

Lüdtke, Jan-Paul; Hoefft, Lukas; Diegel, Marius

**Article**

## D2C-Startups als Wachstumshebel für etablierte Markenhersteller

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Lüdtke, Jan-Paul; Hoefft, Lukas; Diegel, Marius (2021) : D2C-Startups als Wachstumshebel für etablierte Markenhersteller, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 6, pp. 18-27

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276164>

**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.*

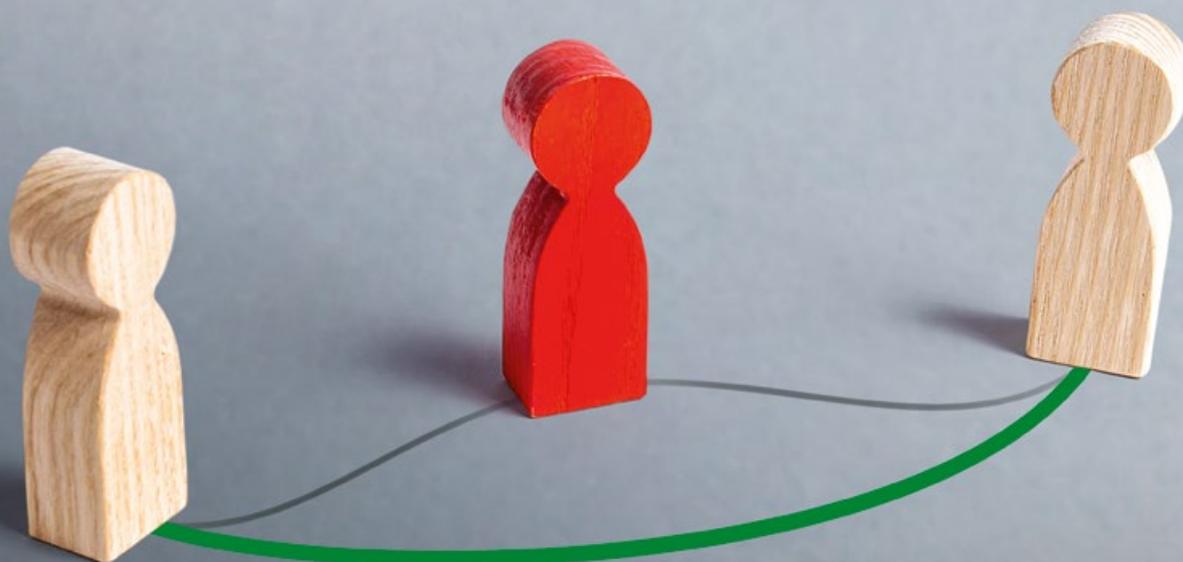
# Marketing Review St. Gallen



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](http://www.marketing-review.ch)

