

D2C – Direkte Kundenbeziehungen statt  
Plattformabhängigkeit

Jan-Paul Lüttke • Michael Fretschner

# D2C – Direkte Kundenbeziehungen statt Plattform- abhängigkeit

Wie Direct-to-Consumer-  
Geschäftsmodelle funktionieren  
können



Springer Gabler

Jan-Paul Lüdtke  
Fachhochschule Wedel gGmbH  
Wedel, Deutschland

Michael Fretschner  
NORDAKADEMIE Hochschule  
der Wirtschaft  
Hamburg/Elmshorn, Deutschland

ISBN 978-3-658-43931-6      ISBN 978-3-658-43932-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43932-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

# Vorwort

Das vergangene Jahrzehnt hat das Zeitalter der Plattformen eingeläutet. Amerikanische und asiatische Unternehmen wie Amazon, Alibaba, Apple, Google oder Tencent haben im Kampf um den Kundenzugang weltweit dominante Oligopole geschaffen, die es lokalen und europäischen Unternehmen schwer machen, Aufmerksamkeit von Zielgruppen abseits der Plattformen zu gewinnen. Diese Plattformen nutzen ihre Marktdominanz und schöpfen zum Leid von Markenherstellern und Händlern steigende Margen ab, die sie als exklusive Mittler des Zugangs zu Kunden und Zielgruppen erzielen können.

Weltweit bekannte und erfolgreiche Marken wie Adidas und Nike reagieren auf die Marktdominanz der Plattformen durch große Anstrengungen, eigene direkte Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen. Organische Sichtbarkeit und direkter Dialog mit Zielgruppen auf Social Media, eigene Online-Shops und Apps, Flagship-Stores und weitere digitale und analoge Dienstleistungen rund um das Produktsortiment: Der Werkzeugkasten der Markenhersteller zum Aufbau und zur Pflege direkter Kundenbeziehungen (Direct-to-Consumer – im Folgenden D2C genannt) hat sich durch diese Anstrengungen der letzten Jahre enorm weiterentwickelt.

Dennoch stehen heute besonders viele kleinere und mittelständische Markenhersteller und Anbieter von Produkten und Dienstleistungen immer noch vor ähnlichen Herausforderungen: Wie kann unser Unter-

nehmen effizient direkte Kundenbeziehungen trotz der Macht der Plattformen entwickeln? Sollten wir überhaupt direkte Kundenbeziehungen anstreben? Wie kann dies auch unter Berücksichtigung der Plattformmacht gelingen und nachhaltig wirtschaftlichen Erfolg erzeugen?

Mit diesem kompakten Werk geben wir Unternehmern und Entscheidern eine passende Einführung an die Hand, mit der sie erste Antworten auf diese Fragen und Herausforderungen erhalten. Wir sind der festen Überzeugung, dass direkte Kundenbeziehungen ein essenzielles Werkzeug darstellen, womit Unternehmen ein besseres Leistungsangebot für ihre Zielgruppen schaffen und sich nachhaltig von der Macht der Plattformen emanzipieren können.

Hamburg  
Januar 2024

Jan-Paul Lüdtke  
Michael Fretschner

PS: Für eine bessere Lesbarkeit haben wir uns dazu entschieden, generell die männliche Form (generisches Maskulinum) zu verwenden. Bitte verstehen Sie diese im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral. Diese Sprachform ist demnach wertfrei und impliziert keine Benachteiligung anderer Geschlechter.

