-Demand-Pockets-Part-4-CPG-E-Commerce-03-29-21.pdf>
- Jäger, A., Weber, A., & Kirchgeorg, M. (2020). Sustainability apps – the key to promoting sustainable shopping? *Marketing Review* St. Gallen, (4), 64–71.
- Leimstoll U., & Wölfler R. (2021). Direct to consumer (D2C) e-commerce: Goals and strategies of brand manufacturers. In R. Dornberger (2021). *New trends in business information systems and technology. Studies in systems, decision and control* (p. 294). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_16
- Lund, M., Byrge, C., & Nielsen, C. (2017). From creativity to new venture creation: A conceptual model of training for original and useful business modelling. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 3, 65–88.
- MarketingWeek (2021, 10 September). Unilever ups focus on direct to consumer as online sales surge. MarketingWeek. <https://www.marketingweek.com/unilever-direct-to-consumer-online-sales-surge/>
- Martins, A. (2019, 6 March). Most consumers want sustainable products and packaging. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/15087-consumers-want-sustainable-products.html>
- Ogonowski, P. (2021, 21 January). 12 ecommerce conversion rate statistics. Growcode. <https://www.growcode.com/blog/ecommerce-conversion-rate/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Rau, C., Zbiek, A., & Jonas, J. M. (2017). Creating competitive advantage from services: A design thinking case study from the commodities industry. *Research-Technology Management*, 60(3), 48–56. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301003>
- Reckitt (2020). Reckitt annual report and accounts. Reckitt. <https://www.reckitt.com/media/8638/reckitt-annual-report-2020.pdf>
- Reints, R. (2019). Consumers say they want more sustainable products. Now they have the receipts to prove it. *Fortune*. <https://fortune.com/2019/11/05/sustainability-marketing-consumer-spending/>
- Schacker, M., & Stanoevska-Slabeva, K. (2021). Understanding the impact of sustainability and CSR information in D2C online shops on consumer attitudes and behavior – a literature review. *Proceedings of the 54th Hawaii*
- International Conference on System Sciences, p 926.
- Schögel, M., & Lienhard, S. D. (2021). Marketing & sales monitor 2021: Direct-to-consumer (D2C) strategies in Switzerland – explorative investigation of the status quo. Alexandria Universität St.Gallen. https://www.alexandria.unisg.ch/262660/1/Direct_to_Consumer_D2C_E_Schoegel_Lienhard_20_21_Institutfür-Marketing_HSG_Promarca_%20.pdf
- Shopify (2020). Annual report Q1 2020. Shopify. <https://investors.shopify.com/financial-reports/default.aspx>
- Smith, T., Goulet, K., & Hoo, S. (2019). How CPG companies can catch up as online sales take off. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2019/consumer-packaged-goods-online-sales>
- Song, L., Lim, Y., Chang, P., Guo, Y., Zhang, M., Wang, X., Yu, X., Lehto, M. R., & Cai, H. (2019). Ecolabel's role in informing sustainable consumption: A naturalistic decision making study using eye tracking glasses. *Journal of Cleaner Production*, 218, 685–695. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.283>
- Steenkamp, J. (2020). Global brand building and management in the digital age. *Journal of International Marketing*, 28(1), 13–27. <https://doi.org/10.1177%2F1069031X19894946>
- Sustainable Brands (2018). B Corp analysis reveals purpose-led businesses grow 28 times faster than national average. Sustainable Brands. <https://sustainablebrands.com/read/business-case/b-corp-analysis-reveals-purpose-led-businesses-grow-28-times-faster-than-national-average>
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness* (2nd ed.). Penguin Books.
- Thorun, C., Diels, J., Vetter, M., Reisch, L., Bernauer, M., Micklitz, H., Rosenow, J., Forster, D., & Sunstein, C. (2017). Nudge-Ansätze beim nachhaltigen Konsum: Ermittlung und Entwicklung von Maßnahmen zum „Anstoßen“ nachhaltiger Konsummuster. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/nudge-ansaetze-beim-nachhaltigen-konsum-ermittlung>
- Viciunaitė, V., & Alfnes, F. (2020). Informing sustainable business models with a consumer preference perspective. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118417. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118417>
- Wang, Y., Bell, D. R., & Padmanabhan, V. (2009). Manufacturer-owned retail stores. *Marketing Letters*, 20(2), 107–124. <https://doi.org/10.1007/s1002-008-9054-1>

Lernen statt verkaufen durch D2C-Strategien mit Chat-Dialogen

Das Beispiel Emmi Caffè Latte

D2C-Strategien werden oftmals nicht nur mit Verkaufsnutzen, sondern auch mit Lernen durch die direkte Datensammlung vom Konsumgüterhersteller verbunden. Das folgende Fallbeispiel der Marke Emmi Caffè Latte zeigt exemplarisch auf, dass Lernen nur durch eine systematische Herangehensweise gelingt und entsprechenden Ressourceneinsatz erfordert. Dabei wird ebenfalls ersichtlich, wie durch eine D2C-Lernstrategie das Thema des direkten Verkaufens in einem traditionell intermediär-fokussierten Unternehmen näher gebracht werden kann.

Marcel Härtlein, Pascal Mühlheim, Dominic Bolliger, Severin Lienhard

Im Juli 2020 titelte die Zeitschrift *The Economist*: „The world’s leading brands jump on the direct-selling bandwagon – they are after not just sales but data too“ (The Economist, 2020). D2C-Strategien können demnach nebst dem Verkauf von Produkten genauso zur Vermarktung, zum Sammeln von Daten, Generieren von Einblicken oder Kreieren von Engagement genutzt werden (Bashkin et al., 2017; Oliver Wyman, 2019).

Das direkte Verkaufen an den Endkunden praktizieren vertikal integrierte Unternehmen wie Zara oder H&M schon seit langer Zeit (Gertner & Stillman, 2001; Watson et al., 2015). Im Fast-Moving-Consumer-Goods (FMCG)-Segment wird dabei häufig auf das Nespresso-Beispiel verwiesen (Gassmann et al., 2020; Kahn et al., 2018), doch auch Unternehmen wie Nahrin oder Oswald vertreiben hauptsächlich ohne Intermediäre online (Wait, 2019) oder sogar Face-to-Face direkt an den Endkunden (Peterson & Wotruba, 1996). Für eine grosse Anzahl der Konsumgüterhersteller, insbesondere im FMCG-Segment, gewannen D2C-Strategien erst in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung (European Commission, 2017; Gielens & Steenkamp, 2019). Verstärkt durch Corona lancierten Unternehmen wie PepsiCo, Oreo oder Heinz neben ihrem Kernkanal, dem Retail, im Jahre 2020 D2C-Strategien (Campillo-Lundbeck, 2020; Schögel & Lienhard, 2021; Slashgear, 2020; White, 2020; Yan, 2011). Heinz U.K. beispielsweise realisierte schnell, dass viele seiner Verbraucher Schwierigkeiten hatten, physisch auf ihre Produkte zuzugreifen und startete ein D2C-Angebot (Shopify, 2021a). Lindt & Sprüngli, die seit längerem D2C-Strategien in einigen Ländern wie der Schweiz nutzen, stärkten ihre D2C-Bemühungen in Kanada nach der Schliessung der stationären Geschäfte durch einen Online-Shop (Shopify, 2021b).

Die bisherige akademische Literatur zu D2C-Strategien widmet sich stark der Thematik der Kanalkonflikte, aber auch möglichen Synergien zwischen direkten Ansätzen und dem Vertrieb über Intermediäre wie Retailern (Pan, 2019; Sharma & Mehrotra, 2007; Tsay & Agrawal, 2004). Darüber hinaus wurde vermehrt die sogenannte „OB“-Frage untersucht, die Determinanten entwickelte, welche für oder gegen direkte Vertriebsstrategien sprechen (Casali et al., 2018; Kim et al., 2021). Ebenfalls wurden Kanalerweiterungen (Geyskens et al., 2002) oder D2C-Abonnements und ihre Konsequenzen auf den Unternehmenswert untersucht (Pasirayi & Fennell, 2021). Genauso standen Erfolgsmechanismen für D2C-Strategien im Fokus von Untersuchungen (Gielens & Steenkamp, 2019; Watson et al., 2015) oder das allgemeine Management von direkten und indirekten Kanälen innerhalb eines Herstellers (Chen et al., 2017; Yang et al., 2017).

Marcel Härtlein

Head Digital Transformation,
Emmi AG
marcel.haertlein@emmi.com

Pascal Mühlheim

Head Global Brand Experience,
Emmi AG
pascal.muehlheim@emmi.com

Dominic Bolliger

Co-Founder & CEO,
DIALOGIFY AG
dominic.bolliger@dialogify.io

Severin Lienhard

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Institut für Marketing und Customer
Insight an der Universität St. Gallen
severin.lienhard@unisg.ch

D2C-Strategien wird jedoch auch ein hohes Potenzial, vom Kunden zu lernen, zugeschrieben (Gielens & Steenkamp, 2019). Dies soll zu einem besseren Verständnis des Kunden und seines Verhaltens führen. Diese Sichtweise auf D2C-Strategien wird auch von Führungskräften untermauert: „In Zukunft wird dieser (Direct-to-Consumer)-Kanal unglaublich leistungsfähig sein, um näher an unsere Verbraucher heranzukommen, Einblicke zu erhalten und die Erkenntnisse in den Rest unseres Unternehmens zu übertragen.“ Jean-Phillipe Nier, Leiter E-Commerce UK&I, The Kraft Heinz Company (Shopify, 2021).

Diese Opportunität des Lernens durch D2C-Strategien, statt reinen Verkaufens, wird in der Literatur und Praxis immer wieder hervorgehoben. Gerade für FMCG-Unternehmen ist Lernen durch D2C-Strategien ein spannendes Feld, da das Verkaufen aufgrund tiefer Produktpreise, Haltbarkeits- und Frischeanforderungen, Qualitätssicherung oder dem Bedürfnis nach Warenkörben der Kunden sich häufig als sehr schwierig gestaltet (Lebensmittelzeitung, 2021a, 2021b). Es bleibt jedoch unklar und mangelt in der Literatur an konkreten Beispielen und Analysen, inwiefern durch den direkten Kundenkontakt konkret gelernt werden kann.

Die Autoren widmen sich daher am Beispiel des Unternehmens Emmi AG der Fragestellung: Wie kann das Unternehmen Emmi AG anhand der Kampagne der Produktmarke Emmi Caffè Latte direkt vom Kunden lernen und welche Erkenntnisse kann es daraus ziehen, um die Effizienz in der (digitalen) Markenaktivierung zu steigern?

Abb. 1: Chat-Dialog mit Wendy Holdener



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Artikel beginnt mit einer kurzen Übersicht über die zugrundeliegende Technologie der analysierten Kampagne und folgt mit einer Vorstellung der Kampagne von Emmi Caffè Latte. Abschliessend folgt die Ausarbeitung der Erkenntnisse für die Produktmarke, inwiefern sich Emmi so dem Thema D2C nähern kann und welche Lehren andere Konsumgüterhersteller daraus folgern können.

Voraussetzung um zu lernen: die passende Technologie zum verkauften Produkt

Emmi Caffè Latte wird hauptsächlich über Intermediäre wie im Retail oder in Convenience-Shops vertrieben. Es handelt sich oftmals um Impulskäufe von Konsumenten, welche sich eine leckere Erfrischung gönnen möchten. Um nun als Marke an diesen Touchpoints in den direkten Konsumentenkontakt zu kommen und zusätzliche Daten sammeln zu können, braucht es eine sinnvolle Vernetzung des physischen Produktes mit den digitalen Instrumenten. Dabei gilt es zu beachten, dass der Grossteil privater Website-Besuche via Smartphone erfolgt (Park & Cho, 2021). Auch bei den zahlreichen Emmi-Marken konnte man in den letzten Jahren einen dramatischen Anstieg an Website-Besuchern via mobiler

Geräte feststellen, daher hat Emmi die wichtigsten Produkt-Websites mit einem „Mobile First“-Ansatz entwickelt.

Um nun die physischen Emmi Caffè Latte-Becher mit der digitalen Welt zu verbinden, wurden QR-Codes auf dem Becher eingesetzt. Spielerische Elemente und Belohnungen agieren als Trigger, um einen Dialog mit den Konsumenten zu starten. Die verwendete Dialog Engagement & Automation Software von DiALOGiFY (ehemals Scoutss) bietet diese umfassenden Funktionalitäten und Services für personalisierte Marketing & Verkaufs-Kommunikation an. Das Conversational Marketing rühmt sich, persönlicher

Zusammenfassung

Emmi AG versucht als Teil einer D2C-Strategie, direkt vom Kunden zu lernen. Über QR-Codes auf Caffè Latte-Produkten, welche über Intermediäre verkauft werden, schaffte es das Unternehmen, direkt Kundendaten zu sammeln. Emmi kann dadurch eine Datenbank aufbauen und Einblicke in ihre Kunden erhalten.

und relevanter, sehr geeignet auf Smartphones abgestimmt zu kommunizieren. WhatsApp, WeChat und seit Neuestem der kombinierte Messenger für Facebook und Instagram sind der Beweis dazu. Entsprechend sind die automatisierten und Web-basierten Chat-Dialoge im Mainstream angekommen, bauen auf Smartphones als ständige Begleiter und kamen bei diesem Beispiel bei Emmi zum Einsatz. Damit bedient das Unternehmen das Segment der mobilen „To-Go-Generation“, in welche die Kernzielgruppe von Emmi Caffè Latte gehört.

Die Markenverantwortlichen von Emmi können via einem Dashboard Reports und Segment-Analysen noch während der Live-Kampagne durchführen. Dies unterstützt auch den Aufbau von zusätzlichen Datenkompetenzen im Marketing-Team. Darüber hinaus erlaubt DiALOGiFY die Analyse des Dialog-Flusses und wertet grafisch auch Drop-outs laufend aus. Anpassungen und somit Optimierung des Dialogs sind jederzeit möglich.

Die Kraft der Dialoge in der Kundenkommunikation mit der flexiblen Dialog-Brücke vom Touchpoint (Produkt mit QR-Code) hin zu Call-to-Actions liegt in der Gewinnung von Profilen und Attributen sowie kommunikativem Engagement. Sie liefern personalisierte und relevantere Inhalte und helfen, wertvollen Kontext zum Verhalten zu sammeln. Zudem können Dialoge zu einem späteren Zeitpunkt automatisch fortgesetzt werden, z.B. in Verbindung mit E-Mails oder SMS. So lässt sich z.B. ein Produkt-Feedback vom ersten Onboarding-Dialog trennen. Der gewählte Ansatz von Emmi stellt den Konsumenten in den Mittelpunkt und verringert die Absprünge, die die Interessenten auf den verschiedenen Stufen des Funnels in Betracht ziehen könnten. Wie bereits erwähnt, sehen die Autoren D2C nicht als ausschliesslichen Verkaufskanal, sondern auch unter dem Aspekt des direkten Konsumentenkontakts und v.a. auch hinsichtlich der Anreicherung von Käuferdaten und Gewinnung von Consumer Insights.

Die „Emmi Caffè Wendy“-Kampagne

Emmi Caffè Latte ist als Marke seit Jahren im Skisponsoring aktiv und seit 2019 Hauptsponsor der Schweizer Spitzenathletin Wendy Holdener. Während zwei Saisons wurden im Rahmen dieser Partnerschaft zwei Kampagnen umgesetzt. Kern dieser Kampagnen war die temporäre Umbenennung einer Sorte von Emmi Caffè Latte in Emmi Caffè Wendy, verbunden mit einem aufmerksamkeitsstarken Packaging-Design. Für die Promotion wurden On- und Offline-Massnahmen miteinander verbunden. Im vorliegenden Artikel wird auf die zweite Kampagne 2020/21 eingegangen.

Kernthesen

1. D2C-Strategien bieten Herstellern exzellente Möglichkeiten, den Kunden kennenzulernen.
2. Eine moderne digitale Infrastruktur ist die Grundvoraussetzung, um strukturiert qualitativ hochstehende Daten zu sammeln.
3. QR-Codes mit Link zu einem Web-Dialog erlauben es Herstellern, die Brücke zu den End-Kunden zu bauen, auch wenn der Verkauf über Intermediäre geschieht.
4. Diese Vorgehensweise ermöglicht den schrittweisen Aufbau von D2C-Strategien in intermediär-fokussierten Unternehmen.

Die wichtigsten Offline-Massnahmen bestanden aus der Anpassung des Markennamens und des Packaging-Designs, der PoS-Aktivierung sowie klassischen Kommunikationsmassnahmen (TV, Out of Home). Auf dem Becher wurde ausserdem ein Wettbewerb prominent beworben, wo der QR-Code die zentrale Schnittstelle zur digitalen Welt darstellte.

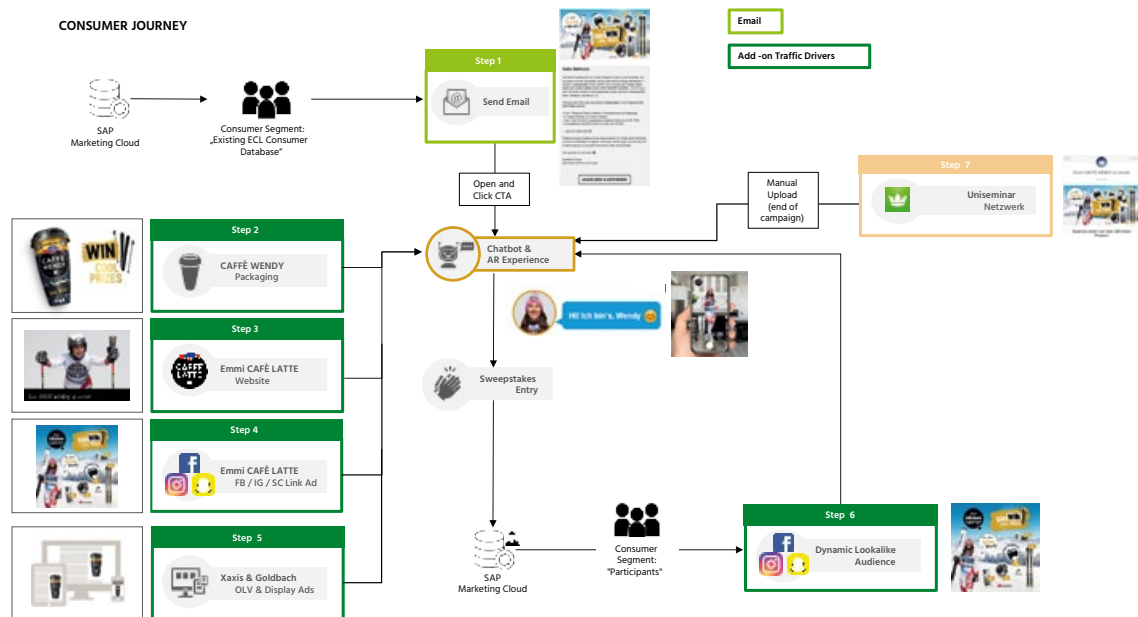
Diese Schnittstelle stellte den Übergang zu der von DiALOGiFY zur Verfügung gestellten Web-basierten Chatbot-Lösung dar. In einer direkten Konversation mit der virtuellen Wendy Holdener als Chatbot-Avatar wurden in intuitiver Dialogform analog WhatsApp o.ä. die benötigten Informationen abgefragt und zusammen mit kampagnenspezifischen Attributen (Wendy Holdener, Skiing, Emmi Caffè Latte, Double Zero) direkt in die SAP Marketing Cloud von Emmi übertragen.

