

Pabst, Oliver; Schögel, Marcus

Article

Einblicke in den Aufbau einer erfolgreichen D2C-Strategie

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Pabst, Oliver; Schögel, Marcus (2021) : Einblicke in den Aufbau einer erfolgreichen D2C-Strategie, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 6, pp. 6-9

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279641>

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.

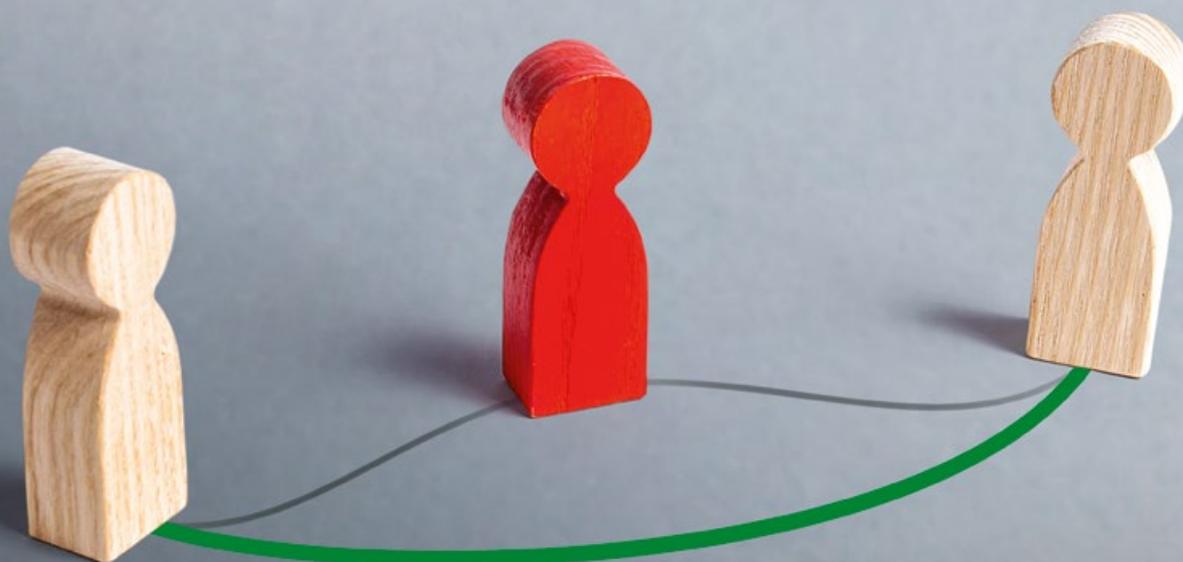
Marketing Review St. Gallen



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



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.

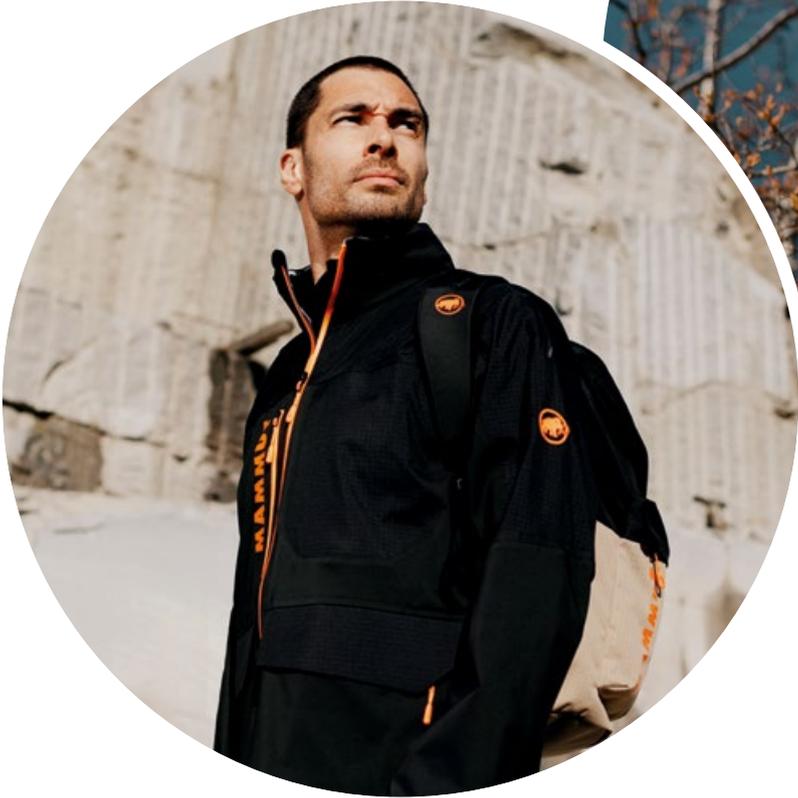
Darauf basierend hat sich auch bei Mammut D2C stark entwickelt. Als Marke ist Mammut prädestiniert dafür. Die lange Historie, der sehr attraktive Outdoor-Markt, das Athletenportfolio, die starke Fan-Basis machen Mammut „content-rich“. Mit diesem wertvollen Content kann Mammut sehr attraktive Geschichten 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