# Was Sie in diesem Buch finden können

- Eine komprimierte Einführung, wie sich Marktplätze und Plattformen als dominante Akteure zwischen Markenherstellern und Endkunden positioniert haben.
- Eine Begründung, warum es für Markenhersteller und Anbieter von Produkten und Dienstleistungen unumgänglich geworden ist, direkte Kundenbeziehungen aufzubauen: D2C – Direct-to-Consumer.
- Einen Überblick über gegenwärtiges Kundenverhalten in digitalen Umfeldern.
- Eine Einführung, wie Anbieter von Produkten und Dienstleistungen den Aufbau und die Gestaltung direkter Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten.
- Die wichtigsten Take-Aways und Antworten auf zentrale Hausaufgaben für eine erfolgreiche Transformation des Geschäftsmodells hin zu direkten Kundenbeziehungen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Das Zeitalter der Plattformen</b>	1
1.1	Die „Plattformökonomie“	2
1.2	Marktdominanz und Oligopolisierung des Kundenzugangs	7
<b>2</b>	<b>Die Emanzipation von den Plattformen durch den Aufbau direkter Kundenbeziehungen (D2C)</b>	15
2.1	Aufmerksamkeitsökonomie und erfolgreiche Kommunikation	16
2.2	Customer Journeys	27
2.3	Kundenverhalten	29
2.4	Kundendaten	34
2.4.1	Kundendaten sammeln	35
2.4.2	Kundendaten verarbeiten	41
2.5	Direkte Kundenbeziehungen	47
2.5.1	Kundenbeziehungen aufbauen	48
2.5.2	Kundenbeziehungen nutzen	57
2.5.3	Kundenbeziehungen pflegen	63

<b>X</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
<b>3</b>	<b>Das D2C-Modell</b>	67
3.1	Situationsanalyse	68
3.2	D2C-Transformation	71
3.3	D2C Case Study – Nike	77
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	83
4.1	Zusammenfassung und Diskussion	84
4.2	Die zehn D2C-Take-Aways	84
4.3	Ausblick	86
	<b>Was Sie aus diesem Buch mitnehmen können</b>	87
	<b>Literatur</b>	89

# Über die Autoren

**Prof. Dr. Jan-Paul Lüdtke** leitet die E-Commerce Studiengänge in Bachelor und Master der Fachhochschule Wedel. Er vertritt die Themen digitales Marketing, E-Commerce und Entrepreneurship in Forschung, Lehre und Praxis und verantwortet zudem alle gründungsorientierten Aktivitäten der Hochschule.

**Prof. Dr. Michael Fretschner, MBR** leitet den Studiengang *Digital Marketing Management (M.Sc.)* an der NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft in Hamburg. Er steht für innovatives, datengetriebenes, digitales und nachhaltiges Marketing in Forschung, Lehre und Praxis.

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Netzwerkknoten nach Metcalfe's Law. (Quelle: Obermaier & Mosch, 2019)	4
Abb. 1.2	Kosten- und Nutzenfunktionen in Netzwerken. (Quelle: Obermaier & Mosch, 2019)	5
Abb. 1.3	Typische Customer Journey in Europa. (Quelle: in Anlehnung an Bünte, 2020)	8
Abb. 1.4	Flywheel von Amazon. (Quelle: in Anlehnung an Collins, 2019; zitiert aus Engelen & Schneider, 2021)	10
Abb. 2.1	Aufmerksamkeit und Information. (Eigene Darstellung)	17
Abb. 2.2	Zusammenhang zwischen Werbeerinnerung und Betrachtungsdauer. (Quelle: eye square, 2021)	23
Abb. 2.3	Werbemittel und Werbeumfeld im Zusammenspiel. (Quelle: Heim et al., 2022)	25
Abb. 2.4	Typische digitale und physische Touchpoints in Customer Journeys. (Quelle: eigene Darstellung)	29
Abb. 2.5	Internetzugang nach Endgerättyp in Deutschland im Jahr 2022. (Quelle: Postbank, 2022)	30
Abb. 2.6	Onlineumsatzanteil je Endgerät von 2015–2021. (Quelle: HDE, 2023)	32
Abb. 2.7	Aufbau einer Customer-Data-Plattform. (Quelle: in Anlehnung an Kihn & O'Hara, 2020)	42

## **XIV      Abbildungsverzeichnis**

Abb. 2.8	Das Hooked-Modell nach Nir Eyal am Beispiel von WhatsApp. (Quelle: Eyal, 2014)	53
Abb. 3.1	Das D2C-Modell: Situationsanalyse, Herausforderungen und Gestaltung der D2C-Transformation	68
Abb. 3.2	D2C-Anteil am Gesamtumsatz und Entwicklung des Aktienkurses von Nike im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern. (Quelle: in Anlehnung an Nike (2023))	81