Nebst dem QR-Code auf dem Becher konnte der Chatbot auch über weitere Kanäle erreicht werden. So wurden in der Emmi Marketing Cloud bestehende Kontakte mit passenden Attributen (Emmi Caffè Latte Konsument*in, Interesse an Skisport) mittels E-Mail-Aktivierung zur Teilnahme animiert, über die Website sowie Social Media (organisch und bezahlt) Kund*innen erreicht. Die Touchpoints und Instrumente werden in der nachfolgenden Consumer Journey aufgezeigt.

Zur Erweiterung der Dialog-Brand-Experience für die Konsumenten wurde im Anschluss an die Wettbewerbsteilnahme die Möglichkeit geboten, mithilfe einer AR-Linse ein Foto mit Wendy zu machen. Damit konnte das Brand-Engagement angereichert und verlängert sowie die Innovationskraft der Marke demonstriert werden.

Die Emmi Caffè Wendy-Kampagnen sollten auf verschiedene Zieldimensionen einzahlen, so liegt es auf der Hand, dass den Aktivitäten auch eine verkaufsfördernde Ab-

Abb. 2: Der Aufbau und die Consumer Journey der Emmi Caffè Latte-Kampagne



Quelle: Eigene Darstellung.

sicht zugrunde lag. Nachfolgend wird auf die digitale Konsumentenaktivierung und deren Effekte fokussiert.

Die erste Kampagne 2019/20 war sehr erfolgreich mit rund 20000 neu generierten Datensätzen. Die Entscheidung für eine zweite, weiterentwickelte Kampagne gründete unter anderem auf einer stichprobenartigen Befragung der Wettbewerbsteilnehmenden der ersten Kampagne, welche im Anschluss an diese vorgenommen worden war. Emmi war von der hohen Rücklaufquote von 35% überrascht. Die Bereitschaft der Konsument*innen eine Meinung über ihren Lieblings-Brand zu äussern, ist überraschend gross. Teilnehmende sind somit in einer Chat-Unterhaltung viel eher bereit, persönliche Informationen zu teilen. Dies ist vermutlich bedingt durch die in der Wahrnehmung als eher private und natürliche Unterhaltung im Dialog mit der Marke. Personen, welche im Rahmen der Emmi-Kampagne mit dem Wendy-Chatbot in Berührung kamen, hatten sichtlich Interesse und Spass an der interaktiven Dialogform mit dem Skistar. Die Resultate zeigen darüber hinaus, dass die Konsumenten im Chat-Dialog überdurchschnittlich engagiert bleiben, ihre Profil-Daten und sonstige Feedbacks eher preisgeben als bei einem klassischen Eingabeformat wie zum Beispiel einem Webseitenformular. So sind zumindest die Resultate zu werten, welche mit der

Einführung des Chatbots (im Vorjahr war eine Landing-Page mit Formular verwendet worden) erzielt werden konnten. Die Teilnehmerzahlen beim Wettbewerb konnten im Vergleich zur Vorsaison um rund 75% gesteigert werden, dies bei einer Steigerung der Produktverkäufe von Emmi Caffè Wendy von 50% vs. dem Vorjahreszeitraum. Das lässt die Folgerung zu, dass die digitalen Aktivitäten zielführender umgesetzt wurden als in der Vorsaison. Zudem können die Dialog-Funnels je nach Marketingzielen verschiedenste Themenkreise behandeln. So macht Wendy die Nutzer zu Micro-Influencern, indem sie die Nutzer zu einem Foto-Selfie einlädt, welches dann via soziale Medien geteilt wird. Mit 40000 ausgeführten AR-Experiences bei rund 25000 Unique Users wurden über 700 Stunden zusätzliches Brand-Engagement erreicht.

Durch diese Herangehensweise liessen sich im direkten Konsumentenkontakt mit der Marke zusätzliche Datenprofile (Name, Vorname, Geburtsdatum, Mail-Adresse, Adresse, Wohnort) sammeln. Es ist daher eine der effizientesten Varianten für Konsumgüterfirmen, Daten mit wertvollen Attributen anzureichern und in der Folge, über den einstigen Kauf bei einem Intermediär hinaus, (fast) kostenlos weiter innerhalb der D2C-Strategie direkt mit der Zielgruppe relevant und personalisiert zu kommunizieren.

Die Nutzung der Erkenntnisse aus dem direkten Kontakt

Die vorgestellte Kampagne zeigt auf, wie der Lernaspekt ein Teil der D2C-Strategie ist und konkret ausgestaltet wird. Denn wo früher eher eine Trennung stattfand und Hersteller wie Emmi dem Retail-Partner den Kontakt mit den Konsumenten überliessen, haben erfolgreiche FMCG-Marken heute die Wertigkeit des direkten Kontakts entdeckt.

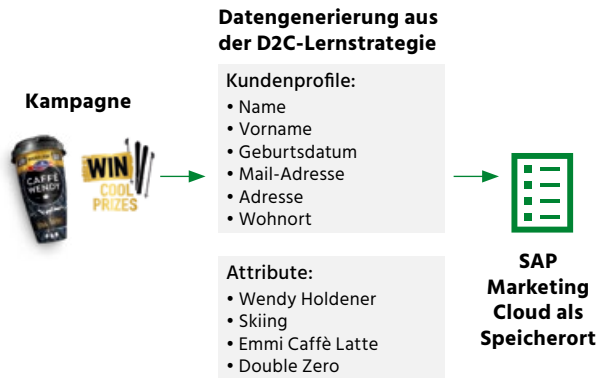
Nutzen für die Marke Emmi Caffè Latte

Gerade für die Marke Emmi Caffè Latte, welche aufgrund der Produkt- und Kaufeigenschaften für den Direktverkauf nicht ideal ist, kann eine D2C-Strategie mit ganzheitlichem Fokus auf Lernen und Verstehen zielführend sein. Das Verständnis für die Käuferinnen und Käufer des Produkts und die Verlängerung der Brand-Experience wird als grosser Vorteil angesehen. Die Generierung und Veredelung von Konsumentendaten ist ein strategisches Emmi-Ziel, um das personalisierte Marketing über den jeweils bevorzugten Touchpoint zu verbessern. Attribute wie Freizeitinteressen oder die bevorzugte Geschmacksrichtung werden beispielsweise bei E-Mail-Kampagnen genutzt und deren Inhalte auf Nutzergruppen/Personas adaptiert ausgespielt. Die Öffnungs- und Klickraten bei inhaltlich angepasster Ansprache (vs. allgemein gehaltenen Inhalten) haben sich klar positiv entwickelt. Mit der Segmentierung konnten zudem bereits Testnutzer rekrutiert werden, welche Innovationen vor Markteinführung probieren und Emmi ein Feedback geben konnten. Die Anpassung der Marketingkommunikation an die individuellen Bedürfnisse einer Person ist in Zeiten der Informationsüberflutung ein zwingendes Ziel.

Handlungsempfehlungen

Um aus D2C-Strategien lernen zu können, sollten Hersteller die notwendigen Ressourcen bereitstellen, damit dies kontinuierlich gelingen kann. Hierbei sind verschiedene Ansätze denkbar, um direkt mit dem Kunden zu kommunizieren und ihn kennenzulernen, bspw. durch Dialoge. Die Anforderungen an eine gute D2C-Lernstrategie sind hoch und sollten nicht weniger priorisiert behandelt werden wie allfällige Verkaufsziele. Dieser Ansatz hilft Unternehmen, interne D2C-Hürden schrittweise abzubauen.

Abb. 3: Lernen durch die D2C-Strategie



Quelle: Eigene Darstellung.

Nutzen für die Emmi AG

Als Nahrungsmittelproduzentin sieht Emmi einen weiteren Vorteil in der schrittweisen Annäherung an den direkten Kundenkontakt über das gesamte Unternehmen hinweg. Konsument*innen hinterlassen zahlreiche Informationen entlang der Consumer Journey. Diese Daten dienen Emmi dazu, ein umfangreiches Verständnis über Bedürfnisse und Wünsche zum Aufbau des Vertrauensverhältnisses zwischen Konsumenten und dem Unternehmen zu entwickeln. Darüber hinaus hilft der Ansatz, den Fokus auf das bessere Verstehen zu legen, sich schrittweise als B2B2C-spezialisiertes Unternehmen an das Thema anzunähern. Anstatt über den Verkauf zu starten, was in einem B2B2C-Modell nicht einfach ist und hohe Investitionen bedingt, kann sich das Unternehmen durch die gewählte Herangehensweise trotzdem schrittweise an D2C herantasten. Gerade in Unternehmen, welche primär wenig oder keinen Kontakt mit dem direkten Endkunden haben, stehen viele Annahmen mit D2C in Verbindung. Dabei hilft der Zugang über diese D2C-Lernstrategie, die Realität und Chancen gut aufzuzeigen. In der folgenden Grafik wurden diese internen Mythen der eigentlichen Realität gegenübergestellt.

Bei Emmi werden die neu generierten Daten Schritt für Schritt auch für weitere Einsatzgebiete genutzt. Beispiele hierfür sind die Marktforschung, Data-Analytics, Produktentwicklung oder Kundenzufriedenheitsumfragen. Das Potenzial bei der Marketing-Automation und Zusammenführung von operationalen Daten (O-Data) und Experience-Daten (X-Data) wird von den Autoren ebenfalls als sehr hoch eingestuft, auch wenn das typische FMCG-Unterneh-

men wie Emmi hier noch zahlreiche Herausforderungen zu meistern hat und v.a. ihre Systemlandschaft vollständig integrieren muss.

Nutzen für Konsumgüterhersteller

Wie bereits eingangs aufgezeigt, kann eine D2C-Strategie implementiert werden, um aus dem direkten Kontakt Daten zu sammeln oder primär, um zu verkaufen. Für Unternehmen, welche bspw. aufgrund der Produkteigenschaften oder anderer Herausforderungen nicht im direkten Kontakt verkaufen können, eignet sich die vorgestellte Herangehensweise unter Umständen. Beim Kauf des physischen Produktes kann via QR-Code ein direkter Kontakt aufgebaut und Kundendaten gesammelt werden. So kann das Thema D2C und insbesondere das Datenverständnis im Unternehmen aufgebaut werden. Selbstverständlich ist es natürlich trotzdem denkbar, dass Emmi in Zukunft gewisse Produktkategorien über den direkten Kanal verkaufen wird.

Die vorgestellte Herangehensweise soll aufzeigen, dass Hersteller im direkten Kontakt zu Konsumenten viel lernen können. Eine strukturierte und durchdachte Herangehensweise stellt aber eine absolute Notwendigkeit dar. Wie bei Emmi Caffè Latte ersichtlich, wurde das Packaging-Design

angepasst und mit Chatbot-Software gearbeitet, damit die Kampagne überhaupt möglich wurde. Dies bedingt abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und einen signifikanten Ressourceneinsatz. Das vorgestellte Projekt dient daher Konsumgüterherstellern als Exempel, wie Kundendaten generiert werden können, auch wenn keine direkte Verkaufsoption in Form eines Online-Shops zur Verfügung steht. Die Anreicherung von Kundendaten auf Seiten des Herstellers lässt Hersteller direkt von Kunden lernen.

Zusammenfassung

Der Artikel führt beispielhaft aus, wie Lernen durch D2C-Strategien gelingen kann. Dabei wird anhand der ausgeführten Kampagne aufgezeigt, wie ein Unternehmen respektive Marke ohne Kaufmöglichkeit an Kundendaten gelangen kann, um zu lernen. Dabei wird in einem ersten Schritt die bestehende Literatur zu D2C-Strategien analysiert. Obwohl Lernen und Daten als Kernvorteile und Ziele von D2C-Strategien genannt werden, fehlt es an konkreten Beispielen. Daher wird im Anschluss kurz die verwendete Technologie der Chatbots erklärt. Im Anschluss werden die Consumer Journey und die Einbettung der aktuellen Kampagne von Emmi aufgezeigt. Hierbei wird ersichtlich, wie die SAP Marketing Hybris Cloud zent-

Literatur


- Bashkin, J., Joshi, P., Pacchia, M. & Ungerman, K. (2017). Should CPG manufacturers go direct to consumer — And, if so, how? McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/should-cpg-manufacturers-go-direct-to-consumer-and-if-so-how>
- Campillo-Lundbeck, S. (2020). Warum Mondelez jetzt einen digitalen Laden für Oreo-Kekse eröffnet. Horizont. https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/direct-to-consumer-warum-mondelez-jetzt-einen-digitalen-laden-fuer-oreo-kekse-eroeffnet-187732?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsflash%2Fswissvor9&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl42545&utm_term=70693a1075541206dd
- Casali, G.L., Perano, M., Presenza, A. & Abbate, T. (2018). Does innovation propensity influence wineries' distribution channel decisions? *International Journal of Wine Business Research*, 30(4), 446–462. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-06-2017-0037>
- Chen, P., Li, B., Jiang, Y. & Hou, P. (2017). The Impact of Manufacturer's Direct Sales and Cost Information Asymmetry in a Dual-Channel Supply Chain with a Risk-Averse Retailer. *International Journal of Electronic Commerce*, 21(1), 43–66. <https://doi.org/10.1080/10864415.2016.1204189>
- European Commission. (2017). Report from the commission to the council and the European Parliament: Final report on the E-commerce sector inquiry.
- Furr, N., & Shipilov, A. (2019). Digital Doesn't Have to Be Disruptive. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/07/digital-doesnt-have-to-be-disruptive>
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler business model navigator. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Gertner, R. H. & Stillman, R. S. (2001). Vertical integration and internet strategies in the apparel industry. *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), 417–440.
- Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of Marketing*, 66(2), 102–119.
- Gielens, K. & Steenkamp, J. B. E. M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367–384. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>
- Kahn, B. E., Inman, J. J. & Verhoef, P. C. (2018). Introduction to Special Issue: Consumer Response to the Evolving Retailing Landscape. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 255–259. <https://doi.org/10.1086/699389>
- Kim, N. L., Shin, D. C. & Kim, G. (2021). Determinants of consumer attitudes and repurchase intentions toward direct-to-consumer (DTC) brands. *Fashion and Textiles*, 8(1), 1–22.
- Lebensmittelzeitung. (2021a). Das Ohr ganz nah am Konsumenten. <https://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/LZ-Interview-mit-Yamo-Gruender-Luca-Michas-Das-Ohr-ganz-nah-am-Konsumenten-151010>
- Lebensmittelzeitung. (2021b). Industrie stärkt Direktvertrieb. <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Online-Shops-Industrie-verstaerkt-Direktvertrieb-151012>

Tabelle 1: Entmystifizierung von D2C durch graduelle Herangehensweise wie bspw. der Emmi Caffè Latte-Kampagne – Adaption statt Neuerfindung

Allgemeine unternehmensinterne Annahmen	Die Realität
Mit D2C erschliessen wir sehr schnell eine signifikante zusätzliche Einnahmequelle.	Mit D2C haben wir bessere Kontrolle über unsere Marke, können direkt mit Konsumenten interagieren und können wertvolle Insights entlang der Consumer Journey generieren.
D2C erfordert ein komplett neues Geschäftsmodell für das Unternehmen.	Wir nutzen neue und digitale Technologien, um Kundenbedürfnisse besser zu bedienen und unser personalisiertes Marketing zu verbessern.
D2C wird physische Läden ersetzen.	Eine sinnvolle Kombination von physischen und digitalen Kanälen ermöglicht ein besseres Kundenerlebnis.
D2C ist ein Technologie-Vorhaben.	Bei D2C geht es im Kern um die Käufer*innen unserer Produkte und deren Bedürfnisse.
D2C geht nur um Verkauf.	D2C bietet die Chance, von Konsumenten zu lernen und diese besser zu verstehen. Dabei kann es für eine Marke trotzdem sinnvoll sein, nicht direkt zu verkaufen.

Quelle: In Anlehnung an Furr & Shipilov (2019).

raler Bestandteil der Kampagne ist, um die Daten zu speichern. Durch diese neue Herangehensweise über Chatbots konnte Emmi die Teilnahmezahlen im Vergleich zur Vorsaison am Wettbewerb signifikant steigern (75%). Daraus wurden schlussendlich vollständige Kundenprofile erstellt mit dazugehörigen Attributen. Der Nutzen fällt auf drei Ebenen

an: Erstens für die Marke selber, für das gesamte Unternehmen Emmi AG sowie auch generell für Konsumgüterhersteller, die vor ähnlichen Problemstellungen stehen. Hierbei gilt es hervorzuheben, dass die gewählte Herangehensweise, Lernen statt Verkauf, mithilft, das Thema D2C generell im Unternehmen Emmi schrittweise voranzutreiben. 

Oliver Wyman. (2019). Going direct to the consumers: Promises and pitfalls. Oliver Wyman. <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/February/R&C-Journal-vol6-Direct-to-consumers.pdf>

Pan, C. (2019). Manufacturer’s direct distribution with incumbent retailer’s product line choice. *Economics Letters*, 174, 136–139. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2018.11.011>

Park, S. & Cho, K. (2021). Mobile vs desktop user search behaviours of the 1300K site, a Korean shopping search engine. *The Electronic Library*.

Pasirayi, S. & Fennell, P. B. (2021). The effect of subscription-based direct-to-consumer channel additions on firm value. *Journal of Business Research*, 123, 355–366.

Peterson, R. A. & Wotruba, T. R. (1996). What is direct selling? Definition, perspectives, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 1–16.

Schögel, M., & Lienhard, S. D. (2021). Direct-to-Consumer (D2C) Monitor Schweiz. <https://ifmhsq.ch/d2c-monitor-1-2021/>

Sharma, A. & Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.012>

Shopify. (2021a). Heinz’s new direct-to-consumer site went from contract to launch in 7 days. Shopify. <https://www.shopify.com/plus/customers/heinz>

Shopify. (2021b). Lindt opened its first ecommerce store in 5 days to serve customers in a COVID-19 world. Shopify. <https://www.shopify.com/plus/customers/lindt>

Slashgear. (2020). PepsiCo DTC home shipping may change food shopping forever. Slashgear. <https://www.slashgear-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.slashgear.com/pepsico-dtc-home-shipping-may-change-food-shopping-forever-11620082/amp/>

The Economist. (2020). The world’s leading brands jump on the direct-selling bandwagon. *Economist*. <https://amp-economist-com.cdn.ampproject.org/c/s/amp.economist.com/business/2020/07/26/the-worlds-leading-brands-jump-on-the-direct-selling-bandwagon>

Tsay, A. A. & Agrawal, N. (2004). Channel conflict and coordination in the e-commerce age. *Production and Operations Management*, 13(1), 93–110.

Wait, M. (2019). The rivalry between online and direct selling — Is there a winner? *Acta Commercii*, 19(1), 1–7.

Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W. & Ganesan, S. (2015). The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569–585. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>

White, N. (2020). Heinz launches direct to consumer service. *C&I, Convenience and Impulse Retailing*. <https://www.c-store.com.au/2020/07/23/heinz-launches-direct-to-consumer-service/>

Yan, R. (2011). Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer-retailer supply chain. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 636–642. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.019>

Yang, Z., Hu, X., Gurnani, H. & Guan, H. (2018). Multichannel distribution strategy: Selling to a competing buyer with limited supplier capacity. *Management Science*, 64(5), 2199–2218.

Voice in der D2C-Journey – Sprachautomation als Erlebnis

Dieser Artikel zeigt auf, welche Einsatzmöglichkeiten und Potenziale für Voice-Systeme in einem D2C-Kontext bestehen. Er skizziert, wie ein solcher Einsatz die Customer Journey verändern kann und welche Fähigkeiten im Hinblick auf die Dimensionen „Prozesse“ und „Technologien“ im Unternehmen notwendig sind. Schlussendlich werden Kosten und Nutzenpotenziale beschrieben.

Prof. Dr. Nils Hafner, Harald Henn

Voice-Systeme als Medien der Kundenkommunikation sind zurzeit in aller Munde. Das hat seine Berechtigung, da Sprache die natürlichste und gleichzeitig intensivste Form menschlicher Kommunikation ist (Lv, Zhang & Li, 2008). Sprache ist nicht nur natürlich, sondern auch schnell. Wir sprechen etwa 3-mal schneller als wir schreiben. In der unternehmerischen Kundenkommunikation – in Marketing, Vertrieb oder im Service – dominierten jedoch sehr lange grafische oder textlich orientierte Benutzerschnittstellen – zunächst per Maus oder Tastatureingabe, später per Touchscreen und Finger – da Sprache zu komplex war, um sie von Systemen verstehen und übersetzen zu lassen.

Die Konsequenz: Dialoge mit Kunden fanden entweder in schriftlicher Form (Fax, E-Mail, Webformular oder Chat) oder per Telefongespräch statt. Dieses Vorgehen ist in der Regel ressourcenintensiv, erfordert es doch einen zwischenmenschlichen Dialog. Gerade in Bereichen, in denen Unternehmen traditionell ihre Produkte über den Handel vertreiben, musste man sich also fragen, ob eine Kommunikation direkt vom Unternehmen an den Endkunden (Direct-to-Consumer, D2C) überhaupt wirtschaftlich zu rechtfertigen ist.

Dies wird nun auch zunehmend technisch möglich. Die ursprünglichen Defizite der Spracherkennung und -verarbeitung, wie

- die mangelhafte und langsame Spracherkennung,
- die Beschränkung auf vorgegebene und damit beim Kunden antrainierte Schlüsselwörter und dadurch bedingt rigide, vom System strikt vorgegebene Dialoge und Pfade sowie
- eine mangelhafte Erkennung des Kontextes und der Absicht des Kunden und
- die fehlende Anbindung solcher Systeme an CRM- und ERP-Systeme und

damit verbunden ein häufiger Medienbruch bei der fallabschliessenden Beantwortung von Bestellungen oder Anfragen sowie

- die fehlende Personalisierung sind mittlerweile beseitigt.

Einer der Gründe dafür liegt auch in der Standardisierung von Voice-Formaten. Initiativen wie das [openvoicenetwork](https://openvoicenetwork.org/) (https://openvoicenetwork.org/), zu deren Gründungsmitgliedern u.a. Microsoft oder die Deutsche Telekom gehören, sorgen dafür, dass die Akzeptanz von Voice-Systemen durch die Definition von Standards und verbindlicher Normen bei den Konsumenten weiter steigt. Dadurch entstehen auch Möglichkeiten der Automatisierung von barrierefreier Sprach-Kommunikation beispielsweise über die digitalen Assistenten Siri, Alexa oder Google Assistant. Unternehmen haben das längst erkannt und die Investitionen in derartige sprachbasierte Kommunikationssysteme gehen aufgrund des enormen Potenzials in die Milliardenhöhe (Kinsella, 2019). Um die Höhe dieser Investitionen nachvollziehen zu können, lohnt es sich, sich zunächst mit den Potenzialen und Einsatzgebieten spezifisch im B2C auseinander zu setzen.

Folgende Einsatzbereiche und Entwicklung bei der Nutzung von Voice-Systemen zeichnen sich ab

Der Einsatz von Voice-Systemen muss grundsätzlich auf der Grundlage einer strategischen Beurteilung des Aufwandes, Kundenakzeptanz, Nutzens erfolgen. Hier ist die Value Irritant Matrix (Price & Jaffe, 2006) als geeignetes Instrument zur Einordnung heranzuziehen. Diese wurde ursprünglich für den Internethändler Amazon in einer Only-Online-Channel-Umgebung entwickelt. Erst durch die zunehmende Digitalisie-

Prof. Dr. Nils Hafner

Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ), Hochschule Luzern Wirtschaft (HSLU)

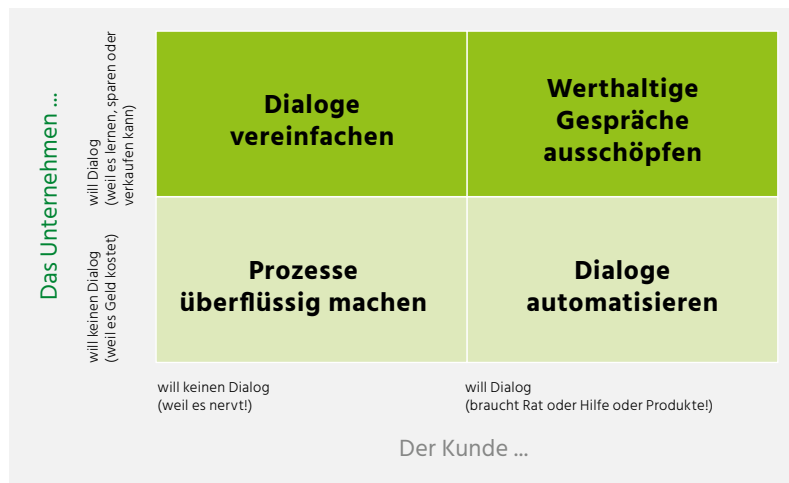
nils.hafner@hslu.ch

Harald Henn

CEO Marketing Resultant GmbH, Mainz, Deutschland

henn@marketing-resultant.de

Abb. 1: Value Irritant Matrix



Quelle: In Anlehnung an Price und Jaffe (2006).

Die Matrix der letzten Jahre kann die Matrix auch auf komplexe Mehrkanalumgebungen sinnvoll angewendet werden (Hafner, 2019). Die Matrix wird in der folgenden Abbildung 1 dargestellt:

In der Praxis ist die Automatisierung von einfachen, homogenen und zugleich hochvolumigen Kundenanfragen per Sprache als erster Schritt im Kundenservice zu verzeichnen. Statusabfragen zu Lieferungen, Adress- und Kontoänderungen oder die Meldung von z.B. Verfügbarkeit von Produkten beim Hersteller. Beide Seiten – Unternehmen und Kunden – sind an einem persönlichen Gespräch für diese Geschäftsvorfälle nicht unbedingt interessiert. Die Mehrzahl der Voice-Anwendungen beginnt in diesem Quadranten der Value Irritant Matrix auch deshalb, weil Unternehmen sich so langsam an diese neue Technologie herantasten können, ohne entweder die Kundenbeziehung oder Umsatzpotenziale zu gefährden.

Gerade in den folgenden Anwendungsbereichen, bei denen die Sprache

spezifische Vorteile gegenüber textlichen oder visuellen Dialogen bietet, fokussiert sich momentan die Entwicklung von Voice-Systemen:

1. Multitasking-Situationen

Multitasking-Situationen sind Situationen, bei denen der Kunde die Hände nicht frei hat, weil er z.B. am Steuer des Autos oder auf dem Motorrad sitzt. Analog gilt das auch für Kunden, die in der Küche stehen, ein Gericht zubereiten wollen und sich per Sprachdialog über Zutaten und Arbeitsschritte sukzessive instruieren lassen. Hier bieten sich spezifische D2C-Interaktionsmöglichkeiten für Fahrzeughersteller, Nahrungsmittelproduzenten und Hersteller weisser Ware. Aber auch andere Use-Cases wie im Gesundheitssektor zeigen neue Potenziale für Voice-Systeme auf. Patienten im Krankenhaus können per Sprachbefehle aus dem Krankbett agieren; andere Dialogmöglichkeiten sind für manche Patienten zeitweise nicht möglich (Marxen, 2019).

Zusammenfassung

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass der automatisierte Einsatz von Voice-Systemen im Kundendialog, spezifisch aber in Multitasking-Situationen, unter der Anforderung grosser Schnelligkeit und unter Entertainment-Gesichtspunkten Potenziale gerade im D2C-Umfeld bietet, die Unternehmen für einen kostengünstigen automatisierten Dialog mit dem Endkunden nutzen sollten. Die Beispiele aus der Automobil- und der Sportbekleidungsbranche haben das aufgezeigt.

2. Zeitsparende Anwendungen

Die visuell oder textlich strukturierte Eingabe kann in einigen Anwendungsfällen sehr zeitaufwendig sein. Dies gilt z.B. für die gezielte Suche nach einem Produkt bei einem Anbieter von Sportschuhen und -bekleidung. Die Eingabe per Sprache ist um den Faktor 3 schneller als die strukturierte und geführte Dialogführung per Auswahlmenü oder Drop-down-Listen (Ruan et al. 2017). Wenn man die Suche per Sprache um weitere Anwendungsfälle erweitert, (Bestellung, Statusanfrage, Service) dann ist die Vision für Voice-Commerce – also des komplett per Sprache gesteuerten Dialoges – auch gerade im D2C-Kontext nicht mehr weit.

3. Entertainment-Dialog

Smart-Speaker-Systeme wie Alexa können durch innovative Voice-Systeme mit den Kunden Produkte konfigurieren. Eine im TV angeschaute Werbung für ein neues E-Auto kann im

Smart Speaker für eine individuelle Konfiguration des Wunschautos genutzt werden: „Alexa, was kostete der BMW genau in der Ausstattung wie in der Fernsehwerbung? Welche Extras muss ich dafür bestellen?“

Im Zusammenhang mit den Anwendungsmöglichkeiten sind quasis menschliche Dialoge der Kern einer für den Kunden überragenden und für das Unternehmen bezahlbaren Customer Experience (Lemon & Verhoef, 2016). McLean, Osei-Frimpong und Barhorst haben jüngst erst den positiven Einfluss von Voice-Assistants auf das Consumer-Brand-Engagement untersucht (McLean et al., 2021). Um die Kosten solcher Use-Cases abschätzen zu können, die eine oben beschriebene Veränderung zur Nutzung von Voice-Systemen gerade in einer beispielhaft skizzierten D2C-Umgebung nach sich zieht, ist daher ein grundsätzliches Verständnis der technologischen Komponenten und ein Verständnis des Aufbaus und der Gestaltung von Dialogen per Sprache notwendig.

Daraus resultieren nämlich notwendige Kompetenzen, über die im D2C-Umfeld aktive Unternehmen heute nicht verfügen, und die sie daher (unter Kostenfolge) zwingend aufbauen müssen, um erfolgreich zu sein.

Was ist das Besondere an Voice-Systemen?

Die Anforderungen an Voice-Systeme sind gerade im D2C-Kontext anders als an visuelle oder textliche Benutzeroberflächen. Die größte Herausforderung besteht darin, die Komplexität der menschlichen Sprache nachzubilden und das geeignete Modell für den Dialog mit dem Endkunden zu wählen. Um diese Herausforderung zu verstehen, hier eine kurze Erläuterung, wie die menschliche Sprache von Systemen „verstanden und verarbeitet“ wird und welche technologischen Komponenten dazu notwendig sind. Sprache kann nicht direkt von Systemen verarbeitet werden, sondern durchläuft folgende technische Einzelschritte (Aspect, 2017):

1. Spracherkennung (ASR: Speech Recognition)
2. Sprache in Text umwandeln, transkribieren (STT: Speech to Text)
3. Sprache verstehen (NLU: Natural Language Understanding)
4. Sprache generieren (NLG: Natural Language Generation)
- 5.. Text in Sprache umwandeln (TTS: Text to Speech).

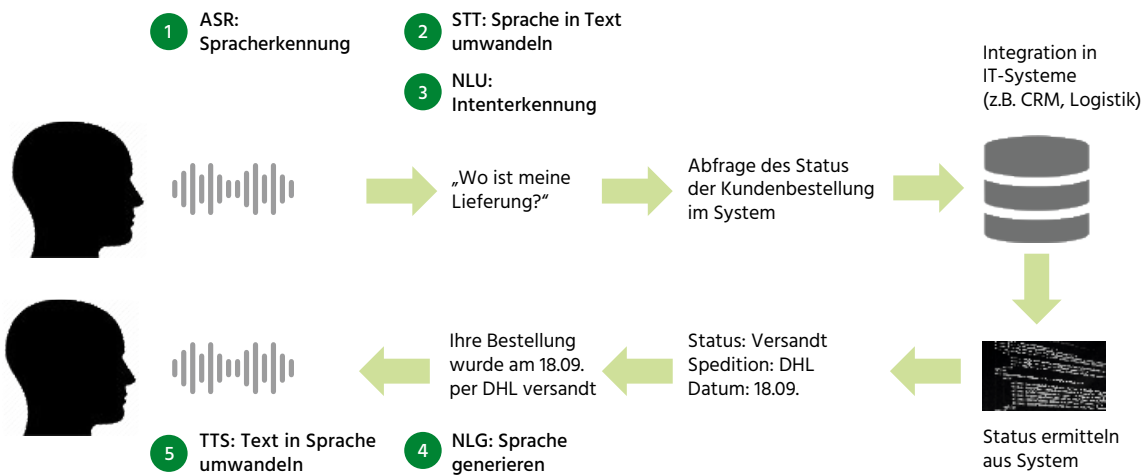
Diese fünf Schritte sind in der nachfolgenden Abbildung 2 des Unternehmens Aspect dargestellt:

In der Folge wollen wir die einzelnen Schritte kurz skizzieren, um das Verständnis für die grundlegende Technologie zu erhöhen:

ASR – Automatic Speech Recognition

ASR-Systeme zeichnen die Sprache auf und zerlegen sie anschließend in Phoneme, die später zu Text verarbeitet bzw. umgewandelt werden. Dabei

Abb. 2: Technische Komponenten einer Voice-Kommunikationslösung für Endkunden



Quelle: Aspect (2017).

ist ein Phonem – nicht Wörter oder Silben – die maßgebliche und grundlegende Masseinheit für die Spracherkennung. Hier sind die Anbieter mittlerweile auf einem technologischen Entwicklungsstand, der zwei wesentliche Anforderungen für die Akzeptanz beim Kunden im Dialog erfüllt:

1. Schnelligkeit, Verarbeitung in Echtzeit

Während die Systeme vor einigen Jahren noch mit einiger Zeitverzögerung Sprache verstehen konnten, geschieht dies heute ohne Zeitverzug; also in Echtzeit, sodass ein flüssiger Dialog zwischen Menschen und Systemen ermöglicht wird.

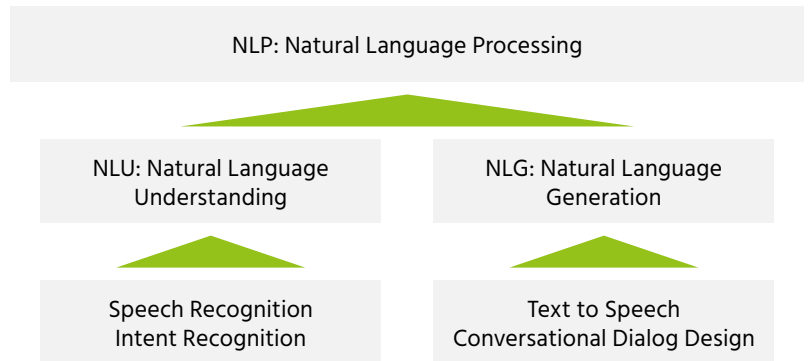
2. Es werden ganze Sätze und Freitext verstanden

Es gibt keine Beschränkungen oder rigide Vorgaben, die den Kunden in Dialogstrukturen oder eine Reihenfolge zwingen. Selbst leichte Dialekte stellen für Systeme kein Hindernis mehr dar. So wird momentan daran gearbeitet, dass sich sowohl Alexa von Amazon als auch Apples Siri sich in Schweizer Mundart bedienen lassen (Kedwes, 2021). Kunden müssen nicht mehr definierte Formulierungen nutzen oder sich an eine zuvor festgelegte Reihenfolge des Systems halten. Wir reden mit dem Voice-System wie mit dem guten Freund im Café.

So werden beispielsweise folgende Dialoge mit dem digitalen Assistenten Siri von Apple ermöglicht, die im Alltag einen hohen Nutzwert aufweisen, schnell durch Sprache einzugeben sind und deren Antwort nicht aufwendig recherchiert werden muss:

„Hey Siri, wie wird das Wetter morgen und muss ich einen Regenschirm mitnehmen?“

Abb. 3: NLP-Komponenten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kabel (2020).

„Erinnere mich daran, die Tickets für das Kino zu buchen, wenn ich nach Hause komme.“

NLU, NLG und NLP: Verarbeitung natürlicher Sprache

Nachdem die Sprache vom System erkannt wurde, wird sie in Text umgewandelt, damit sie vom System verarbeitet werden kann. Nach der Umwandlung kommen die Funktionen NLU und NLG zum Tragen. NLU und NLG werden häufig zusammengefasst unter dem Oberbegriff NLP (Natural Language Processing); also dem Verstehen und Verarbeiten menschlicher Sprache:

NLU (Natural Language Understanding)

Hier geht es darum, die Bedeutung (den sogenannten Intent) der Kundenaussage oder einer Frage im Detail zu verstehen (Kannan & Bernoff, 2019). Mit Natural Language Understanding (NLU) können Systeme Bedeutungen von Begriffen lernen und die Intention des Kunden sowie den Kontext, aus dem der Kunde agiert, erkennen.

Das Wissen eines Unternehmens, welches für das Voice-System notwendig ist, kann dabei produkt-, kundenspezifisch oder organisationsspezifisch sein. Dabei ist festzuhalten, dass Voice-Systeme einen erheblichen Initialaufwand benötigen, um die spezifisch benutzten Wörter und Begrifflichkeiten sowie den situativen Kontext der Kunden zu verstehen und einzuordnen. Dies ist notwendig, da Menschen sich im Dialog mit einem System so verhalten, wie sie es auch mit einem menschlichen Gegenüber tun würden. Dies zeigt der Beispieldialog eines Kunden:

„Welche Modelle und Marken von Trekkingschuhen bieten Sie an?“
 „Gibt es die auch in Größe 46?“

Ohne NLU mit entsprechend aufgebauter Wissensdomäne und Kontexterkenner würde das Voice-System den zweiten Satz nicht einordnen können. Das Wort „die“ erschliesst sich nur aus dem Kontext. Und gibt ein Kunde das Wort Wanderschuhe anstelle Trekkingschuhe ein, ohne dass es eine Verknüpfung der beiden Begriffe Wanderschuhe und Trekkingschuhe gibt, bzw.

das Wort Wanderschuhe im Vokabular des Systems vorkommt, endet der Dialog abrupt. Der Aufbau spezifischer Wissensdomänen ist also die Basis für das Verstehen der Kundenabsichten und des Inhaltes.