## Direct-to-Consumer- Strategien



# 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**

**F**ür 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.,

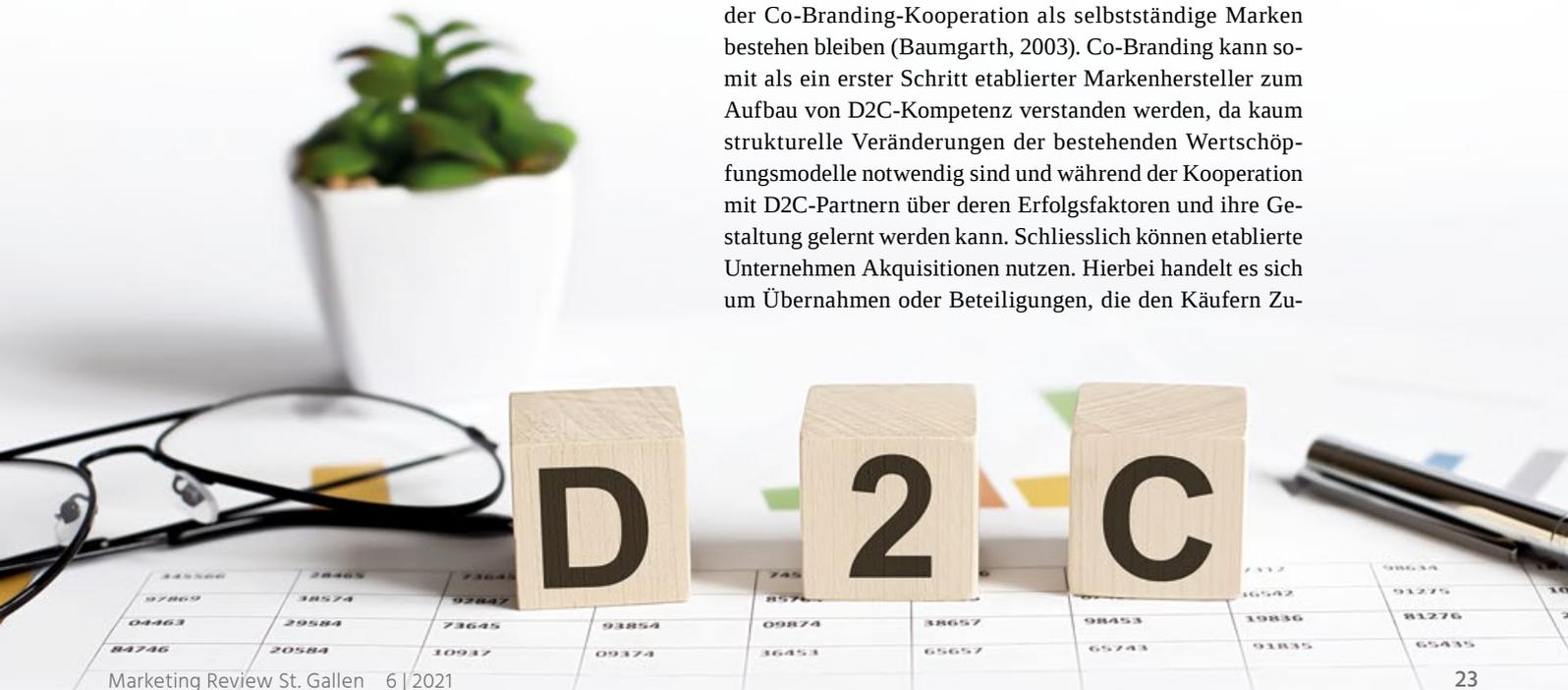
2017). Exemplarisch kann die D2C-Marke IPSY herangezogen werden. In frei wählbaren Abständen liefert IPSY seinen Mitgliedern Kosmetikprodukte zu einem attraktiven Preis nach Hause. Die auf Subscription ausgerichtete Strategie zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität aus und nutzt gezielt Kundendaten 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 (Burmann 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
<b>Ziel</b>	Erlössteigerung durch die Erschliessung neuer Märkte und Zielgruppen		
<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Geschäftsmodell-Diversifikation der bisherigen Wertschöpfung</li> <li>· Gestaltungsfreiheit hinsichtlich D2C-Positionierung und Strategie</li> <li>· Aufbau internen Personals</li> <li>· Fähigkeiten und Ressourcen für eigenes D2C-Geschäft</li> <li>· Kontrolle über:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Assets</li> <li>· Vertriebskanäle</li> <li>· Kommunikationskanäle</li> <li>· Kundenbeziehungen</li> <li>· Daten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realisierung von Cross-Sell-Potenzialen</li> <li>· Aufbau von D2C-Kompetenz</li> <li>· Imagetransfer von D2C-Marke auf Stammmarke (Revitalisierung der Marke)</li> <li>· Steigerung der Preisbereitschaft (Erzielung eines Preispremiums)</li> <li>· Erprobung von innovativen Marketingansätzen (insb. Kommunikation, Produkt und Vertrieb)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Produktportfolio-Erweiterung</li> <li>· Bereits vorhandener D2C-Kundenstamm und vorliegende Marktkenntnisse</li> <li>· Erschliessung neuer Kundendaten</li> <li>· Schneller Kompetenzerwerb im Bereich Online-Marketing, Analytics, CRM- und Produktentwicklung</li> <li>· Überführung der D2C-Fähigkeiten</li> <li>· Bereits eingespielte interne Abläufe</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hohe Kosten für den Aufbau von Produkt, Service, Distribution &amp; D2C-Marke</li> <li>· Hoher Zeit- und Ressourcenaufwand für den Aufbau von internen D2C-Strukturen, Methoden und Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Negative Imagetransfereffekte durch fehlenden Zielgruppen- und Markenfit mit dem koop. D2C-Start-up</li> <li>· Zu geringe Markenstärke des D2C-Start-ups</li> <li>· Unterschiedliche Transparenz in Zielsetzung und Kooperation (z.B. Schaffung von Markenwert vs. Umsatz- und Gewinnabsicht)</li> <li>· Zu kurzer Zeithorizont der Partnerschaft</li> <li>· Erhöhter Koordinations- und Organisationsaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hohe Startinvestitionen</li> <li>· Informationsasymmetrien und Unsicherheiten zwischen den Akteuren</li> <li>· Kulturelle und strukturelle Unterschiede zwischen D2C-Start-up und etabliertem Unternehmen erschweren Integration</li> <li>· Konflikt hinsichtlich Vision und strategischen Zielen</li> </ul>
<b>Beispiele</b>	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.

