

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, schafft 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.

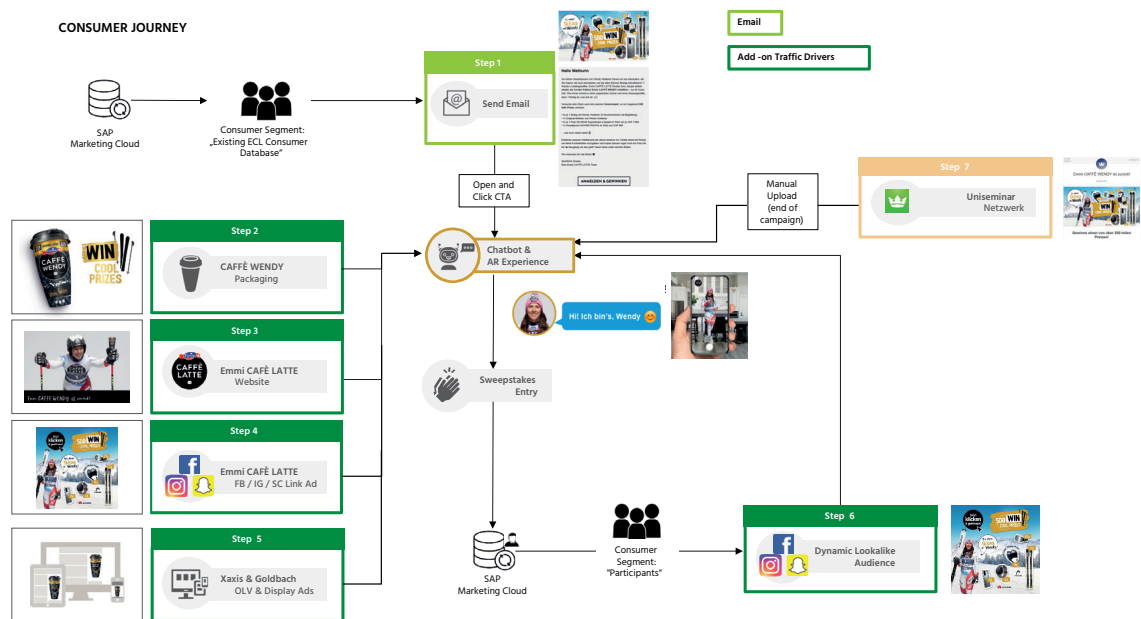
Diese Schnittstelle stellte den Übergang zu der von DiALOGiFY zur Verfügung gestellten Web-basierten Chatbot-Lösung dar. In einer direkten Konversation mit der virtuellen Wendy Holdener als Chatbot-Avatar wurden in intuitiver Dialogform analog WhatsApp o.ä. die benötigten Informationen abgefragt und 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.

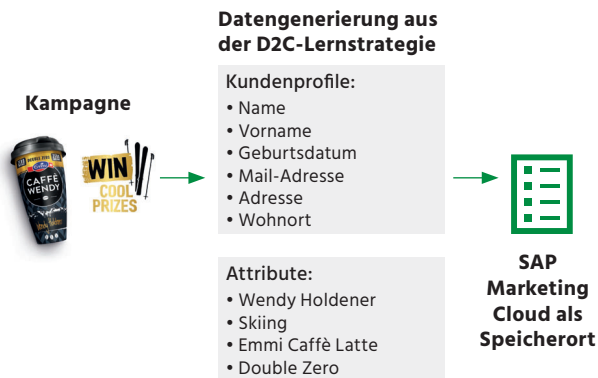
Nutzen für die Marke Emmi Caffè Latte

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. Lebensmittelzeitung. <https://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/LZ-Interview-mit-Yamo-Gruender-Luca-Michas-Das-Ohr-ganz-nah-am-Konsumenten-151010>
- Lebensmittelzeitung. (2021b). Industrie stärkt Direktvertrieb. Lebensmittelzeitung. <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://ifmhsg.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.