Was für Menschen einfach und selbstverständlich ist, muss den Voice-Systemen also antrainiert werden. Dabei sinkt der Aufwand für das Training und den Aufbau branchenspezifischer Wissensdomänen wie z.B. für den Kundenservice eines Automobilunternehmens mit jeder neuen Implementierung des einmal trainierten Systems in der Branche. Die Wissensdomäne einer weiteren Automarke wird sich nur noch marginal im Vergleich zur ersten ändern. Damit profitieren Voice-Systeme vom Gesetz des zunehmenden Grenzertrags wie es auch für andere digitale Anwendungen gilt.

NLG und NLP: Warum Relevanz wichtig ist

Der zweite wesentliche Aspekt in der Sprachverarbeitung (NLP: Natural Language Processing) betrifft die Relevanz des Dialogs. Relevanz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass alle notwendigen Informationen, die für einen individuellen Dialog benötigt werden, in Echtzeit vom Voice-System aus dem CRM-, Ticketing-, Logistik-, Wissensmanagement-System abgerufen und verarbeitet werden. Wenn man den Beispiel-Dialog „Trekkingsschuhe“ mit der Frage: „Sind die Schuhe sofort verfügbar?“ weiterführt, wird die Notwendigkeit der Echtzeitverknüpfung mit Daten aus diversen Systemen erkennbar. Das Voice-System wird bspw. durch eine Echtzeit-Abfrage an das Warenwirtschaftssystem die Antwort erhalten, dass die angefragten Trekkingsschuhe der Marke Meindl in Größe 46 aktuell nicht vorrätig sind.

Diese Daten fließen in den Dialog mit dem Kunden ein.

„Tut mir leid, dieses Modell ist in Größe 46 aktuell nicht lieferbar. Einen genauen Liefertermin kann Ihnen leider nicht mitteilen.“

Bis zu diesem Zeitpunkt ist dies ein ordentlicher Dialog des Voice-Systems. Für eine sehr gute Customer Experience kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu, den wir als Conversational Design bezeichnen. Das System muss also durch Menschen trainiert werden, die ihm beibringen, wie man nutzstiftende und gute Dialoge auch im Sinne

des Unternehmens führt. Eine für den Kunden und das Unternehmen sehr gute Antwort wäre dementsprechend:

„Tut mir leid, dieses Modell ist in Größe 46 aktuell nicht lieferbar. Ich habe in Größe 46 ein Modell von Salewo, welches die gleiche Farbe hat und von unseren Kunden sehr gut bewertet wird. Zudem kann ich Ihnen auf dieses Modell einen Rabatt von 20% gewähren.“

So, oder so ähnlich würde ein Mensch – ein guter Verkäufer – in dieser Situation in einem Fachgeschäft agieren. Ein Voice-System kann einen solchen Dialog ebenfalls führen, wenn es die o.a. Voraussetzungen erfüllt. In unserem Beispiel ist neben der Abfrage an das ERP-System auch noch der Abgleich mit einem CRM-System erfolgt, bei dem der Kunde aufgrund seiner Bestellhistorie oder seines Kundenwertes einen Rabatt erhält. Voice in der D2C-Journey einzusetzen, bedeutet immer den Kontext des Kunden – seine aktuelle Position in der Customer Journey – also seinen Intent zu verstehen und die Antwort individuell und persönlich auszugestalten.

Es kann also festgestellt werden, dass Sprachverarbeitungssysteme durch zunehmend günstigere Datenverarbeitung und leistungsfähigere Machine-Learning-Anwendungen wie NLP (Dahm & Constantine, 2020) immer häufiger in der Lage sind:

- gesprochene Sätze in immer mehr Sprachen in Echtzeit zu verstehen,
- die Absicht (Intent), die der Kunde mit seiner Formulierung verbindet zu verarbeiten,
- aus dem Kontext heraus zu agieren,
- relevante Dialoge zu führen (Kannan & Bernoff, 2019) und
- darauf basierend, Prozesse zu verarbeiten.

Kernthesen

1. Voice ist besonders geeignet, um in einer D2C-Umgebung automatisierte, kostengünstige direkte Dialoge mit dem Endkunden zu führen.
2. Der Einsatz von Voice benötigt Wissen um Intent, Kontext und Dialogauspielung.
3. Der Einsatz von Voice setzt eine aufgabenorientierte Dialogführung voraus. – Welche Aufgabe will der Kunde erledigen?
4. Voice benötigt eine hohe Relevanz, muss also an den richtigen Stellen der Customer Journey stattfinden.
5. Voice-Systeme müssen nahtlos in die bestehende Systemlandschaft des Unternehmens integriert sein, um in Echtzeit funktionieren zu können.

Abb. 5: Dialoge nach den Prinzipien von Grice

Konversationsmaximen nach Grice			
	Ja	Ich habe Lust auf Eiscreme! Gibt es ein Geschäft in Nähe?	
	Nikola Tesla Str. 4	Ok... Wo?	
	Nein	Ah. Haben sie geöffnet?	
	Sie öffnen um 10 Uhr.	Hm... Wann öffnen sie?	
	Nein	Gut. Verkaufen sie dort Eiscreme?	
	Ja	Oh. Gibt es in der Nähe einen Laden, der Eiscreme verkauft?	
	Hauptstr. 10.	Argh, wo denn?	
	Nein	Haben die geöffnet?	
	Nein	Willst Du mich zum Narren halten?	
			
Ich habe Lust auf Eiscreme! Gibt es ein Geschäft in Nähe?			
	Ja. Es gibt ein Geschäft, das Eiscreme verkauft in der Hauptstr 10	Haben die geöffnet?	
	Nein. Sie öffnen um 10 Uhr.		

Quelle: Cimiano, Ph. (o.J.).

Es ist daher auch nicht länger notwendig, bestimmte, vorgegebene Wörter oder Formulierungen zu nutzen, so wie es die Sprachdialogsysteme älterer Generationen erforderten, sondern entspricht eher dem natürlichen Dialogverlauf zwischen Menschen. Kunden können mit Voice-Systemen und digitalen sprachgesteuerten Assistenten nahezu so kommunizieren wie mit dem menschlichen Gegenüber (McLean et al., 2021).

Unternehmen ist es so möglich – unabhängig vom Händler – direkte und bezahlbare Dialoge mit ihren Kunden und somit relevante Bestandteile der Customer Journey in Eigenregie beeinflussen zu können. Daraus resultiert in

nicht unerheblichem Masse Loyalität und Wiederkaufintention (Hernandez-Ortega & Ferreira, 2021). Um die geeignete Art und Weise des Conversational Designs verstehen zu können, zeigen wir im letzten Abschnitt dieses Fachartikels die Prinzipien auf, denen automatisierte Dialoge für eine herausragende Customer Experience folgen sollten.

Voice-Systeme benötigen Conversational Designer und Linguisten

Damit Dialoge zwischen Kunden und den Voice-Systemen der Marke wirkungsvoll und nützlich sind, müssen

sie jedoch bestimmten Prinzipien folgen, die für Unternehmen, die bislang primär über den Handel verkaufen und kommunizieren, bislang zu wenig im relevanten Kompetenzset waren und im Rahmen von D2C aufzubauen sind. Diese gehen auf den englischen Sprachwissenschaftler H. Paul Grice zurück. Dieser hat vier Grundprinzipien menschlicher Interaktion entwickelt, um einen wirkungsvollen Dialog zwischen Kunde und Unternehmen zu entwickeln (Grice, 1975):

- Maxime der Quantität,
- Maxime der Qualität,
- Maxime der Relation und
- Maxime des Stils/der Modalität.

Obwohl hier eine verhältnismässig alte Quelle vorliegt, können diese Punkte in die Gestaltung eines effektiven und nützlichen Dialogs mit einem Voice-System übersetzt werden:

- Das System muss genau die richtige Menge an Informationen geben.
- Die Informationen müssen korrekt und aktuell sein.
- Die Antworten müssen relevant sein.
- Die Antwort muss klar und verständlich sein.


Menschen nehmen textliche und visuelle Informationen anders wahr und verarbeiten diese anders als Sprache. Bei der visuellen Verarbeitung gehen Menschen selektiv vor. Unser Unterbewusstsein arbeitet mit Filterfunktionen (Poort et al., 2015). Unsere Aufmerksamkeit wird im ersten Schritt auf für uns wichtige Dinge gelenkt. Andere, eher unwichtigere Informationen, werden dann erst in einem zweiten Schritt verarbeitet und wahrgenommen. Sprache wird anders wahrgenommen und verarbeitet. Das, was Menschen hören, wird in der Reihenfolge des Gesagten

aufgenommen. Die hat Konsequenzen auf die Gestaltung des Dialogdesign von Voice-Systemen. Voice-Dialoge müssen in kleinere Bestandteile unterteilt werden, da Menschen auditiv weniger verarbeiten als visuell. Eine 1:1-Übertragung von Dialogen bspw. aus E-Mails auf Sprache ist daher nicht angezeigt. Amazon hat eine Voice-spezifische Ausgestaltung daher zur Grundlage für das Design von Alexa Skills erhoben. (Amazon, o.J.).

Nutzt man diese Prinzipien im Kundendienst-Kontext, kann die zwischenmenschliche Interaktion besser widergespiegelt werden. Ebenso lässt sich das Conversational Designern eines Voice-Assistenten merklich optimieren.

Beide dargestellten Dialoge geben dem Kunden dieselbe, richtige Antwort.

Die Kunst liegt darin, das Wissen um Kontext und Relevanz so anzuwenden, dass der Kunde weder zuviel noch zu wenig Informationen erhält. Diese Prinzipien, angewandt im Dialog mit den Kunden, spiegeln die menschliche Interaktion sehr viel besser wider und

sorgen für eine hohe Akzeptanz. Das Zusammenspiel von CX-Experten, Touchpointspezialisten und Conversational Designer sind demzufolge ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Voice-Systemen für einen direkten Kundendialog. 

Handlungsempfehlungen

1. D2C-Unternehmen sollten Voice im Kundendialog nutzen.
2. D2C-Unternehmen sollten zusätzliche neue Fähigkeiten im Bereich der zugrundeliegenden Technologien, der Evaluierung von Intent der Kundschaft sowie der Gestaltung von Dialogen in Hinblick auf eine überragende Customer Experience aufbauen.
3. D2C-Unternehmen sollten die damit verbundenen Kosten sorgfältig und ganzheitlich abschätzen.

Literatur

Amazon (o.J.). "What Alexa says. Amazon Alexa. <https://developer.amazon.com/de/designing-for-voice/what-alexa-says/>

Aspect (2017). Voicebot. Blogs Aspect. <http://blogs.aspect.com/wp-content/uploads/2017/07/building-chatbots.png>

Cimiano, Ph. (o.J.). Mercury.ai Bielefeld. Mercury. <https://www.mercury.ai/de/>

Dahm, M. H. & Constantine, B. (2020). Machine Learning für den Mittelstand – Eine empirische Annäherung. In M. H. Dahm & St. Thode (Hrsg.), Digitale Transformation der Unternehmenspraxis – Mindset, Leadership, Akteure, Technologien. SpringerGabler.

Grice, H. P. (1975). Logic and conversation. In P. Cole & Morgan, J. L. (Hrsg.), Speech acts (= Syntax and Semantics. Bd. 3) (S. 41–58). Academic Press.

Hafner, N. (2019). Artificial Intelligence and Big Data im Kundenservice: Reality Check und Ausblick. In P. Gentsch (Hrsg.), Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service – Mit AI und Bots zu einem Algorithmic Business (S. 163–173). SpringerGabler.

Hernandez-Ortega, B. & Ferreira, I. (2021). How smart experiences build service loyalty: The importance of consumer love for smart voice assistants. Psychology & Marketing.

Kabel, P. (2020). Dialog zwischen Mensch und Maschine. SpringerGabler.

Kannan, P. V. & Bernoff, J. (2019). The age of intent: using artificial intelligence to deliver a superior customer experience. P.V. Kannan.

Kedwes, A. (2021). Alexa und Siri lernen Schweizerdeutsch: Jetzt ist Ihre Mundart gefragt. Tagesanzeiger. <https://www.tagesanzeiger.ch/alexa-und-siri-lernen-schweizerdeutsch-jetzt-ist-ihre-mundart-gefragt-681172479054>

Kinsella, B. (2019). Why tech giants are so desperate to provide your voice assistant. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/05/why-tech-giants-are-so-desperate-to-provide-your-voice-assistant>

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, AMA/MSI Special Issue, 80, 69–96.

Marxen, R. (2019). Alexa im Krankenhaus? Voice Assistants im klinischen Alltag. Healthrelations. <https://www.healthrelations.de/alexa-im-krankenhaus-voice-assistants-im-klinischen-alltag/>

McLean, Graeme J., Osei-Frimpong, K. & Barhorst, J. B. (2021). Alexa, do voice assistants influence consumer brand engagement? Examining the role of AI powered voice assistants in influencing consumer brand engagement. Journal of business research, 124, 312–328.

Poort, J., Khan, A., Pachitariu, M., Nemri, A., Osolic, I., Krupic, J., Baura, M., Sahani, M., Keller, G., Mrsic-Flogel, T. & Hofer, B. (2015). Learning Enhances Sensory and Multiple Non-sensory Representations in Primary Visual Cortex. Neuron, 88(6), 1478–1490.

Price, B. & Jaffe, D. (2006). The Best Service is No Service: How to Liberate Your Customers from Customer Service, Keep Them Happy, and Control Costs. John Wiley & Sons.

Ruan, S., Wobbrock, J.O., Liou, L., Ng, A. & Landay, J. (2018). Speech Is 3x Faster than Typing for English and Mandarin Text Entry on Mobile Devices. Hci Stanford. <https://hci.stanford.edu/research/speech/paper.html>

Lv, X., Zhang, M. & Li, H. (2008). 2008 IEEE International Conference. IEEE Explore. <https://ieeexplore.ieee.org/Xplore/home.jsp>

Literatur zum Thema: Direct-to-Consumer-Strategien

Literaturhinweise zusammengestellt von Severin Lienhard

Wissenschaftliche Artikel

- Gertner, R. H. & Stillman, R. S. (2001). Vertical integration and internet strategies in the apparel industry. *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), 417–440.
- Gielens, K. & Steenkamp, J. B. E. M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367–384. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>
- Harald, V., Partner, D. & Greller, J. (2019). Vertical integration in grocery retailing. A perspective on strategy versus opportunism Contacts. *Strategy&*. <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Vertical-integration-grocery-retails.pdf>
- Kim, N. L., Shin, D. C. & Kim, G. (2021). Determinants of consumer attitudes and re-purchase intentions toward direct-to-consumer (DTC) brands. *Fashion and Textiles*, 8(1), 1–22.
- Kumar, N. & Ruan, R. (2006). On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel. *Quantitative Marketing and Economics*, 4(3), 289–323. <https://doi.org/10.1007/s11129-005-9003-8>
- Nierobisch, T., Toporowski, W., Dannewald, T. & Jahn, S. (2017). Flagship stores for FMCG national brands: Do they improve brand cognitions and create favorable consumer reactions? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 117–137. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.014>
- Pasirayi, S. & Fennell, P. B. (2021). The effect of subscription-based direct-to-consumer channel additions on firm value. *Journal of Business Research*, 123, 355–366.

- Peterson, R. A. & Wotruba, T. R. (1996). What is direct selling? – Definition, perspectives, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 1–16.
- Sharma, D. & Parida, B. (2018). Determinants of conflict in channel relationships: a meta-analytic review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 911–930. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2016-0195>
- Tsay, A. A. & Agrawal, N. (2004). Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age. *Production and Operations Management*, 13(1), 93–110. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2004.tb00147.x>
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W. & Ganesan, S. (2015). The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546–568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>
- Yeow, A., Soh, C. & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43–58.
- Zhang, C., Li, Y. & Ma, Y. (2021). Direct selling, agent selling, or dual-format selling: Electronic channel configuration considering channel competition and platform service. *Computers & Industrial Engineering*, 157, 107368.
- Zhou, J., Zhao, R. & Wang, W. (2019). Pricing decision of a manufacturer in a dual-channel supply chain with asymmetric information. *European Journal of Operational Research*, 278(3), 809–820.

Praxisartikel

- Calder, N., Parvarandeh, S. & Brady, M. (2018). Building a direct-to-consumer strategy without alienating your Distributors. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/12/building-a-direct-to-consumer-strategy-without-alienating-your-distributors>
- Harald, V., Partner, D. & Greller, J. (2019). Vertical integration in grocery retailing. A perspective on strategy versus opportunism Contacts. *Strategy&*. <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Vertical-integration-grocery-retails.pdf>
- Manly, J., Royston, J. & Sonntag, M. (2020). CPG companies face an e-commerce tsunami. *BCG*. <https://www.bcg.com/publications/2020/cpg-companies-face-increased-e-commerce>
- McKinsey. (2021). Five traps to avoid: The long game of DTC and e-commerce. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/five-traps-to-avoid-the-long-game-of-dtc-and-e-commerce?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=2c573d86-cc07-4448-9e41-ca409b1e4921&hctky=1368296&hlkid=03bc55cded284c3f9e0858fab6066c68>
- Schlesinger, L., Higgins, M. & Roseman, S. (2020). Reinventing the Direct-to-Consumer Business Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/reinventing-the-direct-to-consumer-business-model>
- Schögel, M. & Lienhard, S. D. (2021). Direct-to-Consumer (D2C) Monitor Schweiz. Instiut für Marketing und Customer Insight. <https://ifmhsg.ch/d2c-monitor-1-2021/>
- Schögel, M. & Lienhard, S. D. (2021). Der direkte Draht zum Kunden. *GfM-Forschungsreihe*, 2.

Buchrezension

Abstract

Traditionelle FMCG-Marken können mit ihren Wachstumsraten nicht mehr überzeugen, sie verlieren vermehrt den Kampf gegen Eigenmarken von Retailern, welche ihren Marktanteil zunehmend steigern. Zudem reichen die klassischen Werbekanäle wie TV nicht mehr aus, um genügend Kund*innen zum Kauf zu bewegen. Gleichzeitig zeigen rein digital gestartete D2C-Marken, wie man ohne Intermediäre an den Endkunden vertreibt. Die Autorin entwickelt daher Ansätze, wie die traditionellen Marken wieder zurück auf den Wachstumspfad finden.

Das sich wandelnde Umfeld führt dazu, dass die traditionelle Wertschöpfung nicht mehr wie gewohnt funktioniert: Der Massenmarkt zeigt nicht mehr die höchsten Wachstumsraten, sondern Nischen – gute Beziehungen mit Retailern sichern keinen Platz mehr im (Online)-Regal – neue Produktkategorien zu entwickeln, ist kompetitiv, da kleine und rein digitale D2C-Marken angreifen. Die etablierten Marken begegnen auf dem Weg zum Umsatzwachstum modernen Konsument*innen, die sich nicht in einer linearen Journey bewegen. Zudem führen Brand-Awareness-Raten nicht automatisch zum ge-

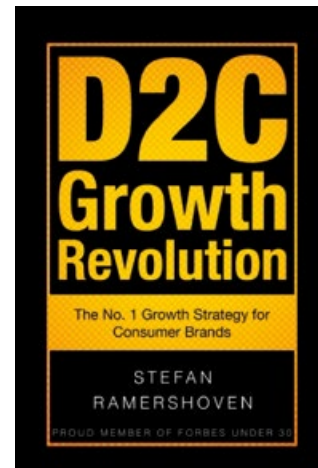
wünschten Umsatz. Darüber hinaus versuchen Marken Loyalität über eine Community zu bilden. Ein Beispiel hierfür ist der Nivea Club. Marken sind somit gefordert, stärker zu digitalisieren und von den neuen D2C-Marken zu lernen, welche über diesen Weg nicht nur Umsatz, sondern auch Customer-Insights, Kontrolle über das Pricing und Daten sammeln. So können Marken unabhängiger von Retailern und Medienagenturen werden.