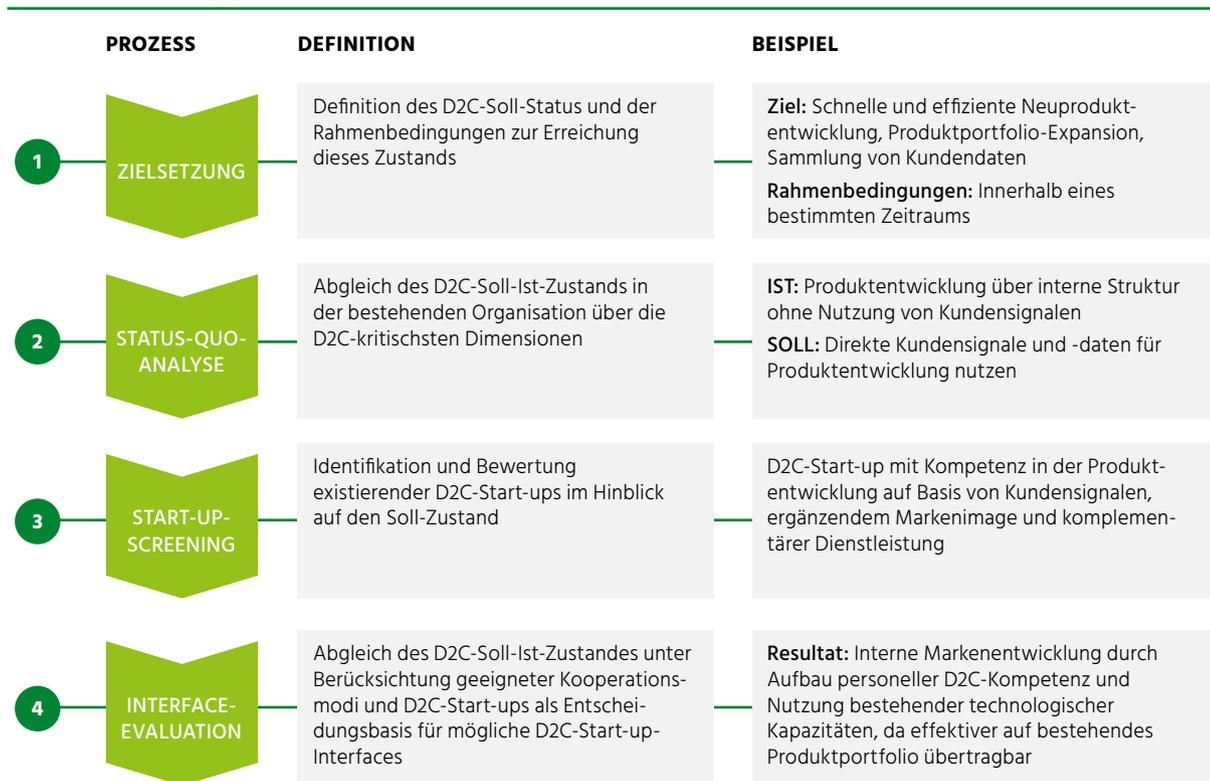
Der in Abbildung 2 visualisierte Prozess baut auf den bisherigen Abschnitten und der Beratungspraxis der Autoren auf. Im Folgenden wird dieser Prozess in einen Leitfaden überführt, der Markenherstellern eine Steuerungs- und Orientierungsfunktion bei der Nutzung von Start-ups für den eigenen D2C-Erfolg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

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.

**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](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.