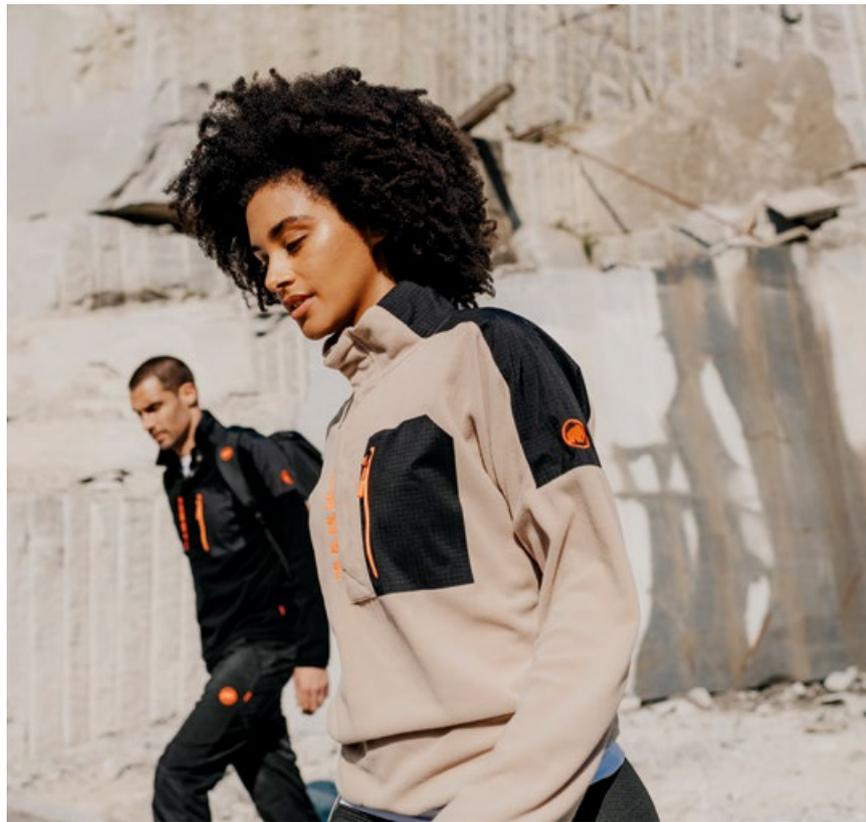
genannten Kanäle, darf durchaus unterschiedlich sein. Ein einfaches Beispiel ist, dass wir unterschiedliche exklusive Produkte über die einzelnen Kanäle anbieten und vertreiben. Daher orchestrieren wir, um ein kohärentes Bild für den Konsumenten zu entwickeln.

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. 🚧