Nutzen für die Praxis

Der Autor entwickelt Ansätze und Herangehensweisen für traditionelle Marken, um mit dem steigenden Druck von verschiedenen Seiten umzugehen: Traditionelle Marketingkampagnen reichen nicht mehr aus, Retailer stärken ihre Eigenmarken und reine D2C-Marken greifen an. Das Buch hilft, dem Lesenden zu verstehen, welche Entwicklungen sich abspielen und weshalb Marketing-Manager*innen handeln sollten.

Als Gründer einer auf D2C-Ansätze spezialisierten Agentur lässt der Autor aktuellstes Wissen aus Praxisprojekten miteinfließen. Er fokussiert sich auf D2C und mit dieser Entwicklung einhergehenden Themen.

Severin Lienhard



Stefan Ramershoven

D2C GROWTH REVOLUTION

The No.1 Growth Strategy for Consumer Brands

Independently published (Amazon Distribution GmbH), Februar 2021 (Englisch), 210 Seiten

Preis: CHF 20,55 / EUR 19,15

ISBN: 979-8554787560

Kernthesen

1. Traditionelles Marketing in Zusammenarbeit mit Agenturen über TV-Kampagnen reichen nicht mehr aus, um den Massenmarkt zu erobern.
2. Lernen von reinen D2C-Start-ups befähigt die traditionellen FMCG-Marken, zurück auf den Wachstumspfad zu finden.

Kundenansprache im persönlichen Verkauf

Duzen bringt keine Vorteile

Immer mehr Unternehmen entscheiden sich dafür, ihre Kunden zu duzen. Eine aktuelle Studie zeigt, dass die Du-Anrede von Kunden im Vergleich zur Sie-Form im persönlichen Gespräch nicht erfolgreicher ist, und das unabhängig vom Alter der Kundschaft und ihrer Einstellung zum Duzen. Bevor Unternehmen ihre Kundenkommunikation neu ausrichten, sollten sie unbedingt prüfen, wie Kunden angesprochen werden wollen.

Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner, Dr. Udo Kords

„Die Zukunft der Arbeit kennt kein Sie.“ Mit diesem Hinweis hat sich die Plattform Xing im Juni 2020 offiziell vom Sie verabschiedet. Kein Einzelfall. Es gibt viele Unternehmen, die in jüngster Zeit Veränderungen in der Kundenansprache vorgenommen und vom Sie zum Du übergegangen sind. Dieser Trend zeigt sich nicht nur in sozialen Medien, Apps, Newslettern oder Printanzeigen, sondern auch in persönlichen Verkaufsgesprächen. Als Kunde wird man immer häufiger und ungefragt geduzt.

Es gibt verschiedene Faktoren, die den Trend zum Du antreiben. Die allgegenwärtige Nutzung der englischen Sprache, die ja nur das eine Anrede-Pronomen you kennt. In vielen sozialen Medien ist das Du die Norm. Auch die gesellschaftliche Entwicklung, dass sich die Grenzen zwischen privat und geschäftlich zunehmend auflösen, trägt dazu bei. Wo es früher keinen Zweifel gab, dass das Sie die richtige Form der Ansprache ist, wird heute immer häufiger geduzt. Und möglicherweise verstärkt sich dieser Trend selbst wiederum, indem er einen gewissen Anpassungsdruck erzeugt. Wenn auf populären Kommunikationskanälen wie Instagram und Facebook bestimmte Kommunikationsmuster dominieren, weichen selbst Unternehmen mit einer Sie-Kultur dort von ihrem Stil ab, um vermeintliche Kundenvorlieben zu berücksichtigen und um nicht als altmodisch angesehen zu werden. Denn das Du wird im Allgemeinen positiv assoziiert mit Attributen wie Nähe und Verbundenheit, Jugendlichkeit und Lockerheit. Wenn Unternehmen eine Beziehung zu Kunden, insbesondere zu jüngeren und urbanen Kundengruppen aufbauen wollen, erscheint das Duzen als naheliegenderes Instrument, um Barrieren ab- und Vertrauen aufzubauen.

Lassen wir noch einmal Xing (2020) zu Wort kommen: „Schliesslich kommt man mit dem ‚Du‘ deutlich leichter zum ‚Wir‘ als mit dem traditionellen ‚Sie‘.“ Nur trifft das, was intuitiv richtig und sinnvoll erscheint, tatsächlich zu? Entfaltet das Du – insbesondere in persönlichen Verkaufsgesprächen – bei den Kunden der Unternehmen, die sich für eine Umstellung der Kommunikation auf Du entschieden haben, tatsächlich eine positivere Wirkung auf die Beziehung zwischen Unternehmen/Verkäufer auf der einen und Kunden auf der anderen Seite als das vermeintlich altmodische Sie? Gilt die angenommene positive Wirkung des Du pauschal für alle Kunden, oder gibt es Kundensegmente, bei denen Unternehmen besser beim Sie bleiben sollten?

Die personalisierte Kundenansprache und das Kundenbeziehungsmanagement sind zentrale Themen für Marketing und Vertrieb. Die wissenschaftliche Vertriebs- und Kommunikationsforschung leistet Unternehmen hier bislang keine

Orientierungshilfe. Ob es tatsächlich vorteilhaft ist, Kunden im direkten persönlichen Kontakt zu duzen, ist bisher nicht belegt. Auch wenn die Vermutung der positiven Wirkung des Duzens naheliegend und bei gewissen Kundengruppen und Produkten nachvollziehbar ist, bleibt es eine ungeprüfte Annahme. In diesem Artikel werden die Ergebnisse einer Studie vorgestellt, mit der zum ersten Mal der Einfluss der Anrede im persönlichen Verkaufsgespräch auf den Verkaufserfolg empirisch untersucht wurde, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

Das unerforschte Du in der Kundenkommunikation

Es gibt zahlreiche Studien zur Bedeutung des Kommunikationsstils als Erfolgsfaktor in persönlichen Verkaufsgesprächen (Bartsch & Marquardt, 1999; Jacobs et al., 2001; McFarland et al., 2006; Notarantonio & Cohen, 1990; Norton, 1976; Packard et al., 2018; Sheth, 1976; Williams & Spiro, 1985). Eine wichtige Erkenntnis aus diesen Untersuchungen ist, dass es nicht einen bestimmten Kommunikationsstil gibt, der in Verkaufsgesprächen erfolgreicher ist als andere. Statt nach dem einen idealen Kommunikationsstil zu suchen, sollte sich das Verkaufspersonal an den Kommunikationsstil der Kunden anpassen und sich auf den Gesprächspartner individuell einstellen.

Spiro und Weitz (1990) haben als Erste die These formuliert, dass Verkäufer durch das situative Eingehen auf die

Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner

Professor of Marketing & Sales
HSBA Hamburg School of Business
Administration
Willy-Brandt-Strasse 75
20459 Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 822160-152
Susanne.HenselBoerner@hsba.de
www.hsba.de

Dr. Udo Kords

FOM-Hochschule
für Oekonomie und Management
Schäferkampsallee 16a
20357 Hamburg

udo.kords@web.de

Wünsche und Bedürfnisse ihrer Gesprächspartner ihren Verkaufserfolg erhöhen können und diese Verkaufsmethode Adaptive Selling genannt. Danach hängt der Erfolg von Vertriebsmitarbeitern davon ab, inwieweit sie in der Lage sind, sich flexibel auf unterschiedliche Verkaufssituationen einzustellen und ihr vertriebliches Vorgehen und ihren Kommunikationsstil situativ zu variieren. Bezogen auf die Anrede bedeutet das: Individuell einzuschätzen, wie Kunden angesprochen werden möchten, deren Erwartungen zu erfüllen und zu vermeiden, mit einer unpassenden Ansprache für eine atmosphärische Störung zu sorgen. Es geht also um die situativ am besten passende Anrede (Knatz & Schumacher, 2019).

Meinungsumfragen vom Institut für Demoskopie Allensbach (2011) und der Gesellschaft für Konsumforschung (2016) bestätigen, dass die Akzeptanz gegenüber dem Du in den letzten Jahren gestiegen ist. Sie zeigen aber auch, dass dies nicht pauschal gilt. Während im privaten Umfeld heutzutage schneller geduzt wird, ist die Akzeptanz im Kontakt mit Verkäufern und Kellnern etc. deutlich niedriger. Auch die Umfrage des Marktforschungsinstituts appinio (2019) zur Akzeptanz der Du-Anrede im stationären Handel zeigt für alle befragten Altersgruppen, dass die Anredeform zum Geschäft passen muss. Die Wahl der Anrede ist insofern eine Stilfrage, die immer auch im Kontext mit der spezifischen

Kultur einer Branche gesehen werden sollte. Alle diese klassischen Meinungsumfragen beschränken sich allerdings auf die Erhebung der Einstellung zum Duzen und Siezen. Sie sind daher nur begrenzt geeignet, Unterschiede in der Wirkungsweise der Anredeform auf den tatsächlichen Verkaufserfolg zu messen.

Eine falsch gewählte Anrede kann störend sein, wenn sie vom Gesprächspartner als nicht stimmig empfunden wird.

Aufschlussreicher ist dagegen der Wirkungstest, den die Digital-Marketing-Agentur Webrepublik zum Thema Duzen mit einer Google-Anzeige durchgeführt hat. Eine neue Publikation wurde mit der Ansprache in der Sie- und der Du-Form beworben. Die Anzahl der Seitenaufrufe lag bei der Anzeige in der Sie-Form um 28% höher als bei der Du-Ansprache (brandeins, 2019). Die Veröffentlichung solcher internen Studien von Unternehmen zur Optimierung der Effektivität von Marketingmassnahmen stellt allerdings leider eine Ausnahme dar.

Methodisches Vorgehen

Um die Wirkung der Anrede auf den Verkaufserfolg in unterschiedlichen Produktkontexten (Bankfiliale, Autohaus und Sportgeschäft) empirisch bewerten zu können, wurde ein experimentelles Studiendesign gewählt. Die Untersuchung basiert auf einem 2 x 3 Between-Subject-Design, bei dem die Probanden zufällig einer der betrachteten 6 Testzellen zugeteilt wurden. Die Produktarten sind jeweils Branchen zuzuordnen, die sich in Bezug auf die Gebräuchlichkeit von Du- und Sie-Form und den Beratungsbedarf der Kunden unterscheiden.

Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen einer Online-Befragung, für die 308 Probanden mittels Schneeballverfahren rekrutiert wurden. Um Verzerrungen der Ergebnisse durch die Stichprobenstruktur auszuschliessen, konnte für alle Teilstichproben Strukturgleichheit hinsichtlich des Geschlechts, Alters und Einstellung zum Du-Trend nachgewiesen werden. Je nach Skalenniveau der Variablen erfolgte dies mittels Chi-Quadrat-Test oder Kruskal-Wallis-Test. Eine solche Strukturgleichheit der Testzellen gewährleistet, dass die Vergleiche innerhalb des Experimentdesigns nicht durch mögliche Unterschiede oder Verzerrungen in den Teilstichproben beeinflusst werden.

Der Erfolg des Verkäufers wurde in Form einer 7-stufigen Skala für die persönliche Kaufwahrscheinlichkeit der befragten Personen operationalisiert. Um den Effekt der Anredeform auf dieses Erfolgsmass zu untersuchen, wurden jeweils die Mittelwerte der Testgruppen verglichen und je nach erwarteter Wirkungsrichtung mittels zweiseitigem (Anredeform; ungerichtet) und einseitigem (Alter und Einstellung zum Du-Trend; gerichtet) t-Test auf Signifikanz ($p < 0,05$) geprüft.

In klarem Gegensatz zur bisher sehr geringen wissenschaftlichen Beachtung der Wirkungsweise der Kundenanrede steht offensichtlich die praktische Relevanz des Themas. Es gibt eine grosse Zahl von Beiträgen in Internetblogs und Online-Magazinen, die das Für und Wider des Duzens thematisieren und Handlungsempfehlungen geben. Das Spektrum der hier geäusserten Sichtweisen, Erfahrungen und Verhaltensvorschläge ist sehr heterogen. Insgesamt spiegeln diese Beiträge, dass in der Vertriebs- und Marketingpraxis erhebliche Unsicherheiten und viele offene Fragen zur Kundenansprache bestehen. Und diese Unsicherheit steht in deutlichem Kontrast zum klaren Trend in vielen Unternehmen zu Gunsten der Du-Form.

Die Anrede als Beziehungsfaktor

Dass die Anrede als Kommunikationsdetail von Bedeutung ist und Gespräche beeinflussen kann, lässt sich mit verschiedenen Kommunikationskonzepten erklären. Der Psychologe Carl R. Rogers hat schon 1985 für sein Konzept klientenzentrierter Gesprächstherapie Prinzipien gelingender Kommunikation definiert. Einige dieser Bedingungen weisen einen Bezug zur Anrede auf. Eine wirklich personenzentrierte Gesprächsführung gelingt danach nur, wenn ein Gespräch auch mit der Absicht geführt wird, eine Verbindung zum Gesprächspartner herzustellen. Wirkungsvolle Gespräche zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Gesprächspartner mit der jeweils wahrgenommenen Beziehung wohl fühlen. Mit der Anrede erfolgt gleich zu Beginn des Gesprächs eine Mitteilung an den Gesprächspartner zur Beziehung und es werden implizite Botschaften zur Nähe oder Distanz, Sympathie, Respekt und Wertschätzung zum Ausdruck gebracht. Wie eine Anrede auf einen Gesprächspartner wirkt, hängt nicht nur von dessen Erwartungen und dem Verständnis ab, welche Anrede in einer bestimmten Situation angemessen ist, sondern ebenso davon, wie wohl sich die Person selbst mit der gewählten Anrede fühlen. Eine falsch gewählte Anrede in einem Verkaufsgespräch kann daher Spannungszustände zu erzeugen, die sich negativ auf den Gesprächserfolg auswirken können (Watzlawik et al., 2007).

So kann zum Beispiel das Du eines Verkäufers gegenüber einer Kundin als Ausdruck von Nähe und Vertrautheit empfunden werden, was die Kundin möglicherweise nicht teilt und als Distanzverletzung wertet. Siezen hat eine neutralere Wirkung, weil es zum einen Distanz und Respekt signalisiert und zum anderen über den Status als anerkannte Standardanrede zwischen zwei sich nicht bekannten Menschen verfügt (Kretzenbacher, 2011).

Zusammenfassung

Es gibt viele Beispiele für Unternehmen, die in jüngster Zeit Veränderungen in der Kundenkommunikation vorgenommen und von der Sie-Anrede zum Du gewechselt haben.

Die Autoren kommen in ihrer empirischen Untersuchung der Wirkung der Anrede mit Du und Sie in Verkaufsgesprächen zu dem Ergebnis, dass Kunden generell positiver auf die Sie-Anrede reagieren – und das unabhängig vom Alter und der Produktart.

Unternehmen sollten bei der direkten Kundenansprache beim Sie bleiben, solange sie nicht getestet und verstanden haben, welche Erwartungen und Bedürfnisse Kunden hinsichtlich der Anrede haben und wie sie auf die Du-Anrede reagieren.

Störend kann eine falsch gewählte Anrede auch deshalb sein, wenn sie vom Gesprächspartner als nicht stimmig empfunden wird. Im Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (1994) ist Stimmigkeit eine wesentliche Voraussetzung für wirkungsvolle Kommunikation. Stimmigkeit definiert er als Übereinstimmung mit dem Charakter der Situation, die sich neben der eigenen inneren Verfassung, aus der eigenen Zielsetzung, der Rollenbeziehung zu anderen, der inneren Verfassung anderer Beteiligten und den Anforderungen der aktuellen Lage ergibt. Die vom Verkaufspersonal gewählte Ansprache sollte also vom Kunden als stimmig empfunden werden. Wenn ein Kunde es als normal ansieht und auch erwartet, von einem Bankmitarbeiter gesiezt zu werden, dann führt die Ansprache in der Du-Form zu einer Unstimmigkeit, und das selbst, wenn der Kunde grundsätzlich nichts dagegen hat, geduzt zu werden. Ebenso kann es als störend empfunden werden, wenn ein junger Kunde in einem Sportgeschäft von einem gleichaltrigen Verkaufsmitarbeiter gesiezt wird, wenn hier ebenfalls die Erwartungen nicht erfüllt werden. Auch Situationen, in denen es um sehr weitreichende Entscheidungen mit hohen Investitionsvolumen und entsprechenden finanziellen Risiken geht und die Kompetenz des Verkaufspersonals und die Qualität der Beratung zwangsläufig einen hohen Stellenwert erhalten, bilden einen Verkaufskontext, in dem die Sie-Form passender sein kann, weil sie mehr Seriosität, Ernst-

haftigkeit und Kompetenz des Verkaufspersonals vermittelt (Reichmann, 2019; Zehetner, 2019).

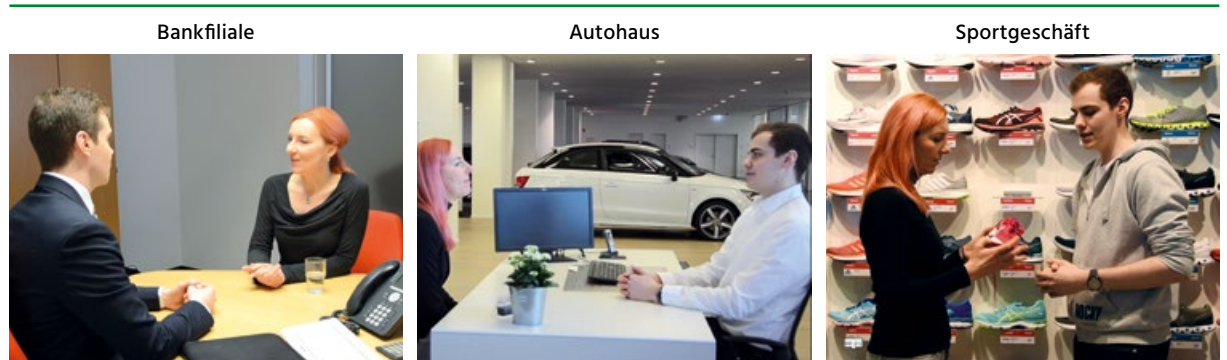
Der Einfluss der Anrede auf den Verkaufserfolg

Um die Wirkung der Anrede auf den Verkaufserfolg in unterschiedlichen Kontexten empirisch überprüfen zu können, wurde ein experimentelles Studiendesign gewählt. Es wur-

den kurze Videos von Verkaufssituationen in einer Bankfiliale, einem Autohaus und einem Sportgeschäft (jeweils mit der Du- und der Sie-Anrede) erstellt.

In allen Videos wird die Begrüßungsphase eines Verkaufsgesprächs dargestellt. Diese Phase spielt eine besondere Rolle, weil hier bereits wichtige Grundlagen für ein Gespräch geschaffen werden (Esters, 2018; Lippold, 2019; Reichmann, 2019). Das gilt insbesondere dann, wenn Ge-

Abb. 1: Verkaufssituationen



Verkaufssituationen in einer Bankfiliale (formales Umfeld, Dienstleistung mit Beratungsbedarf, hohe Service-Relevanz), Autohaus (formales Umfeld, Produktkauf mit Beratungsbedarf, hohes Investment & Risiko) und Sportgeschäft (informelles Umfeld, geringere Produktkomplexität, niedriger Preis & geringeres Risiko).

Quelle: Eigene Aufnahmen.

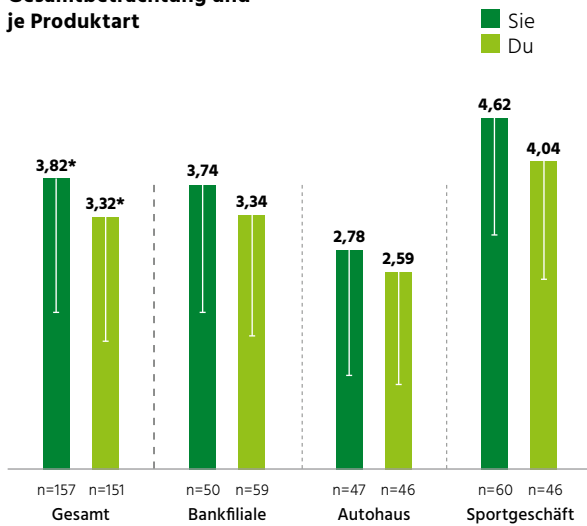
Tabelle 1: Überblick über die Stichprobe

Sample	Gesamt	Sie	Du	Auto		Bank		Schule	
				Sie	Du	Sie	Du	Sie	Du
Kriterium	N	n	n	n	n	n	n	n	n
Gesamt	308	157	151	47	46	50	59	60	46
Geschlecht (in %)									
männlich	52	49	56	57	61	48	47	43	60
weiblich	48	51	44	43	39	52	53	57	40
Alter (in %)									
Digital Natives nach 1980 geboren	51	50	52	40	41	54	56	53	56
Non-Digital-Natives 1980 und früher geboren	49	50	48	60	59	46	44	47	44
Duz-Typ (in %)									
Ich sage schnell Du	24	27	21	34	15	24	24	23	24
Bei mir dauert es lange, bis ich duze	10	10	10	9	9	14	10	8	11
Situationsabhängig	65	62	69	27	76	62	66	67	65

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Mittelwerte Verkaufserfolg

Gesamtbetrachtung und je Produktart

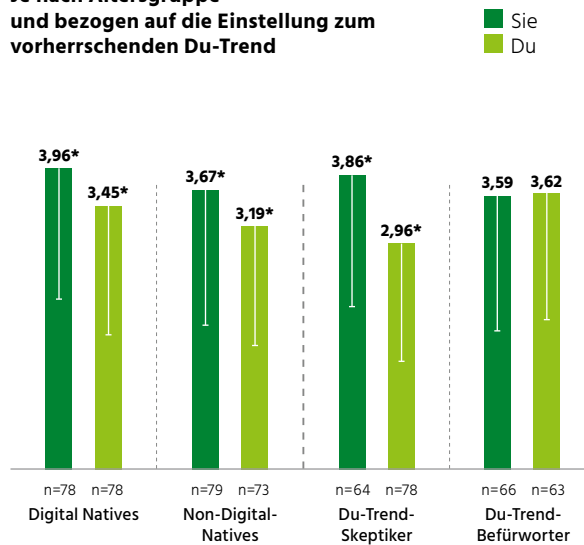


*p<0,05; zweiseitiger t-Test auf Mittelwertunterschiede
| keine Ergänzung: n.s. |

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Mittelwerte Verkaufserfolg

Je nach Altersgruppe und bezogen auf die Einstellung zum vorherrschenden Du-Trend



*p<0,05; einseitiger t-Test auf Mittelwertunterschiede
| keine Ergänzung: n.s. |

Quelle: Eigene Darstellung.

sprächspartner das erste Mal aufeinandertreffen. Während der Eröffnung eines Gesprächs fällt das Urteil des ersten Eindrucks und es entsteht häufig eine Grundstimmung mit richtungsweisendem Einfluss auf das weitere Gespräch. Daher eignet sich speziell die Anfangsphase für die Wirkungsanalyse der Anredeform.

Um den Effekt der Stimmigkeit auf die gewählte Anredeform zu untersuchen, wurden die Verkaufssituationen so gewählt, dass sie in Bezug auf die Parameter Umfeld, finanzielles Investment, Erklärungsbedürftigkeit, Service-Relevanz und Bereitschaft zur Info-Beschaffung ein gewisses Spektrum abdecken, woraus sich unterschiedliche Anforderungen für den Kaufentscheidungsprozess der Kundin ergeben. Dabei spielen verschiedene Faktoren eine Rolle: der Preis und das damit verbundene Risiko eines Fehlkaufes. Die bereits vorhandene Erfahrung beim Produktkauf. Die Kompetenz des Kunden zur Beurteilung eines Produktes und die Angewiesenheit auf eine kompetente Beratung. Beim Kauf eines Sportschuhs reicht es für eine positive Resonanz des Kunden möglicherweise aus, dass das Verkaufspersonal als sympathisch wahrgenommen wird. In einer Bank oder einem Autohaus müssen dagegen nicht nur mehr Fachkompetenz, sondern auch Glaubwürdigkeit und Seriosität ver-

Kernthesen

1. Die Anredeform ist eine wichtige Komponente in einer vom Kunden als individuell wahrgenommenen Kundenkommunikation und hat Einfluss auf den Verkaufserfolg.
2. Es sollte eine Anredeform gewählt werden, die Kunden in einer spezifischen Situation erwarten, als passend und als angenehm empfinden.
3. Bei der Umstellung der direkten Kundenansprache vom Sie zum Du folgen viele Unternehmen einem Trend, ohne zuvor geprüft haben, ob das Du sich tatsächlich positiv auf den Verkaufserfolg bei ihren Kunden auswirkt.
4. Trotz des Vordringens des Duzens in die Geschäftswelt ist die Du-Anrede in persönlichen Verkaufsgesprächen nicht erfolgreicher als die Sie-Form, und das gilt unabhängig vom Alter der Kunden und der Produktart.

Handlungsempfehlungen

1. Unternehmen sollten in ihrer Kundenkommunikation beim Sie-Standard bleiben, solange sie nicht sehr genau wissen, wie ihre Kunden bzw. einzelne Kundensegmente auf eine Veränderung zum Du reagieren.
2. Im Interesse einer personalisierten Kundenansprache sollten Unternehmen keine Anrede-Standards implementieren, sondern einzelne Kunden in der Form ansprechen, wie diese es erwarten und als passend und daher angenehm empfinden.
3. Unternehmen sollten testen, welche Wirkung verschiedene Anredeformen in verschiedenen Kommunikationskanälen bei verschiedenen Kundensegmenten haben.
4. Nicht nur Kunden, sondern auch die Mitarbeiter sollten sich mit der Anredeform wohl fühlen. Die Akzeptanz für verbindliche Vorgaben zur Anredeform ist eher gering.

mittelt werden, weil der Kunde für seine Entscheidung in deutlich höherem Masse auf Beratung angewiesen ist und einem Verkäufer letztlich auch langfristig vertrauen muss, um dessen Hinweisen und Empfehlungen zu folgen (Geile, 2012; Reichmann, 2019; Zehetner, 2019). Die finale Gewichtung dieser Parameter hängt letztlich von der persönlichen Relevanz und dem Involvement der Kunden bei der Kaufentscheidung ab. Bei den drei Produktarten handelt es sich um High-Involvement-Produkte. Die Verkaufssituationen wurden so ausgewählt, dass sie sich in Bezug auf die Gebräuchlichkeit von Du- und Sie-Form unterscheiden.

Im Rahmen einer Online-Befragung wurde insgesamt n=308 Probanden nach zufälliger Zuordnung eines der sechs Videos gezeigt. Aus ihrer Beobachterrolle heraus wurden sie im Anschluss nach ihrer persönlichen Kaufwahrscheinlichkeit bei dem dargestellten Verkäufer befragt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Stichprobe.

Keine empirischen Vorteile für das Du

Die Ergebnisse der Studie bestätigen einen Effekt des Faktors Anrede. Die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufserfolgs fällt bei aggregierter Betrachtung signifikant höher aus,

wenn der Verkäufer siezt. Dies gilt auch in den betrachteten Verkaufssituationen, wenngleich die Unterschiede in den Teilstichproben dieser Studie nicht signifikant sind. Ein Ergebnis, das dennoch überrascht, weil das Du gerade zum Verkaufsumfeld Sportgeschäft besonders gut passt und als stimmig eingeordnet werden kann (Abbildung 2).

Vergleicht man die Ergebnisse zwischen den Digital-Natives und Non-Digital-Natives, erzielt der siezende Verkäufer in beiden Altersgruppen einen höheren Verkaufserfolg. Während dies bei den eher analog aufgewachsenen älteren Generationen zu erwarten war, überrascht dieses Ergebnis bei den jüngeren Generationen. Die Befunde widerlegen also eine verbreitete Sichtweise, dass bei den Digital Natives die Du-Form grundsätzlich eine positivere Resonanz auslöst und es für Unternehmen mit jugendlichen Zielgruppen sinnvoll sein kann, pauschal die Anrede Du in der Kommunikation zu nutzen (Abbildung 3).

Die Ergebnisse überraschen auch, wenn die Einstellung der Probanden zum aktuellen Du-Trend berücksichtigt wird. Du-Trend-Skeptiker haben erwartungsgemäss eine deutliche Präferenz für die formale Anrede. Hier deuten die Ergebnisse klar darauf hin, dass das Du als Anredeform den Erfolg eines Verkaufsgesprächs gefährden kann. Bei den Du-Trend-Befürwortern stellt man interessanterweise fest, dass die persönlichere, duzende Anrede nicht einmal bei diesen Kunden zu einem höheren Verkaufserfolg führt.

Immer erst die Kunden fragen, und dann vielleicht duzen

Das direkte persönliche Gespräch zwischen Kunden und Verkaufspersonal ist allgegenwärtig und wird bis auf Weiteres trotz der zunehmenden Bedeutung digitaler Kommunikationsformen einen hohen Stellenwert behalten. Deshalb ist und bleibt es wichtig, alle Einflussfaktoren auf den Erfolg dieser Gespräche zu berücksichtigen. Denn nur dann kann die persönliche Kommunikation mit Kunden wirkungsvoll im Sinne der Erfüllung von Kundenerwartungen gestaltet werden.


Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass die Du-Anrede nicht erfolgreicher ist als die Sie-Form. Kunden reagieren mehrheitlich positiver auf die Anrede mit Sie. Auf die Kommunikationspraxis von Unternehmen angewendet, bedeuten diese Studienergebnisse, dass die meisten Unternehmen keine eindeutigen Vorteile aus der Umstellung der direkten Kundenansprache vom Sie zum Du ziehen können – nicht einmal bei der jüngeren Kundschaft und bei den Fans einer Duz-Kultur. Unternehmen sollten daher beim Sie-Standard bleiben, solange sie nicht sehr genau wissen, wie ihre Kun-

den bzw. einzelne Kundensegmente auf eine Veränderung zum Du reagieren.

Kunden erwarten immer stärker eine individuelle Ansprache. Eine personalisierte Kundenkommunikation beginnt mit der richtig gewählten Anredeform, die ein Kunde in einer spezifischen Situation als passend und angenehm empfindet. Mit einem unflexiblen Kommunikationsstandard, der für alle Kunden gleichermaßen gilt, wird man den Erwartungen von Kunden nach individueller Ansprache nicht gerecht.

Wenn Kunden das Du anbieten oder direkt duzen, dann sollte zurückgeduzt werden, denn der Kunde hat ein klares Signal gegeben, auf das das Verkaufspersonal positiv reagieren sollte. Kundenorientierung erfordert dieses Mass an Flexibilität und nicht eine Grundsatzentscheidung für eine bestimmte Anrede, die immer und gegenüber jedem und jeder genutzt wird. Gleiches gilt im Übrigen auch für das eigene Verkaufspersonal. Es führt zwangsläufig zu Störungen im

Kommunikationsverhalten, wenn Mitarbeiter strikte Vorgaben erhalten, mit denen sie sich nicht wohlfühlen. Eine aktuelle Studie von Kanning et al. (2019) zeigt, dass die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter für verbindliche Vorgaben zur Kommunikationskultur gering ist. Bevorzugt wird eine Kultur, in der Mitarbeiter individuell entscheiden können, wen sie wann duzen oder siezen. Für Kunden und Verkaufspersonal gelten damit identische Erwartungen an die Möglichkeit, individuell reagieren zu können, weil weder das Du noch das Sie in allen Kundenkontakt- und Gesprächssituationen als die passende Anrede angesehen wird.

Eine strategische Entscheidung zur persönlichen Anrede von Kunden sollte daher gut überlegt sein. Denn es ist nicht klar, was Du – liebes Marketing und lieber Vertrieb – damit gewinnen kannst. Allerdings riskierst Du möglicherweise in Unkenntnis Deiner Kunden viel mit einer dogmatischen Fehlentscheidung, nur um möglicherweise einem aktuell weit verbreiteten Trend zu folgen. 

Literatur

- appinio.com (2019, 01.07.). Markenkommunikation: Instagram ist der Duz-Kanal schlechthin. Appinio GmbH. <https://www.appinio.com/de/blog/studie-markenkommunikation-siezen-duzen>
- Bartsch, E. & Marquart, T. (1999). Grundwissen Kommunikation - Ausgangsfragen, Schlüsselthemen, Praxisfelder. Ernst Klett Verlag GmbH.
- Esters, O. (2018). Kompaktkurs Verkaufen im B2B. Gabler Verlag.
- Geile, A. (2012). Face-to-Face Kommunikation im Vertrieb von Industriegütern. Gabler Verlag.
- GfK – Gesellschaft für Konsumforschung (2016). Frage des Monats September – Duzen. Im Auftrag der Axel Springer AG.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2011). Jacobs Krönung Trendcheck „Manieren“. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung im Herbst 2011.
- Jacobs, R. S., Evans, K. R., Kleine, R. E. & Landry, T. D. (2001). Disclosure and its reciprocity as predictors of key outcomes of an initial sales encounter. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1), 51–61.
- Kanning, U. P., Kempa, F. & Winkelmann, S. (2019). Siezen Sie noch oder Duzt du schon? Einstellungen zum Siezen und Duzen im Beruf. *Personalmagazin*, 9, 76–80.
- Knatz, B. & Schumacher, S. (2019). Mediale Dialogkompetenz. Springer.
- Kretzenbacher, H.L. (2011). Mikropragmatik in kommunikativen Gattungen und plurizentrischer Sprachkultur: Zur Anrede im Deutschen. In K. D. Baumann (Hrsg.), *Fach – Translat – Kultur. Interdisziplinäre Aspekte der vernetzten Vielfalt* (Band 2, S. 860–899). Frank & Timme (Forum für Fachsprachen-Forschung).
- Lippold, D. (2019). Akquisitionsgespräche sind der Schlüssel zum Kunden. *Sales Excellence*, 9, 44–47.
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. (2006). Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103–117.
- Müller, T. (2018). Siezen Sie noch, oder duzt du schon? *brand eins*, 12, 56–63.
- Norton, R. (1978). Foundation of a communicator style concept. *Human Communication Research*, 4, 99–112.
- Notarantonio, E. M. & Cohen, J. L. (1990). The effects of open and dominant communication styles on perceptions of the sales action. *Journal of Business Communication*, 2, 171–184.
- Packard, G., Moore, S. G. & McFerran, B. (2018). (I'm) happy to help (you): The impact of personal pronoun use in customer–firm interactions. *Journal of Marketing Research*, 55(4), 541–555.
- Reichmann, H.J. (2019). Vertriebsersfolg durch kundenzentrierte Kommunikation. Springer.
- Rogers, C. R. (1985). Die nicht-direktive Beratung. Fischer.
- Schulz von Thun, F. (2007). Miteinander reden. Störungen und Klärungen. rororo.
- Sheth, J. N. (1976). Buyer-seller interaction: A conceptual framework. In B. Anderson (Hrsg.), *Advances in consumer research*, (Band 3) (S. 382–386). Association for Consumer Research.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. D. (2007). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien (11. Aufl.). Huber.
- Williams, K. C. & Spiro, R. L. (1985). Communication style in the salesperson-customer dyad. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 434–442.
- XING (2020). Warum wir jetzt duzen. New Work SE. Xing. https://www.xing.com/news/insiders/articles/warum-wir-sie-jetzt-duzen-3212207?xng_share_originweb
- Zehetner, A. (2019). Emotionale Intelligenz und Verkaufserfolg. Gabler Verlag.

Eignung der OKR- Methode zur Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation

Die OKR (Objectives and Key Results)-Methode ist eine moderne Führungsmethode, mithilfe derer die Ziele des Unternehmens mit denen der einzelnen Mitarbeitenden verbunden werden sollen. Der Beitrag fokussiert die Fragestellung, inwieweit die OKR-Methode geeignet ist, die Mitarbeitenden zu einem selbstbestimmteren Arbeiten zu führen und sie intrinsisch zu motivieren.

Dr. Nina Lehmann-Zschunke

Unternehmen sehen sich gegenwärtig vielfältigen Herausforderungen gegenübergestellt. Mit Blick auf die Mitarbeitenden trägt u.a. der Anspruch vieler Arbeitnehmenden, sich selbst zu verwirklichen und Verantwortung zu übernehmen, zu den Herausforderungen bei. Zudem war in den vergangenen Jahren zu beobachten, dass Arbeitgeber z.T. um qualifizierte Fachkräfte konkurrieren. Um diese Herausforderungen zu meistern, ist es unabdingbar, geeignete Methoden zu adaptieren, mit denen die Mitarbeitenden nicht nur extrinsisch, sondern insb. auch intrinsisch motiviert werden können. Auch die aktuelle, durch die Corona-Pandemie bedingte Situation, in der viele Unternehmen mit der Einführung von Homeoffice für einen grossen Teil ihres Personals konfrontiert wurden, verdeutlicht die Bedeutung von intrinsisch motivierten und eigenständig tätigen Mitarbeitenden.

Mitarbeitende sind intrinsisch motiviert, wenn sie aus innerem Antrieb heraus handeln und ihre Arbeit unmittelbar zu einer Bedürfnisbefriedigung (z.B. Selbstverwirklichung) führt (Kunz & Quitmann, 2011). Eine extrinsische Motivation liegt hingegen vor, wenn eine Person mit ihrer Handlung ein bestimmtes Ziel erreichen möchte, das unabhängig von der Arbeit selbst eine Bedürfnisbefriedigung auslöst, wie z.B. eine Gehaltserhöhung (Amabile, 1993).

Insb. mit Blick auf die Umsetzung innovativer Marketingmassnahmen zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele ist es erforderlich, dass die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind und gemeinsam an der Unternehmensvision arbeiten. Zur Erhöhung der Motivation und zur Übertragung der Unternehmensvision in für die Mitarbeitenden greifbare Ziele wird häufig die OKR (Objectives and Key Re-

sults)-Methode genannt (z.B. Biesel, 2018; Kaufmann & Servatius, 2020; Nöcker, 2018).

Der Beitrag befasst sich mit der Fragestellung, inwieweit die OKR-Methode geeignet ist, Mitarbeitende im Marketingbereich intrinsisch zu motivieren und sie so zu einem eigenständigeren Arbeiten zu führen. Darüber hinaus wird untersucht, welche Faktoren die erfolgreiche Anwendung der Methode beeinflussen. Nach einer Einführung in die OKR-Methode werden die Forschungsfragen anhand einer Fallstudie untersucht. Die Ergebnisse sollen nicht nur Erkenntnisse hinsichtlich der Forschungsfragen generieren, sondern es zudem ermöglichen, Handlungsempfehlungen für die Anwendung der OKR-Methode im Marketingkontext abzuleiten.

1. Einführung in die OKR-Methode und Herleitung der Forschungsfragen

Die OKR-Methode dient als modernes Führungsinstrument zur Definition, Steuerung und Nachverfolgung von Zielen und deren Ergebnissen (Kleindessner, 2017). Sie soll helfen, die übergeordnete Unternehmensvision auf Mitarbeitererebene herunterzubrechen und diese somit in die kurzfristige operative Planung zu integrieren (Emattinger & Schulze, 2020). Entstanden ist die OKR-Methode in den 1970er-Jahren bei Intel als Erweiterung des MbO (Management by Objectives)-Ansatzes (Engelhardt & Möller, 2017). 1999 stellte John Doerr die Methode bei Google vor, woraufhin Google die Methode weiterentwickelte und sie bis heute nutzt (Doerr, 2018). Mittlerweile nutzen auch immer mehr europäische Unternehmen die OKR-Methode, z.B. BMW, Zalando und mymuesli (Kaufmann & Servatius, 2020).

Dr. Nina Lehmann-Zschunke

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, FernUniversität in Hagen

nina.lehmann@fernuni-hagen.de
www.fernuni-hagen.de/marketing

Im Zentrum der Methode stehen zwei Elemente: Bei den *Objectives* handelt es sich um qualitative, ambitionierte und inspirierende Ziele, die am Ende eines Quartals erreicht sein sollen (Radonić, 2017). Die *Key Results* bzw. Schlüsselergebnisse (nachfolgend SE) geben als zweiter Bestandteil an, wie ein Ziel erreicht werden soll. Entscheidend ist, dass die SE einen quantitativen Bestandteil enthalten und somit eindeutig messbar sind (Doerr, 2018). Die Ziele und SE werden überwiegend von den Mitarbeitenden selbst entwickelt und mit den jeweiligen Vorgesetzten diskutiert (Engelhardt & Möller, 2017). Sie sind anschliessend für alle anderen Mitarbeitenden transparent (Nöcker, 2018). Pro Quartal sollen die Mitarbeitenden max. fünf Ziele mit jeweils max. vier SE bestimmen (Kleindessner, 2017; Dückert, 2019). Im Rahmen der Ergebnisbewertung ist zu berücksichtigen, dass die Ziele so ambitioniert gesetzt werden sollen,

dass sie nicht unbedingt erreicht werden können, sodass bereits eine Zielerreichung von 70% als Erfolg anzusehen ist (z.B. Dückert, 2019; Radonić, 2017; Rittershaus, 2020).

Als Vorteil der OKR-Methode wird neben der einfachen Anwendung und transparenten Verknüpfung von Zielen mit messbaren Ergebnissen u.a. auch die Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden durch ambitionierte Ziele genannt (z.B. Kaufmann & Servatius, 2020; Weilbacher, 2017). Anknüpfend an die genannten Vorteile der OKR-Methode stellt sich die Frage, ob derart ambitioniert gesetzte Ziele bei allen Mitarbeitenden auch intrinsisch motivierend wirken. Es ist denkbar, dass sich einige Mitarbeitende unter Druck gesetzt fühlen. Auch die Transparenz der Ziele und SE kann evtl. bei Einzelnen zu einem Gefühl der Kontrolle und Überwachung führen. Daran anknüpfend ergibt sich folgende erste Forschungsfrage.

Inwiefern ist die OKR-Methode zur Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation im Marketingbereich geeignet?

Darüber hinaus soll mithilfe der Fallstudie aufgeklärt werden, welche Probleme während der Einführung der OKR-Methode auftreten können und welche Faktoren ihre erfolgreiche Anwendung im Marketingkontext beeinflussen. Da die OKR-Methode als Weiterentwicklung des MbO-Ansatzes entstanden ist, soll in diesem Zuge ausserdem überprüft werden, inwieweit in der Literatur häufig genannte Erfolgsfaktoren des MbO-Ansatzes auch mit Blick auf die Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation mithilfe der OKR-Methode einen Einfluss haben. Häufig genannte Einflussfaktoren sind das Feedback und die Unterstützung durch die Führungskraft (z.B. Brunner & Bernard, 2007; Meyer, 2013; Pipus, 2015) sowie die Unternehmenskultur (z.B. Carroll & Tosi, 1970; Hofstede, 1994; Newman, 1953). Zudem wird der Einfluss der Charaktere der Mitarbeitenden bzw. ihrer Persönlichkeit angeführt (z.B. Carroll & Tosi, 1970; Falkenreck, 2016; Fintz, 2014). Des Weiteren kann der Erfolg des MbO-Ansatzes durch das Verhalten der Kolleg*innen bzw. durch Konflikte unter den Mitarbeitenden negativ beeinflusst werden (z.B. Fintz, 2014; Freimuth, et al., 2005).

Neben den genannten Faktoren soll der Blick im Rahmen der Fallstudie auch auf mögliche weitere Probleme gerichtet werden. So ist es u.a. denkbar, dass es für manche Mitarbeitende, je nach Arbeitsgebiet und bisheriger Arbeitsweise, schwierig ist, die übergeordnete Unternehmensvision in eigene Ziele und messbare SE zu übertragen. Aus den angeführten Punkten ergibt sich folgende zweite Forschungsfrage.



Welche Faktoren beeinflussen die erfolgreiche Anwendung der OKR-Methode im Marketingkontext?

2. Fallstudie zur Beantwortung der Forschungsfragen

2.1. Methodische Grundlagen

Zur Bearbeitung der Forschungsfragen wird als Untersuchungsmethode eine Fallstudie genutzt. Eine Fallstudie ist der qualitativen Forschung zuzuordnen und ist dadurch gekennzeichnet, dass ein zeitgenössisches Phänomen in dessen realem Umfeld untersucht wird (Yin, 2003; Zollenkop, 2006). Die qualitative Forschung berücksichtigt in einer fallorientierten und holistischen Betrachtungsweise häufig Prozessverläufe und Entwicklungen über die Zeit (Schreier, 2013). Fallstudien werden i.d.R. nicht in grosser Zahl durchgeführt, sondern es wird die Interpretation eines Phänomens in seinem Kontext angestrebt (Göthlich, 2003). In dieser Studie werden die Forschungsfragen mithilfe der Betrachtung von Mitarbeitenden eines realen Unternehmensbereichs untersucht. Die Informationen über den Fortschritt und die Ergebnisse der Fallstudie wurden durch regelmässige Berichte der Führungskraft dokumentiert. Die Fallstudie eignet sich als Untersuchungsmethode bzgl. der Forschungsfragen, da die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden nicht gemessen werden kann und ihre eigene Einschätzung für die Beantwortung der Forschungsfragen erforderlich ist.

2.2. Vorstellung des Untersuchungsobjektes

Als Untersuchungsobjekt dient ein Team aus verschiedenen Mitarbeitenden, das gemeinsam eine Online-Plattform betreibt. Die Online-Plattform ist

Zusammenfassung

Im Rahmen des Beitrags wird anhand einer Fallstudie untersucht, inwieweit die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden mithilfe der OKR-Methode erhöht werden kann. Bei Anwendung der OKR-Methode werden Ziele sowie zugehörige messbare Schlüsselergebnisse mit den Mitarbeitenden entwickelt und vereinbart, die innerhalb eines Quartals erreicht werden sollen. In der Untersuchung wird erarbeitet, welche Faktoren für die erfolgreiche Anwendung der OKR-Methode hinsichtlich einer Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation im Marketingkontext massgeblich sind.

Teil des digitalen Angebotes eines europaweit tätigen Verlages.¹ Ein Teil des Geschäftsmodells ist die Erstellung von Videoinhalten, die als Premium-Content zahlenden Kunden vorbehalten sind. Das interdisziplinäre Team besteht aus insgesamt zehn Mitarbeitenden. Im Einzelnen sind dies neben der Führungskraft drei Softwareentwickler, ein Wirtschaftsinformatiker und fünf Mitarbeitende in verschiedenen Marketingdisziplinen. Im Rahmen der Fallstudie wird die Umsetzung der OKR-Methode für die fünf Marketingmitarbeitenden betrachtet.

Zwei der Marketingmitarbeitenden sind im Bereich des Content-Marketings tätig. Zwei weitere Mitarbeitende sind für das Online-Marketing (u.a. SEO und Social-Media-Marketing) verantwortlich. Ausserdem gehört zu den Marketingmitarbeitenden eine Fachkraft für den Kundenservice.

Die Kultur des Teams ist von einer Start-up-Mentalität, einer „Duz-Kultur“ und flachen Hierarchien geprägt. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat einen hohen Stellenwert. So finden z.B. regelmässig Mitarbeitergespräche und Teamevents statt. Auch die Teilnahme an Workshops oder anderen Weiterbildungsmassnahmen wird unterstützt.

2.3. Beschreibung der Fallstudie

Ausgangspunkt der Fallstudie war ein Visionsworkshop im dritten Quartal 2019, in dem die Führungskraft zusammen mit dem Team eine gemeinsame Vision und daran anknüpfend verschiedene Ziele für die Online-Plattform erarbeitet hat. Um die strategischen Ziele für alle Teammitglieder greifbarer zu machen, bestand die weitere Aufgabe darin, Unterziele für einzelne Teilbereiche zu schaffen. Zu diesem Zweck hat die Führungskraft die OKR-Methode vorgestellt. Diese traf auf weitreichende Zustimmung bei den Mitarbeitenden. In den darauffolgenden zwei Wochen hatten die Mitarbeitenden die Gelegenheit, entsprechende Ziele aus dem eigenen Aufgabenumfeld zu definieren und passende SE auszuwählen. Während der Umsetzung der OKR-Methode im vierten Quartal 2019 fanden regelmässig Feedback-Gespräche zwischen der Führungskraft und den jeweiligen Mitarbeitenden statt, um den Grad der Zielerreichung zu beobachten.

2.4. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Mit Blick auf die beiden Mitarbeitenden im Content-Marketing hat sich im Verlauf der Fallstudie gezeigt, dass sie die Methode als positive Massnahme empfunden haben und ihnen die Ent-

wicklung und Bearbeitung der Ziele und SE recht leichtfiel. Beide hatten zum vereinbarten Zeitpunkt fünf konkrete Ziele sowie zugehörige messbare SE formuliert. In Abb. 1 werden diese Ziele angeführt. SE werden auf Wunsch des Unternehmens nur auszugsweise vorgestellt, damit keine Rückschlüsse auf die Online-Plattform möglich sind.

Es hat sich gezeigt, dass die beiden Mitarbeitenden Z1 und Z3 voll erreichen konnten. Es sollte überprüft werden, ob diese Ziele evtl. nicht herausfordernd genug waren. Bei Z4 und Z5 haben sich je zwei der drei SE eingestellt. Z2 konnten sie sich nur zu 25% nähern, es wurde evtl. zu ambitioniert formuliert.

In den regelmässigen Feedback-Gesprächen mit der Führungskraft musste diese die beiden Mitarbeitenden nur wenig unterstützen. Insgesamt haben sie – laut Aussage der Führungskraft – die Ziele sehr selbstständig verfolgt. Gründe können darin liegen, dass beide Mitarbeitende Neuem gegenüber recht aufgeschlossen sind und bereits Erfahrungen mit ähnlichen Methoden sammeln konnten. Im Feedback-Gespräch zum Quartalsende haben beide Mitarbeitende geäußert, dass ihnen das OKR-Gerüst die nötige Orientierung gab, um erste Massnahmen zielgerichtet umzusetzen. Dadurch stellten sich schnell kleine Erfolge ein, die motivierend auf

ihre weitere Arbeit wirkten. Aus diesen Aussagen lässt sich ein positiver Einfluss auf die intrinsische Mitarbeitermotivation ableiten.

Die beiden Mitarbeitenden im Online-Marketing hatten Schwierigkeiten, zu den von ihnen definierten Zielen messbare SE herzuleiten. Abb. 2 zeigt die Ziele und beispielhafte SE.

Anhand der Beispiele ist zu erkennen, dass die geplanten Ergebnisse nicht als SE im Sinne der OKR-Methode bezeichnet werden können, da sie keinen Zahlenwert enthalten und nicht messbar sind. Aus diesem Grund kann auch nicht festgestellt werden, welche Ergebnisse und Ziele erreicht werden konnten.

Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass die beiden Mitarbeitenden nicht zum vereinbarten Zeitpunkt ihre Ziele vorgelegt hatten. Erst nach mehrmaliger Erinnerung wurden die Ziele der Führungskraft vorgestellt. In den Feedback-Gesprächen hat sich gezeigt, dass unterschiedliche Gründe zu dieser Problematik geführt haben. Eine der beiden Mitarbeitenden, die durch ihre Erfahrung bereits über eine gewisse Selbstsicherheit verfügt, zeigte eine ablehnende Haltung und fühlte sich durch die Zielformulierung kontrolliert. Mit Blick auf diese Mitarbeiterin führte die Anwendung der OKR-Methode nicht zu einer erhöhten intrinsischen Motivation. Daraus lässt sich schliessen, dass Führungskräfte die Charaktere sowie Empfindungen der Mitarbeitenden beachten sollten.

Die zweite Mitarbeiterin im Online-Marketing ist noch recht neu im Team und unerfahren. Die Feedback-Gespräche zwischen ihr und der Führungskraft haben ergeben, dass sie die Methode als Kompass für die eigene Arbeit verstanden hat und sich durch das Einführungsgespräch intrinsisch

Abb. 1: Ziele und SE – Content-Marketing

Ziel	Anzahl SE / Bsp.	Erreichungsgrad SE
1 Erstellung eines Event-Dashboards	4 SE / 100% der Daten importieren	4 von 4
2 Erhöhung des Nettowachstums der Abonnenten in den einzelnen Teilmärkten	4 SE / Nettowachstum der Abonnenten in Österreich von 140	1 von 4
3 Ausbau des Contents auf der Online-Plattform für relevante Regionen	2 SE / Aufnahme von 45 neuen Events	2 von 2
4 Aufbau eines zusätzlichen Videoteams im Raum Berlin	3 SE / 2 Videodienstleister unter Vertrag nehmen	2 von 3
5 Verbesserung des Prozesses zur Content-Erstellung	3 SE / 50% der Kameraleute schulen	2 von 3

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Ziele und SE – Online-Marketing

Ziel	Anzahl SE / Bsp.	Erreichungsgrad SE
1 Erhöhung der Social-Media-Reichweite	3 SE / Wahrnehmung der Marke in sozialen Medien entwickeln	keine messbaren SE
2 Professionalisierung des E-Mail-Marketings	4 SE / Personalisierung der Inhalte in Newslettern	keine messbaren SE
3 Durchführung von Print- und Offline-Aktionen	3 SE / Zusammenarbeit mit Event-Veranstaltern intensivieren	keine messbaren SE
4 Neustrukturierung der strategischen Suchmaschinenoptimierung	4 SE / Einarbeiten in geeignete Tools zur Suchmaschinenoptimierung	keine messbaren SE
5 Erfolgsmessung der Online-Marketing-Massnahmen	3 SE / Ziele der Massnahmen definieren	keine messbaren SE

Quelle: Eigene Darstellung.

motiviert fühlte. Allerdings war sie im weiteren Verlauf unsicher bzgl. der Ziele sowie SE und hat sich z.T. an ihrer erfahrenen Kollegin orientiert, so dass auch sie keine messbaren SE formuliert hat. Dies zeigt, dass insb. bei unerfahrenen Mitarbeitenden die Anwendung der OKR-Methode auch durch das Verhalten der unmittelbaren Kolleg*innen beeinflusst werden kann. Im nächsten Quartal ist in diesem Teil des Teams eine stärkere Unterstützung durch die Führungskraft erforderlich. So könnte diese für ein formuliertes Ziel beispielhafte messbare SE formulieren, die zur Orientierung dienen können.

Die Fachkraft für den Kundenservice war der Methode gegenüber zwar aufgeschlossen, äusserte aber unmittelbar nach der Vorstellung, dass sie sich die selbstständige Umsetzung nicht zutraut. Gründe hierfür sind in der bisherigen Tätigkeit zu sehen. Der Aufgabenbereich ist von Routineabläufen und standardisierten Prozessen geprägt. Zudem ist die Fachkraft es gewohnt zu reagieren, aber weniger vertraut mit dem eigenständigen Agieren. Mithilfe der Führungskraft konnten dennoch vier Ziele mit entsprechenden SE erarbeitet werden.

Laut der Führungskraft wurden die Ziele mit den jeweiligen SE sehr zielstrebig und strukturiert bearbeitet. Z1 und Z4 wurden vollständig erfolgreich bearbeitet. Bei Z2 und Z3 konnten jeweils 50% der SE erreicht werden. Die Fachkraft für Kundenservice äusserte sich im Feedback-Gespräch zum Quartalsende dankbar für die Hilfestellung. Die anfängliche Unsicherheit bei der Vorstellung und Einführung der Methode veranlasste sie, sich bzgl. der Zielsetzung eher vorsichtig zu verhalten. Durch die Impulse der Führungskraft in den ersten Gesprächen fühlte sie sich mit Blick

Abb. 3: Ziele und SE – Kundenservice

Ziel	Anzahl SE / Bsp.	Erreichungsgrad SE
1 Erhöhung der Effizienz im Rahmen der Kundenkommunikation	2 SE / Zeitspanne Eingang Kundenanliegen bis Bearbeitung durchschn. 30 Min. verkürzen	2 von 2
2 Ermittlung der Kundenzufriedenheit	4 SE / 3 Fragen zum Buchungsprozess erarbeiten	2 von 4
3 Sammlung und Einordnung des Kunden-Feedbacks	2 SE / 100% des Feedbacks erfassen	1 von 2
4 Optimierung des Kündigungsmanagements	2 SE / 10 Kündigungen sollen aufgrund eines speziellen Angebotes zurückgezogen werden	2 von 2

Quelle: Eigene Darstellung.

auf die Bearbeitung der Ziele motiviert. Darüber hinaus traut sie sich zukünftig zu, eigenständiger Ziele zu formulieren und die SE auch ambitionierter zu setzen. Eine intensive Un-

terstützung durch die Führungskraft kann somit unsichere Mitarbeitende an ein eigenständigeres Arbeiten heranführen und ihre intrinsische Motivation steigern.

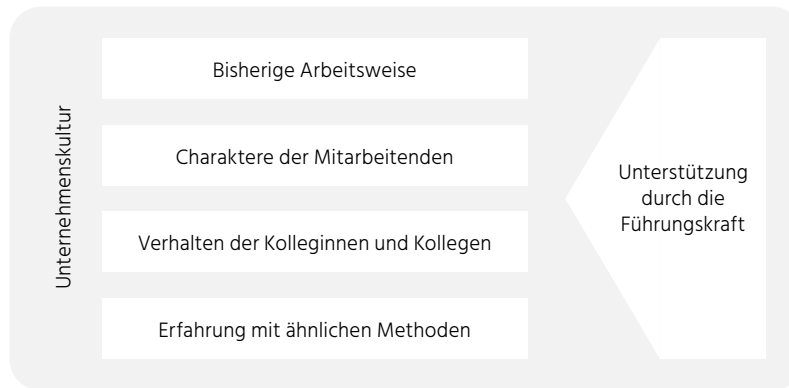
Insgesamt hat die Fallstudie bzgl. der ersten Forschungsfrage gezeigt, dass die OKR-Methode grundsätzlich zur Steigerung der intrinsischen Mitarbeitermotivation im Marketingbereich geeignet ist, auch wenn dies nicht ohne weiteres auf alle Mitarbeitenden zutrifft. Hinsichtlich des MbO-Ansatzes wird als Erfolgsfaktor häufig die Unternehmenskultur genannt. Vor dem Hintergrund der zweiten Forschungsfrage kann dies für das Fallbeispiel teilweise bestätigt werden. Damit sich keine Angst vor Kontrolle und Versagen einstellt, ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur Fehler zulässt. Allerdings kann diese eher als Basis für die Einführung der OKR-Methode angesehen werden, da die Unternehmenskultur von den Mitarbeitenden nicht speziell als positiver oder negativer Einflussfaktor hervorgehoben wurde.

Die Ergebnisse der Fallstudie weisen – wie basierend auf der Literatur zum MbO-Ansatz vermutet – auf einen bedeutsamen Einfluss der unterschiedlichen Charaktere von Mitarbeitenden für die erfolgreiche Umsetzung der OKR-Methode hin. Als wei-

Kernthesen

1. Die bloße Einführung einer innovativen Methodik reicht nicht aus, um die Mitarbeitenden intrinsisch zu motivieren.
2. Die Mitarbeitenden reagieren unterschiedlich auf die Einführung der OKR-Methode, sodass auch die erzielte Wirkung der Methode variiert.
3. Wichtige Faktoren für den Erfolg der OKR-Methode sind die bisherige Arbeitsweise und die Charaktere der Mitarbeitenden sowie das Verhalten der Kolleg*innen.
4. Von besonderer Bedeutung ist die Unterstützung durch die Führungskraft, unter Beachtung der übrigen Faktoren muss sie die Anwendung der OKR-Methode begleiten.

Abb. 4: Einflussfaktoren der erfolgreichen Anwendung der OKR-Methode



Quelle: Eigene Darstellung.

terer wichtiger Einflussfaktor ist auch die bisherige Arbeitsweise von Bedeutung. Je nach Arbeitsgebiet und Erfahrung mit ähnlichen Methoden sind die Mitarbeitenden im Marketingkontext z.T. nicht daran gewöhnt, ihre Arbeit mit messbaren Ergebnissen zu planen. In der Fallstudie hatten sowohl die Mitarbeitenden im Online-Marketing als auch die Fachkraft für Kundenservice in dieser Hinsicht Schwierigkeiten. Aufgrund der unterschiedlichen Charaktere hat Letztere aber unmittelbar den Kontakt zur Führungskraft gesucht, sodass eine erste Umsetzung der Methode gelingen konnte. Liegt bereits Erfahrung mit ähnlichen Methoden vor – wie bei den Mitarbeitenden im Content-Marketing – kann dies die Einführung einer neuen Methode erleichtern. Insb. mit Blick auf unsichere und unerfahrene Mitarbeitende kann auch das Verhalten der Kolleg*innen als Einflussfaktor bestätigt werden.

Im Verlauf der Fallstudie wurde deutlich, wie wichtig die Unterstützung durch die Führungskraft ist. Je

nach Ausprägung der anderen Einflussfaktoren muss diese reagieren und z.B. auf einzelne Charaktere und unterschiedliche Arbeitsweisen eingehen sowie bei Konflikten schlichtend eingreifen. Darüber hinaus sollte sie insb. unerfahrenen oder unsicheren Mitarbeitenden immer wieder Hilfe anbieten, auch wenn diese nicht direkt

einfordert wird. Abb. 4 gibt eine Übersicht zu den genannten Faktoren.

3. Fazit

Abschliessend lässt sich aus den Erkenntnissen der Fallstudie schlussfolgern, dass die Einführung einer innovativen Methodik allein nicht ausreicht, um die Mitarbeitenden intrinsisch zu motivieren. Verschiedene Faktoren beeinflussen den Erfolg der OKR-Methode. Es zeigte sich, dass nicht alle Faktoren den gleichen Einfluss auf die erfolgreiche Anwendung der OKR-Methode haben. So kam der Unternehmenskultur im Fallbeispiel eine untergeordnete Bedeutung zu. Eine offene und respektvolle Unternehmenskultur dient eher als grundlegende Voraussetzung für das Gelingen einer neuen Methode.


Als starke Einflussfaktoren mit Blick auf die Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation mit der OKR-Methode haben sich die bisherige Arbeitsweise und die Charaktere der Mitarbeitenden erwiesen. Die Einstellung der Mitarbeitenden zur

Handlungsempfehlungen

1. Vor Einführung der OKR-Methode sollte überprüft werden, ob die Unternehmenskultur als Basis für die Anwendung der Methode geeignet ist, sie sollte offen sowie respektvoll sein und Fehler zulassen.
2. Damit Mitarbeitende die OKR-Methode als positive Unterstützung zur Erreichung gemeinsamer Ziele empfinden, sollten Führungskräfte die Methode nicht nur im gesamten Team vorstellen, sondern auch mit den einzelnen Mitarbeitenden über mögliche Bedenken sprechen.
3. Führungskräften ist es zu empfehlen, insb. unerfahrene Mitarbeitende im ersten Quartal bei der Formulierung von Zielen und Schlüsselergebnissen zu unterstützen, um Unsicherheiten und Frustration zu vermeiden.

Methode und die Bereitschaft zu einer Veränderung der eigenen Arbeitsweise sind entscheidend für den Erfolg. Daneben sind auch die Erfahrung mit ähnlichen Methoden sowie das Verhalten der Kolleg*innen nicht zu vernachlässigen. Bzgl. Letzterem sind nicht nur Konflikte bedeutsam, sondern das Verhalten kann auch als Orientierung für neue Mitarbeitende dienen.

Von den genannten Einflussfaktoren abzugrenzen ist die Unterstützung durch die Führungskraft. Diese steht in engem Zusammenhang mit den übrigen Einflussfaktoren. Je nach deren Erscheinungsform muss die Führungskraft ihr Verhalten anpassen und die Anwendung der OKR-Methode entsprechend begleiten. Führungskräften ist zu empfehlen, die Methode nicht nur im gesamten Team vorzustellen, sondern auch in Einzelgesprächen über mögliche Bedenken oder Ängste zu sprechen. Die OKR-Methode kann sich nur dann positiv auf die intrinsische Mitarbeitermotivation auswirken, wenn die Mitarbeitenden die Methode als positive Unterstützung für die Erreichung gemeinsamer Ziele empfinden. Insbesondere im ersten Quartal sollten Führungskräfte (unerfahrene) Mitarbeitende auch bei der Formulierung von Zielen und messbaren SE unterstützen, damit Unsicherheit nicht zu Frustration führt.

Mit Blick auf die Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse ist zu beachten, dass es durch die Einzelfallbetrachtung Grenzen gibt. Zudem können auch die untersuchten Einflussfaktoren nicht als abschließend bezeichnet werden. Weitere Untersuchungen in anderen Teams oder Unternehmen könnten darüber Aufschluss geben, ob sich ähnliche oder evtl. noch weitere relevante Einflussfaktoren zeigen. 

Literatur

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201.
- Biesel, H. (2018). *Vertrieb 4.0: Vertrieb und Marketing in einer digitalen Welt* (2. Aufl.). BoD – Books on Demand.
- Brunner, D. & Bernard, U. (2007). Ausgestaltung von Management by Objectives innerhalb von Leistungslohnsystemen: Unterschiede in der Motivation zwischen Mitarbeitenden und Managern. *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 16(4), 311–324.
- Carroll, S. J., Jr. & Tosi, H. L. (1970). Goal Characteristics and Personality Factors in a Management-by-Objectives Program. *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 295–305.
- Doerr, J. (2018). OKR. Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. Vahlen.
- Dückert, S. (2019). lernOS als Betriebssystem für die Arbeit der Zukunft. In D. Brommer, S. Hockling & A. Leopold (Hrsg.), *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt* (S. 189–198). Springer Gabler.
- Ematinger, R. & Schulze, S. (2020). Spielend Ziele setzen und erreichen. Objectives and Key Results mit Lego Serious Play. Springer Gabler.
- Engelhardt, P. & Möller, K. (2017). OKRs – Objectives and Key Results. Kritische Analyse eines neuen Managementtrends. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 29(2), 30–37.
- Falkenreck, C. (2016). Kooperative Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsgrundlagen des Performance Managements. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Performance Management. Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation* (S. 79–94). Springer Gabler.
- Fintz, A. S. (2014). *Leading by Meaning. Die Generation Maybe Sinn-orientiert führen*. Springer Gabler.
- Freimuth, J., Krieg, R. & Schädler, M. (2005). Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(2), 159–180.
- Göthlich, S. E. (2003). Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung. In Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 578, Universität Kiel: Institut für Betriebswirtschaftslehre.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14.
- Kaufmann, T. & Servatius, H.-G. (2020). Das Internet der Dinge und Künstliche Intelligenz als Game Changer. Wege zu einem Management 4.0 und einer digitalen Architektur. Springer Vieweg.
- Kleindessner, T. (2017). Runtastic: Die Einführung von Objectives & Key Results. In Bartz, M., Gnesda, A. & Schmutzer, T. (Hrsg.), *Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens*, 339–350. Springer Gabler.
- Kunz, J. & Quitmann, A. (2011). Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(1), 55–76.
- Meyer, J. A. (2003). Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 32(8), 475–480.
- Newman, W. H. (1953). Basic Objectives which Shape the Character of a Company. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 26(4), 211–223.
- Nöcker, C. (2018). *Digitale Exzellenz: Erfolgreich digitalisieren im Mittelstand*. Pro Business.
- Pipus, S. (2015). *Führungsstile im Vergleich. Kritische Betrachtung der Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation*. disserta Verlag.
- Rittershaus, A. (2020). *Führungspraxis für Ingenieure und IT-Experten. Der Werkzeugkasten für effektive Führungskräfte in der IT der Zukunft* (2. Aufl.). Springer Vieweg.
- Radonić, M. (2017). OKR System as the Reference for Personal and Organizational Objectives. *Econophysics, Sociophysics, and Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 7(2), 28–37.
- Schreier, M. (2013). Qualitative Forschungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl., S. 189–221). Springer.
- Weilbacher, J. C. (2017). *Human Collaboration Management. Personalmanager als Berater und Gestalter in einer vernetzten Arbeitswelt*. Schäffer-Poeschel.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods* (3. Aufl.). Sage Publications.
- Zollenkop, M. (2006). *Geschäftsmodellinnovation. Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung*. Deutscher Universitäts-Verlag.

Buchrezension

Abstract

Die Retail- und Konsumgüterlandschaft wird durch sieben disruptive Kernentwicklungen verändert: die Dominanz von Amazon, der kundenzentrierten Omnichannel-Welt, neue Technologien, massive Datensammlung, Generation Z, zu viele Geschäfte (USA-zentriert) und Direct-to-Consumer (D2C).

Im Kapitel *The Power of the Brand – The Direct to Consumer Model* fokussiert sich die Autorin auf Marken, welche ohne Retailer direkt an den Endkunden vertreiben. Der Tod von Marken wird schon seit Jahrzehnten vorausgesagt, doch gerade D2C-Marken wie Casper oder Bonobos verdeutlichen, dass dieser nicht eingetroffen ist. Diese relativ jungen D2C-Marken skalierten v.a. über E-Commerce. Dies steht im Gegensatz zu klassischen und oftmals deutlich umsatzstärkeren D2C-Marken wie Zara oder Ikea, welche seit Jahrzehnten physische Geschäfte aufbauten und erst später mit dem Aufkommen des Internets ihre Produkte auch online direkt vertrieben. Es wird herausgehoben, dass sowohl online als auch stationäre Direktkanäle von D2C-Marken genutzt werden.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren werden die Brand-Proposition und die verbesserten Kostenvorteile durch die Eliminierung von Intermediären genannt. Dadurch sind diese Marken fähig, eine erhöhte Qualität zu tieferen Preisen zu verkaufen (Brechen des klassischen Preis-Leistungs-Verhältnisses).

Nebst dem Fokus auf Direct-to-Consumer entwickelte die Autorin *The Kahn Retailing Success Matrix*. Diese schlägt vier erfolgreiche Strategien für Erfolg im heutigen Handel vor: A) Product Brand – gebrandete Leistungsüberlegenheit, B) Experiential – verbesserte Customer Experience, C) Lower Price – operationelle Exzellenz, tiefere Kosten, Effizienz, D) Frictionless – komplettes Kundenverständnis und ganzheitliche Convenience.

Nutzen für die Praxis

Die Autorin veranschaulicht anhand von bekannten Beispielen wie Zara, Casper oder Bonobos, wie D2C-Marken aufgebaut wurden und wo sie heute stehen. Sie zeigt insbesondere sehr verständlich auf, inwiefern sich lange aufgebaute Marken wie Zara von erst kürzlich lancierten wie Casper unterscheiden.

Darüber hinaus ordnet sie den D2C-Trend gut in die Konsumgüterlandschaft ein. Sie hebt hervor, dass online wie auch offline Kanäle genutzt werden können. Ebenfalls werden diese neuen D2C-Marken zwar stark gehyped, doch von der Umsatzstärke her sind die Unterschiede zu einem Unternehmen wie Zara oder H&M immer noch immens. Ebenfalls werden die neuen D2C-Marken häufig über externes Funding finanziert, sind häufig (noch) nicht profitabel und müssen zukünftig weiter skalieren, im Vergleich zu den Etablierten, die auf Cashflow und Profitabilität fokussiert sind.

Das gesamte Buch und insbesondere der D2C-Teil helfen Manager*innen, die disruptiven Trends der Shopping-Landschaft einzuordnen, Erfolgsfaktoren zu verstehen und für ihre Unternehmen umzusetzen. Aufgrund ihrer langjährigen Karriere als Spitzenwissenschaftlerin kennt sie die Entwicklung der Industrie umfassend.

Severin Lienhard



Prof. Barbara E. Kahn

THE SHOPPING REVOLUTION

How Retailers Succeed in an Era of Endless Disruption

Wharton School Press, April 2021 (Englisch), 210 Seiten

Preis: CHF 35,90 / EUR 26,34

ISBN: 978-1613631508

Kernthesen

1. D2C-Marken schaffen sich über fehlende Intermediäre Kostenvorteile, doch viele D2C-Start-ups erreichen die Profitabilität bis heute (noch) nicht und stehen vor einer Skalierungsherausforderung.
2. Der D2C-Trend wird von zwei Arten von D2C-Marken getrieben: Zum einen von lange Etablierten wie Zara, die zuerst stationär und erst mit dem Aufkommen des E-Commerce auch online vertreiben. Zum anderen Beispiele wie Casper, welche in den letzten Jahren ausschliesslich über E-Commerce starteten und mögliche stationäre Geschäfte erst später hinzufügten.

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an iris.schmutz@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 3.2022: From Business to Business

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 15. Dezember 2021 an meriton.ceka@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch.



Redaktionsleitung

Susanna Renner, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight der Universität St. Gallen (HSG)



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

**“From insight
to impact”** 

**Jetzt
anmelden**



“ Was mich besonders überzeugt, sind die Kombination von Industrie und Forschung, die Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen sowie die guten Möglichkeiten sich zu vernetzen und auszutauschen.

Paul Ziety, Pontacol AG, Sales Manager EMEA / Europe

Weiterbildung
HSG-Intensivstudium Marketing Management
Start: 18. Januar 2022

www.ifmhsg.ch/imm
Tel. +41 71 224 71 53

Thema der nächsten Ausgabe: Pricing – Connecting the Dots

Pricing ist eine Aufgabe innerhalb des Unternehmens, welche sich über verschiedene Abteilungen, Funktionen, Rollen und Hierarchieebenen erstreckt. Ausserdem kommt dem Pricing sowohl eine strategische als auch eine operative Wichtigkeit zu. An vielen Stellen geht es also sprichwörtlich um „connecting the dots“, wobei hier die Vernetzung von

Organisationseinheiten, Wissensmanagement sowie die Verbindung preisrelevanter Variablen gemeint sein kann. Daher sollen in dieser Ausgabe Erkenntnisse zu Prozessen, Entscheidungsfindung, Verantwortungs- und Aufgabenverteilung sowie Abteilungszuordnung beleuchtet und kritisch diskutiert werden.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thexis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Kooperationspartner

Friedrich M. Kirn
MIM Marken Institut
München GmbH
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München

Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Redaktion & Satz

Communication
Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 729599-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 27810
Telefax: +49 (0) 89 120 22814
grafik@da-design.it

Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 729599-15
kirn@marke41.de

Titelbild

© Adobe Stock/
Андрей Яланский

Insights

Die Inhalte unter dieser Rubrik
sind aus der Marketingpraxis
gesponserte Beiträge.

Leserservice

Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 7152
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber

Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollnhofer
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Mitbegründer

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.
Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München

Dr. Dominique von Matt

Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal
jährlich, Auflage: 3600 Exemplare.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch
Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos
sind urheberrechtlich geschützt.
Sofern eine Verwertung nicht
ausnahmsweise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen
ist, bedarf jedwede Verwertung
eines Teils dieser Zeitschrift der
vorherigen schriftlichen

Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Nachdrucke,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen, öffentliche
Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung
von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und die
Verarbeitung oder Verwertung
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing
Review St. Gallen sind mit
grösstmöglicher Sorgfalt erstellt.
Die Redaktion übernimmt jedoch
keine Gewähr für die Richtigkeit,
Vollständigkeit und Aktualität
der abgedruckten Inhalte. Für
den Inhalt der Werbeanzeigen
ist das jeweilige Unternehmen
bzw. die jeweilige Gesellschaft
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und
Illustrationen wird keine Gewähr
übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 38. Jahrgang

ZKZ 70610
ISSN 1865-6544

Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der
Marketing Review St. Gallen
PRINT & ONLINE



Lesen Sie Marketing Review St. Gallen mobil
über www.keosk.de

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in
Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!



www.marketing-review.ch

www.keosk.de

Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?

Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab. Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch